



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA C.P.A**

**TRABAJO DE GRADO**

**“MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA  
EMPRESA LOTTUS FLOWERS EN LA PARROQUIA LA  
ESPERANZA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA. C.P.A**

**AUTORAS**

**ARACELLY YADIRA CUASAPAZ AREVALO**

**YESENIA MARISOL MORA LOVATO**

**DIRECTORA**

**Msc. María Gabriela Arciniegas Romero**

**Ibarra, 2019**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tuvo como objetivo, diseñar un Manual Administrativo y Contable para JUNARFRA CÍA. LTDA., empresa que se dedica a la producción y exportación de rosas, ubicada en la parroquia La Esperanza, provincia de Imbabura. Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque exploratorio y un enfoque descriptivo, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, con la aplicación de fuentes primarias y el uso de fuentes secundarias. De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que la empresa no cuenta con un adecuado proceso administrativo, las líneas de mando no se encuentran bien definidas, en el proceso contable los registros no muestran claramente la actividad a que se dedica la empresa y no se presentan los estados financieros de manera oportuna que les permita visualizar a las partes interesadas la situación económica de la empresa. Considerando las falencias que tiene la empresa, se concluyó que el diseño de un manual beneficiaría a la organización, por lo que se lo desarrolló en un lenguaje claro y sencillo de fácil aplicación y comprensión, mismo que contiene la filosofía empresarial, estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos administrativos y contables, código de ética, políticas y gestión de riesgos, que contribuirán al desarrollo organizacional y a la correcta ejecución de las actividades, además permitirá contar con información financiera real y oportuna para la toma de decisiones.


## **EXECUTIVE SUMMARY**


The objective of this research was to design an Administrative and Accounting Manual for JUNARFRA CÍA. LTDA., a company dedicated to the production and export of roses, located in the parish of La Esperanza, province of Imbabura. For the development of the investigation an exploratory approach and a descriptive approach were used, through qualitative and quantitative techniques, with the application of primary sources and the use of secondary sources. According to the results obtained, it was determined that the company does not have an adequate administrative process, since there is duplication of functions, the lines of command are not well defined, in the accounting process the records do not clearly show the activity to which the company is dedicated and the financial statements are not presented in a timely manner that allows interested parties to visualize the economic situation of the company. Considering the shortcomings of the company, it was concluded that the design of a manual would benefit the organization, so it was developed in a clear and simple language of easy application and understanding, which contains the business philosophy, organizational structure, functions, administrative and accounting processes and procedures, code of ethics, policies and risk management, which will contribute to organizational development and the proper execution of activities, in addition to provide real and timely financial information for decision making.

## AUTORÍA

---

Nosotras: Cuasapaz Arévalo Aracelly Yadira y Mora Lovato Yesenia Marisol declaramos bajo juramento que el trabajo desarrollado es de nuestra autoría **“MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA LOTTUS FLOWERS EN LA PARROQUIA LA ESPERANZA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que no ha sido presentado para ningún grado y que hemos consultado las referencias bibliográficas que forman parte de este documento.

  
Cuasapaz Arévalo Aracelly Yadira  
040186695-9

  
Mora Lovato Yesenia Marisol  
100403404-5

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por las Señoritas **Cuasapaz Arévalo Aracelly Yadira y Mora Lovato Yesenia Marisol**, para optar por el Título **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**, cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA LOTTUS FLOWERS EN LA PARROQUIA LA ESPERANZA, PROVINCIA DE IMBABURA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 27 días del mes de junio del 2019.



Msc. Gabriela Arciniegas

C.I. 1717245110 .....

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

Yo, Aracelly Yadira Cuasapaz Arévalo portadora de la cédula de ciudadanía 040186695-9 y Yesenia Marisol Mora Lovato con cédula de ciudadanía 100403404-5, decidimos con voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: **“MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA LOTTUS FLOWERS EN LA PARROQUIA LA ESPERANZA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra consideración de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hagamos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

**AUTORAS:**



Cuasapaz Arévalo Aracelly Yadira

040186695-9



Mora Lovato Yesenia Marisol

100403404-5

Ibarra, a los 27 días del mes de junio del 2019.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

**DATOS DE CONTACTO**

<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040186695-9		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Cuasapaz Arévalo Aracelly Yadira		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra, Barrio El Olivo, calle Dr. Plutarco Larrea		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:yadiss1995@gmail.com">yadiss1995@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0982603373
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100403404-5		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Mora Lovato Yesenia Marisol		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra, Barrio El Olivo, calle General José María Córdova y pasaje sin nombre		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:yeseniamarisolmora@gmail.com">yeseniamarisolmora@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2212-193	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0986949070

**DATOS DE LA OBRA**

<b>TÍTULO:</b>	"MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA LOTTUS FLOWERS EN LA PARROQUIA LA ESPERANZA, PROVINCIA DE IMBABURA"		
<b>AUTOR (ES):</b>	CUASAPAZ AREVALO ARACELLY YADIRA MORA LOVATO YESENIA MARISOL		
<b>FECHA:</b>	2019/06/27		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b>	<input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>	
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.		
<b>DIRECTORA:</b>	Msc. GABRIELA ARCINIEGAS		

## 2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de julio del 2019.

### LAS AUTORAS:



Cuasapáz Arévalo Aracelly Yadira

040186695-9



Mora Lovato Yesenia Marisol

100403404-5



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, quien es el que guía mi camino y me bendice en cada paso que doy, a mis padres Nelly Arévalo y Luis Cuasapaz que con su amor y apoyo nunca me dejan caer, confían en mí y me motivan a superarme y ser cada día mejor.

Aracelly Yadira Cuasapaz Arévalo

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada con todo mi amor y cariño a mis padres Ramiro Mora y Leiva Lovato, por darme los medios necesarios para continuar mis estudios universitarios, por sus consejos, apoyo incondicional, cariño y confianza brindada, quiero que sepan que han sido el motor y la razón para culminar este proceso de aprendizaje, porque nunca dejaron que los obstáculos sean una derrota y estuvieron ahí a pesar de ellos.

A mi hermano Ramiro Jesús quien es la alegría de la familia y ha sabido contagiarla, con sus risas y su llanto ha hecho de esos momentos juntos, los mejores.

Yesenia Marisol Mora Lovato

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por darme la vida y permitirme terminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres, que con su esfuerzo, motivación y consejos me dieron la fuerza para seguir adelante y no detenerme ante ningún obstáculo, hasta terminar mi carrera profesional.

A la prestigiosa Universidad Técnica del Norte, a sus docentes, quienes con sus conocimientos me han formado para ser una profesional con valores éticos y servir a la sociedad, en especial a la Msc. Gabriela Arciniegas, quien supo orientarme en el desarrollo del presente trabajo de investigación, de igual manera al Dr. Vinicio Saráuz y al Dr. Eduardo Lara.

Finalmente agradezco a una persona muy especial, quien siempre confió en mí y estuvo en todo momento brindándome su apoyo incondicional, y a la empresa “JUNARFRA CÍA. LTDA. por permitirme desarrollar el presente trabajo de titulación.

Aracelly Yadira Cuasapaz Arévalo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todos los favores recibidos, a los docentes de la facultad que día a día imparten sus conocimientos, de manera especial a la Msc. Gabriela Arciniegas, al Dr. Vinicio Saráuz y al Dr. Eduardo Lara quienes han sido la guía para que este trabajo sea de calidad, a mi tío Rubén Mora y su esposa Carmita Paspuezan quienes me acogieron en su hogar y fueron mis segundos padres, a toda mi familia y amigos que de una u otra forma me han apoyado, con sus palabras de aliento y sus conocimientos que han sabido transmitirlos.

Finalmente, un agradecimiento sincero a todos quienes forman la empresa “JUNARFRA CÍA. LTDA.” especialmente a la Gerente General Srta. Irma Arcos por la colaboración brindada para que este trabajo sea realizado con éxito y al Contador Ing. Juan Carlos Landázuri, por estar presto a responder todas las inquietudes y entregarnos la información necesaria para culminar exitosamente.

Yesenia Marisol Mora Lovato

## PRESENTACIÓN

El Manual Administrativo y Contable se convierte en un instrumento de apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, la investigación está compuesta de cuatro capítulos, detallados a continuación:

**PRIMER CAPÍTULO:** Es el diagnóstico situacional que da a conocer las actividades que realiza la empresa y su situación actual, esto se lo realizó mediante técnicas de investigación como la ficha de observación, entrevista y encuesta, aplicadas al personal de la empresa y con esta información crear la matriz FODA y plantear los cruces estratégicos, para aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir las amenazas y debilidades.

**SEGUNDO CAPÍTULO:** Es el marco teórico donde se expone enfoques científicos-teóricos de investigaciones anteriormente realizadas y antecedentes en general, que se consideran válidos para enfocar adecuadamente la propuesta que se quiere diseñar.

**TERCER CAPÍTULO:** Hace referencia al planteamiento de la propuesta, mediante el diseño de un manual administrativo y contable, el cual contiene funciones, procesos, tratamiento de los riesgos, plan de cuentas, dinámica contable, indicadores financieros y cálculo de los costos, que permitirán la mejora continua de la empresa.

**CUARTO CAPÍTULO** Presenta la validación de la propuesta del manual y el grado de aceptación que este tendrá en la organización.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación.

## JUSTIFICACIÓN

Es necesario que la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA cuente con Manual Administrativo y Contable para dar cumplimiento a los objetivos a mediano plazo del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una vida”, haciendo énfasis al Eje 2 (Economía al Servicio de la Sociedad), objetivo 5 (Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria) teniendo como resultado el manejo eficiente de los recursos naturales y la aplicación de medidas medioambientales.

Con la presente investigación se busca contribuir al desarrollo y la mejora continua de la empresa, detectando sus falencias, mismas que se tratarán de resolver a través de la elaboración de esta herramienta, en la cual plasmará las funciones, procesos ordenados y sistemáticos que deberán ser aplicados en el desarrollo de las actividades.

Los beneficiarios directos son los socios, gerente general y trabajadores, quienes contarán con una herramienta que les sirva como guía, para desarrollar las actividades de acuerdo a su cargo, de manera eficiente y eficaz, aumentando la productividad. Los beneficiarios indirectos son los clientes y proveedores, ya que son quienes percibirán productos de calidad, lo cual permite generar confianza y credibilidad.

Finalmente se considera que la aplicación del manual será viable, para el buen funcionamiento de la empresa y su permanencia en el mercado, es por ello que las partes interesadas contribuirán con los recursos que requiera la implementación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un Manual Administrativo y Contable para la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA. en la Parroquia La Esperanza, Provincia de Imbabura para contribuir al desarrollo y mejora de los procesos de la organización.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el entorno administrativo y contable para determinar la situación en la que se encuentra la organización.
- Sustentar la investigación con conocimientos científicos-técnicos a través de la búsqueda de información documental.
- Diseñar la propuesta de un Manual Administrativo y Contable para la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA. para mejorar el funcionamiento y la toma de decisiones.
- Validar la importancia que tiene un manual administrativo y contable para la empresa, a través de una matriz de aplicación, que permita conocer la aceptabilidad dentro de la misma.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORAS DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xiii
JUSTIFICACIÓN .....	xiv
OBJETIVOS .....	xv
ÍNDICE GENERAL .....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xx
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxii
CAPÍTULO I .....	1
1. Diagnóstico Situacional .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivo del diagnóstico .....	2
1.2.1 Objetivo general .....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
1.3 Variables diagnósticas .....	3
1.3.1 Normativa legal.....	3
1.3.2 Estructura organizacional.....	3
1.3.3 Riesgos operativos .....	3
1.3.4 Situación contable.....	3
1.3.5 Aspectos del sector florícola.....	3
1.4 Matriz de Relación Diagnóstica.....	4
1.5 Mecánica operativa .....	5
1.5.1 Información Primaria.....	5
1.5.2 Información Secundaria.....	5
1.6 Indicación de la población .....	6
1.7 Análisis de la información .....	7



1.7.1 Análisis de la entrevista a la Gerente General .....	7
1.7.2 Análisis de la entrevista al Contador .....	13
1.7.3 Análisis de la encuesta .....	18
1.7.4 Aspectos del sector florícola .....	30
1.8 Diagnóstico FODA .....	35
1.8.1 Matriz FODA .....	35
1.8.2 Cruce estratégico FO, FA, DO, DA .....	36
1.9 Determinación del Problema.....	37
CAPÍTULO II .....	38
2. Marco Teórico.....	38
2.1 Introducción .....	38
2.2 Objetivo.....	38
2.3 Importancia de los Manuales .....	38
2.4 Filosofía empresarial.....	39
2.4.1 Relación entre la misión y visión.....	40
2.4.2 Comunicación de la filosofía empresarial.....	40
2.5 Desarrollo Organizacional .....	41
2.6 Manual de Funciones .....	42
2.7 Procesos .....	42
2.8 Ética .....	43
2.9 Código de ética.....	44
2.10 Contabilidad.....	44
2.10.1 Partida doble .....	45
2.10.2 Hechos económicos .....	45
2.11 Indicadores Financieros .....	46
2.11.1 Clasificación de los indicadores financieros.....	46
2.12 Gestión de riesgos .....	46
2.13 La empresa .....	48
2.13.1 Tipos de empresa .....	48
2.14 Tipos de Manuales .....	51
2.15 Diagrama de procesos .....	51
2.15.1 Símbolos usados en los diagramas de flujos.....	52
2.15.2 Flujograma funcional .....	53
2.16 Reglamento Interno.....	53
2.17 Estados Financieros .....	53

2.17.1 Juego de Estados Financieros .....	54
2.17.2 Objetivo de los Estados Financieros .....	55
2.18 Activo Biológico .....	56
2.19 Exportaciones.....	56
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>57</b>
3. Propuesta.....	57
3.1 Introducción .....	57
3.2 Objetivo general.....	58
3.3 Objetivos específicos .....	58
3.4 Diseño de la propuesta .....	58
3.4.1 Aspectos Administrativos .....	58
3.4.2 Aspectos Contables y Financieros .....	118
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>162</b>
4. Validación .....	162
4.1 Introducción .....	162
4.2 Descripción del estudio.....	162
4.2.1 Objetivo.....	162
4.2.2 Equipo de Trabajo.....	162
4.3 Método de verificación .....	163
4.4 Método de calificación.....	164
4.5 Rango de Interpretación.....	164
4.6 Matriz de validación .....	165
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>168</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>174</b>
Anexo 1 Ficha de Observación .....	175
Anexo 2 Entrevista Gerente General .....	176
Anexo 3 Entrevista Contador.....	178
Anexo 4 Encuesta a los Trabajadores .....	179
Anexo 5 Certificado SENAE .....	181
Anexo 6 Afiliación Expoflores .....	182
Anexo 7 Gestión Integral de Desechos .....	184
Anexo 8 Certificación Protocolo de thrips.....	185
Anexo 9 Certificaciones.....	186

