



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS – FACAE.**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA –  
CPA**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA HONEY ROSE S.A.,  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE FLORES, UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE,  
PROVINCIA DE PICHINCHA”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA – CPA.**

**AUTORA:**

**RIVERA ESPINOZA TAMARA ALICIA**

**DIRECTOR:**

**Msc. FERNANDO VALENZUELA**

Ibarra, Septiembre, 2014.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente tema investigativo comprende la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, para la empresa Honey Rose S.A. el mismo que se ha diseñado, como una herramienta de trabajo para la empresa y por ende para sus principales áreas conformantes. Al momento de realizar el diagnóstico preliminar de la empresa, se hizo notoria la falta de organización, gestión administrativa y otros factores relevantes, como la no normatización de las funciones lo cual se debe a la falta de controles sobre los principales procesos de la organización; es así que se ha procedido a la elaboración de este tema.

Es importante considerar que para elaborar este Manual, ha sido necesario la revisión bibliográfica para el sustento de la metodología a aplicarse, contribuyendo con el principal objetivo de plasmar todos los procesos desde la etapa de inicio, hasta la obtención del producto final, para lo cual se ha documentado todas las actividades, así como también se ha establecido las recomendaciones necesarias para aportar a la eficiencia y eficacia en las operaciones, optimizando el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que posee la empresa para su accionar permanente.

El presente manual será para la empresa una guía para empleados así como para la alta administración, contribuyendo al mejoramiento continuo de la gestión administrativa.

Los manuales como herramientas administrativas reglamentariamente aportan mucho a la administración, en lo referente al desarrollo de los procesos, así como en lo concerniente a las funciones de los empleados, sin embargo estos pueden aplicarse de la forma que la empresa considere necesario y pertinente, especialmente para procesos de Selección, Contratación e Inducción de nuevos empleados a las que serán sus funciones dentro de la empresa.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research topic is on the elaboration of an Administrative and Financial Procedure manual for the company Honey Rose S.A. which has been designed as a work tool for the company and therefore for its main areas. When the preliminary diagnosis of the enterprise was made, the lack of organization, administrative management and other relevant factors became notorious such as the lack of documentation of its functions due to the lack of control over the main organization processes. This is why this research topic was elaborated.

It is important to consider that the bibliographic review was necessary to elaborate this manual to sustain the methodology to be applied contributing with the main objective to capture all the processes from the beginning stage to the achievement of the final product. For this reason, all the activities were documented and the necessary recommendations were established in order to contribute to the efficiency in operations optimizing also the human resources, financial and technological materials owned by the company for its permanent activities.

This manual will be a guideline for employees for the company as well as for the executive management contributing to the continuous improvement of the existing administrative management in the company.

Manuals as administrative tools formally contribute a lot to the administration in regard of the development of the processes and also concerning to the functions of the staff. However, they can be applied in the way the company considers necessary and pertinent for the processes of selection, hiring and the induction of new staff to what their new functions in the company will be.

## AUTORÍA

Yo, TAMARA ALICIA RIVERA ESPINOZA portadora de la cédula de ciudadanía 100296850-9, declaro bajo juramento que el presente trabajo:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA HONEY ROSE S.A., DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES, UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA.”**, es de mi autoría y no ha sido presentado previamente para ningún grado, ni calificación profesional y; que se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

  
Tamara Alicia Rivera Espinoza  
CI. 1002968509

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

Yo, Tamara Alicia Rivera Espinoza portadora de la cédula de ciudadanía 1002968509, hago manifiesta mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador en sus artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del Trabajo de Grado titulado:

**"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA HONEY ROSE S.A., DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES, UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA."**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoría CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi calidad de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Tamara Alicia Rivera Espinoza

CI. 100296850-9

Ibarra, a Septiembre del 2014.

v

v

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

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

#### 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 hago manifiesta mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

#### DATOS DE CONTACTO

|                             |   |                            |
|-----------------------------|---|----------------------------|
| <b>Cédula de Identidad:</b> | 1002968509  |                            |
| <b>Apellidos y Nombres:</b> | RIVERA ESPINOZA TAMARA ALICIA   |                            |
| <b>Dirección:</b>           | San Antonio de Ibarra, calles 10 de Agosto y línea del ferrocarril, pasaje sin nombre.  |                            |
| <b>Email:</b>               | <a href="mailto:tamaryt-ezp@hotmail.com">tamaryt-ezp@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:tamy8724rivera@yahoo.es">tamy8724rivera@yahoo.es</a> |                            |
| <b>Teléfono fijo:</b>       | 062551346   | <b>Celular:</b> 0998853734 |

#### DATOS DE LA OBRA

|                                |   |                                    |
|--------------------------------|---|------------------------------------|
| <b>Título:</b>                 | "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA HONEY ROSE S.A., DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES, UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA" |                                    |
| <b>Autora:</b>                 | RIVERA ESPINOZA TAMARA ALICIA   |                                    |
| <b>Fecha:</b>                  |   |                                    |
| <b>Programa:</b>               | PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/>  | POSTGRADO <input type="checkbox"/> |
| <b>Título por el que Opta:</b> | INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA.   |                                    |
| <b>Asesor/Director:</b>        | Msc. LUIS FERNANDO VALENZUELA BASTIDAS  |                                    |

## **AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

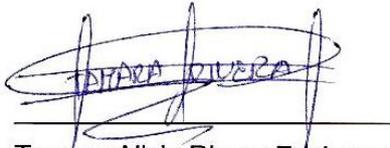
Yo, TAMARA ALICIA RIVERA ESPINOZA portadora de la cédula de ciudadanía 1002968509, en mi calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado antes citado, realizo la entrega de este ejemplar en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, para la publicación respectiva 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 a lo establecido en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

## CONSTANCIA

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización, es original y que en su desarrollo no se ha violentado los derechos de autoría de terceras personas, y que por tanto es la titular de la obra y de los derechos patrimoniales de la misma, por lo que asume la responsabilidad del contenido y saldrá en defensa de la Universidad, en caso de reclamos por parte de terceras personas.

Ibarra, a 05 Noviembre del 2014.

AUTORA:



Tamara Alicia Rivera Espinoza  
CI. 1002968509

ACEPTACIÓN:



Ing. Betty Chávez  
Biblioteca U.T.N.

**JEFE DE BIBLIOTECA**

Facultado por Resolución del Consejo Universitario

## AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios por enseñarme que la perseverancia, constancia y el sacrificio, son las principales herramientas que nos permiten cumplir nuestras principales metas personales, profesionales y laborales.

Quiero agradecer también a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, especialmente a los docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a quienes siempre llevare en mi corazón por todos los conocimientos que nos imparten en el día a día, en las aulas de este centro de Educación Superior.

Mi fraterno agradecimiento a todo el equipo que conforma Honey Rose S.A., por esta actitud positiva que han tomado hacia el cambio, ya que todo cambio trae sus dificultades, pero se orienta a que la empresa sea mucho mejor en el futuro a favor de sus empleados, y de quienes muy acertadamente la dirigen para el camino hacia el éxito.

*Tamara Alicia Rivera Espinoza.*

## DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicar este trabajo a mis padres, quienes me han enseñado que todo lo bueno merece un sacrificio, a mis hermanos y a toda mi familia en general por su incondicional apoyo moral.

También me dedico este trabajo a mí misma, a las decisiones importantes que tuve que tomar en la vida, las cuales no todas fueron acertadas y correctas.

Agradezco también a mis maestros, a los cuales llevare siempre en mi corazón por su absoluta entrega a la docencia, y por su contribución a la formación de profesionales éticos y críticos a favor de la sociedad. A todos gracias mil de corazón, y tengan la certeza que siempre os recordare con gratitud, cariño y afecto.

*Tamara Alicia Rivera Espinoza.*

## **PRESENTACIÓN**

El Manual de procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa Honey Rose S.A., ubicada en el cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, ha sido desarrollado bajo el siguiente esquema:

Capítulo I: Identificación de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la empresa, por medio de la estructuración de la matriz de análisis FODA, estableciéndose la falta de un Manual de procedimientos administrativos, para el ordenamiento de sus procesos.

Capítulo II: Establecimiento de las bases teóricas en base a las diferentes técnicas de investigación, profundizando más el tema administrativo y el referente a la actividad económica que la empresa ejecuta.

Capítulo III: Desarrollo de la propuesta estratégica, la cual constituye la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, el cual le permita a la empresa ordenar, definir, y documentar, los procedimientos y funciones de los empleados, a fin de facilitar la toma acertada de decisiones desde la alta administración.

Capítulo IV: Considera los impactos de carácter: Educativo, Económico. Social, Ambiental, y General, que se desarrollen como producto de la implementación de esta herramienta administrativa en la empresa

Al finalizar el presente trabajo, se presentará las Conclusiones y Recomendaciones para la empresa, acatando que es responsabilidad de la empresa, decidir su implementación.

## ÍNDICE GENERAL

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| PORTADA.....   | i                                    |
| RESUMEN EJECUTIVO.....   | ii                                   |
| AUTORÍA.....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....       | vi                                   |
| AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....                        | vii                                  |
| CONSTANCIA .....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| AGRADECIMIENTO .....   | ix                                   |
| DEDICATORIA .....  | x                                    |
| PRESENTACIÓN.....  | xi                                   |
| ÍNDICE GENERAL.....  | xii                                  |
| ÍNDICE DE CUADROS.....   | xviii                                |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....   | xix                                  |
| ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS.....   | xx                                   |
| INTRODUCCIÓN:.....   | 1                                    |
| JUSTIFICACIÓN:.....  | 1                                    |
| OBJETIVOS.....   | 2                                    |
| OBJETIVO GENERAL: .....  | 2                                    |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....  | 2                                    |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>   | <b>3</b>                             |

|  |           |
|--|-----------|
| DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....  | 3         |
| ANTECEDENTES.....  | 3         |
| OBJETIVOS.....   | 4         |
| VARIABLES DIAGNOSTICAS .....   | 5         |
| INDICADORES QUE DEFINEN A LAS VARIABLES.....                                   | 6         |
| DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....  | 6         |
| DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....  | 6         |
| ALTA ADMINISTRACIÓN.....   | 7         |
| DEPARTAMENTO DE VENTAS.....  | 7         |
| DEPARTAMENTO FINANCIERO.....   | 7         |
| MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....  | 8         |
| IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....  | 10        |
| EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....   | 10        |
| ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE<br>HONEY ROSE S.A. ....      | 11        |
| ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA<br>EMPRESA HONEY ROSE S.A..... | 22        |
| CRUCE ESTRATÉGICO DE VARIABLES.....  | 34        |
| IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO EN HONEY ROSE<br>S.A.....              | 35        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>  | <b>36</b> |
| MARCO TEÓRICO .....  | 36        |
| EMPRESA .....  | 36        |
| IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS .....  | 36        |
| CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....   | 36        |
| ADMINISTRACIÓN.....  | 37        |
| EL SECTOR FLORÍCOLA EN EL ECUADOR .....  | 37        |
| PRINCIPALES VARIEDADES ECUATORIANAS .....                                      | 38        |

|   |    |
|---|----|
| BARRERAS ARANCELARIAS PARA LAS VARIEDADES ECUATORIANAS..... | 38 |
| PRINCIPALES DESTINOS DE LAS VARIEDADES ECUATORIANAS ...     | 39 |
| EL PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) .....                        | 39 |
| FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....                      | 40 |
| PLANEACIÓN.....   | 40 |
| PROCESO DE PLANEACIÓN .....                                 | 40 |
| ORGANIZACIÓN .....  | 40 |
| PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN .....                            | 41 |
| AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DELEGACIÓN .....               | 41 |
| DIRECCIÓN.....  | 41 |
| PROCESO DE LA DIRECCIÓN.....                                | 42 |
| ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN .....                             | 42 |
| CONTROL .....   | 42 |
| IMPORTANCIA DEL CONTROL.....                                | 43 |
| CONTROL INTERNO .....                                       | 43 |
| DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....                          | 43 |
| ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO .....                         | 44 |
| CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....                     | 44 |
| CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE .....                 | 44 |
| CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO .....                        | 45 |
| PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....                          | 45 |
| ESTRUCTURA ORGÁNICA .....                                   | 46 |
| ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....                               | 46 |
| ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....                                  | 47 |
| NIVELES JERÁRQUICOS.....                                    | 47 |
| ORGANIGRAMAS .....  | 47 |
| VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS.....                           | 47 |
| DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS .....                       | 48 |
| CLASES DE ORGANIGRAMAS .....                                | 48 |

|   |    |
|---|----|
| BASES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS .....   | 49 |
| 2.12.1 INTRODUCCIÓN .....   | 49 |
| 2.12.2 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS .....   | 49 |
| 2.12.3 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS .....  | 49 |
| 2.12.4 IMPORTANCIA DE PROCEDIMIENTOS.....   | 49 |
| 2.12.5 CONTENIDO DE PROCEDIMIENTOS .....  | 50 |
| 2.13 LOS MANUALES .....   | 50 |
| 2.13.1 CLASES DE MANUALES .....   | 51 |
| 2.13.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....   | 51 |
| 2.13.3 MANUAL DE FUNCIONES .....  | 52 |
| 2.13.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES .....  | 52 |
| 2.13.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES.....   | 52 |
| 2.13.6 VENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES .....   | 53 |
| 2.13.7 LIMITACIONES DE LOS MANUALES .....   | 53 |
| 2.13.8 CONTENIDO DE LOS MANUALES.....   | 53 |
| Según: (FINCOWSKY Enrique Benjamín Franklin, 2014, Pág. 196), “...<br>Los manuales contienen la siguiente información:..... | 53 |
| 2.13.9 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES .....  | 54 |
| 2.14 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA   | 54 |
| 2.14.1 MARCO CONCEPTUAL DE LAS NIIF´S .....   | 55 |
| 2.14.2 LAS NIIF EN EL MUNDO.....  | 55 |
| 2.14.3 APLICACIÓN DE LAS NIIF´S EN EL ECUADOR .....   | 56 |
| 2.15 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA<br>COMPLETAS O FULL. ....   | 56 |
| 2.16 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA<br>PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES – (PYMES).....                  | 62 |
| 2.16.1. CRONOGRAMA DE ADOPCIÓN DE NIIF PARA PYMES Y<br>COMPLETAS EN ECUADOR .....   | 63 |
| 2.17 ACTIVOS BIOLÓGICOS SEGÚN LAS NIIF.....   | 63 |
| CAPÍTULO III .....  | 66 |
| 3.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN HONEY ROSE S.A.....  | 67 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1.1 FASE 1.- PLANIFICACIÓN.....                             | 67  |
| 3.1.2 FASE 2.- ORGANIZACIÓN.....                              | 71  |
| 3.2 MANUAL DE FUNCIONES.....                                  | 74  |
| 3.3. SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO. 91 |     |
| 3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....                            | 91  |
| 3.5 GUÍA FINANCIERA .....                                     | 130 |
| 3.5.2.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....                 | 136 |
| 3.5.2.2. ESTADO DE RESULTADOS.....                            | 137 |
| 3.5.2.3. ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO .....                   | 138 |
| 3.5.2.4. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO.....              | 139 |
| 3.5.4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....                          | 142 |
| 3.5.5 ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS O DE POSICIONAMIENTO .....   | 143 |
| 3.5.6 ESTRATEGIAS OPERATIVAS.....                             | 143 |
| 3.5.7 ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....                            | 144 |
| CAPÍTULO IV.....  | 145 |
| 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS .....                                 | 145 |
| 4.1 VALORACIÓN DE IMPACTOS.....                               | 145 |
| 4.1.1 FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE IMPACTO .....       | 146 |
| 4.2 IMPACTO EDUCATIVO.....                                    | 146 |
| 4.3 IMPACTO ECONÓMICO .....                                   | 147 |
| 4.4 IMPACTO SOCIAL .....                                      | 148 |
| 4.5 IMPACTO EMPRESARIAL .....                                 | 149 |
| 4.6 IMPACTO AMBIENTAL .....                                   | 151 |
| 4.7 IMPACTO GENERAL .....                                     | 152 |
| CONCLUSIONES .....  | 155 |
| RECOMENDACIONES.....  | 157 |

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO 1. ENTREVISTA.....                  | 160 |
| ANEXO 2. ENCUESTA.....                    | 163 |
| ANEXO 3. ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO..... | 166 |
| ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS.....                 | 169 |
| SERVICIO DE RENTAS INTERNAS .....         | 175 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro Nº 1. Existencia Manual de Procedimientos.....                   | 11 |
| Cuadro Nº 2. Creación del Manual de Procedimientos .....                | 12 |
| Cuadro Nº 3. Diseño del Manual de Procedimientos.....                   | 13 |
| Cuadro Nº 4. Conocimiento de Funciones .....                            | 14 |
| Cuadro Nº 5. Segregación de Funciones .....                             | 15 |
| Cuadro Nº 6. Estructura Organizacional.....                             | 16 |
| Cuadro Nº 7. Personal Idóneo para Puestos de Trabajo.....               | 17 |
| Cuadro Nº 8. Grado de Experiencia de los empleados .....                | 18 |
| Cuadro Nº 9. Modificación de los Procesos .....                         | 19 |
| Cuadro Nº 10. Ampliación de la Infraestructura .....                    | 20 |
| Cuadro Nº 11. Capacitación del Personal.....                            | 21 |
| Cuadro Nº 12. Creación del Manual.....                                  | 22 |
| Cuadro Nº 13. Determinación de Funciones a los Empleados.....           | 23 |
| Cuadro Nº 14. Preservación y Cuidado del Medio Ambiente .....           | 24 |
| Cuadro Nº 15. Dotación de Herramientas y Materiales .....               | 25 |
| Cuadro Nº 16. Actitud de los Empleados para la Creación del Manual..... | 26 |
| Cuadro Nº 17. Seguridad Industrial de la Empresa .....                  | 27 |
| Cuadro Nº 18. Enrolamiento de Empleados .....                           | 28 |
| Cuadro Nº 19. Conocimiento de los Objetivos de la Empresa .....         | 29 |
| Cuadro Nº 20. Conocimiento del Reglamento Interno para Empleados.....   | 30 |
| Cuadro Nº 21. Estándares de Calidad de los Productos.....               | 31 |
| Cuadro Nº 22. Ampliación de la Infraestructura de la Empresa .....      | 32 |
| CUADRO Nº 23. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA - FACTORES POSITIVOS.....         | 33 |
| CUADRO Nº 24. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA - FACTORES NEGATIVOS .....        | 33 |
| CUADRO Nº 25. CRUCE ESTRATÉGICO .....                                   | 34 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico Nº 1. Existencia Manual de Procedimientos .....                  | 11 |
| Gráfico Nº 2. Creación del Manual de Procedimientos .....                | 12 |
| Gráfico Nº 3. Diseño del Manual de Procedimientos.....                   | 13 |
| Gráfico Nº 4. Conocimiento de Funciones .....                            | 14 |
| Gráfico Nº 5. Segregación de Funciones .....                             | 15 |
| Gráfico Nº 6. Estructura Organizacional.....                             | 16 |
| Gráfico Nº 7. Personal Idóneo para Puestos de Trabajo.....               | 17 |
| Gráfico Nº 8. Grado de Experiencia de los empleados .....                | 18 |
| Gráfico Nº 9. Modificación de los Procesos .....                         | 19 |
| Gráfico Nº 10. Ampliación de la Infraestructura .....                    | 20 |
| Gráfico Nº 11. Capacitación del Personal.....                            | 21 |
| Gráfico Nº 12. Creación del Manual.....                                  | 22 |
| Gráfico Nº 13. Determinación de Funciones a los Empleados.....           | 23 |
| Gráfico Nº 14. Preservación y Cuidado del Medio Ambiente .....           | 24 |
| Gráfico Nº 15. Dotación de Herramientas y Materiales .....               | 25 |
| Gráfico Nº 16. Actitud de los Empleados para la Creación del Manual..... | 26 |
| Gráfico Nº 17. Seguridad Industrial de la Empresa .....                  | 27 |
| Gráfico Nº 18. Enrolamiento de Empleados .....                           | 28 |
| Gráfico Nº 19. Conocimiento de los Objetivos de la Empresa.....          | 29 |
| Gráfico Nº 20. Conocimiento del Reglamento Interno para Empleados .....  | 30 |
| Gráfico Nº 21. Estándares de Calidad de los Productos.....               | 31 |
| Gráfico Nº 22. Ampliación de la Infraestructura de la Empresa .....      | 32 |

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMA # 1. GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO ..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA # 2. DEL PROCESAMIENTO EN LA SALA POST – COSECHA..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA # 3. DEL PAGO A PROVEEDORES ..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA # 4. DEL PAGO DE NÓMINA..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA # 5. DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA # 6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.. ¡Error! Marcador no definido.

OPERATIVO ..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA # 7. DEL PROCESO DE VENTAS..... ¡Error! Marcador no definido.

## TERMINOLOGÍA EMPLEADA

### NOMENCLATURA

### SIGNIFICADO

|               |  |
|---------------|--|
| NIIF          | Normas Internacionales de Información Financiera                               |
| CINIIF        | Comité de Interpretaciones de Normas Internacionales de Información Financiera |
| LMV           | Ley de Mercado de Valores  |
| SIC           | Superintendencia de Compañías  |
| MRL           | Ministerio de Relaciones Laborales   |
| IESS          | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social                                      |
| IFI's         | Instituciones Financieras  |
| RSE           | Responsabilidad Social Empresarial   |
| ISO 9001-2008 | Normas Internacionales de Aseguramiento y Certificación de la Calidad.         |
| PYMES         | Pequeñas y Medianas Empresas.  |

## **INTRODUCCIÓN:**

La empresa Honey Rose S.A., concentra sus operaciones en la Parroquia Isidro Ayora, ubicada en el Cantón Cayambe, misma que pertenece a la Provincia de Pichincha, la principal actividad económica que destaca la empresa, se rige a la Producción y comercialización de diversas variedades de rosas, cuyo destino final son países como los EEUU, Rusia, Kenia, Ucrania y Holanda.

El sector florícola a nivel ecuatoriano, se encuentra liderando la tercera divisa generadora de ingresos, siendo uno de los principales rubros conformantes de la Balanza comercial, dentro de las exportaciones Ecuatorianas, es importante considerar así la importancia de contar con una eficiente administración, factor que puede lograrse con la ayuda de Manuales, Políticas y Reglamentos para su diario accionar.

## **JUSTIFICACIÓN:**

La elaboración del presente tema de investigación, surge como respuesta a la necesidad de que la empresa Honey Rose S.A., cuente con todos sus procedimientos documentados, para facilitar la correcta administración de sus recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos, los cuales se asignan desde la alta administración, hacia las principales áreas departamentales que la conforman.

Es importante evidenciar que todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se ejecuten en base a lo establecido por los organismos reguladores de control, en concordancia a la actividad económica que realiza la empresa, y acorde a su sector de pertenencia.

La importancia de este trabajo está enfocada, a ser una fuente importante para la empresa, constituyéndose como una guía para el correcto funcionamiento del proceso administrativo, permitiéndole mejorar su

gestión administrativa, por intermedio de quienes se encuentra al mando de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- ◆ Diseñar un Manual de Procedimientos tanto administrativos como financieros, el cual sea una herramienta de apoyo para la empresa florícola Honey Rose S.A., aportando a la correcta administración y optimización de los recursos, mejorando los procesos existentes en la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ◆ Realizar un diagnóstico el cual permita el análisis e identificación de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o limitantes que se presenten en la empresa.
- ◆ Establecer las bases teóricas, mismas que garanticen la elaboración del presente tema de investigación, acorde a las necesidades y exigencias que se requieran para su diseño y utilidad.
- ◆ Elaborar el Manual de procedimientos administrativos y financieros, el mismo que permita modificar y agilizar la gestión actual de la empresa.
- ◆ Desarrollar los principales impactos a generarse, por medio del diseño y la creación de este manual, en los ámbitos: Económico, Social, Educativo, Ambiental y General.

# **CAPÍTULO I**

## **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Empresa Honey Rose S.A., se encuentra ubicada en la parroquia Isidro Ayora del cantón Cayambe, situado en la Provincia de Pichincha; la principal actividad económica de esta empresa, es la producción y comercialización de rosas. Las variedades que se producen en los bloques de cultivo se expenden en el mercado internacional, considerando como potenciales clientes, países como: EEUU, Rusia y Kenia; cabe destacar que el 90% de la producción, se expende en mercados internacionales, en tanto que el 10% en mercado nacional.

La presencia de empresas florícolas, ha transformado considerablemente el aspecto geográfico de Cayambe, considerando que la competencia para el sector floricultor se encuentra en un nivel alto. Por estos factores las pequeñas empresas han optado por alternativas de asociación, con el fin de dar cumplimiento con la entrega de los productos a sus clientes.

La importancia del sector florícola en el país se ve reflejada en la balanza comercial, puesto que actualmente las exportaciones de flores desde Ecuador a otros puntos mundiales, ocupan el tercer lugar como divisa generadora de ingresos económicos para el país; este importante resultado ha sido alcanzado por las empresas, por su constancia de mejorar día a día para satisfacer las exigencias de los mercados internacionales.

Las flores ecuatorianas tienen un sitio privilegiado por sus singulares características, es así que el cantón Pedro Moncayo, fue declarado como “La Capital Mundial de la Rosa”, en cuyos suelos se producen variedades

como: rosas, claveles, flores de verano, y un sinnúmero de especies, definiéndose que Ecuador, ha dejado atrás a la pionera productora de flores que ha sido la tradicional Holanda.

El cantón Cayambe se encuentra a 2400 (m.s.n.m.) y su temperatura clima oscila entre los 18 y 24 grados centígrados, la empresa Honey Rose S.A. se encuentra ubicada a 2500 (m.s.n.m.), destacando que esta temperatura climática es la perfecta para el cultivo de las variedades. Las unidades de producto en las diversas variedades, se ofertan de acuerdo a características como: variedad, largo de tallo, tamaño de botón, entre otras.

En la actualidad la empresa se encuentra reforzando varios factores, entre los cuales puede destacarse el aseguramiento de la calidad total en la producción, considerando la exigencia de los mercados al adquirir el producto final. Las normas ISO 9001-2008 constituyen el eje principal sobre el cual las pequeñas, medianas, y grandes empresas, rigen sus operaciones en el sector floricultor.

Es importante considerar que al documentar los procedimientos tanto administrativos como financieros, surgirá una gestión y distribución equitativa de los recursos en la organización. Por tal expuesto la empresa considera que es un paso muy importante, el desarrollar un Manual de procedimientos administrativos y financieros a favor de la misma.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Sistematizar y documentar las funciones y procedimientos, para garantizar que las actividades se desarrollen de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ◆ Documentar las actividades que se realizan en el área de producción, para establecer las recomendaciones del caso.
- ◆ Determinar las actividades desarrolladas en el Departamento de Talento Humano, para la contratación de personal.
- ◆ Determinar la importancia de los procesos administrativos empleados en la empresa.
- ◆ Controlar en el área de Ventas el cumplimiento de los parámetros solicitados por los clientes, sobre los productos a expendirse.
- ◆ Verificar el normal funcionamiento de los sistemas que procesan los movimientos financieros.

## **1.3 VARIABLES DIAGNOSTICAS**

Las principales variables de diagnóstico son las siguientes:

- ◆ Departamento de Producción
- ◆ Departamento de Talento Humano
- ◆ Alta Administración
- ◆ Departamento Financiero
- ◆ Departamento Ventas

## **1.4 INDICADORES QUE DEFINEN A LAS VARIABLES**

Entre los principales indicadores que definen las variables se encuentran:

### **1.4.1 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

- ◆ Capacidad instalada actual de la empresa
- ◆ Trabajadores del área de cultivo y post- cosecha
- ◆ Insumos requeridos para la producción.
- ◆ Control de calidad en el producto

### **1.4.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

- ◆ Procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo y operativo.
- ◆ Desarrollo de Manuales y reglamentos de aplicación vigente al área de Talento Humano.
- ◆ Inducción de las funciones a los nuevos empleados que ingresan a la empresa.
- ◆ Seguridad ante desastres ocurridos en la jornada laboral.
- ◆ Incentivos y ascensos a los trabajadores.
- ◆ Capacitación permanente a los trabajadores en temas de seguridad industrial, para precautelar su seguridad.

### **1.4.3 ALTA ADMINISTRACIÓN**

- ◆ Funciones y segregación de funciones de empleados
- ◆ Dotación de recursos para el desarrollo de las actividades.
- ◆ Procedimientos administrativos de la empresa
- ◆ Leyes y reglamentos que rigen el accionar de la empresa
- ◆ Administración de los recursos empresariales.

### **1.4.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- ◆ Producción para ventas al exterior y locales
- ◆ Canales de comercialización del producto.
- ◆ Características del producto.
- ◆ Estándares de calidad para ventas a clientes.

### **1.4.5 DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- ◆ Sistemas de información de la empresa
- ◆ Información contable y Administración Tributaria
- ◆ Normas y reglamentos.

## 1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

| OBJETIVOS   | VARIABLES          | INDICADORES  | TÉCNICAS  | FUENTES DE INFORMACIÓN   |
|---|--------------------|--|---|--|
| 1. Analizar las deficiencias en el proceso de producción.                         | Proceso Producción | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de producción.</li> <li>- Capacidad instalada de la empresa.</li> <li>- Control de los insumos requeridos para el proceso de producción.</li> <li>- Dotación de ropa de trabajo y herramientas a los empleados.</li> <li>- Calidad del producto en bloques de cultivo.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primaria</li> <li>- Observación directa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta Personal Operativo y Jefe de Producción</li> </ul>                         |
| 2. Determinar las actividades desarrolladas en el Departamento de Talento Humano. | Talento Humano     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de Reclutamiento y selección del personal Administrativo y operativo.</li> <li>- Seguridad ante desastres ocurridos a los trabajadores durante el trabajo.</li> <li>- Incentivos y ascensos a los mejores trabajadores</li> <li>- Capacitación permanente a los trabajadores para su desempeño.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primaria</li> <li>- Observación directa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta Personal Administrativo</li> <li>- Encuesta Personal Operativo.</li> </ul> |

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Investigación directa.

| <b>OBJETIVOS</b>  | <b>VARIABLES</b>        | <b>INDICADORES</b>   | <b>TECNICAS</b>                     | <b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>                                      |
|---|-------------------------|--|-------------------------------------|--|
| 3. Determinar la importancia de los procesos administrativos, empleados en la empresa.  | Administración          | -Funciones y segregación de funciones.<br>-Procedimientos administrativos de la empresa.<br>- Manuales y Reglamentos<br>- Administración de recursos financieros<br>- Sistemas de información de la empresa.<br>- Administración Tributaria.     | - Primaria<br>- Observación directa | - Encuesta Personal Administrativo<br>- Entrevista Gerente General |
| 4. Controlar en el área de Ventas, el cumplimiento de los parámetros solicitados por los clientes sobre los productos a expendirse. | Ventas                  | - Producción para ventas al exterior.<br>- Producción para ventas local.<br>- Principales canales de distribución.<br>- Productos existentes en stock de inventarios.<br>- Características del producto.<br>- Estándares de calidad para ventas. | - Primaria<br>- Observación directa | - Encuesta Personal Ventas   |
| 5. Verificar el normal funcionamiento de los sistemas que procesan los movimientos financieros.                                     | Departamento Financiero | - Sistemas de información de la empresa.<br>- Información contable básica.<br>- Información Tributaria<br>- Normatividad vigente.  | - Primaria<br>- Observación directa | - Encuesta Personal Administración                                 |

**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:** Investigación directa.

## 1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población en Honey Rose S.A. se encuentra dividida en dos grandes grupos:

**1.6.1 Personal Administrativo.-** La Nómina administrativa de Honey Rose S.A., está constituida por 8 empleados: considerándose desde la alta administración de la empresa de la siguiente forma: 1 accionista, 1 Gerente General, 1 Jefe de Talento Humano, 3 empleados en el área Financiera, 1 Jefe de finca, y 1 Vendedor.

**1.6.2 Personal Operativo.-** La Nómina total del personal operativo, asciende a un total de 60 empleados; los cuales se distribuyen en los siguientes procesos: Cultivo, Riego, Fumigación, Sala Post cosecha y Empaque.

## 1.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta los resultados obtenidos del análisis, correspondiente a la tabulación de los datos de las encuestas aplicadas, al personal administrativo y operativo.

**Técnicas de observación directa.-** Entre las principales técnicas aplicadas están:

### TÉCNICA PRIMARIA

- ◆ **Entrevista:** Se aplicó a la gerencia general de Honey Rose S.A.
- ◆ **Encuesta:** Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo.
- ◆ **Observación:** Es la técnica más empleada durante la Investigación.

### 1.7.1 ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE HONEY ROSE S.A.

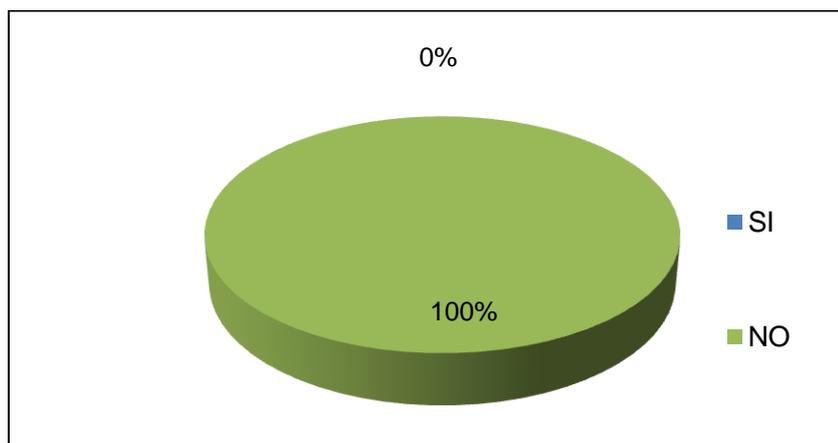
**Pregunta N° 1.** ¿Durante el tiempo que usted trabaja en la empresa, conoce de la existencia de un Manual de Procedimientos administrativos financieros, para la misma?

**Cuadro N° 1.** Existencia Manual de Procedimientos

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 0          | 0%          |
| NO           | 8          | 100%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 1.** Existencia Manual de Procedimientos



Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

#### **ANÁLISIS:**

La gran mayoría de empleados, manifiesta desconocer la existencia de un Manual de procedimientos. A su vez el personal administrativo manifestó que este tema investigativo, es un gran apoyo para la empresa y será parte de su reglamentación.

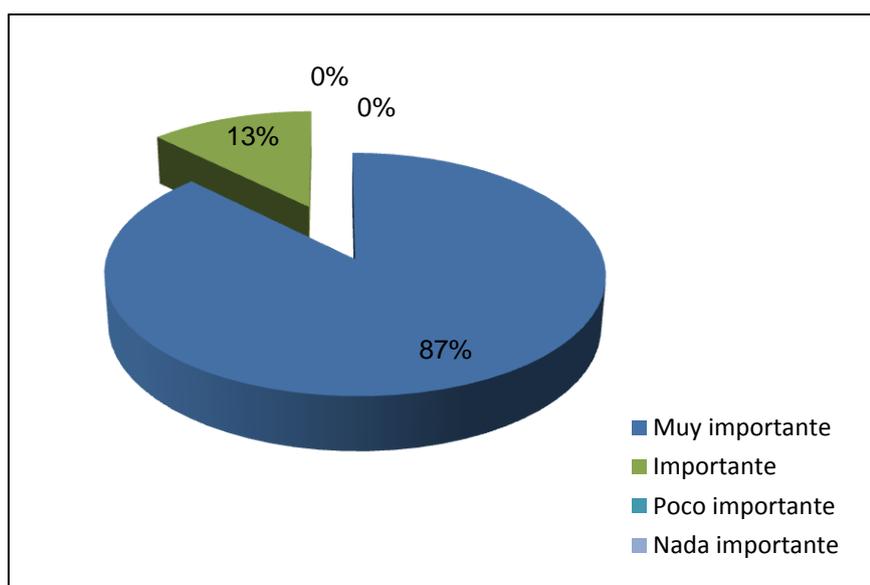
**Pregunta N° 2.** ¿Considera usted necesario, la creación de un Manual de Procedimientos administrativos y financieros para la empresa?

