



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA OLIMPO FLOWERS CÍA. LTDA., DE
LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTOR:

DARWIN GIOVANNI CHÁVEZ ORTEGA

ASESOR:

ING. COM. FERNANDO VALENZUELA

IBARRA – ECUADOR

2011

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue efectuado para lograr un manejo eficiente, efectivo y económico de las actividades administrativas, financieras y contables de la Empresa Florícola “Olimpo Flowers Cía. Ltda., de la ciudad de Cayambe, Provincia de Pichincha”; tomando en cuenta que la marcha de los negocios no puede prescindir de estos aspectos, pues constituyen un recurso fundamental.

El diagnóstico previo, que se obtuvo a través de entrevistas y encuestas a los socios y empleados con la finalidad de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y con la información receptada, se efectuó un análisis para la elaboración de la propuesta.

Existe la necesidad de recopilar datos teóricos científicos en relación a las empresas, control interno administrativo, contable y financiero bases necesarias para obtener información que orientan las primeras pautas para la creación e implementación del manual del sistema contable y de control interno.

Lo que se espera con este trabajo de investigación es que, al momento de aplicar las políticas, funciones y procedimientos; delimitados sobre la base de un organigrama estructural y el reconocimiento de la importancia de la contabilidad, los resultados sean los anhelados por todos los participantes activos, que es, el tener una estabilidad de personal, un mejor rendimiento laboral, evitar la duplicidad de actividades, entre otras.

Al final se analizó los impactos que el proyecto genera, analizando a través de matrices indicadoras para cada ámbito.

EXECUTIVE SUMMARY

This study was performed to achieve efficient management, effective and economical administrative activities, financial and accounting Floriculture Company "Olimpo Flowers Co. Ltd.", the city of Cayambe, Pichincha Province ", taking into consideration the conduct of business can not ignore these issues because they are a vital resource.

Through interviews and surveys that we applied to the owner and employees of the business, we could identify strengths, weaknesses, opportunities and threats; and with the whole information we did an analysis to carry out the proposal.

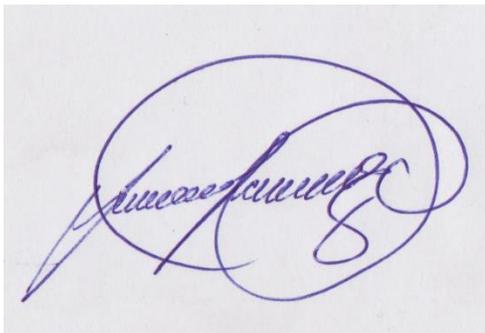
It is really important to compile the oracle and scientific data information about different companies an intern administrative control in order to get information to create and apply a manual of accountant system and item control.

The hope with this research is that, when applying the policies, procedures and functions, defined on the basis of a structural organization and recognition of the importance of accounting, the results are as cherished by all participants assets, that is, having a staff stability, better performance at work, avoid duplication of activities, among others.

Finally we could analyze the impact that this project has created, analyzing technically through some patterns for each area.

AUTORÍA

Yo, Darwin Giovanni Chávez Ortega, con Cédula de Identidad No. 1712382736, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA OLIMPO FLOWERS CÍA. LTDA.”, DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Darwin Giovanni Chávez Ortega', enclosed within a large, loopy circular flourish.

Darwin Giovanni Chávez Ortega

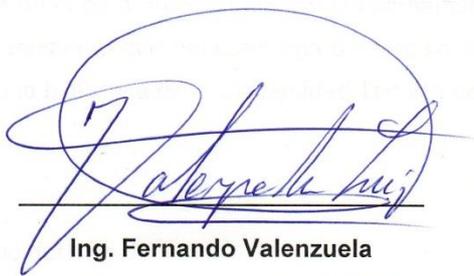
C.I. 1712382736

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Darwin Chávez, para optar por el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es: "Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa Florícola OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA., de la ciudad de Cayambe, Provincia de Pichincha", considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra, a los 16 días del mes de Octubre del 2011

Firma



Ing. Fernando Valenzuela
Ci. Nro. 1001009602.

Director del Trabajo de Grado.

CESIÓN DE DERECHOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

Yo, Darwin Giovanni Chávez Ortega, con cédula de ciudadanía Nro. 1712382736, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: "Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa Florícola Olimpo Flowers Cía. Ltda., de la Ciudad de Cayambe, Provincia de Pichincha", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo el derecho moral de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



FIRMA:.....

NOMBRE: DARWIN GIOVANNI CHÁVEZ ORTEGA

CÉDULA: 171238273-6

Ibarra, a los 16 días del mes de octubre del 2.011



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1712382736
APELLIDOS Y NOMBRES:	CHAVEZ ORTEGA DARWIN GIOVANNI
DIRECCIÓN:	URB. SAN SEBASTIAN, CALLE B Y CALLE C
E-MAIL:	darwinchavez6@yahoo.es
TELEFONO FIJO:	062926332

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA FLORICOLA "OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA" DE LA PPCIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA.
AUTO (RAS):	DARWIN GIOVANNI CHAVEZ ORTEGA
FECHA:AAAAMMDD	16/10/2011
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A
ASESOR/ DIRECTOR:	ING. FERNANDO VALENZUELA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Darwin Giovanni Chávez Ortega, en calidad de autor (as) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material, y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolla sin violar derechos de autor de terceros por lo tanto la obra es original y que es (son) el (las) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 16 días del mes de Octubre del 2011.

EL AUTOR:

ACEPTACIÓN:



(firma).....

(firma).....

Nombre: Darwin G. Chávez O.

Nombre:.....

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres quien con sus ejemplos de superación y responsabilidad han hecho de mí un hombre de bien, que me supieron brindar su amor, confianza y apoyo moral; a mi hijo que es el pilar fundamental para mi desarrollo profesional, a mi hermana que con sus consejos me ayudan a culminar una meta más en mi vida.

Y sobre todo a Dios que me bendice e ilumina mi caminar, para culminar esta etapa en mi vida.

Darwin Ch.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios a mis padres, a mi hijo y a todos aquellos que me brindaron todo su apoyo incondicional para la culminación de una etapa importante en mi vida.

A la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y a todos sus catedráticos que con su alto nivel de conocimientos me han permitido salir adelante como profesional.

De manera especial al Ing. Fernando Valenzuela, quien se ha convertido como un libro abierto del cual me brinda su sabiduría, conocimientos y sugerencias; al mismo tiempo es la persona que se encarga de moldearme día a día para ser una persona ética y de bien en la sociedad.

Darwin

PRESENTACIÓN

El manual a realizarse es muy indispensable porque le va a permitir a la empresa, contar con una herramienta de tipo administrativo y contable, mismos que contribuirá al cumplimiento de los objetivos.

La implantación del Manual de Procedimientos Administrativo Financieros, aplicable a la empresa está conformado por una serie de elementos que buscan desarrollar aspectos primordiales que ayuden al crecimiento institucional con el fin de procurar que todas las actividades se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El Control Interno con respecto al nivel administrativo, comprende un plan de organización que permita el cumplimiento de las operaciones y adhesión de políticas, busca una mejor organización en la realización de actividades, mediante una adecuada segregación de funciones creando niveles de autoridad y responsabilidad, además de reglamentos que permita conocer al recurso humano sobre los derechos y obligaciones que tienen para el desarrollo de sus actividades. El Sistema de Control Interno Administrativo ayudará a los propietarios y personal a conocer la misión, visión y los objetivos a corto y a largo plazo y los diferentes procesos que debe resaltar para desarrollar las actividades en una forma eficiente y correcta, aspectos que permitirán el crecimiento del negocio y el cumplimiento de las metas.

El Sistema de Control Interno Contable comprende la aplicación de métodos y políticas que aportan un grado de confiabilidad con respecto a la información financiera mediante el conocimiento de leyes y normas contables vigentes y la utilización de documentos que será indispensable para respaldar cada una de las transacciones realizadas por la empresa; además de la estructura de un plan de cuentas para ejercer un control

oportuno de los recursos financieros del negocio, propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo y Contable que se está desarrollando permitirá a la gerencia contar con un instructivo adecuado acorde a las necesidades y requerimientos del negocio con el fin de salvaguardar sus recursos y la confiabilidad de la información financiera.

A continuación desarrollaremos el Sistema de Control Interno Administrativo y Contable ya que según el diagnóstico es indispensable su creación porque se considera efectivo para la confiabilidad de los Estados Financieros, la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DERECHOS.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	vii
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	viii
3. CONSTANCIAS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN.....	xi
TABLA DE CONTENIDO	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
CAPÍTULO I.....	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	21
ANTECEDENTES	21
JUSTIFICACIÓN	23
OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	24

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	25
AMBIENTE GENERAL	25
MICRO AMBIENTE	28
MECÁNICA OPERATIVA	31
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO	31
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	31
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	31
CAPÍTULO II	75
MARCO TEÓRICO	75
EMPRESA	75
CONCEPTO	75
LA ACTIVIDAD FLORÍCOLA	75
ADMINISTRACIÓN	77
DEFINICIÓN	77
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	78
ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	79
LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA	81
SISTEMAS DE PRODUCCIÓN	81
SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	81
TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN	82
ORGANIGRAMAS	82
MANUALES	88
CONTABILIDAD	92
CONCEPTO	92
LA CONTABILIDAD COMO CIENCIA Y COMO TÉCNICA	92

PATRIMONIO NETO CONTABLE	93
LIBROS CONTABLES	97
ESTADOS FINANCIEROS.....	98
CAPÍTULO III.....	107
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	107
LA EMPRESA	107
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	107
TITULARIDAD O PROPIEDAD DE LA EMPRESA	107
TIPO DE EMPRESA	108
MISIÓN	108
VISIÓN	108
OBJETIVOS	108
LA ORGANIZACIÓN	109
LA ORGANIZACIÓN	109
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	109
MANUAL DE FUNCIONES	111
OBJETIVOS	111
ALCANCE	112
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	112
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	121
MISIÓN	121
VISIÓN	121
OBJETIVOS	121
ALCANCE	122
PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	122

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	133
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE APLICACIÓN PARTICULAR	140
CAPÍTULO IV.....	167
ANÁLISIS DE IMPACTOS	167
IMPACTO SOCIAL.....	167
IMPACTO LEGAL	167
IMPACTO EDUCATIVO	168
IMPACTO TECNOLÓGICO.....	168
IMPACTO ECONÓMICO FINANCIERO	168
IMPACTO AMBIENTAL.....	169
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES.....	171
BIBLIOGRÁFICA	172
LINOGRAFÍA	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Le gusta "su empresa"?	32
Tabla 2 ¿Se siente integrado en ella?	33
Tabla 3 ¿Conocía la empresa antes de incorporarse?	34
Tabla 4 ¿Considera que la empresa le brindó un comienzo de trabajo apropiado, es decir con ayuda y formación?	35
Tabla 5 ¿Siente un ambiente laboral agradable?	36
Tabla 6 ¿Se apoyan el desempeño de su trabajo?	37
Tabla 7 ¿Es fácil la comunicación con compañeros?	38
Tabla 8 ¿Existe comunicación satisfactoria con su supervisor?	39
Tabla 9 ¿Siente apoyo en el desempeño de su trabajo?	40
Tabla 10 ¿Considera un nivel adecuado de exigencia adecuado en las labores diarias?	41
Tabla 11 ¿Corresponde su puesto de trabajo a su experiencia laboral?	42
Tabla 12 ¿Esta Ud. satisfecho en su puesto de trabajo?	43
Tabla 13 ¿Sabe cuáles son las responsabilidades y obligaciones en su trabajo?	44
Tabla 14 ¿Existe rotación en los puestos de trabajo?	45
Tabla 15 ¿Existe discriminación por sexo o raza?	46
Tabla 16 ¿Considera su trabajo bien remunerado?	47
Tabla 17 ¿Existe igualdad en los pagos entre los diferentes puestos de trabajo?	48
Tabla 18 ¿Considera que los sueldos van acorde con la marcha de la empresa?	49
Tabla 19 ¿Considera que realiza un trabajo útil?	50
Tabla 20 ¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa?	51

Tabla 21 ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?.....	52
Tabla 22 ¿Conoce su lugar en la empresa y lo que aporta?	53
Tabla 23 ¿Desearía cambiar de lugar de trabajo (de empresa)?.....	54
Tabla 24 ¿Que tiempo trabaja?	55
Tabla 25 Recomendaría trabajar en la empresa.....	56
Tabla 26 Horario de trabajo	57
Tabla 27 Receso para el almuerzo	58
Tabla 28 Horario del día sábado.....	59
Tabla 29 Puntualidad en pago de sueldos y salarios.....	60
Tabla 30 Alimentación	61
Tabla 31 Trato con personal administrativo	62
Tabla 32 Indumentaria	63
Tabla 33 Recorrido diario.....	64
Tabla 34 Instalaciones Sanitarias	65
Tabla 35 HORARIO DE TRABAJO.....	66
Tabla 36 PUNTUALIDAD EN PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS	67
Tabla 37 ALIMENTACIÓN	68
Tabla 38 TRATO CON SUPERVISORES.....	69
Tabla 39 TRATO CON PERSONAL ADMINISTRATIVO	70
Tabla 40 INDUMENTARIA.....	71
Tabla 41 RECORRIDO DIARIO.....	72
Tabla 42 INSTALACIONES SANITARIAS	73
Tabla 43 COMPAÑERISMO	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Le gusta su empresa	32
Gráfico 2 ¿Se siente integrado en ella?	33
Gráfico 3 ¿Conocía la empresa?	34
Gráfico 4 La empresa le capacitó	35
Gráfico 5 <i>Ambiente Agradable</i>	36
Gráfico 6 <i>¿Se apoyan en su trabajo?</i>	37
Gráfico 7 <i>¿Comunicación con compañeros?</i>	38
Gráfico 8 <i>¿Comunicación con supervisores?</i>	39
Gráfico 9 <i>¿Siente apoyo en su trabajo?</i>	40
Gráfico 10 <i>¿Exigencia adecuada?</i>	41
Gráfico 11 <i>¿Trabajo va con su experiencia?</i>	42
Gráfico 12 Satisfecho en su puesto	43
Gráfico 13 <i>¿Sabe sus responsabilidades y obligaciones?</i>	44
Gráfico 14 <i>¿Existe rotación?</i>	45
Gráfico 15 <i>¿Hay discriminación?</i>	46
Gráfico 16 <i>¿Trabajo bien remunerado?</i>	47
Gráfico 17 <i>¿Igualdad en los pagos?</i>	48
Gráfico 18 Sueldos van con la marcha de la empresa	49
Gráfico 19 <i>Realiza un trabajo útil</i>	50
Gráfico 20 <i>Posibilidades de tomar iniciativa</i>	51
Gráfico 21 <i>Satisfecho con su trayectoria</i>	52
Gráfico 22 <i>Su lugar y lo que aporta</i>	53
Gráfico 23 <i>Cambio de trabajo</i>	54
Gráfico 24 <i>¿Que tiempo trabaja?</i>	55
Gráfico 25 Recomendaría trabajar en la empresa	56
Gráfico 26 Horario de trabajo	57

Gráfico 27 Receso para el almuerzo.....	58
Gráfico 28 Horario del día sábado	59
Gráfico 29 Puntualidad en pagos.....	60
Gráfico 30 Alimentación.....	61
Gráfico 31 Trato con administración	62
Gráfico 32 Indumentaria	63
Gráfico 33 Recorrido diario	64
Gráfico 34 Instalaciones sanitarias	65
Gráfico 35 Horario de trabajo.....	66
Gráfico 36 Puntualidad de pagos.....	67
Gráfico 37 Alimentación.....	68
Gráfico 38 Trato con supervisores	69
Gráfico 39 Trato personal administrativo	70
Gráfico 40 Indumentaria	71
Gráfico 41 Recorrido.....	72
Gráfico 42 Instalaciones sanitarias	73
Gráfico 43 Compañerismo	74
Gráfico 44 Organigrama general.....	85
Gráfico 45 Organigrama de mando.....	86
Gráfico 46 Organigrama de apoyo.....	86
Gráfico 47 Organigrama departamental.....	87
Gráfico 48 Organigrama de coordinación	87
Gráfico 49 Organigrama de departamento autónomo.....	88
Gráfico 50 Organigrama lineal	88
Gráfico 51 Organigrama estructural.....	110
Gráfico 52 Organigrama funcional	120

CAPÍTULO I

TEMA

“Manual de Procedimientos Administrativos Financieros, para la Empresa Florícola “Olimpo Flowers Cía. Ltda.” de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha”.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

Como es de conocimiento general, el sector florícola empieza a abrirse camino en Ecuador, hace tres décadas, es decir por los años 80. Esto a raíz de que el país, ya no lograba sustentarse únicamente con los ingresos de productos tradicionales tales como el petróleo, banano, cacao, etc., de ahí que surge el cultivo de productos no tradicionales, en este caso, las flores.

La floricultura empieza a crecer en forma inusitada y es así como, dejando de circunscribirse a la provincia de Pichincha, sus cultivos se expanden a las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar, Carchi, renaciendo la esperanza en aquellos pueblos donde la fe se había perdido y obligadamente sus habitantes emigraban a las grandes ciudades a engrosar los cinturones de miseria.

En el presente año, la floricultura ecuatoriana agrupa a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gysophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, con una extensión cultivada de 34.126,53 hectáreas y dando ocupación directa a 38.000 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres;

además de otorgar trabajo indirecto a más de 68.472 personas, cabe recalcar que de esta mano de obra el 62 % trabajan en rosas, constituyéndose la floricultura en el primer artículo de exportación de la sierra.

Actualmente, el cantón Cayambe se ha constituido uno de los principales pilares de fortalecimiento en este ámbito para la provincia de Pichincha, y es aquí donde se encuentra la empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda., cabe recalcar, que se han dado varias transformaciones para ser lo que es hoy en día.

En primera instancia, la empresa se llamaba Rosas Mailmaison, misma que quebró en sus momentos especialmente por mala administración. Motivo que origina la venta de la empresa y mediante remate se adjudica la finca a la sociedad conformada por: tres socios rusos, un peruano y un ecuatoriano, distribuido en porcentajes de participación del setenta y seis por ciento ruso; doce por ciento peruano y doce por ciento ecuatoriano, quienes posteriormente llamaran a la empresa Dreams Home S.A., pero de igual forma, bajo este nombre permanece poco tiempo, porque realizan los trámites pertinentes para ejecutar la transformación de Dreams Home S.A. a Olimpo Flowers Cía. Ltda., en febrero del 2006. A finales de este año, es cuando verdaderamente se empieza a laborar en todos los campos de producción y procesamiento de la flor, contando en ese tiempo con 16 personas, para las diferentes actividades.

Desde finales del 2006, a los actuales momentos, la empresa ha crecido en todo sentido: hay más hectáreas de producción, existe nueva maquinaria, y por ende hay más personal laborando, paso de 16 a 115, entre empleados y trabajadores.

Obviamente, no todo es bueno. Existen algunos problemas, tales como el manejo societario; la falta de liquidez, la misma que se generó a finales del

2008 hasta finales del 2009; la falta de un manual de procedimientos en todas las áreas, la falta de un estudio y/o análisis adecuado y minucioso del suelo donde se encuentra el activo más importante de las plantaciones las flores, para la generación del producto de óptima calidad y rendimiento adecuado, que llene las expectativas e intereses de todos (clientes intermediarios, clientes finales, administración, etc.)

1.2 JUSTIFICACIÓN

Toda empresa y ente comercial, sin importar a la actividad que se dedique, necesita y desea tener su entorno en las mejores condiciones en todo sentido: recursos técnicos, tecnológicos, humanos, materiales, económicos, etc., al igual que poseer sus documentos e informaciones al día, para poder tomar las decisiones más adecuadas para el bienestar de la empresa, en los momentos que sea necesario.

Como observamos en párrafos anteriores, uno de los problemas que posee la empresa florícola Olimpo Flowers Cía. Ltda., es la falta de un manual de funciones, el que permita optimizar las actividades, seleccionando al personal más idóneo, delimitando tareas y responsabilidades, siguiendo procesos que se establecerán posteriormente, y que sea base para la realización de todas las funciones, brindará mayor eficiencia, seguridad y puntualidad en el desarrollo de la información requerida por las personas que lo solicitaren, en especial del personal administrativo, directivo y gerencial de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa Florícola Olimpo Flowers Cía. Ltda., de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener informes oportunos y veraces.
- Disponer de una secuencia lógica de procedimientos para la ejecución de determinadas actividades.
- Ahorrar recursos humanos, materiales y económicos.
- Evaluar la labor de todos los que estén involucrados.
- Determinar si un procedimiento es necesario, o ajustar a los requerimientos actuales de la empresa.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Mi proyecto es dirigido a la empresa Florícola “Olimpo Flowers Cía. Ltda.”, la misma que se encuentra situada en el sector de Guachalá, parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, perteneciente a la Provincia de Pichincha, al momento la empresa tiene varios problemas de carácter administrativo debido a la falta de un manual de procedimientos para todo su personal, el que permita dar a conocer a los colaboradores de la empresa las funciones, responsabilidades, y procedimientos que tienen que seguir para la consecución de las actividades.

Para la elaboración del presente proyecto, el primer paso será la elaboración de encuestas al personal que labora en la finca, tanto administrativo como de campo, determinando una muestra del total del personal que labora en la empresa. Esta información, que es de gran ayuda, se procesará, se tabulará e interpretará de mejor manera para poder determinar y graficar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del problema que ocasiona a la empresa, la falta de esta herramienta administrativa.

1.5 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

1.5.1. AMBIENTE GENERAL

Comprende básicamente la evaluación de las variables externas que influyen en su totalidad o en parte de la organización de las empresas; tales como: lo económico, social, político, legal, tecnológico. En esto tiene mucho que ver la situación actual del país, las políticas adoptadas por el gobierno central, al igual que las medidas adoptadas por las entidades de control, con la emisión de leyes y reglamentos de aplicación a todo el sector productivo.

1. FACTOR ECONÓMICO

Es el principal factor que influye en el desarrollo de cualquier organización, ya que de este depende la adquisición de materias primas, maquinaria, servicios de mano de obra tecnología, etc.

En nuestro país, la principal fuente de ingresos es la exportación de petróleo, seguido de productos tradicionales como: banano, café, cacao, caña de azúcar; y como productos no tradicionales están las flores, maderas, frutas tropicales, entre otros.

La crisis económica mundial, iniciada a finales del año 2008 y que se prolongó en todo el 2009, provocó el desequilibrio administrativo en la mayoría de las empresas, y que en el sector de las exportaciones mucho más, provocando en algunos casos la quiebra de muchas empresas del sector florícola (hablando de Ecuador).

2. FACTOR SOCIAL

El entorno social es muy complejo, debido a la influencia directa de variables internas y externas como es la pobreza, el desempleo, la

delincuencia, la desnutrición infantil, la migración; los cuales no se ha podido controlar y esto se debe a la política neoliberal aplicada en el país.

A pesar de esto, actualmente el sector de la floricultura, es el que mayor opción laboral ha brindado a todas las masa populares de las provincias de Pichincha, Imbabura, Carchi, Guayas, Cotopaxi, e incluso del sur de Colombia.

3. FACTOR POLÍTICO

En los actuales momentos, nuestro país vive bajo un sistema social comunista moderno, según las palabras del señor Presidente de la República del Ecuador Economista Rafael Correa, en donde se intenta seguir modelos económicos como los de Cuba, a veces de Venezuela y Bolivia; pero realmente estamos en otras circunstancias diferentes, cabe recalcar que, en el aspecto social, si ha realizado cambios, se ha preocupado por la salud, educación, vialidad, seguridad, entre otros, pero no es menos cierto que, a pesar de varios cambios, los problemas persisten.

En cuanto a la economía y al impulso al sector productivo, si hace mayor énfasis, para promover la inversión extranjera, al contrario, con el escenario ocurrido el día jueves 30 de septiembre del 2010, los hechos suscitados en contra del Presidente, provocaron mayor desconfianza por parte de la inversión extranjera; y si a esto sumamos, todas las políticas tributarias del organismo de control SRI, nos da como resultado una pobre inversión extranjera, todo diferente con lo que ocurre con los vecinos del norte, Colombia; y del sur Perú, y ni que manifestar de Chile, que ellos en los últimos años se han caracterizado por tener una fuerte inversión extranjera, lo que permite por consiguiente más fuentes laborales, mas estabilidad económica, más ingresos en todos los sectores, etc.

4. FACTOR LEGAL

Dentro del factor legal, podemos manifestar que OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA., es una empresa constituida legalmente. Ante el Servicio de Rentas Internas, es un contribuyente dedicado a la Producción y Exportación de Flores, con número de RUC 1792031532001, emitido el 26 de febrero del 2007. Ante la Superintendencia de Compañías, posee el número de expediente 155540, con este organismo de control, estamos obligados a presentar balances anuales auditados, desde el año 2008, es decir ya vamos por el tercer período económico, esto debido a que el monto de activos totales superan el millón de dólares americanos.

Todo el personal que labora en Olimpo Flowers Cía. Ltda., se encuentra afiliada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tal como lo determina el ente regulador.

Para la realización de las transacciones financieras y económicas, la empresa posee actualmente dos cuentas corrientes en bancos locales como:

- ✓ Banco Pichincha Cuenta No. 3351808704
- ✓ Banco Pacifico Cuenta No. 3957683

De igual manera se puede manifestar que ante el Ministerio del Ambiente, con su Secretaría de Sanidad Agropecuaria – Agrocalidad nuestra codificación es EC-CF-SESA-0488

5. FACTOR TECNOLÓGICO

Este factor, al igual que los demás anteriores son importantes, porque aquí se expresa la tecnología con la que cuenta la empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda., para su desarrollo normal de actividades productividades y administrativas.

Una de las mayores aciertos es la instalación de un sistema de riego computarizado, y otro adicional que está por instalarse en los próximos días, para dar utilización y aprovechamiento a uno de los recursos más valiosos que poseen todos, como lo es, el agua de riego, y que sirve para dar una mejor productividad y calidad por planta, y por ende la optimización de las ventas.

La empresa posee un sistema de cámaras de seguridad internas para la vigilancia del desarrollo normal de las actividades de todo el personal.

1.5.2 MICRO AMBIENTE

Este indicador, nos permite analizar aspectos internos de la empresa, tales como: mercados con que cuenta para la venta de la flor, clientes, proveedores, competencia, recursos humanos, con que cuenta en los actuales momentos, etc.

1. MERCADO

Olimpo Flowers Cía. Ltda., del 100% de la producción diaria, 90% va destinado para la exportación, y de este porcentaje aproximadamente el 95% de la exportación se vende al mercado ruso y la diferencia se distribuye en los demás mercados como Estados Unidos, Resto de Europa, América Latina, entre otros; y el 10% de la producción total se vende en el mercado local como flor nacional.

Esto se debe a la calidad de flor, que, en los últimos meses, se ha logrado producir, gracias al esfuerzo de todo el personal de la empresa en sus diferentes áreas de trabajo, todo con el fin de conseguir el bienestar y estabilidad de Olimpo Flowers Cía. Ltda.

2. CLIENTES

Como se expuso en párrafos anteriores, la mayor cantidad de flor producida, es vendida al mercado de Rusia, por ende, el mayor porcentaje de clientes son de este país o sus alrededores, esto abarca un 90% de la venta total de flor aproximadamente, el resto de flor se distribuye en el mercado americano y resto del mundo.

3. PROVEEDORES

Dentro del grupo de los proveedores, existe una gama extensa de empresas y personas naturales que abastecen con productos químicos, suministros para finca, suministros de oficina, servicios, etc., los mismos que, dependiendo del monto y las características del acuerdo o convenio en la forma de pago, se pueden llegar incluso hasta los 90 días de crédito mutuo acuerdo. Esto permite que la liquidez de la empresa sea manejada de mejor forma, especialmente en tiempo de crisis y/o producción baja.

4. COMPETENCIA

La floricultura, al igual que toda actividad, tiene su competencia, tanto local como internacional. En el caso de las flores, la competencia es bastante fuerte incluso dentro del mismo cantón, debido a la gran cantidad de empresas dedicadas a la producción de este bien, razón por la cual hay que mejorar en forma constante en todos los sectores, y aún más estar acorde a las exigencias del mercado.

Ente las variables más importantes que se dan dentro de este parámetro están:

- Calidad de la flor en largo de tallo, botón grande y con bastantes pétalos, follaje abundante, y que se encuentre libre de enfermedades.

- Otro aspecto que se toma en cuenta es el constante cambio de variedades, ya que es sutil su reemplazo o sustitución permanente por la aparición de nuevas variedades en el mercado.

5. RECURSOS

El recurso humano que posee la empresa está distribuido de la siguiente manera:

- Personal Administrativo: Dentro del personal administrativo se encuentran: Gerente General, Presidente, Gerente Técnico, Contador, dos señoritas de Ventas, Jefe de Postcosecha, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Comercio Exterior, y Secretaria Recepcionista.
- Personal Operativo: Entre el personal operativo se encuentran: ocho Supervisores de Área (tres supervisores de cultivo, un supervisor de fumigación, un supervisor de riego, una supervisora de postcosecha, un supervisor de empaque y un supervisor de mantenimiento), además existe un bodeguero, y un promedio de 107 personas que laboran en las diferentes de producción, cultivo, postcosecha, empaque y mantenimiento.

El personal más antiguo de la empresa, tiene un máximo de 4 años debido a que la empresa no tiene más años de actividades como tal.

Lo que hay que tomar en cuenta es que el personal en este sector, donde está ubicada la empresa OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA., es bastante inestable, esta situación se da por la gran cantidad de empresas florícolas que existen en el sector.