Anexo 10 Variedades de Rosas.....	186
Anexo 11 Cruce de Fortalezas y Oportunidades.....	187
Anexo 12 Cruce de Fortalezas y Amenazas .....	187
Anexo 13 Cruce de Debilidades y Oportunidades .....	187
Anexo 14 Cruce de Debilidades y Amenazas .....	188
Anexo 15 Aprobación Reglamento Interno .....	189
Anexo 16 Código de Ética .....	215
Anexo 17 Organigrama Estructural JUNARFRA CÍA. LTDA. ....	219
Anexo 18 Plan de Cuentas .....	220
Anexo 19 Fotografías Trabajo de Campo .....	225

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Matriz de relación diagnóstica</i>	4
Tabla 2	<i>Identificación de la población</i>	6
Tabla 3	<i>Beneficios sociales</i>	18
Tabla 4	<i>Reglamento interno</i>	19
Tabla 5	<i>Filosofía empresarial</i>	20
Tabla 6	<i>Áreas de la empresa</i>	21
Tabla 7	<i>Comunicación</i>	22
Tabla 8	<i>Funciones</i>	23
Tabla 9	<i>Actividades ajenas</i>	24
Tabla 10	<i>Capacitaciones</i>	25
Tabla 11	<i>Frecuencia capacitaciones</i>	26
Tabla 12	<i>Evaluación</i>	27
Tabla 13	<i>Equipo de protección</i>	28
Tabla 14	<i>Distribución del espacio</i>	29
Tabla 15	<i>Matriz FODA</i>	35
Tabla 16	<i>Cruce Estratégico</i>	36
Tabla 17	<i>Simbiología Diagramas de flujo</i>	52
Tabla 18	<i>Funciones Junta General de Socios</i>	64
Tabla 19	<i>Funciones Gerente General</i>	65
Tabla 20	<i>Funciones Secretaria</i>	66
Tabla 21	<i>Funciones Gerente Administrativo</i>	67
Tabla 22	<i>Funciones de Recursos Humanos</i>	68
Tabla 23	<i>Funciones del Contador</i>	69
Tabla 24	<i>Funciones del Vendedor</i>	70
Tabla 25	<i>Funciones del Bodeguero</i>	71
Tabla 26	<i>Funciones del Cocinero</i>	72
Tabla 27	<i>Funciones de Gerencia Técnica</i>	73
Tabla 28	<i>Funciones del Supervisor de Cultivo</i>	74
Tabla 29	<i>Funciones de Siembra y Cosecha</i>	75
Tabla 30	<i>Funciones de Fumigación y Riego</i>	76
Tabla 31	<i>Funciones Post-cosecha</i>	77
Tabla 32	<i>Funciones de Clasificar y Cortar</i>	78
Tabla 33	<i>Funciones de Boncheo</i>	79
Tabla 34	<i>Control de Calidad</i>	80
Tabla 35	<i>Funciones de Empaque</i>	81
Tabla 36	<i>Funciones de Seguridad</i>	82
Tabla 37	<i>Proceso de Gestión Administrativa</i>	83
Tabla 38	<i>Proceso de Cultivo</i>	85
Tabla 39	<i>Proceso de cosecha</i>	87
Tabla 40	<i>Proceso de Post-cosecha</i>	89
Tabla 41	<i>Proceso de facturación</i>	91
Tabla 42	<i>Proceso de reclutamiento y selección del personal</i>	93
Tabla 43	<i>Proceso de capacitación</i>	95
Tabla 44	<i>Proceso de evaluación del desempeño laboral</i>	97
Tabla 45	<i>Proceso de Registro contable</i>	99

Tabla 46 <i>Proceso de pago de nómina</i> .....	101
Tabla 47 <i>Proceso de cobranzas</i> .....	103
Tabla 48 <i>Proceso de adquisición de productos químicos y fertilizantes</i> .....	105
Tabla 49 <i>Proceso de adquisición de materiales de empaque</i> .....	107
Tabla 50 <i>Pérdidas económicas por enfermedades en la rosa.</i> .....	109
Tabla 51 <i>Pérdida de tiempo y dinero por la inadecuada selección del personal.</i> .....	111
Tabla 52 <i>Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los proveedores y entidades financieras.</i> .....	113
Tabla 53 <i>Matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo</i> .....	116
Tabla 54 <i>Mapa de riesgos</i> .....	117
Tabla 55 <i>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</i> .....	120
Tabla 56 <i>Activos Financieros</i> .....	121
Tabla 57 <i>Inventarios</i> .....	122
Tabla 58 <i>Activos por Impuestos Corrientes</i> .....	123
Tabla 59 <i>Propiedad, Planta y Equipo</i> .....	124
Tabla 60 <i>Activos Biológicos</i> .....	125
Tabla 61 <i>Activos Intangibles</i> .....	126
Tabla 62 <i>Pasivos Financieros</i> .....	127
Tabla 63 <i>Obligaciones con Instituciones Financieras</i> .....	128
Tabla 64 <i>Otras Obligaciones Corrientes</i> .....	129
Tabla 65 <i>Capital Social</i> .....	130
Tabla 66 <i>Reservas</i> .....	131
Tabla 67 <i>Resultados</i> .....	132
Tabla 68 <i>Ventas</i> .....	133
Tabla 69 <i>Materiales Directos</i> .....	134
Tabla 70 <i>Mano de Obra Directa</i> .....	135
Tabla 71 <i>Costos Indirectos de Fabricación</i> .....	136
Tabla 72 <i>Gasto en Ventas</i> .....	137
Tabla 73 <i>Gastos de Administración</i> .....	138
Tabla 74 <i>Gastos Financieros</i> .....	139
Tabla 75 <i>Índice de Liquidez</i> .....	157
Tabla 76 <i>Prueba Ácida</i> .....	158
Tabla 77 <i>Capital de Trabajo</i> .....	158
Tabla 78 <i>Rentabilidad sobre Ventas</i> .....	159
Tabla 79 <i>Rentabilidad sobre Capital (ROE)</i> .....	159
Tabla 80 <i>Rendimiento del Activo Total (ROA)</i> .....	160
Tabla 81 <i>Razón de Endeudamiento</i> .....	160
Tabla 82 <i>Concentración de pasivos a corto plazo</i> .....	161
Tabla 83 <i>Endeudamiento Financiero</i> .....	161
Tabla 84 <i>Matriz de Verificación</i> .....	163
Tabla 85 <i>Método de Calificación</i> .....	164
Tabla 86 <i>Porcentaje de Interpretación</i> .....	164
Tabla 87 <i>Matriz de Validación</i> .....	165

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Beneficios Sociales .....	18
<i>Figura 2.</i> Reglamento Interno.....	19
<i>Figura 3.</i> Filosofía Empresarial .....	20
<i>Figura 4.</i> Áreas de la Empresa .....	21
<i>Figura 5.</i> Comunicación .....	22
<i>Figura 6.</i> Funciones .....	23
<i>Figura 7.</i> Actividades Ajenas .....	24
<i>Figura 8.</i> Capacitaciones .....	25
<i>Figura 9.</i> Frecuencia de Capacitaciones .....	26
<i>Figura 10.</i> Evaluación del desempeño laboral .....	27
<i>Figura 11.</i> Equipo de Protección .....	28
<i>Figura 12.</i> Distribución del Espacio .....	29
<i>Figura 13.</i> Evolución de los precios por kilo exportado de rosas .....	32
<i>Figura 14.</i> Índice de Precios de Insumos (MAG, 2018).....	34
<i>Figura 15.</i> Tipos de Empresas (Zapata, 2017, pág. 26-28) .....	48
<i>Figura 16.</i> Clasificación de los manuales (Fincoswky, 2009, p 245).....	51
<i>Figura 17.</i> Organigrama Estructural.....	62
<i>Figura 18.</i> Mapa de procesos.....	63
<i>Figura 19.</i> Gestión Administrativa.....	84
<i>Figura 20.</i> Cultivo .....	86
<i>Figura 21.</i> Cosecha.....	88
<i>Figura 22.</i> Post-cosecha.....	90
<i>Figura 23.</i> Facturación.....	92
<i>Figura 24.</i> Reclutamiento y Selección del Personal .....	94
<i>Figura 25.</i> Capacitación.....	96
<i>Figura 26.</i> Evaluación del Desempeño Laboral .....	98
<i>Figura 27.</i> Registro Contable .....	100
<i>Figura 28.</i> Pago de nómina.....	102
<i>Figura 29.</i> Cobranzas.....	104
<i>Figura 30.</i> Adquisición de Químicos y Fertilizantes.....	106
<i>Figura 31.</i> Adquisición de Materiales de Empaque .....	108
<i>Figura 32.</i> Organigrama Estructural.....	219
<i>Figura 33.</i> Investigación de Campo Aracelly Cuasapaz .....	225
<i>Figura 34.</i> Investigación de Campo Yesenia Mora .....	225

# CAPÍTULO I

## 1. Diagnóstico Situacional

### 1.1 Antecedentes

La flora ecuatoriana es considerada una de las mejores del mundo, debido a sus características únicas, como tallos largos y gruesos, botones grandes, colores vivos y su prolongada vida en el florero después del corte, en comparación con las de la competencia. Las flores que Ecuador produce son exportadas a nivel mundial, principalmente a Estados Unidos y Rusia. La mayoría de florícolas están ubicadas en la región Sierra. En el año 2016 según datos de la Corporación Financiera Nacional existían 204 empresas dedicadas al cultivo de flores, las cuales proveían empleo a 29.867 personas (CFN, 2017).

Según el censo florícola realizado por el SINAGAP (Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) en la provincia de Imbabura existen 23 florícolas, una de estas se encuentra en La Esperanza, Parroquia Rural ubicada al suroeste del cantón Ibarra, Provincia de Imbabura – Ecuador, en donde está situada la empresa LOTTUS FLOWERS, misma que inició sus actividades en 1997 con 2 socios.

Hoy en día las propietarias son la Sra. Juana Arcos y la Srta. Irma Arcos. La empresa está formada por 45 Trabajadores y 4 bloques para la producción de rosas.

LOTTUS FLOWERS es la marca comercial de la empresa JUNARFRA CIA. LTDA. con RUC número 1091750194-001 dedicada a la producción y exportación de 30 variedades de rosas de calidad, la cual está localizada en la Av. Galo Plaza Lasso.

Las empresas necesitan de un manual administrativo que sirva como guía para el desarrollo de sus actividades. Los manuales administrativos son indispensables debido

a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más; estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes (Fincoswky, 2009, p 244).

JUNARFRA CÍA. LTDA. no dispone de una herramienta administrativa y contable, donde se plasme los procesos y funciones que cada trabajador debe realizar dentro de la empresa, además no permite la supervisión del trabajo de manera eficiente y eficaz.

## **1.2 Objetivo del diagnóstico**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar el diagnóstico situacional de la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA. en la parroquia La Esperanza, provincia de Imbabura, a través de fuentes primarias y secundarias para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a las cuales se encuentra expuesta la organización.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente a la cual se rige la empresa.
- Revisar la estructura organizacional de la empresa.
- Identificar los riesgos operativos a los cuales está expuesta la empresa.
- Analizar la situación contable de la empresa.
- Verificar los aspectos que afectan las actividades del sector florícola.



### **1.3 Variables diagnósticas**

#### **1.3.1 Normativa legal**

- Leyes y reglamentos
- Reglamento interno
- Código de ética

#### **1.3.2 Estructura organizacional**

- Misión
- Visión
- Valores y Principios
- Objetivos
- Organigrama
- Manual de funciones y procedimientos

#### **1.3.3 Riesgos operativos**

- Identificación del riesgo
- Medición del riesgo
- Matriz de valoración de riesgos

#### **1.3.4 Situación contable**

- Plan de cuentas
- Registro contable
- Estados financieros
- Sistema contable

#### **1.3.5 Aspectos del sector florícola**

- Demanda de la flor ecuatoriana
- Variabilidad del precio
- Afiliaciones gremiales
- Cambio climático
- Requisitos de exportación

## 1.4 Matriz de Relación Diagnóstica

**Tabla 1**

*Matriz de relación diagnóstica*

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente a la cual se rige la empresa	Normativa legal	-Leyes y reglamentos -Reglamento interno -Código de ética	Primaria Primaria Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
Revisar la estructura organizacional y funcional	Estructura organizacional	-Misión -Visión -Valores y Principios -Objetivos -Organigrama -Manual de funciones y procedimientos -Capacitaciones	Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria	Entrevista Encuesta Ficha de observación	Gerente Trabajadores
Identificar los riesgos a los cuales está expuesta la empresa	Riesgos operativos	-Identificación, medición y control del riesgo	Primaria	Entrevista Ficha de observación	Gerente
Analizar la situación contable de la empresa	Situación contable	-Registro contable -Estados financieros -Sistema contable	Primaria Primaria Primaria	Entrevista	Contador
Verificar los aspectos que afectan las actividades del sector florícola	Aspectos del sector florícola	-Demanda de la flor -Variabilidad del precio -Afiliaiones gremiales -Requisitos de exportación -Cambio climático	Secundaria Secundaria Secundaria Secundaria Secundaria	Investigación bibliográfica Ficha de observación	EXPOFLORES PROECUADOR

Fuente: investigación propia

## 1.5 Mecánica operativa

Se realizó un estudio a través del diseño descriptivo que permitió determinar la situación actual del entorno, ayudando a establecer las necesidades existentes, utilizando el enfoque cualitativo y cuantitativo con el uso de fuentes primarias como la ficha de observación, la entrevista y la encuesta, las mismas que fueron aplicadas al personal administrativo y trabajadores de la empresa, a la vez fuentes secundarias como la revisión bibliográfica.

### 1.5.1 Información Primaria

- **Ficha de observación.** - Es un instrumento que permitió observar cómo se desarrollan las actividades y los resultados de ellas, ver anexo N° 1.
- **Entrevista.** - Es un instrumento que permite intercambiar información entre dos o más personas denominadas entrevistador y entrevistado, logrando una comunicación y recolección de información sobre un tema de interés. Se realizó una entrevista semi estructurada basada en una guía de preguntas y la introducción adicional de las mismas para obtener mayor conocimiento, esta fue realizada a la gerente general y contador, ver anexo N° 2 y N° 3.
- **Encuesta.** - Es un instrumento que permitió recolectar información precisa, a través de un cuestionario previamente estructurado con preguntas cerradas, el cual fue aplicado personalmente el día martes 13 de noviembre del 2018 a todos los trabajadores de la empresa, ver anexo N° 4.

### 1.5.2 Información Secundaria

- **Fuentes Bibliográficas.** - Son documentos que proporcionan información que sirven de contraste para las fuentes primarias, para el desarrollo de la investigación se utilizó fuentes bibliográficas como: libros, páginas web oficiales de instituciones, revistas y artículos científicos.