**Cuadro N° 2.** Creación del Manual de Procedimientos

| <b>OPCIÓN</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Muy importante  | 7                 | 87%               |
| Importante      | 1                 | 13%               |
| Poco importante | 0                 | 0%                |
| Nada importante | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>    | <b>8</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 2.** Creación del Manual de Procedimientos



**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

**ANÁLISIS:**

La mayoría de empleados están de acuerdo, en que debe existir un Manual de procedimientos, siendo una importante herramienta para la empresa; considerando que el Manual debe ser actualizado cuando se proceda a la creación de nuevos departamentos.

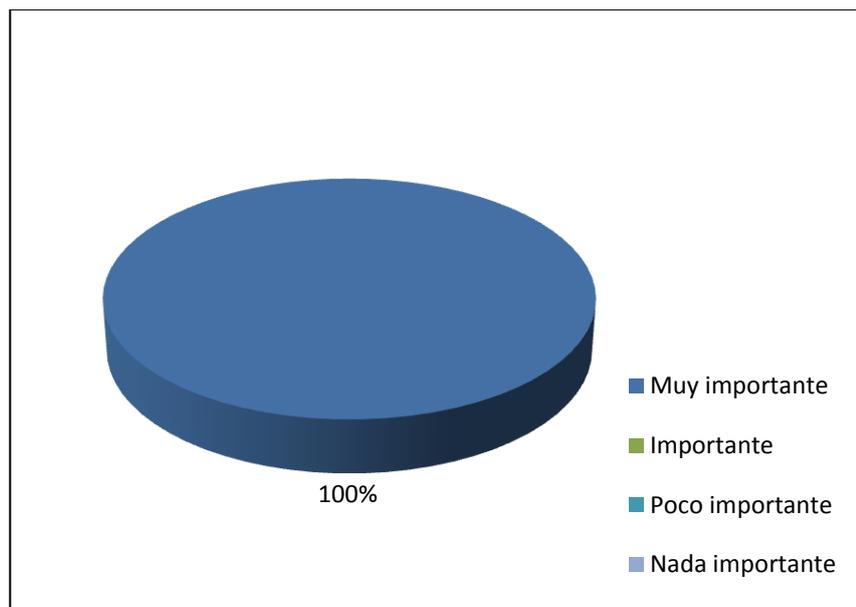
**Pregunta N° 3.** ¿Cómo calificaría usted el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, para la empresa?

**Cuadro N° 3.** Diseño del Manual de Procedimientos

| OPCIÓN          | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------------|------------|-------------|
| Muy importante  | 8          | 100%        |
| Importante      | 0          | 0%          |
| Poco importante | 0          | 0%          |
| Nada importante | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 3.** Diseño del Manual de Procedimientos



Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS:**

El personal administrativo considera que un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, es de vital importancia ya que todas las organizaciones desarrollan estas herramientas, por los beneficios que trae su implementación y especialmente por el mejoramiento de la empresa.

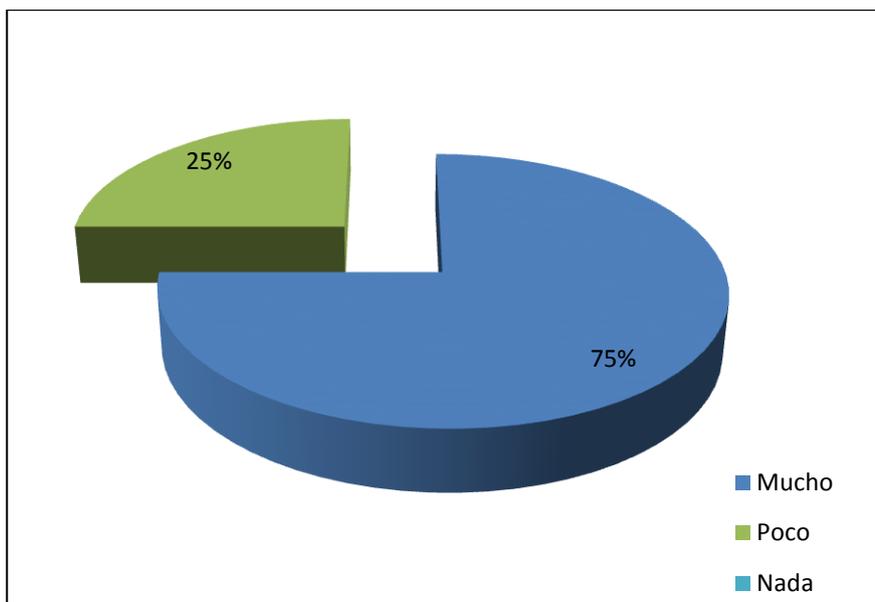
**Pregunta Nº 4.** ¿En qué nivel conoce usted, como empleado las funciones y actividades que debe realizar?

**Cuadro Nº 4.** Conocimiento de Funciones y Actividades

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Mucho        | 6          | 75%         |
| Poco         | 2          | 25%         |
| Nada         | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico Nº 4.** Conocimiento de Funciones y Actividades



Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

La gran mayoría de los empleados conoce las funciones inherentes a sus puestos de trabajo, ya que son empleados que tienen varios años de antigüedad, así como también existen empleados que se han integrado recientemente a la empresa, y que se encuentran en un proceso de adaptación en sus nuevos puestos de trabajo.

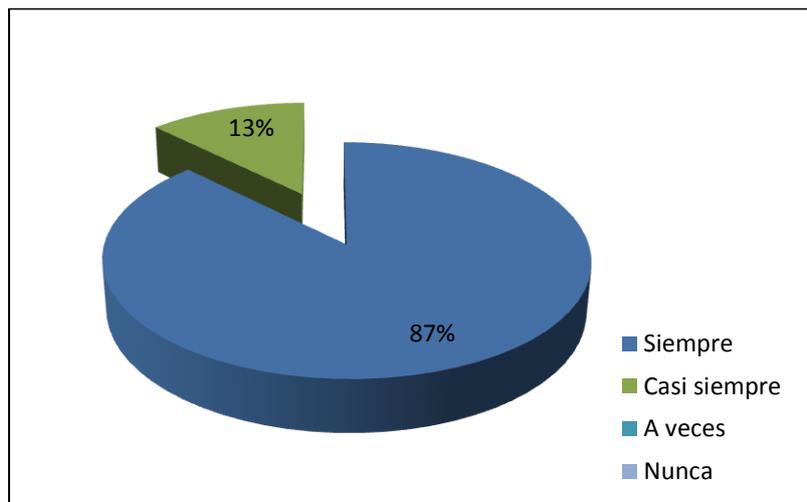
**Pregunta Nº 5.** ¿De acuerdo a las actividades que usted debe desempeñar, realiza otras actividades distintas a su puesto o cargo?

**Cuadro Nº 5.** Segregación de Funciones

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 7          | 87%         |
| Casi siempre | 1          | 13%         |
| A veces      | 0          | 0%          |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico Nº 5.** Segregación de Funciones



Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

## ANÁLISIS:

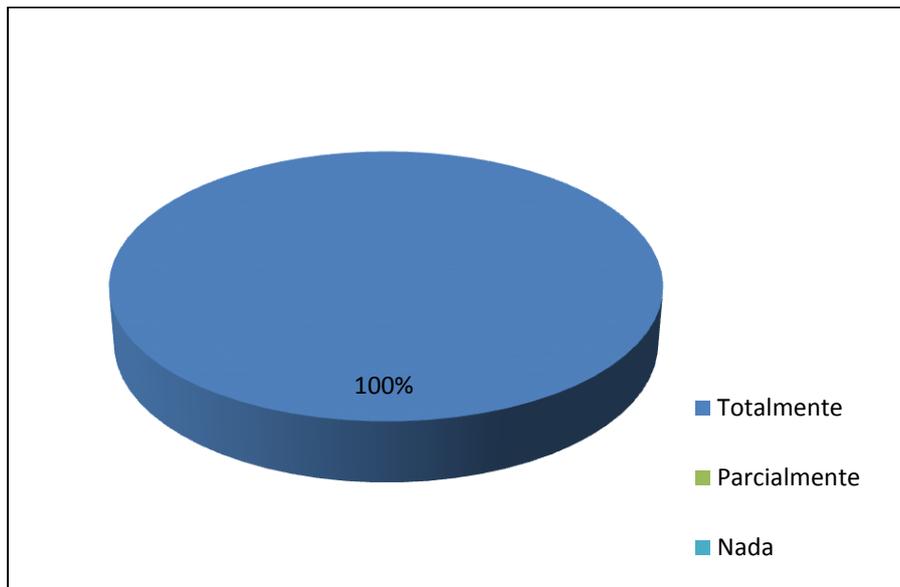
La mayoría de los empleados manifiestan que nunca realizan otras actividades que no sean las de sus funciones, por lo cual se considera que existe una adecuada segregación de funciones, en las principales actividades del área administrativa de la empresa.

**Pregunta N° 6.** ¿Considera Usted que una adecuada estructura organizacional establecería de mejor manera los niveles de jerarquía, y ayudaría a facilitar los procesos existentes en la empresa u organización?

**Cuadro N° 6.** Estructura Organizacional

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente    | 8                 | 100%              |
| Parcialmente  | 0                 | 0%                |
| Nada          | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>8</b>          | <b>100%</b>       |

**Gráfico N° 6.** Estructura Organizacional



**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

### **ANÁLISIS:**

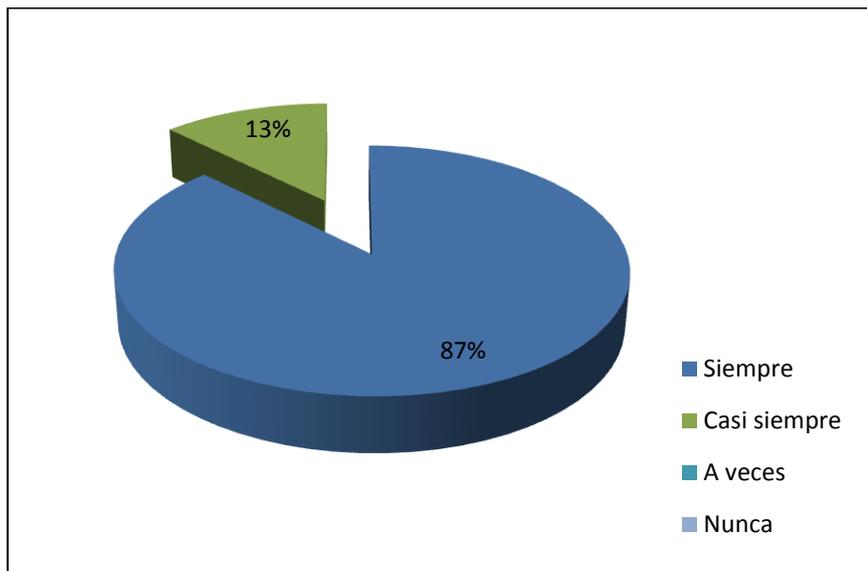
La creación de una estructura organizacional para la empresa, es la base primordial para crear un adecuado clima organizacional, puesto que el establecimiento de niveles jerárquicos, ayuda a una adecuada comunicación entre los jefes departamentales y los subordinados durante el desempeño de sus funciones.

**Pregunta Nº 7.** ¿Cree usted que los principales puestos de la empresa, se encuentran ocupados con el personal idóneo y adecuado, acorde al perfil profesional requerido para estos cargos?

**Cuadro Nº 7.** Personal Idóneo para Puestos de Trabajo

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 7          | 87%         |
| Casi siempre | 1          | 13%         |
| A veces      | 0          | 0%          |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

**Gráfico Nº 7.** Personal Idóneo para Puestos de Trabajo



**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

**ANÁLISIS:**

Los procesos de reclutamiento y selección de personal para el área administrativa son los adecuados, manifestándose un adecuado proceso de selección para la inserción de nuevos empleados a la organización.

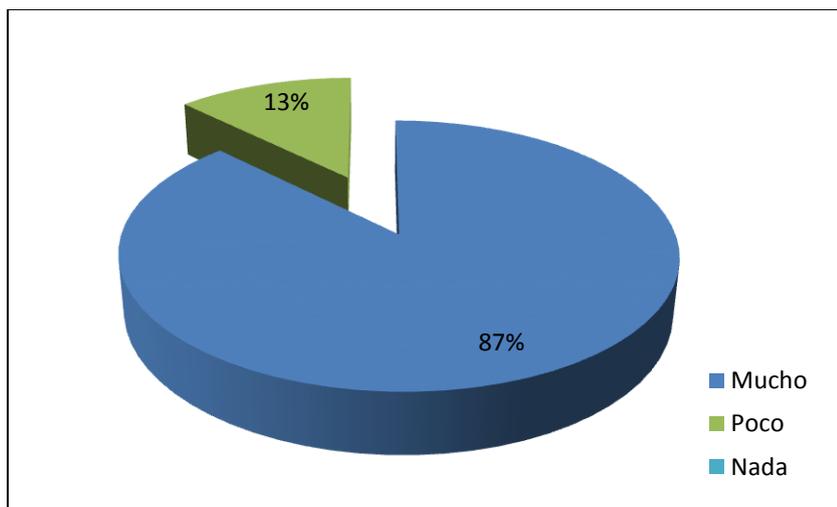
**Pregunta Nº 8.** ¿El personal administrativo que labora en la empresa, posee un grado considerable de experiencia, sobre las funciones que debe desempeñar?

**Cuadro Nº 8.** Grado de Experiencia de los empleados

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Mucho        | 7          | 87%         |
| Poco         | 1          | 13%         |
| Nada         | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico Nº 8.** Grado de Experiencia de los empleados



Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

La administración de la empresa es consciente que para su mejoramiento, debe contar con personal experimentado para ejecutar las actividades, por lo cual la gran mayoría del personal administrativo, posee la experiencia requerida para laborar en sus puestos de trabajo.

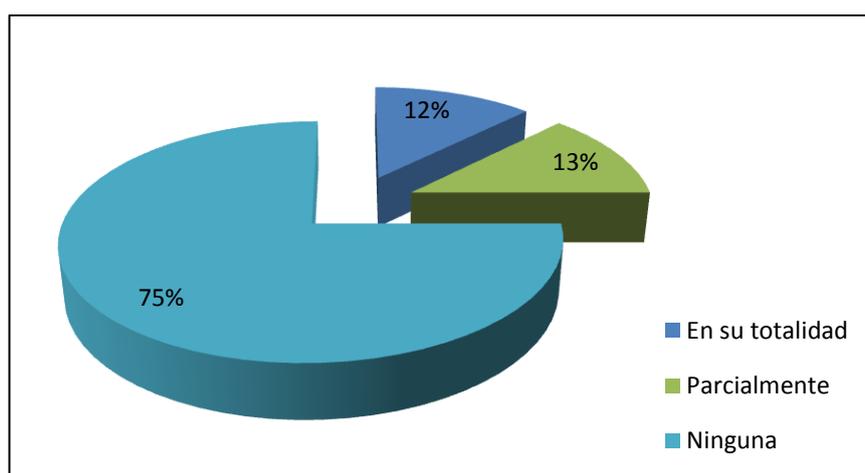
**Pregunta N° 9.** ¿Considera usted que deben realizarse modificaciones, en los procesos existentes en la empresa?

**Cuadro N° 9.** Modificación de los Procesos

| OPCIÓN          | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------------|------------|-------------|
| En su totalidad | 1          | 7%          |
| Parcialmente    | 1          | 7%          |
| Ninguna         | 6          | 86%         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 9.** Modificación de los Procesos



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

## ANÁLISIS:

La mayoría de los empleados de la empresa consideran que los procedimientos no deben ser modificados, sino que estos deben estar documentados, lo cual fortalecería cada uno de los procesos; otra parte considera que algunos de los procedimientos necesitan pequeños cambios, para ser más eficientes y optimizar los recursos.

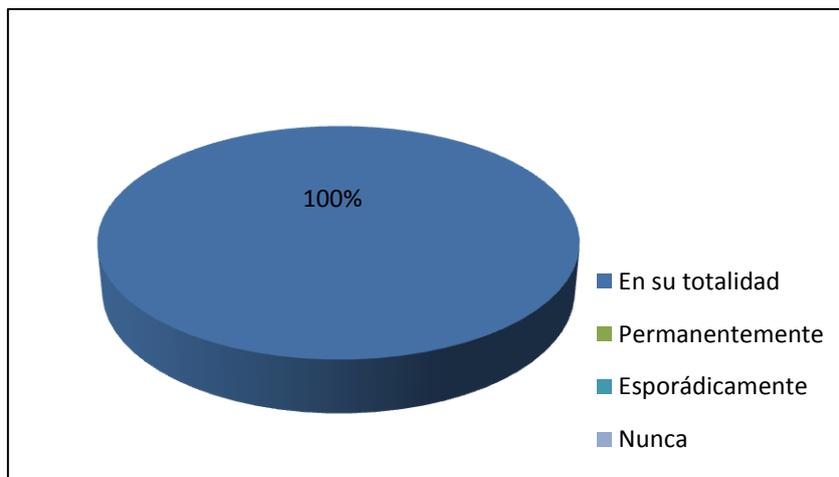
**Pregunta Nº 10.** ¿Considera usted que la empresa, debería ampliar su infraestructura actual para captar nuevos clientes, y garantizar de esta manera su permanencia en el mercado?

**Cuadro Nº 10.** Ampliación de la Infraestructura

| <b>OPCIÓN</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| En su totalidad | 8                 | 100%              |
| Permanentemente | 0                 | 0%                |
| Esporádicamente | 0                 | 0%                |
| Nunca           | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>    | <b>8</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

**Gráfico Nº 10.** Ampliación de la Infraestructura



**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

**ANÁLISIS:**

La empresa considera de vital y suma importancia la expansión de la infraestructura actual, para mejorar sus ingresos, generar más empleo en la zona, y aportar a mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, pero especialmente aumentar sus utilidades.

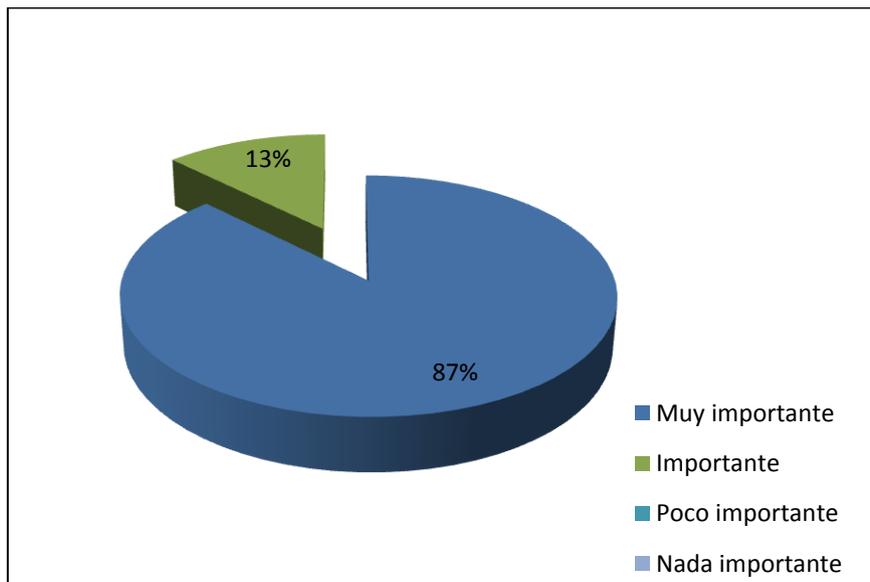
**Pregunta N° 11.** ¿La empresa considera la importancia de capacitar al personal, para obtener una mayor productividad y mejores resultados para la misma?

**Cuadro N° 11.** Capacitación del Personal

| OPCIÓN          | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------------|------------|-------------|
| Muy importante  | 7          | 87%         |
| Importante      | 1          | 13%         |
| Poco importante | 0          | 0%          |
| Nada importante | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>8</b>   | <b>100%</b> |

Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 11.** Capacitación del Personal



Elaborado Por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

La administración de la empresa considera que la capacitación del personal es un factor sumamente importante, especialmente el tema de seguridad industrial, para la prevención de accidentes durante la jornada laboral.

## 1.7.2 ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA HONEY ROSE S.A.

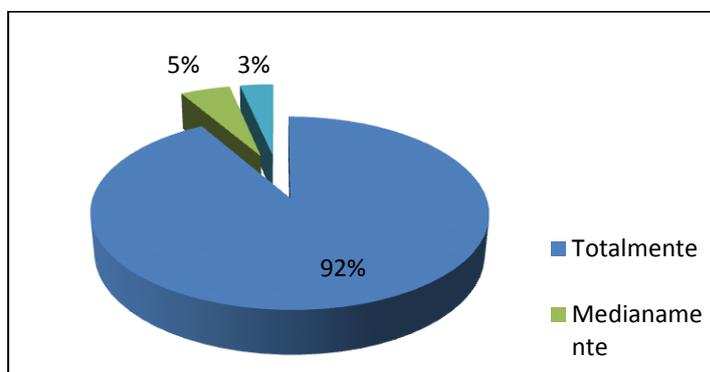
**Pregunta N° 1.** ¿Considera usted que la creación de un Manual, que determine las funciones de todos los empleados de la empresa, sería de gran ayuda para la empresa?

**Cuadro N° 12.** Creación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Totalmente   | 55         | 92%         |
| Medianamente | 3          | 5%          |
| Nada         | 2          | 3%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 12.** Creación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### ANÁLISIS:

El personal está de acuerdo con la creación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, en tanto que una parte minoritaria considera que la empresa durante su existencia, no ha necesitado de un Manual de este tipo, pero más si es necesario la creación de este tipo de herramientas.

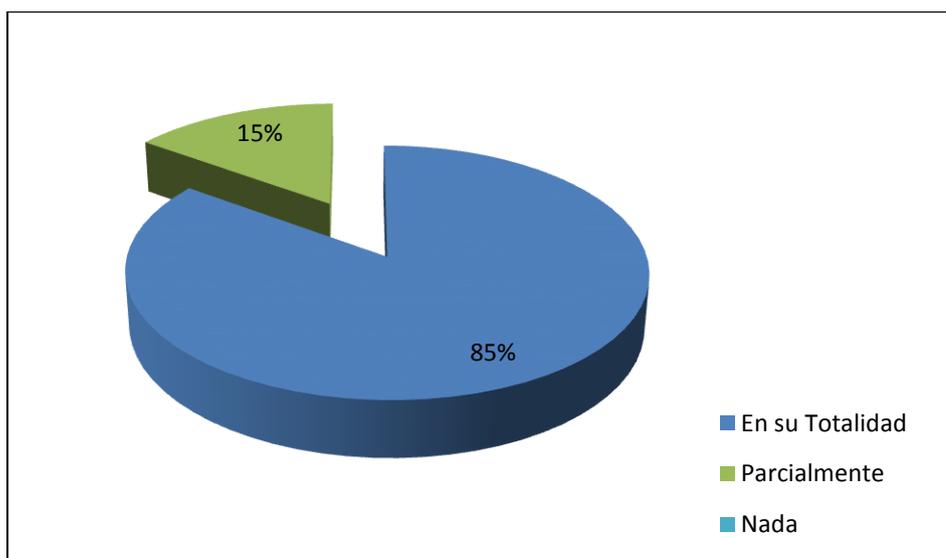
**Pregunta N° 2.** ¿Cuándo usted ingreso a trabajar en la empresa, le explicaron claramente sobre las actividades que debe desempeñar en la misma?

**Cuadro N° 13.** Determinación de Funciones a los Empleados

| <b>OPCIÓN</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| En su Totalidad | 51                | 85%               |
| Parcialmente    | 9                 | 15%               |
| Nada            | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>    | <b>60</b>         | <b>100%</b>       |

**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 13.** Determinación de Funciones a los Empleados



**Elaborado Por:** La Autora  
**Fuente:** Encuesta

### **ANÁLISIS:**

La mayoría de empleados manifiesta que al momento de su ingreso, la empresa se encargó de realizar el proceso de inducción a cada una de las funciones, en los diferentes puestos de trabajo.

**Pregunta N° 3.** ¿Considera Usted que la empresa trabaja adecuadamente, con el fin de aportar a la preservación y cuidado del medio ambiente?

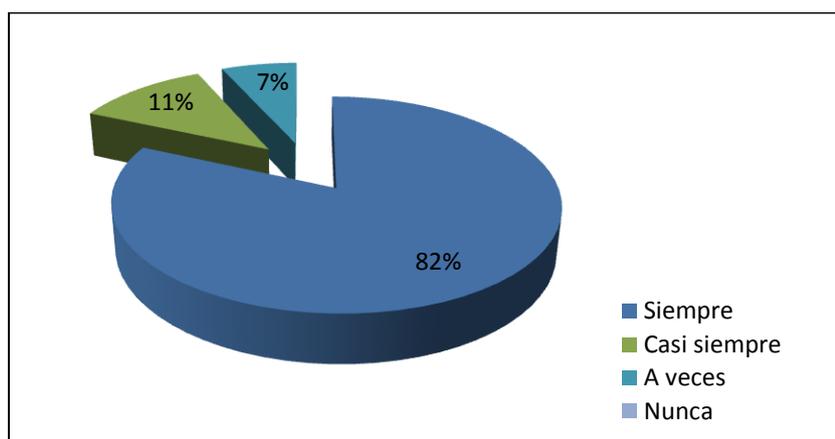
**Cuadro N° 14.** Preservación y Cuidado del Medio Ambiente

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 49         | 82%         |
| Casi siempre | 7          | 12%         |
| A veces      | 4          | 7%          |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 14.** Preservación y Cuidado del Medio Ambiente



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta

### ANÁLISIS:

La mayoría de empleados coinciden que la empresa ejecuta sus operaciones con Responsabilidad ambiental, atribuyendo a que la empresa se encuentra desarrollando un estudio técnico de impacto ambiental, mismo que se espera ayude a la mitigación de los efectos negativos que puedan suscitarse en el ambiente, como producto de las operaciones desarrolladas por la empresa.

**Pregunta Nº 4.** ¿La empresa le dota a tiempo de las herramientas y materiales necesarios, para que usted pueda realizar normalmente su trabajo?

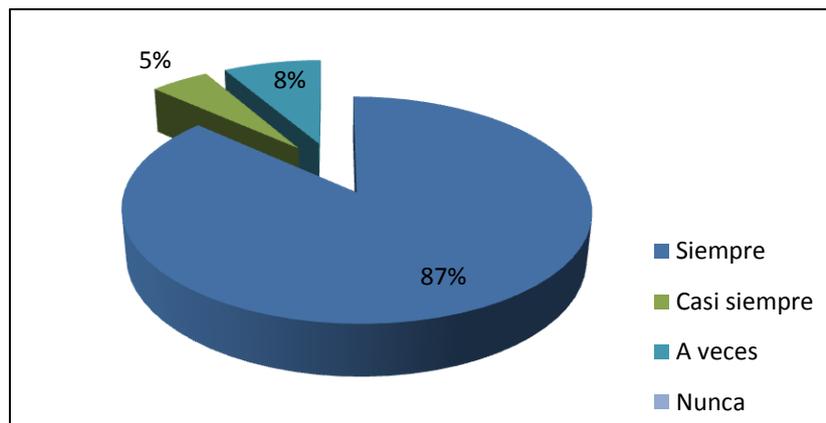
**Cuadro Nº 15.** Dotación de Herramientas y Materiales

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 52         | 87%         |
| Casi siempre | 3          | 5%          |
| A veces      | 5          | 8%          |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta

**Gráfico Nº 15.** Dotación de Herramientas y Materiales



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta

### ANÁLISIS:

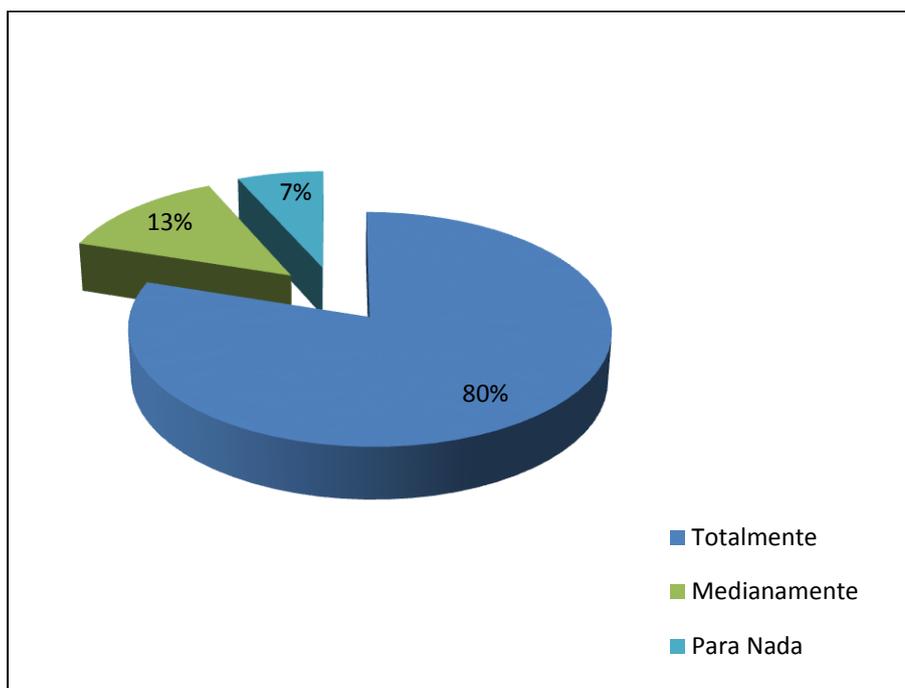
La mayoría del personal manifiesta que la empresa realiza la dotación a tiempo de los materiales y herramientas requeridas, para el desarrollo de las actividades cotidianas, en tanto que la otra parte de empleados, manifiesta que la empresa debe considerar otros productos, en el caso de materias primas, puesto que son insumos que a veces no están disponibles en el mercado.

**Pregunta Nº 5.** ¿Estaría Usted dispuesto a colaborar con la empresa, para realizar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar?

**Cuadro Nº 16.** Actitud de los Empleados para la Creación del Manual

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente    | 48                | 80%               |
| Medianamente  | 8                 | 13%               |
| Para Nada     | 4                 | 7%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>60</b>         | <b>100%</b>       |

**Gráfico Nº 16.** Actitud de los Empleados para la Creación del Manual



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

La mayoría de empleados manifiestan que debería implementarse este tipo de manuales, no solo para la documentación de procedimientos, sino también manuales para el manejo de personal, así como para las principales áreas operativas de la empresa.

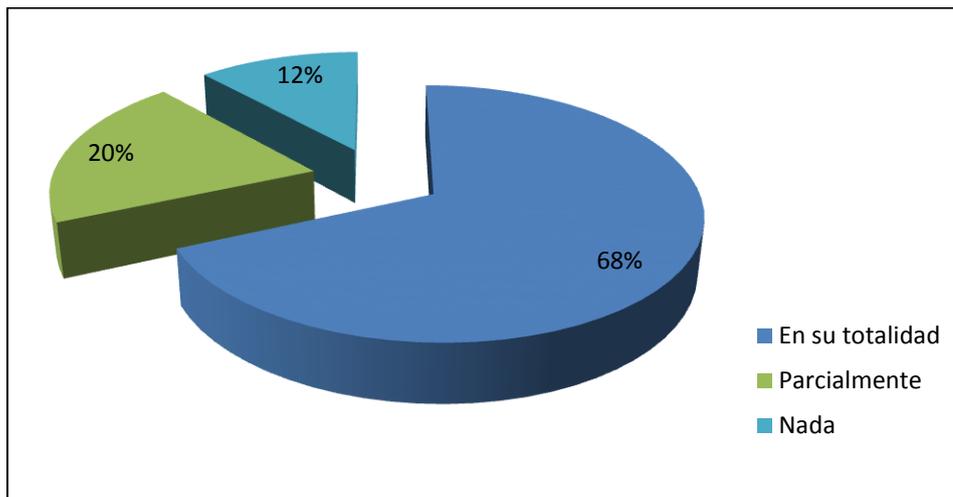
**Pregunta Nº 6.** ¿Cree usted que la empresa cuenta con la seguridad industrial necesaria, para su protección como empleado, mientras usted se encuentra laborando?

**Cuadro Nº 17.** Seguridad Industrial de la Empresa

| <b>OPCIÓN</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| En su totalidad | 41                | 68%               |
| Parcialmente    | 12                | 20%               |
| Nada            | 7                 | 12%               |
| <b>TOTAL</b>    | <b>60</b>         | <b>100%</b>       |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico Nº 17.** Seguridad Industrial de la Empresa



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

## **ANÁLISIS:**

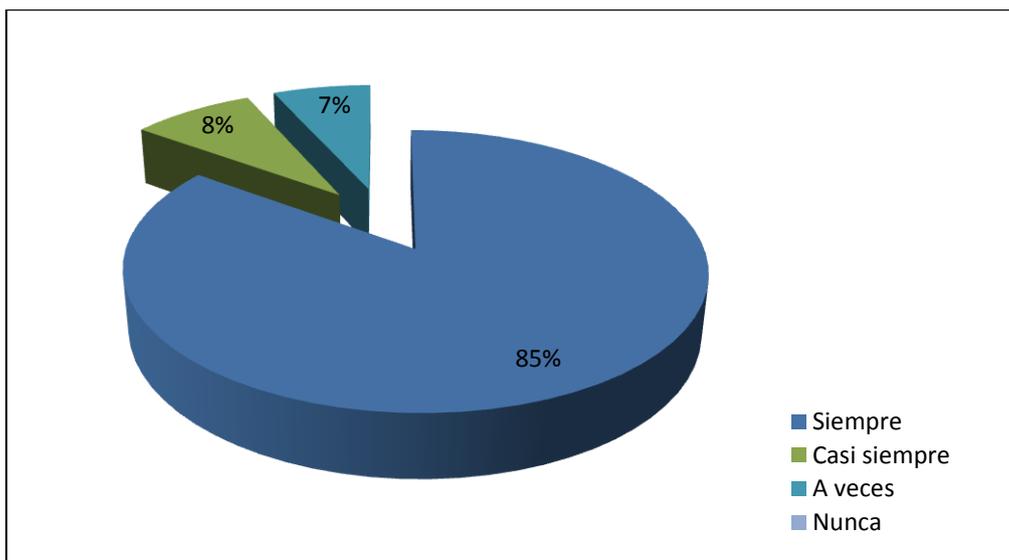
La mayoría de empleados manifiestan que la empresa se encuentra implementando la señalización en zonas de alto riesgo, para evitar accidentes laborales durante la jornada de trabajo en las diferentes actividades que se realizan, y que presentan algún nivel de riesgo para su integridad física.

**Pregunta N° 7.** ¿Cree Usted que la empresa realiza correctamente el proceso de inducción, al momento de contratar nuevo personal para trabajar en la misma?

**Cuadro N° 18.** Enrolamiento de Empleados

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 51         | 85%         |
| Casi siempre | 5          | 8.3%        |
| A veces      | 4          | 6.7%        |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 18.** Enrolamiento de Empleados



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuesta

### **ANÁLISIS:**

La mayoría de los empleados manifiestan que al momento de ser enrolados a la empresa, la misma se encargó de realizar el proceso de inducción a los puestos de trabajo en las diferentes áreas, en tanto que una parte minoritaria, manifiesta que la empresa no realizo adecuadamente este proceso.

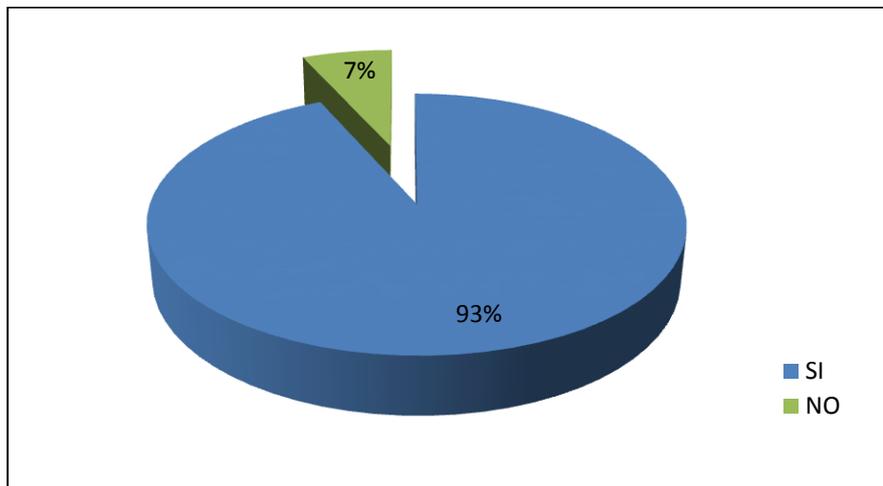
**Pregunta N° 8.** ¿Conoce Usted los objetivos perseguidos por la empresa Honey Rose S.A.?