Uno de los mayores problemas que tiene la empresa, es precisamente este, el manejo del personal; ya que dentro de esta variable, la empresa no posee un reglamento, ni mucho menos un manual de funciones, en el cual se

especifiquen las funciones del personal, al igual que la forma adecuada para contratar personal.

1.6 MECÁNICA OPERATIVA

1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO

Constituye el conjunto de elementos objeto de estudio de la investigación, información confiable para hacer estimaciones y recomendaciones.

Por lo que es necesario determinar si la población o universo es susceptible a un censo (universo pequeño), o a una encuesta para no cometer errores.

Debido a que el universo de la empresa, sobrepasa las 30 personas para realizar un censo; entonces, debemos aplicar encuestas a todo el personal que labora, es decir 125 entre empleados y trabajadores.

Esta investigación va enfocada especialmente al personal que labora en la empresa OLIMPO FLOWERS CIA, LTDA., debido a que se va a analizar detenidamente, el porqué de la NO estabilidad del personal en la finca en mención. Esto lo podemos realizar, ya que en los actuales momentos existe personal que en algunos casos son reingresos; en otros casos personal que jamás ha renunciado; al igual que hay personal nuevo que no tiene mucho tiempo de trabajo a raíz de su ingreso, esto nos permitirá conocer cuáles son las expectativas de ellos dentro de la empresa.

1.7 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1.7.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Las encuestas fueron realizadas a 125 personas que laboran en la empresa. A continuación la evaluación y análisis de las mismas:

1. SOBRE LA EMPRESA OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA.

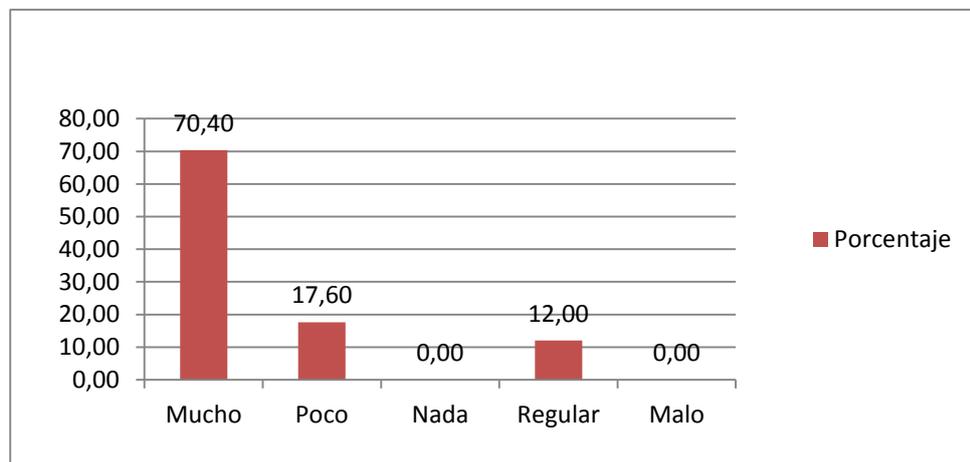
Tabla 1 ¿Le gusta "su empresa"?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	88	70,40
Poco	22	17,60
Nada	0	0,00
Regular	15	12,00
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 1 Le gusta su empresa



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Considero que el personal nuevo, que son 37 personas y que representan el 29.60%, no les agrada la empresa, mientras que el resto de personal, que está laborando ya un tiempo considerable, si les gusta en general la empresa. Pero se podría mejorar la aceptación haciendo mayor énfasis en los nuevos que califican como "poco" la aceptación por la empresa

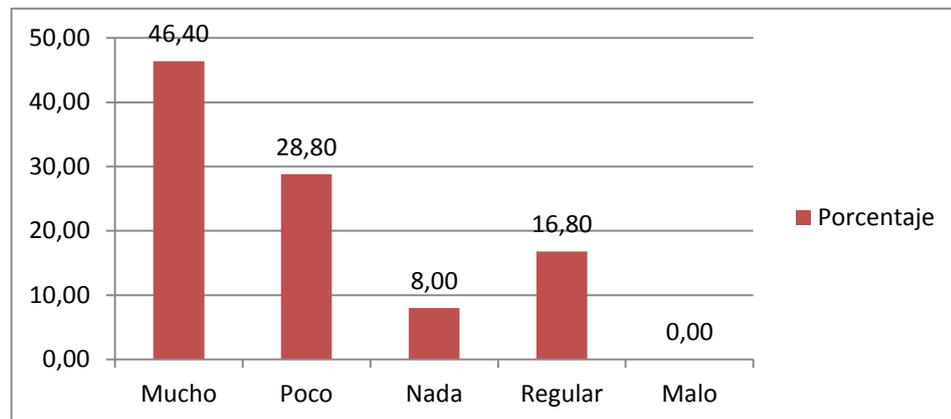
Tabla 2 ¿Se siente integrado en ella?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	58	46,40
Poco	36	28,80
Nada	10	8,00
Regular	21	16,80
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 2 ¿Se siente integrado en ella?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Como se observa en la gráfica, una cosa es que estén allí trabajando, y otra cosa es que sientan integrados o se sientan parte de la compañía. A pesar de que les gusta ser parte de la empresa, hay alto porcentaje de que no se sienten integrados en ella. Al parecer el 53% equivalente a 67 personas, están más por cumplir un horario y no por ser parte de la empresa

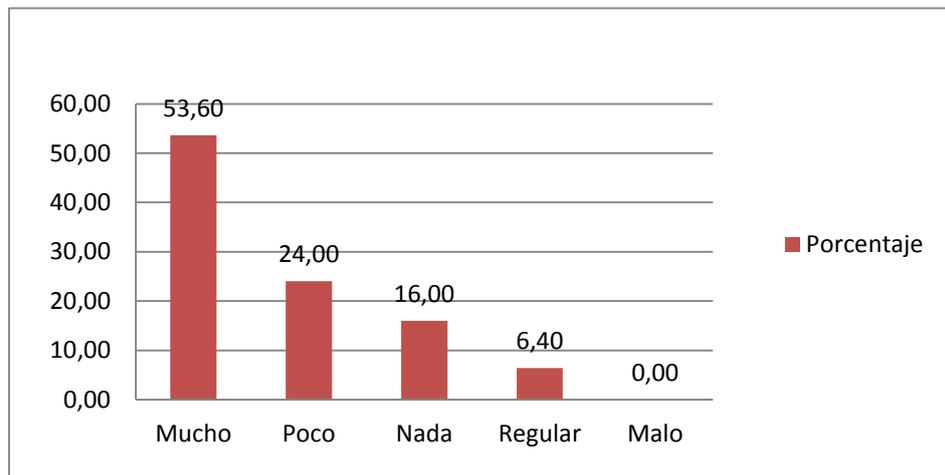
Tabla 3 ¿Conocía la empresa antes de incorporarse?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	67	53,60
Poco	30	24,00
Nada	20	16,00
Regular	8	6,40
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 3 ¿Conocía la empresa?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Siempre será bueno ingresar a laborar a una empresa, donde se tiene indicios o se conoce como es la institución, incluso para sentir una estabilidad laboral permanente, esto es lo que se analiza en este cuadro. De las personas que laboran en la empresa hay un considerable porcentaje del 77.60% equivalente a 97 personas, que manifiestan si haber conocido a la empresa antes de entrar a laborar, debido a que viven por el mismo sector.

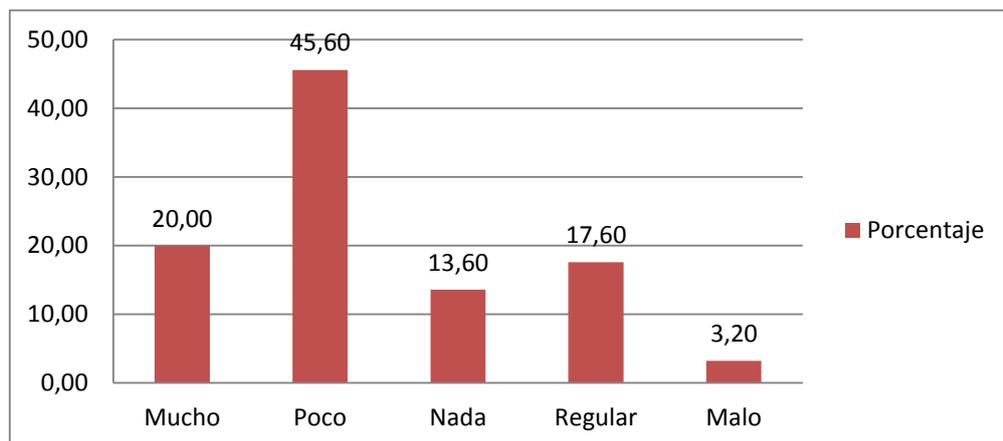
Tabla 4 ¿Considera que la empresa le brindó un comienzo de trabajo apropiado, es decir con ayuda y formación?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	25	20,00
Poco	57	45,60
Nada	17	13,60
Regular	22	17,60
Malo	4	3,20
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 4 La empresa le capacitó



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Hay que poner énfasis en la capacitación al personal al momento de ser contratados, para que conozcan cuales van a ser sus labores, y sientan la capacidad necesaria para realizar las actividades. Un 80% de los trabajadores, manifiestan que no tuvieron una capacitación completa para empezar con pie derecho. Se debe considerar este aspecto si deseamos obtener mejores resultados

2. SOBRE LA INTEGRACIÓN AL TRABAJO

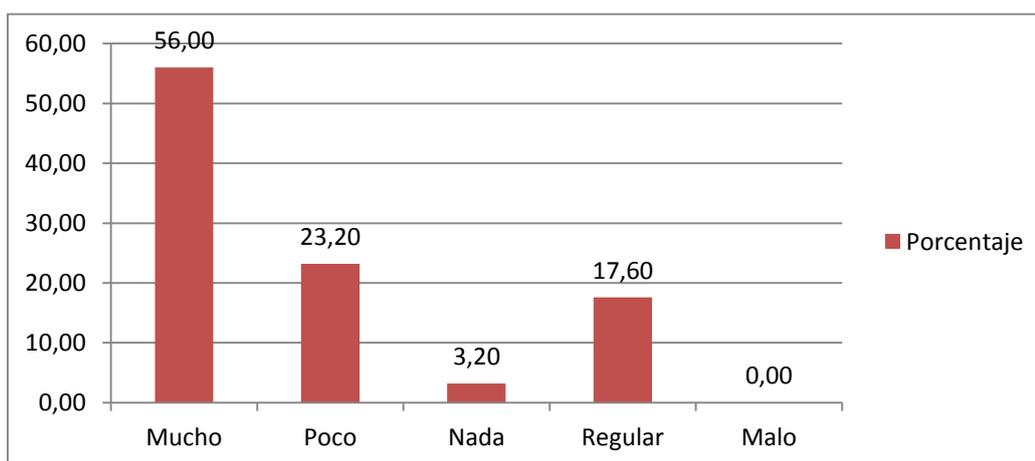
Tabla 5 ¿Siente un ambiente laboral agradable?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	70	56,00
Poco	29	23,20
Nada	4	3,20
Regular	22	17,60
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 5 Ambiente Agradable



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Es positivo el ambiente laboral, desde luego se puede mejorar y mucho para que todos se centren en sus labores y no se preocupen en asuntos ajenos al desarrollo de las actividades. El 40.80% equivalente a 51 personas manifiestan que el ambiente laboral debe mejorar para desempeñarse de mejor forma, y solo 4 personas expresan en forma negativa sobre el ambiente laboral no es agradable.

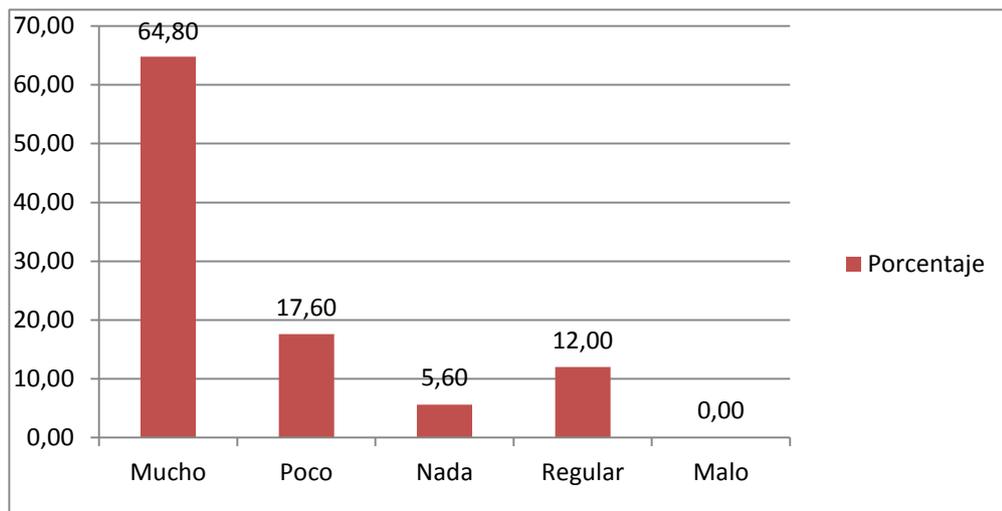
Tabla 6 ¿Se apoyan el desempeño de su trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	81	64,80
Poco	22	17,60
Nada	7	5,60
Regular	15	12,00
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 6 ¿Se apoyan en su trabajo?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Considero que se debe brindar mayor seguridad y apoyo al personal, nuevo especialmente, para que en días posteriores observen que tienen las mismas capacidades para desarrollarse y sientan confianza por el resto del grupo. En este cuadro, deben ser trabajadores nuevos, los 29 que sienten que no se apoyan en la labor de ellos.

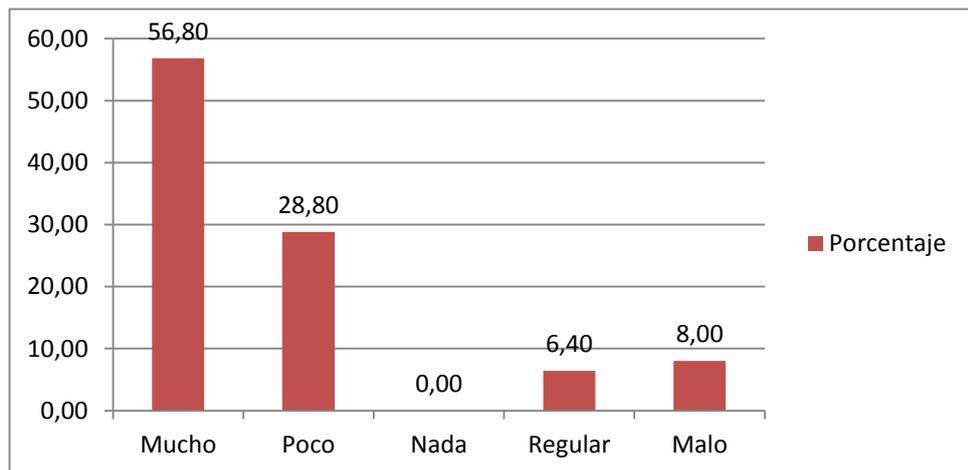
Tabla 7 ¿Es fácil la comunicación con compañeros?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	71	56,80
Poco	36	28,80
Nada	0	0,00
Regular	8	6,40
Malo	10	8,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 7 ¿Comunicación con compañeros?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Con el recurso que más hay que tener cuidado es con el personal, para que exista mayor fluidez de comunicación laboral, no el dialogo mal intencionado. 18 personas expresan que la comunicación con sus compañeros es mala. No es tan alto porcentaje, pero no deja de preocupar ya que deben llevarse de mejor manera para laborar en equipo y obtener mejores resultados para la empresa.

3. SOBRE SU JEFE DIRECTO O SUPERVISORES

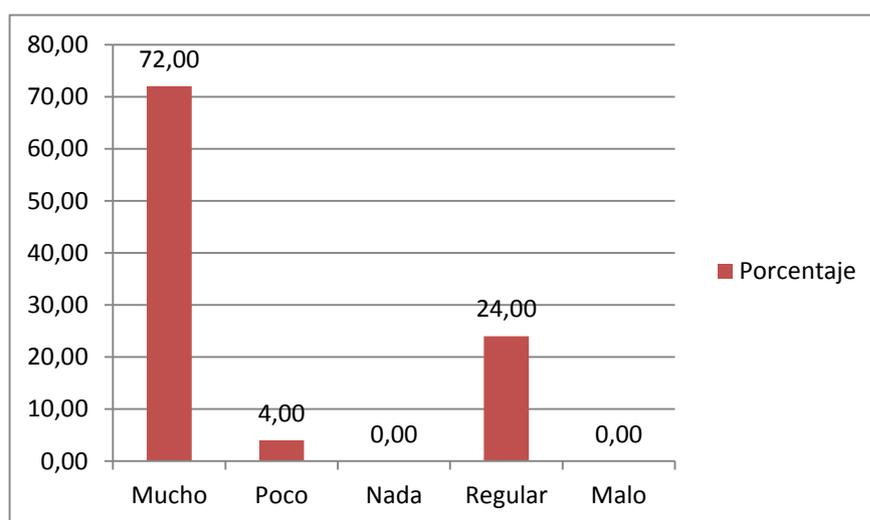
Tabla 8 ¿Existe comunicación satisfactoria con su supervisor?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	90	72,00
Poco	5	4,00
Nada	0	0,00
Regular	30	24,00
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 8 ¿Comunicación con supervisores?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

De igual manera, se observa que falta confianza entre integrantes de un mismo grupo. Y ante los jefes o supervisores inmediatos, esto debe ser total para el logro de los objetivos grupales, y por ende de la empresa. El cuadro expresa una aceptable comunicación con sus superiores, pero el 24% aun no están del todo seguros de la confianza brindada para acatar disposiciones superiores.

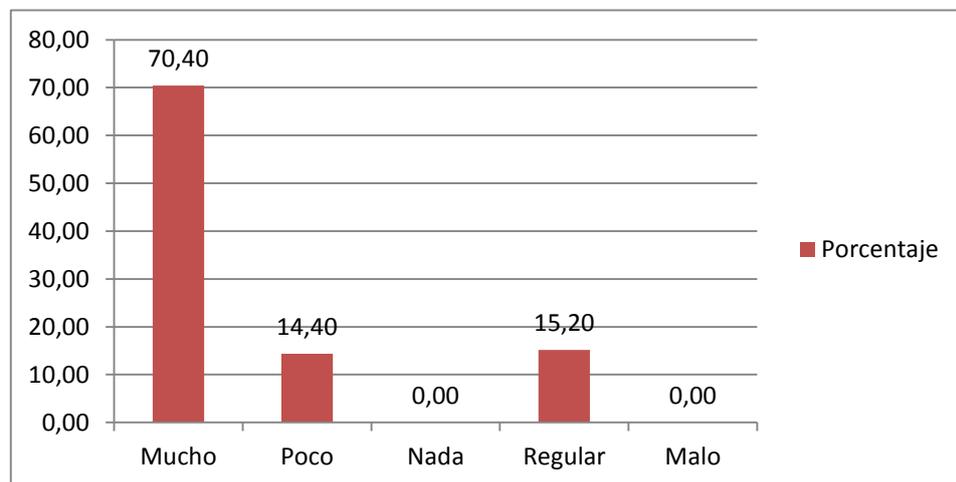
Tabla 9 ¿Siente apoyo en el desempeño de su trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	88	70,40
Poco	18	14,40
Nada	0	0,00
Regular	19	15,20
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 9 ¿Siente apoyo en su trabajo?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Se debe trabajar mucho en los objetivos grupales, con la finalidad de que entienda de buena forma lo que representa el apoyo y colaboración entre compañeros para el desarrollo de las tareas diarias. El 29.60% de los trabajadores consideran que la colaboración no es satisfactoria y que hay privilegios para la cooperación, obviamente esto no se debería dar, porque las metas y alcances son de grupo y no de una persona.

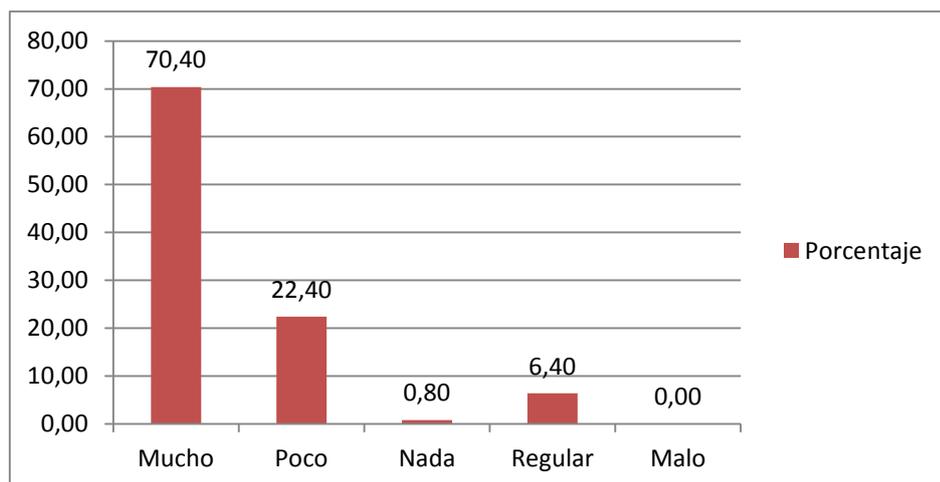
Tabla 10 ¿Considera un nivel adecuado de exigencia adecuado en las labores diarias?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	88	70,40
Poco	28	22,40
Nada	1	0,80
Regular	8	6,40
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 10 ¿Exigencia adecuada?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

En toda empresa, se trabaja bajo parámetros y exigencias. Claro que hay que inducir y dar a conocer el proceso a cada persona, para que conozcan sus actividades y al ritmo debe estar, para ir a la par del resto de compañeros. Hay una sola persona que expresa que no es nada adecuada la exigencia y que está sobre los límites, mientras un 28.80% que equivale a 36 personas manifiestan que es un nivel adecuado, y el resto de personas expresan que la exigencia está dentro de los parámetros.

4. SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO

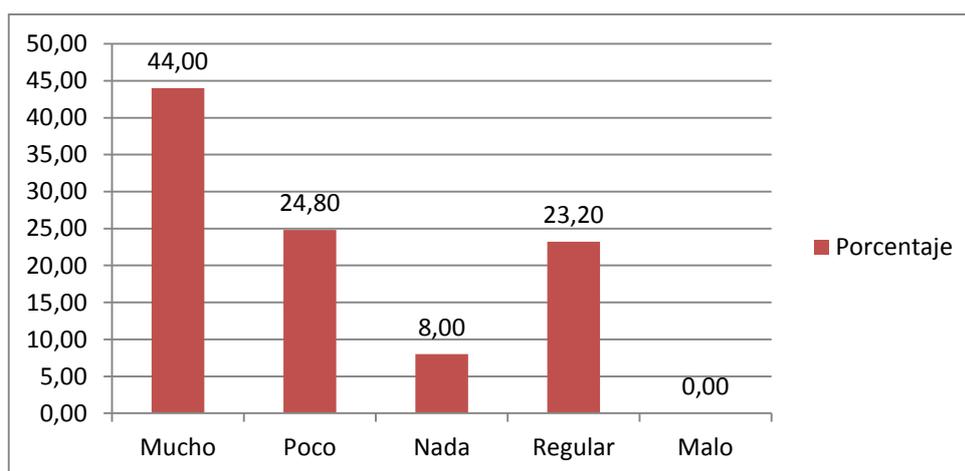
Tabla 11 ¿Corresponde su puesto de trabajo a su experiencia laboral?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	55	44,00
Poco	31	24,80
Nada	10	8,00
Regular	29	23,20
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 11 ¿Trabajo va con su experiencia?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

La mayoría de personas, por falta de empleo han encontrado en las florícolas una oportunidad para laborar sin importar si se ha preparado o no para estas actividades. El 48% es decir 60 personas así lo expresan. Como la mayor parte de labores son de carácter agrícola, no es muy indispensable la preparación académica, sino el conocimiento y experiencia que tenga en este campo laboral.

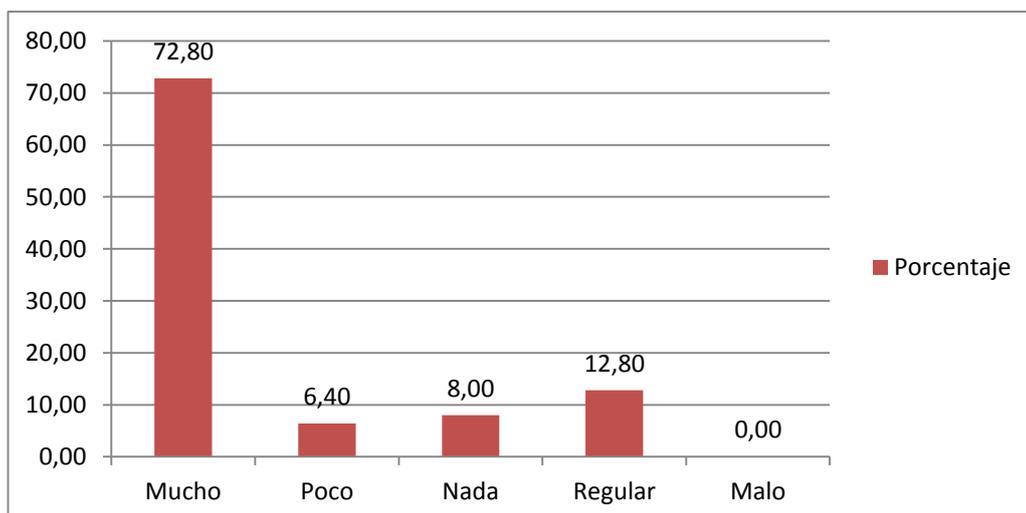
Tabla 12 ¿Esta Ud. satisfecho en su puesto de trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	91	72,80
Poco	8	6,40
Nada	10	8,00
Regular	16	12,80
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 12 Satisfecho en su puesto



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Es decisión de cada persona si se siente a gusto o no, laborando en la empresa, porque si ve que en alguna cosa no está de acuerdo, va a estar siempre insatisfecho y por lo mismo no va a rendir en sus actividades al igual que el resto de trabajadores, y esto va a ser influyente en los resultados de grupo. En el cuadro se observa un alto porcentaje de trabajadores que si se encuentran satisfechos por el trabajo que tienen, porque lo peor en no tener, es el sentir de 91 personas, es decir la mayoría.

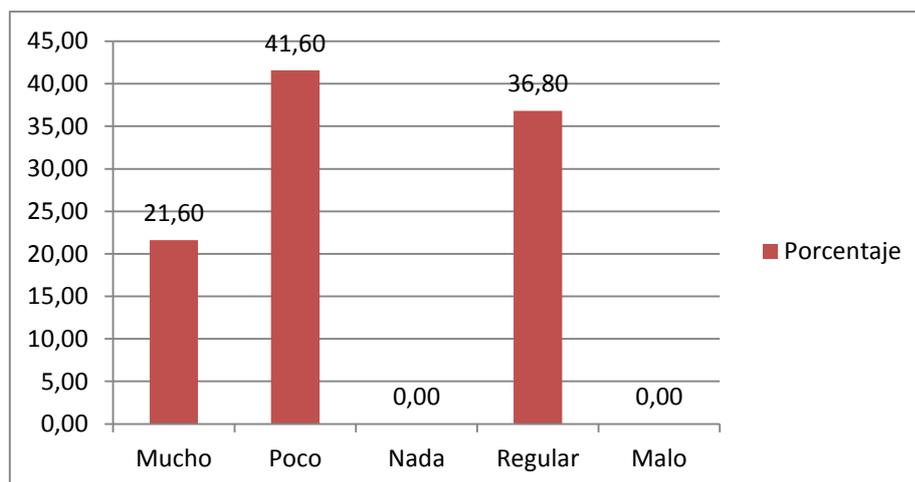
Tabla 13 ¿Sabe cuáles son las responsabilidades y obligaciones en su trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	27	21,60
Poco	52	41,60
Nada	0	0,00
Regular	46	36,80
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 13 ¿Sabe sus responsabilidades y obligaciones?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Es de mucha importancia, dar a conocer a las personas al momento de contratarlas, que es lo que pueden hacer y qué es lo que no pueden hacer durante la jornada laboral, dentro y fuera de la empresa. Son 98 personas que no tienen pleno conocimiento de las responsabilidades y obligaciones que tienen como trabajadores. Es un porcentaje alto al que hay que enfocar este punto trascendental.

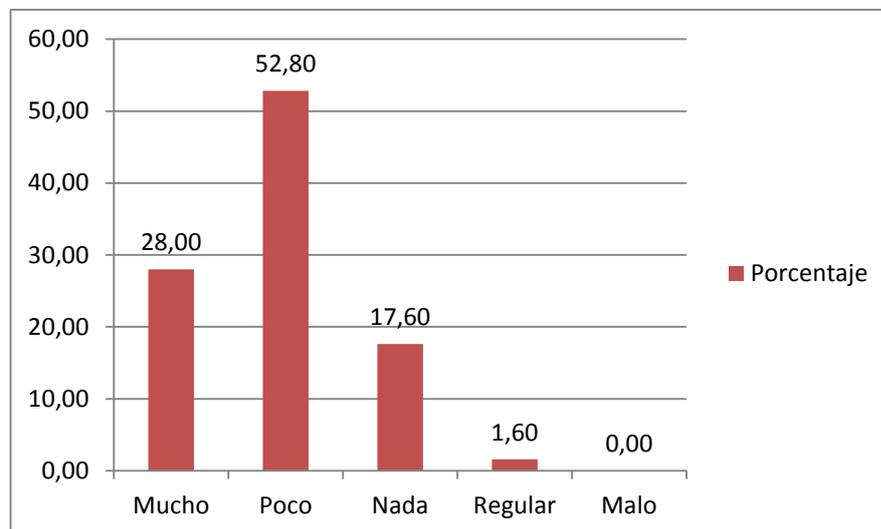
Tabla 14 ¿Existe rotación en los puestos de trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	35	28,00
Poco	66	52,80
Nada	22	17,60
Regular	2	1,60
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 14 ¿Existe rotación?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Con el pasar del tiempo, la mejor aspiración que tiene un trabajador es tomado en cuenta para un cargo más relevante que al que tiene en la actualidad; desde luego que para ello, hay que demostrar cualidades y conocimientos que apremien llegar a esto. El 72% de los trabajadores equivalente a 90 personas manifiestan que hay poco o nada de rotación interna, algo que desmotiva a la mayoría de trabajadores.