## 1.6 Indicación de la población

Para la determinación de la población, se tomó como objeto de estudio al personal administrativo y trabajadores de la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., mismo que se detalla a continuación:

**Tabla 2**  
*Identificación de la población*

Nº	Cargo	Nº de personas
1	Presidencia	1
2	Gerencia General	1
3	Gerencia Técnica	1
4	Departamento de comercialización	1
5	Departamento de contabilidad	1
6	Jefe de finca	1
7	Post cosecha	9
8	Empaque	1
9	Bodega	1
10	Cocina	1
11	Guardianía	4
12	Cultivo	15
13	Mantenimiento	7
<b>Total</b>		<b>45</b>

Fuente: Empresa JUNARFRA CÍA. LTDA.

- **Censo.** - Es una investigación estadística que consiste en el recuento de la totalidad de los elementos que componen la población por investigar. Es necesario que se especifique el espacio y el tiempo al que se refiere el recuento (Centro de investigación y Desarrollo, 2006, p.6).

Dado que la población es muy pequeña, se tomará como técnica el censo, que indica la aplicación de la encuesta a todos los trabajadores; no se aplicará encuestas a los clientes debido a que se encuentran en el extranjero y la empresa se comunica vía Skype. Por lo indicado, en la presente investigación no amerita efectuar una muestra a la población.

## **1.7 Análisis de la información**

### **1.7.1 Análisis de la entrevista a la Gerente General**

#### **ENTREVISTA GERENTE GENERAL**

**Objetivo:** obtener información veraz para detectar los problemas existentes en la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., que sirvan para la elaboración del manual administrativo y contable de la misma.

**Lugar:** instalaciones de la empresa

**Fecha:** martes 13-11-2018

**Hora inicio:** 11h07

**Hora finalización:** 11h30

**Nombre:** Irma Verónica Arcos Franco

#### **1. ¿Bajo qué normativa legal opera su negocio?**

Nosotros estamos bajo la normativa de varias entidades públicas como son:

- Superintendencia de Compañías, Normas Internacionales de Información Financiera.
- Servicio de Rentas Internas, Normativa Tributaria.
- Ministerio de Trabajo, Código del Trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (00':07'')

#### **2. ¿Qué obligaciones tiene usted con el municipio, con la junta parroquial y el gobierno provincial en términos ambientales?**

Tenemos un Certificado Ambiental que nos solicita el Gobierno Provincial de Imbabura, recién nos dieron la aprobación. (03':38'')

#### **3. ¿Existe un reglamento interno en la empresa?**

Sí, si tenemos y está aprobado por el Ministerio del Trabajo, no tiene vigencia, una vez emitido, lo que tenemos es que cumplir, a menos que se cambie de razón social de la empresa. (00':57'')

**4. ¿Existe un Reglamento de Salud y seguridad ocupacional?**

Si, si contamos con un reglamento, mismo que fue aprobado en febrero. (02':02'')

El Ministerio de Trabajo nos pide que tengamos un organismo paritario en donde están varias personas que son de la empresa, tanto de la parte directiva como de la parte operativa, más o menos unas seis personas. (02':27'')

**5. ¿Cuenta la empresa con un código de ética?**

No. (08':43'')

**6. ¿Tiene usted legalmente especificado en el contrato de trabajo personas de confianza?**

Sólo se aplica para el representante legal. (03':10'')

**7. ¿La florícola tiene una filosofía empresarial documentada?**

Sabe que estamos en proceso, eso aún no tenemos y justamente estamos queriendo sacar lo que es la misión y visión de la empresa. (00':33'')

**8. ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?**

Si, si contamos con un organigrama, donde se tiene establecido el nivel jerárquico y organizacional. (00':25'')

**9. ¿El personal de la empresa cuenta con un manual de funciones para ejercer sus actividades?**

Actualmente no tenemos como le dije estamos en proceso. (00':47'')

**10. ¿Los procesos se encuentran graficados en un mapa y los trabajadores manejan estos términos?**

No, no tenemos. (03':27'')

**11. ¿La empresa sigue procesos para sus operaciones?**

Por el momento de forma verbal. (03':19'')

**12. ¿La empresa capacita a sus trabajadores y en qué temáticas?**

Si se realiza inducción al personal, más que todo en lo que es en su puesto de trabajo, referente a los temas que ellos realizan cada día. (01':27")

**13. ¿Cuáles son los riesgos operativos que se presentan en la empresa?**

En el área de cultivo por enfermedades de la flor, reclutamiento y selección del personal, debido a la rotación constante y en cobranzas porque no todos los clientes cumplen con el pago. (08':47")

**14. ¿Se realiza la identificación, medición y control de los riesgos que se presentan en la empresa?**

No, identificamos de forma empírica los riesgos que ya les mencioné, pero no se realiza ninguna medición del riesgo. (09':03")

**15. ¿Proporciona equipo de protección a los trabajadores que lo requieren (fumigación)?**

Nosotros tenemos para fumigación el equipo de trabajo, no tenemos uniformes de trabajo para el personal, materiales como guantes y mascarillas. (01':45")

**16. ¿Qué criterio tiene para usted una adecuada gestión contable?**

Es de suma importancia, ya que debido a los registros que se realizan contablemente y financieramente se puede ver ampliamente como se encuentra la situación de la empresa. (04':14")

**17. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable que le permita el registro de sus actividades?**

Si, la empresa si tiene procesos contables, aparte del proceso contable existe el inventario, la parte de recursos humanos, de producción y de ventas. (03':54")

**18. ¿Toma decisiones a partir de la información contable?**

Justamente con lo que nosotros implementamos el sistema ERP FYNANCONTRY que atrás no teníamos, ahora se puede ver una mejor información cada mes como los balances y los Estados de Resultados nos ayudan a ver como se encuentra la empresa. (04':33'')

**19. ¿Cómo usted toma decisiones en la empresa?**

En conjunto con los directivos, se toma de acuerdo a la necesidad y a la urgencia que haya. (02':09'')

**20. ¿Considera usted que es importante el criterio del trabajador y en qué caso?**

Si, la verdad es que es muy importante para nosotros, con eso uno realiza las mejoras que haya que hacer en la empresa, por lo que si consideramos importante. (02':53'')

**21. ¿Qué tipo de flor produce?**

Rosas de exportación como: Anna, Hummer, Malibu, Rock Star, Polar Star, Carrusel, Nina, Lemonade, Peckoubo, Milva, Freedom, Versilia, Novia, Rafaela, entre otras variedades. (05':26'')

**22. ¿Cuáles son los canales de distribución para los clientes nacionales?**

No tenemos clientes nacionales. (06':01'')

**23. ¿A qué mercados exporta su producto?**

Estados Unidos es el país donde más se exporta, donde más o menos es el 70%, Rusia un 20% y Otros mercados el 10%. (05':17'')

**24. ¿Los clientes del extranjero le hacen pedidos específicos como colores, tamaño, presentación?**

Si, ellos piden y envían un listado de las variedades que necesitan de acuerdo a su tamaño. (05':34'')

**25. ¿Cómo se asegura de que se cumple con los requisitos del cliente?**

La calidad de la flor, en base a eso cumplimos. (05':51'')



**26. ¿Qué instrumentos se utiliza para medir la satisfacción del cliente?**

En este caso como son extranjeros se debe al reclamo que haya de los clientes, más que todo se maneja por la antigüedad que hay con ellos. (04':56'')

**27. ¿Cuáles son las formas de pago para los clientes?**

Nosotros les damos a crédito, pero ellos pagan mediante transferencia y los clientes que tienen oficina aquí en el Ecuador lo hacen mediante cheques. (07':47'')

**28. ¿Tiene una base de datos de sus clientes?**

Si, una base de datos en Excel. (08':09'')

**29. ¿Recibe a tiempo el pago de sus clientes?**

El 80% de los clientes cumplen con los plazos establecidos para el pago, mientras que el 20% se retrasan algunos días en el pago. (07':35'')

**30. ¿Cómo financia sus operaciones?**

Con préstamos. (08':03'')

**31. ¿Cuáles son sus proveedores?**

Tenemos actualmente proveedores de lo que es agroquímicos, fertilizantes que son los más fuertes, materiales como es de cartonería para el área de post-cosecha. (08':22'')

**32. ¿Tiene identificado a sus competidores potenciales?**

Todas las fincas, las florícolas son nuestros competidores. (08':15'')

**33. ¿Qué medio utiliza para ofertar sus productos?**

Redes sociales, páginas web, y agencias de carga. (07':26'')

**34. ¿Qué cambios ha percibido en el sector florícola en los últimos 10 años?**

Los cambios que habido es que los precios de la flor no se han mantenido y los precios de lo que son insumos, materiales han subido y eso habido una decadencia en los últimos diez años, además que tenemos muchos competidores como Colombia y Kenia que son principales exportadores a los demás países. (06':31'')

**35. ¿Cree usted que la empresa se encuentra preparada para enfrentar estos problemas?**

No, porque son factores externos, que no pueden ser controlados por la florícola.

(07':03'')

**Análisis**

Después de la entrevista realizada a la gerente general de la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., se identifica que no hay criterio técnico administrativo para el ejercicio de sus actividades, ya que no posee una filosofía empresarial, no tiene un manual de funciones que detalle las actividades que debe realizar el personal, no se identifican procesos ni están documentados, se realiza inducción más no capacitaciones constantes a los trabajadores, que les permita desempeñar su labor con mayor eficiencia y eficacia.

La empresa si cuenta con un sistema contable que le ayuda a mejorar la utilización de los recursos de la empresa y a la vez a la toma de decisiones, mismo que no es utilizado al 100%, y las decisiones se toma de acuerdo a la urgencia y necesidad de la situación que se presente.

En cuanto a los problemas suscitados en el sector florícola, como la sobreoferta en los mercados internacionales, el clima, la escasa ayuda gubernamental, la falta de espacio en los vuelos aéreos, el elevado costo de agroquímicos y material de empaque, la empresa tiene alto riesgo en el mercado, mismo que no puede enfrentar, ya que esta no se encuentra preparada, en cuanto a equipo de protección no se entrega un kit completo para todo el personal de acuerdo al área de trabajo, lo cual podría ocasionar accidentes laborales.

## 1.7.2 Análisis de la entrevista al Contador

### ENTREVISTA CONTADOR

**Objetivo:** obtener información para detectar los problemas existentes en la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., que sirvan para la elaboración del manual administrativo y contable de la misma.

**Lugar:** instalaciones de la empresa

**Fecha:** martes 13-11-2018

**Hora inicio:** 15h00

**Hora finalización:** 15h48

**Nombre:** Juan Carlos Landázuri

**Cargo:** Contador

**Instrumento aplicado por:** las autoras

#### 1. ¿Cuál es la normativa legal que aplica esta empresa?

Nosotros tenemos que regirnos a entidades de control que tenemos, como es una compañía limitada, nos rige la Superintendencia de Compañías (NIIF) para emitir los balances, SRI (Normas Tributarias), legislación laboral nos rige el Ministerio de Trabajo, IESS (aporte de seguridad laboral). Todas estas instituciones tienen sus normas que nosotros tenemos que cumplir a cabalidad y en exportaciones tenemos la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), ella nos emite el plan de regularización para poder exportar sin ningún contratiempo, AGROCALIDAD (fitosanitarios), ellos nos exigen ciertas normas, ciertos protocolos y procesos, cumpliendo con estándares de calidad, por ejemplo no se puede exportar flor enferma y si eso llegara a pasar, automáticamente nos quitan la licencia para exportar. (00':07'')

## **2. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?**

La normativa que nos exige el Ministerio de Trabajo y el IESS se está aplicando correctamente, nosotros si manejamos y contamos con un manual de seguridad y salud ocupacional y reglamento interno, en el cual consta las obligaciones, los derechos y beneficios del empleador como del trabajador mismo, el reglamento se lo debe actualizar con todo el personal, este fue actualizado hace seis meses y se dio a conocer a los trabajadores, al personal nuevo el área de recursos humanos tiene que obligatoriamente entregar una copia del reglamento, para que las personas sepa que tiene beneficios, derechos y obligaciones. (02':08")

## **3. ¿La finca cuenta con una misión y visión establecida?**

Establecida en un documento escrito como normalmente otras empresas la tienen, no la tienen, pero el espíritu de esta empresa es obtener mayores beneficios a través de la comercialización de su producto que es la rosa, pero en un documento por escrito no la tenemos. (03':48")

## **4. ¿Se elaboran presupuestos para cada departamento de la empresa?**

No se realizan presupuestos, pero se le ha recomendado a la administración de que se haga el presupuesto para poder contar con una herramienta mejor de control y esperamos que para el próximo año ya se pueda hacer esto. (07':21")

## **5. ¿Cómo se hace el registro de los hechos económicos?**

Se la realiza por la partida doble cuando las facturas ingresan de proveedores la persona encargada de registrar realiza el ingreso al sistema contable de acuerdo a los lineamientos de como ingresar, procede a hacer el asiento contable, la retención y si el pago

se realiza en ese instante se procede a la transferencia, entonces se tienen los lineamientos establecidos, pero no se tiene el soporte en un papel pero se le ha dado la inducción verbal y se le ha hecho el seguimiento, en cuanto a exportaciones la persona encargada de ventas realiza todo el procedimiento contable para proceder a hacer la factura de exportación. (05':23'')

#### **6. ¿Se identifican y analizan los ingresos y egresos?**

Siempre es indispensable para saber dónde estamos financieramente, si tenemos rentabilidad o no, entonces siempre se analizan estos rubros que son importantes en todas las empresas. (07':41'')

#### **7. ¿Qué estados financieros se elaboran?**

Los que la Superintendencia de Compañías nos exige, mensualmente se elabora el balance general y el balance de pérdidas y ganancias, anualmente se tiene que presentar adicionalmente a estos estados las notas a los estados financieros y cambio al patrimonio. (06':21'')

#### **8. ¿Los estados financieros son presentados oportunamente?**

Estamos un año con un sistema de contabilidad nuevo, los primeros meses no se estaba cumpliendo con esta política, lo cual se estableció que hasta los primeros 10 días del siguiente mes se deberá presentar los balances. (06':49'')

#### **9. ¿A quién se reporta la información contable?**

A los clientes internos que es la representante legal, gerente general, los accionistas y a los clientes externos cuando se hace las declaraciones al SRI mensualmente, cuando se sube los balances NIIF a la Superintendencia de Compañías de manera anual. (08':00'')

**10. ¿La información emitida a quién se reporta y cómo se maneja?**

La información contable se reporta básicamente a los accionistas, gerente general para que tomen decisiones de cómo o que proceder a hacer en relación a los números o a los balances que se les esté dando. (09':37")

**11. Dentro de la empresa ¿existe un sistema contable?**

Existe un sistema contable llamado FINANCONTRY, adicionalmente existe el RSP que no se limita solamente a la Contabilidad, también tiene control en inventarios, producción, ventas y exportaciones, control de cuarto frío en relación al producto terminado. (04':38")

**12. ¿Cómo realiza los pagos de nómina?**

Se los realiza con transferencia, la persona encargada de Recursos Humanos cuente con los recursos suficientes se procede a hacer la transferencia a las cuentas de los trabajadores mediante la elaboración de roles de pago, dentro de los cinco primeros días del mes. (10':20")

**13. ¿Qué forma de pago utiliza la empresa con sus proveedores?**

Básicamente nosotros hacemos nuestros pagos a crédito tratamos de que el pago a los proveedores sea siempre a crédito, nos conviene que ellos nos den el apalancamiento financiero, al momento de que se llegue al plazo establecido del crédito se les hace la transferencia y se procede al pago correspondiente de las facturas que se necesiten cancelar. (08':31")

#### **14. ¿Cuáles son las formas de pago para los clientes?**

Procuramos que ellos nos hagan la cancelación rápida, pero se ha establecido negociaciones y pocos clientes nos pagan de contado, la mayoría utilizan crédito, pero se ha establecido la norma y política que entre más rápido cobremos a nuestros clientes es mejor.