**Cuadro N° 19.** Conocimiento de los Objetivos de la Empresa

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 56         | 93%         |
| NO           | 4          | 7%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 19.** Conocimiento de los Objetivos de la Empresa



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

Según los resultados obtenidos la mayor parte de operarios, conocen los objetivos que la empresa desea alcanzar, para lo cual la misma trabaja arduamente, así como conocen la importancia de la optimización de los recursos en sus funciones. Así puede considerarse que los empleados tienen un cabal conocimiento, de hacia dónde desea llegar la empresa a tiempo futuro.

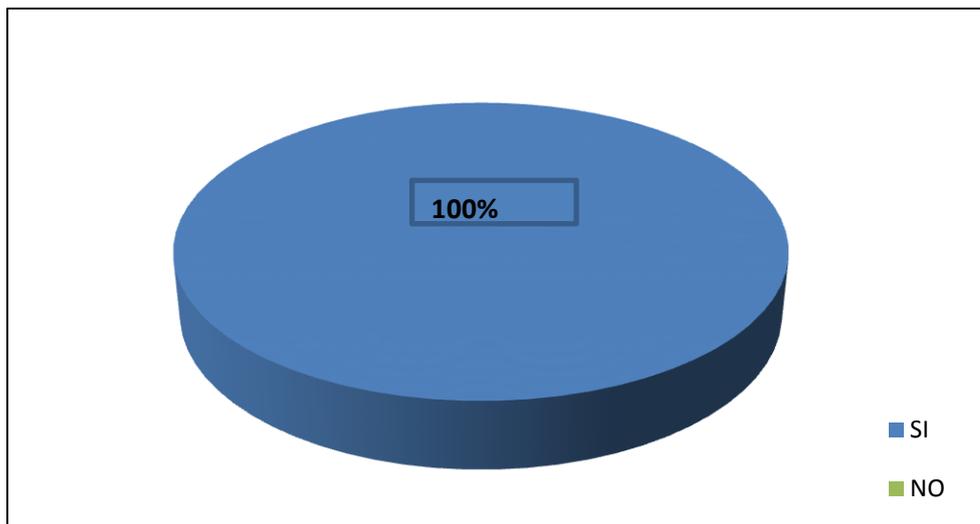
**Pregunta Nº 9.** ¿La empresa cuenta con un Reglamento Interno para controlar a los trabajadores, mientras se encuentran en sus tareas de trabajo?

**Cuadro Nº 20.** Conocimiento del Reglamento Interno para Empleados

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 60         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico Nº 20.** Conocimiento del Reglamento Interno para Empleados



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas muestran que todos los empleados conocen la existencia y el contenido del Reglamento Interno, el cual debe ser presentado a los empleados a su ingreso el mismo que se debe respetar durante la jornada laboral, dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

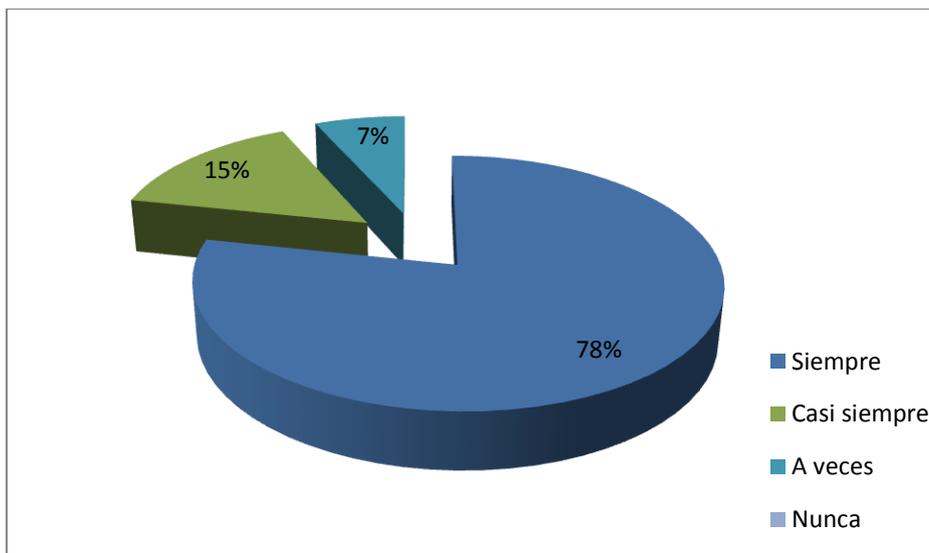
**Pregunta N° 10.** ¿Considera Usted que la empresa trabaja con los mejores estándares de calidad, en sus principales variedades?

**Cuadro N° 21.** Estándares de Calidad de los Productos

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre      | 47         | 78%         |
| Casi siempre | 9          | 15%         |
| A veces      | 4          | 7%          |
| Nunca        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 21.** Estándares de Calidad de los Productos



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

## ANÁLISIS:

Los trabajadores manifiestan que la empresa trabaja bajo estándares de calidad y que por esta razón tiene una cartera de clientes fidelizada, considerando que la calidad es sin duda la principal estrategia, para la productividad y competitividad en el sector floricultor.

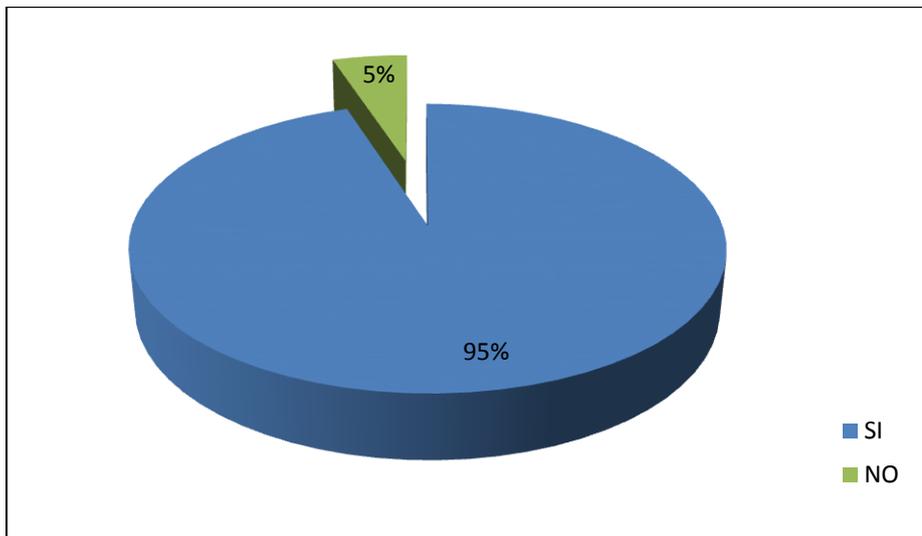
**Pregunta N° 11.** ¿Considera usted que la empresa debe ampliar sus instalaciones, para aumentar sus niveles de producción y además generar más empleo en esta zona?

**Cuadro N° 22.** Ampliación de la Infraestructura de la Empresa

| OPCIÓN       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 57         | 95          |
| NO           | 3          | 5           |
| <b>TOTAL</b> | <b>60</b>  | <b>100%</b> |

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 22.** Ampliación de la Infraestructura de la Empresa



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuesta

### **ANÁLISIS:**

Los empleados manifiestan la empresa si debería ampliar las instalaciones, no solo para aumentar sus niveles de producción, sino para cumplir más efectivamente con los pedidos de los clientes, en temporadas pico, debido a la demanda de sus variedades en el mercado nacional e internacional; atribuyendo también, para que genere más fuentes de empleo en esta zona cayambeña.

**MATRIZ DE ANÁLISIS FODA - FACTORES POSITIVOS**  
**CUADRO Nº 23**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ampliación de la Infraestructura actual aumentando sus volúmenes de producción.</li> <li>◆ La empresa posee Capital de Trabajo para cumplir con sus obligaciones.</li> <li>◆ La empresa posee tecnología para ejecutar ciertas operaciones.</li> <li>◆ El sistema contable de la empresa es eficiente, y ayuda al registro de las transacciones financieras.</li> <li>◆ Los trabajadores tienen los equipos y Ropa de trabajo adecuados para sus funciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mercado activo para las variedades de exportación, en fechas especiales y permanentes.</li> <li>◆ Diversificación de la producción con nuevas variedades para exportación.</li> <li>◆ Los insumos, materias primas, son productos que pueden ser sustituidos de desaparecer alguno.</li> <li>◆ La gran demanda de las variedades en mercados del extranjero y nacionales.</li> <li>◆ Presencia de nuevas maquinarias con alta tecnología, para facilitar los procesos de transformación biológica.</li> </ul> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Investigación Directa.

**MATRIZ DE ANÁLISIS FODA - FACTORES NEGATIVOS**  
**CUADRO Nº 24**

| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Falta de difusión y promoción de las variedades que se producen en la empresa.</li> <li>◆ La empresa no cuenta con una estructura organizacional, dificultándose la administración.</li> <li>◆ Falta de documentación de los principales procesos de la empresa.</li> <li>◆ Ineficiente coordinación en lo que se refiere a pedidos y despachos de las variedades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Eliminación de preferencias arancelarias, para las variedades que se producen.</li> <li>◆ Inestabilidad política dado a que el gobierno no mantiene buenas relaciones comerciales.</li> <li>◆ Aumento excesivo de costos de materias primas e insumos.</li> <li>◆ Competencia desleal por parte de las grandes empresas florícolas hacia las pequeñas.</li> <li>◆ Mayor expansión de otras empresas del sector floricultor.</li> </ul> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Investigación Directa.

## 1.9 CRUCE ESTRATÉGICO DE VARIABLES

**CUADRO Nº 25. CRUCE ESTRATÉGICO**

| <b>FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES</b>   | <b>FORTALEZAS VS AMENAZAS</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ampliación de la Infraestructura actual de la empresa y la diversificación con nuevas variedades, le permite a la empresa aumentar considerablemente los volúmenes de su producción</li> <li>▪ El uso de nuevas tecnologías, ayudan a realizar con mayor precisión y en menor tiempo, los procesos de transformación del producto hasta llegar al consumidor final.</li> <li>▪ La empresa cuenta con el Capital de Trabajo necesario, para cumplir con el pago a sus empleados y adquirir las materias primas requeridas, para operar normalmente.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La inestabilidad política del gobierno, puede ser una gran limitante para el progreso del mercado de flores de exportación.</li> <li>▪ Al momento de que se elimine las preferencias arancelarias para nuestro país, el sector florícola siendo exportador, puede verse afectado considerablemente.</li> <li>▪ El crecimiento y expansión de otras empresas del mismo sector, son un factor externo que no se puede controlar, ante lo cual la solución es continuar expandiéndose.</li> </ul>  |
| <b>DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES</b>  | <b>DEBILIDADES VS AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La falta de estrategias de promoción del producto no ha sido una limitante para la empresa, ya que el mercado para las flores de exportación es permanente.</li> <li>▪ El uso de nuevas tecnologías, han ayudado a mejorar algunos procesos dentro de la principal área productiva, permitiendo incrementar la producción.</li> <li>▪ Pese a que la empresa no tiene sus procesos debidamente documentados, y no destina los recursos necesarios para la promoción adecuada de sus productos, tiene buena acogida en el mercado, considerando los clientes ya fidelizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ineficiente comunicación para el despacho de los productos, ocasiona desprestigio a la empresa con clientes nuevos, considerando que existen más empresas en el sector que se están expandiendo.</li> <li>▪ El expendio de las variedades de otras empresas a menor costo, hace que la empresa también se acoja a estas medidas, las cuales no son favorables para la rentabilidad de la empresa.</li> <li>▪ Para aumentar la producción y su diversificación, la empresa debe buscar nuevos mercados para su producto.</li> </ul> |

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Investigación Directa.

## **1.10 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO EN HONEY ROSE S.A**

Una vez que se ha realizado la investigación en la cual se ha aplicado los principales instrumentos de investigación en la empresa florícola Honey Rose S.A., se ha establecido las principales debilidades y fortalezas que posee la empresa, para lo cual se ha empleado el análisis FODA, el cual permite realizar un diagnóstico, permitiendo visualizar lo que está sucediendo en la empresa.

Es así que aplicándose los procedimientos necesarios, el diagnóstico empresarial ha permitido identificar, la falta de un Manual de procedimientos administrativos y financieros, como una herramienta guía de los procesos que se desarrollan en la empresa. El diseño del manual, facilitaría el control de la ejecución de las operaciones a desarrollarse en las áreas operativas.

Como respuesta a la necesidad de la empresa florícola Honey Rose S.A., es vital y trascendental el desarrollo del Manual de procedimientos, con el fin de documentar el trabajo que se realiza en las diferentes áreas de la empresa, considerando que el presente tema investigativo, contribuirá a la correcta administración y asignación de los recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El Manual de procedimientos administrativos y financieros, será una guía para el accionar de la empresa, destacándose la importancia de los manuales para las organizaciones que los implementan, siendo además parte de la normativa y reglamentación de una empresa, como parte de su mejoramiento continuo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 EMPRESA

Las empresas son entes orientados a la producción de bienes y/o a la prestación de servicios, alentando a la producción nacional e internacional satisfaciendo a la demanda, siendo el principal propósito generar una utilidad o renta a favor de la empresa.

##### 2.1.1 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS

Las empresas en general sean pequeñas, medianas y grandes, se catalogan como una excelente iniciativa para combatir el desempleo, dado a que generan plazas laborales, armonizan la actividad comercial, y constituyen en algunos casos nuevos modelos de negocios, orientados al desarrollo de los sectores comercial, industrial, agrícola y demás sectores encargados de alentar la producción nacional, participando activamente en la Balanza Comercial Ecuatoriana.

##### 2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



Elaborado Por: La Autora

### **2.1.3 ADMINISTRACIÓN**

Según: (Hernández Sergio y Rodríguez Palafox de Anda Gustavo, 2012, Pág.10), "...La administración consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, en el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de los factores económicos, sociales, tecnológicos etc., que no es factible controlar. En todo caso la empresa y las organizaciones sociales estudian el entorno y sus tendencias para desarrollar de operación en él."

Es así que la administración de empresas, es la armonización de las actividades destinadas a la coordinación de los recursos: Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos; con el fin de alcanzar las metas trazadas en determinado tiempo.

### **2.2 EL SECTOR FLORÍCOLA EN EL ECUADOR**

(<http://www.expoflores.com/index.php/servicios/25-kril-penectus-aliquet>, 2014) "...La actividad florícola ecuatoriana inició hace poco más de 30 años. El sector es una importante fuente de divisas y empleo para el Ecuador. En 2013, exportó un total de 730 millones de dólares y generó empleo de manera directa e indirecta a más o menos 115.000 personas. Es de las pocas actividades agrícolas en el mundo que ha roto los esquemas comunes de comercialización de productos para la exportación; normalmente una actividad agrícola de exportación está compuesta por muchos productores, esta oferta se concentra en pocos exportadores o intermediarios y finalmente pocos importadores en destino.

En el caso específico de la floricultura ecuatoriana, la comercialización se da a la inversa; Ecuador tiene 580 fincas productoras, 700 exportadores (incluidas las mismas fincas) y vende directamente a importadores,

comercializadores (locales en destino) e inclusive a pequeños establecimientos. Esta ha sido una de las estrategias más exitosas de la floricultura ecuatoriana.”

### **2.2.1 PRINCIPALES VARIEDADES ECUATORIANAS**

Las flores en el Ecuador son de diversas variedades y constituyen el principal producto a exportarse, considerando que las flores ecuatorianas tienen un sitio privilegiado por sus singulares cualidades, factores que han permitido que nuestro país siga escalando día a día, con un sinnúmero de variedades que le han dado fama y prestigio a nivel internacional en eventos de trascendental categoría.

Entre las variedades más apetecidas por los mercados internacionales se encuentran liderando las diversas variedades de rosas, en todas las tonalidades que se producen en el país.

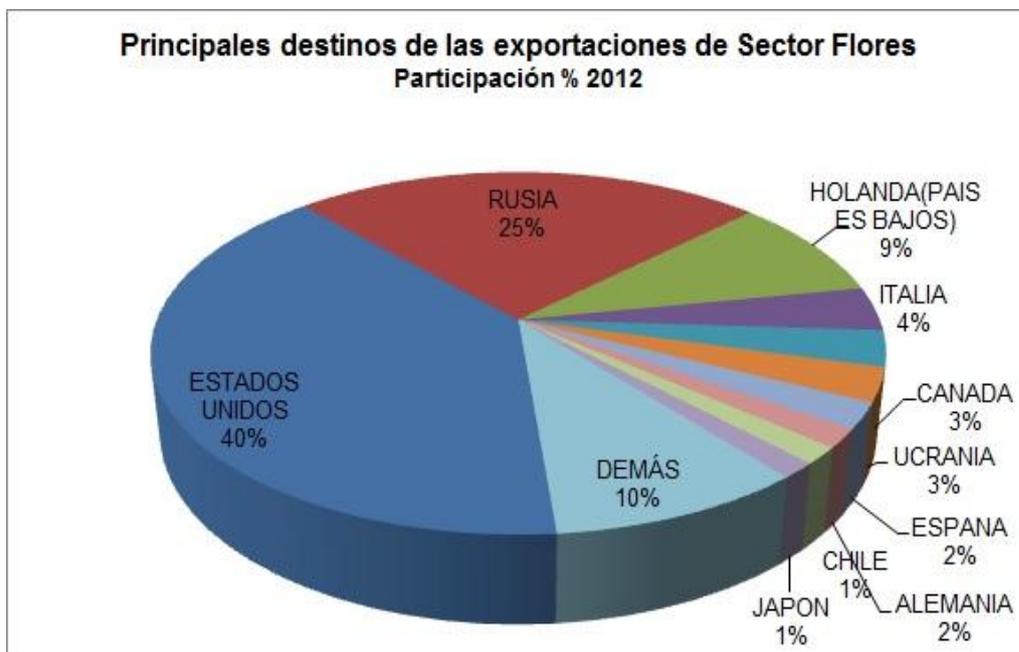
### **2.2.2 BARRERAS ARANCELARIAS PARA LAS VARIEDADES ECUATORIANAS**

([http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC\\_AS2013\\_FLORES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf), 2014), “...Los principales importadores de flores del mundo en su mayoría imponen una tarifa del 0% a la entrada de las rosas, claveles, orquídeas, y demás especies ecuatorianas; estableciéndose como un porcentaje arancelario que beneficia a los exportadores locales.

Las excepciones son los países de Canadá, Kazajstán, Rusia, Suiza y Ucrania; el cuarto aplica aranceles elevados a Ecuador, sin embargo el 0.93% de lo exportado en flores se va a este destino.”

### 2.2.3 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS VARIEDADES ECUATORIANAS

(<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/flores/>, 2014), Según la fuente oficial pro-ecuador, organismo que controla estadísticamente, las exportaciones del sector floricultor en Ecuador, se considera que los destinos finales para las variedades ecuatorianas, cubren los siguientes mercados activos:



Fuente: [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

### 2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO (PA)

Según: (Palafox de Anda, Gustavo; Hernández y Rodríguez, Sergio, 2012, pág. 165), "... El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control."

### **2.3.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Las fases que conforman el PA, son la Planeación, Organización, Dirección y Control.

### **2.4 PLANEACIÓN**

Según: (Serrano Escudero José, 2011, Pág.17), "...Consiste en fijar objetivos que se desea alcanzar y tratar el camino que se debe seguir para conseguirlos."

La planeación se fundamenta en la elaboración de planes a favor de la empresa, los cuales establecen los principales objetivos perseguidos por la empresa; considerando siempre la optimización del uso de los recursos. Los planes deben ser diseñados acorde a la actividad económica que ejecuta la empresa, y en apego a las normas que orientan su accionar.

#### **2.4.1 PROCESO DE PLANEACIÓN**

La planeación dentro de su proceso responde a los siguientes pasos:

- ◆ Definición de objetivos
- ◆ Conocer la situación actual de la empresa
- ◆ Premisas acerca del futuro

### **2.5 ORGANIZACIÓN**

(Anzola Rojas Sérvulo, 2010, Pág. 52) "...Comprende la coordinación de los recursos materiales y humanos de su empresa en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellas."

La organización permite el agrupamiento de las actividades o de las funciones, a su vez que permite establecer el grado de autoridad, responsabilidad y jerarquía dentro de los puestos de trabajo existentes.

### **2.5.1 PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

- ◆ Departamentalización
- ◆ Estructura Jerárquica
- ◆ Segregación de funciones

### **2.5.2 AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DELEGACIÓN**

Este tema dentro de la organización refleja cómo interactúan los niveles jerárquicos, en el transcurso de las operaciones.

**Autoridad.-** Es el don de mando para dirigir las funciones realizarse por el personal responsable.

**Responsabilidad.-** Debe prevalecer en todos los actores de la empresa.

**Delegación.-** Es la asignación de autoridad a una persona, con el fin de que ejecute cierta actividad.

## **2.6 DIRECCIÓN**

(Anzola Rojas Sérvulo, 2010, Pág. 53) "...Describe cómo el pequeño empresario debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de forma que estos contribuyan a logro de las metas establecidas."

La dirección comprende el contacto directo con los empleados, para encaminar el esfuerzo del factor humano hacia el cumplimiento de los

principales objetivos, por medio de una adecuada comunicación, motivación de personal y acertada dirección.

### **2.6.1 PROCESO DE LA DIRECCIÓN**

- ◆ Toma de Decisiones
- ◆ Integración
- ◆ Motivación
- ◆ Comunicación
- ◆ Supervisión

### **2.6.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN**

Según: (CHIAVENATO Idalberto, 2014, Pág 239), “...**El Conductismo.**- La teoría del comportamiento en la administración no se debe confundir con la escuela conductista que se desarrolló en la psicología a partir de los trabajos de Watson. Ambas se fundamentan en la conducta humana.”

Según: (CHIAVENATO Idalberto, 2014, Págs. 240 y 241), “... Maslow, presento una teoría de la motivación que afirma que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizadas por orden de importancia e influencia. Cabe decir que esa jerarquía tiene forma de pirámide. En la base se encuentran las necesidades más bajas (fisiológicas) y en la cúspide, las necesidades más elevadas de (autorrealización).”

## **2.7 CONTROL**

Según: (ANZOLA ROJAS Sérvulo, 2010, Pág. 53) “...Controlar significa supervisar el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurarse que se alcancen las metas tal como fueron planeadas.”

El control permite la detección oportuna de errores para su inmediata corrección, facilitando la evaluación de la gestión administrativa. Se debe considerar que un control efectivo, permite un buen desempeño en las funciones del personal responsable de su ejecución.

### **2.7.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL**

Según: (Milton Maldonado K., 2011, Pág 52), "... Con motivo de grandes fraudes financieros, por los años 80 y 90, profesionales de varias instituciones y de control conformaron un grupo de trabajo en Estados Unidos en 1985. La comisión se denominó Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, más conocida por sus siglas COSO, para identificar los motivos de los fraudes y la manera de fortalecer el Control Interno.

El Informe de esta comisión fue encomendado a la firma internacional Coopers & Lybrand y traducido al español en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España, en 1997."

## **2.8 CONTROL INTERNO**

Se considera como un método diseñado para la protección de los activos, a la vez que busca establecer la veracidad de los registros contables, ayudando a la agilización de las operaciones y actividades a ser ejecutadas.

### **2.8.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno se define como un método diseñado desde la alta administración, el mismo que garantiza un grado de seguridad razonable, con respecto a la eficiencia y eficacia de las operaciones, a la confiabilidad de la información financiera empresarial, así como la salvaguarda de los activos de la organización.

## **2.8.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Según: (Milton Maldonado K., 2011, Pág 52), "... Para este informe se enfoca el Control Interno desde cinco componentes:

1. Entorno de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo."

## **2.8.3 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

- ◆ Control Interno Financiero o Contable
- ◆ Control Interno Administrativo

### **2.8.3.1 CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE**

Este control actúa en apego a las normas, políticas y reglamentos, con el fin de salvaguardar la información financiera de la empresa; así como el correcto manejo de los sistemas de información, y protección de los activos empresariales. El control interno financiero permite el uso de documentos autorizados, a la vez que se procede a la separación de funciones en transacciones como: Recaudación, Registró y Custodia; toma física de los inventarios; hasta la elaboración final de los principales estados financieros.

El control interno financiero considera tres momentos para su control:

1. **CONTROL PREVIO.-** Se aplica antes de la ejecución de las operaciones financieras.

**2. CONTROL CONCURRENTE O CONTINUO.-** Implica que el sistema de control interno, debe permanecer actualizado para su funcionamiento.

**3. CONTROL POSTERIOR.-** Después de la ejecución de las operaciones financieras.

### **2.8.3.2 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

El control interno administrativo está relacionado con los planes, políticas de la empresa y procedimientos que se efectúan en el área administrativa, para la agilidad administrativa.

### **2.9 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO**

Entre los principios de Control Interno más conocidos, se destacan los siguientes:

- 1. Responsabilidad Limitada.-** Es la autoridad, funciones, y responsabilidad de los empleados.
- 2. Segregación de Funciones.-** Es la separación de funciones en transacciones completas como: recaudación, custodia y registro.
- 3. Selección de personal idóneo.-** Es la selección de personal eficiente y que cumpla el perfil requerido.
- 4. Control y uso de formularios pre numerados.-** Ayuda a la custodia, emisión y manejo de documentos.
- 5. Evitar el uso de dinero en efectivo.-** Las transacciones se realizan mediante cuentas bancarias, especialmente el pago a la

nómina. En tanto que el efectivo se emplea para cubrir gastos del fondo caja menor.

- 6. Depósitos íntegros, intactos e inmediatos.-** Los valores se depositan dentro de las 24 horas del día de la misma forma física, en la que ingresaron sea dinero en efectivo o cheque.
- 7. Uso y mantenimiento de un mínimo de cuentas bancarias.-** Mantener un mínimo de cuentas bancarias, para el control del efectivo.

## **2.10 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Según: (MARUECO Raúl, 2012, Pág. 9) "...Este tipo de estructura está basada en la autoridad que ejerce el mando superior sobre el resto de las personas que componen la organización; por tanto, las órdenes se van sucediendo en sentido descendiente hasta llegar a los niveles más bajos."

Este tipo de estructuras permiten establecer, si es necesaria la eliminación de algún puesto de trabajo o departamento, como también facilita lo contrario, que es la creación de unidades administrativas.

### **2.10.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Este tipo de organigramas se enfoca hacia el diseño estructuras organizacionales, mismas que se acoplan a la realidad y necesidad de la empresa, permitiendo la división de la organización, en áreas funcionales o departamentos, y los departamentos en puestos de trabajo; dando inicio a la relación superior – subordinado. Es así que se considera a este tipo de herramientas, como la acción de organizar las actividades de las empresas.

## **2.10.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

Los organigramas funcionales son de gran utilidad ya que permiten difundir a los empleados, las funciones inherentes a cada puesto de trabajo en los diferentes departamentos.

## **2.10.3 NIVELES JERÁRQUICOS**

Los niveles jerárquicos existentes en una empresa son: Nivel Directivo, Ejecutivo, Operativo, Asesor, y; Auxiliar o de apoyo. Los niveles jerárquicos denotan la relación superior - subordinado.

## **2.11 ORGANIGRAMAS**

Según: (Hernández Orozco Carlos, 2008, Pág. 87), "...El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica 67 compuesta de una serie de rectángulos, que representan los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por las líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización."

En las empresas los famosos organigramas representan gráficamente la estructura o conformación de las empresas, denotando las principales áreas departamentales y la relación de jerarquía existente, entre los puestos de trabajo, estableciendo grados de autoridad y responsabilidad entre superiores y subordinados.

### **2.11.1 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

Entre las principales ventajas de los organigramas están:

- ◆ Permite visualizar cómo se encuentra organizada la empresa.

- ◆ Permite identificar la relación jerárquica entre los puestos de trabajo.

### 2.11.2 DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

Entre las principales desventajas de los organigramas están:

- ◆ Si el organigrama representa la estructura de una organización equivocada, no tiene ningún valor para la empresa.
- ◆ En el caso de que el organigrama sea muy complejo la empresa deberá diseñar un nuevo organigrama, acorde a su estructura.

### 2.11.3 CLASES DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas más difundidos son los que se citan a continuación:

**Organigrama Informativo.-** Comprende las grandes unidades administrativas.

**Organigrama Analítico.-** Es más detallado, por lo cual permite encontrar defectos y plantear modificaciones.

**Organigrama Estructural.-** Comprende los departamentos que conforman la empresa, permitiendo visualizar la relación de dependencia entre los niveles existentes en los departamentos.

**Organigrama Funcional.-** Detalla las principales funciones en los puestos de trabajo de la empresa, más no contiene todas las funciones de cada puesto de trabajo.

**Organigramas por su Forma.-** Los organigramas por su forma son: horizontal, vertical, circular, escalar y mixto.

## **2.12 BASES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

### **2.12.1 INTRODUCCIÓN**

Los procedimientos administrativos constituyen las acciones a desarrollarse, para el correcto accionar de la empresa mediante actividades que se ejecutan desde la alta administración, y conllevan una acertada toma de decisiones, hasta conseguir los objetivos planteados por la empresa.

### **2.12.2 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS**

El término procedimiento abarca la manera de realizar o ejecutar, una tarea o actividad, para lo cual adopta un orden lógico de pasos principio a fin.

### **2.12.3 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Entre los principales objetivos de los procedimientos se mencionan:

- ◆ Determinar las responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
- ◆ Aumentar la eficiencia de los empleados, por medio de la emisión de indicaciones, para una actividad o tarea.

### **2.12.4 IMPORTANCIA DE PROCEDIMIENTOS**

La importancia de los procedimientos es que permiten el establecimiento, de una secuencia lógica para ejecutar una actividad, considerando que

cada procedimiento tendrá una persona responsable de su ejecución. Los procedimientos a su vez permiten la concientización del uso racional y eficiente de los recursos.

### **2.12.5 CONTENIDO DE PROCEDIMIENTOS**

La elaboración de procedimientos es un aporte significativo a favor de las empresas. A continuación se detalla los elementos que conforman los procedimientos:

**INTRODUCCIÓN.-** Es la síntesis del procedimiento y contiene el alcance y objetivo.

**OBJETIVOS.-** Son los resultados que se desea alcanzar.

**DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y ALCANCE.-** Contiene el nombre del procedimiento, el área a la que va dirigido y el personal responsable.

**POLÍTICAS.-** Son reglas que tiene la empresa para la ejecución de las actividades, las cuales deben ser acatadas por los empleados en su accionar.

**DIAGRAMAS DE FLUJO.-** Permiten la identificación de la secuencia de los pasos, que constituyen una operación, desde el inicio hasta el fin.

### **2.13 LOS MANUALES**

Según: (FINCOWSKY Enrique Benjamín Franklin, 2014, Pág. 194) "...Los Manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos,

elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”

Es así que los manuales son herramientas de carácter administrativo, los cuales contienen los principales procedimientos que realizan las empresas, convirtiéndose en parte de la reglamentación empresarial y aportando a brindar un mejor servicio a sus clientes.

### **2.13.1 CLASES DE MANUALES**

Según (FINCOWSKY Enrique Benjamín Franklin, 2014, Págs. 194, 195 y 196) “... La clasificación básica de los Manuales es la siguiente:

- ◆ **Por su naturaleza.-** Micro administrativos, Macro administrativos, Meso administrativos.
  
- ◆ **Por su Contenido.-** De: organización, procedimientos, Gestión de la Calidad, Historia de la organización, Políticas, Contenido Múltiple, Puestos, Técnicas, Ventas, Producción, Finanzas, Personal, Operación, Sistemas.
  
- ◆ **Por su Ámbito.-** Generales, Específicos, Enfoque.

### **2.13.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de procedimientos contienen la documentación de los procesos de todos los departamentos: Financiero, Producción, Ventas y Talento Humano, considerando las normas o políticas para su ejecución.

El desarrollo de manuales, permite ejercer una mejor reglamentación a favor de la empresa, promoviendo la eficiencia y eficacia, en las operaciones.

### **2.13.3 MANUAL DE FUNCIONES**

Los Manuales de Funciones en las organizaciones son diseñados o elaborados, con el fin de que los empleados tengan un cabal conocimiento de cuáles son las funciones, para lo cual la empresa contrato sus servicios; y hasta donde llegan sus funciones, quedando así plasmadas en este importante documento.

### **2.13.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

Según: (FINCOWSKY Enrique Benjamín Franklin, 2014, Pág.194),

“... Entre los principales objetivos de los manuales se consideran:

- ◆ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ◆ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ◆ Fortalecer la cadena de valor de la Organización
- ◆ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.”

### **2.13.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES**

Entre las principales características de los manuales se destacan:

- ◆ El fácil manejo para la administración
- ◆ Utilizan flujo gramas para aumentar la comprensión de las actividades.
- ◆ Normalizan y controlan los procedimientos

### **2.13.6 VENTAJAS DEL USO DE LOS MANUALES**

Entre las principales ventajas de los manuales se definen las siguientes:

- ◆ Aportan para la capacitación a nuevos empleados en sus funciones.
- ◆ Ayudan a la determinación de responsabilidades de las áreas departamentales.

### **2.13.7 LIMITACIONES DE LOS MANUALES**

Entre las principales limitantes que presentan los manuales están:

- ◆ Son herramientas de apoyo, más no son la solución a los problemas de la gestión administrativa.
- ◆ Deben ser actualizados o ajustados, conforme cambie la estructura de la empresa, para que no pierdan validez.

### **2.13.8 CONTENIDO DE LOS MANUALES**

Según: (FINCOWSKY Enrique Benjamín Franklin, 2014, Pág. 196), “...

Los manuales contienen la siguiente información:

- ◆ Logotipo de la organización
- ◆ Nombre de la Organización
- ◆ Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- ◆ Lugar y fecha de elaboración.

- ◆ Número de páginas (actualización de información).
- Índice o Contenido
- Prólogo, Introducción o ambos
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones.
- Estructura Orgánica
- Organigrama
- Misión
- Funciones
- Descripción de Puestos.”

### **2.13.9 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES**

Para la elaboración de los manuales, los principales pasos a seguir son:

1. Definir el contenido
2. Recopilar la información necesaria
3. Realizar un estudio preliminar de las áreas funcionales
4. Elaborar los procedimientos
5. Integrar la información recopilada
6. Realizar un análisis de la información
7. Elaborar graficas de los procedimientos
8. Diseñar objetivos
9. Implementar las conclusiones y recomendaciones del manual.

### **2.14 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

Las normas internacionales de información financiera se definen a nivel de organizaciones como un lenguaje financiero común, el cual será adoptado en diferentes países y que surge como una normativa a aplicarse con el fin de garantizar que la información financiera generada,

es información de alta calidad y comparable para los demás períodos, considerando que la información financiera generada ha sido elaborada bajo la normativa estipulada por los organismos de control de cada país, acatando lo establecido por los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).

#### **2.14.1 MARCO CONCEPTUAL DE LAS NIIF'S**

(Hanssem Holm, 2009, Pág. 111), "... El Marco conceptual de las NIIF establece que el objetivo principal de los Estados Financieros es proporcionar información sobre el desempeño y cambios de la situación financiera de una empresa, que es útil a una gran diversidad de usuarios en la toma de decisiones económicas. La situación financiera es afectada por los recursos económicos controlados por la entidad, su estructura financiera, su liquidez, y solvencia, y su capacidad para adaptarse en los cambios del sector en el cual opera."

Es así que el Marco conceptual de las NIIF, aporta con las bases para la preparación y elaboración de los estados financieros, y aporta para el cumplimiento de los objetivos de la información financiera por medio de la toma acertada de decisiones, contribuyendo al cumplimiento de los requisitos exigidos por la normativa. Considerando siempre las cuatro principales características de los estados financieros, las cuales son: comparabilidad, comprensibilidad, connotación, confiabilidad.

#### **2.14.2 LAS NIIF EN EL MUNDO.**

(Hanssem Holm, 2009, Pág. 4), "... Las entidades de un mercado globalizado pueden lograr progresos enfocados a sus clientes y beneficios a sus propietarios si practican estándares contables y financieros que sean aceptados universalmente, aplicados correctamente y de estricto cumplimiento. Al respecto, existen organismos de carácter global que se han esforzado por lograr pronunciamientos formales al emitir normas que,

a más de armonizar la presentación de los Estados Financieros, mitiguen los graves problemas de *maquillaje* de los reportes y fraudes corporativos que se han venido presentando a gran escala en las últimas décadas.”