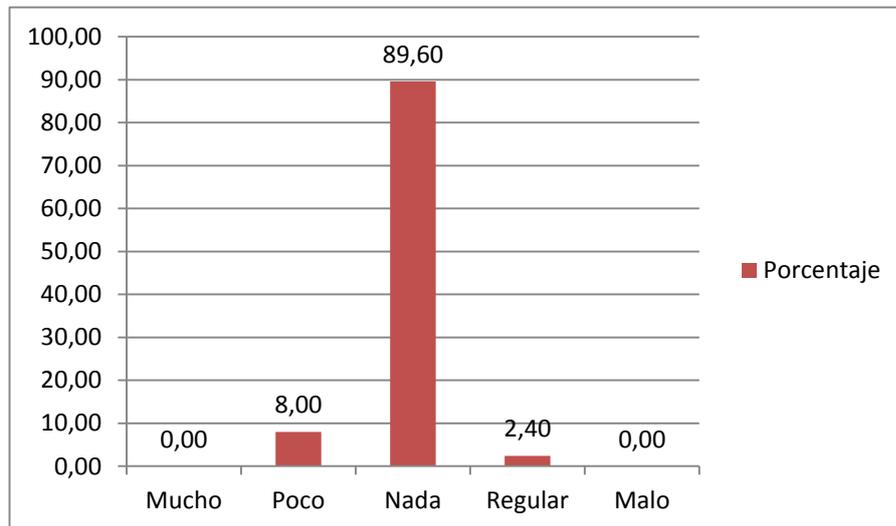
Tabla 15 ¿Existe discriminación por sexo o raza?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	0	0,00
Poco	10	8,00
Nada	112	89,60
Regular	3	2,40
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 15 ¿Hay discriminación?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Es ventaja para el trabajador, saber que no hay discriminación, ni lo habrá tampoco. Es importante porque el trabajador se sentirá tranquilo y sin preocupaciones para la realización de sus actividades en este sentido. Aquí se puede visualizar que no existe discriminación alguna para el trabajo, a todos tratan por igual.

5. SOBRE SU SUELDO

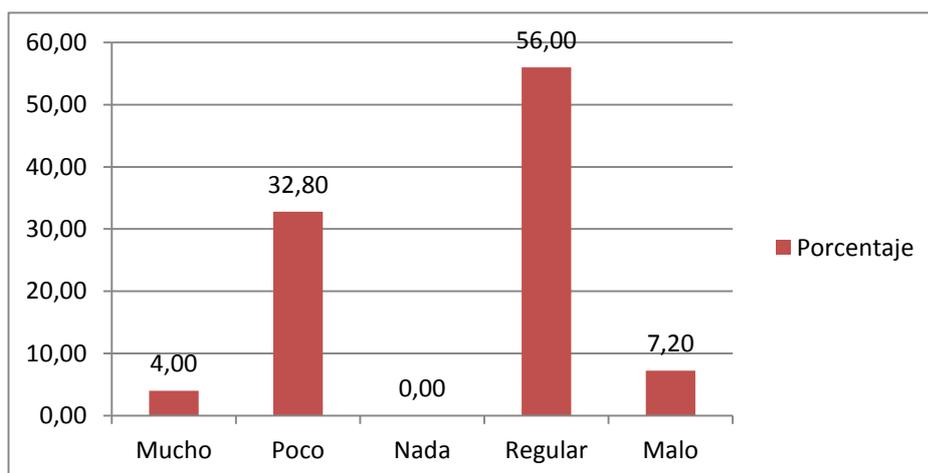
Tabla 16 ¿Considera su trabajo bien remunerado?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	5	4,00
Poco	41	32,80
Nada	0	0,00
Regular	70	56,00
Malo	9	7,20
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 16 ¿Trabajo bien remunerado?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Un punto importante y en toda compañía es la remuneración. El dar a conocer sus ingresos en los diferentes rubros, al igual que sus descuentos, y cuanto va a percibir promedio mensualmente, es esencial al momento de contratar a un trabajador, para que tenga una idea de cuánto va a tener para las necesidades diaria. En este cuadro, se observa que la mayor parte de trabajadores, sienten que no son bien remunerados.

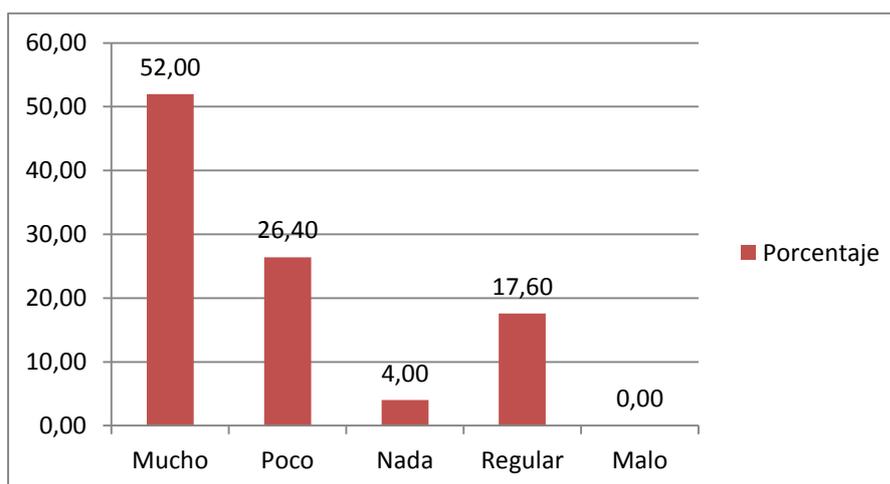
Tabla 17 ¿Existe igualdad en los pagos entre los diferentes puestos de trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	65	52,00
Poco	33	26,40
Nada	5	4,00
Regular	22	17,60
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 17 ¿Igualdad en los pagos?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

En este punto hay que tener claro que dentro de las jerarquías y/o mandos que tengan los trabajadores y empleados, siempre habrá ciertas variaciones remunerativas, ya sea por extras, por movilización o incluso por el mismo sueldo con el que esté cada persona. Y aunque sienten que no son bien remunerados hay una tendencia alta a que todos perciben casi los mismos valores. Hay equidad para todos.

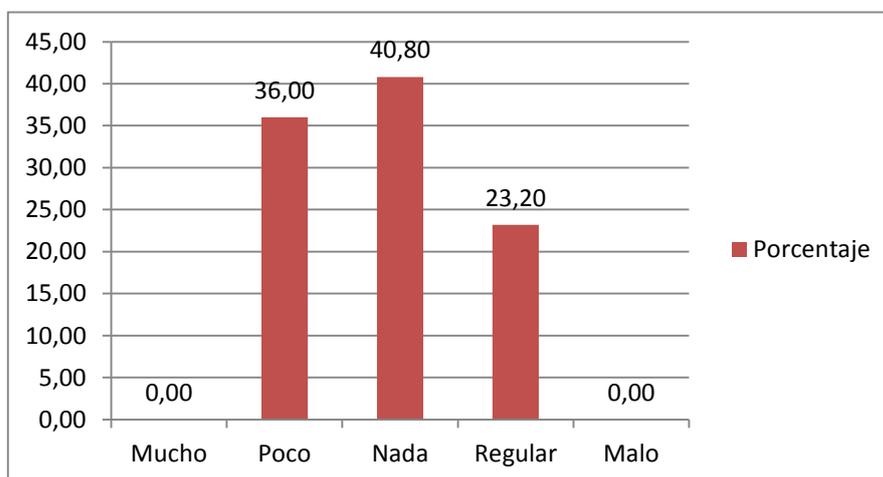
Tabla 18 ¿Considera que los sueldos van acorde con la marcha de la empresa?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	0	0,00
Poco	45	36,00
Nada	51	40,80
Regular	29	23,20
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 18 Sueldos van con la marcha de la empresa



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Como en toda empresa o compañía, todos los trabajadores desearían percibir mayores ingresos, pero las situaciones a nivel empresarial son muy diferentes a lo que cada persona se imagina. Y otro aspecto nadie sabe cuáles son los movimientos, tanto en ingresos como egresos de la empresa, solo son especulaciones del personal. Pero el cuadro refleja claramente que ningún trabajador considera que la remuneración de ellos va acorde a con la marcha de la empresa. Y la mayoría es decir el 59.20% tiene dudas sobre este aspecto.

6. SATISFACCIÓN PERSONAL

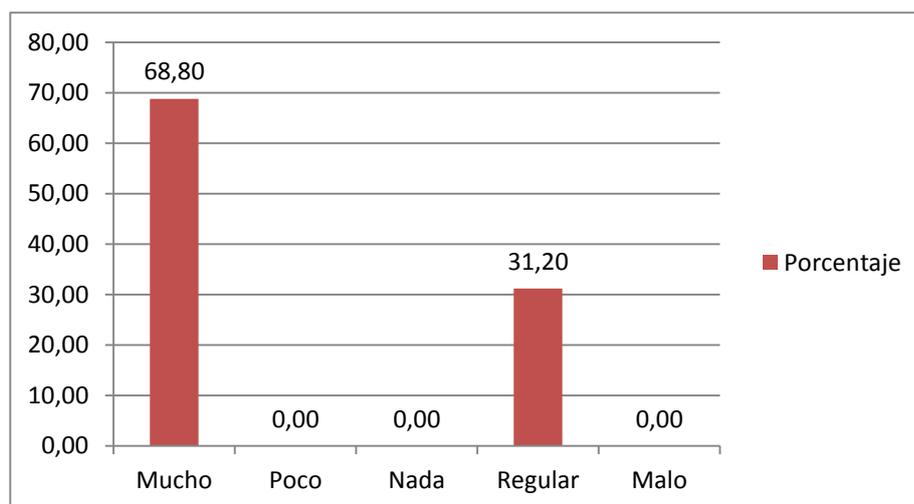
Tabla 19 ¿Considera que realiza un trabajo útil?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	86	68,80
Poco	0	0,00
Nada	0	0,00
Regular	39	31,20
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 19 Realiza un trabajo útil



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Es bueno lo que refleja el cuadro, ya que es una autoestima para ellos mismos considerarse que el trabajo que realizan es un aporte importante para la empresa, y debe considerarse así, porque ellos son el motor a diario de la finca. Es por eso que la mayoría de trabajadores consideran que el trabajo que realizan si es útil para la empresa y por eso están allí.

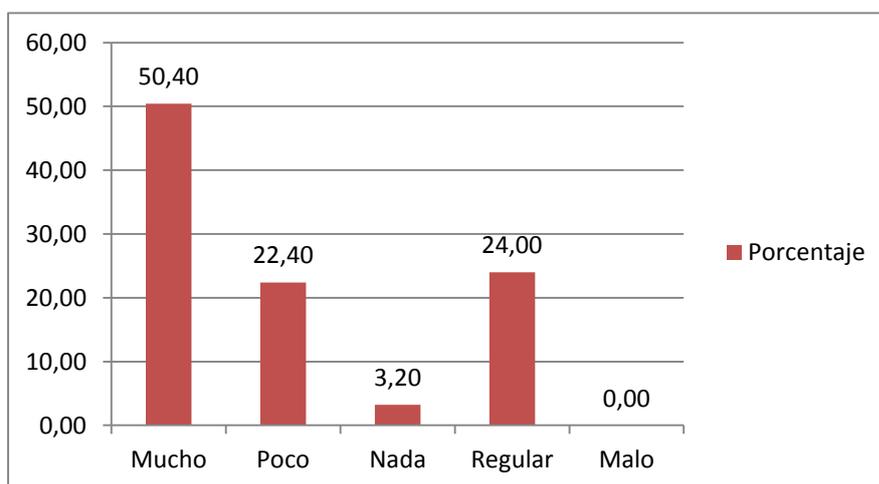
Tabla 20 ¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	63	50,40
Poco	28	22,40
Nada	4	3,20
Regular	30	24,00
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 20 Posibilidades de tomar iniciativa



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Considero que este punto refleja una vez más que falta motivación hacia los trabajadores, en los cuales ellos pueden tomar decisiones laborales, sobre qué actividades deberían realizar cuando terminen las tareas habituales. Ante esto un 46.40% de trabajadores, es decir 58 personas, que expresan duda al momento de tomar decisiones y/o iniciativa por cuenta propia, y prefieren consultar con sus autoridades inmediatas.

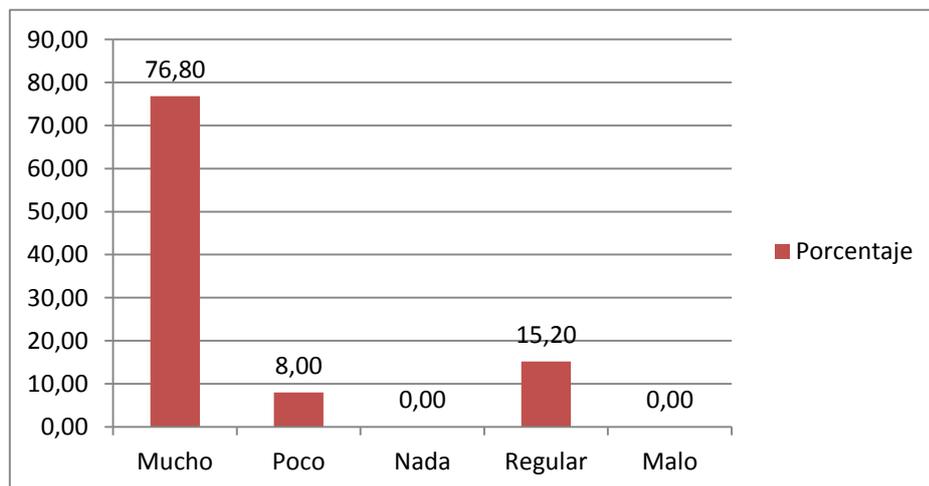
Tabla 21 ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	96	76,80
Poco	10	8,00
Nada	0	0,00
Regular	19	15,20
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 21 Satisfecho con su trayectoria



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Al margen de todo, la autoestima en un trabajador, es sumamente favorable, por lo que es por lo que hace. La mayor parte de trabajadores si se sienten satisfechos con su trayectoria interna en la empresa, tanto por el aporte que brindan a la empresa como lo que la empresa les brinda. Y piensan que con el pasar el tiempo las condiciones mejoraran en todos los aspectos tanto empresarial como laboral.

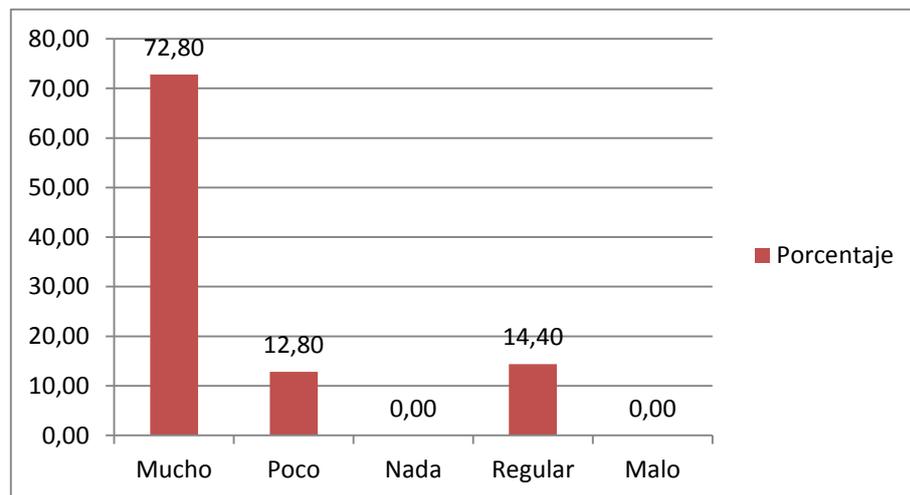
Tabla 22 ¿Conoce su lugar en la empresa y lo que aporta?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	91	72,80
Poco	16	12,80
Nada	0	0,00
Regular	18	14,40
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 22 Su lugar y lo que aporta



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

En lo que respecta al aporte y al desarrollo de las actividades diaria la mayoría si conocen, debido a que los trabajos son prácticamente repetitivos y no tienen problema alguno. Esto no quiere decir que si les han explicado, sino que, como todas las tareas a realizarse, las efectúan todos los días, muchos ya han ganado mucha experiencia, con las indicaciones de sus supervisores.

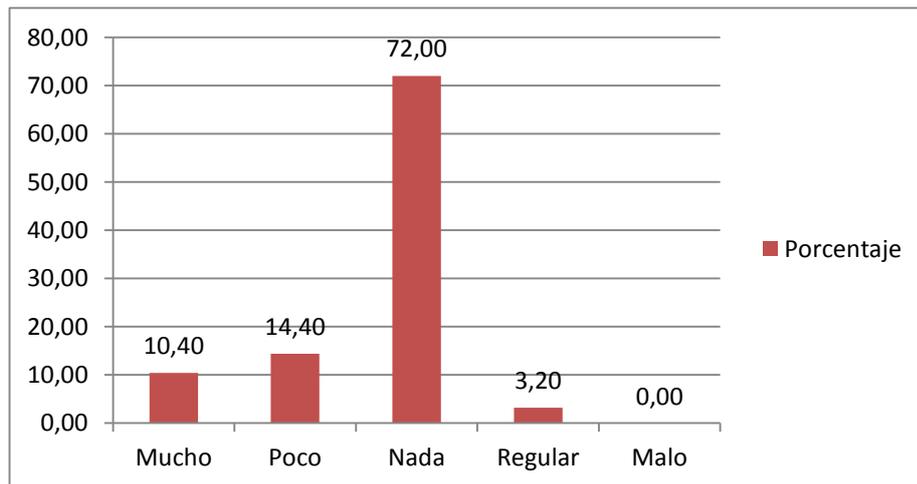
Tabla 23 ¿Desearía cambiar de lugar de trabajo (de empresa)?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mucho	13	10,40
Poco	18	14,40
Nada	90	72,00
Regular	4	3,20
Malo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 23 Cambio de trabajo



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Se observa que de a poco, la empresa va teniendo captación positiva de sus trabajadores. Eso es lo que se intenta en toda empresa, tener estabilidad laboral, aunque este problema aun persiste en un alto porcentaje, paulatinamente los resultados se reflejarán acorde a lo que la empresa necesita. Y por esto, el porcentaje de trabajadores que cambiarían de lugar de trabajo es bajo, ya que si se sienten bien aunque no en totalidad pero si tranquilos.

7. ¿Qué tiempo labora en la empresa?

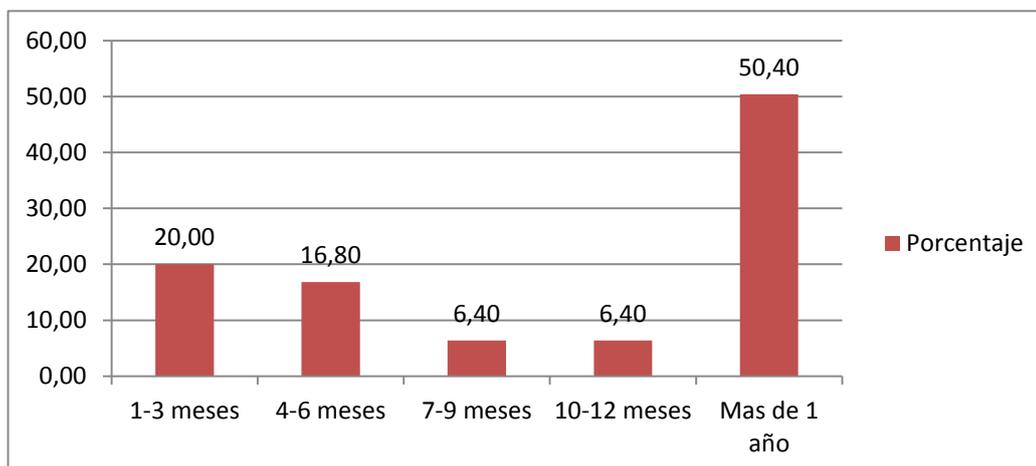
Tabla 24 ¿Que tiempo trabaja?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1-3 meses	25	20,00
4-6 meses	21	16,80
7-9 meses	8	6,40
10-12 meses	8	6,40
Más de 1 año	63	50,40
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 24 ¿Que tiempo trabaja?



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Si se necesita hacer mayor énfasis en capacitar y motivar al personal de la finca, ya que es el recurso más valioso que se tiene. En los actuales momentos, es bastante complejo encontrar personal operativo. Dando a conocer las reglas de juego de la empresa, se puede conseguir el objetivo deseado que es, tener al personal estable. Se puede visualizar de los 4 años que tiene la empresa, hay apenas el 50.40% de trabajadores que están más de un año, ante esto si hay que mejorar mucho, en lo que respecta al recurso humano.

8. ¿Recomendaría a otras personas trabajar en Olimpo Flowers Cía. Ltda.?

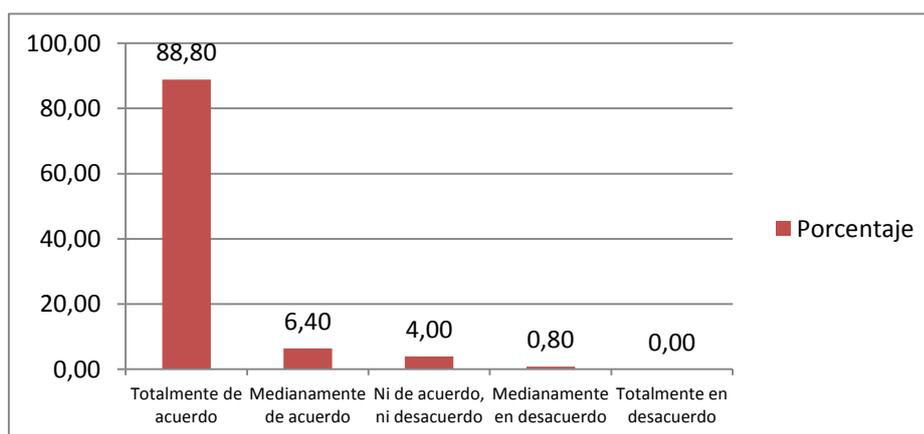
Tabla 25 Recomendaría trabajar en la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	111	88,80
Medianamente de acuerdo	8	6,40
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5	4,00
Medianamente en desacuerdo	1	0,80
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 25 Recomendaría trabajar en la empresa



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Por las condiciones que se encuentra actualmente la empresa, considero que la mayoría de personas expresan su recomendación a otros para laborar en Olimpo Flowers Cía. Ltda. Es importante tener a la empresa estable con resultados positivos, para que sean el fiel reflejo de lo que se realiza, y sea un indicador positivo ante sus colaboradores que la empresa en la que trabajan diariamente está bien, y que existe la suficiente tranquilidad laboral

9. ¿Qué le parece el horario de trabajo? De 07h00 a 16h00

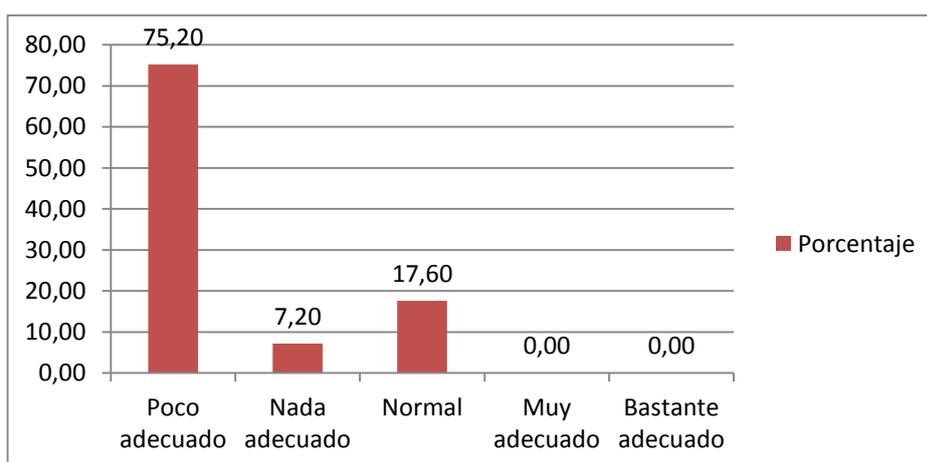
Tabla 26 Horario de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Poco adecuado	94	75,20
Nada adecuado	9	7,20
Normal	22	17,60
Muy adecuado	0	0,00
Bastante adecuado	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 26 Horario de trabajo



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

El 82.40% de trabajadores no están de acuerdo con el horario actual de trabajo, la mayoría estaba acostumbrada al horario anterior que era hasta las 15h00. Es peligroso hacer este cambio de horario, al margen que no se les está estafando en cuanto a horas extras, pero el hecho de salir más tarde implica que menos tiempo para realizar actividades personales fuera de la empresa. Hay que revisar detenidamente, cuales son los resultados que produjo esta variación en pro y en contra de la empresa.

10. ¿Qué le parece el receso de una hora para el almuerzo?

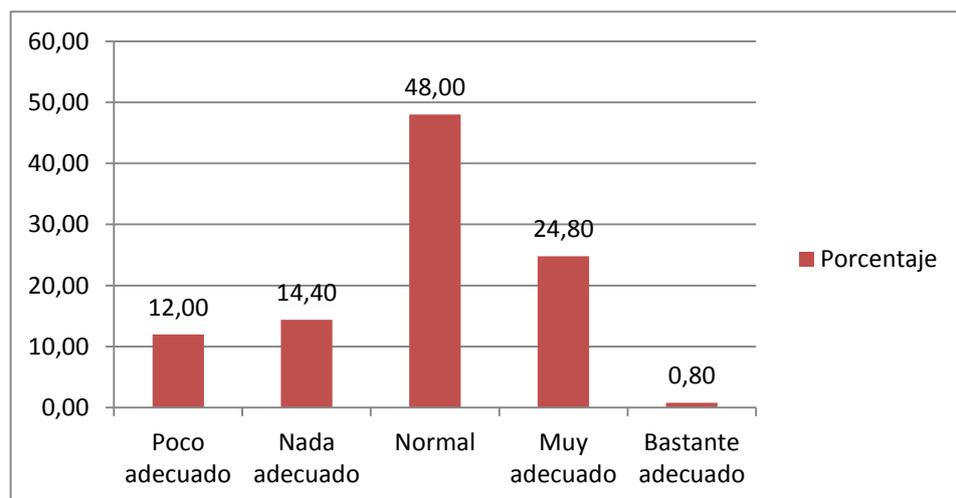
Tabla 27 Receso para el almuerzo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Poco adecuado	15	12,00
Nada adecuado	18	14,40
Normal	60	48,00
Muy adecuado	31	24,80
Bastante adecuado	1	0,80
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 27 Receso para el almuerzo



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

El 73.00% considera que la hora de receso para el almuerzo es adecuada y normal, aunque no están de acuerdo con el horario de trabajo hasta las 16h00. Este cuadro es consecutivo al anterior. Por un lado desean descansar más pero seguir saliendo a la misma hora anterior, algo que no tiene lógica. Son detalles que hay que dar a entender al personal, el porqué de los cambios.

11. ¿Qué le parece el horario de trabajo del día sábado? De 06h00 a 08h00

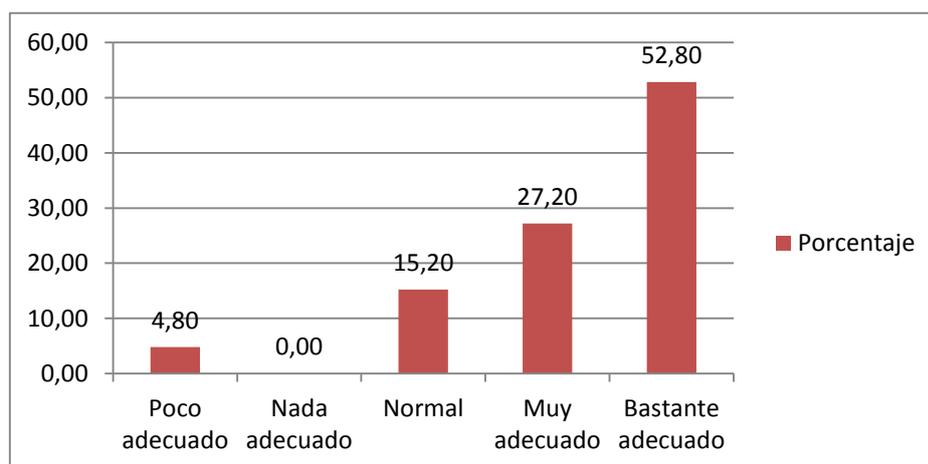
Tabla 28 Horario del día sábado

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Poco adecuado	6	4,80
Nada adecuado	0	0,00
Normal	19	15,20
Muy adecuado	34	27,20
Bastante adecuado	66	52,80
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 28 Horario del día sábado



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

En cuanto a esta pregunta hay un alto porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con el horario de trabajo para los sábados, contrario a lo que era anteriormente hasta las 12h00. Es consecuente, se labora una hora más de lunes a viernes, pero el sábado se labora menos. Hay que tener mucho en cuenta los detalles y dar a conocer las variaciones, y en especial por qué se ejecutan los cambios.