(09':07")

#### **Análisis**

La empresa maneja un sistema contable llamado FINANCONTRY, que consta de los módulos de contabilidad, inventario, producción, ventas y exportaciones, mismo que no se utiliza al 100%.

El registro de los hechos económicos se realiza sin una herramienta administrativa de procesos documentados, como consecuencia, el contador registra en base al conocimiento y experiencia que tiene. Los estados financieros no son presentados oportunamente debido a la reciente implementación del sistema, causando problemas en la toma de decisiones e incumpliendo la política acordada entre contador y gerente, la cual establece que se deben presentar hasta los primeros diez días del mes.

Por otro lado, los pagos realizados por parte de los clientes son a crédito, ocasionando falta de liquidez en la empresa y por ende el retraso en los pagos de nómina.

### 1.7.3 Análisis de la encuesta

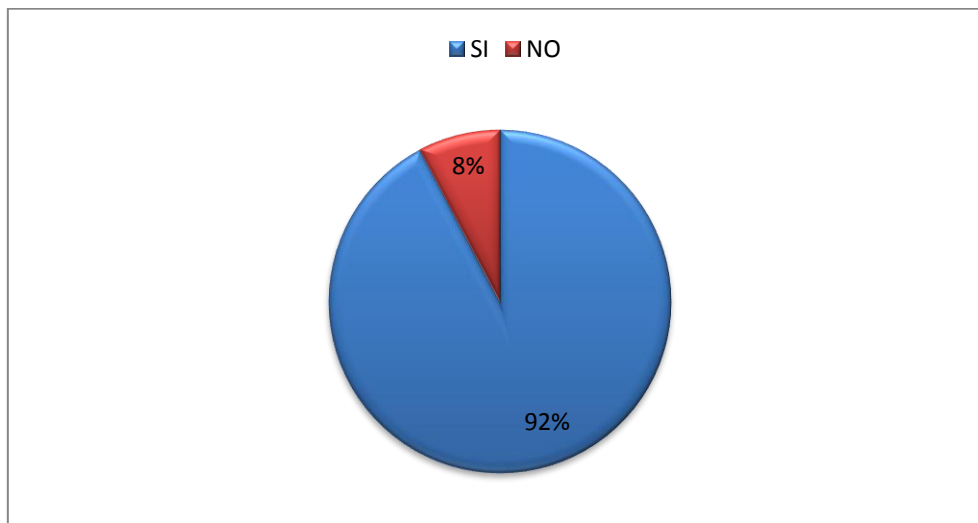
A continuación, se presenta la tabulación de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, excluyendo al personal administrativo, los resultados son base fundamental para construir la matriz FODA.

1. ¿La empresa cumple con el pago de todos los beneficios sociales?

**Tabla 3**  
**Beneficios sociales**

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
SI	36	92%
NO	3	8%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 1. Beneficios Sociales**

#### Análisis

Los trabajadores manifiestan que reciben los beneficios sociales establecidos en la ley como décimo tercero, décimo cuarto, aportes al IESS, reservas, utilidades, licencia por maternidad y vacaciones, mostrando que la empresa cumple con sus obligaciones, evitando sanciones por los organismos de control.

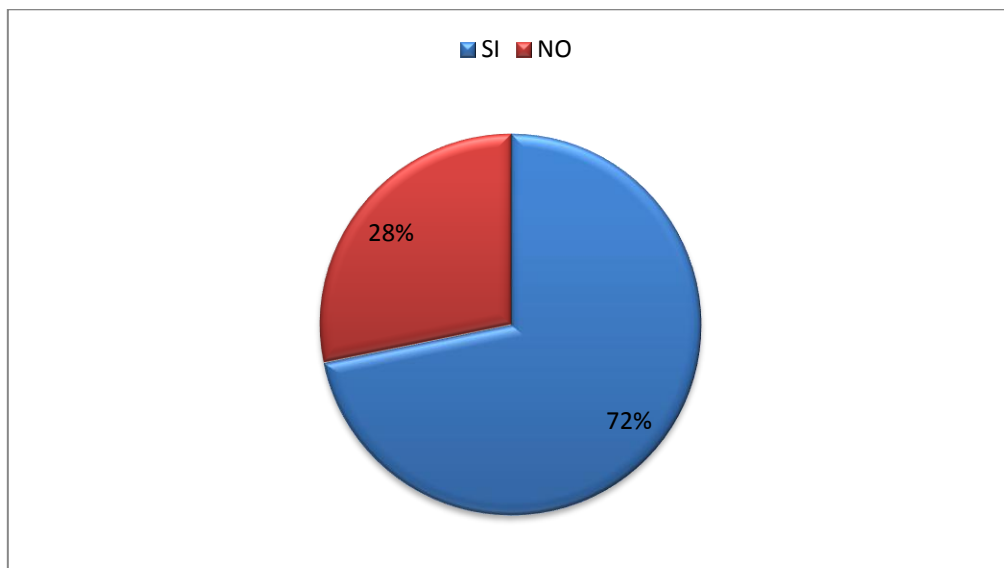


2. ¿Sabe si la empresa cuenta con un reglamento interno?

**Tabla 4**  
**Reglamento interno**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje relativa
SI	28	72%
NO	11	28%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 2. Reglamento Interno**

### **Análisis**

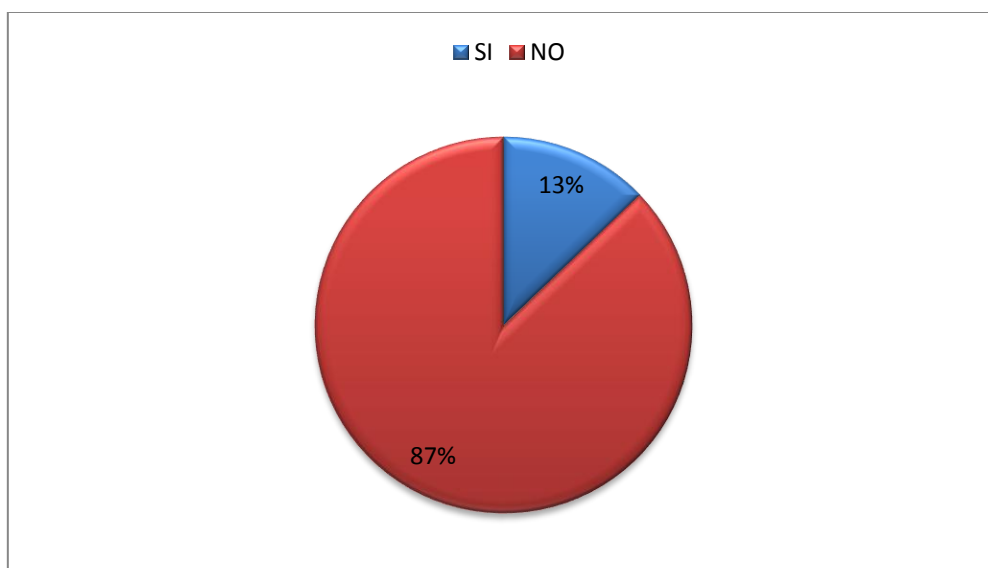
Se evidencia que la empresa cuenta con un reglamento interno, sin embargo, este no es conocido por los trabajadores, tanto en su contenido como en su aplicación, ya que no se encuentra exhibido en un lugar de trabajo visible, incumpliendo con lo que establece el Art. 64 del Código de Trabajo y Art. 4 de la aprobación del reglamento.

3. ¿Conoce la filosofía de la empresa (misión, visión, objetivos, valores)?

**Tabla 5**  
*Filosofía empresarial*

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
SI	5	13%
NO	34	87%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 3. Filosofía Empresarial**

### **Análisis**

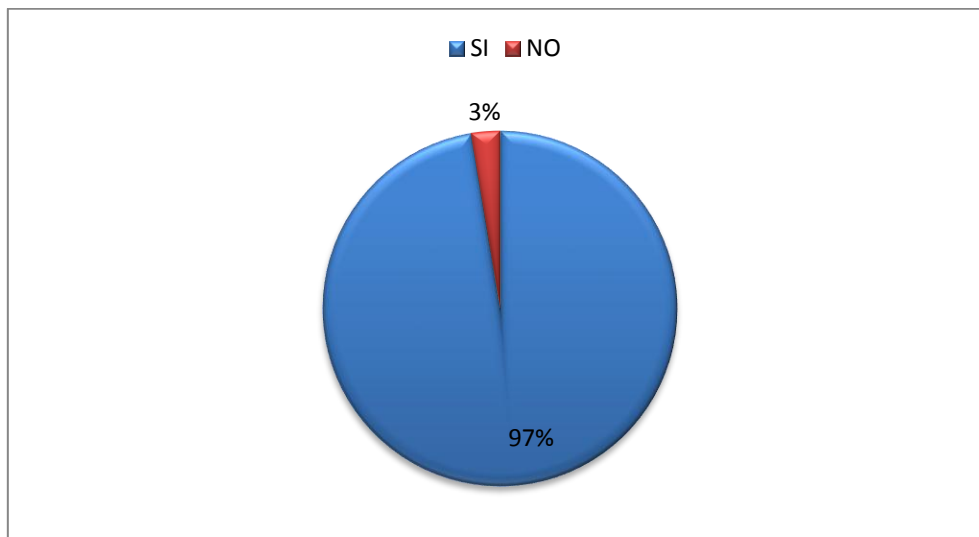
La empresa no tiene una filosofía empresarial documentada, por ende, se trabaja sin una base sólida que les oriente a desarrollar las actividades con un objetivo en común.

4. ¿Conoce que áreas conforman la empresa?

**Tabla 6**  
*Áreas de la empresa*

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
SI	38	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 4.** *Áreas de la Empresa*

### **Análisis**

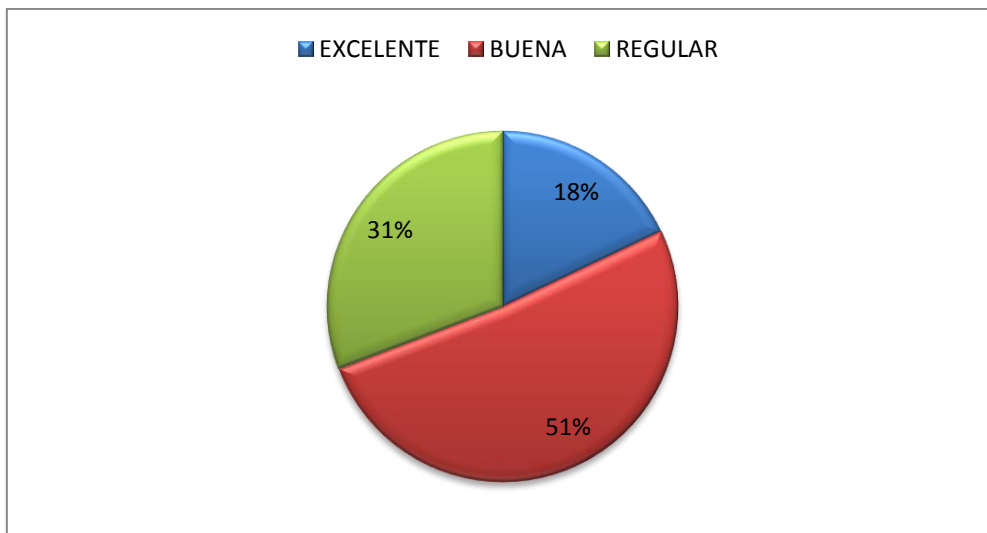
Se concluye que la empresa cuenta con un organigrama estructural que no se encuentra a la vista de los trabajadores, a pesar de eso, ellos conocen las áreas que la conforman.

5. ¿Como califica la comunicación entre usted y sus jefes inmediatos?

**Tabla 7**  
*Comunicación*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
<b>EXCELENTE</b>	7	18%
<b>BUENA</b>	20	51%
<b>REGULAR</b>	12	31%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 5. Comunicación**

### **Análisis**

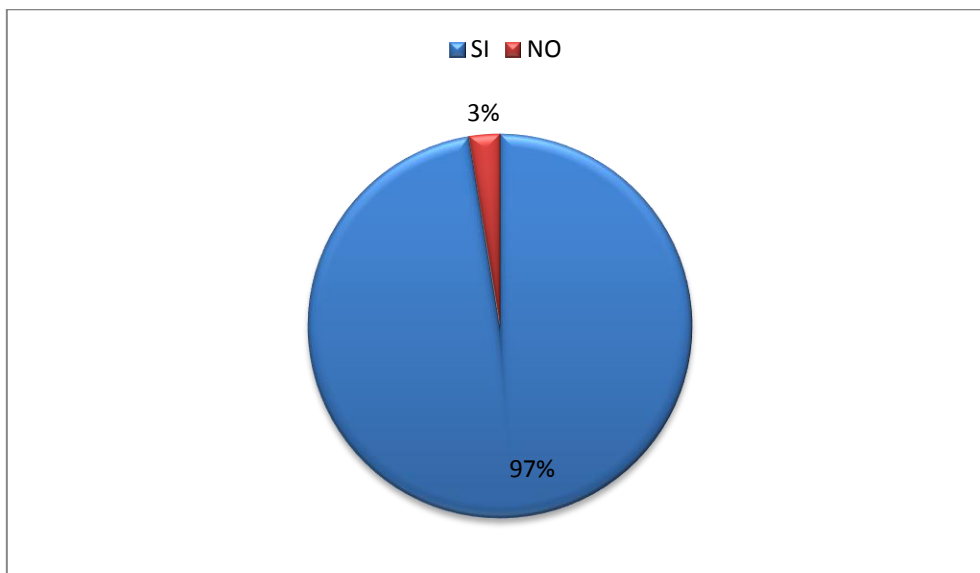
A través del organigrama se tiene definidas las líneas de mando, que permiten la comunicación en la empresa, pero al no contar con un código de ética que establezca cual debe ser la conducta de quienes la conforman, la comunicación se vuelve entre buena y regular.