Es así que las normas internacionales de información financiera en el mundo, se adoptan en razón de que la normativa garantiza que al elaborar los estados que reflejan la información de los principales estados financieros, esta información se considera es transparente, comparable y de alta calidad.

### **2.14.3 APLICACIÓN DE LAS NIIF'S EN EL ECUADOR**

La aplicación de las normas internacionales de información financiera, en Ecuador se proyecta desde el año 2010, bajo el proyecto de aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera en el país, es así que la SIC, emitió la Resolución en la cual se dispone que todas las empresas a partir del año 2010, deben aplicar la normativa contable dependiendo del cumplimiento con ciertas condiciones.

### **2.15 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA COMPLETAS O FULL.**

Actualmente se encuentran en vigencia trece Normas Internacionales de Información financiera las mismas que se complementan con las CINIIF, estas normas se han desarrollado para ser un lenguaje financiero común, a la vez que las grandes empresas serán las encargadas de aplicarlas, considerando las siguientes condiciones:

A continuación se presenta un breve resumen de cada una de estas normas.

**NIIF 1.- ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF: (IFRS Foundation, 2012, Pág. 4),** “... Esta norma se aplica cuando una entidad adopta por primera vez las NIIF para la elaboración de sus estados financieros conforme a las NIIF deben incluir una declaración explícita y sin reservas de cumplimiento con las NIIF.”

La primera norma internacional de información financiera, se enfoca hacia la presentación de los estados financieros, y tiene como principal objetivo, que la información financiera elaborada por las empresas, contenga información de alta calidad, transparente, y comparable, para los demás períodos debiendo ser comprensible, para los usuarios externos que tienen acceso a esta información.

**NIIF2.- PAGOS BASADOS EN ACCIONES: (IFRS Foundation, 2012, Pág. 8),** “... La Niif 2 requiere que una entidad reconozca las transacciones con pagos basados en acciones liquidadas mediante instrumentos de patrimonio son generalmente aquellas en las que se conceden acciones, opciones sobre acciones, u otros instrumentos de patrimonio a empleados o a terceros a cambio de bienes o servicios. Las transacciones con pagos basados en acciones liquidadas en efectivo son generalmente aquellas que se liquidan en efectivo u otros activos. Son basadas en acciones porque el importe del pago se basa en el precio de las acciones de la entidad.”

**NIIF 3.- COMBINACIONES DE NEGOCIOS: (IFRS Foundation, 2012, Pág. 8),** “... *Cualquier transacción o suceso en que la entidad que informa obtiene el control de uno o más negocios, incluyendo las denominadas como “fusiones auténticas” o “fusiones entre iguales”, es una combinación de negocios a la que aplica la NIIF 3. Una entidad controla una combinación de negocios cuando está expuesto, o tiene derecho, a los rendimientos variables procedentes de su implicación en el negocio y tiene la capacidad de influir en esos rendimientos a través de su poder sobre éste.*”

Las combinaciones de negocios se dan al momento que una entidad toma el control o posesión de otra, es así que esta norma con el propósito de mejorar la fiabilidad y comparabilidad de la información financiera, es una guía para las entidades al momento que se produzca una combinación de negocios. Adicionalmente se debe identificar a la entidad adquirente luego de producirse la combinación del negocio, considerando la fecha de adquisición en la cual se obtuvo el control de la empresa adquirida.

**NIIF 4.- CONTRATOS DE SEGUROS: (IFRS Foundation, 2012, Pág. 11),** "...La NIIF 4 especifica la contabilización de los contratos de seguro emitidos por una entidad. También especifica la contabilización de los contratos de reaseguro emitidos o mantenidos por una aseguradora. La norma se aplica a estos contratos, independientemente de si la entidad está regulada como una aseguradora y si el contrato se considera como un contrato de seguro a efectos legales."

Esta norma se orienta a las empresas aseguradoras cuya actividad económica, está relacionada directamente con la emisión de seguros y reaseguros, es así que la norma considera aseguradora a todas las entidades que emiten contratos de seguros, con independencia que la mencionada entidad se considere aseguradora para efectos legales o de supervisión.

**NIIF 5.- ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS:** Los activos no corrientes mantenidos para la venta serán considerados cuando el importe en libros de estos activos, sean recuperables por medio de la venta del activo a disponerse.

Entre las principales características para clasificar a los activos no corrientes como mantenidos para la venta, se presenta las siguientes

condiciones: 1. La disponibilidad de venta del activo sea inmediata y en su estado actual. 2. La probabilidad de la venta del activo sea alta.

## **NIIF 6.- EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS**

**MINERALES:** La sexta norma internacional de información financiera, aplica para empresas que se dedican a la actividad minera, y tiene como fin, revelar la información contenida en los estados financieros de la entidad, como producto de las actividades referentes a la exploración y evaluación de recursos minerales. La medición de activos para exploración y evaluación, se realiza al valor del costo.

## **NIIF 7.- INSTRUMENTOS FINANCIEROS: INFORMACIÓN A REVELAR:**

(IFRS Foundation, 2012, Pág. 7), "... La Norma requiere revelar información sobre:

- ◆ La relevancia de los instrumentos financieros para la situación financiera y el rendimiento de una entidad.
  
- ◆ La información cualitativa sobre la exposición a riesgos que surgen de los instrumentos financieros. La información a revelar describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos."

El objetivo de esta NIIF, es revelar los instrumentos financieros en donde se detalle dentro de la información financiera, los ingresos, gastos, ganancias o pérdidas dentro del estado de resultado integral. Entre los principales riesgos que acoge esta norma están: el riesgo de crédito, riesgo de liquidez, y el riesgo de mercado.

**NIIF 8.- SEGMENTOS DE OPERACIÓN:** Un segmento de operación, es definido como un componente de la entidad. Adicionalmente esta norma abarca la siguiente información a revelar: Información a revelar sobre la

entidad en su conjunto, Información sobre productos y servicios, Información sobre áreas geográficas, Información sobre los principales clientes.

En lo referente a la información a revelar sobre los productos y servicios, está la revelación por parte de la entidad, sobre los ingresos generados de las actividades ordinarias, con clientes externos de los productos y servicios; para lo cual los rubros de estos importes se basarán en la información financiera utilizada por la entidad.

**NIIF 9.- INSTRUMENTOS FINANCIEROS:** El principal objetivo de esta norma es establecer los principios para la información financiera, sobre activos y pasivos financieros, de manera que la información financiera presentada sea útil y relevante para los usuarios que acceden a esta información.

El reconocimiento de los activos y pasivos financieros dentro de la empresa, se realiza solo cuando estos rubros, se conviertan en parte de las cláusulas contractuales del instrumento. Los activos financieros se clasificarán en una empresa y su medición se realizará al costo amortizado o a valor razonable; en tanto que los pasivos financieros se medirán al valor del costo amortizado utilizando el método del interés efectivo.

**NIIF 10.- ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS:** Esta norma se orienta hacia la preparación de los principales estados financieros consolidados, considerando si una entidad controla una o más entidades distintas. Los estados financieros consolidados, son aquellos correspondientes a la entidad controladora y a las empresas subsidiarias, para lo cual dichos estados financieros, se presentan como que si se tratase de una sola entidad económica.

Aquí la entidad controladora tendrá poder sobre la entidad participada; entendiéndose como poder, cuando un inversor posee los derechos que le otorgan capacidad de dirección de las actividades relevantes.

Las políticas contables se consideran normas, principios, bases y procedimientos específicos, los cuales son adoptados por una entidad al momento de preparar y presentar los estados financieros.

**NIIF 11.- ACUERDOS CONJUNTOS:** Esta norma abarca a aquellas entidades que son parte de un acuerdo conjunto, considerando que un acuerdo conjunto es el reparto del control contractualmente decidido, para lo cual el acuerdo solo existe cuando hay decisiones relevantes, que afectan de forma significativa a los rendimientos de este acuerdo.

**NIIF 12.- INFORMACIÓN A REVELAR SOBRE PARTICIPACIONES EN OTRAS ENTIDADES:** Esta norma se orienta a la revelación de la información que permita a los usuarios evaluar la información financiera. Es así que una entidad revelará información, la cual permita a los principales inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales, evaluar la naturaleza y los riesgos asociados, a las participaciones que posean en otras entidades.

Entre las principales revelaciones, con respecto a la naturaleza y alcance de restricciones significativas, están el que la entidad debe revelar sobre la capacidad de acceder o usar los activos y sobre la liquidación de los pasivos, considerándose los grupos de la controladora y las subsidiarias.

**NIIF 13.- MEDICIÓN DEL VALOR RAZONABLE:** El valor razonable es nada más que el precio a recibir por la venta de un activo o el valor por pagar al transferir un pasivo en una transacción ordenada entre los participantes del mercado. En si el valor razonable es una medición que se basa en el mercado.

La transacción surge en base a los siguientes componentes: La medición al valor razonable implica la venta del activo o la transferencia del pasivo; entonces tendrá lugar la transacción en un mercado principal del activo o pasivo; o en ausencia de un mercado principal, en el mercado más ventajoso para el activo o pasivo. En tanto que para la participación del mercado, no necesariamente requiere identificar un mercado específico, puesto que es la entidad la encargada de identificar, las principales características de los factores que componen el mercado para el activo o pasivo.

## **2.16 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES – (PYMES).**

Las Normas Internacionales de Información financiera para Pymes son un resumen de las Normas Internacionales de Información financiera completas, y han sido desarrolladas para tener un control financiero en las “Pequeñas y medianas entidades”, estas normas en Ecuador se encuentran vigentes desde el año 2010 y ya están siendo aplicadas desde ese año de acuerdo a la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías.

Las NIIF consideran con el término PYME, a aquellas entidades pequeñas y medianas, que no tienen obligación pública de rendición de cuentas, y que publican sus estados financieros, como propósito de información general. Para aplicar NIIF Pymes las empresas deben cumplir con tres condiciones básicas:

### **CONDICIONES PARA APLICAR NIIF PARA PYMES**

1. Tener activos inferiores a los 4'000.000 de dólares americanos
2. Que las ventas anuales no superen los 5'000.000 de dólares, y;
3. La empresa debe tener un número de 200 empleados como personal ocupado.

### **2.16.1. CRONOGRAMA DE ADOPCIÓN DE NIIF PARA PYMES Y COMPLETAS EN ECUADOR**

El organismo competente regulador de vigilar la correcta aplicación de estas normas en nuestro país, es la Superintendencia de compañías, para lo cual bajo el Proyecto NIIF explica en la normativa como aplicar las normas para la preparación de los principales estados financieros, sin embargo la SIC, ha separado a las empresas en el proyecto NIIF, en tres grupos para la aplicación de la normativa.

En Ecuador la adopción se realiza en tres grupos desde el año 2010 al 2012, considerando las siguientes características de la empresa:

**AÑO 2010 (AÑO DE TRANSICIÓN 2009) – NIIF FULL:** Compañías y entes regulados por la LMV, y firmas auditoras.

**AÑO 2011 (AÑO DE TRANSICIÓN 2010) NIIF FULL:** Las compañías que posean activos iguales o superiores a US\$4.000.000, empresas tenedoras de acciones, que hubieren formado grupos empresariales; compañías de economía mixta y; sucursales de entidades extranjeras.

**AÑO 2012 (AÑO DE TRANSICIÓN 2011) NIIF PYMES:** Personas jurídicas que tengan: a) activos totales inferiores a US\$4.000.000; b) ventas brutas anuales inferiores a US\$5.000.000; y, c) tengan menos 200 trabajadores en personal ocupado).

### **2.17 ACTIVOS BIOLÓGICOS SEGÚN LAS NIIF**

El tema activos biológicos se trata en la Norma Internacional de Información Financiera 13, Medición del valor razonable y en la sección 34, correspondiente a actividades especiales de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes.

Entre las principales actividades que especifica la norma se encuentran:

- ◆ actividades agrícolas,
- ◆ actividades de extracción, y;
- ◆ concesión de servicios.

Los activos biológicos tema inmerso en las actividades agrícolas, concentra el tratamiento contable de las actividades que se realizan durante el proceso de transformación biológica, en tanto que interesa directamente a empresas dedicadas a actividades agrícolas y pecuarias, para lo cual, la norma abarca como activos biológicos a un sinnúmero de especies de animales, plantas y esquejes vivos.

Se considera activos biológicos a las plantas, animales vivientes y algunas especies de estos grupos, los mismos que son controlados por las empresas y sufren un proceso de transformación biológica. Los activos biológicos de las empresas, se contabilizan con la NIC 41 Agricultura, la cual está contenida dentro de la sección 34 correspondiente a actividades especiales de la NIIF para pymes, sin embargo, los activos biológicos al momento de ser recolectados o separados de la planta, ya dejan de ser activos biológicos puesto que pasan a ser parte del inventario, por tanto su contabilización en este caso, se realizará como inventario estando inmerso en la sección 13 de la NIIF para pymes, y la NIC 2 correspondiente a existencias o inventarios.

La transformación biológica comprende los procesos de: crecimiento, degeneración, producción y procreación, este tipo de activos como tal, tiene una depreciación, pero también sufre un deterioro, registrándose un deterioro al momento que la producción de los activos biológicos, se vea afectada por agentes externos difíciles de controlar. En el caso de las empresas florícolas, la producción puede verse afectada por el contagio a la producción con una determinada enfermedad, la cual implique que la

producción se vuelva rezagada o defectuosa, y este suceso a su vez, desencadene en que la empresa incurra en cuantiosas pérdidas económicas, las cuales afecten al ejercicio fiscal en curso.

Al final de todos los procesos antes mencionados obtenemos el producto agrícola, el cual constituye la recolección de los activos biológicos que ya son parte de los inventarios, y son el producto final que será destinado para la venta, incentivando las exportaciones a favor del país, y por ende dando inicio a las relaciones comerciales internacionales.

## **CAPÍTULO III**

### **◆ PROPUESTA ESTRATÉGICA**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA HONEY ROSE S.A., DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES, UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”.**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

El sector floricultor es un importante integrante del rubro exportaciones dentro de la Balanza Comercial Ecuatoriana; considerando que se encuentra liderando con su producto, entre los de mayor acogida en los mercados de países del primer mundo. Es así que las empresas dedicadas a esta actividad comercial, aportan al crecimiento económico de los países que se encuentran en vías de desarrollo, incentivando las exportaciones y dando vida a las industrias del país, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que se dedican a esta actividad comercial.

En Ecuador para la producción y comercialización de diversas variedades, expertos en la actividad florícola de otros países, han catalogado al clima Ecuatoriano como el idóneo para la producción de un sinnúmero de especies de plantas ornamentales y de otro tipo de especies, mismas que son muy bien cotizadas en diferentes puntos en el mundo; considerándole a nuestro país como un sitio privilegiado, para el cultivo y comercialización de exóticas variedades a nivel mundial.

La empresa mantiene como principal actividad económica, la producción y comercialización de flores bajo los parámetros de la calidad total según la norma ISO 9001 – 2008 exigidos por sus potenciales clientes. La empresa

se encuentra operando en la parroquia Isidro Ayora, y posee una trayectoria en el mercado florícola desde hace 14 años atrás, considerando que su cartera de clientes, la conforman clientes potenciales ya fidelizados de países como: EEUU, Rusia, Kenia, entre otros.

La propuesta estratégica del Manual de procedimientos Administrativos y financieros, contempla en su elaboración las principales prioridades para la empresa, es así que esta importante herramienta administrativa, contribuirá a una mejor administración de los recursos empresariales; procediendo a la documentación de los principales procedimientos que se llevan a cabo en las áreas: Administrativa, Financiera, Producción, Ventas y Talento Humano; es importante recalcar que el contar con procesos documentados, aporta significativamente a la eficiencia y eficacia en las operaciones.

### **3.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN HONEY ROSE S.A.**

El proceso administrativo en la empresa, está integrado de la siguiente forma:

#### **3.1.1 FASE 1.- PLANIFICACIÓN**

La Planeación contempla la elaboración de planes, para el desarrollo y ejecución de las operaciones en las principales áreas, por tanto en esta fase, se construyen los principales objetivos que la empresa desea alcanzar. Generalmente los planes están conformados por: actividades, recursos, personal responsable y tiempo para ejecutar las actividades; adicionalmente los planes se evalúan, para visualizar el porcentaje de cumplimiento de cada actividad.

La fase de Planificación contempla los siguientes elementos para la empresa:

- ◆ Misión
- ◆ Visión
- ◆ Objetivos
- ◆ Políticas y,
- ◆ Valores

## - **MISIÓN**

La Misión refleja lo que es la empresa, es así que considerando este aspecto la Misión en Honey Rose, es la siguiente:

En Honey Rose S.A., “producimos la mejor flor desde Ecuador para el mundo”, y nos preocupamos por ofertar las más hermosas y exóticas variedades, para garantizar la satisfacción plena de nuestros potenciales clientes, agregando siempre un valor agregado a lo que producimos, para lo cual controlamos siempre la calidad total de nuestros productos, para su expendio en el mercado.

## - **VISIÓN**

La Visión refleja hacia dónde quiere llegar la empresa, considerando los escenarios futuros para la misma, es así que la Visión de Honey Rose S.A. es:

En cinco años Honey Rose S.A., se consolidará como una importante empresa en el ámbito comercial dentro del sector florícola, reportando una considerable expansión en sus instalaciones, considerando la ampliación de su mercado actual, por medio de estrategias como la diversificación de la producción con nuevas variedades, para su ingreso a otros nichos de mercado.

## - **OBJETIVOS**

- ◆ Continuar ampliando la infraestructura actual, para incrementar la capacidad instalada de producción, garantizando la permanencia de la empresa a futuro.
- ◆ Crear planes enfocados a los principales departamentos, para mejorar las actividades que se desarrollan en los mismos.
- ◆ Producir a mayor escala para satisfacer la demanda existente en el mercado nacional y extranjero.
- ◆ Crear políticas, manuales y procedimientos que aporten al mejoramiento de la organización empresarial.
- ◆ Mantener un equipo capacitado y con vocación de servicio, para satisfacer las necesidades de visitantes y clientes de la empresa.
- ◆ Implementar mejoras en los procedimientos administrativos y financieros existentes en la empresa.
- ◆ Adquirir nuevas tecnologías con el fin de agilizar las operaciones, optimizando tiempo y recursos.
- ◆ Diversificar la producción para incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

## - **POLÍTICAS**

Las políticas son directrices que se orientan a los principales procesos empresariales. Entre las principales políticas están las siguientes:

- ◆ El Gerente general como máxima autoridad es quien decide y aprueba, la ampliación de la infraestructura actual de la empresa.
- ◆ El Gerente General es quien autoriza cambios de los planes y procesos en producción.
- ◆ El Gerente General visitará con una periodicidad semanal, las zonas de cultivo, para supervisar la normalidad en los procesos.
- ◆ El Gerente General conjuntamente con el Jefe de finca, son los responsables de elaborar las planificaciones, para el área producción.
- ◆ Los insumos y materias primas requeridas para el proceso productivo, se ingresan al inventario de bodega, registrando y clasificando los productos perecibles de los demás.
- ◆ El personal de Ventas enviara un reporte semanal de las ventas que se realizan a Crédito y al contado.
- ◆ El personal de Ventas se encargará de la gestión de cobranzas a los clientes con los cuales trabaja la empresa.
- ◆ El departamento financiero elaborará los reportes económicos mensualmente, para mantener informado al Gerente General, sobre los movimientos que realiza la empresa.
- ◆ El departamento financiero elaborará un cronograma para el cumplimiento de las obligaciones tributarias en la empresa.
- ◆ La empresa asignará los recursos necesarios para el proceso de certificación de la calidad bajo los estándares de normas ISO.

## - VALORES

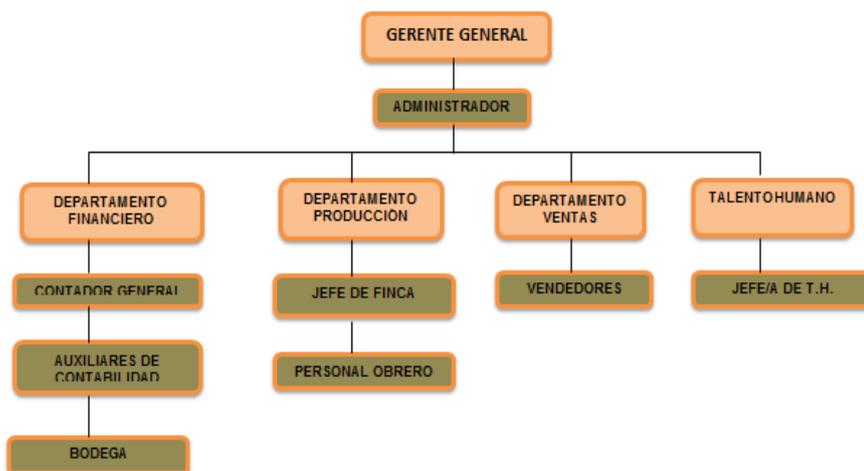
Entre los valores que se ha podido identificar en la empresa están:

- ◆ TRABAJO EN EQUIPO
- ◆ RESPETO
- ◆ CONFIANZA
- ◆ SERVICIO
- ◆ EFICIENCIA
- ◆ COMPROMISO
- ◆ CALIDAD

### 3.1.2 FASE 2.- ORGANIZACIÓN

En esta fase se procede a la creación de una estructura organizacional, misma que contiene los niveles jerárquicos que permiten destacar la relación existente entre los empleados y las líneas de supervisión, en los diferentes departamentos de la empresa. A continuación se presenta la estructura orgánica de Honey Rose S.A.

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE HONEY ROSE S.A.

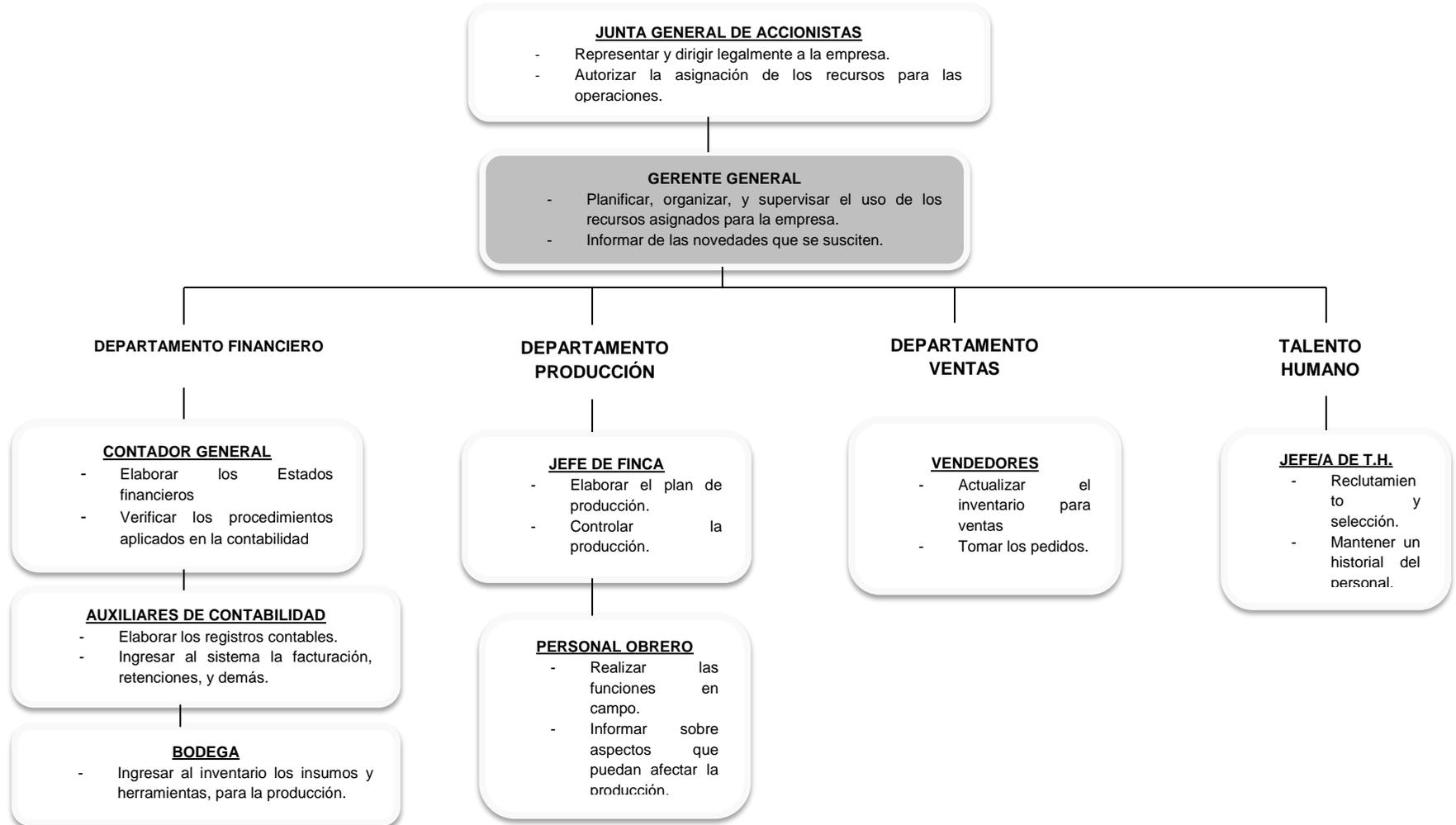


Elaborado Por: La Autora

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE HONEY ROSE S.A.**

En este organigrama se encuentra plasmado, las principales funciones debido a la extensión de las mismas. El principal objetivo de este tipo de organigramas es constituirse como una fuente de información general para los empleados, sobre las funciones que como empleados deben ejecutar en cada uno de los puestos de trabajo.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA HONEY ROSE S.A.



Elaborado Por: La Autora.

## NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

| NIVELES JERARQUICOS        | NIVEL DE RESPONSABILIDAD                           | DEPARTAMENTO.                      |
|----------------------------|--|------------------------------------|
| <b>DIRECTIVO</b>           | Establece las normas y políticas para la empresa.  | Junta General de Accionistas       |
| <b>EJECUTIVO</b>           | Administra la empresa y sus recursos.              | Gerente General                    |
| <b>OPERATIVO</b>           | Realiza las operaciones básicas de la empresa.     | Financiero<br>Producción<br>Ventas |
| <b>AUXILIAR O DE APOYO</b> | Ayuda con recomendaciones a la toma de decisiones. | Talento Humano                     |

Elaborado Por: La Autora

### 3.2 MANUAL DE FUNCIONES

Esta herramienta contempla la documentación de las funciones, las cuales son desarrolladas por cada empleado en las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa; para lo cual los empleados dependiendo del área departamental en la que desarrollan sus funciones, contarán con una línea de supervisión, misma que se encargará de verificar la calidad del trabajo desarrollado.

La descripción de las funciones es importante y prioritaria, debido a que ayuda a eliminar la duplicidad de las mismas, y en sí ayuda a evitar el desperdicio de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. A medida que nos enfocamos en este tema, puede destacarse que los manuales de funciones, son vitales para todas las empresas u organizaciones, ya que ayudan a delimitar los procesos y las responsabilidades de los empleados en el marco de sus funciones.

|   |                            |                          |
|---|----------------------------|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> | <b>No. HOJA<br/>1/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Junta General de Socios Accionistas  |                            |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Aportar a la toma de decisiones a favor de la empresa, por medio de la asignación de los recursos.  |                            |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>   |                            |                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar activamente en los procesos de toma de decisiones para el mejoramiento de las áreas operacionales.</li> <li>2. Conocer y aprobar los principales estados financieros que reflejan la situación financiera de la empresa.</li> <li>3. Contribuir en las reformas que como socios accionistas consideren deban realizarse en los estatutos.</li> <li>4. Decidir sobre el aumento y/o disminución del Capital de la empresa.</li> <li>5. Solicitar los respectivos informes sobre las actividades que se desarrollan en la empresa.</li> <li>6. Disponer sobre la ejecución de auditorías para salvaguardar los recursos financieros que posee la organización.</li> <li>7. Revisar el correcto archivo sobre las sesiones que se realizan y que se documentan en las respectivas actas.</li> </ol> |                            |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>     | <b>Revisado Por:</b>     |

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  | <b>No. HOJA<br/>2/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Gerente General   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Junta General de Socios Accionistas |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Administrar los recursos y coordinar que las actividades de la empresa se realicen a tiempo.   |   |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines<br><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años en funciones gerenciales.  |   |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>   |   |                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y representar legalmente a la empresa.</li> <li>2. Organizar y controlar los principales procesos que se realizan en la empresa.</li> <li>3. Asignar y supervisar al personal de la empresa las funciones a ejecutarse, fijando la remuneración y demás beneficios de ley establecidos por los entes reguladores de control.</li> <li>4. Renovar créditos o solicitar sobregiros bancarios, cuando la situación en la empresa requiera de financiamiento alguno.</li> <li>5. Apoyar las actividades de la organización para su crecimiento.</li> <li>6. Firmar los cheques para autorizar los pagos al departamento financiero, de las obligaciones pendientes que mantiene la empresa.</li> <li>7. Ejercer las atribuciones que le correspondan.</li> </ol> |   |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>  | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  | <b>No. HOJA<br/>3/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Gerente General  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Junta General de Socios Accionistas |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Administrar los recursos y coordinar que las actividades de la empresa se realicen a tiempo.  |   |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines<br><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años en funciones gerenciales.   |   |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |   |                          |
| <p>8. Desarrollar estrategias generales para la consecución de las metas y objetivos de la organización.</p> <p>9. Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo, conjuntamente con los subordinados, para lograr los objetivos.</p> <p>10. Crear un buen clima laboral, para que los empleados se sientan a gusto en sus puestos de trabajo.</p> <p>11. Mantener un contacto continuo con los principales proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas e insumos, para continuar operando normalmente.</p> <p>12. Autorizar la contratación de nuevo personal, así como el despido o recorte de personal, cuando sea necesario para la empresa.</p> <p>13. Autorizar las gestiones al departamento financiero, como el trámite de préstamos lo cual se realizara, previo a la aprobación de gerencia.</p> |   |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>  | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>4/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Contador General  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerencia General |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el adecuado control y tratamiento contable, en el departamento financiero al momento de elaborar los principales estados financieros.   |  |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.<br><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años como Contador.   |  |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar análisis financieros horizontal y vertical a las cuentas, integrantes de los principales estados financieros.</li> <li>2. Elaborar políticas que aporten a manejar con eficiencia y responsabilidad, los recursos financieros de la empresa.</li> <li>3. Realizar un control de costos para que la empresa pueda ofrecer a sus clientes, un producto con valor agregado y a un precio competitivo.</li> <li>4. Establecer políticas de crédito para una buena negociación con los principales clientes, que conforman la cartera de clientes de la empresa.</li> <li>5. Monitorear que la contabilidad de la empresa se aplique, en base a las normas vigentes y tributarias.</li> <li>6. Dar apoyo al Departamento de Talento Humano, para el control de la nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros rubros inherentes al personal.</li> </ol> |  |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>5/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Contador General  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerencia General |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el adecuado control y tratamiento contable en el departamento financiero, al momento de elaborar los principales estados financieros.   |  |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero en Contabilidad y Auditoria - CPA.<br><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años como Contador.   |  |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                          |
| <p>7. Administrar y autorizar préstamos a favor de los empleados de la empresa.</p> <p>8. Proceder a la emisión de cheques a proveedores temporales.</p> <p>9. Controlar los procesos contables y los respectivos documentos habilitantes.</p> <p>10. Controlar y verificar el oportuno ingreso de datos al sistema.</p> <p>11. Realizar las declaraciones de Impuestos tales como: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta, entre otras.</p> <p>12. Elaborar, verificar y enviar los anexos transaccionales.</p> <p>13. Elaborar los reportes financieros en forma mensual, para conocimiento de la alta gerencia.</p> <p>14. Establecer un cronograma tributario para la presentación y pago de las obligaciones tributarias, dentro de los plazos establecidos para evitar multas o sanciones por parte de la administración tributaria.</p> |  |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>     |

|  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>6/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Contador General   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerencia General |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el adecuado control y tratamiento contable, en el departamento financiero al momento de elaborar los principales estados financieros.  |  |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero en Contabilidad y Auditoria - CPA.<br><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años como Contador.  |  |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>   |  |                          |
| <p>15. Controlar los asientos de diario, retenciones y dar soporte a los mismos.</p> <p>16. Gestionar el adecuado soporte de los gastos, en la baja de activos, y las diferencias en los Inventarios.</p> <p>17. Mantener el orden y custodiar los documentos, para los casos de auditorías externas a la empresa.</p> <p>18. Mantener en orden el archivo permanente y corriente para las auditorías.</p> <p>19. Verificar que la toma física de los inventarios se realice por lo menos dos veces en el año, dependiendo de la naturaleza del mismo.</p> <p>20. Realizar la solicitud de Devolución de IVA a exportadores.</p> <p>21. Presentar los estados financieros a los organismos de control.</p> |  |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>7/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Asistente de Contabilidad   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Contador General |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el adecuado control y tratamiento contable, en el departamento financiero al momento de elaborar los principales estados financieros.   |  |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiante de Contabilidad y Auditoría - CPA.<br><b>Experiencia:</b> Mínimo un año como Contador en empresas florícolas.   |  |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar al sistema los rubros referentes a las compras de insumos, y materias primas empleadas en el proceso productivo.</li> <li>2. Ingresar al sistema las horas trabajadas por los empleados, para el control y pago de la nómina, así como las horas extras correspondientes al 50% y 100%.</li> <li>3. Realizar el pago anticipado correspondiente a quincena a los empleados, y archivar los reportes firmados como constancia de pago.</li> <li>4. Realizar los roles de pago mensuales para entregar a los empleados, como constancia del pago de sueldos y salarios.</li> <li>5. Realizar mensualmente el libro bancos y las conciliaciones de las principales cuentas bancarias de la empresa.</li> <li>6. Llevar un control y registro de los viáticos, asignados a la alta administración para el normal desarrollo de las actividades.</li> </ol> |  |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>8/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Asistente de Contabilidad   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Contador General |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el adecuado control y tratamiento contable, en el departamento financiero al momento de elaborar los principales estados financieros.   |  |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiante de Contabilidad y Auditoria - CPA.<br><b>Experiencia:</b> Mínimo un año como Contador en empresas florícolas.   |  |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                          |
| <p>7. Ingresar al sistema los rubros referentes a las compras de insumos, y materias primas empleadas en el proceso productivo.</p> <p>8. Ingresar al sistema las horas trabajadas por los empleados, para el control y pago de la nómina, así como las HE del 50% y 100%.</p> <p>9. Realizar el pago anticipado correspondiente a quincena a los empleados, y archivar los reportes firmados como constancia de pago. Así como los roles de pago mensuales para entregar a los empleados, como constancia del pago de sueldos y salarios.</p> <p>10. Realizar mensualmente el libro bancos y las conciliaciones de las principales cuentas bancarias de la empresa.</p> <p>11. Receptar los comprobantes de retención, dentro de los 5 primeros días del mes acorde a lo tipificado en la Ley de Régimen Tributario Interno.</p> <p>12. Coordinar el pago a los proveedores, el mismo que se realiza los días 2 de cada mes.</p> |  |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>9/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Asistente de Contabilidad   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Contador General |                          |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el adecuado control y tratamiento contable, en el departamento financiero al momento de elaborar los principales estados financieros.   |  |                          |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiante de Contabilidad y Auditoría - CPA.<br><b>Experiencia:</b> Mínimo un año como Contador en empresas florícolas.   |  |                          |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custodiar la emisión de cheques, en coordinación con el Contador general.</li> <li>2. Ayudar al Control de los inventarios de flor disponible y flor nacional.</li> <li>3. Elaborar el presupuesto semanal para la compra de los productos necesarios, para la alimentación del personal en general.</li> <li>4. Elaborar y gestionar las Solicitudes de pago, a favor de las personas encargadas de realizar el recorrido del personal a sus labores.</li> <li>5. Llevar un adecuado control del fondo fijo de Caja chica, el cual se repone con un avance del 60% para su agotamiento.</li> <li>6. Llevar un adecuado manejo de los fondos rotativos que se creen en la empresa.</li> <li>7. Registrar en los archivos adaptados para el caso, la producción diaria cuyos datos los entregará el supervisor o Jefe de finca.</li> </ol> |  |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>     |

|  |  |                           |
|--|--|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>10/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Bodega   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Contador General |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el control adecuado de los Inventarios de Materia Prima, Ropa de Trabajo y herramientas, para uso del personal.  |  |                           |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiante de Contabilidad y Auditoría - CPA.   |  |                           |
| <b>Experiencia:</b> Mínimo un año como Bodeguero.  |  |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>   |  |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los requerimientos de herramientas e insumos que solicite el jefe de finca, para las labores cotidianas de producción.</li> <li>2. Elaborar y ordenar las actas entrega – recepción de equipos y otros.</li> <li>3. Mantener actualizado el archivo de las órdenes de compra, ingresos a bodega, guías de entrega y otros documentos afines.</li> <li>4. Entregar los materiales o herramientas solicitados por los empleados.</li> <li>5. Actualizar los registros Kárdex de los materiales de la bodega.</li> <li>6. Realizar los controles de inventario de materiales e insumos diariamente.</li> <li>7. Determinar el estado máximo y mínimo de los bienes que se encuentran en bodega, para su abastecimiento antes de agotarse.</li> </ol> |  |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>      |