12. REALICE UNA VALORACIÓN SOBRE LO SIGUIENTE:

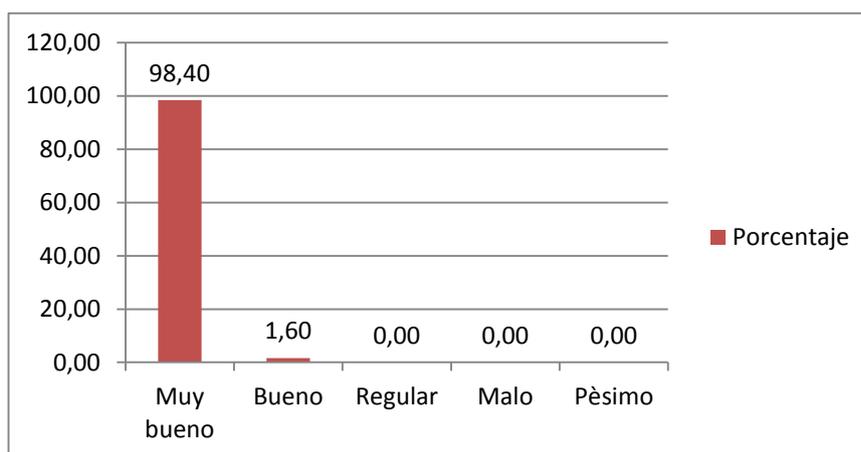
Tabla 29 Puntualidad en pago de sueldos y salarios

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	123	98,40
Bueno	2	1,60
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 29 Puntualidad en pagos



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Es el punto más alto y relevante que tiene la empresa, la puntualidad en el pago del sueldo, esto beneficia a la empresa como tal porque gana comentarios positivos del mismo personal. En Olimpo Flowers Cía. Ltda. se puede variar muchas cosas, pero el retraso en el pago de sueldos NO. Como se observa en el cuadro, es la aceptación total de los trabajadores, y con esto lo que se obtiene es la tranquilidad de todo el personal y por ende la recompensa por el trabajo realizado durante todo el mes.

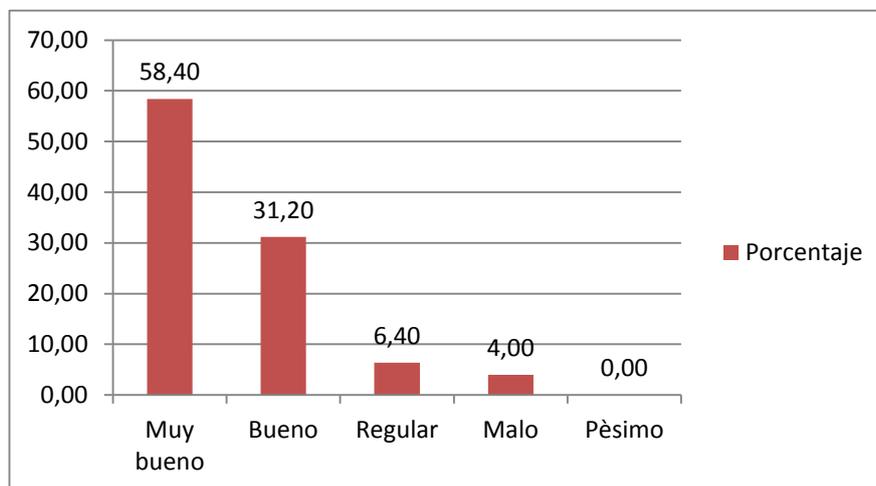
Tabla 30 Alimentación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	73	58,40
Bueno	39	31,20
Regular	8	6,40
Malo	5	4,00
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 30 Alimentación



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Existe un 89.60% de trabajadores que expresan que se sienten bien con la alimentación diaria, ya que es surtida, caliente y bien preparada; obviamente no todos piensan igual. La diversificación en la alimentación es importante, para no ser repetitivo y así evitar caer en lo rutinario. Claro, como en todo aspecto, se puede mejorar para llegar al éxito de tener un comentario positivo del 100%

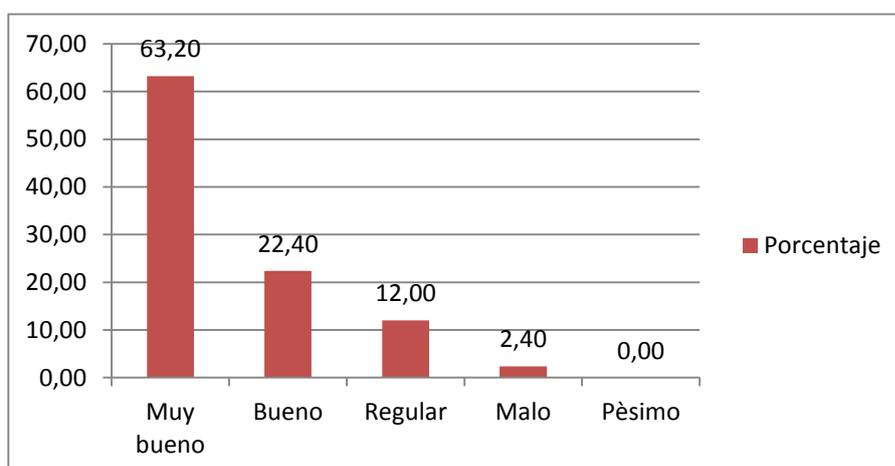
Tabla 31 Trato con personal administrativo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	79	63,20
Bueno	28	22,40
Regular	15	12,00
Malo	3	2,40
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 31 Trato con administración



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Existe un tercio de personal que manifiesta que el trato con el personal administrativo de la empresa no es el más idóneo, pero que podría mejorarse con el pasar del tiempo. Considero que, el personal administrativo, debe tener en cuenta con quienes se están tratando, ellos son el pilar de la empresa (personal operativo), y ser bastante cuidadoso con el trato que se les dé.

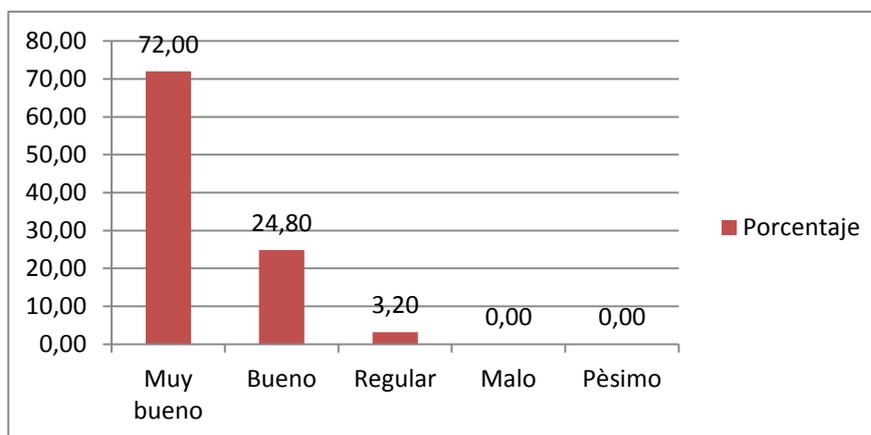
Tabla 32 Indumentaria

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	90	72,00
Bueno	31	24,80
Regular	4	3,20
Malo	0	0,00
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 32 Indumentaria



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

La entrega de indumentaria adecuada es bastante aceptable entre los trabajadores, no existe mayor inconveniente en este aspecto. Siempre hay que velar y estar preocupado por los requerimientos que personal necesite, son aspectos mínimos, pero que tienen mucha influencia al momento de tomar decisiones, entre el personal

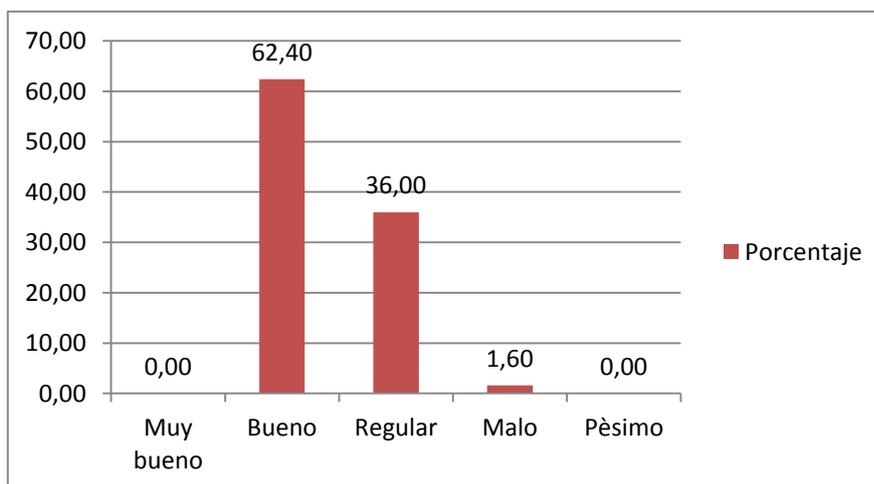
Tabla 33 Recorrido diario

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	0	0,00
Bueno	78	62,40
Regular	45	36,00
Malo	2	1,60
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 33 Recorrido diario



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Hay una tercera parte del personal que manifiesta que no es del todo satisfactorio el servicio de transporte desde y hacia a la empresa, de pronto por el estado de las unidades que no son nuevas, por lo contrario ya tienen sus años de servicio. Se debería analizar un poco más en estos detalles, debido a que existe personal que se transporta desde sitios muy retirados de la empresa, en algunos casos, salen de sus hogares con 80 y 90 minutos antes de ingresar a la laborar en sus puestos de trabajo.

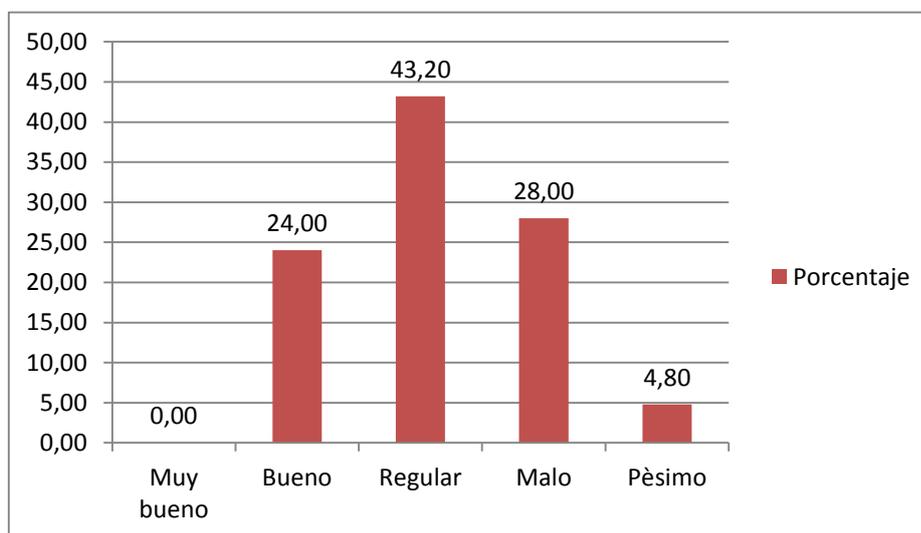
Tabla 34 Instalaciones Sanitarias

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	0	0,00
Bueno	30	24,00
Regular	54	43,20
Malo	35	28,00
Pésimo	6	4,80
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 34 Instalaciones sanitarias



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

La adecuación y mantenimiento de las instalaciones sanitarias es un aspecto que se solicita por parte del personal, debido a que un 76% expresa su inconformidad. La salud es importante, para este aspecto, se debe coordinar las tareas entre el Departamento de Recursos Humanos, y el personal de mantenimiento, para realizar las adecuaciones necesarias y así evitar problemas saludables.

13. EN RELACIÓN A OTRAS FINCAS ¿COMO NOS EVALUARÍA?

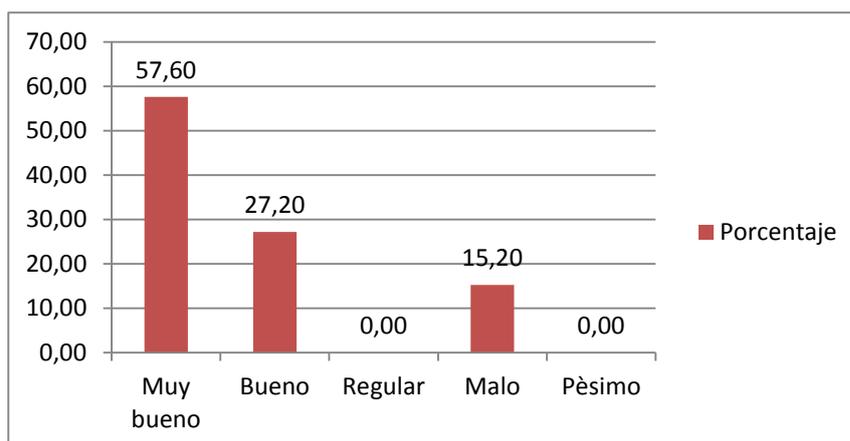
Tabla 35 HORARIO DE TRABAJO

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	72	57,60
Bueno	34	27,20
Regular	0	0,00
Malo	19	15,20
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 35 Horario de trabajo



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Haciendo comparación con otras fincas, el horario de trabajo es bastante aceptable, ya que existen fincas hasta altas de la noche, pero de igual manera hay otras empresas que salen muy temprano, hay que tomar en cuenta los resultados que están dando en esos momentos para continuar o parar el horario que tienen en los actuales momentos.

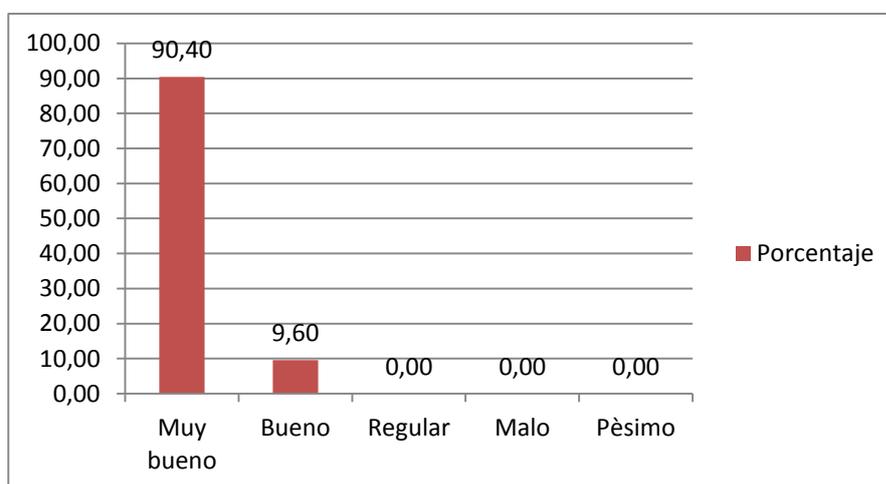
Tabla 36 PUNTUALIDAD EN PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	113	90,40
Bueno	12	9,60
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 36 Puntualidad de pagos



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

De igual forma la puntualidad de las remuneraciones es un punto a favor de la empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda., con un 90.40% de aceptación. Son pocas las fincas que pagan puntualmente, entre ellas nuestra empresa, debido a que existen empresas que pagan incluso con un mes de retraso, y como se manifestó anteriormente, este aspecto es uno de los relevantes y favorables que posee la empresa, que es beneficioso para mantener al personal tranquilo

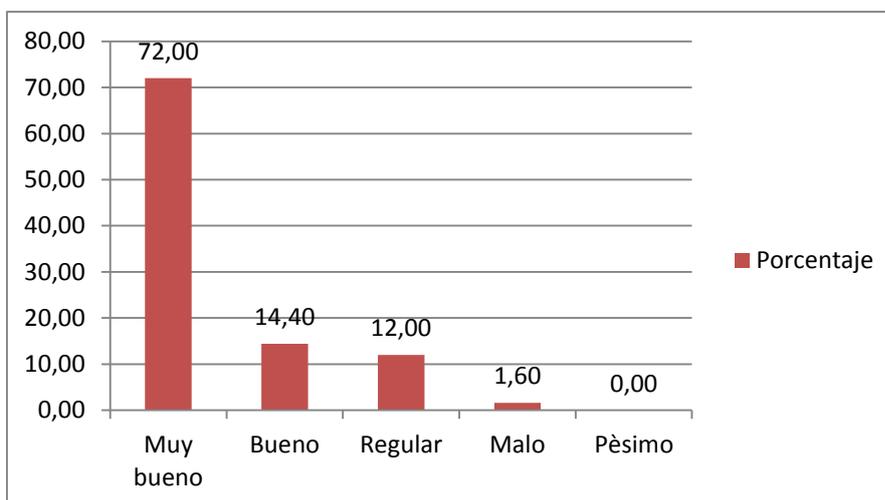
Tabla 37 ALIMENTACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	90	72,00
Bueno	18	14,40
Regular	15	12,00
Malo	2	1,60
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 37 Alimentación



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

En comparación con otras fincas, la alimentación no es mala. Solo el 1.60% manifiesta lo contrario. Existen trabajadores que han laborado en otras fincas y saben cómo es la alimentación en otras empresas. Hay que cuidar estos aspectos que son muy valiosos para la estabilidad laboral. No siempre van a estar todos de acuerdo, pero que se tenga a la mayoría tranquila es bueno, aunque como se manifestó anteriormente, el éxito es

tener al 100% del personal en buenas condiciones para evitar inconformidades.

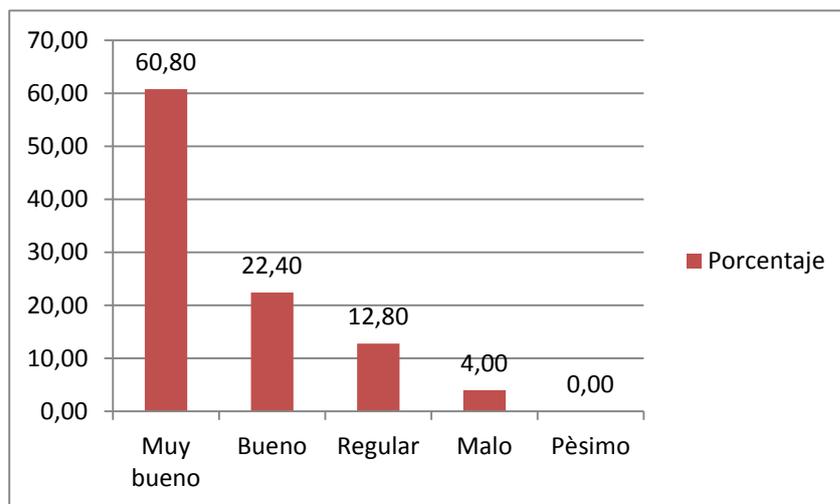
Tabla 38 TRATO CON SUPERVISORES

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	76	60,80
Bueno	28	22,40
Regular	16	12,80
Malo	5	4,00
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 38 Trato con supervisores



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

También el trato con los supervisores es bastante aceptable, debido a que el 83.20% de los trabajadores así lo manifiestan. En todo trato con el personal hay que ser bastante cuidadoso para evitar mal entendidos, y por

consiguiente, estos pueden acarrear problemas inexistentes. La comunicación debe ser clara y explícita.

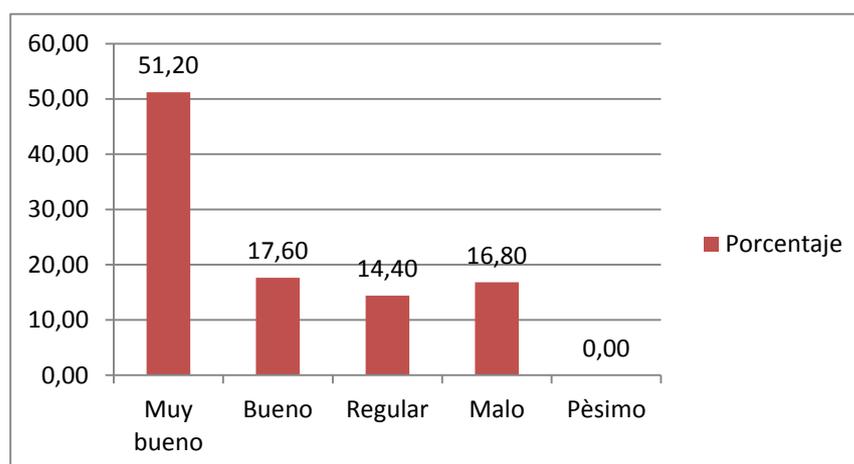
Tabla 39 TRATO CON PERSONAL ADMINISTRATIVO

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	64	51,20
Bueno	22	17,60
Regular	18	14,40
Malo	21	16,80
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 39 Trato personal administrativo



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Al parecer el 30% manifiesta que el trato con el personal administrativo es similar en todas las fincas, incluso hay algunas empresas en cuales no es permitido cruzar palabra entre el personal administrativo y el personal operativo. No me parece normal, tener que evitar cruzar palabras con compañeros de trabajo solo por el hecho que están en otras actividades

que no son operativas, y no porque se labore en áreas diferentes, tienen que ser relegados.

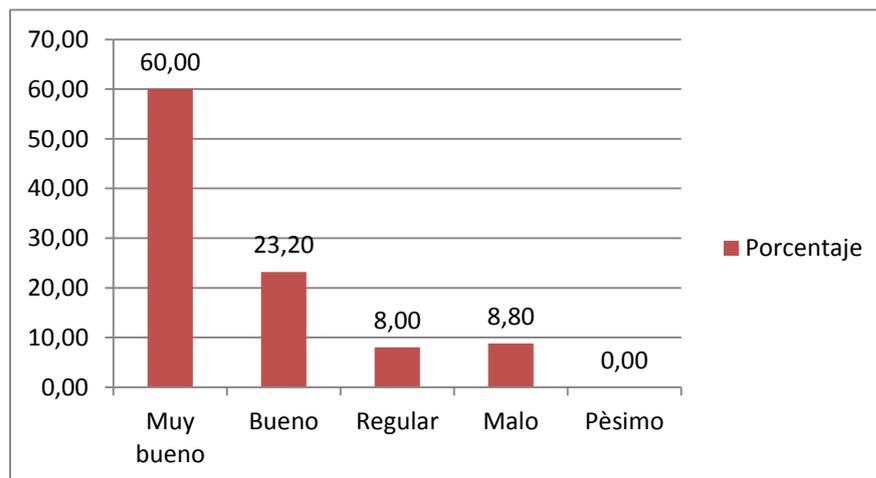
Tabla 40 INDUMENTARIA

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	75	60,00
Bueno	29	23,20
Regular	10	8,00
Malo	11	8,80
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 40 Indumentaria



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Existe en la información una aceptable respuesta, en cuanto al abastecimiento de indumentaria necesaria para el personal operativo. Se puede y se debe mejorar aún más en esto, solicitando la indumentaria y suministros a ser utilizados para la protección del personal más pronto, para que puedan laborar sin inconvenientes ni contratiempos.

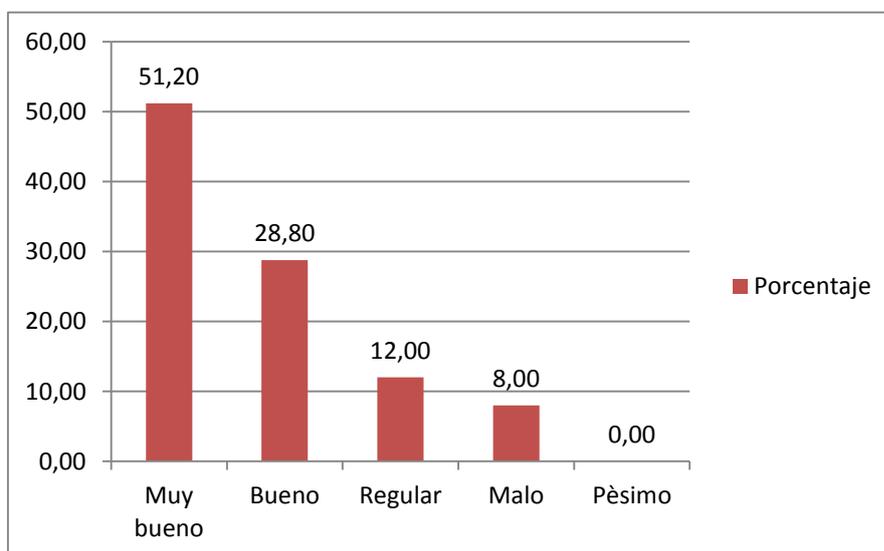
Tabla 41 RECORRIDO DIARIO

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	64	51,20
Bueno	36	28,80
Regular	15	12,00
Malo	10	8,00
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 41 Recorrido



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Los recorridos de personal son aceptables en un 80%, aunque el 20% expresen lo contrario, debido a que, en las otras empresas realizan un mejor servicio de puerta a puerta, especialmente en jornadas extensas (horarios nocturnos). La intención es tener a todos los trabajadores tranquilos en todo sentido, pero siempre, y como en todo, hay personas que van en desacuerdo en todo. Precisamente, es ahí en donde hay que

observar y tener en cuenta a estos trabajadores para enfocar más el tema, y evitar que aumente la parte negativa de la empresa.

Tabla 42 *INSTALACIONES SANITARIAS*

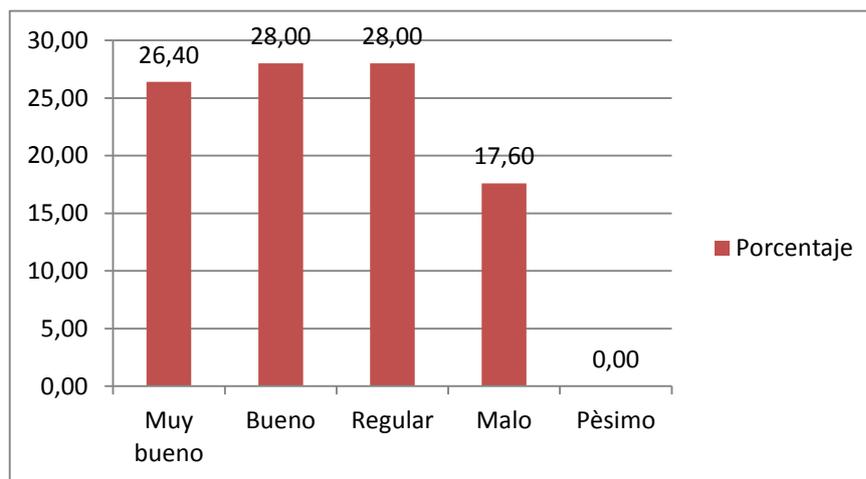
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	33	26,40
Bueno	35	28,00
Regular	35	28,00
Malo	22	17,60
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 42 *Instalaciones sanitarias*

Autor: Encuestador



Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Se debe mejorar las instalaciones de la empresa dando un oportuno mantenimiento a las mismas, es lo que expresan un 74% de los trabajadores. Como se analizó anteriormente, deben trabajar juntos el Departamento de Recursos Humanos y el personal de mantenimiento, para realizar las mejoras necesarias. La intención es mejorar en relación a las otras empresas y evitar enfermedades.

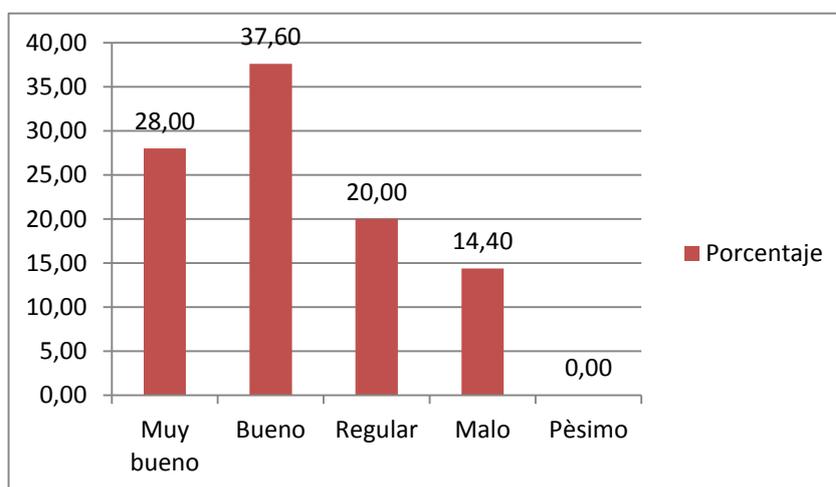
Tabla 43 COMPAÑERISMO

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy bueno	35	28,00
Bueno	47	37,60
Regular	25	20,00
Malo	18	14,40
Pésimo	0	0,00
Total	125	100,00

Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

Gráfico 43 Compañerismo



Autor: Encuestador

Fuente: Encuestas realizadas al personal

ANÁLISIS

Existe una tercera parte del personal, que manifiestan que el compañerismo en la finca, en relación con otras fincas, no es bueno. Si se desean alcanzar objetivos grupales, lo primero es llevarse bien entre compañeros. Aquí el Departamento de Recursos Humanos, debe insistir en las charlas, motivaciones y capacitaciones de todo orden para el bienestar, especialmente de la empresa, y del personal en general.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EMPRESA

2.1.1. CONCEPTO

Se entiende bajo esta denominación toda aquella unión o conjunto de recursos que agrupados esperan lograr un fin determinado. Empresa no es solamente aquella organización que con fines lucrativos se dedica a una actividad de tipo agrícola, industrial, comercial o de servicio; sino que consiste en un concepto mucho más amplio que abarca todas las tareas encaminadas a lograr un fin en específico, así pues, por empresa podríamos ejemplificar un puesto de trabajo, una jefatura de departamento, una pequeña tienda y desde luego grandes corporaciones que se conforman de otras empresas; derivada del verbo EMPRENDER, empresa es todo esfuerzo cuya finalidad está definida, llevada a cabo por EMPRENDEDORES.