6. ¿Tiene definidas las funciones que debe realizar?

**Tabla 8**  
**Funciones**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje relativa
SI	38	97%
NO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación propia



**Figura 6. Funciones**

### **Análisis**

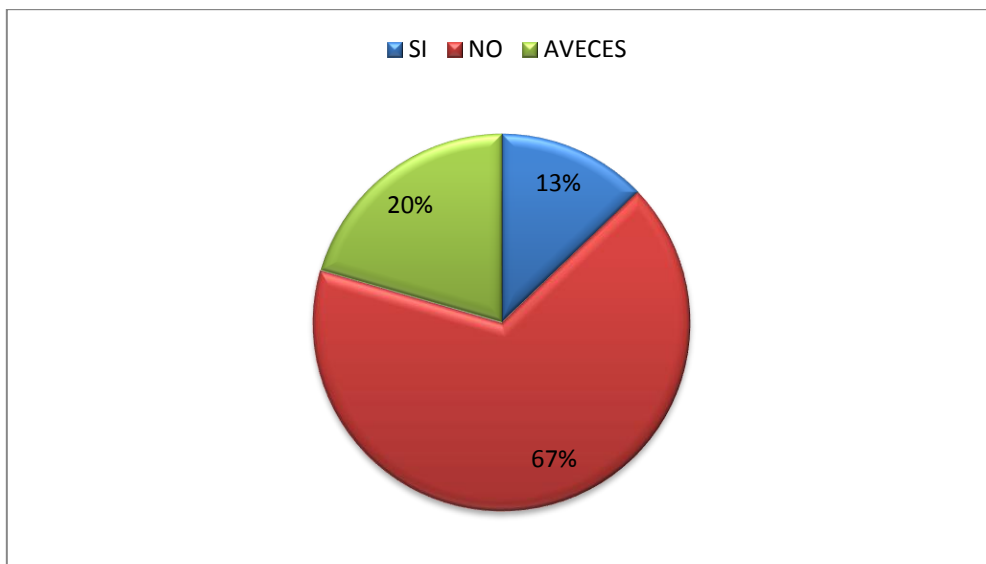
Los trabajadores de la empresa tienen conocimiento de las labores que deben realizar, porque fueron establecidas de manera verbal cuando ingresaron a la empresa, mas no se encuentran documentadas de manera clara, precisa y concisa en un manual de funciones.

7. ¿Realiza actividades ajenas a sus funciones designadas inicialmente?

**Tabla 9**  
*Actividades ajenas*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	13%
NO	26	67%
AVECES	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación propia



**Figura 7. Actividades Ajenas**

### **Análisis**

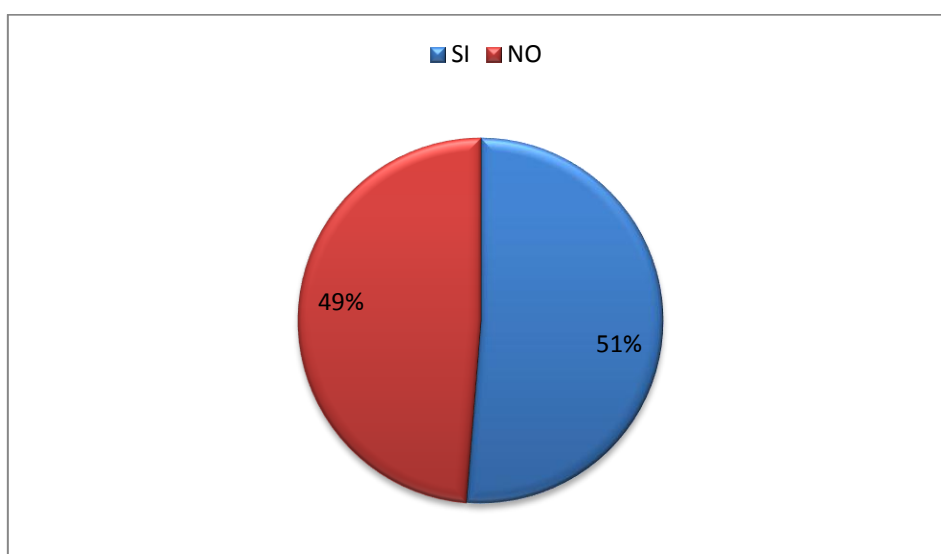
Esta pregunta tiene relación con la anterior, que, al ser establecidas las actividades a realizar de manera verbal, al ingreso del trabajador no se realizan actividades adicionales, sin embargo, un porcentaje de la población si desempeña actividades adicionales, provocando inconformidad.

8. ¿Ha recibido capacitaciones?

**Tabla 10**  
*Capacitaciones*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	51%
NO	19	49%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia



**Figura 8. Capacitaciones**

**Análisis:**

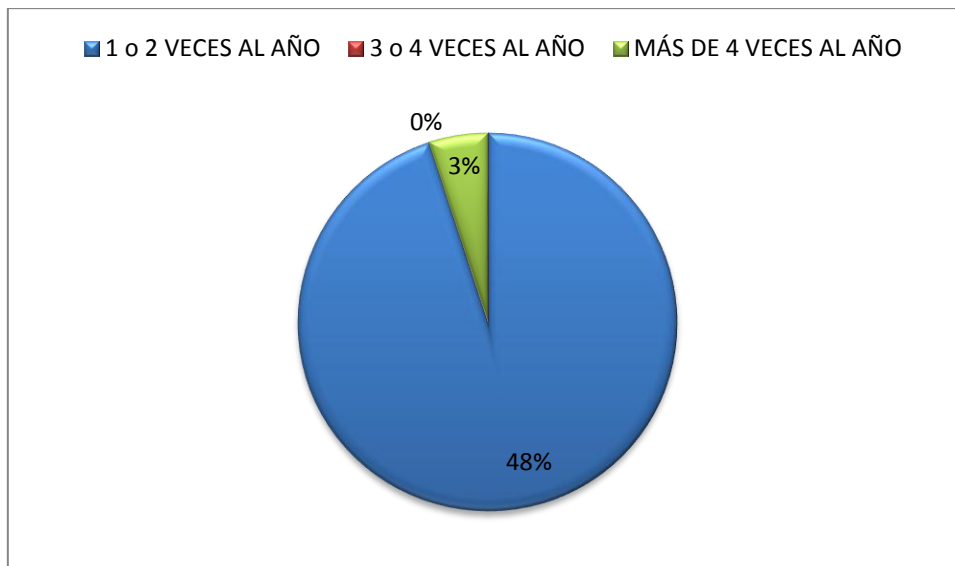
Se realizan capacitaciones a un cierto número de trabajadores en temáticas como las enfermedades de la flor, fumigación, mantenimiento de la finca, estructuración en riego, manejo de nutrientes, aplicación de químicos y manejo de la flor, las que permiten a los trabajadores tener mayor conocimiento, asimismo un porcentaje de trabajadores no es capacitado debido a la alta rotación del personal.

Si su respuesta a la pregunta 8 es SI ¿con qué frecuencia recibe capacitaciones?

**Tabla 11**  
*Frecuencia capacitaciones*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje relativa
<b>1 o 2 VECES AL AÑO</b>	19	48%
<b>3 o 4 VECES AL AÑO</b>	0	0%
<b>MÁS DE 4 VECES AL AÑO</b>	1	3%
<b>TOTAL</b>	20	51%

Fuente: investigación propia



**Figura 9. Frecuencia de Capacitaciones**

### **Análisis**

Relacionando esta pregunta con la anterior, el porcentaje de trabajadores que respondieron tener capacitaciones, afirman que las reciben de una a dos veces al año, siendo una deficiencia puesto que todos los trabajadores no están en las mismas condiciones de conocimiento, ocasionando el estancamiento de la mejora continua.

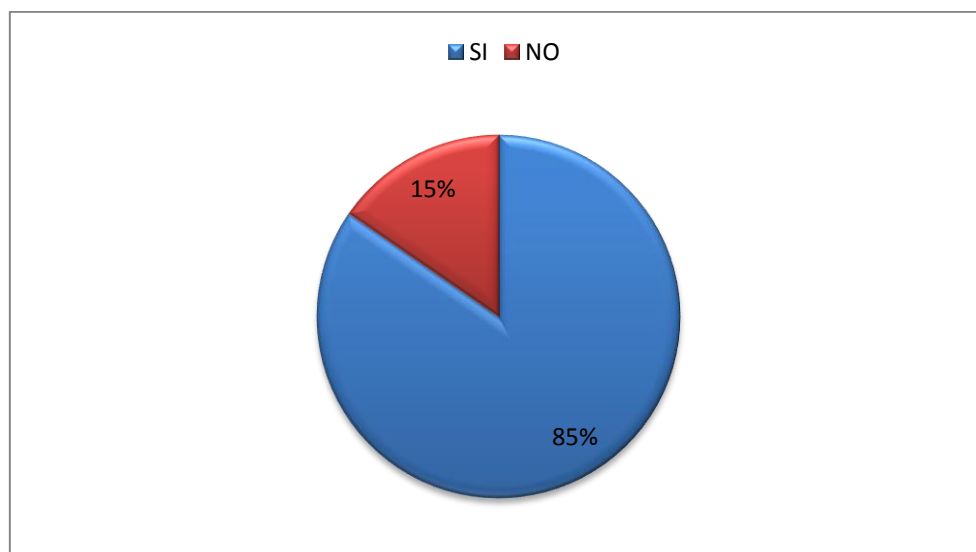


9. ¿Su gestión es sujeto de evaluación?

**Tabla 12**  
**Evaluación**

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
SI	33	85%
NO	6	15%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 10. Evaluación del desempeño laboral**

### **Análisis**

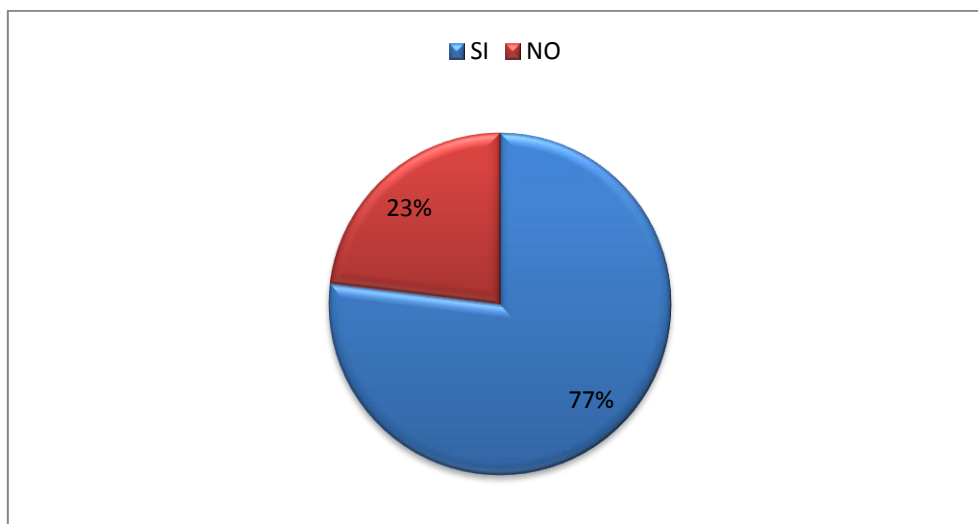
Se puede determinar que los trabajadores son sujetos de evaluación a través del número de mallas y bonches armados en la jornada laboral, considerándose un aspecto positivo para medir la productividad de la mano de obra.

10. ¿Cuenta con equipo de protección para el desarrollo de sus actividades y la prevención de riesgos laborales?

**Tabla 13**  
*Equipo de protección*

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
SI	30	77%
NO	9	23%
<b>TOTAL</b>	39	100%

Fuente: investigación propia



**Figura 11. Equipo de Protección**

### **Análisis**

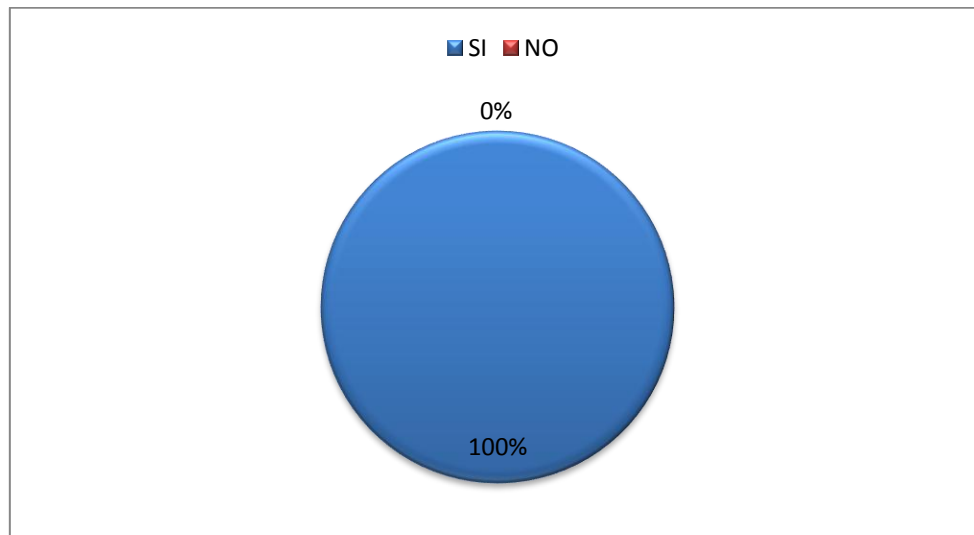
Se ha visualizado que los trabajadores de fumigación, cuenta con la vestimenta completa, el personal de cuarto frío usa botas, medias térmicas y guantes, mientras que el personal de cultivo manifiesta que se le provee del equipo de protección incompleto para el desarrollo de las actividades, ocasionando posibles accidentes laborales.

11. ¿La distribución del espacio permite el desarrollo de sus actividades de manera eficiente y eficaz?

**Tabla 14**  
*Distribución del espacio*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación propia



**Figura 12. Distribución del Espacio**

### **Análisis**

Las instalaciones de la empresa cuentan con el espacio suficiente para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades normalmente, optimizando tiempo y recursos.

#### **1.7.4 Aspectos del sector florícola**

##### **Sistema Generalizado de Preferencias**

El Ecuador renovó el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con Estados Unidos, que rige desde el 1 de enero del 2017, el cual consiste en que los países en vías de desarrollo tienen acceso a tasas arancelarias preferenciales o simplemente ingresan libres de aranceles en los países de economías desarrolladas, este acuerdo tiene vigencia de tres años (31 de diciembre del 2020) (Orozco, 2018). Bajo el amparo de este esquema, el Ecuador exporta alrededor de 400 millones de dólares anuales a EE. UU. Con una variedad de casi 300 productos de diversa índole, flores, frutas tropicales, vegetales y frutas en conserva, productos de la construcción, elaborados de madera, entre otros.