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>11/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero<br><b>PUESTO:</b> Bodega  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Contador General |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el control adecuado de los Inventarios de Materia Prima, Ropa de Trabajo y herramientas, para dotación al personal.   |  |                           |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiante de Contabilidad y Auditoría - CPA.  |  |                           |
| <b>Experiencia:</b> Mínimo un año como Bodeguero.   |  |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                           |
| <p>8. Establecer y determinar normas de seguridad, para la conservación y control de los materiales, que se almacenan en bodega (perecibles).</p> <p>9. Archivar adecuadamente la documentación de bodega para la revisión desde Contabilidad.</p> <p>10. Participar en los procesos de capacitación de normas de seguridad para este puesto de trabajo, a fin de precautelar la seguridad física de quien labora en esta área.</p> |  |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>      |

|   |   |                           |
|---|---|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                    | <b>No. HOJA<br/>12/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción<br><b>PUESTO:</b> Jefe de Finca   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerente General |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Verificar el control adecuado de los procesos que se ejecutan en la principal área motriz.  |   |                           |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero Agrónomo<br><b>Experiencia:</b> Mínimo cinco años en empresas del sector floricultor.  |   |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |   |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar el correcto funcionamiento del proceso de producción de las variedades, desde la etapa inicial hasta la etapa final.</li> <li>2. Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa.</li> <li>3. Verificar que el producto puesto en los mercados, se encuentre en óptimas condiciones para ser expandido en el mercado.</li> <li>4. Realizar el proceso de inducción a los nuevos empleados a esta área.</li> <li>5. Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado, siempre que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.</li> <li>6. En el caso que se suscitará algún tipo de enfermedad en las variedades, el Jefe de Finca se encargará de dar solución al problema.</li> <li>7. Conversar directamente con la alta gerencia, sobre los planes a corto, mediano y largo plazo, para contribuir al progreso de esta importantísima área productiva.</li> </ol> |   |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                        | <b>Revisado Por:</b>      |

|  |   |                           |
|--|---|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                  | <b>No. HOJA<br/>13/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción<br><b>PUESTO:</b> Empleados u Obreros  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Jefe de finca |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Ejecutar con eficiencia los procesos de: Cultivo, Fumigación, Riego, Empaque y clasificación de las variedades, para su expendio a los mercados.   |   |                           |
| <b>Experiencia:</b> Ninguna dado a que la empresa capacita al personal que ingresa para estas actividades.   |   |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>   |   |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acatar el Reglamento Interno disciplinario de la empresa, para evitar llamados de atención, por conductas no aceptables durante la jornada laboral.</li> <li>2. Ejecutar sus actividades de acuerdo a la planificación de producción, optimizando los recursos asignados por la empresa.</li> <li>3. Asistir a las capacitaciones organizadas por la empresa, las cuales se realizan para precautelar la seguridad de los empleados.</li> <li>4. Apoyar en otras áreas especialmente cuando se estime suban los niveles de producción</li> <li>5. Evitar situaciones de riesgo durante la jornada laboral, evitando accidentes de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.</li> <li>6. Traer siempre puesto la ropa de trabajo y herramientas que la empresa le dota para realizar sus funciones.</li> <li>7. Informar sobre las novedades que se susciten en el área producción.</li> </ol> |   |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>                      | <b>Revisado Por:</b>      |

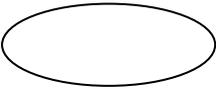
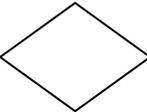
|  |  |                           |
|--|--|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>14/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas<br><b>PUESTO:</b> Vendedores   | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerencia General |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Receptar los pedidos y brindar a los clientes la mejor atención y servicio, para contar con una cartera de clientes fidelizada.  |  |                           |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiantes de Marketing con dominio del idioma Ingles<br><b>Experiencia:</b> Mínimo un año en el área de Ventas en empresas florícolas.  |  |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>   |  |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de ventas para manejar adecuadamente los recursos.</li> <li>2. Diseñar políticas de ventas, las cuales sean parámetros al momento de ofertar las variedades a los clientes.</li> <li>3. Trabajar en ofertas, promociones y descuentos, para los clientes.</li> <li>4. Tener conocimiento sobre el portal ecomex para las exportaciones a los clientes.</li> <li>5. Manejar un control de cartera de los clientes, y considerar los parámetros de calidad solicitados por los clientes.</li> <li>6. Verificar que los clientes se encuentren satisfechos con el producto, empaquetamiento y presentación del mismo.</li> <li>7. Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por las partes (cliente - empresa), al momento de vender las variedades.</li> <li>8. Encargarse de la imagen corporativa y relaciones públicas.</li> </ol> |  |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>      |

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>15/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas<br><b>PUESTO:</b> Vendedores  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerencia General |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Receptar los pedidos y brindar a los clientes la mejor atención y servicio, para contar con una cartera de clientes fidelizada.   |  |                           |
| <b>Perfil Requerido:</b> Estudiantes de Marketing con dominio del idioma Ingles<br><b>Experiencia:</b> Mínimo un año en el área de Ventas en empresas florícolas.   |  |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                           |
| <p>9. Receptar adecuadamente los pedidos de las variedades por parte de los clientes.</p> <p>10. Elaborar y organizar planes de distribución de ventas mensuales y ampliarlos de ser necesario.</p> <p>11. Trabajar por el incremento en las ventas de la empresa, para tener una buena situación económica a favor de la misma.</p> <p>12. Explicar las características y el precio del producto, dependiendo de las variedades y la temporada.</p> <p>13. Verificar que el producto sea de óptima calidad para la entrega al cliente o consumidor final.</p> <p>14. Elaborar informes quincenales, mensuales y anuales, sobre las ventas efectuadas, y mantener actualizada la base de datos de clientes.</p> <p>15. Enviar catálogos online a los clientes, sobre las variedades producidas en la empresa.</p> |  |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>      |

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                     | <b>No. HOJA<br/>16/16</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Talento Humano<br><b>PUESTO:</b> Jefe de Talento Humano  | <b>Relación de Jerarquía:</b> Gerencia General |                           |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Realizar un adecuado proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, así como elaborar documentos que faciliten el manejo y control del personal.   |  |                           |
| <b>Perfil Requerido:</b> Ingeniero en Psicología Industrial<br><b>Experiencia:</b> Mínimo dos años en manejo de personal.   |  |                           |
| <b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>  |  |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el cumplimiento del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del nuevo personal, que trabajará en la empresa.</li> <li>2. Receptar carpetas de los interesados, verificando la información de referencias del trabajador, para el caso de puestos administrativos.</li> <li>3. Solicitar a los trabajadores toda la documentación de soporte.</li> <li>4. Elaborar llamados de atención a los empleados que incumplan con el Reglamento interno</li> <li>5. Realizar avisos de entrada y salida de empleados nuevos al IESS.</li> <li>6. Realizar el proceso de inducción del nuevo personal a las funciones</li> <li>7. Controlar la asistencia diaria de los/as trabajadores.</li> <li>8. Generar información de asistencia del personal, la cual debe ser entregada a contabilidad, para el pago de Remuneraciones.</li> </ol> |  |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>                         | <b>Revisado Por:</b>      |

### 3.3. SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO.

Para la elaboración de los diagramas de flujo, los símbolos más utilizados son los que se presentan a continuación:

| SÍMBOLO   | REFERENCIA  |
|---|---|
|    | <b>LIMITES:</b> Principio – fin de un proceso   |
|    | <b>PROCESO / ACTIVIDAD:</b> Determina la tarea o actividad.   |
|   | <b>DOCUMENTO:</b> documento que es utilizado en una actividad.  |
|  | <b>CONECTOR DENTRO DE LA PÁGINA:</b> Representa vinculación de actividades dentro de la misma página. |
|  | <b>ALTERNATIVA DE DECISIÓN:</b> Es la decisión entre dos alternativas SI - NO                         |
|  | <b>FLECHAS DE FLUJO:</b> para identificar la dirección del flujo.                                     |

### 3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de procedimientos considera la documentación de los procesos, los cuales van a ser desarrollados en las diferentes áreas funcionales de la empresa, y comprende la documentación de los mismos desde la etapa inicial hasta la obtención y expendio del producto final. Es

importante considerar que se denomina procedimientos, al grupo de actividades llevadas a cabo por el personal operativo o fuerza laboral de la empresa, durante las diferentes etapas de transformación biológica, hasta la obtención del producto agrícola, el cual será expendido en los mercados nacionales e internacionales.

La documentación de los principales procesos que se llevan a cabo, permite determinar la eficiencia de los procedimientos empleados, y por ende permite detectar a tiempo, los errores que se producen en algunas operaciones implementando controles, con el fin de mitigar o eliminar de forma inmediata las falencias detectadas en el diario accionar. Cabe mencionar que el documentar procesos, implica una adecuada segregación o distribución de las funciones, con el fin de que las actividades sean distribuidas de una manera equitativa, entre el personal a ejecutarlas, optimizando tiempo y recursos a favor de la empresa.

Los manuales como herramientas para la administración, deben ser ajustados acorde a la realidad de la empresa, es decir que si la empresa a tiempo futuro sufre algún cambio o transformación en su estructura, el presente documento, debe ser modificado acorde a la nueva estructura de la empresa; es así que esta herramienta de presentarse el caso, será sujeta a modificaciones en observancia a los pasos con los cuales ha sido diseñada. Más a continuación se detalla paso a paso, los procesos existentes en Honey Rose S.A. y sus respectivos Diagramas de flujo para una mejor comprensión.

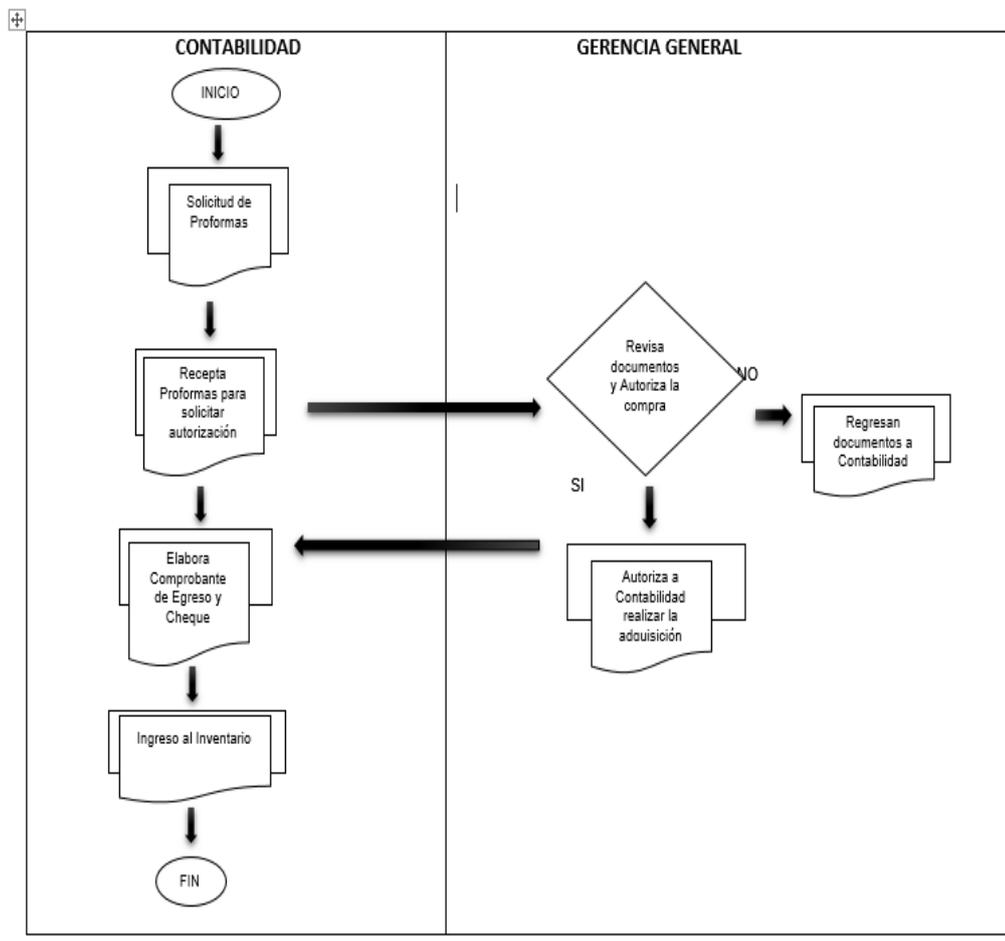
|   |                                 |                                |
|---|---------------------------------|--------------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA</b><br><b>1/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción   |                                 |                                |
| <b>PROCESO: COMPRAS INSUMOS, HERRAMIENTAS</b>   |                                 |                                |
| <p>Para realizar el proceso de compras, se realiza los pasos subsiguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Jefe de finca como encargado de la producción de la empresa, debe solicitar las proformas, para la adquisición de los materiales.</li> <li>2. Este departamento debe encargarse de las compras de insumos, herramientas y hasta activos fijos, que demande el proceso productivo.</li> <li>3. Una vez obtenido las proformas o cotizaciones conjuntamente con el área financiera, se debe realizar un estudio de mercado.</li> <li>4. El Gerente general dará el visto bueno y autorizara la compra.</li> <li>5. Efectuado el desembolso por contabilidad se procede a adquirir los insumos, herramientas o maquinarias.</li> <li>6. El departamento de producción, debe entregar al departamento de contabilidad la factura que sustente la compra.</li> <li>7. Los insumos, materiales o herramientas deben ser ingresados a bodega.</li> <li>8. Mantener un archivo permanente de las adquisiciones.</li> </ol> |                                 |                                |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>           |



DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS  
DE INSUMOS, HERRAMIENTAS

FLUJOGRAMA # 1



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

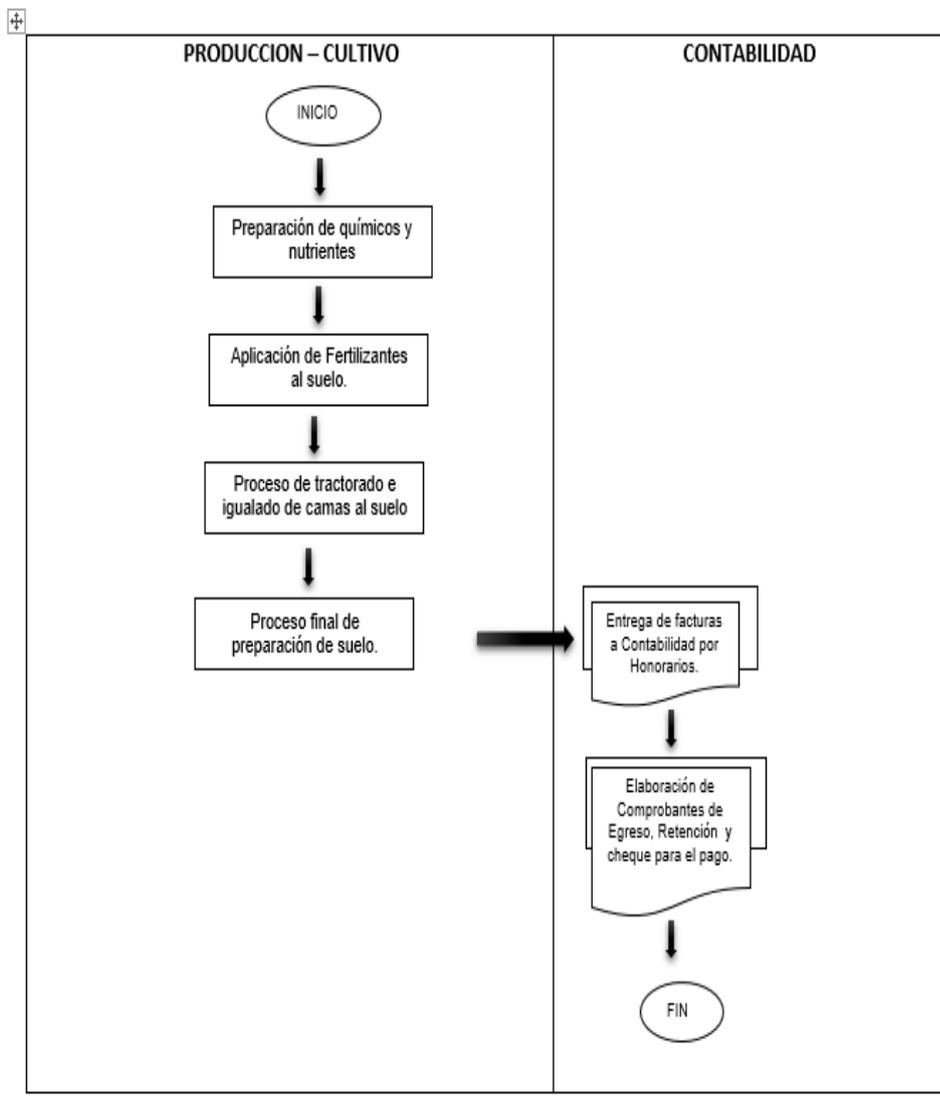
|   |                                 |                          |
|---|---------------------------------|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>3/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción   |                                 |                          |
| <b>PROCESO: PREPARACION DE SUELO</b>  |                                 |                          |
| <p>La preparación del suelo se realiza de la siguiente manera :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal debe estar dotado de: guantes, gorra, mascarillas, mandiles y botas.</li> <li>2. Se debe preparar el compostaje para mezclar con las otras sustancias químicas.</li> <li>3. Se debe aplicar los siguientes fertilizantes: pytgo, compost y cascajo, revisando los esquemas de aplicación.</li> <li>4. El tractor debe pasarse en sentido contrario a las camas y después debe pasar nuevamente, en la misma dirección de las camas.</li> <li>5. La profundidad del suelo debe ser de mínimo los 40cm de profundidad.</li> <li>6. Pasar la máquina preparadora de camas y hacer los caminos entre las camas, la distancia de cada cama es de 1.20m de ancho y el camino de 0.25m.</li> <li>7. Se debe evitar el uso de la tierra que sale de los caminos, y;</li> <li>8. Finalmente se debe proceder a igualar las camas utilizando un rastrillo.</li> </ol> |                                 |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>     |



DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE  
PREPARACIÓN DE SUELOS EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 2



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

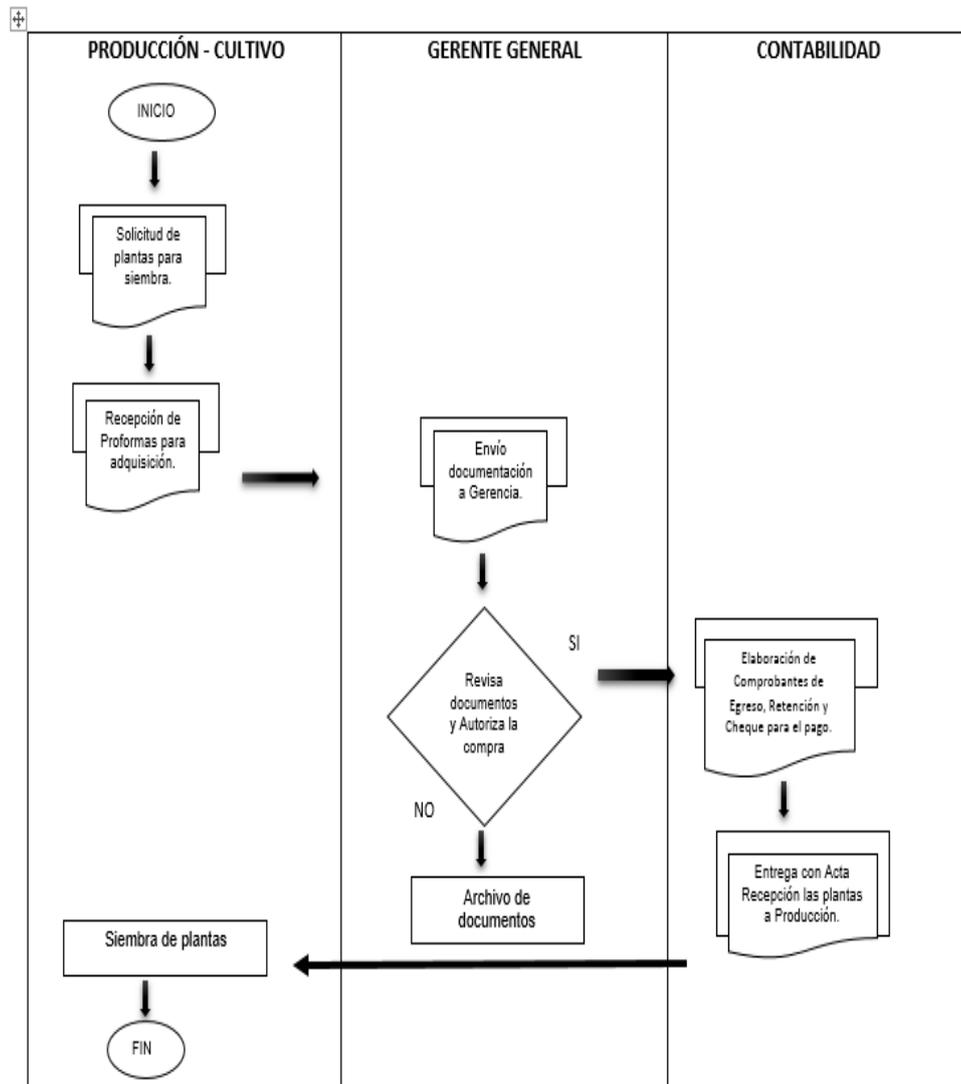
|   |                                 |                          |
|---|---------------------------------|--------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>5/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción   |                                 |                          |
| <b>PROCESO: SIEMBRA DE LA FLOR</b>  |                                 |                          |
| <p>Para el proceso de siembra, se debe realizar el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal debe estar dotado de: guantes, gorra, mascarillas, mandiles, botas y saquillo.</li> <li>2. La empresa realiza la compra de los patrones cuando las variedades son nuevas.</li> <li>3. Se realiza la preparación de los patrones que se va a sembrar.</li> <li>4. En las camas ya preparadas se fumiga con sustancias que eviten el ingreso de bacterias y virus a la planta.</li> <li>5. Realizada la fumigación de las camas y bloques a sembrarse, se espera dos días y se procede a realizar los hoyos para la siembra.</li> <li>6. Los hoyos deben realizarse con 70cm de distancia y con 10 cm de profundidad en cada cama, y una vez realizados los hoyos y colocada la sustancia, se procede a sembrar la plántula.</li> <li>7. Se debe esperar un lapso de dos semanas, para realizar el proceso de fertilización en cantidades mínimas.</li> </ol> |                                 |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>     |



DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SIEMBRA DE FLOR EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 3



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

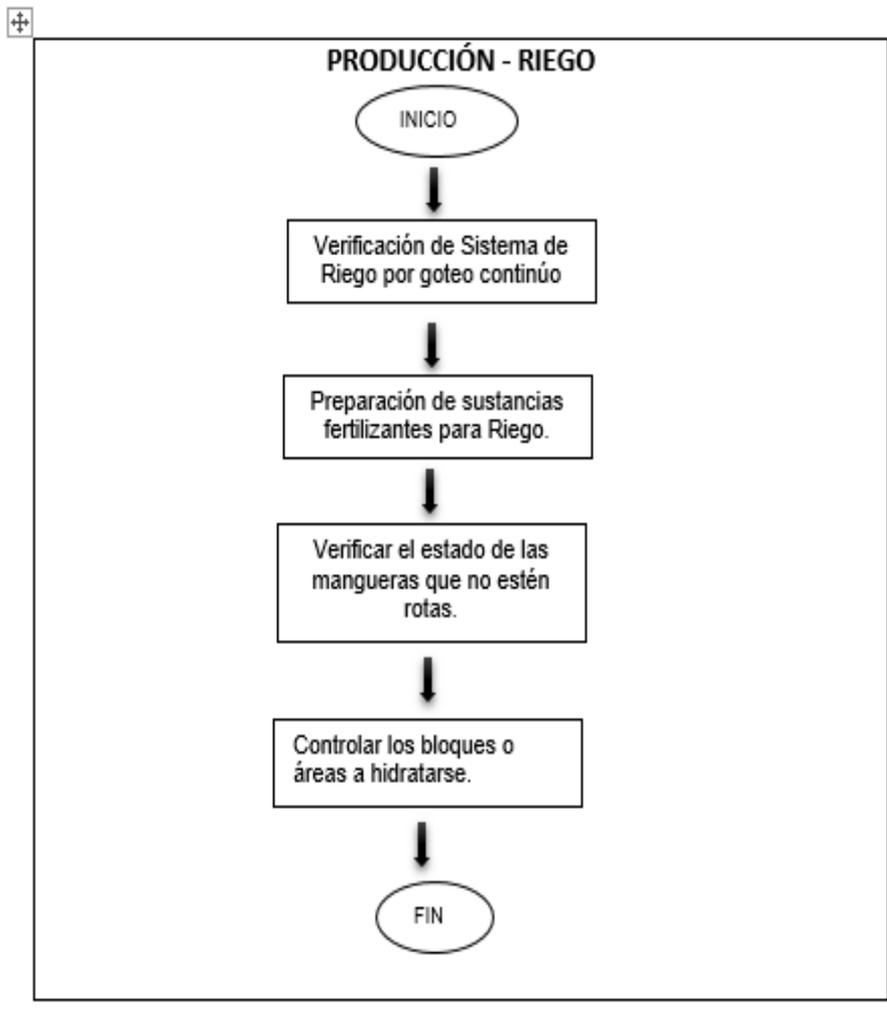
|  |                                 |                          |
|--|---------------------------------|--------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>7/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción  |                                 |                          |
| <b>PROCESO: RIEGO Y FERTILIZACIÓN</b>  |                                 |                          |
| <p>Para realizar el proceso de Riego y fertilización, debe seguirse las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal debe estar dotado de: guantes, gorra, mascarillas, mandiles y botas.</li> <li>2. En el sistema de riego la mayoría de empresas del campo florícola, han adoptado el sistema de riego por absorción o goteo continuo.</li> <li>3. La instalación de este sistema, debe realizarse antes que exista el brote de las variedades de flor en las camas.</li> <li>4. Las tuberías de este sistema siempre deben contener el fertilizante necesario, para su ferrigación y mantenerse en buen estado.</li> <li>5. El personal de riego debe verificar la cantidad de agua aplicada por el sistema y los datos de la pizarra, colocando la hora de riego al cultivo.</li> <li>6. El mismo personal de riego deberá verificar que no exista mangueras rotas, y por ende fugas de agua para evitar el desperdicio de fertilizantes.</li> </ol> |                                 |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>     |



DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RIEGO EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 4



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

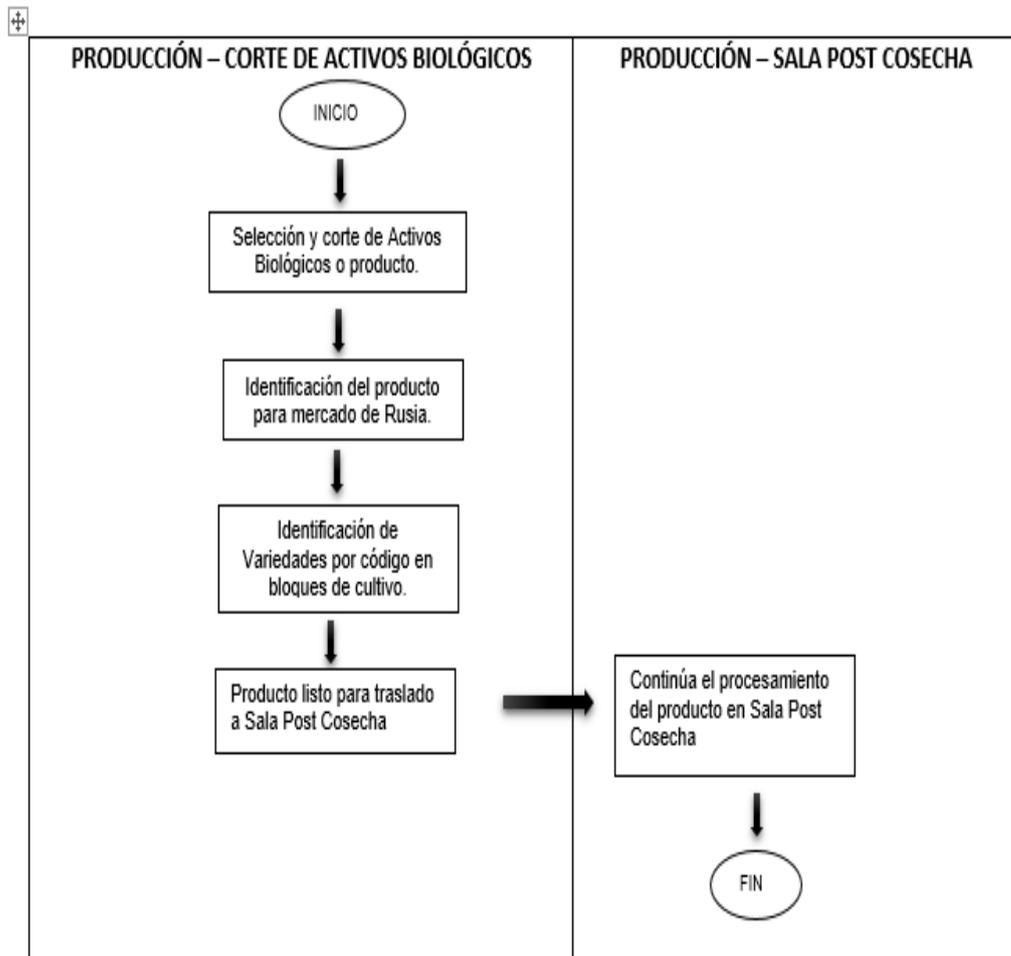
|  |                                 |                          |
|--|---------------------------------|--------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>9/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción  |                                 |                          |
| <b>PROCESO: CORTE O COSECHA DE FLOR</b>  |                                 |                          |
| <p>Para el corte de flor ya sea en punto normal o punto ruso, los obreros deben seguir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El empleado debe estar dotado de un coche con su respectiva malla para iniciar este proceso.</li> <li>2. Posteriormente las personas se acercan al supervisor para mostrar el punto de corte de la variedad a ser cortada.</li> <li>3. El personal que realiza este trabajo, debe identificar dentro de las camas los tallos para el corte ruso, que miden desde 1m, 1.20 hasta 1.50m.</li> <li>4. Los activos biológicos que tienen el punto de corte normal, son separados de la plántula que los contiene o del tallo portador.</li> <li>5. Las mallas contienen un total de 30 botones en punto normales y 20 botones en punto para Rusia.</li> <li>6. Una vez colocada la malla en el interior de cada tina, el cortador de esa malla, debe colocar un tiquete con el número de su código, para ser transportadas a Post Cosecha.</li> </ol> |                                 |                          |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>     |

|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|  | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>10/37</b> |
|---|---------------------------------|---------------------------|

**DEPARTAMENTO:** Producción

**PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CORTE DE  
ACTIVOS BIOLÓGICOS EN HONEY ROSE S.A.**

**FLUJOGRAMA # 5**



**Elaborado Por:** La Autora

|                       |                        |                      |
|-----------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Elaborado Por:</b> | <b>Autorizado Por:</b> | <b>Revisado Por:</b> |
|-----------------------|------------------------|----------------------|

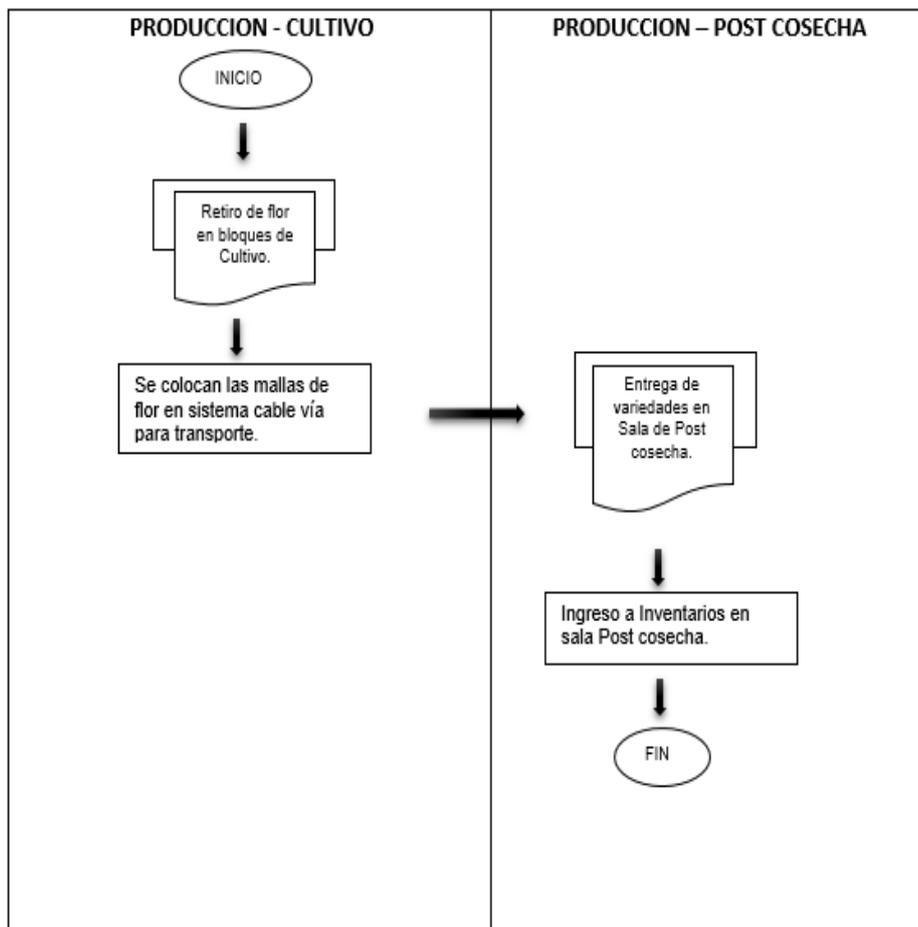
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>11/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción   |                                 |                           |
| <b>PROCESO: ESTIBAJE DE FLOR A SALA POST - COSECHA</b>  |                                 |                           |
| <p>El proceso de transporte de la flor a la sala Post- cosecha, se realiza de la siguiente forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La persona encargada de retirar la flor que se encuentra en las mallas bajo la poli sombra; debe estar dotado de: un coche en buen estado, mandil, botas, guantes, casco, y una mascarilla o respirador, para pasar por las zonas donde hayan sido fumigadas.</li> <li>2. El coche debe tener su techo en muy buen estado, las garruchas en muy buen estado para transportar la flor por el sistema de cable vía, desde los bloques de cultivo hasta sala de procesamiento de Post-cosecha.</li> <li>3. Una vez que llega la persona encargada de transportar la flor a la sala Post- cosecha, debe proceder a retirar las mallas de las tinas.</li> <li>4. Las mallas deben ser ubicadas en los coches teniendo en cuenta que al retirarlas de las tinas, estas deben sujetarse por los lados o costados.</li> <li>5. Estas medidas se adoptan para evitar el maltrato de la flor durante su transportación a la sala Post- cosecha, desde los bloques de cultivos.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Producción

**PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ESTIBAJE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS A POST COSECHA EN HONEY ROSE S.A.**