La empresa florícola, es la unión de todos los recursos enunciados en el párrafo anterior, encaminados al mundo de las flores; esto implica, producción, comercialización, y exportación de los mismos.

2.1.2 LA ACTIVIDAD FLORÍCOLA

Las empresas floricultoras son emprendimientos comerciales con distinto proceso de complejidad, entre las que se encuentran: las de tipo familiar de regular dimensión y las que alcanzan niveles de altas inversiones por parte de empresas de tipo corporativo.

La floricultura como actividad agrícola es utilizadora de altos niveles de mano de obra y de capital en relación con la superficie de terreno empleada, por ello se la considera como actividad hortícola o de producción intensiva.

1. Invernaderos

Considerando únicamente los invernaderos cubiertos con plástico, cabe tener en cuenta los siguientes puntos:

- El diseño en la construcción del invernadero.
- La composición química y las propiedades de la película de cubierta.
- El sistema de sujeción del plástico.
- El tensado de la película sobre la estructura.
- La ventilación como parte de la estructura.

El diseño de la estructura puede ayudar a resolver los problemas mencionados antes. Así al eliminar la infiltración, se puede reducir el problema del descenso de la temperatura nocturna; la ventilación puede paliar el problema de las temperaturas excesivas diurnas, la forma del invernadero, los componentes, etc. pueden ser estudiados de manera que resistan bien el viento; los canales de recogida de agua pueden recoger el agua de la lluvia y conducirla a un embalse para disminuir los problemas de la escasez de agua.

2. Cultivo

El cultivo de flores de rosas actual es el resultado de un intrincado trabajo de los hibridadores de todo el mundo que, partiendo del rosal silvestre, han conseguido tanto rosas de múltiples pétalos, con colores y formas diferentes, como gran variedad en los aspectos de crecimiento de la planta, su perfume y la duración de la floración. Breve historia del cultivo de flores. Los rosales son plantas muy antiguas, que se difundieron como silvestres

en el hemisferio norte a través de dos corrientes fundamentales: la oriental y la occidental.

El cultivo se realiza en el espacio que se encuentra bajo los invernaderos, para lo cual se preparan las denominadas camas, para el desenvolvimiento normal de las plantas.

Las dimensiones idóneas de las camas son: 30 metros de largo x 75 centímetros de ancho; y son 4 camas por nave; y aproximadamente 240 camas por invernadero. La altura mínima de la cama es de 20 centímetros, y la máxima de 30 centímetros, sobre el nivel del suelo para lograr una mejor aireación e hidratación de la planta.

3. Plantación

Es el proceso esencial del cultivo, es decir, es la siembra de las plantas libre de enfermedades con un previo tratamiento fitosanitario y una minuciosa selección del tipo de planta y del patrón dependiendo de la variedad.

Se recomienda sembrar una sola hilera por cama con una distancia de 10 cm. entre planta y planta, es decir 300 plantas por camas sembradas, esto favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control de las mismas.

2.2 ADMINISTRACIÓN

2.2.1 DEFINICIÓN

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, la administración de empresas ante todo no es un “conjunto” de los procesos anteriormente detallados, sino más bien es la sumatoria integrada de ellos, con ello se quiere decir que los mismos no son independientes entre sí, cada uno guarda especial relación con el resto y para lograr una administración óptima debe ser vista como un equipo que trabaja bajo el concepto de sinergia y dependencia, por igual dentro de la administración de empresas no existe mayor o menor importancia entre los elementos que la componen, el logro de los objetivos propuestos por lo tanto dependerá de integración adecuada que cada componente tenga en su sumatoria.

2.2.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

A la organización empresarial corresponde al proceso de organización de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Son muchos los modelos o estilos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más comunes son:

- Organización lineal
- Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento.
- Sistema de organización lineal con comités o consejos.
- Organización funcional
- Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor.
- Sistema de organización mixto, o sea la integral.
- Organización matricial

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más

general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado.

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

2.2.3 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los elementos básicos del concepto son:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Planificación y Estrategia. Analizando el significado de las palabras planificación y estrategia a través de una amplia consulta de la literatura respecto al tema, se toma como referencia lo siguiente:

¿Qué es Planificación? – Planificar es tomar decisiones. Es decir, determinar con anterioridad que se va a hacer para alcanzar un objetivo.

¿Qué es Estrategia? Estrategia es un plan, algo que nos guíe desde donde estamos hasta dónde queremos ir.

2.3 LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA

2.3.1 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

La floricultura ha encontrado un importante aliciente para su crecimiento a partir de los años 1970 cuando comenzó a crecer en términos mundiales. Un conjunto de tecnologías como la creación de plásticos para cubiertas de invernaderos, el riego de precisión como el goteo, la incorporación de abundante y diverso equipamiento, instrumental, logística de movimientos de la mercadería y el transporte por vehículos refrigerados de gran tamaño y el avión, la llevaron a ser una actividad de alcance mundial. Holanda con sus mercados de subastas que llegan a todo el mundo, convirtió a la floricultura en un fenómeno transnacional. Hoy día con el transporte desde España hacia los mercados de Holanda, se ha encontrado una fuente de producción de material vegetal que se comercia hacia el interior de la Unión Europea.

2.3.2 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Existen mercados de carácter internacional por los cuales lo producido en un lugar, puede llegar a sitios distantes y hay mercados con transacciones de forma muy organizada, donde los precios y operatoria se pueden ver en pizarras electrónicas o por internet en tiempo real. A nivel local, la distribución mayorista llega a centros comerciales o minoristas, que venden al menudeo o las expenden para su uso en jardinería, para el mercadeo en floristería. El fenómeno de la producción por fuera de los centros consumidores en países de Sudamérica tales como Colombia, Ecuador y en África en diversos países como Kenia y Zimbabue, ha internacionalizado la actividad. Estados Unidos de Norteamérica es el destino de gran parte de toda la flor cortada que produce Colombia, quien se ha convertido en el segundo exportador de flores.

2.4. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN

Dentro de las técnicas de Administración tenemos a las siguientes:

2.4.1 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: "La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Funciones del Organigrama

Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

Ventajas del Organigrama: El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener op. cit).

- Muestra quién depende de quién (Leener op. cit)
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit)
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. cit)
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. cit)

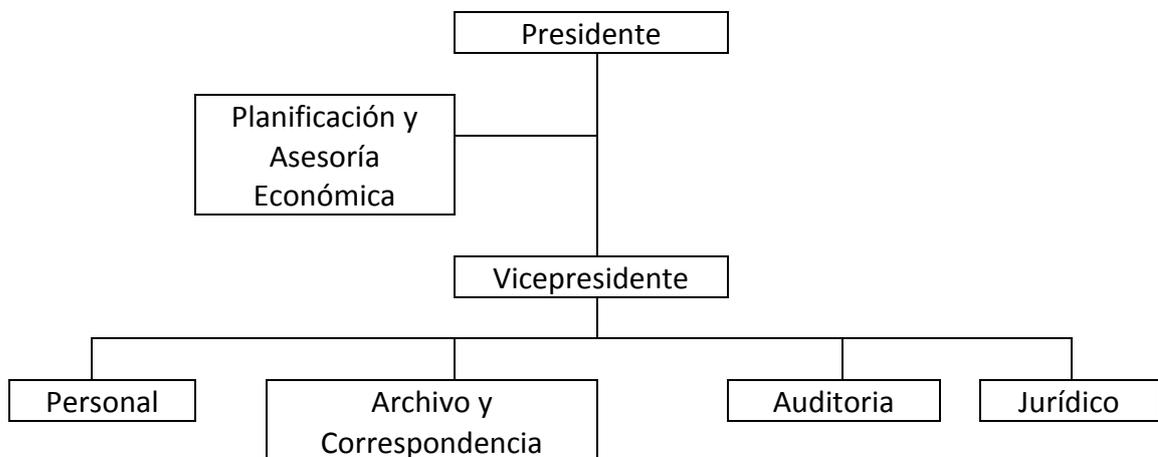
Desventajas del Organigrama: No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Contenido del Organigrama

- Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:
- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)
- Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

Gráfico 44 Organigrama general

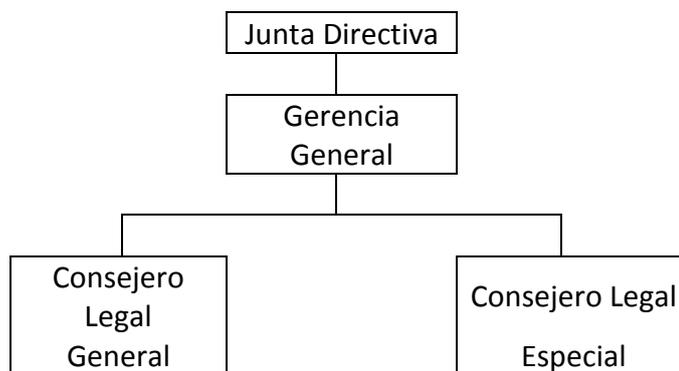


Fuente: El autor

Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.

Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

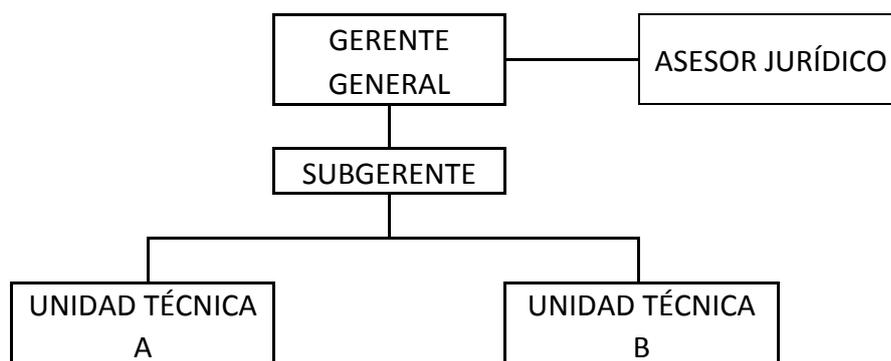
Gráfico 45 Organigrama de mando



Fuente: El autor

Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

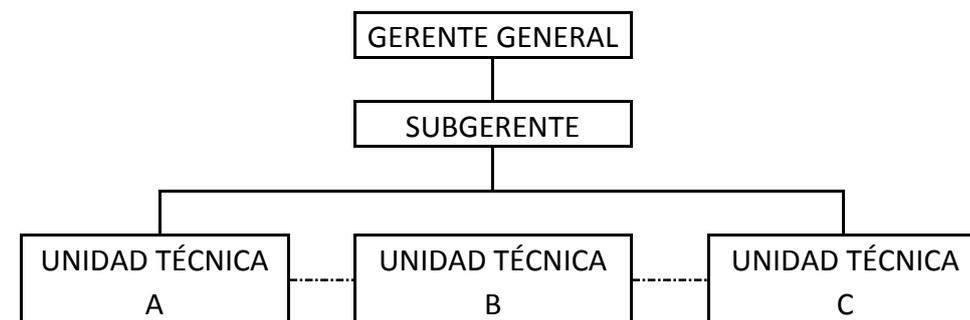
Gráfico 46 Organigrama de apoyo



Fuente: El autor

Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

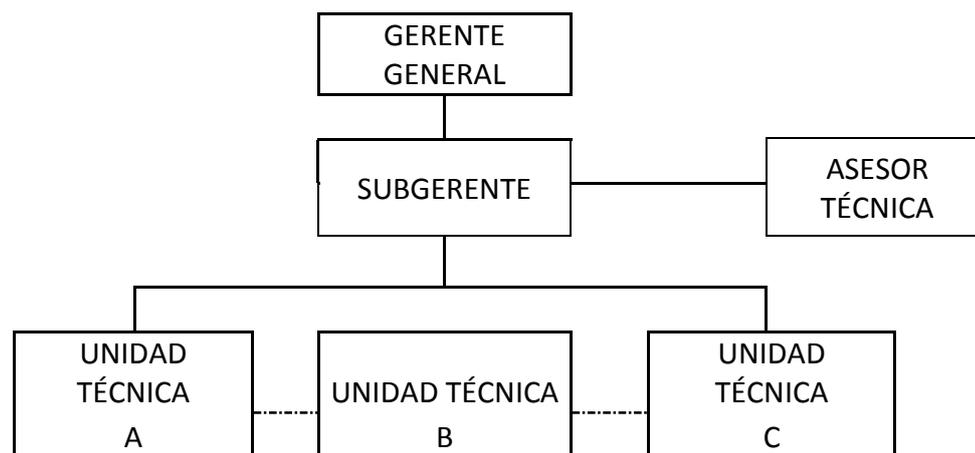
Gráfico 47 Organigrama departamental



Fuente: El autor

Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

Gráfico 48 Organigrama de coordinación

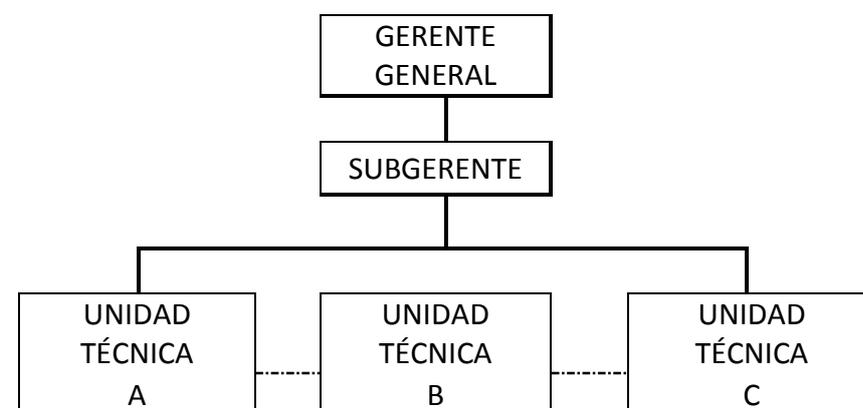


Fuente: El autor

Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.

Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.

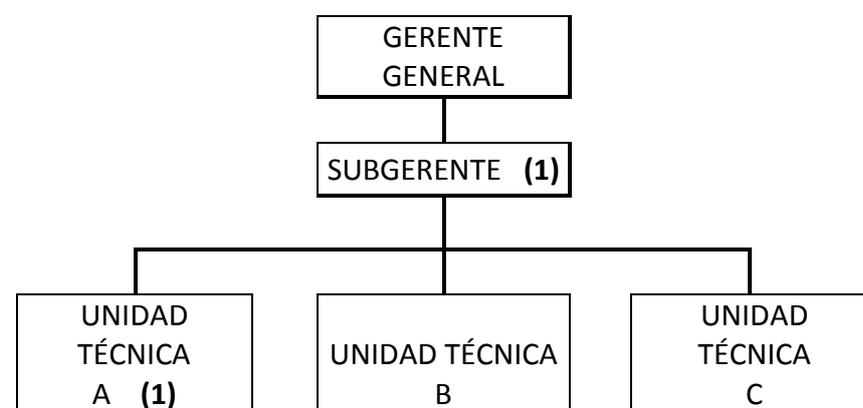
Gráfico 49 Organigrama de departamento autónomo.



Fuente: El autor

Las líneas con zigzagados al final y una flecha indican continuación de la estructura.

Gráfico 50 Organigrama lineal



Fuente: El autor

Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

2.4.2. MANUALES

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden

ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

1. Importancia de los manuales

Los manuales son importantes porque:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

2. Análisis del puesto

Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis del puesto tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

3. Descripción del puesto

Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: Encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental, y jerarquía.

4. Especificación del puesto

Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, por ejemplo: escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

5. Diagrama o procedimiento de flujo

Es la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

6. Ventajas

Dentro de las ventajas, se pueden mencionar las siguientes:

- Mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones.
- Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.

7. Procedimientos

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

8. Lineamientos para la implantación de procedimientos

Podemos tomar en cuentas los siguientes aspectos:

- Previamente a su aplicación, se capacita al personal
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- Se representen gráficamente.
- Que se evite la automatización del personal.
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Se revisen periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- La supervisión no debe ser rigorista.

2.5. CONTABILIDAD

2.5.1 CONCEPTO

Contabilidad es la disciplina que se encarga de determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de servir para la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistémica y útil. Es una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones en relación con dichas entidades. Otros conceptos indican a la contabilidad como una parte de la economía, y que en el ámbito de la empresa su principal labor es ayudar al área de Administración.

El producto final de la contabilidad son todos los Estados Contables o Estados Financieros que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa. Esta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

2.5.2 LA CONTABILIDAD COMO CIENCIA Y COMO TÉCNICA

Ciencia: Puesto que es un conocimiento verdadero. No es una suposición de hechos sin relevancia alguna, al contrario, analiza cada hecho económico y en todos aplica un conocimiento adquirido. Es un conocimiento sistemático, verificable y falible. Busca, a través de la formulación de hipótesis, la construcción de conjuntos de ideas lógicas (teorías) que sirvan para predecir y explicar los fenómenos relativos a su objeto de estudio. Con el propósito de identificar fenómenos o sucesos que aporten gran información para su mejor desempeño.

Técnica: Porque trabaja con base en un conjunto de procedimientos o sistemas para acumular, procesar e informar datos útiles referentes al patrimonio. Es una serie de pasos para realizar una tarea y en contabilidad la tarea es el registro, la teneduría de libros.

Sistema de Información: De acuerdo con las opiniones y enfoques profesionales más modernos, la contabilidad es en sí un subsistema dentro del Sistema de Información de la Empresa, toma toda la información de una empresa referente a los elementos que definen el Patrimonio, la procesa y la resume de tal forma que cumpla con los criterios básicos que uniforman la interpretación de la Información Financiera (contable), de esta manera analistas financieros y no financieros usan la información contable, de ahí se concluye que independientemente de las definiciones anteriores, la contabilidad es en sí un Sistema de Información. Más actuales hablan también de la contabilidad como **Tecnología social**, dado que la tecnología se encarga de conjugar saberes científicos y técnicos para la resolución de problemas concretos. La contabilidad aplica conocimientos científicos (provenientes de la toma de decisiones).

2.5.3. PATRIMONIO NETO CONTABLE

Es el resultado de la suma de los bienes y derechos expresados en unidades monetarias y restándole a ese resultado las obligaciones también expresadas en la misma unidad de medida. Ese resultado expresa el valor neto de la empresa en un momento determinado y es a lo que se le llama Patrimonio Neto Contable.

Se halla calculando la diferencia entre el Activo (los bienes y a los derechos) y el Pasivo (las obligaciones).

a) ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Son cada uno de los bienes, derechos y obligaciones que forman parte del patrimonio de las empresas. El Marco conceptual del IASB (International Accounting Standard Board) define cinco elementos básicos que componen la contabilidad: Activo, Pasivo, Patrimonio, Gastos e Ingresos. Todo ellos deben seguir un itinerario lógico para su adecuada contabilización, que son: Definición, Reconocimiento y Medición, los cuales quedan reflejados en los estados financieros.

b) MASAS PATRIMONIALES

El activo es el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa. El pasivo está formado por las obligaciones hacia terceros (Pasivo Exigible) y los fondos propios de la empresa (Pasivo No Exigible). Los Fondos Propios, también llamados Capital o Neto Patrimonial, por ser la diferencia entre el Activo y el Pasivo Exigible, son por tanto el valor contable neto de la empresa, ya que representa el valor de los bienes y derechos que la empresa no debe a nadie.

c) PAQUETES CONTABLES

Son software de aplicación que permite realizar los ingresos de datos de comprobadores ligados a una aplicación de (ingresos y egresos).

También son una excelente herramienta que posibilita que la labor del contador sea más eficaz y eficiente. Son programas computacionales que permiten llevar registros de todas las actividades y procesos contables de una empresa así como la preparación de los diferentes reportes como estados financieros.

Y estos permiten un mejor desarrollo en la realización de las labores contables de una forma mucho más rápida, ordenada y una mejor presentación en los reportes contables e informes financieros.

d) LAS CUENTAS

Las cuentas son un instrumento de representación y medida de cada elemento patrimonial. Se utiliza una palabra y un número, la palabra representa el elemento cualitativo de la cuenta y el número el elemento cuantitativo. Dichas palabras y números son la representación de la realidad de los elementos del patrimonio escritos en un papel. Por lo tanto hay tantas cuentas como elementos patrimoniales tenga la empresa. Gráficamente se dibujan como una T, donde a la parte izquierda se llama "Débito" o "Debe" y a la parte derecha "crédito" o "haber", sin que estos términos tengan ningún otro significado más que el indicar una mera situación física dentro de la cuenta.(el debe es la parte izquierda de la cuenta y el haber es la parte derecha de la cuenta y no otra cosa como lo puede indicar su palabra) Hay dos tipos de cuenta: de patrimonio y de gestión o de resultados. Las cuentas de patrimonio aparecerán en el Balance y pueden formar parte del Activo o del Pasivo (y dentro de éste, del Pasivo exigible o del Capital, también llamado Fondos propios o Patrimonio Neto). Las cuentas de gestión o de resultados son las que reflejan ingresos o gastos y aparecerán en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Independientemente de si las cuentas son de Patrimonio o de Resultados, también se dice que por su naturaleza son deudoras o acreedoras. Las cuentas son deudoras cuando siendo de Patrimonio se refieren a un activo o siendo de Gestión se refieren a un gasto y son acreedoras cuando siendo de Patrimonio se refieren a un pasivo o a una cuenta de capital, o cuando siendo de Gestión se refieren a un ingreso. Una cuenta complementaria de activo o de pasivo puede invertir la lógica anterior, por ejemplo la

Estimación para Cuentas Incobrables o de Inventarios Obsoletos o de Lento Movimiento que siendo cuentas de activo su naturaleza es acreedora. También podemos tener cuentas complementarias en las cuentas de Gestión.

Un tipo muy común de cuenta son las cuentas Corrientes, es una cuenta identificada por una palabra y un número (por ejemplo Cliente Se JJ y sus débitos y créditos) estas son cuentas que en cualquier momento pueden ser deudoras o acreedoras y su naturaleza la define solamente el hecho de si son cuentas de Patrimonio o de Gestión, y más aún dentro de las clasificaciones anteriores es su ubicación específica dentro del estado financiero lo que define su naturaleza, no olvidemos son cuentas que pueden ser deudoras o acreedoras.

e) CONVENIO DE CARGO Y ABONO

Cargar o debitar una cuenta es hacer una anotación en el Debe. Abonar o acreditar una cuenta es hacer una anotación en el Haber. En las cuentas de activo, cuando éste aumenta, se cargan, y cuando disminuye, se abonan. En las cuentas de pasivo y de capital, cuando éste aumenta, se abonan, y cuando disminuye, se cargan. El sistema de Partida Doble consiste en que en cada hecho contable, se ha de producir al menos un cargo en una cuenta y un abono en otra, y la suma de los cargos y los abonos efectuados deben ser iguales, en otras palabras, todos los recursos que existen en una empresa son el resultado de la aplicación de recursos que tuvieron una fuente definida.

f) PARTIDA DOBLE COMO CONSTANTE DE CAMBIO

La "partida doble" como técnica contable obedece a los siguientes criterios:

- Correspondencia: quien recibe es deudor, quien entrega es acreedor.

- Reciprocidad: no hay deudor sin acreedor y viceversa;
- Equivalencia: todo valor que ingresa debe ser igual al valor que sale.
- Consistencia: todo valor que ingresa por una cuenta debe salir por la misma cuenta.
- Confrontabilidad: las pérdidas se debitan, las ganancias se acreditan.

g) SALDO

- Se llama saldo de una cuenta a la diferencia entre los débitos y créditos.
- Cuando los débitos sean mayores que los créditos será saldo Deudor,
- Cuando los créditos sean mayores que los débitos será saldo Acreedor.
- Cuando los débitos sean iguales a los créditos, se entenderá que la cuenta esta saldada, balanceada o sin saldo

2.5.4 LIBROS CONTABLES

Dentro de los libros contables tenemos:

1. El Libro Diario

Donde se recogen, día a día, los hechos económicos. La anotación de un hecho económico en el libro Diario se llama "asiento". Registro de transacciones suscitadas del giro de la empresa.

2. El Mayor

En él se recoge todas las cuentas, con todos los cargos y abonos realizados en las mismas. Libro resumen del registro del movimiento de una

cuenta específica. En el cual también van las inversiones (gastos y ganancias) que la empresa tuvo en ese lapso de tiempo.

3. El Libro de Balances

Los libros de Balances reflejan la situación del patrimonio de la empresa en una fecha determinada.

Los Balances se crean cuando hemos pasado las cantidades de las cuentas de los asientos a su libro mayor.

2.5.5. ESTADOS FINANCIEROS

Los **estados financieros**, también denominados **estados contables**, **informes financieros** o **cuentas anuales**, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil para los Administradores, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituye el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión.

Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

a) OBJETIVOS

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados
- Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso;
- La evolución de su patrimonio durante el período;
- La evolución de su situación financiera por el mismo período,

Los principales componentes de los Estados Financieros son los siguientes:

- Estado de situación patrimonial (también denominado Estado de Situación Financiera o Balance de Situación)
- Estado de resultados (también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias o cuenta de pérdidas y ganancias)
- Estado de evolución de patrimonio neto (también denominado Estado de Cambios en el Patrimonio Neto)
- Estado de flujos de efectivo

b) NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal.

Estos estados financieros son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten definir la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y

otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

La información contenida en los estados financieros debería reunir, para ser útil a sus usuarios, las siguientes características:

- Pertinencia
- Confiabilidad
- Aproximación a la realidad
- Esencialidad
- Neutralidad
- Integridad
- Verificabilidad
- Sistemática
- Comparabilidad
- Claridad

c) ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

El **estado de situación patrimonial**, también llamado **balance general** o **balance de situación**, es un informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio de una empresa en un momento determinado.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada

uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto es el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto = Activo – Pasivo

Que dicho de manera sencilla es:

Lo que se posee = Lo que se tiene - Lo que se debe

d) CUENTAS ANUALES

El balance de situación forma parte de las cuentas anuales que deben elaborar todas las sociedades cada año. Otros componentes de las cuentas anuales son:

Estado de Resultados (también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias o cuenta de pérdidas y ganancias)

Estado de evolución de patrimonio neto (también denominado Estado de Cambios en el Patrimonio Neto)

Estado de flujos de efectivo

Ordenación del balance

Las partidas de balance son agrupadas y ordenadas de acuerdo a criterios fijados que faciliten su interpretación y homologación.

En el activo normalmente se ordenan los elementos en función de su liquidez, es decir en función de la facilidad que tiene un bien para convertirse en dinero, el dinero depositado en la caja es el más líquido que hay.

El pasivo se suele ordenar en función de la exigibilidad de los elementos, un elemento será más exigible cuanto menor sea el plazo en que vence. El capital es el elemento menos exigible, mientras que las deudas con proveedores suelen ser exigible a muy corto plazo.

➤ **ESTADO DE RESULTADOS**

En contabilidad el **Estado de resultados** o **Estado de pérdidas y ganancias**, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

El cuadro siguiente refleja un modelo de estado de resultados:

Cuadro 1 Estado de Resultados

+	Ingresos por actividades
-	Descuentos y bonificaciones
=	Ingresos operativos netos
-	Costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados
=	Resultado bruto
-	Gastos de ventas
-	Gastos de administración
=	Resultado de las operaciones ordinarias
+	Ingresos financieros
-	Gastos financieros
+	Ingresos extraordinarios
-	Gastos extraordinarios
+	Ingresos de ejercicios anteriores
-	Gastos de ejercicios anteriores
=	Resultado antes de impuesto a las ganancias
-	Impuesto a las ganancias
=	Resultado neto

Resultado Bruto

El estado de resultados incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente y el costo incurrido para lograrlos. La diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o margen bruto sobre ventas que constituye un indicador clásico de la información contable. Habitualmente se calcula el resultado bruto como porcentaje de las ventas, lo que indica el margen de rentabilidad bruta con que operó la compañía al vender sus productos.

$$\textit{Rentabilidad Bruta} = \frac{\textit{Resultado Bruto}}{\textit{Ventas}}$$

Resultado Neto

Luego se restan todos los gastos de venta, administración. A este sub total se lo denomina Resultado de las operaciones ordinarias. Finalmente se restan los gastos financieros y se le suman los productos financieros, el impuesto a las ganancias o a la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades (en caso de haber) para llegar al **resultado neto** o **resultado del ejercicio**.

Indicadores

Otros indicadores clásicos que suelen obtenerse son:

$$\textit{Rentabilidad Neta} = \frac{\textit{Resultado Neto}}{\textit{Ventas}}$$

$$\textit{Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto} = \frac{\textit{Resultado Neto}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

➤ ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO

En contabilidad el **estado de evolución de patrimonio neto** es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de cómo este varía a lo largo del ejercicio contable como consecuencia de:

Transacciones con los propietarios (Aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios).

El resultado del período.

El resultado del período se denomina ganancia o superávit cuando aumenta el patrimonio y pérdida o déficit en el caso contrario.

El estado de evolución de patrimonio neto es uno de los estados contables básicos.

➤ ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

En contabilidad el **estado de flujo de efectivo (EFE)** es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Objetivo

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar

efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

Métodos

Existen dos métodos para exponer este estado. El método directo y el indirecto.