##### **Acuerdo Comercial con la Unión Europea**

Según el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, publicado en el Registro Oficial edición especial Nro. 780 y su protocolo de adhesión publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 900, proporciona un marco de estabilidad permanente, seguridad jurídica y predictibilidad para reforzar el comercio y la inversión entre ambas partes, fortalecerá a la producción ecuatoriana, los cuales ingresarán con el 0% de arancel, mismo que entró en vigencia el 01 de enero del 2017, entre varios de los productos que se benefician son las rosas.

##### **Demanda de la flor ecuatoriana**

PROECUADOR menciona que la variedad de flores ecuatorianas es apreciada por compradores internacionales, debido a su calidad, que es medida en los días de vida en el florero; Exportamos a más de 129 destinos y contamos con más de 600 variedades de rosas vigentes (2018).

Los principales mercados de las flores ecuatorianas son Estados Unidos destino de 45% de las exportaciones, Unión Europea (20%) y Rusia (16%). En Europa los principales compradores son Países bajos (8%) e Italia (4%) (EXPOFLORES, 2018).

En las exportaciones de flores predominan las rosas con el 77% de las exportaciones totales, seguidas por flores de verano (10.2%), gypsophila (7%), clavel (1.6%), lirios (0.7%) y otras (3.5%); En el 2017 las exportaciones de rosas alcanzaron los USD 654 millones, lo cual se traduce en un crecimiento del 8.9% con respecto a los USD 600 millones exportados en el 2016, año en el que se registró un decrecimiento del 0.7% en relación con el 2015 (Expoflores, 2015, p.3).

### **Uso de la tecnología**

Ecuador ya es un gran jugador del mercado mundial de flores, pero puede seguir creciendo si consolida su posición, teniendo en cuenta las tendencias de consumo de los mayores compradores mundiales y los nuevos desarrollos tecnológicos. Con el uso de la tecnología se pretende reducir los costos de mano de obra, mas no eliminar, ya que la mano de obra actual es muy valiosa, lo que se pretende con la tecnología es automatizar la producción, facilitando el trabajo de los floricultores, quienes podrán abarcar mayores terrenos, aumentando así el rendimiento y la producción. La tecnología existente en el mercado para el sector floricultor es: bonchadoras, bandas transportadoras, separador de raíces, separador de hojas y espinas, enfundadoras, deshierbadoras, etc. (EXPOFLORES, 2018). Además, las Tic's son indispensables para la competitividad, aplicar estrategias de negocio y facilitar la evaluación del desempeño de cualquier organización, sin importar su tamaño y giro (Ríos, Toledo, José Campos, & Alejos, 2009).

## Certificaciones

JUNARFRA CÍA. LTDA. está adherida a EXPOFLORES, por ende, cuenta con la certificación de Flor Ecuador, que es un certificado socio ambiental, que busca el cumplimiento de normas sociales y ambientales en las fincas florícolas del Ecuador, ver anexo N° 6.

Las certificaciones permiten que los floricultores ecuatorianos organicen y modernicen sus procesos de cultivo, en donde factores como la nutrición de las flores, los sistemas de riego, temperatura ideal y la cuidadosa medida de fertilizantes, hacen que todo funcione como una máquina de precisión para producir flores de excelente calidad (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018). Según PROECUADOR las certificaciones que se puede obtener son GLOBALG.A.P., Usda Organic, Faire Trade Internacional, Veriflora, Flor Ecuador, Rainforest, Alliance, Basc ver Anexo N° 9.

## Precios de la rosa

Según datos del Informe Anual de Exportaciones de Rosas existió un decrecimiento del 3,8% en el precio de las rosas, pasando de USD 5.47 en el 2016 a USD 5.26 en el 2017 (0,21 ctvs.), en los últimos diez años, como se muestra en el siguiente gráfico, el precio más alto se registra en el año 2012, con USD 6.07 por kilo de rosas exportadas (Expoflores, 2018).



Figura 13. Evolución de los precios por kilo exportado de rosas

## **Clima**

Según el agrónomo Carlos Plazas, desde hace más de ocho años la variabilidad del clima trae consecuencias para los cultivos de flores, como son los problemas fitosanitarios, de productividad y calidad. Cuando hace demasiado frío (heladas) las flores no germinan y, por el contrario, en épocas de calor intenso los botones florales son pequeños (2017).

## **Vuelos aéreos**

La falta de vuelos en los meses de febrero, marzo y mayo, ocasiona el estancamiento de las flores en los cuartos fríos de las cargueras, la respuesta que se recibe de los aeropuertos es que varias aeronaves, han tenido daños técnicos y no han podido salir, provocando una gran pérdida para los productores y floricultores, siendo estos los meses en que más se vende; normalmente las flores deberían permanecer máximo 24 horas en el aeropuerto y hay compañías que se han demorado hasta cinco días en enviar la carga. El problema de que la flor no llegue a tiempo a su destino genera bajas para las ventas futuras, pues las flores no arriban en condiciones óptimas y se pierden clientes (La Hora, 2018).

## **Índice de precios de insumos agroquímicos**

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en su Boletín de Agroquímicos y Fertilizantes el comportamiento de los precios de agroquímicos, reflejado en Índice de Precios de Insumos Agroquímicos (IPI), registró una tendencia al alza, es decir, el promedio mensual de los precios de insumos agroquímicos (plaguicidas) presentaron un incremento de 0,54% respecto al mes anterior (2018).



**Figura 14. Índice de Precios de Insumos (MAG, 2018)**

### Principales competidores

El sector florícola es considerado el sector estrella de la sierra ecuatoriana, se cuenta con 4200 Ha. de flores cultivadas en el país, con más de 700 fincas con un promedio total de 7.1 Ha.: pequeñas 62%; medianas 28% y grandes 10% (PROECUADOR, 2018). Ecuador es el tercer exportador de rosas del mundo, detrás de Holanda y Colombia. El sector genera unos 110 000 empleos y exporta alrededor de USD 800 millones al año.

### Requisitos y trámites para exportar

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Adquirir la firma digital más conocida como TOKEN: las instituciones aptas para emitir este dispositivo son el Banco Central del Ecuador y Security Data.
- Registro de exportador en el sistema Ecuapass.
- Registro de Agrocalidad.
- Certificado fitosanitario.
- Declaración aduanera de exportación DAE.
- Consulta de Aforo.
- Etiquetas de Código de barras para ingreso a zona primaria.
- Incoterm Seleccionado.

### Análisis

El sector florícola está expuesto a varios factores, que le pueden causar pérdidas económicas por la variabilidad del precio, cambios climáticos, altos precios de agroquímicos y falta de



espacio en los vuelos aéreos, ocasionando la pérdida de clientes, ya que la flor ecuatoriana es apreciada en el mercado internacional debido a la calidad, medida por sus colores, tamaño del tallo y la vida en el florero, posicionando al Ecuador como el tercer país exportador de rosas. Además, el país se beneficia del sistema y acuerdo firmados con Estados Unidos y la Unión Europea.

El sector florícola puede agilizar el proceso de producción, con la implementación de nuevas tecnologías que den como resultado un producto de calidad, también tiene la oportunidad de acceder a certificaciones que le den mayor prestigio.

## 1.8 Diagnóstico FODA

### 1.8.1 Matriz FODA

**Tabla 15**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con reglamento interno.</li> <li>2. Cuidado del medio ambiente.</li> <li>3. Calidad del producto</li> <li>4. Afiliados a la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (EXPOFLORES).</li> <li>5. Variedad de rosas.</li> <li>6. Registro de exportador.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema Generalizado de Preferencias con EE. UU. y Acuerdo Comercial con la Unión Europea.</li> <li>2. La flor ecuatoriana es apreciada por los mercados internacionales.</li> <li>3. Aprovechamiento de la tecnología.</li> <li>4. Calificarse a certificaciones de calidad de organismos nacionales e internacionales.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con filosofía empresarial.</li> <li>2. Inadecuado organigrama estructural.</li> <li>3. Falta de delimitación de las funciones.</li> <li>4. Los procesos no están diagramados.</li> <li>5. Los trabajadores no cuentan con el equipo de seguridad necesario</li> <li>6. Inexistencia de clientes fijos.</li> <li>7. Retraso en la presentación de Estados Financieros.</li> <li>8. Bajo nivel de capacitaciones.</li> <li>9. Baja liquidez.</li> <li>10. Falta de acciones para mitigar riesgos.</li> <li>11. Inadecuada selección del personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabilidad de los precios en el mercado.</li> <li>2. Cambio climático.</li> <li>3. Falta de espacio en los vuelos aéreos.</li> <li>4. Costos altos de agroquímicos.</li> <li>5. Alta competencia en el mercado.</li> </ol>

Fuente: investigación propia

## 1.8.2 Cruce estratégico FO, FA, DO, DA

**Tabla 16**  
*Cruce Estratégico*

<b>FORTALEZAS – OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS – AMENAZAS</b>
<p>(F5-O2) Gracias a la variedad de rosas que posee la empresa y al ser apreciada por los mercados internacionales, se puede ingresar de manera más competitiva.</p> <p>(F6-O1) Por medio del registro de exportador y aprovechando los acuerdos comerciales se puede cubrir la demanda internacional, además de obtener beneficios arancelarios.</p>	<p>(F3-A5) Producir un producto de calidad que atraiga al cliente para hacer frente a los competidores potenciales.</p> <p>(F5-A1) Investigar la variedad de rosas de moda para que el precio de la misma no afecte a los ingresos económicos empresariales.</p>
<b>DEBILIDADES – OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES – AMENAZAS</b>
<p>(D1-O2) Establecer la filosofía empresarial con el fin de que la empresa genere confianza y credibilidad en los mercados internacionales.</p> <p>(D4-O4) Para acceder a las certificaciones de calidad es preciso mejorar los procesos dentro de la organización.</p>	<p>(D3, D4 - A5) Establecer funciones y diagramar los procesos para permanecer dentro del mercado competitivo.</p> <p>(D10-A2) Implementar la gestión Integral de Riesgos para mitigar los cambios climáticos que pudieren presentarse.</p>

Fuente: investigación propia

## **1.9 Determinación del Problema**

Una vez terminado el diagnóstico situacional realizado a la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., mediante el uso de instrumentos de investigación primarios como la ficha de observación, encuesta y la entrevista, que fueron aplicadas al personal administrativo y trabajadores, asimismo fuentes secundarias que permitieron sustentar la matriz FODA, con la cual se pudo determinar que:

La empresa no tiene establecido la filosofía empresarial, el organigrama que posee es inadecuado debido a que las líneas de mando no están definidas correctamente, no se asignan funciones de acuerdo a la estructura organizacional, la falta de procesos técnicos ocasiona deficiencias en el control de actividades, la información financiera no es presentada cuando los socios la requieren, los trabajadores no cuentan con el equipo de seguridad necesario, el reclutamiento del personal se lo realiza de acuerdo a recomendaciones de los trabajadores, la empresa no posee un plan de capacitaciones, los clientes al ser del extranjero no cumplen con sus pagos a tiempo, además la organización no cuenta con un plan de riesgos que permita mitigarlos.

Por lo expuesto, se puede concluir que es importante el diseño del manual administrativo y contable para JUNARFRA CÍA. LTDA. el mismo que servirá como herramienta para mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1 Introducción**

El marco teórico, proporcionará información básica, que se utilizará en el desarrollo de la investigación, facilitando la comprensión a los lectores, a través de la recolección de fuentes secundarias.

#### **2.2 Objetivo**

Desarrollar las bases teóricas que sustenten científicamente la presente investigación, mediante fuentes de investigación secundarias.

#### **2.3 Importancia de los Manuales**

La importancia de los manuales radica en que explican de manera detallada los procedimientos dentro de la organización; a través de ellos se logra minimizar errores que se presentan dentro de las áreas funcionales, además contribuye a la administración de la empresa, está compuesto por las políticas, procesos, procedimientos y funciones que debe adoptar el talento humano en el desarrollo de las actividades, optimizando el tiempo, minimizando costos y por ende aumentando la productividad (Barahona, Cabezas, & Catillo, 2018).

Las ventajas de la implementación de un manual, es que ayudan a minimizar incertidumbres y duplicidad de funciones, optimiza el tiempo y los recursos, sirve de guía para instruir al personal, proporciona información para realizar los procedimientos de una manera correcta, control del cumplimiento de las actividades evitando su repetición, es por

ello que las empresas han optado por implementar un manual para el desarrollo de sus actividades, que les permita la mejora continua (L. Díaz, 2005).

Las pymes utilizan metodologías para el desarrollo de sus productos, en el cual intervienen diferentes áreas, entre ellas el área de procesos, que establece manuales de procedimientos y manuales de funciones, de esta manera se utilizará los recursos eficiente y eficazmente, con el fin de satisfacer al cliente (Arnaudo, 2012).

En el municipio de Chimalhuacán, en el Estado de México se implementó un manual administrativo, con el fin de minimizar los problemas y generar eficiencia, eficacia, calidad, confianza y credibilidad de las funciones desempeñadas, con personal capacitado que adopte lo plasmado en el manual, dando como resultado una gestión adecuada, además es necesario actualizar el mismo, de acuerdo a las nuevas necesidad y avances tecnológicos (Domínguez, 2015).

## **2.4 Filosofía empresarial**

En la actualidad, las pymes se ven en la necesidad de implementar la filosofía empresarial, ya que les permite ser más competitivas, generando impacto positivo en el rendimiento, este proceso involucra a las partes interesadas, siendo los trabajadores una pieza fundamental, ya que son quienes conocen las necesidades de los clientes, además se debe tomar en cuenta que los líderes van cambiando, pero la empresa si tiene fortalezas organizacionales perdura en el tiempo, incluso las mejores empresas a nivel mundial como Xerox, P&G, Chryster Corporation y HP implementaron la filosofía en momentos críticos, lo que les permitió surgir y llegar al éxito, una característica de estas, es que se enfocan en pocos valores y los mejoran, considerando que el activo más importante es el talento humano (Acosta & Pérez, 2010).

En la filosofía empresarial se establece la misión, visión, valores, objetivos y políticas en los cuales se plasma la identidad empresarial y permite diferenciarse de las demás.

Al establecer la misión se define la razón de ser de la empresa, en esta se plasma cuál es la actividad a la que se dedica de una forma general y en base a esto se elabora los objetivos y estrategias (Robledo Ardila & Ríos Molina, 2013); La visión plasma la imagen de la empresa a futuro y puede ser establecida a corto, mediano y largo plazo, capaz de inspirar a los trabajadores a trabajar con un objetivo en común, pero a pesar de ser importante establecerla, en las empresas aún no la utilizan o comprenden el concepto y mucho menos como aplicarla (González, Salas, & González Bonilla, 2010).