**FLUJOGRAMA # 6**



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

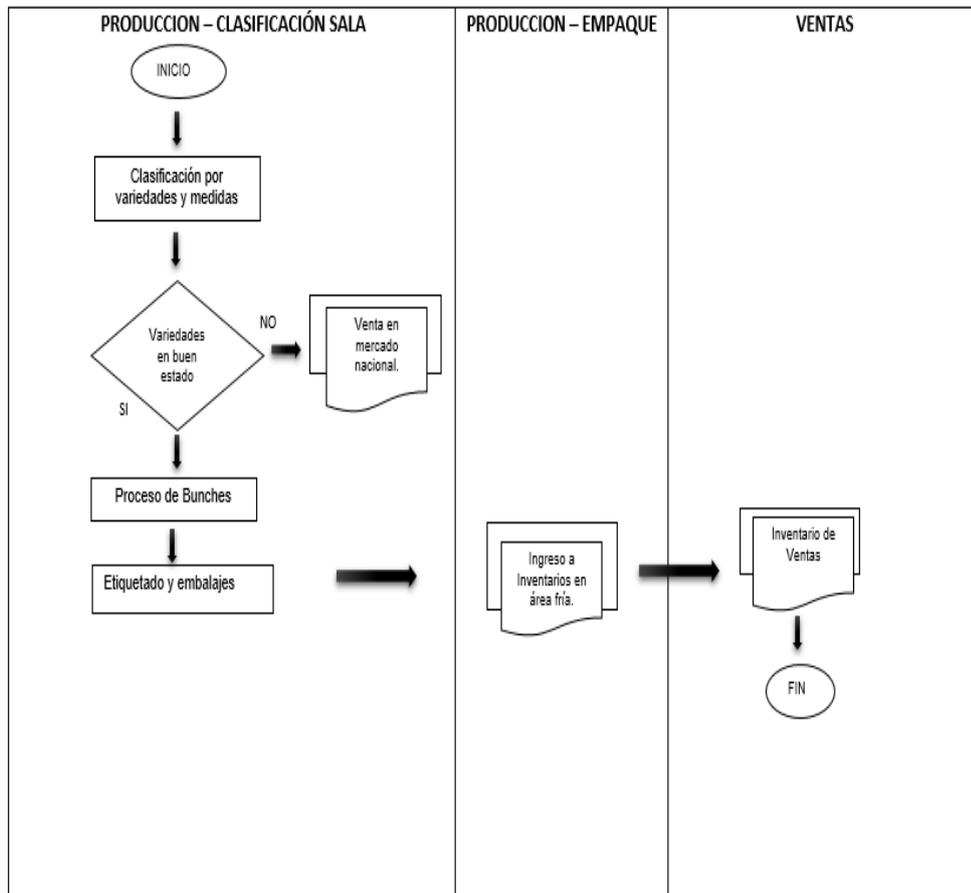
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>13/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción   |                                 |                           |
| <b>PROCESO: CLASIFICACION DE LA FLOR EN SALA POST- COSECHA</b>  |                                 |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal de esta área debe preparar el material necesario, para que una vez que la flor haya ingresado al área de pre-frío, la flor que se encuentra en las mallas, sea ubicada en las tinas para su procesamiento.</li> <li>2. Una vez que la flor se encuentra bien hidratada, se coloca las mallas en las tinas que se encuentran en los arboles de clasificación.</li> <li>3. Las medidas de flor de punto normal, van desde 50, 60, 70, 80, hasta 90cm. Mientras que los tallos de 1, 1.10 y 1.20 hasta 1.50m, constituyen la flor para el mercado de Rusia.</li> <li>4. En este proceso se selecciona la flor que no cumple con los parámetros de calidad, para ser expendida dentro del mercado de flor nacional.</li> <li>5. En la clasificación de la flor se toma en cuenta la variedad de la flor, tonalidad, tamaño de botón, largo de tallo, para diferenciar la flor de punto normal de la flor de punto ruso.</li> <li>6. Una vez clasificada se realiza el proceso de bunch o conocido como buncheo, el cual consiste en la elaboración de buquett o ramos.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Producción

**PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACION DE LA FLOR EN SALA POST- COSECHA EN HONEY ROSE S.A.**

**FLUJOGRAMA # 7**



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

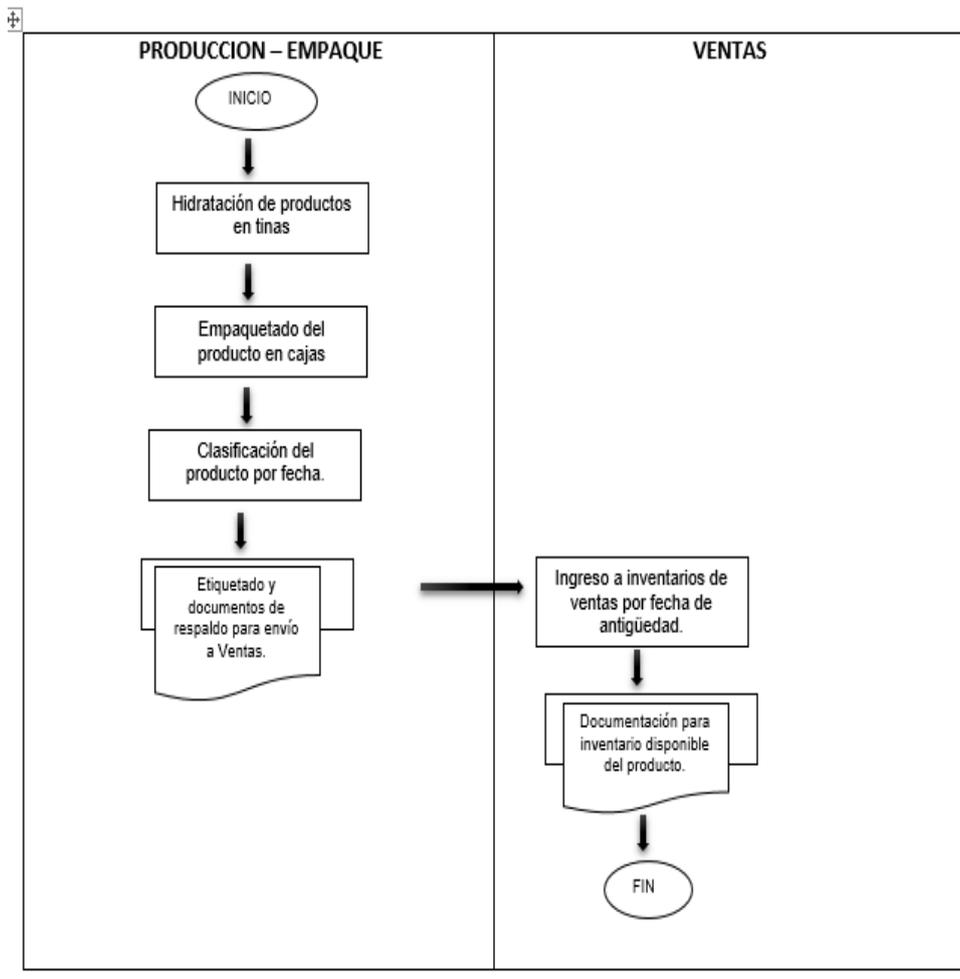
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>15/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción   |                                 |                           |
| <b>PROCESO: EMPAQUE DE FLOR – CUARTOS FRIOS</b>   |                                 |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ramos que se encuentran en las tinas de solución, son ingresados a los cuartos de empaque, los cuales se encuentran a una temperatura de 5 grados bajo cero.</li> <li>2. La flor que ha sido seleccionada por días es ubicada en gavetas, esto con el fin de que se hidraten en los cuartos fríos.</li> <li>3. La flor que se encuentra en esta área, se empaca en cajas grandes o llamadas también tabacos, eligiendo siempre la flor más antigua. Los tabacos que contienen la flor están adaptados con polietileno.</li> <li>4. Luego que se ha colocado la flor y se ha puesto el respectivo cubre zuncho, se procede a sellar las cajas pegando la etiqueta que contiene información de la empresa, tipo de flor, número de guía, dirección del destino final de las variedades.</li> <li>5. Adicionalmente a todo este proceso se coloca las etiquetas o sellos de Agro-calidad, garantizando así que la flor que se encuentra en cada caja, cumple con todas las condiciones y parámetros para exportación.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EMPAQUE DE FLOR – CUARTOS FRIOS EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 8



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

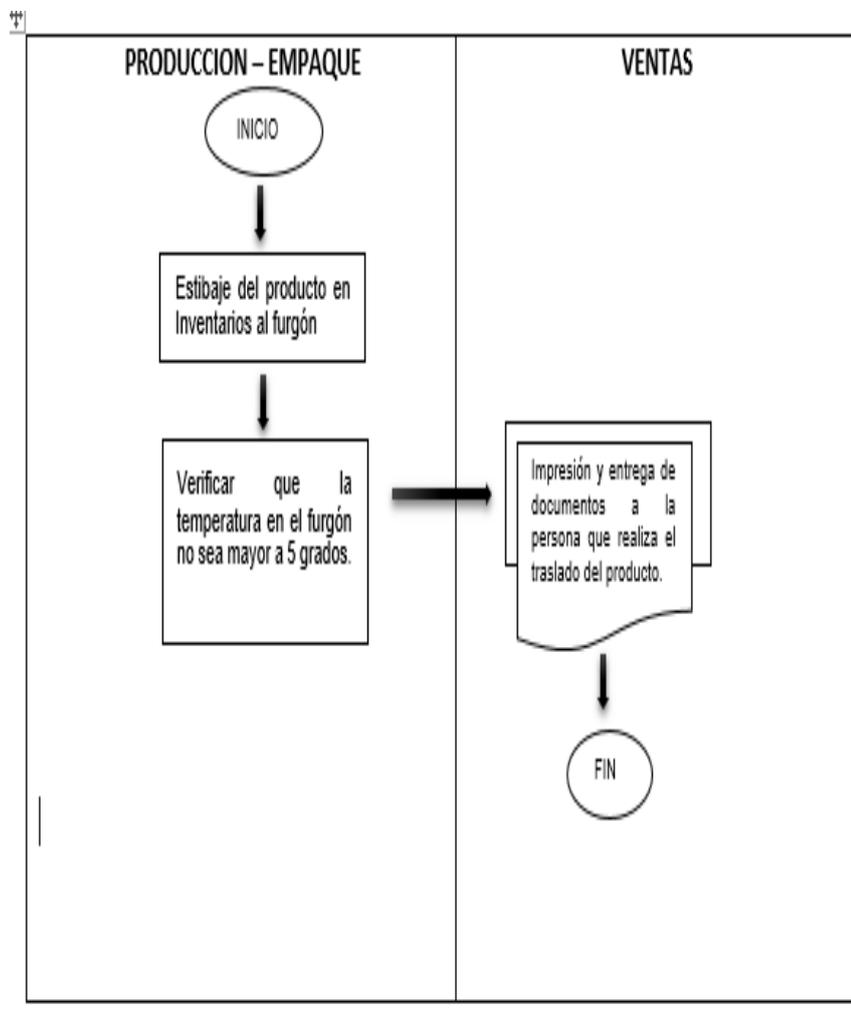
|  |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>17/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Producción  |                                 |                           |
| <p align="center"><b>PROCESO: ESTIBAJE DE LA FLOR A LAS AGENCIAS DE CARGA INTERNACIONAL</b></p>  |                                 |                           |
| <p>Una vez empaquetada la flor en las cajas o tabacos, se procede a realizar los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las cajas que contienen la flor se colocan en sentido cruzado a dos columnas, para ser estibadas al furgón de la empresa.</li> <li>2. Una vez estibada toda la flor se registra que la temperatura existente en el furgón, sea la adecuada para el traslado hacia los aviones cargueros, registrándose esta información en la ruta de embarque.</li> <li>3. Una vez que llegue el furgón a su destino final, se estiba la flor a la agencia de carga internacional, entregando el documento de sustento del envío a esta agencia.</li> <li>4. Como requisito adicional las aerolíneas exigen a las agencias de carga internacional, que la flor lleguen con menos de los 10 grados centígrados de temperatura a la agencia.</li> <li>5. Adicionalmente se debe presentar el certificado fitosanitario y la ficha de aduana para exportaciones (DAU).</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Producción

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ESTIBAJE DE LA FLOR A LAS AGENCIAS DE CARGA INTERNACIONAL

FLUJOGRAMA # 9



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>19/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero   |                                 |                           |
| <p style="text-align: center;"><b>PROCESO: PAGO DE NÓMINA</b></p>   |                                 |                           |
| <p>Para el pago de Nómina en Honey Rose se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El pago a empleados en el sector florícola se realiza en dos partes, un adelanto o quincena y la remuneración mensual.</li> <li>2. Para el pago a la nómina los empleados deben llenar las tarjetas de control de asistencia, al momento de ingresar a las instalaciones y al momento de salida de las mismas, con estas tarjetas se contabiliza las horas trabajadas diariamente.</li> <li>3. Las horas trabajadas se registran al día siguiente en el sistema, para los pagos respectivos al personal.</li> <li>4. Los días quince de cada mes la empresa cancela a sus empleados, un valor de \$50,00 dólares correspondientes a anticipo de quincena.</li> <li>5. Al final de cada mes la empresa cancela a sus empleados, un salario básico y los beneficios de ley respectivos.</li> <li>6. Los valores correspondientes a pago de remuneraciones a empleados, se cancelan mediante transferencias bancarias, a las cuentas de los empleados.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |

|  |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>20/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero  |                                 |                           |
| <p style="text-align: center;"><b>PROCESO: PAGO DE NÓMINA</b></p>  |                                 |                           |
| <p>7. Conforme este procedimiento se procede hacer firmar el rol de pagos individual, el cual contiene los ingresos y egresos o descuentos, que se le realiza al empleado acorde a la naturaleza de este rubro.</p> <p>8. Las multas a los empleados no pueden superar el 10% del salario básico, de acuerdo a los topes establecidos en el Código de trabajo.</p> <p>9. Para justificativos la empresa solo acepta certificados médicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p> <p>10. Los respectivos permisos solicitados por los empleados, tienen como respaldo el Certificado médico emitido por el IESS, el mismo que ratifica la hora de atención y el sello del Médico tratante.</p> <p>11. Los aportes al IESS son el 9.45% como aporte personal, y el 11.15% como aporte patronal, considerando para el rol de pagos del empleado el aporte personal del empleado.</p> <p>12. Las planillas para pago al IESS se generan hasta el día 15 de cada mes.</p> <p>13. Los contratos de los empleados se registran en el portal del MRL, en el Sistema de Contratos en línea para su legalización en este organismo.</p> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |

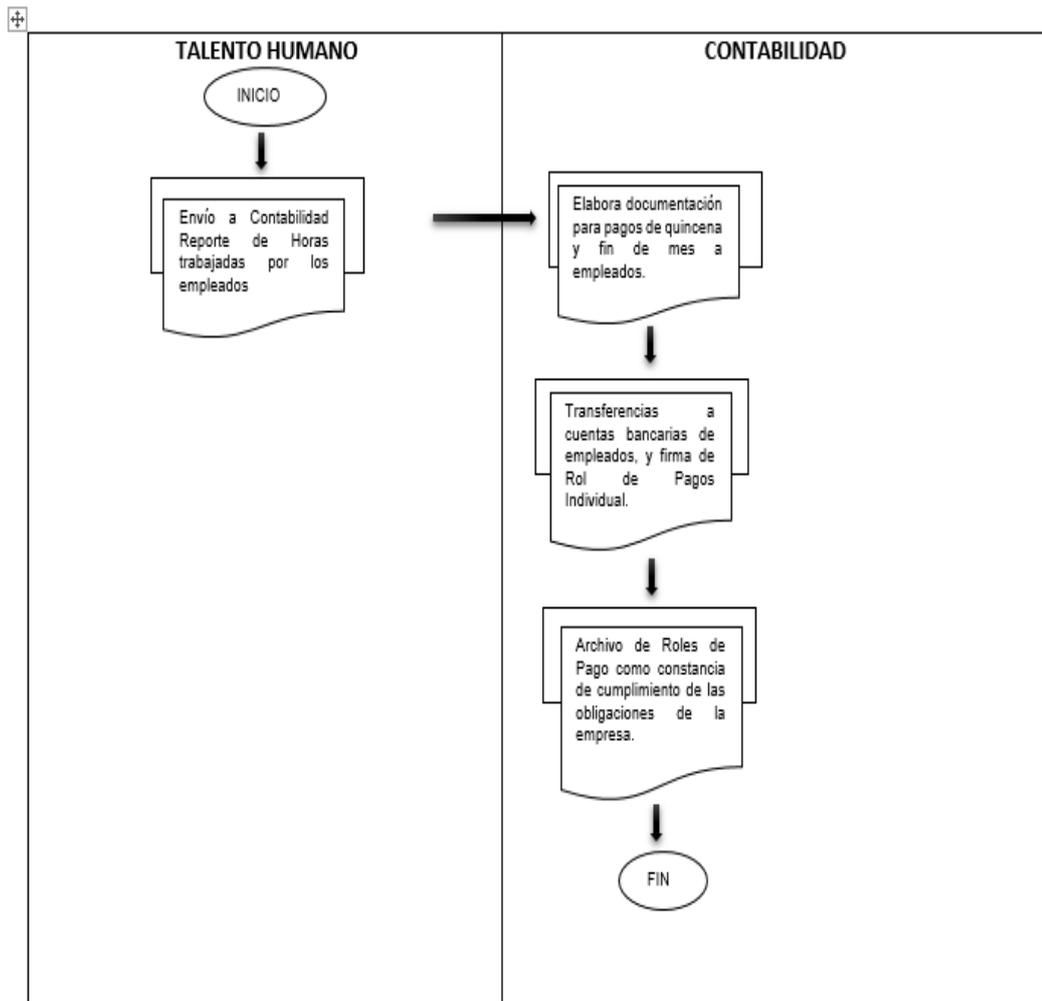
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>21/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero   |                                 |                           |
| <b>PROCESO: PAGO DE NÓMINA</b>  |                                 |                           |
| <p>14. Al momento de ingreso a laborar de un empleado, se procede a realizar el aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, así de la misma forma cuando salga el empleado se realizará el aviso de salida.</p> <p>15. De acuerdo al código de trabajo los empleados a partir del año, tienen derecho a quince días de vacaciones, en tanto que a partir del quinto año, gozarán de un día adicional de vacaciones.</p> <p>16. Los fondos de reserva se cancelan a los empleados, a partir del año de labores del empleado, y se calculan con el 8.33% del salario básico, adicionalmente estos fondos se acumulan de forma mensual.</p> <p>17. Las utilidades obtenidas en el resultado del ejercicio, se cancelan el mes de abril, y su reparto corresponde al 10% en función del tiempo de servicio, en tanto que el 5% restante en función a las cargas familiares que tenga el empleado.</p> <p>18. El pago del décimo tercer sueldo se realiza hasta el 24 de diciembre, y el pago del décimo cuarto sueldo se realiza hasta el 15 de agosto de cada año, o como lo establezca el Código de Trabajo vigente.</p> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Financiero

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 10



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

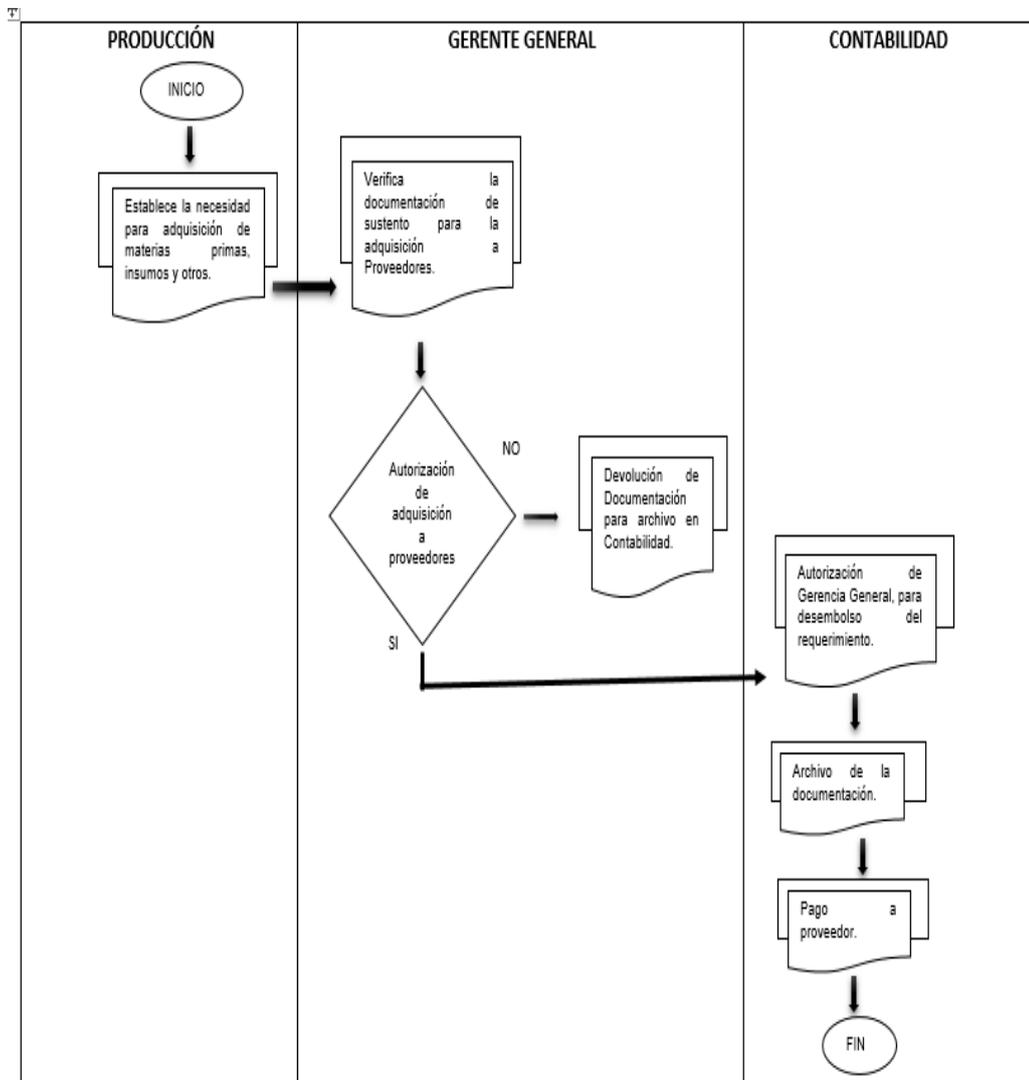
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>23/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero   |                                 |                           |
| <p style="text-align: center;"><b>PROCESO: PAGO A PROVEEDORES</b></p>   |                                 |                           |
| <p>Para el proceso de pago a proveedores la empresa considera los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al momento de realizar la adquisición ya sea de un bien o servicio, la empresa verifica la necesidad de la adquisición.</li> <li>2. Una vez constatada la necesidad de realizar la compra, se revisa el historial de los proveedores.</li> <li>3. A continuación se procede a cotizar los precios de los productos a adquirirse.</li> <li>4. Una vez cotizado se procede a elaborar un informe, para establecer el proveedor del bien o servicio a adquirir.</li> <li>5. Posteriormente se realiza la solicitud del bien o servicio al proveedor, para que este emita la factura respectiva y en ese momento, se realice las retenciones por conceptos de IVA y Renta.</li> <li>6. Una vez ingresada la factura al sistema, se procede a realizar ya sea transferencia interbancaria o emisión de cheque para el proveedor.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Financiero

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A  
PROVEEDORES EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 11



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

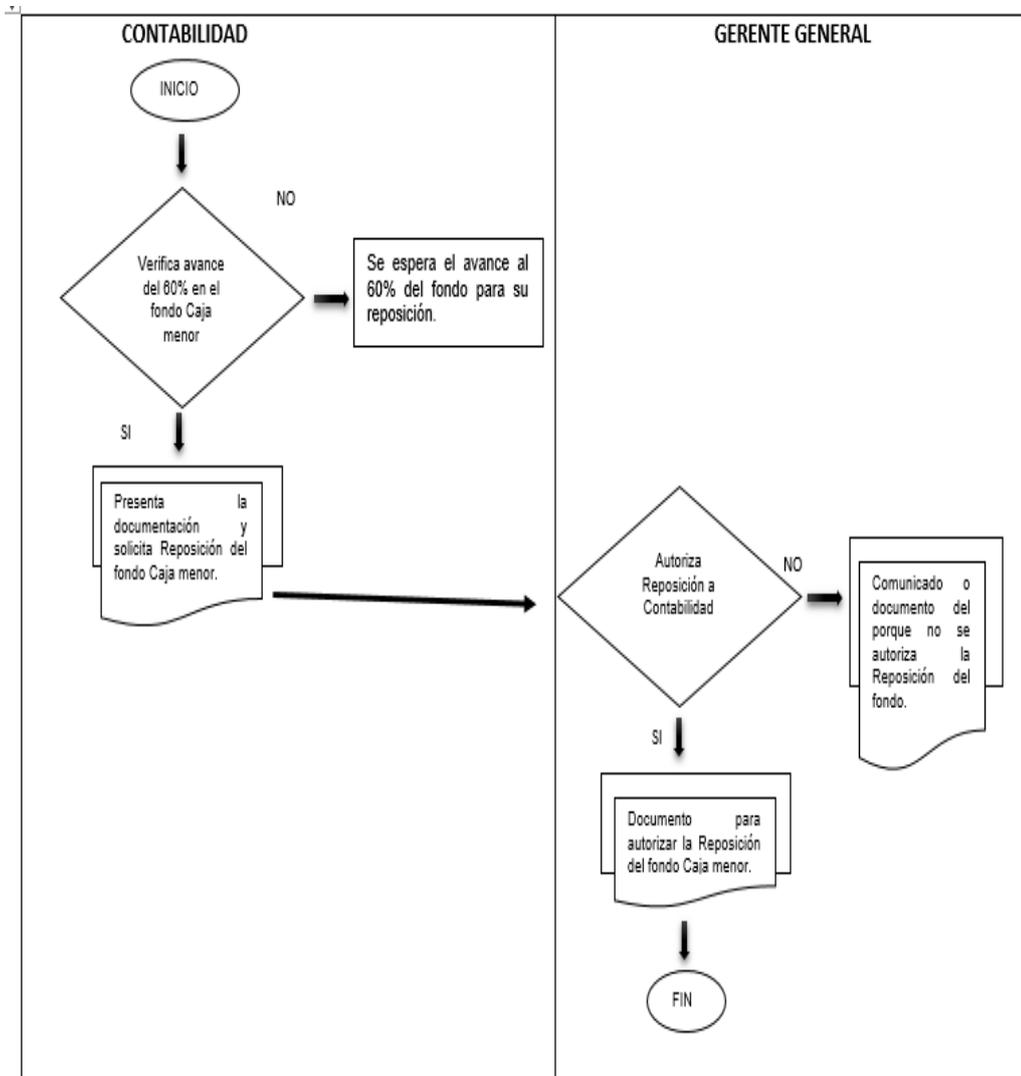
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>25/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero   |                                 |                           |
| <p style="text-align: center;"><b>PROCESO: MANEJO DEL FONDO DE CAJA MENOR</b></p>   |                                 |                           |
| <p>La cuenta o fondo de caja chica, merece un tratamiento especial dentro de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El fondo caja chica debe tener un reglamento que rijan su adecuado uso y cubra solo gastos menores.</li> <li>2. En la empresa el monto de este fondo es de \$40,00 dólares, mismos que deben ser justificados cada mes con los documentos habilitantes.</li> <li>3. El fondo caja chica se repone cuando esté presente un avance del 60%, para solicitar su reposición para el próximo mes.</li> <li>4. La solicitud de reposición de caja chica, debe estar respaldada con la documentación de los gastos, en los que se ha incurrido.</li> <li>5. Los comprobantes que respaldan los gastos de este fondo, deben ser los originales y las fotocopias de los mismos.</li> <li>6. Aprobada la reposición del fondo, se procede a acreditar los rubros correspondientes a este fondo, para su utilización el próximo mes.</li> <li>7. El custodio del fondo debe realizar un acta de las novedades detectadas.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Financiero

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO MANEJO DEL FONDO DE CAJA MENOR EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 12



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

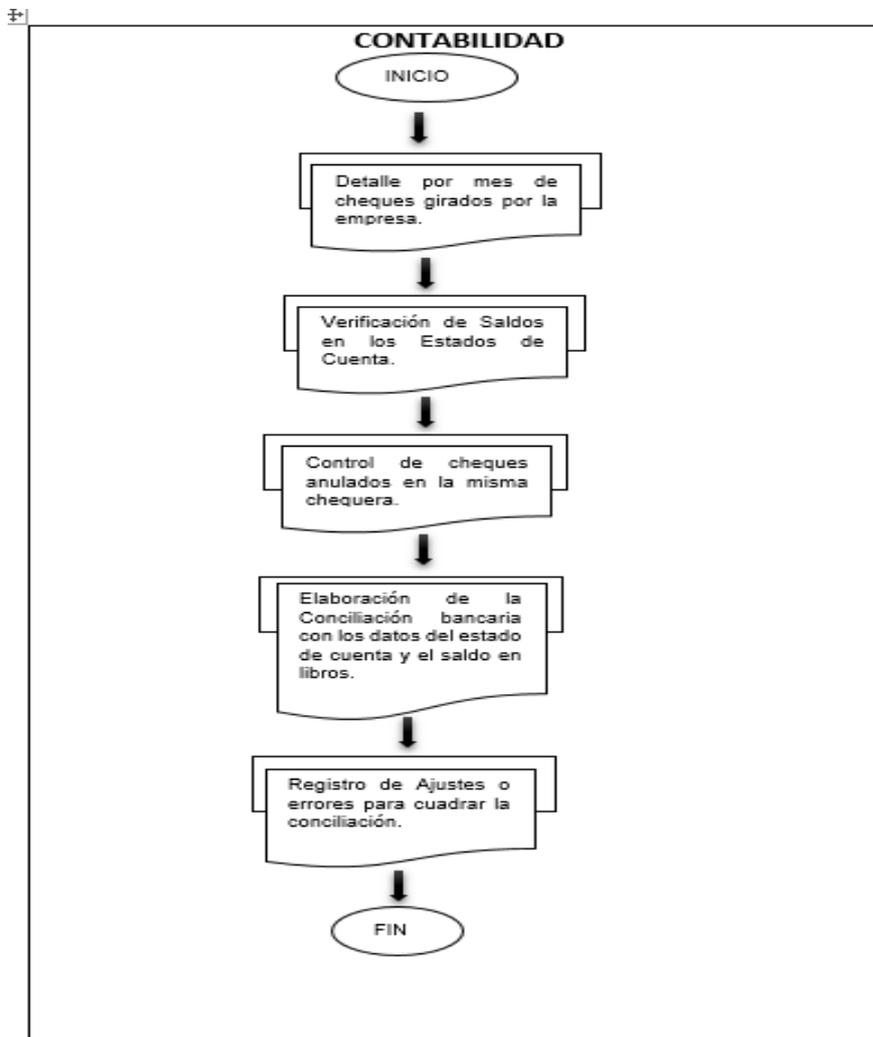
|  |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>27/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Financiero  |                                 |                           |
| <p style="text-align: center;"><b>PROCESO: CONTROL DEL LIBRO BANCOS</b></p>  |                                 |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El libro Bancos debe estar respaldado por un registro actualizado de los movimientos que se realiza mediante esta cuenta.</li> <li>2. En el archivo digital debe constar por cada mes, el número de la cuenta bancaria, número de cheque, detalle y valor del cheque que ha sido girado, así como las observaciones que se presenten en caso de anularse.</li> <li>3. Este archivo debe realizarse todos los meses y de todas las cuentas que maneje la empresa para pagos de nómina, adquisiciones y otros gastos.</li> <li>4. Los estados de cuenta deben archivar de igual forma mensualmente, para elaborar la conciliación bancaria.</li> <li>5. Los cheques anulados deben contener la leyenda “Anulado”, y el documento original debe estar en la chequera.</li> <li>6. El gerente general y el contador son las únicas personas autorizadas, para emitir cheques y cubrir las obligaciones de la empresa.</li> <li>7. Las liquidaciones al personal se cancelan con cheque y los documentos habilitantes para su pago ante el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Financiero

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO CONTROL DEL LIBRO BANCOS EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 13



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>29/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Talento Humano   |                                 |                           |
| <p style="text-align: center;"><b>PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b></p>   |                                 |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La alta administración de la empresa determina la necesidad de contratar personal, para cubrir un determinado puesto.</li> <li>2. Determinada la necesidad el departamento de talento humano, realiza los anuncios ya sea a través de páginas en las que se presentan ofertas de empleo o por medio de los diarios de mayor circulación.</li> <li>3. Realizada la publicación, la empresa recepta la documentación de los candidatos que desean aplicar al puesto de trabajo vacante.</li> <li>4. Recopiladas las carpetas con la documentación de los candidatos o postulantes, el departamento de talento humano preselecciona una cantidad de los candidatos para la entrevista.</li> <li>5. Una vez obtenidos los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos, se procede a establecer los puntajes a los candidatos.</li> <li>6. Realizado este proceso Talento Humano verifica las referencias personales y laborales del empleado, al que desea vincular a la empresa.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |

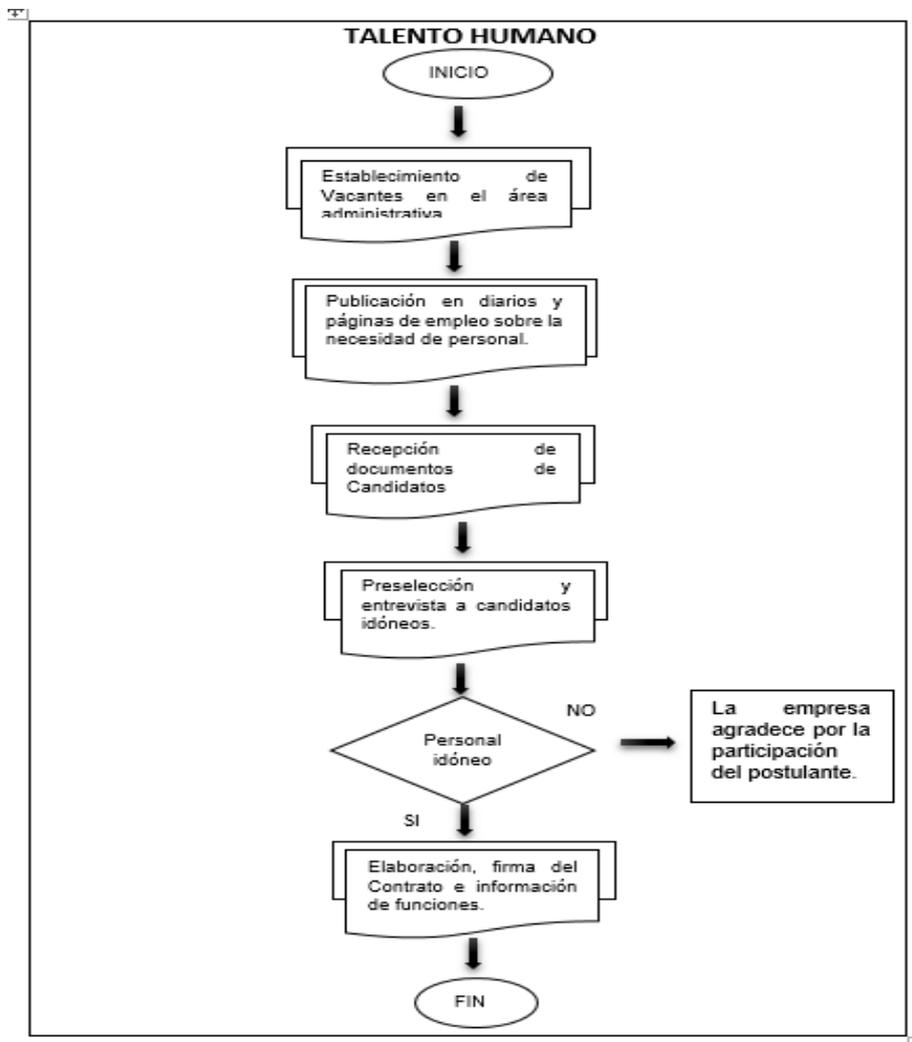
|  |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>30/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Talento Humano  |                                 |                           |
| <p align="center"><b>PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b></p>   |                                 |                           |
| <p>7. En la entrevista de trabajo, la empresa generalmente pregunta al candidato, aspectos como: experiencia laboral, cuál fue su último empleo, el motivo de su salida y lo que le motiva a aplicar a la vacante.</p> <p>8. Talento humano luego de haber realizado la entrevista verifica el puntaje total y procede a la selección del empleado que cubrirá la vacante en el área administrativa de la empresa.</p> <p>9. Una vez realizada la selección la empresa extiende el contrato de trabajo al empleado a vincularse a esta área de trabajo asignándole una oficina con todo lo necesario para el desarrollo de las actividades.</p> <p>10. Posterior a este proceso de reclutamiento y selección, la empresa realiza la capacitación a los nuevos empleados, para el proceso de inducción a las actividades.</p> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Talento Humano

**PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN  
HONEY ROSE S.A.**

**FLUJOGRAMA # 14**



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

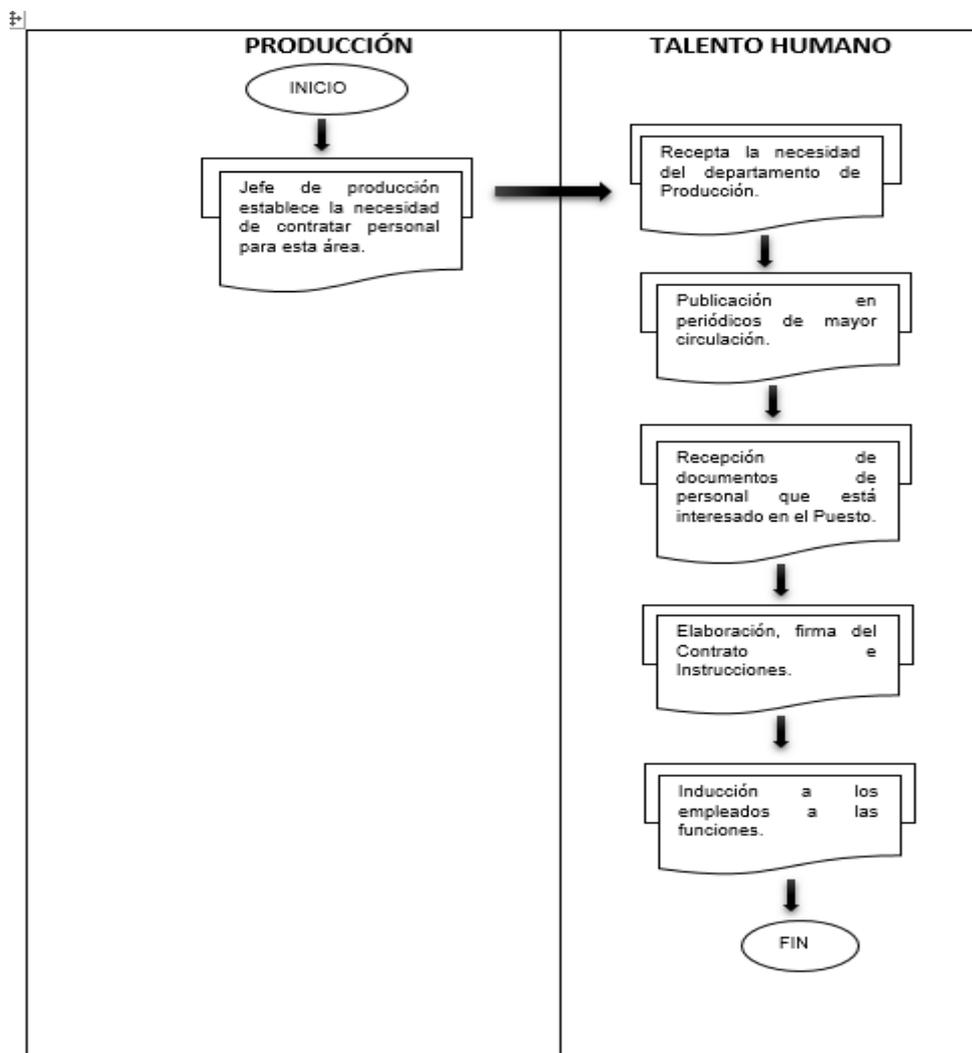
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>32/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Talento Humano   |                                 |                           |
| <b>PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OBREROS</b>   |                                 |                           |
| <p>El proceso de reclutamiento del personal, la cual se integrara a la fuerza laboral o principal área operativa de la empresa, tiene un tratamiento totalmente diferente al del personal administrativo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A diferencia del reclutamiento de personal administrativo, en el cual es la alta administración quien establece la necesidad; para el personal obrero, es el Jefe de finca o Ingeniero de campo, quien establece la necesidad de contratar personal para el área producción.</li> <li>2. Generada esta necesidad para la empresa, se realiza el llamamiento por medio de periódicos de mayor acogida.</li> <li>3. Una vez que se acercan los interesados, Talento humano realiza las entrevistas; y, generalmente se contrata al personal.</li> <li>4. En la entrevista se da a conocer el Reglamento interno de trabajo.</li> <li>5. Realizado este proceso, Talento humano extiende el contrato de trabajo para los obreros.</li> <li>6. Finalmente se realiza el proceso de Inducción, al nuevo empleado a sus funciones.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Talento Humano

**PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN HONEY ROSE S.A.**

**FLUJOGRAMA # 15**



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

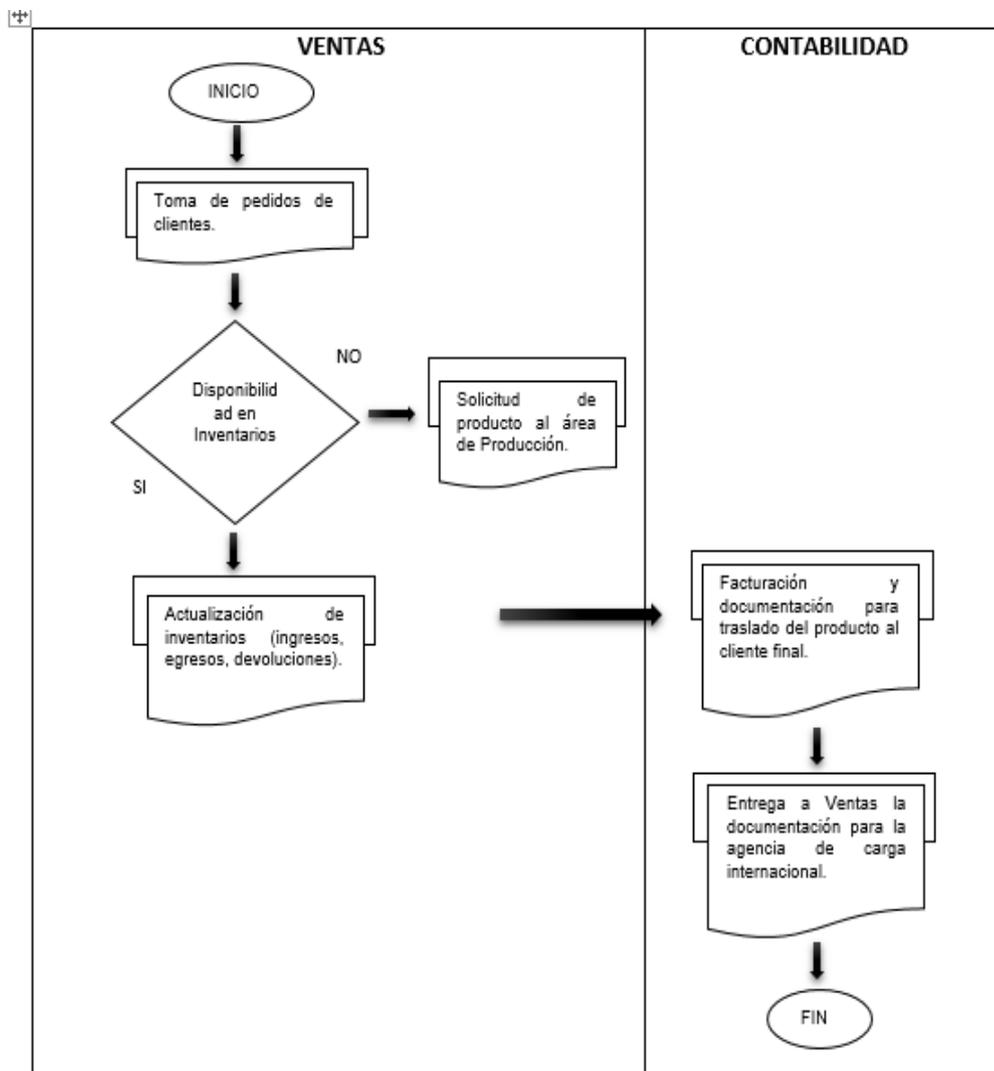
|  |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>34/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas  |                                 |                           |
| <b>PROCESO: VENTAS</b>   |                                 |                           |
| <p>Para realizar el proceso de Ventas, la empresa se rige a los siguientes parámetros:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal de esta área realiza el control, antes de que la flor sea empaquetada para exportación, considerando etiquetas, sellos y documentos que solicite la agencia de carga internacional para el envío.</li> <li>2. El personal de empaque envía al personal de ventas el inventario, para el ingreso al sistema.</li> <li>3. El personal de Ventas clasifica para la venta, las variedades que están más tiempo en los cuartos fríos o empaque.</li> <li>4. El personal de Ventas, procede a preparar la documentación para el envío de las variedades a los destinos de mercado, considerando todos los aspectos para las exportaciones y requisitos de ecomex.</li> <li>5. El departamento de Ventas actualiza siempre el Inventario, considerando siempre las salidas, los ingresos, y devoluciones existentes.</li> <li>6. El departamento de Ventas solicita al departamento financiero, la ayuda respectiva para la facturación del producto.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>  | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Ventas

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 16



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

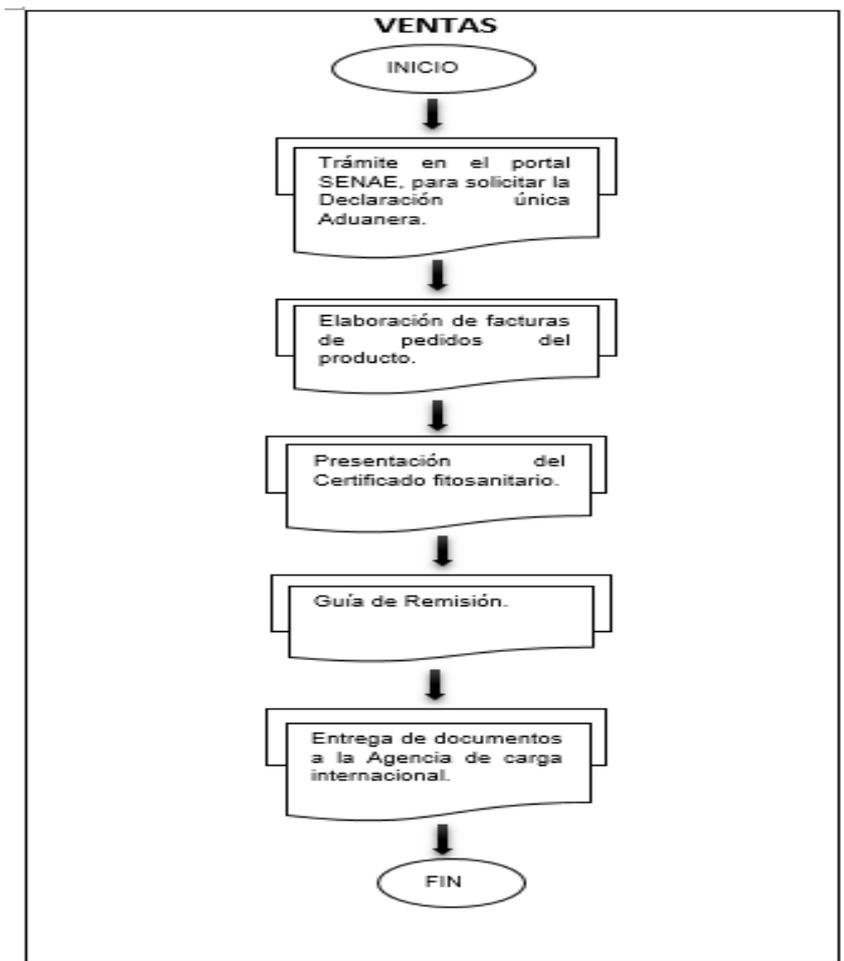
|   |                                 |                           |
|---|---------------------------------|---------------------------|
|    | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>No. HOJA<br/>36/37</b> |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas   |                                 |                           |
| <b>PROCESO: EXPORTACIONES</b>   |                                 |                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa debe presentar la Declaración Aduanera Única de Exportación.</li> <li>2. La empresa debe tener el Registro Único de Contribuyentes para exportadores, mismo que es otorgado por el Servicio de Rentas Internas.</li> <li>3. La mercadería a ser exportada, debe tener la Factura Comercial original del país de procedencia.</li> <li>4. Debe contar con autorizaciones previas, esto cuando el caso lo requiera.</li> <li>5. La empresa debe presentar el certificado fitosanitario, por el producto en este caso plantas o esquejes.</li> <li>6. La empresa debe estar registrada como exportadora, trámite que lo debe realizar a través del portal web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE.</li> <li>7. Y debe presentar por último el documento de transporte o guía de remisión.</li> <li>8. Con toda la documentación en estricto control, las agencias de carga internacional proceden al envío de la mercadería a su destino final.</li> </ol> |                                 |                           |
| <b>Elaborado Por:</b>   | <b>Autorizado Por:</b>          | <b>Revisado Por:</b>      |



DEPARTAMENTO: Ventas

PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIONES EN HONEY ROSE S.A.

FLUJOGRAMA # 17



Elaborado Por: La Autora

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

### 3.5 GUÍA FINANCIERA

**OBJETIVO GENERAL:** Ayudar a la elaboración de los principales estados financieros, verificando la aplicación de la normatividad contable vigente, y el cumplimiento con los PCGA al momento de su elaboración, garantizando la calidad de la información financiera generada.

#### 3.5.1. PLAN DE CUENTAS HONEY ROSE S.A

A continuación se presenta el Plan de Cuentas a emplearse en la empresa Honey Rose S.A.

| <b>CÓDIGO</b> | <b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>        |
|---------------|-----------------------------------|
| <b>1.</b>     | <b>ACTIVO</b>                     |
| <b>1.1.</b>   | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>           |
| <b>1.1.1.</b> | <b>DISPONIBLE</b>                 |
| 1.1.2         | Caja                              |
| 1.1.3         | Caja Chica                        |
| 1.1.4         | Bancos                            |
| 1.1.4.1       | Banco Pichincha                   |
| 1.1.4.2       | Banco Produbanco                  |
| 1.1.5         | Fondos Rotativos                  |
| <b>1.1.2.</b> | <b>EXIGIBLE</b>                   |
| 1.1.2.1       | Cuentas por cobrar                |
| 1.1.2.2       | Documentos por cobrar             |
| 1.1.2.3       | (-) Provisión cuentas incobrables |
| 1.1.2.4       | Crédito tributario                |
| 1.1.2.5       | IVA en Compras                    |
| 1.1.2.6       | Rete Fuente IR. 1%                |

|               |   |
|---------------|---|
| 1.1.2.7       | Rete Fuente IVA anticipado 30% bienes             |
| 1.1.2.8       | Rete Fuente IVA anticipado 70% servicios          |
| 1.1.2.9       | Anticipo sueldos                                  |
| <b>1.1.3.</b> | <b>INVENTARIOS</b>                                |
| 1.1.3.1       | Inventario de Mercaderías                         |
| 1.1.3.2       | Inventario de Productos terminados                |
| 1.1.3.3       | Inventario de Productos en proceso                |
| 1.1.3.4       | Inventario de Materias primas                     |
| 1.1.3.5       | Inventario de Suministros y materiales            |
| 1.1.3.6       | Inventario de Suministros de Oficina              |
| <b>1.2</b>    | <b>ACTIVO FIJO (PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO)</b>   |
| 1.2.1         | Terreno   |
| 1.2.2         | Maquinaria y equipo                               |
| 1.2.2.1       | (-) Depreciación acumulada Maquinaria y equipo    |
| 1.2.3         | Edificio  |
| 1.2.3.1       | (-) Depreciación acumulada Edificio               |
| 1.2.4         | Equipos de Computación                            |
| 1.2.4.1       | (-) Depreciación acumulada Equipos de Computación |
| 1.2.5         | Muebles y Enseres                                 |
| 1.2.5.1       | (-) Depreciación acumulada Muebles y enseres      |
| 1.2.6         | Vehículos   |
| 1.2.6.1       | (-) Depreciación acumulada Vehículos              |
| <b>1.3</b>    | <b>DIFERIDOS</b>                                  |
| 1.3.1         | Gastos de constitución                            |
| 1.3.1.1       | (-) Amortización acumulada gastos de constitución |
| <b>1.4</b>    | <b>OTROS ACTIVOS</b>                              |

|            |  |
|------------|--|
| 1.4.1      | Inversiones en acciones                      |
| 1.4.2      | Pagos Anticipados                            |
| 1.4.2.1    | Seguros pre pagados                          |
| <b>2</b>   | <b>PASIVOS</b>                               |
| <b>2.1</b> | <b>PASIVO CORRIENTE</b>                      |
| 2.1.1      | Cuentas por Pagar                            |
| 2.1.2      | Documentos por Pagar                         |
| 2.1.3      | Proveedores por Pagar                        |
| 2.1.4      | IVA Cobrado                                  |
| 2.1.5      | Rete Fuente IR por Pagar 1%                  |
| 2.1.6      | Rete Fuente IVA (30%) bienes                 |
| 2.1.7      | Rete Fuente IVA (70%) servicios              |
| 2.1.8      | Rete Fuente IVA (100%) honorarios, arriendos |
| 2.1.9.     | Nómina por pagar                             |
| 2.1.10     | IESS por Pagar                               |
| 2.1.11     | Décimo tercer sueldo por Pagar               |
| 2.1.12     | Décimo cuarto sueldo por Pagar               |
| 2.1.15     | (8.33%) Fondos de Reserva por Pagar          |
| 2.1.16     | (15%) Participación trabajadores por Pagar   |
| 2.1.17     | Vacaciones por Pagar                         |
| <b>2.2</b> | <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                  |
| 2.2.1      | Préstamo bancario a largo plazo              |
| <b>3.</b>  | <b>PATRIMONIO</b>                            |
| <b>3.1</b> | <b>CAPITAL SOCIAL</b>                        |
| 3.1.1      | Capital suscrito y pagado                    |
| 3.1.2      | Aportes para futuras capitalizaciones        |

|             |   |
|-------------|---|
| <b>3.2</b>  | <b>RESERVAS</b>                         |
| 3.2.1       | (10%) Reserva Legal                     |
| <b>3.3.</b> | <b>RESULTADOS</b>                       |
| 3.3.1.      | Utilidad del Ejercicio                  |
| 3.3.2       | Utilidad del Ejercicio Anterior         |
| 3.3.3       | Pérdida del Ejercicio                   |
| 3.3.4       | Pérdida del Ejercicio Anterior          |
| <b>4</b>    | <b>INGRESOS</b>                         |
| <b>4.1</b>  | <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>           |
| 4.1.1       | Ventas                                  |
| 4.1.2       | Descuentos en Ventas                    |
| 4.1.3       | Devolución en Ventas                    |
| 4.1.4       | Utilidad Bruta en Ventas                |
| <b>5.</b>   | <b>COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>   |
| <b>5.1</b>  | <b>MANO DE OBRA</b>                     |
| 5.1.1       | Sueldos y Salarios                      |
| 5.1.2       | Aporte Patronal                         |
| 5.1.3       | Horas Extraordinarias                   |
| 5.1.4       | Décimo tercer sueldo                    |
| 5.1.5       | Décimo cuarto sueldo                    |
| 5.1.6       | Vacaciones                              |
| 5.1.7       | Fondos de Reserva                       |
| <b>5.2</b>  | <b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b> |
| 5.2.1       | Mano de Obra Directa                    |
| 5.2.2       | Remuneración Mínima                     |
| 5.2.3       | Horas Extraordinarias                   |

|              |  |
|--------------|--|
| 5.2.4        | Aporte Patronal                                |
| 5.2.5        | Décimo tercer sueldo                           |
| 5.2.6        | Décimo cuarto sueldo                           |
| 5.2.7        | Vacaciones                                     |
| 5.2.8        | Fondos de Reserva                              |
| 5.2.9        | Mantenimiento y Reparación Maquinaria y equipo |
| 5.2.10       | Servicios básicos (luz, agua y teléfono)       |
| 5.2.11       | Combustibles y lubricantes                     |
| 5.2.12       | Seguros de Fábrica                             |
| 5.2.13       | Depreciación Edificio de Fábrica               |
| 5.2.14       | Depreciación Maquinaria y equipos de Fábrica   |
| <b>5.3</b>   | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                    |
| <b>5.3.1</b> | <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>                |
| 5.3.1.1      | Remuneración Mínima                            |
| 5.3.1.2      | Horas Extraordinarias                          |
| 5.3.1.3      | Aporte Patronal                                |
| 5.3.1.4      | Décimo tercer sueldo                           |
| 5.3.1.5      | Décimo cuarto sueldo                           |
| 5.3.1.6      | Vacaciones                                     |
| 5.3.1.7      | Fondos de Reserva                              |
| 5.3.1.8      | Gasto servicios básicos                        |
| 5.3.1.9      | Gasto Mantenimiento y reparación Vehículo      |
| 5.3.1.10     | Gasto Combustibles y lubricantes               |
| 5.3.1.12     | Gasto Suministros de Oficina                   |
| 5.3.1.13     | Gasto Depreciación del Edificio                |
| 5.3.1.14     | Gasto Depreciación Muebles y Enseres           |

|              |   |
|--------------|---|
| 5.3.1.15     | Gasto Depreciación Equipo de Oficina      |
| 5.3.1.16     | Gasto Depreciación Equipos de Computación |
| 5.3.1.17     | Gasto Depreciación Vehículo               |
| 5.3.1.18     | Gasto Amortización gastos de constitución |
| 5.3.1.19     | Gasto cuentas incobrables                 |
| <b>5.3.2</b> | <b>GASTOS DE VENTAS</b>                   |
| 5.3.2.1      | Remuneración Mínima                       |
| 5.3.2.2      | Horas extraordinarias                     |
| 5.3.2.3      | Aporte Patronal                           |
| 5.3.2.4      | Décimo tercer sueldo                      |
| 5.3.2.5      | Décimo cuarto sueldo                      |
| 5.3.2.6      | Vacaciones                                |
| 5.3.2.7      | Fondos de Reserva                         |
| 5.3.2.8      | Gasto servicios básicos                   |
| 5.3.2.9      | Gasto comisiones                          |
| <b>6</b>     | <b>CUENTAS TRANSITORIAS</b>               |
| 6.1          | Pérdidas y Ganancias                      |

### 3.5.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros constituyen los informes financieros que se preparan, para conocer la situación económica real de la empresa. Entre los principales estados financieros de la empresa se citan los siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Cambios en el Patrimonio

A continuación se presenta la forma de presentación y los parámetros de cada uno de los estados financieros, para su presentación:

### 3.5.2.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El estado de situación financiera agrupa las principales cuentas de activos, pasivos y patrimonio.

| <b>ACTIVOS</b>                               |            | <b>PASIVOS</b>                                 |            |
|--|------------|--|------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                      |            | <b>PASIVO CORRIENTE</b>                        |            |
| Efectivo y equivalentes al efectivo.         | xxx        | Cuentas y documentos por pagar locales.        | xxx        |
| Documentos y Cuentas por Cobrar relacionadas | xxx        | Obligaciones con IFI's locales                 | xxx        |
| Inventarios                                  | xxx        | Obligaciones con la administración tributaria. | xxx        |
|  |            | Beneficios a empleados por pagar.              | xxx        |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                | <b>XXX</b> | <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                  | <b>XXX</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                   |            | <b>PATRIMONIO</b>                              |            |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                           |            | Capital Social                                 | xxx        |
| <b>Propiedad, planta v equipo</b>            | <b>XXX</b> | Reserva Legal                                  | xxx        |
| Terreno                                      | xxx        | Resultados                                     | xxx        |
| Instalaciones                                | xxx        | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                        | <b>XXX</b> |
| Muebles v enseres                            | xxx        |  |            |
| Maquinaria v equipo                          | xxx        |  |            |
| <b>Activos Biológicos</b>                    | <b>XXX</b> |  |            |
| Plantas en crecimiento                       | xxx        |  |            |
| Plantas en Producción.                       | xxx        |  |            |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                         | <b>XXX</b> | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>              | <b>XXX</b> |
| <b>GERENTE GENERAL</b>                       |            | <b>CONTADOR(A) GENERAL</b>                     |            |

Elaborado por: La Autora

### 3.5.2.2. ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados o de pérdidas y ganancias, se encarga de reflejar si al final del período, la empresa va a obtener una utilidad o una pérdida en el ejercicio fiscal.

Este tipo de estado es dinámico, ya que expresa en forma acumulativa, las cuentas de ingresos, costos y gastos, en que incurre la empresa para su accionar.

|  |                            | <b>EMPRESA "HONEY ROSE S.A."</b><br><b>ESTADO DE RESULTADOS</b><br><b>DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b> |
|---|----------------------------|---|
| Ventas  |                            | xxx   |
| (-) Costo de ventas   |                            | (xxx)   |
| <b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>   |                            | <b>xxx</b>  |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN   |                            | (xxx)   |
| Gastos Administrativos  |                            | xxx   |
| Gastos de Ventas  |                            | xxx   |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>   |                            | <b>xxx</b>  |
| (-) Gastos financieros  |                            | (xxx)   |
| <b>Ganancia / pérdida antes 15% Participación Empleados e IR.</b>                 |                            | <b>xxx</b>  |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores                                    |                            | (xxx)   |
| <b>= GANANCIA / PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>                                    |                            | <b>xxx</b>  |
| (-) 22% Impuesto a la Renta causado   |                            | (xxx)   |
| <b>= RESULTADO TOTAL DEL EJERCICIO</b>  |                            | <b>xxx</b>  |
| <b>GERENTE GENERAL</b>  | <b>CONTADOR(A) GENERAL</b> |   |

Elaborado por: La Autora

### 3.5.2.3. ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

Este estado clasifica las actividades empresariales, en actividades de operación, inversión y financiamiento. Entre los métodos de presentación del Estado de flujos de efectivo, se encuentran el Método directo y el método indirecto.

|  | <b>EMPRESA "HONEY ROSE S.A."</b><br><b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b><br><b>DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL</b><br><b>20XX</b><br><b>(Método directo)</b> |              |
|---|--|--------------|
|   | PERIODO 20X1   | PERIODO 20X2 |
| <b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>   |  |              |
| (+) Cobros procedentes de Ventas de bienes y servicios                            | xxx  | xxx          |
| (+) Cuentas por cobrar  | xxx  | xxx          |
| (-) Pagos a proveedores de bienes y servicios                                     | xxx  | xxx          |
| (-) Pagos a empleados y por cuenta de ellos                                       | xxx  | xxx          |
| <b>FLUJO DEL EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>                            | <b>XXX</b>   | <b>XXX</b>   |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>   |  |              |
| (-) Compra de Propiedad, Planta y Equipo  | xxx  | xxx          |
| <b>FLUJO DEL EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>                            | <b>XXX</b>   | <b>XXX</b>   |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>  |  |              |
| (-) Pago de dividendos  | xxx  | xxx          |
| <b>FLUJO DEL EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>                         | <b>XXX</b>   | <b>XXX</b>   |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PERIODO</b>  | <b>XXX</b>   | <b>XXX</b>   |
| <b>GERENTE GENERAL</b>  | <b>CONTADOR(A) GENERAL</b>   |              |

Elaborado por: La Autora

### 3.5.2.4. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

El estado de cambios en el patrimonio se prepara al final de cada ejercicio fiscal, y su objetivo es reflejar los cambios de las principales cuentas patrimoniales de la empresa.

La forma de presentar el Estado de cambios en el Patrimonio, es de forma horizontal o tipo matriz.

|  <b>EMPRESA "HONEY ROSE S.A."</b><br><b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b><br><b>DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b> |                      |                            |                              |                             |                |                    |
|--|----------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------|
| <b>Cuentas</b>   | <b>Saldo Inicial</b> | <b>Capital</b>             | <b>Aporte Futuras . Cap.</b> | <b>Utilidad . Retenid .</b> | <b>Divid .</b> | <b>Saldo Final</b> |
| Capital acciones   | xxx                  |                            |                              |                             |                | xxx                |
| Reserva Legal  | xxx                  |                            |                              |                             |                | xxx                |
| Utilidades Retenidas   | xxx                  |                            | ( xxx)                       |                             | ( xxx)         | xxx                |
| Utilidad del Ejercicio   | xxx                  |                            |                              |                             |                | xxx                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>XXX</b>           |                            |                              |                             |                | <b>XXX</b>         |
| <b>GERENTE GENERAL</b>   |                      | <b>CONTADOR(A) GENERAL</b> |                              |                             |                |                    |

Elaborado Por: La Autora

### 3.5.3. RAZONES FINANCIERAS A EMPLEARSE EN HONEY ROSE S.A.

Entre las principales Razones Financieras o ratios a emplearse en Honey Rose S.A., pueden darse cita las siguientes:

◆ **RAZONES DE LIQUIDEZ**

|  |
|--|
| <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Razón Circulante  |
| <b>INTERPRETACIÓN:</b> Este indicador mide el activo circulante frente al pasivo circulante, y corresponde en cuantas veces el activo circulante excede al pasivo. |
| <b>FÓRMULA:</b> Razón Circulante= Activo circulante / Pasivo Circulante  |

$$306800,00 / 222938,75 = 1.38$$

|  |
|--|
| <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Prueba Ácida  |
| <b>INTERPRETACIÓN:</b> La prueba ácida extrae el Inventario, y mide el número de unidades en inversión liquida por cada unidad del pasivo a corto plazo. |
| <b>FÓRMULA:</b> Prueba ácida= (Activo circulante – Inventarios) / Pasivo Circulante.   |

$$306800,00 - 4800 / 222938.75 = 1.35$$

|   |
|---|
| <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Capital de Trabajo   |
| <b>INTERPRETACIÓN:</b> Corresponde a la inversión en activos circulantes, correspondientes a la inversión y financiamiento a corto plazo. |
| <b>FÓRMULA:</b> Prueba ácida= (Activo circulante – Pasivo Circulante).  |

$$306800,00 - 222938,75 = 83.86$$

◆ **RAZONES DE RENTABILIDAD**

|   |
|---|
| <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Margen de Utilidad Bruta |
|---|

**INTERPRETACIÓN:** Permite medir si con los ingresos por ventas, se puede cubrir los gastos operacionales en los cuales la empresa incurre.

**FÓRMULA: Margen de Utilidad Bruta=** (Ventas - CV) / Ventas.

$$751827,18 - 501219,48 / 751827,18 = 0.33$$

**NOMBRE DEL INDICADOR:** Rendimiento sobre activos (ROA)

**INTERPRETACIÓN:** Permite visualizar el rendimiento obtenido sobre la inversión.

**FÓRMULA: Rendimiento sobre activos=** Utilidad Neta / activos.

$$138882,90 / 450600 = 0.31$$

#### ◆ RAZONES DE ACTIVIDAD

**NOMBRE DEL INDICADOR:** Promedio en Cuentas por cobrar

**INTERPRETACIÓN:** Representa el tiempo promedio en que la empresa, tarda en recuperar el valor de sus ventas

**FÓRMULA: Promedio en Cuentas por Cobrar =** (Cuentas por cobrar \* 360) / Ventas.

$$286000,00 * 360 / 751827,18 = 136,95$$

**NOMBRE DEL INDICADOR:** Promedio en Cuentas por Pagar

**INTERPRETACIÓN:** Representa el tiempo promedio en que la empresa, cancela sus cuentas a proveedores por las adquisiciones que realiza.

**FÓRMULA: Promedio en Cuentas por Cobrar =** (Cuentas por pagar \* 360) / Ventas.

$$40000,00 * 360 / 751827,18 = 19.15$$

#### ◆ RAZONES DE APALANCAMIENTO

|  |
|--|
| <b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Razón de Endeudamiento  |
| <b>INTERPRETACIÓN:</b> Corresponde a los activos totales que han sido financiados con endeudamiento. |
| <b>FÓRMULA:</b> Razón de Endeudamiento = Total pasivo / Total activo.                                |

$$222938,75 / 450600,00 = 0.49$$

#### 3.5.4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las estrategias empresariales son medios que la empresa va a emplear para mejorar la productividad y competitividad, para poder mantenerse estable en un mercado cambiante.

Las estrategias empresariales a emplearse en Honey Rose son las siguientes:

- ◆ Continuar la ampliación de la infraestructura actual que posee la empresa, para elevar su capacidad instalada de producción.
- ◆ Mejoramiento de la señalética para cumplir con la seguridad industrial de la empresa.
- ◆ Ingresar nuevas variedades de producto, para cautivar a los potenciales clientes y diversificar la producción.
- ◆ Realizar capacitaciones para el personal en lo que respecta, riesgos o accidentes de trabajo para evitarlos.
- ◆ Trabajar más en la certificación de la calidad en los productos, para atraer y fidelizar un mayor número de clientes.

### **3.5.5 ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS O DE POSICIONAMIENTO**

Las estrategias de mercado son aquellas acciones que la empresa emplea, para incrementar su actual mercado. Las principales estrategias mercadológicas a emplearse son:

- ◆ Elaborar un Plan de marketing el cual permita, la promoción y difusión del producto en otros países y en eventos trascendentales con el apoyo de organismos encargados de incentivar las exportaciones de flores.
- ◆ Identificar la forma más efectiva de llegar a los clientes, mediante técnicas de ventas, promociones, entre otros mecanismos.
- ◆ Trabajar en la imagen corporativa que posee la empresa.

### **3.5.6 ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

Las estrategias de operación están enfocadas a los principales procesos del área motriz. Las estrategias operativas a emplearse son:

- ◆ Elaboración de manuales para el uso de desechos sólidos y sustancias agroquímicas, con el fin de no poner en riesgo la salud humana.
- ◆ Fortalecer la productividad de los empleados, por medio del ingreso de nuevas tecnologías que apoyen las operaciones.
- ◆ Emplear horas extras solo en épocas en las cuales incrementa la producción, considerando sea prioritario el uso de más personal.
- ◆ Mejorar el control de los insumos agroquímicos durante el cultivo en los bloques, para evitar el desperdicio de los mismos.

- ◆ Acceder a nuevos proveedores de materias primas para evitar el riesgo de que si desaparece un producto, se incurra en cuantiosas pérdidas de la producción y por ende del recurso financiero.

### **3.5.7 ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

Las estrategias financieras en las empresas son aquellas que aportan a la mejor distribución de los recursos financieros, a los principales departamentos de la empresa. Entre las principales estrategias financieras están las siguientes:

- ◆ Elaborar presupuestos y planes financieros para la empresa, con el objetivo de distribuir equitativamente los recursos y que estos lleguen en el tiempo requerido.
- ◆ Acceder a financiamiento ya sea a corto, mediano o largo plazo, para ejecutar las prioridades que tiene la empresa.
- ◆ Aumentar el capital de trabajo propio que posee la empresa, para poder afrontar las obligaciones de la empresa con facilidad.
- ◆ Adaptar nuevas políticas en el área financiera, con el fin de salvaguardar los recursos económicos de la empresa.
- ◆ Adaptar políticas en cuestión de créditos a los clientes, para mantener controlada esta cartera.
- ◆ Llevar un control permanente de la aplicación de la normativa vigente, para el cumplimiento con los organismos reguladores de control.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

En este capítulo se procederá a analizar los principales impactos relacionados en los ámbitos: Educativo, Económico, Social, Empresarial, Ambiental y General, en el aspecto posterior a la implementación del Manual de Procedimientos administrativos y financieros para la empresa Honey Rose; en tanto que con la única finalidad de comprender de mejor manera los niveles de impacto que se deriven del presente tema de investigación, en la tabla diseñada a continuación, se ha definido la escala de valores para la interpretación de los impactos anteriormente mencionados.