El directo expone las principales clases de entrada y salida bruta en efectivo y sus equivalentes, que aumentaron o disminuyeron a estos.

El método indirecto parte del resultado del ejercicio y a través de ciertos procedimientos se convierte el resultado devengado en resultado percibido.

El resultado que se obtiene puede ser positivo o negativo. La importancia de este estado es que nos muestra si la empresa genera o consume fondos en su actividad productiva. Además permite ver si la empresa realiza inversiones en activos de largo plazo como bienes de uso o inversiones permanentes en otras sociedades.

Finalmente el estado muestra la cifra de fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el importe de fondos recibidos de prestadores de capital externo o los mismos accionistas y los montos devueltos por vía de reducción de pasivos o dividendos.

Este estado es seguido y analizado con mucha atención por los analistas que estudian a las empresas ya que de él surge una explicación de las corrientes de generación y uso de los fondos, lo cual permite conjeturar sobre el futuro de la misma.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1. LA EMPRESA

3.1.1 LA EMPRESA

La empresa opera desde el punto de vista legal, como una empresa de responsabilidad limitada conformada por socios, la misma que cuenta con patrimonio propio y en plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

3.1.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La empresa tanto como nombre y razón social en el estado ecuatoriano es OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA., con Registro Único de Contribuyentes No. 1792031532001.

3.1.3 TITULARIDAD O PROPIEDAD DE LA EMPRESA

Olimpo Flowers Cía. Ltda., está legalmente constituida ante la Superintendencia de Compañías con el expediente No. 155540, con el respectivo Registro Mercantil de la ciudad de Cayambe, en cuyos documentos aparecen como socios y/o propietarios de la empresa las siguientes personas:

Socio	Procedencia
Dmitry Fedyunin	Rusia
Maxim Kravchuk	Rusia
Morales Aguirre Luis Olmedo	Ecuador
Vallz Ojeda Roberto Antonio	Perú
Rogozing Gleb	Rusia

3.1.4 TIPO DE EMPRESA

Olimpo Flowers Cía. Ltda., es una empresa que por sus actividades, pertenece al sector florícola, ante esto se encuentra bajo la constante supervisión del ente regulador como es el SESA (Secretaría DE Sanidad Agropecuaria), que es un departamento del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

3.1.5 MISIÓN

La misión de la empresa Olimpo Flowers Cía., es al de producir y cultivar flores de calidad, las mismas que satisfagan las exigencias de los clientes en todo el mundo. Flores que son el esfuerzo diario de muchas personas en las diferentes áreas de proceso, combinada con la tecnología de punta que dispone la empresa. Y por tratarse de una empresa privada, brindar empleo seguro a todos sus colaboradores.

3.1.6 VISIÓN

La visión de la empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda., es; constituirse en una de las fincas proveedoras de flores hacia el mundo, más eficiente del Ecuador, y en los próximos cinco años; además de producir flores de exportación, introducir en el mercado avícola, porcino, frutícola y hortícola, con la finalidad de aprovechar el espacio físico de la empresa, y sobretodo producir frutos y alimentos con las manos de los mismos trabajadores para el mismo consumo de la empresa en general.

3.1.7 OBJETIVOS

Uno de los mayores objetivos de la empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda., es seguir produciendo y exportando flores de calidad con la finalidad de crecer cada día más como tal; el mismo que permitirá generar más fuentes de empleo para el sector aledaño de la empresa y de las provincias de

Pichincha e Imbabura, y así contrarrestar el desempleo en esta zona del país.

3.2 LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 LA ORGANIZACIÓN

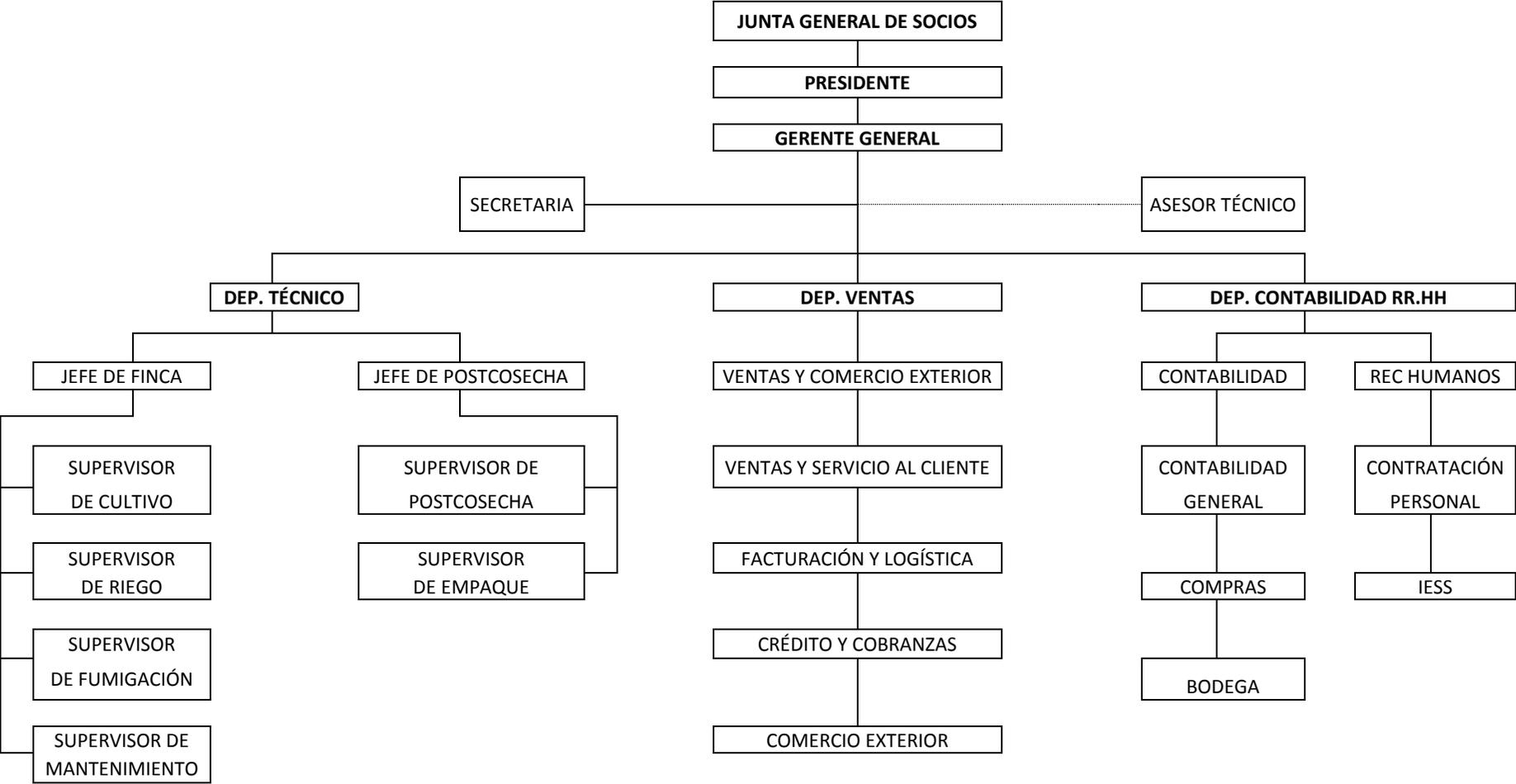
Olimpo Flowers Cía. Ltda., al igual que todas las empresas, uno de los mayores anhelos, es el de organizar en forma precisa y eficiente todos sus departamentos administrativos como operativos, la lograr la eficiencia óptima.

Como se analizó en capítulos anteriores, la empresa no disponía de una organización estructural ni funcional, descrita en un manual, el mismo que ayudará a ejecutar las actividades siguiendo una secuencia apropiada, para llegar a las metas propuestas por la empresa.

3.3 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

Esta estructura organizacional, muestra el orden de las Unidades Administrativas de la Empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda., en función a las jerarquías, las relaciones existentes entre los diferentes puestos de trabajo, delegación de autoridad y responsabilidades del personal que laboran en la misma, con el fin de mejorar los canales de comunicación, donde fluya la información, desde los niveles más bajos, hasta los niveles jerárquicos; tras el propósito de comprometer aún más al personal, otorgando un ambiente ordenado de trabajo y el control adecuado de la gestión administrativa.

Gráfico 51 Organigrama estructural



Fuente: El autor

3.4 MANUAL DE FUNCIONES

Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionando, para cada puesto de trabajo, los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades del mismo.

Los manuales tienen por objeto, el decir a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

3.4.1 OBJETIVOS

- Facilita el proceso de reclutamiento y elección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de un nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Definir por escrito misiones, funciones, y características, a fin de fijar claramente el alcance de la actuación de cada funcionario en particular y del área en general.

3.4.2 ALCANCE

Este Manual, está diseñado para todo el personal de la empresa, encaminado a orientar y determinar los niveles de organización, las principales funciones y responsabilidades del personal de cada área. La finalidad es mejorar los canales de comunicación interna, y con los niveles administrativos lograr la efectividad en la coordinación de las actividades y procesos.

3.4.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1 JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La Junta General de Socios de Olimpo Flowers Cía. Ltda., tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Modificación de los Estatutos de la Compañía.
- Elegir y nombrar al Presidente y Gerente General, quienes ejercerán estas funciones por el tiempo de dos o tres años, según lo dispongan.
- Acordar y aplicar la distribución de beneficios y/o utilidades generadas por la empresa.
- Establecer el aumento o disminución del capital de la compañía.
- Aprobar la fusión, escisión, transformación o disolución de la sociedad.
- Autorización para la adquisición o venta de acciones de la empresa.
- Autorizar la adquisición y venta de activos fijos.
- Nombramiento del Auditor Eterno de la Compañía.
- Aprobación de los Estados Financieros.

2 PRESIDENCIA

Las funciones que desempeña la Presidencia son:

- Evalúa la Gestión Administrativa.

- Establece bases para un buen Control Interno.
- Aprueba la Apertura de cuentas bancarias.
- Controla la emisión y/o giros de cheques.
- Establece métodos y mecanismos para lograr los objetivos de la empresa.
- Ejecuta las resoluciones de la Junta General de Accionistas.

3 GERENTE GENERAL

Son funciones del Gerente General las siguientes:

- Proponer a la Junta General de socios, las políticas, planes, presupuestos y el Reglamento de Organización.
- Actuar como Representante Legal ante todos los organismos de control, a los que está sujeto la empresa.
- Dirigir las actividades tendientes al logro de los objetivos.
- Aprobar listas de precios de ventas de flor, dependiendo circunstancias.
- Aprobar el Manual de Organización, funciones, reglamentos, y normas técnico administrativas para el desarrollo legal de su representada.
- Proponer a la Junta General de Socios, nuevos proyectos.
- Llevar un control del presupuesto general de la entidad.
- Aprobación de los cheques a ser emitidos para proveedores y firmar.
- Autorizar los montos de Caja chica y Fondo Rotativo.

4 SECRETARIA GENERAL

Son funciones de la Secretaria General las siguientes:

- Atender y distribuir las llamadas telefónicas a los diferentes departamentos.
- Solicitar a los proveedores cotizaciones de materias primas, suministros y demás materiales que solicitan los diferentes departamentos.

- Coordinar pedidos de compras con los diferentes proveedores, posterior a la aprobación de las proformas emitidas con anterioridad.
- Recepción, envío y archivo de documentos.
- Manejo y custodio de caja chica.
- Apoyar la coordinación de las actividades entre los diferentes departamentos.
- Preparación de información, cuadros y demás actividades solicitadas por Gerencia General.

5 JEFE DE FINCA

Son funciones del Jefe de Finca, los siguientes:

- Producir rosas de calidad, y en la cantidad necesaria para satisfacer las necesidades del cliente.
- Controlar el proceso productivo de la empresa.
- Dirigir la empresa en base a lo planificado.
- Otorgar el entrenamiento adecuado a su personal de apoyo en las actividades operacionales.
- Planificar los programas de fertilización, riego y fumigación, necesarios para el control de enfermedades.
- Prever los materiales y suministros con bodega para realizar las requisiciones necesarias a ser utilizadas en las diferentes áreas.
- Optimizar la utilización de químicos, insumos, suministros y materiales, buscando siempre el ahorro para la empresa.
- Otorgar un adecuado manejo de las plantas ya que es el activo más importante de la compañía.
- Realizar las proyecciones de producción tanto en temporadas altas, como en temporada normal.
- Asistir e indicar los puntos adecuados de corte de flor.
- Coordinar los trabajos de mantenimiento y limpieza de finca.

- Contratación los servicios adicionales para la ejecución de trabajos relacionados a la construcción de invernaderos, colocación de plástico, levantamiento de camas, tierra negra, etc.

6 JEFE DE POSTCOSECHA

Son funciones del Jefe de Postcosecha, los siguientes:

- Vigilar la calidad de la flor, en todo el proceso y tratamiento de la misma.
- Solicitar los suministros necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades en la postcosecha.
- Efectuar flores de florero permanentes, para verificar el tiempo de resistencia de la flor y dar las observaciones pertinentes cuando el caso lo amerite.
- Coordinar las actividades con los departamentos y áreas relacionadas.
- Controlar el proceso de clasificación, embonche y empaque de la flor.
- Capacitar y entrenar al personal para el buen desempeño de las actividades.
- Realizar recorridos por el cultivo con el Jefe de finca, con el fin de evaluar el crecimiento de las plantas y verificación del punto de corte necesario.

7 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Las funciones del Departamento de Ventas son:

- Vender toda la flor producida en cultivo y procesada en postcosecha de la empresa, a los mejores precios del mercado.
- Buscar en forma permanente clientes nuevos y calificados para efectuar negociaciones diarias.
- Coordinar diariamente con los clientes, sobre los despachos de la mercadería solicitada por ellos.

- Elaborar políticas de ventas, como fijar precios de ventas de vencimiento, y monto máximo de crédito, con el conocimiento y aprobación del Gerente General.
- Controlar y supervisar los pedidos, facturas, parking list y demás documentos necesarios para el despacho diario de la flor.
- Enviar y controlar estados de cuentas individuales a los clientes.

8 COMERCIO EXTERIOR

Son funciones de este departamento, los siguientes:

- Solicitar a la corporación Aduanera Ecuatoriana – CAE, la apertura de Órdenes de Embarque – FUE, para la salida de la flor de exportación hacia los diferentes destinos internacionales.
- Coordinar con el Departamento de Ventas las diferentes Órdenes de Embarque que vayan a necesitar.
- Realizar la liquidación de Ordenes de Embarque, por los DAU (FUE'S aforados o certificados).
- Solicitar a las agencias de carga, las guías de embarque certificadas, para la preparación de información con facturas-órdenes-guías, y demás documentos, para la liquidación respectiva.

9 CONTABILIDAD GENERAL

Son funciones del Departamento de Contabilidad, las siguientes:

- Elaborar del Presupuesto de la empresa.
- Preparar los Estados Financieros mensuales, para la tomar las decisiones oportunas.
- Controlar diariamente las cuentas bancarias de la empresa, mediante la conexión electrónica con las instituciones financieras, es decir, la conciliación de las cuentas de la empresa en forma permanente.

- Realizar los débitos y créditos ejecutados en las cuentas de la empresa.
- Preparar el flujo de caja.
- Realizar programaciones de pago a proveedores, empleados y acreedores.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión financiera de la empresa.
- Efectuar un análisis de costos con el fin de optimizar y reducir costos innecesarios.
- Preparar información concerniente a la declaración de impuestos, planillas de aportes, contribuciones y demás impuestos.
- Controlar el desarrollo de las actividades operativas y financieras de la empresa.
- Asesorar a la gerencia en aspectos financieros.
- Elaborar y actualizar el Plan de Cuentas.
- Establecer los controles contables necesarios en todas las áreas pertinentes.
- Registrar las transacciones diarias.
- Mantener respaldos de la información contable de la empresa.
- Elaborar y tramitar la devolución del impuesto al valor agregado IVA.
- Solicitar conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos y Gerencia General, tarjetas al banco, para la acreditación de valores por concepto de roles y pagos al personal de compañía.
- Revisar la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos para la elaboración de Planillas de Pagos (roles o sueldos).

10 RECURSOS HUMANOS

Son funciones del Departamento de Recursos Humanos:

- Contratar personal calificado, el mismo que es solicitado por las diferentes áreas para llenar vacantes.

- Elaborar y legalizar contratos de trabajo, avisos de entrada y salida al Seguro Social obligatorio.
- Preparar los roles de pago a los trabajadores con sus respectivos beneficios sociales.
- Preparar las liquidaciones correspondientes de acuerdo con los requisitos del Ministerio de Relaciones Laborales, a través de su página virtual.
- Programar cursos de capacitación y motivación para el personal.
- Revisar periódicamente si el número de personal con discapacidad, es el requerido por el Consejo Nacional de Discapacidad - CONADIS, es decir el 4% del total del personal que labora en la empresa.
- Proponer incentivos al personal, previo la evaluación en el desempeño del trabajo en cada área.
- Realizar programas de seguridad industrial, y dotar al personal de la indumentaria necesaria para la ejecución de actividades.
- Revisar y otorgar el cuadro respectivo de vacaciones para el personal que lo merece, debido al tiempo requerido para solicitar dicho beneficio.
- Otorgar los permisos necesarios de acuerdo a las necesidades, tomando en cuenta la coordinación de trabajos y la aceptación del supervisor o jefe inmediato.

11 SUPERVISORES

Son funciones de los supervisores:

- Capacitar a su personal en todas las áreas a realizarse diariamente.
- Vigilar y controlar que las tareas encaminadas hacia lo que la empresa requiere.
- Informar al Jefe de Finca sobre las proyecciones y resultados en la cosecha y procesamiento de la flor, al igual que las actividades realizadas por el personal de mantenimiento.

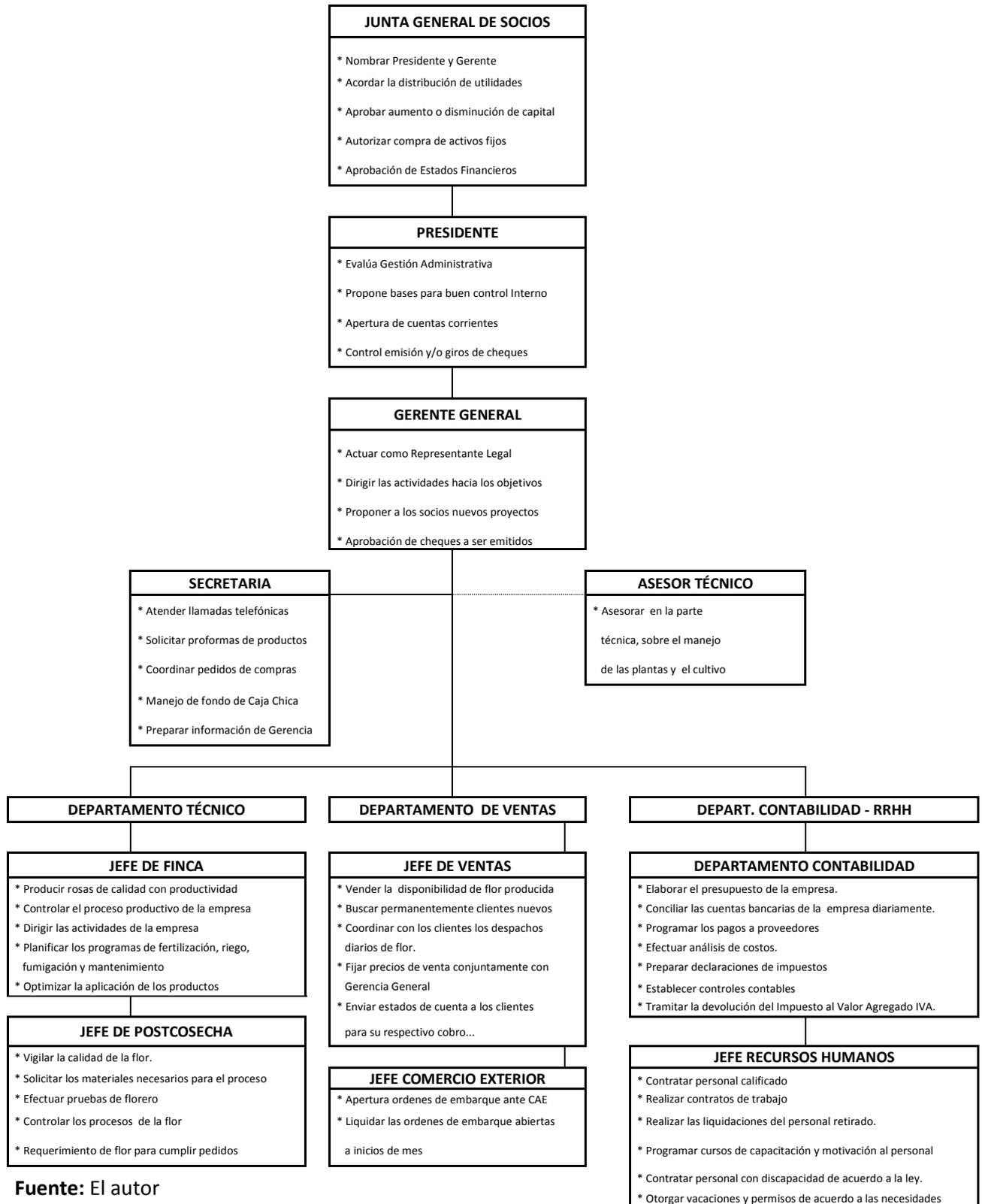
- Ayudar en el control de plagas y enfermedades ocurridas especialmente en el campo.
- Tener limpio el cultivo y las instalaciones en general.
- Coordinar entre los diferentes supervisores, las actividades a realizar para evitar cruces entre el mismo (cultivo-fumigación-riego e incluso mantenimiento y postcosecha)

12 BODEGA

Son funciones de Bodega, los siguientes puntos:

- Recibir y verificar el estado de los productos entregados por los proveedores, especialmente lo relacionado con químicos, fungicidas y fertilizantes; esto es, verificar sellos de seguridad, fecha de caducidad, y comprobar si la mercadería que se recibió pertenece a lo que se solicitó.
- Llevar el control adecuado de los productos que están a su cargo en los Kardex.
- Comunicar y/o reportar el stock existente en bodega al Jefe de Finca para la solicitud de productos, en las cantidades que este sugiera para la utilización respectiva, en los días a utilizarse.
- Despacho de productos a las diferentes áreas de la finca, de acuerdo a su requisición o pedido autorizado por la firma de responsabilidad.
- Solicitar la verificación de documentos al Jefe de Finca, antes de pasar al Departamento de Contabilidad para su respectivo ingreso al sistema contable.

Gráfico 52 Organigrama funcional



Fuente: El autor

3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos, es un instrumento necesario para el funcionamiento del Control Interno de una entidad, en donde define claramente las normas operativas, la secuencia de las actividades que se cumplen en los diferentes departamentos, facilitando su ejecución, evitando demoras, duplicaciones de esfuerzos y errores.

3.5.1 MISIÓN

Elaborar un Manual de Procedimientos que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de Olimpo Flowers Cía. Ltda.

3.5.2 VISIÓN

Desarrollar métodos y procedimientos de trabajo que nos permitan alcanzar los objetivos trazados y el mejor funcionamiento del personal, a través del manual.

3.5.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se pretender alcanzar con el Manual de Procedimientos son los siguientes:

- Servir como instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de puestos.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando de esta manera la duplicidad de instrucciones.
- Delimitar las funciones que deben cumplir en cada uno de los puestos.
- Utilizar como medio de integración y orientación para el personal recién ingresado, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.

- Proporcionar información a los trabajadores sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad.
- Colaborar para la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, proporcionando una uniformidad en el trabajo.
- Fomentar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.5.4 ALCANCE

El alcance de este manual es muy amplio, porque servirá de guía para directivos, funcionarios, empleados y obreros que permitirá desarrollar su trabajo con eficiencia, evitando incurrir en errores, detectando la duplicidad de funciones, además que conozcan claramente las líneas de autoridad, los jefes inmediatos que tienen que reportar la ejecución de las tareas.

Contiene procedimientos que deben seguirse en los departamentos: Técnico, Ventas, Contable y Recursos Humanos; para que los trabajos y tareas que desarrollen en cada departamento se realicen en forma sistemática, para lograr su uniformidad.

3.5.5. PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

En estos procedimientos se describen aquellos que son necesarios para el control de los recursos financieros, a través de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa.

1 CAJA CHICA

El procedimiento del fondo para Caja Chica, se manejará bajo los siguientes parámetros:

- Solicitud dirigida al Gerente General, indicando el monto de apertura, el mismo que para la empresa Olimpo Flowers Cía. Ltda. será de 300.00 dólares americanos.
- El Departamento de Contabilidad, con la solicitud aprobada y firmada por el Gerente General, emite el cheque a favor de la persona encargada del manejo de este fondo.
- El custodio y manejo del fondo de Caja Chica, entregará el dinero para los diferentes gastos, los mismos que serán debidamente autorizados por el Gerente General.
- El fondo de Caja Chica, será utilizado para rubros establecidos por montos pequeños que no sobrepasen los 20.00 dólares americanos, tales como; Compra de medicinas, arreglo de llantas, pasajes a personal por horas extras, envío de encomiendas, etc.
- Los documentos que respalden estos gastos tienen que ser facturas debidamente autorizadas por el organismo regulador como es el Servicio de Rentas Internas SRI, y en el caso de no entregar facturas deberán realizarse en recibos internos de la empresa con firmas de responsabilidad.
- Para la reposición del fondo, la persona encargada deberá presentar un resumen, en el que detalle: fecha del documento, nombre del proveedor o responsable, número del comprobante, valor y concepto del gasto; debidamente firmados por las personas solicitantes, para que sean revisadas y aprobadas posteriormente por Gerencia General, y apruebe la emisión del cheque por el valor solicitado.
- El monto que solicitará para la reposición del fondo de Caja Chica, no excederá del 80% del valor total, con la finalidad que siempre haya dinero disponible para cualquier emergencia.
- El Departamento de Contabilidad, tiene la potestad para realizar arqueos sorpresivos, con el fin de controlar el manejo de este recurso, y por lo general deberá cuadrar, lo que disponga en efectivo más los documentos de soporte que tenga al momento.

2 CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar constituyen el 97% de las facturas vendidas a los clientes. Para esta cuenta tenemos el siguiente procedimiento.

- El cobro se lo realiza en forma diaria, mediante el envío de estados de cuenta a todos y cada uno de los de los clientes, para su coordinación con ellos sobre los valores facturados y saldos pendientes, esto se realiza a través de llamadas telefónicas o emails.
- Los clientes confirman fecha la fecha de retiro del pago en cheque por lo general, este debe ser depositado en forma inmediata en una de las cuentas corrientes de la empresa, o a su vez el cliente, confirma el depósito directo o la transferencia bancaria a la cuenta de la empresa, esto con el fin de acreditar en la cuenta individual de cada uno de los clientes y obtener el saldo actualizado.
- Cuando se realiza el retiro del cheque, se comunica al agente de cobranzas para que realice esta gestión en la ciudad de Quito, el día y hora señalada por el cliente, quien a su vez, para su respaldo saca una copia de este documento, al igual que el comprobante de depósito cuando este ya fue efectuado.
- Todos estos documentos son enviados por encomienda a la finca, al departamento contable para su respectivo archivo.

3 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA

Las empresas del sector florícola, al igual que toda empresa dedicada a la exportación de bienes y servicios, y realicen compras o adquisiciones de materiales, suministros y/o servicios tarifados con 12% IVA, tienen la ventaja que pueden solicitar al Servicio de Rentas Internas, la devolución de estos valores, para esto se sigue el siguiente procedimiento:

- El contador es la persona encargada de realizar este trámite, el mismo tiene un plazo máximo de cinco años a partir de la fecha de la emisión de la factura o importación, para la recuperación de estos valores, pasado este tiempo, se pierde toda opción para recuperar los fondos por este concepto.
- Se realiza un archivo con copias certificadas de todas las compras realizadas durante el mes solicitado.
- Se debe ingresar en la página del Servicio de Rentas Internas (www.sri.gob.ec), sección Devoluciones de IVA – Exportadores, posterior a esto se sigue el siguiente proceso:
 - ✓ **Prevalidación:** Aquí se ingresa el mes y año del período que se va a solicitar la devolución.
 - ✓ **Consulta de Prevalidación:** Permite verificar, si la solicitud ingresada, fue aprobada, rechazada o se encuentra en proceso.
 - ✓ **Descarga de Archivo:** Si fue aprobada la solicitud, se descarga el archivo en el DIMM Devoluciones de IVA, y se revisan los comprobantes físicos con los que se encuentran en el archivo para cotejar, y si están todos correctos se reenvía el archivo al SRI.
 - ✓ **Ingreso de Solicitud:** Se ingresa el archivo de solicitud para la revisión por parte del Sri, y esperar la liquidación del pago.
 - ✓ **Liquidación solicitada:** se verifica los valores para la liquidación o aceptación por parte del SRI a favor del contribuyente.
 - ✓ **Impresión de Liquidación:** Se imprime el documento, y hay máximo 48 horas para presentar en la oficina del SRI para la recepción y verificación final de los comprobantes. Y si todo está bien, realizan la acreditación en la cuenta corriente asignada o mediante Notas de Crédito.
- Para realizar este proceso, previamente a esto, debía haberse realizado requisitos como:

- ✓ Tener presentado la declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado y Retenciones en la Fuente del mes solicitado.
 - ✓ Encontrarse en lista blanca al momento de la presentación de las solicitudes respectivas para Devolución del IVA.
 - ✓ Haber realizado el Anexo Transaccional Simplificado (ATS), del mes o meses solicitados.
- a. Para solicitudes de Devolución de IVA Exportadores, a partir de enero del año 2008, se realiza a través de internet, y para solicitudes de años anteriores al 2008, se realiza la presentación de la información directamente en la oficina del Servicio de Rentas Internas, adjuntando toda la información requerida como es: copias certificadas de compras e importaciones, copias de las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado IVA, declaraciones de las Retenciones en la Fuente del mes solicitado, copias de los Anexos Transaccionales del mes solicitado, copia del RUC, copias de cédula y papeleta de votación del representante legal de la empresa, listado de facturas de venta o exportaciones detallando: fecha de emisión, bien exportado, numero de FUE u Orden de Embarque, valor FOB exportado.