#### **2.4.1 Relación entre la misión y visión**

En un estudio realizado para conocer si las empresas aplican la expansión internacional se tomó como muestra a las 500 grandes empresas de América Latina, de las cuales menos del 50% posee una misión y visión visibles, ya que pueden tenerlas, pero no las dan a conocer y de estas solamente 31 empresas consideran la expansión internacional en la misión y visión, que les permita alinear el presente o razón de ser a las aspiraciones futuras; la misión y visión son planteamientos centrales, entorno a las cuales se establece las estrategias, objetivos y acciones que se deben realizar en la empresa, la misión es el puente para el cumplimiento de la visión, y la diferencia es el tiempo y el orden de aplicación, mismos que no permiten solamente el ingreso de utilidades, si no darle valor a la empresa, haciéndole competitiva frente al mercado (López & Ortega, 2016).

#### **2.4.2 Comunicación de la filosofía empresarial**

La comunicación es importante en las organizaciones, porque ayuda a mejorar la competitividad, generar sentido de pertenencia y mantener buenas relaciones laborales,

además es necesario establecer mecanismos para transmitir la información, con el fin de que llegue de forma correcta y mediante la retroalimentación, verificar que el mensaje sea comprendido por los trabajadores, logrando el vínculo entre la parte conceptual y la parte operativa, la mala comunicación no tiene como consecuencia resultados favorables en la marcha del negocio (Moreno, 2009).

## **2.5 Desarrollo Organizacional**

En la actualidad el desarrollo organizacional dentro de la empresa juega un rol muy importante, ya que sirve para conseguir un objetivo en común, teniendo como base la estructura y el funcionamiento de la organización, a través de la conformación de equipos de trabajo que contribuyan a la productividad y respondan a la definición de los roles que cada persona debe asumir y cumplir con responsabilidad (Segredo, 2011).

El organigrama sirve para visualizar la descentralización de las funciones, a través de líneas de autoridad que muestran la relación entre el jefe y el subordinado, a este se le pueden hacer cambios de acuerdo a la necesidad de la empresa (Hernández, 2007).

El recurso humano comprende un papel muy importante en el desarrollo organizacional, porque que realizan el trabajo para satisfacer las necesidades y obtener utilidades, un acertado clima organizacional depende de cómo se ha conformado el capital humano, cuáles son las personas que lo conforman, conocer su identificación dentro de la empresa, como se motiva y desarrolla su creatividad, con el fin de incrementar la calidad en los procesos ayudando así a impulsar el crecimiento empresarial (Martín, Segredo, & Perdon, 2013).

La estructura organizacional con sus componentes y sus diversas formas organizativas, diseño de estrategias, procesos y comunicación, son aspectos que están

ampliamente relacionados con la productividad, determinando el desempeño dentro de la empresa (Tamayo, Del Río, & García, 2014).

## **2.6 Manual de Funciones**

Busca el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa, mediante el establecimiento de actividades, basadas en el análisis técnico de los deberes, responsabilidades, requisitos mínimos para desempeñar el cargo, tamaño de la empresa, necesidades a satisfacer, direccionadas al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales (EMILIA, 2013). La palabra función dentro de la empresa hace referencia a la actividad laboral, con tareas y operaciones que tienen un determinado fin, la unión de varias actividades da origen a las posiciones jerárquicas, formadas por departamentos, las funciones son elaboradas por el responsable de los mismos (Urquijo, 2004).

## **2.7 Procesos**

Para que un proceso se lleve a cabo dentro de las empresas se necesita de personas responsables que se encarguen del desarrollo de los mismos, es por ello que los procesos deben estar bien definidos para evitar cualquier anomalía en su desarrollo, su objetivo es crear salidas como un producto o servicio que sirva para satisfacer las necesidades de los clientes, a los procesos se los puede representar de manera gráfica a través de un flujograma, que indica el principio y fin (Pardo, 2012).

Es importante que una empresa desarrolle sus actividades mediante la gestión por procesos que es una manera de administrar una entidad creando más valor para alcanzar los objetivos institucionales, a través de la satisfacción de clientes y las partes interesadas, todas las actividades que se realicen son procesos y se deben conocer por todo el personal mediante una herramienta llamada mapa de procesos (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014).



Como lo mencionan Burgos & Quinapallo (2016) se elaboró un manual de procedimientos que contribuya a mejorar los procesos claves de una empresa dedicada a brindar servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, la cual presentaba demoras en el proceso de nacionalización de mercancías, se consideró muy importante un manual de procedimientos porque representa una herramienta muy útil en el análisis de los procesos sustantivos (claves) y adjetivos (apoyo) que deben estar por escrito y sirvan como guía de ejecución eficiente y eficaz, permitiendo que las empresas sigan desarrollando sus actividades e incrementando su cartera de clientes.

Los objetivos que tienen los procesos son de minimizar los costos, reducir los plazos de entrega, perfeccionar la calidad de los productos o servicios, para que el cliente se sienta satisfecho, con el propósito de aumentar la productividad y gestionarlos a través de cuestionarios de control interno que determinen el nivel de riesgo y se pueda proponer medidas correctivas o preventivas para mitigarlos (Soto, 2017).

## **2.8 Ética**

En Estados Unidos en los años ochenta, nace el concepto de ética empresarial, con el fin de combatir los escándalos y actuaciones de mala fe en empresas públicas y privadas, por ende, la gestión empresarial está directamente relacionada con la aplicación de la ética, en cada una de las actividades que se realiza a diario como por ejemplo la elaboración de contratos, facturas, salarios, entre otros (Gonzales, 2002). La ética se basa en vivir correctamente y saber distinguir entre el bien y el mal, por ende, los profesionales que laboran en las empresas deben no solo tener conocimientos, si no tener un comportamiento correcto, apegado a los valores y buen actuar, para ser un referente en la sociedad (Gil, 2015).

## **2.9 Código de ética**

Oliveira y Spuri (2016) mencionan que el código de ética genera un ambiente de armonía y trabajo en equipo, estableciendo normas de convivencia y sanciones en caso de incumplimiento, mismas que deben ser adoptadas por el personal de la empresa.

El sector florícola colombiano, ha sido fuertemente criticado por los países europeos por las condiciones laborales y el trato que se le da al medio ambiente, expresando que es necesario implementar un código de ética, que muestre el cumplimiento de la normativa nacional e internacional, velando por los derechos del personal que labora, estableciendo normas de buena conducta y cuidado de los recursos naturales (Valero & Camacho, 2006).

## **2.10 Contabilidad**

En las empresas existen recursos monetarios, mismos que necesitan ser controlados y organizados para obtener rentabilidad a través de ellos y cumplir con los objetivos organizacionales, es por ello que se debe aplicar una adecuada gestión contable como responsable de comunicar el empleo que se da a estos recursos, así como también la forma en que estos son financiados en un determinado periodo, con el fin de mostrar lo que ha adquirido la entidad como propiedades u obligaciones y que resultados se ha obtenido a partir de esto, ya que la contabilidad es la encargada de mostrar el comportamiento económico y financiero de una empresa (Perez, 2015).

La contabilidad dentro de las empresas es muy importante porque tiene como objetivo recaudar, clasificar e informar datos económicos útiles como la utilidad o pérdida a las partes interesadas, para la toma de decisiones de una manera acertada y oportuna logrando ser más competitivos, a través de un eficiente sistema contable que muestre las operaciones que se realizan en una organización, así como la utilización de los recursos y de donde provienen los mismos.

Un proceso contable en las pymes es muy importante como lo expresan Cevallos, Dávila, & Mantilla (2015) porque se basa en principios, normas y procedimientos, mismos que permiten examinar, registrar, comunicar, explicar y vigilar los hechos económicos que se realicen en un periodo determinado, brindando información a través de los estados financieros.

La gerencia debe establecer estrategias de mejora en el área contable que permita generar información, a través de un sistema de contabilidad que trabaje con toda la información y datos que provea una entidad como los hechos económicos que se susciten, haciendo uso de herramientas tecnológicas que apoyan para que se realicen los cálculos con mayor precisión y claridad, optimizando el tiempo y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales (De Nobrega, 2011).

### **2.10.1 Partida doble**

Romero (2013) menciona: “La teoría de la partida doble significa que cualquier transacción, transformación interna o evento que afecte a la entidad siempre genera una causa y un efecto sin alterar la igualdad numérica en su balance” (p 70).

La partida doble es el método que permite registrar los hechos económicos que realiza la empresa, “No hay deudor, sin acreedor” y para ello se utiliza la dinámica de cuentas, que señala la forma en que deben utilizarse las cuentas y realizarse los diferentes movimientos contables que las afectan.

### **2.10.2 Hechos económicos**

Un hecho económico es una operación o transacción (compra, venta, crédito, etc.) de contenido económico, que afecta el patrimonio de la empresa o afecta a las cuentas de resultados (Díaz, 2012)

## **2.11 Indicadores Financieros**

Son importantes para la gestión empresarial en las pymes, ya que permiten evaluar la situación actual y la evolución desde el punto de vista financiero y económico (Jiménez, 2012). Baena (2014) afirma que los indicadores financieros se realizan en base a los estados financieros, mismos que permiten analizar la postura de la empresa, conocer los recursos con los que cuenta y tomar las decisiones en el momento oportuno.

Mediante la aplicación de los indicadores también se puede conocer si la empresa puede ser sujeta a financiamiento, y el análisis puede ser horizontal o vertical (Vera, Melgajero, & Mora, 2014).

### **2.11.1 Clasificación de los indicadores financieros**

Correa, Castaño, & Mesa (2010), establecen que la principal clasificación de indicadores financieros es de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, los cuales permiten tener una visión clara de todo lo que sucede en la empresa

**Indicadores de liquidez.** - capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo, se mide en veces

**Indicadores de rentabilidad.** - hace referencia a la relación que existe entre los recursos disponibles y las utilidades obtenidas

**Indicadores de endeudamiento.** - permite conocer la capacidad de pago que tiene la empresa.

## **2.12 Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos es muy importante, pues su objetivo es minimizar un posible fracaso, permitiendo la toma de decisiones oportunas, por lo que se debe aplicar en todos los

niveles de cualquier organización como se hizo en las empresas colombianas incrementando la productividad y obteniendo una mejora continua, a través de la incorporación de la gestión de riesgos que permitió constituir componentes para la identificación y valoración para mitigar los riesgos a los que se encuentran expuestas estas empresas y dar cumplimiento a sus objetivos organizacionales (G. Correa, Ríos, & Acevedo, 2017).

Todas las organizaciones independientemente del giro del negocio y el tamaño que tengan, se encuentran expuestas a una cantidad de amenazas que pueden afectar al logro de sus objetivos, por lo que es importante que se aplique una adecuada gestión de riesgos que contemple la identificación, análisis y evaluación de los riesgos (Martínez & Casares, 2011).

Se desarrolló un estudio en los procesos de las empresas cubanas en relación a la gestión de riesgos con el propósito de incrementar la calidad de los procesos, determinando que la Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) que se aplicaba, presentaba problemas ya que no proveía de los componentes necesarios para una eficiente y eficaz gestión de riesgos recomendando utilizar el COSO II, que proporciona todos los elementos (ambiente de control, identificación del riesgo, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo), que se necesitan para una adecuada gestión de riesgos (Calzada & De León, 2010).

Para el tratamiento de los riesgos es necesario un mapa o matriz de riesgos que sirva como herramienta para identificar, cuantificar y medir el daño de ocurrencia que pueden sufrir los diferentes procesos en una organización, como el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo competitivo como lo señala Rodríguez, Piñero, & De Llano (2013) ya que esta matriz proporciona un cuadro de información muy importante de exposición a la que se encuentra asociada la empresa y de esta manera tomar soluciones como la implementación de un plan de acción que ayude mitigar dichos riesgos.

## 2.13 La empresa

La empresa se define como un ente económico con responsabilidad social, creado por uno o varios propietarios para realizar actividades de comercialización o producción de bienes o para prestar servicios, y requiere la ayuda de recursos humanos, financieros y tecnológicos (Zapata, 2017, p.24).

### 2.13.1 Tipos de empresa



*Figura 15. Tipos de Empresas (Zapata, 2017, pág. 26-28)*

Según Zapata se presenta la siguiente clasificación de las empresas:

#### **Según la actividad económica que realizan:**

**Comerciales.** - son aquellas que se dedican a comprar bienes sin realizar cambios de fondo en dichos productos y establecen un valor marginal conocido como utilidad.

**De servicios.** - son aquellas que se crean con el fin de satisfacer necesidades personales. Prestados por una persona que utiliza sus conocimientos innatos o adquiridos en universidades y tecnológicos para curar, asesorar, educar y custodiar.

**Industriales.** - estas empresas compran materia prima e insumos para procesarlos y transformarlos en productos elaborados.

**Mineras.** - se dedican a explotar recursos naturales no renovables.

**Agropecuarias.** - dedicadas a la explotación del campo y sus recursos renovables.

**Financieras.** - se dedican a la captación de dinero de los ciudadanos para luego negociarlo a través de préstamos que otorgan a sus clientes valor futuro.

### **De acuerdo con el origen de su capital**

**Públicas.** - son empresas cuyo capital proviene del gobierno central, municipalidades y otros centros públicos.

**Privadas.** - empresas constituidas con el aporte de capital de personas particulares.

**Mixtas.** - son empresas cuyo capital está conformado por aportes que provienen tanto del Estados como de personas particulares.

### **De acuerdo a la constitución de su capital**

**Unipersonales.** - son empresas cuyo capital pertenece a un solo propietario.

**Sociedades mercantiles.** - son aquellas organizaciones cuyo capital está constituido por el aporte de dos o más socios. Se las clasifica en:

**Sociedades de personas.** - la responsabilidad de los socios es ilimitada y solidaria. Los socios responden con sus bienes por las obligaciones contraídas por la sociedad, incluso antes de su ingreso. Entre ellas:

**Sociedad en comandita.** - existe bajo una razón social y se contrae entre dos tipos de socios, unos que responden solidaria e ilimitadamente, llamados comanditos, y otros, simples administradores, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

**En nombre colectivo.** - se forma entre dos o más personas que realizan el comercio bajo una razón social. Los socios responden solidaria e ilimitadamente; todos pueden tener la administración. La razón social va con el nombre de todos los socios o de uno de ellos con las palabras y compañía (Cía.).

**Sociedades de capital.** - son entes jurídicos formados por dos o más socios, cuyo factor determinante en la administración constituye el monto de los aportes de capital.

En este grupo se encuentran las siguientes empresas:

**Sociedad anónima.** - el capital está dividido en títulos enajenables llamados acciones.

La responsabilidad económica de los socios se limita al monto de sus aportaciones.

La razón social está acompañada de las palabras Sociedad Anónima (S.A.)