#### 4.1 VALORACIÓN DE IMPACTOS

| NIVEL DE IMPACTO  | IMPACTO GENERADO | VALORACIÓN DEL IMPACTO |
|-------------------|------------------|------------------------|
| ALTO              | Negativo         | (-3)                   |
| MEDIO             | Negativo         | (-2)                   |
| BAJO              | Negativo         | (-1)                   |
| NO EXISTE IMPACTO |                  | 0                      |
| BAJO              | Positivo         | 1                      |
| MEDIO             | Positivo         | 2                      |
| ALTO              | Positivo         | 3                      |

ELABORADO POR: La Autora  
FUENTE: Investigación.

Para la medición de los principales impactos y comprensión del significado de sus variables, a continuación se presenta la fórmula a aplicarse.

#### 4.1.1 FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE IMPACTO

$$NI = \sum / n$$

En donde:

**NI** = Nivel de Impacto

$\sum$  = Sumatoria

**n** = Número

#### 4.2 IMPACTO EDUCATIVO

| <b>NIVEL DE IMPACTO</b>  | <b>-3</b> | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>INDICADOR</b>   |           |           |           |          |          |          |          |
| Herramienta administrativa para la organización.   |           |           |           |          |          | X        |          |
| Guía de funciones empleados  |           |           |           |          |          |          | X        |
| Registro de procesos en la empresa.  |           |           |           |          |          |          | X        |
| <b>TOTAL</b>   |           |           |           |          |          | <b>2</b> | <b>6</b> |
| <b>Nivel de Impacto = <math>\sum / n = 2+6/3 = 8/3 = 2.67</math> Impacto Alto Positivo</b> |           |           |           |          |          |          |          |

ELABORADO POR: La Autora  
FUENTE: Investigación.

En el ámbito Educativo el nivel de impacto que generará el Manual de procedimientos, se encuentra en un nivel de impacto medio positivo, y se focaliza a todos los empleados inmersos en este proceso; considerando que los empleados podrán acceder a esta herramienta, y podrán conocer más a detalle las funciones que deben ejecutar en sus puestos de trabajo. Adicionalmente el Manual de procedimientos será una herramienta útil, para personas ajenas a la empresa, ya que constituye una fuente de

consulta para quienes se interesen sobre la actividad florícola que se desarrolla en el país.

El nivel de impacto del Manual como una guía de funciones se cataloga como alto positivo, dado a que los empleados conocerán a fondo sus funciones y por ende la responsabilidad que llevan consigo al momento de ejecutarlas. Se espera de esta forma promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, así como el aporte a la optimización de los recursos dotados por la empresa.

La documentación de los procesos existentes se encuentra en un nivel de impacto alto positivo, puesto que la empresa al observar falencias en algunas de sus áreas operativas, procederá a generar en cada una de las mismas la solución inmediata, lo cual contribuirá a tomar las debidas precauciones para estos casos. La documentación de los procesos juega un rol muy importante en la empresa.

#### 4.3 IMPACTO ECONÓMICO

| <b>NIVEL DE IMPACTO</b>   | <b>-3</b> | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>INDICADOR</b>  |           |           |           |          |          |          |          |
| Administración de sueldos y salarios de empleados   |           |           |           |          |          |          | X        |
| Fuentes de Financiamiento de la organización.   |           |           |           |          |          |          | X        |
| Optimización de recursos de la empresa.   |           |           |           |          |          |          | X        |
| <b>TOTAL</b>  |           |           |           |          |          |          | <b>9</b> |
| <b>Nivel de Impacto = <math>\sum / n = 3+3+3/3 = 9/3 = 3</math> Impacto Alto Positivo</b> |           |           |           |          |          |          |          |

ELABORADO POR: La Autora  
FUENTE: Investigación

La administración de los sueldos y salarios de los trabajadores se encuentra correctamente administrada desde la alta gerencia, en trabajo conjunto con el departamento financiero de Honey Rose, factor que se encuentran en un nivel de impacto alto positivo, puesto que el tema salarial es lo vital en el sector florícola, dado a que si no fuese así generalmente la competencia, ofrece estabilidad laboral, pagos a tiempo, entre otros factores que pueden aportar a que la fuerza laboral de la empresa se deserte de la misma. El pago de sueldos y salarios en el sector florícola se lo realiza de manera quincenal y mensual, siempre en apego a lo tipificado en el Código de trabajo ecuatoriano y la normativa legal vigente emitida por los entes reguladores en el país, la cual se ajusta acorde a las alzas salariales ordenadas desde el gobierno central.

La empresa goza de una buena situación financiera, es así que esta variable se encuentra en un nivel de impacto alto positivo, en función a que los ingresos de acuerdo al giro de su actividad económica fluyen de manera constantemente, factor que le permite cumplir con las obligaciones financieras contraídas, y continuar con el normal desarrollo de sus operaciones sin poner en riesgo la situación financiera empresarial. Es así que la situación financiera actual de Honey Rose es óptima, factor que le permite a la empresa cuando requiera acceder a Sobregiros bancarios o créditos emergentes.

La optimización de los recursos se encuentra en un nivel de impacto alto positivo, en lo concerniente a la documentación y en algunos procesos de reestructuración, con el fin de orientarse a una mayor eficiencia y eficacia en las actividades empresariales, dado que le permite a la empresa ahorrar los recursos financieros que posee.

#### 4.4 IMPACTO SOCIAL

| INDICADOR | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-----------|----|----|----|---|---|---|---|
|-----------|----|----|----|---|---|---|---|

|  |  |  |  |  |  |          |          |
|--|--|--|--|--|--|----------|----------|
| Ambiente laboral en la empresa.  |  |  |  |  |  |          | X        |
| Calidad en el servicio   |  |  |  |  |  | X        |          |
| Prestigio a nivel empresarial  |  |  |  |  |  |          | X        |
| <b>TOTAL</b>   |  |  |  |  |  | <b>2</b> | <b>6</b> |
| <b>Nivel de Impacto = <math>\sum / n = 2+6/3 = 8/3 = 2.67</math> Impacto Alto Positivo</b> |  |  |  |  |  |          |          |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación

En la empresa existe un buen clima laboral, lo cual permite establecer que este factor tiene un alto impacto positivo; considerando que el clima laboral es un factor sumamente importante en las empresas, ya que está ligado estrechamente con el rendimiento, productividad y competitividad de los empleados; y permite generar una buena relación entre los jefes inmediatos con los trabajadores, facilitando la identificación de los factores en los que debe hacerse mayor énfasis.

La calidad en el servicio se ha ubicado en un nivel de impacto medio positivo, en función de que las personas que se relacionan directamente con los clientes, manejan idiomas como el inglés, lo cual facilita las negociaciones con sus potenciales clientes, pero es importante considerar el dominar otros idiomas de acuerdo al mercado empresarial.

El prestigio de la empresa mantiene un impacto alto positivo ya que como se ha destacado, una de las principales fortalezas que posee esta empresa es la calidad de sus variedades, considerando que la empresa se preocupa por el mejoramiento continuo en su cadena de valor. Este factor le ha permitido a la empresa mejorar su prestigio, así como el reconocimiento de sus productos en mercados nacionales e internacionales.

#### 4.5 IMPACTO EMPRESARIAL

|                  |                         |           |           |           |          |          |          |          |
|------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|                  | <b>NIVEL DE IMPACTO</b> | <b>-3</b> | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
| <b>INDICADOR</b> |                         |           |           |           |          |          |          |          |

|   |  |  |  |  |          |  |          |
|---|--|--|--|--|----------|--|----------|
| Calidad del producto  |  |  |  |  |          |  | X        |
| Principales clientes  |  |  |  |  | X        |  |          |
| Adaptación de nuevas tecnologías  |  |  |  |  |          |  | X        |
| <b>TOTAL</b>  |  |  |  |  | <b>1</b> |  | <b>6</b> |
| <b>Nivel de Impacto = <math>\sum / n = 1+6/3 = 7/3 = 2.33</math> Impacto Medio Positivo</b> |  |  |  |  |          |  |          |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación directa

Como se ha mencionado permanentemente la empresa cuenta con una excelente calidad en sus variedades, por lo cual el nivel de impacto en esta variable se ha posicionado como alto positivo; esto se ha logrado gracias a la adaptación de una adecuada certificación de la calidad con expertos en normas ISO, para lo cual la empresa ha destinado cantidad de recursos; puesto que la administración considera de vital importancia la calidad en sus variedades, factor que ha permitido incrementar considerablemente los volúmenes en sus ventas.

Es importante considerar que el tema calidad es algo que debe mantenerse y de ser preciso mejorarse, es así que la empresa tiene un estricto y adecuado manejo en cada uno de los procesos desde la etapa inicial hasta la etapa final, obteniendo siempre un producto final de primera calidad.

Entre los principales y potenciales clientes de la empresa está el mercado de países como: Rusia, EEUU y Kenia, debe considerarse que este impacto se mantiene en un nivel de impacto bajo positivo, en función que la empresa no incrementaba su producción y por ende no captaba más clientes de los que mantenía en su cartera, pese a estas limitaciones la empresa ha podido superar estas adversidades, y ha tenido un crecimiento considerable en sus volúmenes de ventas desde la ampliación infraestructural reciente.

En relación a la adaptación de nuevas tecnologías la empresa tiene un nivel de impacto alto positivo, ya que es consciente que si bien el capital

humano es importante, también está de acuerdo que siempre la tecnología es de gran ayuda en lo que se refiere a productividad, competitividad y desarrollo empresarial. El tema tecnológico es indispensable en las empresas, para ampliar su capacidad instalada de producción y garantizar la permanencia en el mercado.

#### 4.6 IMPACTO AMBIENTAL

| <b>NIVEL DE IMPACTO</b>  | <b>-3</b> | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>INDICADOR</b>   |           |           |           |          |          |          |          |
| Orientación al uso de sustancias con menor grado de toxicidad                              |           |           |           |          | X        |          |          |
| Apego a normas que respeten el Ambiente  |           |           |           |          |          | X        |          |
| Responsabilidad social empresarial.  |           |           |           |          |          |          | X        |
| <b>TOTAL</b>   |           |           |           |          |          |          | <b>9</b> |
| <b>Nivel de Impacto = <math>\sum / n = 1+2+3/3 = 6/3 = 2</math> Impacto Medio Positivo</b> |           |           |           |          |          |          |          |

ELABORADO POR: La Autora  
FUENTE: Investigación

La empresa se encuentra empleando para sus operaciones, insumos o materias primas que se encuentran dentro de las categorías de sello verde, es así que esta variable se encuentra en un nivel de impacto bajo positivo, en función de que todo tipo de sustancias, pese a que si bien no son tan tóxicas, también son perjudiciales con el paso del tiempo, para la salud de las personas que tienen un frecuente contacto con las mismas.

En lo inherente al apego de la empresa a las normatividad que rige el accionar de este tipo de empresas, puede manifestarse que la empresa si trabaja bajo todos los requisitos que le impone la ley para operar con normalidad, es así que esta variable, se encuentra en un nivel medio positivo, dado a que si bien es cierto la empresa acata lo que establece la

normativa, necesita crear más herramientas administrativas que sustenten su apego a estas normas.

En lo inherente a la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa, esta variable se ubica en un nivel de impacto alto positivo, puesto que la empresa es consiente con las personas de la zona, así como con sus empleados como colaboradores directos, por lo que manifiesta que la presencia de la empresa en la zona, es con el fin de aportar al desarrollo de la misma, y ser una fuente generadora de empleo para ayudar a mejorar la calidad de vida e impulsar la economía local.

#### 4.7 IMPACTO GENERAL

| <b>NIVEL DE IMPACTO</b>  | <b>-3</b> | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>INDICADOR</b>   |           |           |           |          |          |          |          |
| Impacto educativo  |           |           |           |          |          |          | X        |
| Impacto económico  |           |           |           |          |          |          | X        |
| Impacto social   |           |           |           |          |          |          | X        |
| Impacto empresarial  |           |           |           |          |          | X        |          |
| Impacto ambiental  |           |           |           |          |          | X        |          |
| <b>TOTAL</b>   |           |           |           |          |          | <b>4</b> | <b>9</b> |
| <b>Nivel de Impacto = <math>\sum / n = 4+9/5 = 13 / 5 = 2,6</math> Impacto Alto Positivo</b> |           |           |           |          |          |          |          |

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación.

El nivel de impacto general que producirá la implementación del Manual de Procedimientos administrativos y financieros, ha alcanzado un nivel alto positivo acorde al análisis de los impactos: educativo, económico, social, empresarial y ambiental, a tal grado que esta herramienta será parte de la normativa reglamentaria de la empresa, la cual considera de vital importancia la creación de manuales para mejorar la administración de los recursos de la empresa.

Como ha podido analizarse anteriormente la elaboración de este manual será una buena herramienta de apoyo a la alta administración de la empresa, enfatizando que es la misma la responsable de utilizar esta herramienta durante su accionar; y de esta forma conducirse al mejoramiento continuo empresarial, y ser parte de las mejores empresas de este importante sector comercial por su preocupación por trabajar con conciencia y responsabilidad social empresarial (RSE).

En el ámbito educativo generará un impacto alto positivo tanto para los actores directos que hacen posible la elaboración del Manual de procedimientos; al constituirse como una guía en el accionar diario de la empresa, así como también para los estudiantes que se interesen en empresas dedicadas a la actividad florícola en función que las Normas Internacionales de Información Financiera, traen varios conceptos importantes para este tipo de empresas, puede citarse así la contabilización de los activos biológicos, considerando hasta qué punto de transformación biológica deberá ser contabilizado como tal, acotando que el activo biológico al momento de ser separado de su portador, pasará a contabilizarse con la NIC 2 que es existencias o inventarios.

El impacto económico se ubica en un impacto alto positivo dado a que la empresa posee una buena economía, y es responsable con el manejo de sus recursos financieros al momento de canalizarlos a sus departamentos, acorde a las prioridades de cada área operativa. Cabe destacar que los controles para el área financiera también contribuyen para la administración eficiente del efectivo, y por ende contribuir a la salvaguarda de los recursos financieros que posee la empresa.

En el ámbito social la empresa ha alcanzado un impacto alto positivo, puesto que la empresa tiene buen prestigio ante sus clientes, así como en la zona donde ejecuta sus operaciones, ya que la empresa brinda fuentes de trabajo a hombres y mujeres de la zona, considerando además que la mayoría de la población en el cantón Cayambe, conforma la fuerza laboral de las empresas florícolas. Sin embargo hay que considerar que la

empresa al ampliar su infraestructura actual, permitió generar más plazas laborales para los habitantes de esta zona.

En el ámbito empresarial la empresa se ha posicionado en un nivel de impacto medio positivo, ya que si bien es cierto la empresa tiene una buena calidad en sus variedades, la empresa no invierte como debería hacerlo en tecnologías que le ayudarían a optimizar los procesos, puesto que está destinando cuantiosas sumas de dinero a la amplificación de la infraestructura actual que posee, es así que el tema tecnológico es uno de los más prioritarios, considerando que en el país la gran mayoría de las industrias trabajan actualmente con nuevas tecnologías.

El impacto ambiental generado por la empresa se posiciona en un nivel de impacto medio positivo, pese a que la empresa se encuentra desarrollando nuevos planes para fortalecer el tema ambiental; considerando que cuenta con un plan de contingencias y atención de emergencias ambientales, y que este plan mencionado es de trascendental importancia cuando de remediación ambiental y obtención de la licencia ambiental se trata. Sin embargo siempre este tipo de empresas tienen que trabajar mucho más en planes ambientales y en normas ambientales, por la actividad económica que desarrollan como tal.

## CONCLUSIONES

1. Previo a realizar un diagnóstico a la empresa Honey Rose S.A., el cual tiene por objetivo el análisis de su estructura y organización, se ha identificado que uno de los principales problemas existentes en la empresa, es la ausencia de un Manual de Procedimientos administrativos financieros, el cual determine con exactitud las funciones de los empleados de la empresa, evitando así la duplicidad de las funciones.
2. La ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, ha contribuido a que los empleados que trabajan en esta empresa, no conozcan con exactitud hasta donde llegan sus funciones, ni cuáles son las funciones que específicamente son de su competencia en algunos casos.
3. Cabe destacar que la importancia de que la empresa posea dentro de su reglamentación un Manual de Procedimientos administrativos financieros, es ayudar a cubrir los puestos de trabajo existentes con el personal calificado.
4. Esta herramienta ayudará a enfrentar nuevos retos ante la alta competencia por medio del uso de estrategias, para poder seguir en el mercado y satisfacer los requerimientos de los exigentes mercados internacionales, a los cuales la empresa vende su producción.
5. Es necesario destacar la importancia de la implementación correcta de las Normas Internacionales de Información Financiera, esto acorde a los requerimientos de la empresa, con el fin de garantizar un adecuado proceso en el área financiera y contable, aportando a la optimización de los recursos financieros, considerando la correcta

presentación de los principales estados financieros resultantes de las operaciones ejecutadas por la empresa.

6. La implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros permitirá que la empresa optimice sus recursos, puesto que por medio de la reestructuración de los procesos, se puede obtener una mayor productividad en el normal desarrollo de las actividades de los empleados.
7. Una vez implementada esta herramienta la empresa logrará un mejor ambiente laboral, mejorando considerablemente la productividad, competitividad y rendimiento de quienes la conforman durante la ejecución de las actividades, armonizando y promoviendo un mejor clima laboral en la empresa.
8. El presente documento será un aporte a la Alta Administración y permitirá mejorar el control de la situación financiera y administrativa, por medio del diseño de controles para las principales actividades, considerando el apego a las normas que rigen su accionar.

## RECOMENDACIONES

1. Una vez entregado el Manual de procedimientos Administrativos y financieros a la alta administración de la Empresa Honey Rose S.A., es necesario que se socialice su contenido con los actores directos que se encuentran inmersos en este proceso, para que se ejecute de forma práctica lo descrito en el contenido de este documento.
2. Con la llegada de nuevas tecnologías el mundo empresarial se enfrenta a nuevos retos, es por este tema que las empresas y organizaciones deben adaptarse a los nuevos cambios, esto para garantizar su sobrevivencia ante los cada vez más exigentes mercados internacionales.
3. Se recomienda a la empresa poner en ejecución el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, para el mejoramiento de los procesos en las principales áreas y para una adecuada canalización de los recursos que posee la empresa.
4. Se recomienda al departamento de Talento Humano organizar capacitaciones permanentes para los empleados, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas, aportando al alcance de una mayor competitividad y salvaguardar su integridad física, en labores que conlleven algún tipo de riesgo.
5. La empresa puede adoptar el sistema Balance Score Card, el cual le permite armonizar mediante las perspectivas: Financiera, aprendizaje, interna o de los procesos y del cliente, el mejoramiento de los procesos existentes en la organización y de la cadena de valor de sus productos.
6. El departamento financiero debe actuar siempre en apego a la ética profesional a las normas y reglamentos de la profesión contable,

especialmente al momento de elaborar los reportes o estados financieros que reflejan la situación financiera real de la empresa.

7. El departamento de producción debe actualizar constantemente los datos de la producción, ya que de este factor depende la contabilización y por ende el control de los recursos financieros que ingresan y egresan de la empresa.
8. La empresa al crear nuevas áreas, debe someter este manual a ajustes y/o modificaciones, para que sea de utilidad considerando los pasos con los cuales ha sido desarrollado.
9. La empresa debe considerar que si en algún momento llega a contar con un personal ocupado de más de 100 empleados, está obligada a crear un departamento médico acorde a lo establecido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENTREVISTA



**“UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR GERENTE GENERAL DE  
LA EMPRESA “HONEY ROSE S.A.”**

1. Nombres completos:

---

2. Razón social de la empresa:

---

3. RUC:

---

4. Tiempo de existencia de la empresa:

---

5. Países principales a los que la empresa exporta su producción

---

---

6. Considera que el área administrativa de la empresa, debe estar en constante capacitación, para aportar con sus conocimientos a la empresa.

---

---

7. Cree usted que los manuales son una herramienta, para mejorar los procesos desarrollados en las empresas.

---

---

8. Cree usted que un Manual de procedimientos administrativos y financieros, ayudaría a optimizar los recursos tanto: humanos, materiales, financieros y tecnológicos, empleados en las operaciones.

---

---

9. Ha considerado usted la posibilidad de ampliar la infraestructura de la empresa, para aumentar su capacidad instalada de producción, y mejorar la rentabilidad de su actividad económica

---

---

10. La empresa trabaja en función de contribuir a la preservación del entorno, en el cual ejecuta sus operaciones, y trabaja constantemente en la mitigación de factores adversos que se susciten.

---

---

11. Como gerente propietario de la empresa, considera usted que su producto posee la mejor calidad, con respecto a las demás empresas de la competencia en el sector.

---

12. Considera usted, que con las nuevas Normas Internacionales de información financiera implementadas en el país, existirá un mayor

control financiero, para todas las empresas al momento de generar sus estados financieros.

---

---

---

13. Considera usted, que el sistema contable empleado en su empresa, es el adecuado para generar la información financiera, bajo los requerimientos solicitados por la superintendencia de compañías.

---

---

---

14. Cree usted que la empresa debería adquirir nuevas tecnologías, con el fin de aumentar su productividad y competitividad, ante la alta competencia del sector.

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2. ENCUESTA



**“UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA EMPRESA “HONEY ROSE S.A.”**

### **OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Aportar a la administración de la empresa, con la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros, el cual se constituya como una herramienta de apoyo, y permita documentar los procesos ejecutados en las áreas funcionales de la empresa, optimizándose así los recursos asignados desde la alta administración.

**1. ¿Durante el tiempo que usted trabaja en la empresa, conoce de la existencia de un Manual de Procedimientos administrativos financieros, para la misma?**

SI ( )

NO ( )

**2. ¿Considera usted necesario la creación de un Manual de Procedimientos administrativos financieros, para la empresa?**

Muy importante ( )

Importante ( )

Poco importante ( )

Nada importante ( )

**3. ¿Cómo calificaría usted el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros, para la empresa?**

Muy importante ( )

Importante ( )

Poco importante ( )

Nada importante ( )

**4. ¿En qué nivel conoce usted como empleado, acerca de las funciones y actividades que debe realizar?**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**5. ¿De acuerdo a las actividades que usted debe desempeñar, realiza también actividades diferentes a las que usted debe ejecutar?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**6. ¿Considera usted que una adecuada estructura organizacional, establecería de mejor manera los niveles de jerarquía, y ayudaría a facilitar los procesos existentes en la empresa u organización?**

Totalmente ( )

Parcialmente ( )

Nada ( )

**7. ¿Cree usted que los principales puestos de la empresa, se encuentran ocupados con el personal idóneo y adecuado, acorde al perfil profesional requerido para estos cargos?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**8. ¿El personal administrativo que labora en la empresa, posee un grado considerable de experiencia, sobre las funciones que debe desempeñar?**

- Mucho ( )
- Poco ( )
- Nada ( )

**9. ¿Considera usted que deben realizarse modificaciones, en los procesos existentes en la empresa?**

- En su totalidad ( )
- Parcialmente ( )
- Ninguna ( )

**10 ¿Considera usted que la empresa debería ampliar su infraestructura actual, para captar nuevos clientes y garantizar de esta manera, su permanencia en el mercado?**

- En su totalidad ( )
- Permanentemente ( )
- Esporádicamente ( )
- Nunca ( )

**11. ¿La empresa considera la importancia de capacitar al personal, para obtener una mayor productividad y mejores resultados para la misma?**

- Muy importante ( )
- Importante ( )
- Poco importante ( )

Nada importante ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**  
**ANEXO 3. ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO**



**“UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL OPERATIVO DE LA**  
**EMPRESA “HONEY ROSE S.A.”**

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Identificar las principales limitaciones con respecto a los niveles de producción, por medio de la recopilación de datos del personal de esta área, con el fin de definir las actividades a realizarse y mejorar los procesos existentes en la empresa.

**1. ¿Considera usted que la creación de un Manual, que determine las funciones de todos los empleados de la empresa, sería de gran ayuda para la empresa?**

Totalmente ( )

Medianamente ( )

Nada ( )

**2. ¿Cuándo usted ingreso a trabajar en la empresa, le explicaron claramente sobre las actividades que debe desempeñar en la misma?**

En su totalidad ( )

Parcialmente ( )

Nada ( )

**3. ¿Considera usted que la empresa trabaja adecuadamente, con el fin de aportar a la preservación y cuidado del medio ambiente?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. ¿La empresa le dota a tiempo de las herramientas y materiales necesarios, para que usted pueda realizar normalmente su trabajo?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con la empresa para realizar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que esta podría ocasionar?**

Totalmente ( )

Medianamente ( )

Nada ( )

**6. ¿Cree usted que la empresa cuenta con la seguridad industrial necesaria, para su protección como empleado mientras usted, se encuentra laborando?**

En su totalidad ( )

Parcialmente ( )

Nada ( )

**7. ¿Cree usted que la empresa realiza correctamente el proceso de inducción, al momento de contratar nuevo personal a trabajar en la misma?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**8. ¿Conoce usted los objetivos perseguidos por la empresa HONEY ROSE S.A.?**

SI ( )

NO ( )

**9. ¿La empresa cuenta con un reglamento disciplinario para controlar a los trabajadores, mientras se encuentran en sus tareas de trabajo?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿Considera usted que la empresa trabaja con los mejores estándares de calidad, en sus principales variedades?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**11. ¿Considera usted que la empresa debe ampliar sus instalaciones, para aumentar sus niveles de producción y además, generar más empleo en esta zona?**

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS**

**BLOQUES DE CULTIVO DEL PRODUCTO**



**CLASIFICACIÓN DE ACTIVOS BIOLÓGICOS**



### PROCEDIMIENTO DE BOUNCH





**ALMACENAMIENTO EN CUARTOS FRÍOS**



**PROCEDIMIENTO DE FERTILIZACIÓN**



### ANEXO 5. FICHA DE OBSERVACIÓN DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN

|  |   |           |   |
|--|---|-----------|---|
|   | <b>EMPRESA: HONEY ROSE S.A.</b><br>Dirección: Parroquia Isidro Ayora, Sector Santo Domingo 2, Cayambe - Ecuador |           |   |
| <b>DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN</b>  | <b>PROCEDIMIENTOS</b>   |           |   |
|  | <b>SI</b>   | <b>NO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
| Dotación de Herramientas al personal para sus labores  | X   |           |   |
| Dotación de Ropa de trabajo y protección personal  | X   |           |   |
| Supervisión a empleados de las áreas cultivo, fertilización, riego en sus labores.   |   | X         | En ocasiones la empresa se queda sin un Jefe de Finca que controle los procesos. Sin embargo esto sucede rara vez |
| Capacitación sobre el manejo de materias primas químicas   | X   |           |   |
| Manuales de la empresa con respecto a la actividad que desarrolla  | X   |           |   |
| Seguridad Industrial en los bloques de Cultivo del Producto.   | x   |           |   |
| Control de Calidad en los bloques de Cultivo del producto.   | X   |           |   |
| <b>OBSERVACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO:</b> Puede mencionarse que la empresa supervisa y controla adecuadamente todos los factores, con el fin de trabajar con normalidad en esta área, y que consecuentemente es responsable como empresa para con sus actores directos. |   |           |   |

### ANEXO 6. FICHA DE OBSERVACIÓN DEPARTAMENTO VENTAS

|   |   |           |   |
|---|---|-----------|---|
|    | <b>EMPRESA: HONEY ROSE S.A.</b><br>Dirección: Parroquia Isidro Ayora, Sector Santo Domingo 2, Cayambe - Ecuador |           |   |
| <b>DEPARTAMENTO: VENTAS</b>   | <b>PROCEDIMIENTOS</b>   |           |   |
|   | <b>SI</b>   | <b>NO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
| Control de Inventarios  | X   |           |   |
| Servicio y atención a clientes  | X   |           |   |
| Empleo de Técnicas de Ventas, para difundir los productos que oferta la empresa   |   | X         | Se pudo evidenciar que el personal a cargo de las ventas no emplea mecanismos eficientes para captar nuevos clientes. |
| Capacitación a empleados de esta área   |   | X         | La empresa no invierte recursos para capacitaciones del personal.   |
| Ventas a mercado nacional   | X   |           |   |
| Manejo de sistema para exportaciones  | x   |           |   |
| Control de Calidad del producto final a expenderse  | X   |           |   |
| <b>OBSERVACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO:</b> Es importante mencionar que este departamento es dinámico, sin embargo requiere que el personal que labora en el mismo, siga capacitándose constantemente. |   |           |   |

## ANEXO 7. FICHA DE OBSERVACIÓN DEPARTAMENTO FINANCIERO

|   |   |           |   |
|---|---|-----------|---|
|   | <b>EMPRESA: HONEY ROSE S.A.</b><br>Dirección: Parroquia Isidro Ayora, Sector Santo Domingo 2, Cayambe - Ecuador |           |   |
| <b>DEPARTAMENTO: FINANCIERO</b>   | <b>PROCEDIMIENTOS</b>   |           |   |
|   | <b>SI</b>   | <b>NO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
| Elaboración de estados financieros  | X   |           |   |
| Sistema contable eficiente  | X   |           |   |
| Apego a la normativa contable   | X   |           |   |
| Capacitación a empleados de esta área en nuevas normativas  |   | X         | La empresa no invierte recursos para capacitaciones del personal. |
| Control de los procesos que se ejecutan en este departamento en la contabilización  | X   |           |   |
| Archivología de la documentación física y digital   | x   |           |   |
| Archivo permanente para posibles Auditorías   | X   |           |   |
| Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias  | X   |           |   |
| <b>OBSERVACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO:</b> Es importante mencionar que este departamento es dinámico, sin embargo requiere que el personal que labora en el mismo, siga capacitándose constantemente. |   |           |   |

## ANEXO 8. FICHA DE OBSERVACIÓN DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

|   |   |           |  |
|---|---|-----------|--|
|   | <b>EMPRESA: HONEY ROSE S.A.</b><br>Dirección: Parroquia Isidro Ayora, Sector Santo Domingo 2, Cayambe - Ecuador |           |  |
| <b>DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO</b>   | <b>PROCEDIMIENTOS</b>   |           |  |
|   | <b>SI</b>   | <b>NO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Control de personal   | X   |           |  |
| Manejo de páginas IESS, MRL   | X   |           |  |
| Legalización de Contratos   | X   |           |  |
| Actas de Finiquito  | X   |           |  |
| Control de los procesos que se ejecutan en este departamento para Reclutamiento y Selección de Personal   | X   |           |  |
| Archivología de la documentación física y digital de los colaboradores de la empresa  | x   |           |  |
| Elaboración de Manuales para manejo de personal   |   | X         | El personal de esta área no aporta con la elaboración de manuales, políticas y reglamentos para un adecuado control de la Nómina |
| Coordinación para eventos de Capacitación   | X   |           |  |
| <b>OBSERVACIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO:</b> Es importante recalcar que entre las funciones primordiales de Talento Humano, está el aporte con reglamentos que coadyuvan a un buen manejo del personal colaborador. |   |           |  |

## ANEXO 9. SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DEL IVA SECTOR EXPORTADOR

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
AREA DE DEVOLUCIONES DE IVA  
SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DEL IVA SECTOR EXPORTADOR**

.....de.....del 20.....

(Ciudad) (Día) (Mes) (Año)

Señor

**DIRECTOR REGIONAL/ PROVINCIAL/ JEFE ZONAL**

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Presente.

Yo,.....con cédula de ciudadanía, identidad o pasaporte No....., en mi calidad de Representante Legal de .....con RUC No. ...., domicilio tributario en la ciudad de ....., calle principal ....., No ....., intersección ..... edificio....., piso.....,oficina....., declaro que en el mes de ..... o en el período de .....a .....del año (que es ciclo productivo de la empresa desde las compras hasta la exportación), realicé compras e importaciones de bienes<sup>1</sup> necesarios para la producción de bienes exportables, que me conceden el derecho a la devolución de este impuesto, de conformidad con el artículo 72 de la Ley de Régimen Tributario Interno, los cuales no han sido ni serán utilizados como crédito tributario y están contenidos en la declaración de IVA y anexos siguientes:

Adhesivo Declaración de IVA No.: .....

Talón de Anexo de IVA o Transaccional No.: .....

Los valores sobre los cuales solicito se liquide el IVA a ser devuelto son los siguientes:

| CONCEPTO  | Valor Base<br>Imponible USD | Valor IVA<br>Pagado USD |
|---|-----------------------------|-------------------------|
| Valor FOB Exportaciones   |                             |                         |
| VALOR SOLICITADO<br>Documentos que sustentan costos de producción (y comercialización para periodos 2008) |                             |                         |

<sup>1</sup> Para periodos 2008 considerar que la LRTI permite incluir bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten.

Bien/es exportado/s .....

Con pleno conocimiento de las responsabilidades en que podría incurrir por simulación, ocultación, omisión, falsedad o engaño, declaro que todos los valores aquí detallados, así como la declaración de IVA, anexo transaccional y demás documentos que adjunto, están debidamente sustentados en libros contables.

Con estos antecedentes solicito se realice la devolución a través de:

1) Nota de crédito desmaterializada

2) Acreditación en cuenta (*únicamente*)

|             |
|-------------|
| Nro. cuenta |
|-------------|

Ahorros

|                        |
|------------------------|
| Institución Financiera |
|------------------------|

Si está a nombre de la empresa o si

Corriente

Es persona natural y es titular)

**Solicito que las notificaciones respecto de mi solicitud sean efectuadas en:**

( ) Oficinas del Servicio de Rentas Internas (principales en cada ciudad)

( ) Dirección

| Ciudad                   | Calle principal | No. | Intersección | Edificio | Piso | Oficina |
|--------------------------|-----------------|-----|--------------|----------|------|---------|
| Referencias de ubicación |                 |     | Fax          | Teléfono |      | E-mail  |

( ) Casillero Judicial No.  del Palacio de Justicia de la Ciudad de.....

Atentamente,

.....

(Firma del Representante) (Sello)

Nota: Adjunto la documentación descrita en el Reporte de Prevalidación, formando parte integrante de la presente solicitud.

Nombre de la persona a quien se puede pedir aclaraciones de la información proporcionada:.....

Teléfonos:..... fax:.....e-mail:.....

**Fuente:** Sitio Web oficial del Servicio de Rentas Internas

**ANEXO 10. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

**HONEY ROSE S.A.**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.**

| <b>ACTIVOS</b>                            |                  | <b>PASIVOS</b>                   |                  |
|---|------------------|----------------------------------|------------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                   |                  | <b>PASIVO CORRIENTE</b>          |                  |
| Efectivo y equivalentes                   | 16000,00         | Cuentas por Pagar                | 40000,00         |
| Cuentas por Cobrar                        | 286000,00        | Impuesto a la Renta por Pagar    | 11435,75         |
| Inventarios                               | 4800,00          | 15% Participación Trabajadores   | 31485,00         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>             | <b>306800,00</b> | Préstamo Bancario por Pagar      | 160000,00        |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                |                  | <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>222938,75</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                        |                  | <b>PATRIMONIO</b>                |                  |
| Edificio                                  | 120000,00        | Capital Social                   | 190100           |
| Muebles y Enseres                         | 8000,00          | Reserva Legal                    | 6636,13          |
| Vehículos                                 | 25000,00         | Utilidades Retenidas             | 30925,12         |
| Equipos de Cómputo                        | 2800,00          | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>227661,25</b> |
| (-) Depreciación acumulada Activos fijos. | 12000,00         |                                  |                  |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                | <b>143800</b>    |                                  |                  |
|   |                  |                                  |                  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                      | <b>450600,00</b> | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>450600,00</b> |

**Elaborado Por:** La Autora

**Fuente:** Reportes Financieros Honey Rose

**ANEXO 11. ESTADO DE RESULTADOS**  
**HONEY ROSE S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.**

|  |                  |
|--|------------------|
| Ventas   | 751827,18        |
| (-) Costo de Ventas  | 501219,48        |
| = Utilidad Bruta en Ventas   | 250607,70        |
| (-) Gastos de Operación  | 10918,71         |
| Gastos de Administración   | 7419,29          |
| Gastos de Ventas   | 3508,42          |
| = Utilidad Operacional   | 239688,99        |
| (-) Gastos Financieros   | 29788,99         |
| = Utilidad antes del 15% Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta. | 209900,00        |
| (-) 15% Participación a empleados y trabajadores.                          | 31845,00         |
| = Utilidad antes de Impuestos  | 178055,00        |
| (-) 22% Impuesto a la Renta  | 39172,10         |
| <b>Utilidad del Ejercicio en el período</b>                                | <b>138882,90</b> |

**Elaborado Por:** La Autora

**Fuente:** Reportes Financieros Honey Rose