4 COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

El Departamento de Comercialización y Ventas, es quien realiza la venta de la flor al exterior, se encargan de las cuentas por cobrar y la recuperación de cartera. Para que esta actividad se desarrolle adecuadamente se debe seguir el siguiente procedimiento.

- Elaborar carpetas individuales de clientes con todos los datos de identificación necesarios, como: direcciones, números telefónicos, emails, nombres de contactos, tanto para la coordinación al momento

de la venta de la flor como para realizar el respectivo cobro de la misma.

- El Departamento de Ventas y Postcosecha, mantendrán una comunicación directa, debido a que son quienes entregan la disponibilidad de flor, a ser vendida y son quienes realizan los contactos necesarios con los clientes.
- El Departamento de Ventas oferta la flor en las mejores condiciones para la empresa, tomando en cuenta, volumen, precios y plazos.
- Receptan el pedido del cliente y restan de la disponibilidad conforme se de la venta para evitar la duplicidad de una misma flor con los clientes.
- Para conseguir nuevos clientes, se pueden enviar muestras de varias variedades para que conozcan la calidad de la flor, y tenga la aceptación respectiva.
- Realizar la orden de embarque por duplicado, por cliente y detallando lo vendido. SE debe entregar el primer ejemplar al supervisor del área (empaquete), para que coordine el embarque del día, y el segundo ejemplar queda para la respectiva facturación.
- Luego de realizada la venta de toda la flor procesada por Postcosecha, el vendedor solicita, vía telefónica o emails, a las Agencias de Carga, el cupo respectivo para el envío de las cajas de flor a los diferentes, acatando la línea aérea asignada por el cliente, y el número de guía de embarque asignada por la carguera.
- Se elabora el Packing List (listado de la flor empacada), Facturas Comerciales, Guías de Remisión para el transporte que llevará la flor hasta las cargueras, por las ventas del día.
- El Departamento de Ventas, es el responsable de los cobros por las ventas realizadas, la elaboración de los estados de cuenta, la confirmación de saldos; esta información debe ser revisada y cuadrada por el Departamento de Contabilidad.

5 EXPORTACIONES – COMERCIO EXTERIOR

La exportación es el proceso que se sigue para enviar el producto terminado de nuestro país a los diferentes mercados del mundo, en especial a Rusia.

De igual manera el Departamento de Comercio Exterior, tiene su procedimiento respectivo y es el siguiente:

- Apertura Órdenes de Embarque o FUE'S (Formulario Único de Exportación), que son los documentos autorizados por la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE, para ejecutar la coordinación con las cargueras. Se asigna una orden por cada país a ser exportada la flor, mercadería que viaja soportada por una Factura Comercial.
- La vigencia de estas órdenes son de 30 días. Estas órdenes son solicitadas vía internet, y hay que ingresar a la Aduana con su respectivo aforo al vencimiento; de no ser presentado a tiempo se incurrirá en multas equivalente al 50% de un salario básico.
- El Departamento de Comercio Exterior, es el responsable de todas las Guías, Órdenes de Embarque certificadas y selladas por las diferentes cargueras. Estos documentos son indispensables para adjuntar con las facturas de los clientes al momento de la liquidación.
- El plazo para ingresar la información a la Aduana es de 15 días posterior al cierre del mes anterior.
- Sellada la información por la Aduana, se queda el ejemplar con la empresa, la misma que puede proceder a canjear con Notas de Crédito ante la CORPEI, el valor de cada Orden de Embarque que las empresas cancelaban cada mes el equivalente al 1.5 por mil del valor FOB, los mismos que pueden seguirse recuperando.

6 CONTROL PRESUPUESTARIO

Toda empresa sea grande o pequeña, debe manejarse a través de un presupuesto, esta es una herramienta efectiva de control que ayuda a optimizar los recursos económicos con los que cuenta para el normal desenvolvimiento de las actividades. El proceso es el siguiente:

- El responsable de la elaboración y control del presupuesto es el Contador, es por ello, es la persona que autoriza o niega los gastos y costos que se incurren en la actividad operativa de la empresa, conjuntamente con el Gerente General.
- A partir del mes de octubre de cada año, el Contador en coordinación con todos los departamentos de la empresa, elabora el presupuesto económico, que manejará durante el siguiente período financiero.
- El presupuesto debe considerar todos los costos, gastos, inversiones, mejoras e imprevistos, que se puedan presentar para el año presupuestado, de todas las áreas, y además aplicando un porcentaje adicional por inflación y cualquier otra eventualidad de incremento.
- Se elabora el primer borrador, se presenta al Gerente general para su revisión, se efectúa las correcciones y ajustes necesarios, para luego elaborar el presupuesto definitivo; el mismo que se presentará a la Junta General de Socios, con todos sus soportes y aclaraciones para su aprobación.
- Es importante que los materiales, suministros, mantenimiento y reparaciones se manejen cuidadosamente para evitar despilfarro y gasto innecesario de recursos. Tiene mucho que ver el control, el criterio que se aplique en el momento de solicitar los productos y las reparaciones por parte de las diferentes áreas.
- El tener un valor presupuestado, no implica necesariamente incurrir en su utilización, debiendo exigir a los diferentes departamentos la justificación real de los pedidos.

7 BODEGA

Bodega es una sección muy importante, debido a que ahí se almacena toda la mercadería de la empresa. Para esto se pone el siguiente procedimiento:

- El bodeguero tiene la obligación de mantener limpia las instalaciones que están a su cargo, ordenar los productos de acuerdo a etiquetas y grupos; lo que permitirá encontrar inmediatamente los productos solicitados.
- El bodeguero es el responsable del custodio de todos los productos y materiales de la bodega; es el encargado de entregar un reporte semanal al Jefe de Finca, sobre las existencias de los productos.
- Es quien recibe la mercadería por parte de los proveedores con su respectiva factura y guía de remisión, lo cual compara con la requisición y pedido realizado por parte de la empresa.
- Prepara las salidas de los productos tanto en fertilizantes, fungicidas, insecticidas, suministros de empaque y postcosecha, al igual que los artículos de mantenimiento e indumentaria para personal, de acuerdo a lo solicitado en las órdenes de pedido, las mismas que deben tener firmas de responsabilidad.
- Elabora dichas salidas en el documento respectivo (Egresos de Bodega), al igual que registra en el Kardex de cada artículo, antes de pasar al departamento de contabilidad.
- El registro por parte del bodeguero, tanto ingresos como egresos, debe coincidir al final con los saldos que posee en el sistema el departamento contable.
- Por control interno de toda empresa, se debe realizar una constatación física cada mes por lo menos. Para realizar este inventario, debe estar siempre el responsable de bodega y una persona del departamento de contabilidad.

8 CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar constituyen todas las obligaciones que la empresa mantiene con los proveedores de insumos, servicios, regalías, préstamos, impuestos, planillas, personal, etc.

Es prudente e importante, realizar un proceso para efectuar los pagos respectivos, el mismo que se lo define de la siguiente manera:

- El contador, es el encargado de analizar el flujo de fondos con el que cuenta la empresa, para la preparación de pagos.
- Se analiza y evalúa la importancia para realizar el pago, es decir antigüedad de factura, importancia del producto que nos van abastecer los proveedores, y rapidez de entrega por los productos solicitados. Todo esto prevé en tiempos de poca fluidez de fondos.
- En cambio, cuando existe una fluidez normal de fondos, se cancela acorde al vencimiento del documento a todos los proveedores, y no promover un resentimiento con las empresas que abastecen de productos, para el desarrollo normal de la empresa.
- Generalmente, se prepara los pagos a los proveedores los días viernes, en el horario de 14h00 a 15h00.
- Los cheques son preparados por el contador, previa revisión del Gerente General, y son entregados a Secretaría para la respectiva entrega de los mismos.
- Realizados los pagos por esta dependencia, devuelve los comprobantes de egresos firmados al Departamento de Contabilidad para su respectivo archivo.

9 RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos, es el departamento que coordina el requerimiento e personal nuevo solicitado por las diferentes áreas. Para esto se propone el siguiente procedimiento.

- Solicitar por los diferentes medios posibles y que estén al alcance económico de la empresa, personal para cubrir vacantes o por ampliación de labores en la empresa.
- Seleccionar detenidamente al personal que va a ser contratado, averiguando sobre las destrezas y habilidades que posea la persona para cubrir un determinado puesto de trabajo.
- Solicitar documentación básica y necesaria para ser contratado.
- Poner conocimiento, sobre las labores a realizar, y las obligaciones y derechos que tiene como trabajador, las mismas que son amparadas por los organismos de control, como Ministerio de Relaciones Laborales, al igual que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.
- Realizar y coordinar con el Departamento de Contabilidad, las Planillas de Pago mensuales, de igual forma que las Remuneraciones Legales respectivas. Dichos valores que serán acreditados en las cuentas virtuales e individuales de cada trabajador.
- Impulsar capacitaciones de motivación para todo el personal.
- Promover la estabilidad laboral, mediante estímulos económicos, los mismos que son propuestos a Gerencia General y al Departamento de contabilidad para su aprobación.

3.5.6. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1 NUEVOS CULTIVOS

Para el incremento de la producción, es necesaria la creación de nuevos invernaderos. De este proceso se encarga el Departamento de Gerencia Técnica. Este es el procedimiento a seguir:

- Selección del terreno donde se va a sembrar las nuevas plantas.
- Preparación del suelo, con la incorporación de abonos orgánicos, químicos y fertilizantes, los mismos que son preparados y mezclados con una rastra, para obtener una mayor riqueza del suelo.
- Nivelación del suelo, el mismo que no debe tener una pendiente superior al 4% para instalar el sistema de riego.
- Construcción de invernaderos, preferible metálicos para mayor resistencia, y que sean cubiertos plásticos de alta densidad.
- Construcción de camas y caminos con medidas específicas de 30 mt. de largo x 75 cm de ancho; y la elaboración de 4 camas por nave. La altura de cada cama es de 20 cm. sobre el nivel del suelo.
- Selección de nuevas variedades de acuerdo a la demanda del mercado y al nivel de productividad de cada planta. El Jefe Técnico es quien determina las plantas o patrones, y con los supervisores aplican el tratamiento fitosanitario para la desinsectación y prevención de enfermedades.
- Siembra de las plantas en las camas, en una sola hilera, que por sus medidas son aproximadamente 300 plantas por cama.
- Labores de cultivo; consiste en mantener la humedad adecuada para las plantas; la luminosidad y ventilación en los invernaderos, ayudan a que las plantas tengan un desarrollo apropiado.
- Fumigación del cultivo para desechar enfermedades y fortalecer las defensas de las plantas, en este proceso hay que desyerbar podar e incluso descabezar las primeras flores que crecen. Las

fumigaciones del cultivo se realizan las veces que sean necesarias para matar las plagas y evitar la propagación con el uso adecuado de pesticidas.

- Parada de pambil y pie de amigo; son labores donde se utiliza alambre, con la finalidad de que las plantas crezcan en forma recta, y logre el proceso de crecimiento óptimo.

2 MONITOREO Y CONTROL DE ENFERMEDADES

El Jefe Técnico, es quien escoge a sus colaboradores con experiencia, quienes son los responsables del monitoreo y control de enfermedades de las plantas. Para ello se sigue el siguiente procedimiento:

- El Jefe Técnico, entrega documentos para el control de enfermedades y el monitoreo, donde se detallan los bloques, camas y variedades de la finca.
- Los supervisores llenan estos documentos, para luego entregar al Jefe Técnico, quien realiza la constatación física del estado de las plantas.
- El Jefe Técnico, realiza programas de fumigación y fertilización, para controlar las enfermedades del cultivo.
- Por lo menos cada 3 meses, se realizará un análisis del suelo y agua, con la finalidad de apoyarse con los resultados de estos, para reconsiderar los programas de fertilización y fumigación.

3 COSECHA DE FLOR

La cosecha de la flor, la realiza el personal de campo, quienes están instruidos por los supervisores y por el Jefe Técnico. Para la ejecución de esta actividad, se sigue el siguiente procedimiento:

- El corte de la flor, se lo debe realizar cuando ésta haya alcanzado su estado de madurez, que es aproximadamente de 3 a 4 meses de sembrada la planta, dependiendo las variedades y el punto de corte de acuerdo a las exigencias del mercado.
- Las flores son colocadas en mallas plásticas, estas mallas deben contener 20 botones o tallos, con la finalidad de evitar el maltrato. Se colocan en tinas con agua para su respectiva hidratación, hasta que sean transportadas por los cocheros hasta la sala de postcosecha, para su procesamiento.
- Posterior a la cosecha, se realiza trabajos de mantenimiento y limpieza, tanto en las plantas como en las camas y sus alrededores, para que tengan un normal desarrollo de crecimiento.
- Los supervisores entregan al Jefe Técnico un reporte diario de actividades, al igual que del total de flor cosechada por bloques, para el respectivo control de producción y cruzar la información con lo proyectado inicialmente.

4 POSTCOSECHA Y EMPAQUE

El área de Postcosecha y Empaque, es la zona donde se da el toque final a la flor en sus diferentes presentaciones, para ser enviada a los diferentes mercados del mundo.

Las fases de tratamiento de la flor en el área de postcosecha, se dan bajo el siguiente procedimiento:

- **Recepción de la flor:**
 - ✓ Al momento de que llegan los cocheros con la flor en mallas de 20 tallos, la persona encargada de recepción, registra la hora de llegada y la cantidad de mallas de diferentes variedades. Estas son colocadas en tanques de agua con desinfectantes e hidratantes.

- ✓ Si existe alguna anomalía por enfermedades, maltratos o puntos de corte, se comunica al Supervisor y/o al Jefe de Postcosecha, para que decidan si se recibe o no en ese momento la flor.
- ✓ La flor que ingreso a la sala, permanecerá en hidratación hasta el día siguiente para su proceso. En caso de requerir flor del día para completar pedidos, la flor deberá hidratarse por lo menos una hora antes de su procesamiento.

- **Pre-frío e Hidratación**

- ✓ Las tinas deberán contener una cantidad aproximada de 40 litros de agua potable, más un hidratante a la dosis recomendada por el fabricante.
- ✓ El tiempo de duración de la solución hidratante, es de 7 días, dependiendo de la solución en las tinas y el grado de limpieza en éstas.
- ✓ La sala de pre-frío, debe estar a una temperatura entre 5 a 8° C, estos datos se deben tomar diariamente en la mañana y en la tarde para su control. Si se calienta mucho el cuarto frío, hay que notificar en seguida para llamar a los técnicos y realicen las inspecciones y trabajos necesarios, para poner en la temperatura adecuada y necesaria para la flor.
- ✓ . Las tinas y gavetas, hay que lavar una vez por semana, con detergente y cloro, haciendo coincidir este proceso con el cambio de la solución.

- **Procesamiento de la Flor**

- ✓ **Patinador:** es la persona que distribuye las mallas con las variedades analizadas por el Jefe y el Supervisor de Postcosecha, a cada una de las mezas de clasificación, para lo

cual utiliza los coches apropiados para la transportación de las mallas.

- ✓ **Clasificación:** Como su palabra lo indica “clasificación”, es la actividad realizada por la persona, en donde selecciona y clasifica de flor en flor el tamaño tanto del tallo, como el diámetro del botón, y si el caso lo amerita, separa los tallos para la elaboración de bonches para el mercado nacional. Además, se revisa si no existen problemas como tallos torcidos, delgados, botones deformes, maltratados, presencia de plagas, enfermedades, follaje sucio, etc.
- ✓ **Despetalar:** Cuando sea necesario, y/o según el requerimiento del cliente, se retirará de 2 a 3 pétalos del botón, según la variedad.
- ✓ **Embonchar:** Es la actividad que realiza la persona posterior a la clasificación de la flor, y consiste en la elaboración del bonche o ramo. En el mercado existe una gran gama para la presentación de los bonches y bouquet, pero en el caso de Olimpo Flowers Cía. Ltda., la presentación más utilizada es de 25 botones o tallos por bonche, tanto para el mercado ruso como americano y resto de países.

La diferencia para distinguir un bonche para mercado ruso y un bonche para mercado americano, está en el uso de la lámina micro corrugada, y el número de tallos por fila, es decir; para el mercado ruso, se utiliza la lámina de color rojo con impresión del logotipo de la empresa, y la elaboración del bonche es de dos filas de 5 botones en el primer piso, y dos filas adicionales en el segundo piso, sumando 20 tallos, además se coloca una fila intermedia de 5 tallos para completar los 25 tallos, dando la figura de un bonche rectangular; en cambio, en el bonche para mercado americano se utiliza lámina de color blanco y su presentación es cuadrada, con tres filas de 4 botones cada una en el primer piso, al igual que en el segundo piso, y

un botón adicional en la mitad de los pisos para completar de esta forma los 25 tallos.

Para la presentación de bonches de flor nacional, se elaboran en forma redonda, su lámina puede ser plástica o simplemente de papel periódico, y no debe exceder a los 50cm de largo de tallo.

- ✓ **Control de Calidad:** Para el control de calidad, se toman 4 a 5 ramos por meza de clasificación y embonche durante el día, para abrir la lámina y detectar errores que se comete al momento de elaborar el bonche, ya sean en la elaboración de los pisos, o la presentación de enfermedades en los botones o follaje, punto de corte, coloración, etc. De igual forma se revisa la colocación del capuchón plástico, la ubicación de la liga que se pone posterior al corte o nivelación de los tallos en la cortadora.
- ✓ **Inventario de Producción:** El informe de producción se imprime, al final del día, registrando el total de ramos de exportación y de mercado nacional de cada variedad, clasificados por longitud y variedad.
- ✓ **Empaque:** El supervisor y sus colaboradores de empaque, ingresa al cuarto frío, a una temperatura entre 0 a 2º C, todas las tinas con los bonches procesados. Recibe del Departamento de Ventas, los pedidos de flor y la cantidad de cada uno de los clientes. Se analiza si hay disponibilidad necesaria, y se empieza a empacar de acuerdo a los pedidos.

Para empacar, se colocan los bonches entrecruzados y separados a 5 cm de los bordes externos de la caja. El número de ramos por tabaco (caja individual), se realiza de la siguiente manera:

Cuadro 2 Medidas de tallos

Largo (cm)	No. de ramos
50	8
60	6
70	5
80	5
90	4
100	4

Fuente: El Autor

Se ajustan internamente los bonches con zuncho plástico, al igual que colocan tiras de cartón dañado en el área donde va el zuncho, para evitar el maltrato a las láminas o tallos.

Se coloca la tapa de la caja, y se vuelve a utilizar el zuncho para ajustar, se unen los dos tabacos que forman una full (caja), se colocan en la estantería o en los palets, dependiendo que se utiliza para mayor comodidad, luego se coloca la etiqueta de exportación del SESA, y por último se espera la confirmación de llegada del furgón para su respectivo despacho de todo lo preparado en Empaque y que fue vendido y solicitado por el Departamento de Ventas.

- **Evaluación del Tratamiento de Postcosecha**

Consiste en evaluar el efecto de la Postcosecha, tomando en cuenta todas las etapas por las que atraviesa la flor, desde el corte en cultivo, hasta su destino final, el cliente.

- ✓ **Vida de Florero:** Consiste en evaluar a la flor, tomando en cuenta los días que pasa en el cuarto frío, los días de transporte, hasta llegar a su destino final, desde luego que, a diferentes temperaturas, dependiendo el día de tratamiento para cada proceso de la misma. Para esto se coloca un tallo de diferentes

variedades en un florero, de preferencia de vidrio, para ir observando los cambios día a día. La cantidad de agua a colocar en los floreros no debe llegar más de 15 cm que es lo suficiente para que las flores se conserven entre 10 y 15 días al aire libre. El agua no debe ser cambiada durante la prueba de ensayo.

- ✓ **Supervivencia:** Diariamente deben observarse los cambios morfológicos de la flor, de la base de los tallos y del follaje, con la finalidad de tener descripciones precisas de los diferentes estados de evaluación de cada variedad.
- ✓ **Estado de Evolución:** El estado de evolución se da de la siguiente forma:
 - ✓ **Estado 1:** Corresponde al punto de apertura comercial, es decir en el que fueron cosechados.
 - ✓ **Estado 2:** Pre-apertura de los pétalos externos, ya que en su mayoría están abiertos.
 - ✓ **Estado 3:** Plena apertura, todos los pétalos se encuentran abiertos y con frecuencia se observan los estambres.
 - ✓ **Estado 4:** Inicio de la marchitez, los bordes de los pétalos externos se doblan hacia adentro, los estambres son claramente visibles y algunos pétalos empiezan a morir, aparece una ligera modificación del color.
 - ✓ **Estado 5: Marchitez,** los pétalos se encuentran arrugados, humedecidos y con notables alteraciones de color.

3.5.7. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE APLICACIÓN PARTICULAR

A continuación describiremos los procedimientos de aplicación particular, para cada una de las cuentas de los estados financieros y asuntos relativos a los mismos:

1. EFECTIVO

a. OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar la autenticidad de los fondos
- Comprobar que el balance incluye todos los fondos.
- Determinar la disponibilidad o restricciones de los fondos
- Verificar la correcta valuación de monedas extranjeras.
- Comprobar la adecuada presentación en el balance general y la revelación de restricciones y existencia de moneda extranjera.

2 CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Aprobación por parte de la administración, de las firmas autorizadas para girar contra las cuentas bancarias.
- Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro de operaciones.
- Adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados que manejan fondos y valores.
- Controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero, mediante recibos pre numerado, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo, endosos restrictivos, etc.
- Depósitos íntegros, intactos e inmediatos de las cobranzas.

- Autorización previa de las salidas de dinero, expedición de cheques nominativos, firmas autorizadas mancomunadas, pagos en efectivo hasta cierto límite, comprobación adecuada, etc.
- Arqueos sorpresivos de los fondos en poder de los cajeros.
- Formulación de conciliaciones mensuales de cuentas bancarias e investigación y ajuste de las partidas de conciliación.

3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- **Arqueos:** Inspección de todos los valores en poder de los custodios seleccionados a una fecha determinada.
- **Confirmación:** Obtener de las instituciones de crédito con las que haya operado la compañía durante el ejercicio, los saldos, restricciones y otras características de las cuentas bancarias. A este respecto, se recomienda utilizar la forma aprobada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ya que permite obtener información sobre otras operaciones que originan derechos y obligaciones de la empresa.
- **Revisión de las conciliaciones bancarias:** Verificación de la corrección de las conciliaciones bancarias, investigación de las partidas incluidas en las mismas y comprobación de que se hayan registrado los ajustes que procedan. Cuando este procedimiento se aplique a una fecha anterior al cierre del ejercicio, se deberán verificar las principales partidas en conciliación a dicho cierre.
- **Revisión de Transacciones:** Examen de la documentación que ampara las entradas y salidas de efectivo para verificar la autenticidad de las mismas y comprobar que se han seguido las políticas y procedimientos de control aprobados.

- **Corte de Movimientos:** Verificación de los movimientos de efectivo por un periodo anterior y posterior al cierre del ejercicio para comprobar su correcto registro.
- **Revisión de Traspaso de Fondos:** Comprobación de que los traspasos de fondos entre las cuentas bancarias de la misma empresa o con sus filiales se corresponden oportunamente.
- **Valuación de Monedas Extranjeras y Otros:** Verificación de su correcta valuación con base en las cotizaciones existentes al cierre del ejercicio.

4. INVERSIONES TEMPORALES EN VALORES

b. OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar la existencia física de los valores y que sean propiedad de la empresa.
- Comprobar que todos los valores se encuentren registrados.
- Verificar la correcta valuación de las inversiones
- Comprobar el registro de los productos en el periodo correspondiente.
- Comprobar la adecuada presentación en los estados financieros y la revelación de las bases de valuación y gravámenes.

c. CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Aprobación por parte de la administración, para adquisiciones, ventas y gravámenes de los valores.

- Segregación adecuada de las funciones de adquisición y venta de valores, custodia, registro de operaciones y cobro de los rendimientos.
- Adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados que manejan valores.
- Estudio periódico de las inversiones para determinar su correcta valuación.
- Existencia de registros para identificar los valores y sus rendimientos.
- Arqueos sorpresivos y periódicos de los valores.
- Cobro y registro oportuno de los rendimientos.

d. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- **Arqueos:** Inspección física de los títulos y cupones relativos o documentos representativos de la inversión.
 - **Confirmación:** Obtención directa de las instituciones de crédito o de terceras personas, de información sobre los saldos restricciones y otras características de los valores que están bajo su custodia.
 - **Revisión de transacciones:** Examen de la documentación que ampare las compras y ventas de valores, para verificar la autenticidad de las mismas, su correcta contabilización y comprobar que se han seguido las políticas y procedimientos de control aprobados.
 - **Cálculo de Rendimientos:** Verificación de la corrección de los rendimientos, utilidades o pérdidas por enajenación de valores, impuestos retenidos, etc.
 - **Comprobación de la Valuación:** Verificaron de su correcta valuación al costo o mercado, el menor, con base a las cotizaciones o valores de realización estimados de acuerdo con estados financieros recientes, preferentemente dictaminados, disponibles al fin del ejercicio.

5. CUENTAS POR COBRAR

e. OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar la autenticidad del derecho a cobrar las cuentas
- Determinar los gravámenes que existan.
- Comprobar su correcta valuación incluyendo su cobrabilidad.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

f. CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Segregación adecuada de las funciones de: otorgamiento de crédito, entrega de mercancías, facturación, registro contable, custodia y cobro de los documentos que amparen los adeudos.
- Facturación oportuna de todas las ventas.
- Control adecuado de entregas, facturación cobro o créditos concedidos al deudor mediante el uso de formas pre numeradas.
- Autorización del crédito, precios y condiciones de la venta, reducciones de los adeudos, etc.
- Comprobación interna, independiente, de:
- Operaciones aritméticas de las facturas, notas de crédito etc. Elaboradas.
- Cargos y créditos oportunos al deudor
- Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
- Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar.

- Inspección física periódica y sorpresiva de los documentos que amparen las partidas pendientes de cobro de cada adeudo.
- Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza principalmente con base en información sobre la antigüedad de los saldos.
- Evaluación de las posibilidades de cobro y ajuste a la estimación correspondiente.

g. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

Obtención de un análisis de los saldos que integren las cuentas por cobrar de preferencia tabulado por antigüedades como base del trabajo a realizar.

1. CONFIRMACIÓN:

- Es indispensable obtener confirmación escrita directamente de los deudores para los saldos representativos. El método a seguir para la confirmación de los adeudos, su extensión, alcance y la oportunidad en la aplicación del procedimiento, quedan a juicio del auditor de acuerdo con las circunstancias.
- En el caso en que no se obtengan resultados satisfactorios en la primera solicitud de confirmación de saldos (circulares no contestadas o devueltas por correo), se enviarán una segunda solicitud y si la importancia del saldo o las circunstancias lo ameritan, se visitará personalmente al deudor.
- Para todos aquellos saldos por los que se envió solicitud de confirmación y no se obtuvo respuesta, el auditor deberá usar procedimientos supletorios para satisfacerse de los saldos como son:
 - El examen de cobros posteriores, o si no los hay, mediante el examen de facturas originales de venta y la correspondiente evidencia del embarque relativo.

- Si la confirmación se realiza sobre saldos a fecha distinta a la de los estados financieros, el auditor tomara en cuenta el control interno existente, la rotación de los adeudos y en todo caso se requerirá llevar a cabo pruebas sobre los movimientos registrados entre la fecha de confirmación y la de los estados financieros.
- Las solicitudes de confirmación enviadas y las contestaciones recibidas deberán controlarse en los papeles de trabajo del auditor especificando el alcance del procedimiento y los resultados obtenidos.
- Cuando la aplicación del procedimiento de confirmación no sea posible o aconsejable, el auditor podrá sustituir tal procedimiento con métodos supletorios que le proporcionen la satisfacción necesaria sobre la autenticidad de los saldos.
- Como ejemplo se tiene los adeudos de algunas dependencias gubernamentales, adeudos en litigio, cuando se prevé que el cliente no tienen elementos para contestar, etc.

2. ARQUEOS DE LA DOCUMENTACIÓN

- En los casos que se juzgue necesario, se inspeccionara físicamente los documentos que amparen los adeudos para cerciorarse de que la documentación este completa y expedida o endosada a favor de la empresa.

3. CORTE DE VENTAS

- El auditor invariablemente deberá comprobar que la compañía hizo un corte adecuado de las operaciones de venta examinando la documentación que ampare las últimas salidas de mercancías en el ejercicio y las primeras salidas y devoluciones importantes que se registraron en el periodo posterior

4. VALUACIÓN Y COBRABILIDAD

- El auditor deberá hacer un estudio de las cuentas para discutir aquellas de dudoso cobro para comprobar la suficiencia de la estimación correspondiente.
- Dicho estudio se realizara a través del análisis de la antigüedad de los saldos, examen de cobros posteriores pláticas con los funcionarios de la compañía, confirmaciones de los abogados de la empresa, entre otros.
- Cuando existan adeudos importantes atrasados a cargo de sociedades y las circunstancias así lo ameriten, el auditor deberá obtener copias de los estados financieros, de preferencia auditados, para juzgar de la solvencia del deudor.
- Como una prueba complementaria es aconsejable determinar el índice de rotación de las cuentas por cobrar, a fin de definir la tendencia en relación con índices anteriores.
- Verificación de la correcta valuación de las cuentas por cobrar en moneda extranjera con base en las cotizaciones existentes al cierre del ejercicio.

6 INVENTARIOS

h. OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar su existencia física.
- Verificar que sean de propiedad de la empresa.
- Comprobar que contengan solamente artículos o materiales en buenas condiciones de consumo y de venta, y en su caso, identificar aquellos en mal estado, obsoletos o de lento movimiento.

- Comprobar su correcta valuación, reconociendo en su caso la pérdida de valor.
- Cerciorarse que haya consistencia en la aplicación de los sistemas y métodos de valuación.
- Determinar los gravámenes que existan.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

i. CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje y embarque de existencias.
- Registro oportuno de todo lo que se recibe y del pasivo correspondiente.
- Control de que todo lo que se embarca se registra y se factura oportunamente en el periodo que corresponda.
- Custodia física adecuada de los inventarios.
- Planeación y toma periódica de los inventarios físicos; su recopilación, valuación y comparación con los libros, y la investigación y ajuste de las diferencias resultantes.
- Registros adecuados para el control de las existencias, tanto en almacenes de la empresa como de terceros.
- Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
- Comprobación interna, independiente de la corrección de los inventarios periódicos y finales.
- Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias.

- Procedimientos para determinar la posible existencia de inventarios excesivos, dañados, obsoletos y de lento movimiento, así como ajuste de las estimaciones correspondientes.
- Adecuada protección a la entidad mediante el aseguramiento de los inventarios y el afianzamiento del personal que los maneja.
- El bodeguero no debe participar directamente en la toma de inventarios físicos.
- Restricciones del acceso al área de inventarios.

j. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

1. INSPECCIÓN FÍSICA

- **Observaciones de la toma de inventarios.** Es indispensable que el auditor se cerciore de que haya una planeación adecuada para la toma de los inventarios físicos y observe los recuentos respectivos, tomando nota del control de marbetes u otra documentación en que se anoten las cantidades inventariadas.
- **Pruebas físicas.** Es indispensable que el auditor haga pruebas físicas de las existencias para comprobar la corrección del inventario físico. Normalmente estas pruebas se llevaran a cabo al aplicar el procedimiento anterior.
 Cuando la naturaleza de los productos dificulten o imposibilite al auditor identificar, contar o determinar las condiciones de las existencias, deberá asesorarse de expertos en la realización de sus pruebas, y en su caso obtendrá confirmaciones de ellos.
- **Revisión del corte de inventarios.** Es indispensable que la revisión del corte se efectúe en dos etapas
 - a. Tomando nota durante el inventario físico de la documentación con que se controlan las entradas y salidas de mercaderías, asegurándose que las últimas salidas se excluyeron, y,

- b. Verificando posteriormente su correcto registró en libros.
- **Comprobación de existencias en poder de la empresa.** En los casos que se justifique, se podrán sustituir los procedimientos anteriores a este, por la confirmación directa del depositario o el examen de los certificados de almacenes de depósito.
 - **Comprobación de existencias de terceros en poder de la empresa.** Adicionalmente a la aplicación de los procedimientos 01 a 03 deberá obtenerse la confirmación de los propietarios.
 - **Observación y pruebas físicas de inventarios rotativos.** Solo serán aceptables si se cumplen con los siguientes requisitos:
 - a. Que los procedimientos seguidos por la empresa produzcan resultados equivalentes a los que se lograría con un inventario físico total anual.
 - b. Que la empresa mantenga registro de inventarios perpetuos o un sistema que asegure la determinación constante de existencias.
 - c. Que exista un control interno efectivo que permita confiar en los registros de inventarios perpetuos o su equivalente.
 - d. Que los procedimientos seguidos por la empresa aseguren que los excedentes o faltantes de lo que se recuenta en determinado momento no se compensen con faltantes o excedentes en otros departamentos que no se estén recontando.
 - e. Que la empresa sujete a un recuento físico todos los inventarios por lo menos una vez al año.
 - f. Que los registros de inventarios perpetuos o su equivalente se ajusten a los resultados de los recuentos parciales.
 - **Observación y pruebas físicas de la toma de inventarios totales en fecha distinta a la de fin de ejercicio.** Solo serán aceptadas si se cumple con los siguientes requisitos:

- a. Que la empresa mantenga registros de inventarios perpetuos o su equivalente.
- b. Que exista un control interno efectivo que permita confiar en dichos registros
- c. Que la toma de inventarios físicos sea a una fecha cercana a la de fin del ejercicio.
- d. Que el auditor se cerciore de la razonabilidad de los movimientos habidos entre la fecha de la toma de inventarios físicos y la de fin de ejercicio, por medio de la:
 - Revisión de los movimientos de las distintas cuentas de inventarios incluyendo el examen de la documentación que los origina, y en su caso obtención de explicaciones satisfactorias sobre movimientos poco usuales o anormales.
 - Comprobación del cálculo uniforme del costo de ventas.
 - Revisión de porcentajes de utilidad bruta incluyendo la obtención de información satisfactoria sobre variaciones.
 - Revisión de aumentos y disminuciones importantes en el monto de las existencias incluyendo la obtención de información satisfactoria sobre variaciones.
 - Comprobación de que las roturas, faltantes y otras mermas normales se hayan acreditado a las cuentas de inventarios.
 - **Procedimientos aplicables en el caso de contratación extemporánea.** En el caso de que al auditor se le soliciten sus servicios profesionales en fecha posterior a la toma física por la empresa de sus inventarios, ya sea el inicial o el final del periodo sujeto a examen, es necesario que observe otro inventario y efectúe las pruebas físicas que considere necesarias en los términos de los procedimientos descritos en los párrafos 01 y 03 anteriores, satisfaciéndose de la razonabilidad

de los movimientos habidos entre la fecha de su observación y pruebas físicas y las de inicio o de término del ejercicio, mediante la aplicación de los procedimientos recomendados en el apartado 4 del párrafo 07 anterior.

En el caso de que sea prácticamente imposible llevar a cabo los procedimientos de observación y pruebas físicas en la forma recomendada en el párrafo anterior, el auditor aplicará, entre otros, los siguientes procedimientos supletorios:

- a. Examinar evidencia documental suficiente de que se practicaron inventarios físicos y de que los procedimientos seguidos garantizan la correcta determinación de existencias. Dicho examen comprenderá la revisión de las instrucciones escritas de la empresa para la toma y corte de inventarios, los marbetes y listados de conteo, la compilación de listados de inventarios, etc.
- b. Obtener confirmaciones de existencias en los términos de los párrafos 04 y 05.
- c. Revisar transacciones subsecuentes que comprueben fehacientemente la existencia de los inventarios.
- d. Examinar la documentación que ampare entradas y salidas de inventarios.

2. INSPECCIÓN FÍSICA

- **Compromiso de la corrección aritmética de los inventarios físicos.** Es necesario que el auditor aplique, entre otros, los siguientes procedimientos:
 - a. Comparar las unidades contadas según los marbetes o listados utilizados contra las relaciones de inventario y viceversa.

- b. Comparar las unidades recontadas según pruebas físicas del auditor contra las relaciones de inventario.
 - c. Verificar que se utilizaron costos unitarios conforme el método de valuación adoptado.
 - d. Verificar las operaciones aritméticas.
 - e. Comparar la suma de las relaciones valuadas contra los saldos de las cuentas de control, asegurándose de que se hayan registrado los ajustes resultantes de los inventarios físicos.
- **Examen de costos unitarios.** Comprobar la corrección de los costos unitarios utilizados mediante la revisión de documentación original de compra, o nota de entrega de la casa matriz y la evaluación del sistema de costos de fabricación en el caso de industrias, cerciorándose de la inclusión de todos los elementos del costo.

Lo anterior deberá incluir la verificación de la correcta determinación de los costos unitarios de acuerdo al método de valuación adoptado.

- **Sistema y método de valuación.** Cerciorarse de que el sistema y el método de valuación utilizados sean los adecuados y que han sido aplicados consistentemente, y los costos no excedan al valor de mercado.
- **Realización de las existencias.** Deberá hacerse un estudio de los artículos de lento movimiento, excesivos, dañados y obsoletos, para cerciorarse de la suficiencia de las estimaciones correspondientes.

Este estudio se podrá realizar a través de inspección física de las existencias, estudio de movimientos en tarjetas de control, examen de realizaciones posteriores, pláticas con funcionarios de la empresa, certificaciones de técnicos, rotación de inventarios, etc.

- **Mercancías en tránsito. Se aplicaran entre otros, los siguientes procedimientos:**
 - a. Revisión de las condiciones de traslación de dominio.
 - b. Verificación de la recepción posterior en los almacenes de la empresa.
 - c. Confirmación de proveedores, de agentes de aduana u otros intermediarios.
 - d. Revisión de partidas de conciliación con proveedores.
 - e. Examen de documentación comprobatoria

7. GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS (PREPAGADOS)

1 OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar que se trata de servicios pagados por anticipado, o de compras de artículos y útiles sujetos a consumo, que afectarán los resultados de operación conforme se utilicen.
- Comprobar que las aplicaciones a resultados en el ejercicio, correspondan a las porciones devengadas por servicios efectivamente recibidos o consumos efectuados.
- Comprobar su correcta valuación.
- Cerciorarse que haya consistencia en la política de tratamiento de estos activos.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

2 CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno, deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Aprobación por parte de la administración, para efectuar erogaciones por estos conceptos.
- Existencia de políticas definidas de límites y conceptos que deban ser tratados como gastos anticipados.
- Existencia de registros que permitan identificar el origen de los pagos y las bases para su aplicación a resultados.
- Revisión periódica de la vigencia de los servicios por recibir o artículos por utilizar y en consecuencia de su aplicación a periodos futuros.

3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- **Inspección.** Examen de los documentos originales que amparen los pagos y comprobación de su autorización.
- **Evaluación de la existencia de un beneficio futuro.**
- **Confirmación.** En algunos casos será necesario obtener directamente de terceras personal la información sobre la vigencia, importe y demás características del servicio pagado por anticipado.
- **Cálculo.** Verificar que las aplicaciones a los resultados del ejercicio correspondan a los servicios devengados o recibidos, o a los artículos consumidos.
- En el caso de artículos y útiles para el consumo, se aplicaran los procedimientos recomendados para la auditoría de inventarios.

4. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

a. OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar que existan y estén en uso.
- Verificar que sean propiedad de la empresa.
- Verificar su correcta valuación.
- Comprobar que el cómputo de la depreciación se haya hecho de acuerdo con métodos aceptados y bases razonables.
- Comprobar que haya consistencia en el método de valuación y cálculo de la depreciación.
- Determinar los gravámenes que existan.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

b. CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Aprobación por parte de la administración para adquirir, vender, retirar, destruir o gravar activos.
- Segregación adecuada de las funciones de adquisición, venta, custodia y registro.
- Que existan procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos.
- Existencia de reglas para distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones.
- Revisión periódica de las construcciones e instalaciones en proceso para registrar oportunamente las terminadas.

- Comprobación periódica de las existencias físicas y condiciones de los bienes registrados.
- Información automática al departamento de contabilidad de las unidades dadas de baja.
- Registro de activos en cuentas que representen grupos homogéneos, en atención a su naturaleza y tasa de depreciación.
- Existencias de registros individuales que permitan la identificación y localización de los bienes.
- Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
- Adecuada protección de los bienes de la empresa, incluyendo su aseguramiento.

c. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- Examen de la documentación, escritura o título de propiedad y la autorización que amparen las adquisiciones, y comprobación del cumplimiento con las reglas que distingan las adiciones de los gastos de conservación y reparación.
- Al examinar las adquisiciones, investigar si representan reposiciones y comprobar que los bienes sustitutos fueron dados de baja.
- Inspección física para comprobar que los bienes adquiridos existen y estén en uso.
- Revisar que las partidas en proceso se encuentran aun inconclusas y no estén siendo utilizadas.
- Comprobar que la utilidad o pérdida resultante de ventas o retiros de activos, haya sido correctamente registrada y se haya cancelado la depreciación acumulada correspondiente.
- Comprobar que si se efectúan recuentos periódicos de los bienes de activo, las bajas detectadas hayan sido ajustadas.

- Comprobar que las cuentas de herramientas y moldes se han manejado de acuerdo con políticas contables adecuadas.
- Comprobar, cuando se hayan actualizado los valores de los activos, la correcta utilización de tablas de índices de precios o avaluados independientes.
- Revisar los cálculos de la depreciación, su correcto registro y el movimiento de las cuentas respectivas.
- Revisar que los métodos de valuación y depreciación hayan sido aplicados consistentemente
- Revisar los cargos a resultados por mantenimiento para comprobar que no incluyan partidas de activo.
- Comprobar que los bienes estén adecuadamente protegidos y asegurados.

5. INTANGIBLES

1) OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Determinar que se trata de erogaciones de las que se derivaran beneficios en ejercicios futuros.
- Cerciorarse que haya consistencia en la política de capitalización.
- Evaluar la razonabilidad del periodo de su aplicación a los resultados.
- Comprobar su correcta valuación.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

a. CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Aprobación por parte de la Administración para efectuar erogaciones por estos conceptos.
- Existencia de políticas definidas de capitalización.
- Existencia de registros que permitan identificar el origen de las erogaciones, y las bases para su aplicación a resultados.
- Revisión periódica de la vigencia de los beneficios futuros.

b. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- **Inspección documental.** Examen de los documentos originales que amparen las erogaciones capitalizadas y comprobación de su autorización.
- **Evaluación de la existencia de un beneficio futuro.** Estudio de las características de las erogaciones y discusión con funcionarios para juzgar sobre la vigencia de los beneficios futuros. Cuando se juzgare necesario, obtención de declaraciones de funcionarios y confirmaciones de terceros que fundamenten las conclusiones.
- **Cálculo.** Verificar que las aplicaciones a los resultados del ejercicio corresponden a la parte proporcional, de acuerdo con el método y periodo de amortización establecido.

1) PASIVOS

a. OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en estos renglones son los siguientes:

- Cerciorarse de que todos los pasivos han sido contraído a nombre de la empresa, se han registrados y valuados adecuadamente, son razonables, corresponden a obligaciones reales y estén pendientes de cubrir.
- Comunicación oportuna de contratos o acuerdos al departamento correspondiente.
- Autorización a diferentes niveles, para contraer pasivos, gravar activos y otorgar garantías.
- Comparación periódica de la suma de los auxiliares de cuentas colectivas, contra las cuentas de control.
- Evaluación de la suficiencia de las estimaciones para cubrir las obligaciones legales y contractuales.

b. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- **Confirmación.** Obtención de comunicación escrita de Instituciones que hayan otorgado créditos, proveedores, acreedores, entidades filiales, abogados, etc.
- **Pagos posteriores.** Examen de la documentación de los pasivos pagados con posterioridad a la fecha de balance.
- **Examen de documentación.** Inspección de la documentación que compruebe la autenticidad de los pasivos registrados no liquidados.
- **Verificación de cálculos.** Revisión de las bases para el registro de los pasivos acumulados y de su cálculo. Si para la determinación de los montos correspondientes se requieren de conocimientos especializados (reservas técnicas de instituciones de seguros, planes de pensiones, primas por antigüedad, etc.), se obtendrán estudios, opiniones o declaraciones de técnicos independientes.

- Verificación de que los pasivos contratados en moneda extranjera se convirtieron a moneda nacional con base en las cotizaciones existentes al cierre del ejercicio.
- Investigación de posibles pasivos no registrados.
- Examen de las transacciones registradas hasta la fecha del dictamen, de la documentación pendiente de registro, de actas escrituras, contratos, etc., en conexión con otras cuentas y discusión con funcionarios y empleados.

2 CAPITAL CONTABLE

OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar que las cifras que se muestren como capital contable estén de acuerdo con el régimen legal, acta constitutiva, estatutos y acuerdos de accionistas y de administración.
- Verificar que los importes que se presente en los distintos renglones del capital contable correspondan a la naturaleza de sus rubros.
- Determinar si existen restricciones.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

a) CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Existencia de registros para la emisión de los títulos que amparen las partes del capital social.
- Custodia de títulos en tesorería.
- Autorización y procedimientos adecuados para el pago de dividendos.
- Información oportuna al departamento de Contabilidad de los acuerdos de los accionistas o de los administradores que afecten las cuentas del capital contable.

b) PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- Examinar los originales de la escritura constitutiva y sus modificaciones.
- Inspeccionar los libros de actas para asegurarse de los acuerdos de los accionistas y administradores están reflejados adecuadamente en los registros contables y las exhibiciones de capital se recibieron efectivamente en los términos acordados.
- Inspección del registro de acciones nominativas o de partes sociales y, en su caso, el registro de variaciones de capital para comprobar que reflejan correctamente la estructura de capital.
- Verificar que los movimientos del capital contable estén autorizados.
- Arqueo de los títulos en tesorería o en su caso confirmación de la institución que los maneja.
- Verificar que los cupones por dividendos pagados y los de acciones canjeadas hayan sido cancelados.
- Examinar los documentos que sirven de base a los cálculos correspondientes para el registro del superávit por reevaluación.

c) VENTAS Y COSTO DE VENTAS

OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:

- Comprobar que las ventas y su costo representan transacciones efectivamente realizadas.
- Determinar que todas las ventas del ejercicio y su costo estén registrados y que no se incluyen transacciones correspondientes a los periodos inmediatos anteriores y posteriores.
- Determinar la autenticidad de las deducciones de ventas por concepto de bonificaciones y devoluciones.
- Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.
- Comprobar que haya consistencia en los métodos utilizados para su registro.

CONTROL INTERNO

La revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Segregación adecuada de las funciones de embarque, facturación, cobranza, recepción de devoluciones y contabilización.
- Existencia de informes pre numerados de las mercancías embarcadas y recibidas por devoluciones de los clientes, como base de su correcta contabilización.
- Autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta y de las bonificaciones y devoluciones.
- Comprobación aritmética de las facturas y notas de crédito.

- Existencias de información analítica de las ventas y sus deducciones por líneas de productos, zonas, agentes, sucursales de exportación, márgenes de utilidad bruta, etc.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- Comprobar que los embarques fueron facturados oportunamente.
- Verificar en las facturas y documentos que amparen las ventas y su costo, los cálculos aritméticos, precios unitarios, bonificaciones, progresividad numérica, contabilización, etc.
- En la medida que sea práctico, se harán pruebas globales de las ventas y su costo y de los márgenes de utilidad bruta.
- Revisión del corte de ventas.
- Verificación de los impuestos causados.
- Comparación de las cifras contra presupuestos, cuando las haya, comprobación de las explicaciones para variaciones importantes.
- Es recomendable que estos procedimientos de auditoría, se coordinen con aquellos que se utilicen en cuentas por cobrar e inventarios.

d) EVENTOS SUBSECUENTES

OBJETIVOS

- Los objetivos de los procedimientos de auditoría en este renglón son los siguientes:
- Conocer los eventos o transacciones que puedan afectar de manera importante a los estados financieros y que acontezcan en alguno de los periodos siguientes:
- De la fecha de los estados financieros a la fecha del dictamen que normalmente es la misma que el auditor se retira de las oficinas del cliente.
- De la fecha del dictamen a la fecha que entregue al cliente.

- De la fecha del dictamen a la fecha en que debido a propósitos diversos, se le solicite emitir nuevamente su opinión.
- Evaluar si se trata de un evento que requiera ajuste o únicamente revelación.
- Comprobar su adecuada revelación.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA RECOMENDADOS

- Examen de libros, registros de contabilidad y de pólizas y documentos comprobatorios que respalden transacciones realizadas durante el periodo subsecuente.
- Examen de actas de asambleas de accionistas, de juntas de consejo de administración y de comités administrativos y de operación celebradas en el periodo subsecuente.
- Comparación de los estados financieros emitidos en el periodo subsecuente, con los dictaminados, obteniendo explicaciones y examinando la documentación relativa a variaciones relevantes.
- Investigación de los funcionarios de la empresa sobre la existencia de eventos subsecuentes.
- Confirmación de los asesores legales de la empresa con respecto a riesgos y juicios conocidos en el periodo subsecuente.
- Declaración del cliente sobre la existencia o ausencia de eventos subsecuentes que será de su conocimiento.
- Cuando el periodo entre la fecha del dictamen y la fecha en que se entrega es amplio, el auditor debe evaluar si las circunstancias ameritan la aplicación de los procedimientos mencionados.
- Cuando se requiere emitir nuevamente la opinión, se aplicaran todos los procedimientos mencionados a menos que se trate de copias adicionales del dictamen original y el auditor no tenga conocimiento de un evento que lo afecte.
- El dictamen para fines fiscales, debido a sus propósitos, se considera como una copia adicional del dictamen original.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Una vez concluida la propuesta que se pretende implementar en OLIMPO FLOWERS CIA. LTDA., ahora hay que analizar los principales impactos que provocará tanto para el personal como al entorno de la misma, y la puesta en marcha del presente trabajo.

A continuación el análisis de los siguientes impactos:

4.1 IMPACTO SOCIAL

Siendo las empresas florícolas las que más fuentes de empleo han proporcionado a la sociedad en los últimos años, con la implementación de este proyecto, se intenta lograr la estabilidad en todos los campos, para disminuir cada vez la tasa de desempleo en el país y por ende conseguir el lado opuesto a este punto como es el de la continuidad de la empresa como ente empresarial.

4.2 IMPACTO LEGAL

Al elaborar este proyecto, uno de los impactos latentes, es de legal, debido a que, al momento de implementar esta herramienta administrativa en la empresa, todo el personal irá teniendo una mejor visión de las cosas; como por ejemplo la forma de contratación, ya no será tan simple como hasta ahora, sino que se ajustará a ciertos requisitos necesarios que hoy en día hay que cumplir para evitar inconvenientes con los entes reguladores (Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio del Medio Ambiente, Servicio de Rentas Internas, entre otros); al igual que al personal existente, se le complementará algunas variables para cumplir con los requisitos necesarios.

4.3 IMPACTO EDUCATIVO

Con la implementación del Manual de Funciones, se dará un cambio de actitud en las personas, desde luego en forma positiva, ya que desarrollaran reglas y normas para la ejecución de las labores cotidianas, por ejemplo la exigencia de la utilización de indumentaria industrial como por ejemplo las mascarillas para todo el personal, debido a la utilización de productos químicos, la utilización de cascos para los cocheros y personal de mantenimiento especialmente, el uniforme completo (mandil, botas , guantes), gafas para los soldadores y personal que utiliza maquinaria compleja. Otro aspecto sería la normalización de la entrada y salida de la finca a las horas designadas por las autoridades internas de la empresa.

4.4 IMPACTO TECNOLÓGICO

Toda actividad en este momento necesita ir a la par con el avance tecnológico, debido a que no puede retrasarse en el desarrollo de las actividades para la ejecución del producto final, el que es importante para la generación de ingresos y sustento para toda persona y/o empresa. Por lo mismo se requerirá de la implementación de maquinaria más avanzada, y el personal idóneo para las capacitaciones e instrucciones del manejo de este tipo de equipo o maquinaria sofisticada, con la finalidad de evitar el mal uso y deterioro de los mismos, para lo cual el personal deberá estar capacitado y responsable de sus actividades a realizar, siguiendo un proceso que será indicado en su debido momento.

4.5 IMPACTO ECONÓMICO FINANCIERO

En la elaboración de este proyecto, uno de los impactos fundamentales es el económico, ya que al contar con la disponibilidad necesaria y requerida a diario de los fondos, se podrán ejecutar todas las actividades pertinentes en el entorno de la producción de las flores. Y como es de conocimiento general, el mundo entero sufrió una de las peores crisis a finales del 2008

que se prolongó hasta finales del año 2009, lo que origino en el mercado exportador el desequilibrio e incluso la quiebra de muchas empresas. Por ende, para tener la estabilidad de la empresa en estos momentos, es importante contar con una buena planificación estratégica, la que incluye una buena proyección de presupuestos, para optimizar al máximo los recursos tanto propios como de terceros.

4.6 IMPACTO AMBIENTAL

Se estudiará y analizará todas las variables posibles para evitar al máximo la contaminación del medio ambiente, debido a la utilización de productos químicos necesarios en este sector productivo, y no caer en problemas con las instituciones reguladoras, más bien, por lo contrario cumplir con todas las normas y requerimientos en este ámbito.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando que el sector florícola, es una fuente importante para la generación de ingresos y desarrollo del país, para que su actividad continúe fortaleciéndose en forma constante, y por ende no se deteriora, hay que tomar en cuenta ciertas medidas precautelares y/o correctivas, que garanticen los resultados deseados por el área administrativa, como por el área operativa.

A continuación se expone las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

- Uno de los puntos a favor, es la sociedad de la empresa con inversionistas rusos, además de que el Gerente General, domina el idioma de este país, facilita la comunicación con clientes de este mercado, que es el más deseado por los productores de flores en el mundo, especialmente por sus precios.
- La flor ecuatoriana tiene mucha aceptación en los mercados del mundo, por esta razón, es el incremento de empresas florícolas en nuestro país, y por ende existe mayor inversión, mayores fuentes de empleo para el sector, y también existe mayor competencia.
- Al momento Olimpo Flowers Cía. Ltda., dispone de 8.4 hectáreas de producción, y si hay capacidad para expandirse aun más, debido al espacio físico existente, al mayor requerimiento por parte de los clientes, y la decisión societaria de realizar la expansión.
- Se espera que, con la aplicación del Manual de Procedimiento Administrativo y Financiero, se logre optimizar de mejor forma los recursos y estos sean aprovechados en la disminución de costos, para una mejor generación de ingresos, especialmente.

- Se necesita dar cursos de capacitación y motivación a todo el personal, para empezar a tener mejores resultados desde la base fundamental como son los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Al ser el mercado ruso el preferido por los productores de flores, se debería buscar más contactos o clientes de esta parte del mundo, mediante la comunicación directa del Gerente General o de los socios de la empresa que viven en Rusia, debido a la facilidad que tienen para comunicarse en este idioma.
- Para lograr la aceptación de la flor, por parte de los clientes existentes y de nuevos clientes hay que producir con calidad para obtener una estabilidad o equilibrio en este mercado debido a las exigencias del mismo.
- Se debe aprovechar la coyuntura que existe al momento con una de las instituciones financieras para solicitar el crédito que permita la expansión o construcción de 3.6 hectáreas más de área productiva, con la finalidad de incrementar la producción total de flores, además que hay la debida autorización de los socios, al igual que el deseo en sí de ampliación.
- Aplicar de la manera más adecuada, el Manual de Procedimiento Administrativo y Financiero, con la finalidad de evitar duplicidad de funciones y aprovechar al máximo todos los recursos que dispone la empresa.
- Capacitar y motivar de manera permanente, al personal, para evitar la inestabilidad laboral, que se da en un alto porcentaje en este sector, y trabajar en conjunto para llegar a las metas deseadas por los administradores, y por el bienestar de todo el personal que labora.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRÁFICA

- ❖ CONTABILIDAD, Hardagón Sr. Bernand.- Principios de Contabilidad. Editorial Norma.- Bogotá.-Primera Edición.
- ❖ CONTABILIDAD, Anthony Robert N.- / otros.-Elementos de la Contabilidad.- Editorial.- Fondo Educativo.-Bogotá.-Primera Edición.
- ❖ CONTABILIDAD, Vásconez Arroyo José Vicente.- Introducción a la Contabilidad.-Editorial.- tercera Edición.
- ❖ CONTABILIDAD, Díaz Mosto Jorge.- Contabilidad General, (Comercial.- Editorial de libros técnicos.- Perú.- Tercera Edición.
- ❖ CONTABILIDAD, Vásconez J. V.- Laboratorio de Contabilidad General.- Editorial Carvajal S.A.- Colombia.
- ❖ CONTABILIDAD ,Zapata Sánchez Pedro.- Contabilidad General.- Editorial Mc Graw- Hill.- Interamericana S. A.- Bogotá.- Colombia.- segunda Edición 1996.
- ❖ CONTABILIDAD, Sarmiento R. Rubén.- Contabilidad General.- Industria Grafica Publigrat.- Quito.- Ecuador.- quinta edición 2000
- ❖ CONTABILIDAD, Lerner Joel J. / otros.- Contabilidad Intermedia i.- Editorial Mac Graw-Hill.- Colombia.- Primera Edición 1977

LINOGRAFÍA

- ❖ Boletín de Negocios y Finanzas, Contabilidad Básica
- ❖ [http://www.mcahonduras.hn/documentos/PublicacionesEDA/Habilidad es%20de%20negocios/EDA_Hab_Neg_Contabilidad_02_07.pdf](http://www.mcahonduras.hn/documentos/PublicacionesEDA/Habilidad%20de%20negocios/EDA_Hab_Neg_Contabilidad_02_07.pdf).
- ❖ Curso de Contabilidad Básica
- ❖ <http://www.emagister.com/cursosgratis/frame.cfm?>
- ❖ Ciclos Contables y sus Procedimientos Aplicables a la Empresa, Sociedad de Capital.
http://www.portalplanetasedna.com.ar/pac_comercial1.htm
- ❖ Sistemas de Contabilidad.
http://www.portalplanetasedna.com.ar/pac_comercial1.htm
- ❖ Sistemas de Control y Contabilidad para Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.
- ❖ <http://www.emagister.com/sistemas-control-contabilidad-para-organizaciones-gubernamentales-desarrollo-cursos-1056814.htm>.