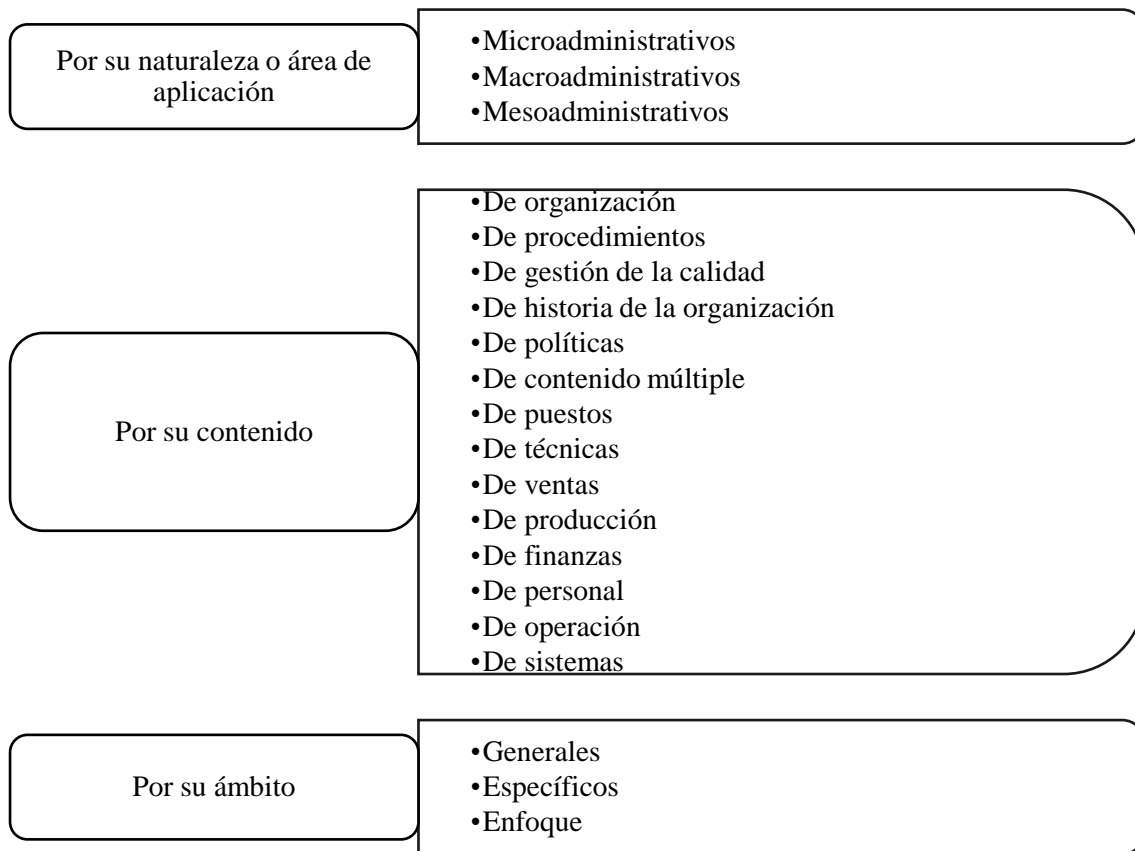
**Compañía de responsabilidad limitada.** - el capital se divide en participaciones, y se constituye entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. La razón social puede ser el nombre de uno de los socios y la palabra Compañía Limitada.

**Compañía de economía mixta.**- podrán participar el estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las personas jurídicas de derecho público en conjunción con el capital privado (p. 26-28).

La empresa es un ente económico que desarrolla una actividad determinada, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, a través de bienes o servicios, con el objeto de obtener beneficios económicos, estas se clasifican de acuerdo a la actividad que realizan, origen del capital, constitución del capital y por su tamaño, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos.



## 2.14 Tipos de Manuales



*Figura 16. Clasificación de los manuales (Fincoswky, 2009, p 245)*

## 2.15 Diagrama de procesos

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; porque se puede percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción. A las organizaciones, les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo (Fincoswky, 2009, p 298).

## 2.16 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica, que se utiliza para representar paso a paso un proceso, empleando símbolos y flechas que conectan los puntos de inicio y fin del




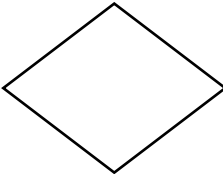
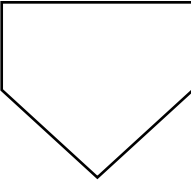
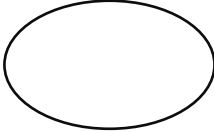
proceso, en la presente investigación se utilizará el diagrama de flujo funcional, porque se utilizan columnas para diferenciar a cada área.

### 2.16.1 Símbolos usados en los diagramas de flujos

La American National Standard Institute (ANSI) presenta una simbología para diagramas de flujos administrativos.

**Tabla 17**

#### *Simbiología Diagramas de flujo*

Representa	Símbolo
<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.	
<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.	
<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	
<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.	
<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.	
<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.	

Fuente: (Fincoswky, 2009, p 301)

### **2.16.2 Flujoograma funcional**

Este flujoograma provee una visión detallada y clara del proceso. Se utiliza para entender y mejorar un proceso que incluye transferencias entre varias personas, grupos o dependencias. Los símbolos que emplea son similares a los del Flujoograma estándar, pero se elaboran columnas para diferenciar las actividades que realiza cada área (Mejía, 2016).

Muestra el movimiento entre los diferentes departamentos funcionales, identificando como se relacionan entre sí para el desarrollo del proceso.

### **2.17 Reglamento Interno**

El reglamento interno regula el funcionamiento de una organización a través de un conjunto ordenado de normas, que tienen validez en el interior de la entidad pero no necesariamente son válidos puertas afuera (Pérez & Merino, 2016).

El reglamento interno permite resolver conflictos que se presenten dentro de la empresa, ya que es una norma reguladora de las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

### **2.18 Estados Financieros**

Los estados financieros revelan los recursos que la entidad económica posee; las obligaciones contraídas por la posesión de tales recursos, el derecho de los propietarios sobre la diferencia entre los activos y los pasivos para las entidades lucrativas o patrimonio contable para las entidades con propósitos no lucrativos; las modificaciones en los elementos anteriores derivados de transacciones y otros eventos, originados por la actividad económica de la entidad: ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida neta o cambio neto en el patrimonio; además de los movimientos de

la inversión de los propietarios, las reservas y la utilidad o pérdida, así como el origen y la aplicación de los flujos de efectivo de los recursos.

Los elementos anteriores se plasman en los estados financieros, que son documentos que presentan su situación financiera, el resultado de sus operaciones y sus cambios, y el origen y aplicación de sus flujos de efectivo o en su caso, de sus recursos (Romero, 2013).

Los Estados Financieros son documentos que recopilan información sobre la situación económica de la empresa, elaborados de acuerdo a los PCGA, NIIF y NEC. Ante la Superintendencia de Compañías se presentan cuatro Estados Financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo) y adicional a estos se presenta las Notas a los Estados Financieros.

### **2.18.1 Juego de Estados Financieros**

(Romero, 2013) señala:

**El balance general o estado de situación financiera**, también denominado estado de posición financiera, permite juzgar a una fecha determinada, la situación financiera de la entidad al dar a conocer los recursos que utilizó para alcanzar sus objetivos y sus fuentes de procedencia, externas o internas

**El estado de resultado integral** informa sobre el resultado de las operaciones de la entidad en un periodo dado, y muestra sus ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida neta del ejercicio

**El estado de flujos de efectivo** señala el incremento o la disminución de los flujos de efectivo que permiten analizar la forma en que la empresa obtiene y aplica flujos de efectivo,

y aquellos factores que pueden afectar su solvencia o liquidez, clasificados en actividades de operación, inversión y financiamiento

**El estado de variaciones en el capital contable** muestra los cambios ocurridos en la inversión de los propietarios, las utilidades o pérdidas, y el establecimiento o incremento de reservas

**Las notas a los estados financieros** son explicaciones y análisis que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en éstos; proporcionan información acerca de ciertos eventos económicos que han afectado o podrían afectar a la entidad, y dan a conocer datos y cifras sobre la repercusión de ciertas políticas y procedimientos contables y de sus cambios. Debido a lo anterior, las notas son parte integrante de los estados financieros (p 86).

La Ley de Superintendencia de Compañías establece que las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de esta entidad, presentarán los Estados Financieros, en el primer cuatrimestre de cada año, mismos que deberán estar aprobados por la junta general de socios o accionistas.

### **2.18.2 Objetivo de los Estados Financieros**

El objetivo básico de la información financiera de conformidad con las NIIF, es el suministro de información con elementos de juicio confiables que permita al usuario general:

- a) Evaluar el comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad, vulnerabilidad, efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad; y
- b) Evaluar la capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, financiarlos adecuadamente, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en

consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha (Romero, 2013, p 87).

El objetivo de los Estados Financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios que ha presentado la empresa, con el objeto de tomar decisiones económicas, estos estados deben ser comprensibles, relevantes, fiables y comparables.

### **2.19 Activo Biológico**

Plantas y animales vivos, que son controlados por una empresa, como resultado de eventos pasados. Los activos biológicos incluyen aquellos controlados mediante su posesión y aquellos controlados por medio de un arreglo legal o similar (Mora, 2009). Un activo biológico (plantas) pasa a ser un producto agrícola en el momento en que se corta la línea de vida, es decir en su cosecha.

Según la NIIF PYMES (2015) los productos agrícolas cosechados o recolectados que procedan de activos biológicos de una entidad se medirán a su valor razonable menos los costos de venta en el punto de cosecha o recolección.

### **2.20 Exportaciones**

Las exportaciones son la venta o trueque de bienes o servicios de un país a otro, en donde el vendedor (residente) es llamado exportador y el comprador (no residente) importador.

## CAPÍTULO III

### 3. Propuesta

#### 3.1 Introducción

La propuesta tiene como finalidad mejorar la planificación, organización, dirección y control de la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA. en el sector florícola, con la creación de una herramienta, que plasme las funciones y procesos que deben realizar los diferentes departamentos, contribuyendo al desarrollo y crecimiento.

Esta propuesta se compone de dos partes:

La primera parte hace referencia al contexto administrativo, en el cual se desarrollará la filosofía empresarial, misma que permita identificar y diferenciar a la empresa de las demás, estableciendo lo que es, lo que quiere ser y bajo qué valores actuar con los clientes internos y externos. También se define las funciones que deben realizar cada uno de los funcionarios y empleados con la finalidad de mejorar la comunicación entre si y lograr eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas determinadas por la empresa, además se plantea la gestión integral de riesgos que contiene tres aspectos para su evaluación (Identificación del riesgo, medición del riesgo y matriz de valoración de riesgos), en la cual se propone los controles para mitigarlos.

La segunda parte trata de los aspectos contables, enfocándose principalmente en los registros contables, controles y sustentos legales en cuanto se refiere a las NIIF PYMES, con esto se logra evidenciar de una forma eficiente y efectiva los hechos económicos suscitados dentro de la empresa, brindando una información financiera oportuna para conocer el verdadero posicionamiento de la entidad. La información contable permitirá medir la situación económica de la empresa mediante la aplicación de indicadores financieros.

### **3.2 Objetivo general**

Crear un manual administrativo y contable, partiendo de las debilidades que tiene la empresa, con el fin de mejorar la imagen, procesos, gestión de riesgos y desarrollo de actividades que permitan la eficiencia y eficacia.

### **3.3 Objetivos específicos**

- Diseñar la filosofía empresarial.
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la empresa.
- Sugerir medidas preventivas y correctivas para la gestión de riesgos.
- Determinar la dinámica contable para el registro de los hechos económicos.

### **3.4 Diseño de la propuesta**

#### **3.4.1 Aspectos Administrativos**

Dentro de los aspectos administrativos se encuentra la filosofía empresarial, estructura organizacional, reglamento interno, código de ética y mapa de procesos, mismos que sirven de guía para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, de una manera eficiente y eficaz.

##### ***3.4.1.1 Filosofía empresarial***

#### **Misión**

JUNARFRA CÍA. LTDA. es una empresa dedicada a la producción y exportación de rosas, utilizando los recursos necesarios para garantizar la belleza y calidad de la flor, cumpliendo con los estándares requeridos por los mercados internacionales y satisfacer las necesidades de los clientes, con personal altamente capacitado.



## Visión

Para el año 2021, se pretende ser una empresa reconocida a nivel mundial, por su variedad, calidad y certificaciones, incorporando tecnología que mejore la producción de rosas para obtener mayor rentabilidad.

## Valores y Principios

- **Honestidad.** - actuamos con transparencia ante los clientes, proveedores y en la empresa misma.
- **Responsabilidad.** - cumplimos con los derechos y obligaciones que establece el reglamento interno.
- **Respeto.** - brindamos un trato equitativo en todos los niveles jerárquicos.
- **Integridad.** - actuamos con ética en el desarrollo de las actividades.
- **Liderazgo.** - generamos confianza, guiamos e involucramos al personal en el crecimiento empresarial.
- **Compromiso.** - cumplimos a cabalidad con el trabajo con una postura ética y moral.
- **Mejoramiento Continuo.** - trabajamos día a día, mejorando continuamente los procesos, para lograr la productividad y competitividad de la empresa.

## Objetivos

- Aumentar el volumen de producción de rosas de calidad.
- Aumentar la productividad de los colaboradores, optimizando los recursos.
- Reducir la rotación de personal.
- Proteger y cuidar los recursos naturales de la zona, adoptando medidas sanitarias adecuadas para llevar a cabo la producción.
- Mantener buenas relaciones comerciales con los clientes y proveedores.

## **Políticas Institucionales**

- La empresa cumplirá con los requisitos acordados con los clientes.
- Todos los integrantes de la empresa deben cumplir con el reglamento interno y código de ética.
- Los productos agrícolas deben cumplir con todos los estándares de calidad.
- La empresa realizará la toma física de inventarios de forma mensual.
- La empresa deberá cumplir con la normativa legal vigente emitida por cada ente de control bajo el cual se encuentra regulada.
- La empresa estará al servicio de los clientes, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y la seguridad de todos quienes forman la empresa.
- Los trabajadores deberán cuidar de los materiales que les sea entregado para su labor.
- Se desarrollará y utilizará indicadores para evaluar la gestión empresarial.
- La empresa promoverá la capacitación del personal en concordancia con los objetivos.
- La empresa estará en constante investigación de las nuevas variedades de rosas (moda).

### **3.4.1.2 *Reglamento Interno***

La empresa cuenta con un Reglamento Interno, que consta de nueve capítulos, en donde se detalla la finalidad y leyes aplicables; los principios de la administración del recurso humano; creación, descripción y valoración de puestos; selección e ingreso del personal; capacitación; evaluación del desempeño y ascensos; régimen salarial, bonos y pagos por subrogaciones; beneficios; régimen laboral para el empleador y los empleados. Una vez revisado técnicamente, se concluye que este cumple con los requisitos indispensables que exigen los organismos de control, por lo tanto, se anexa como una contribución para conocimiento en esta investigación, mismo que se detalla en el anexo N° 15.

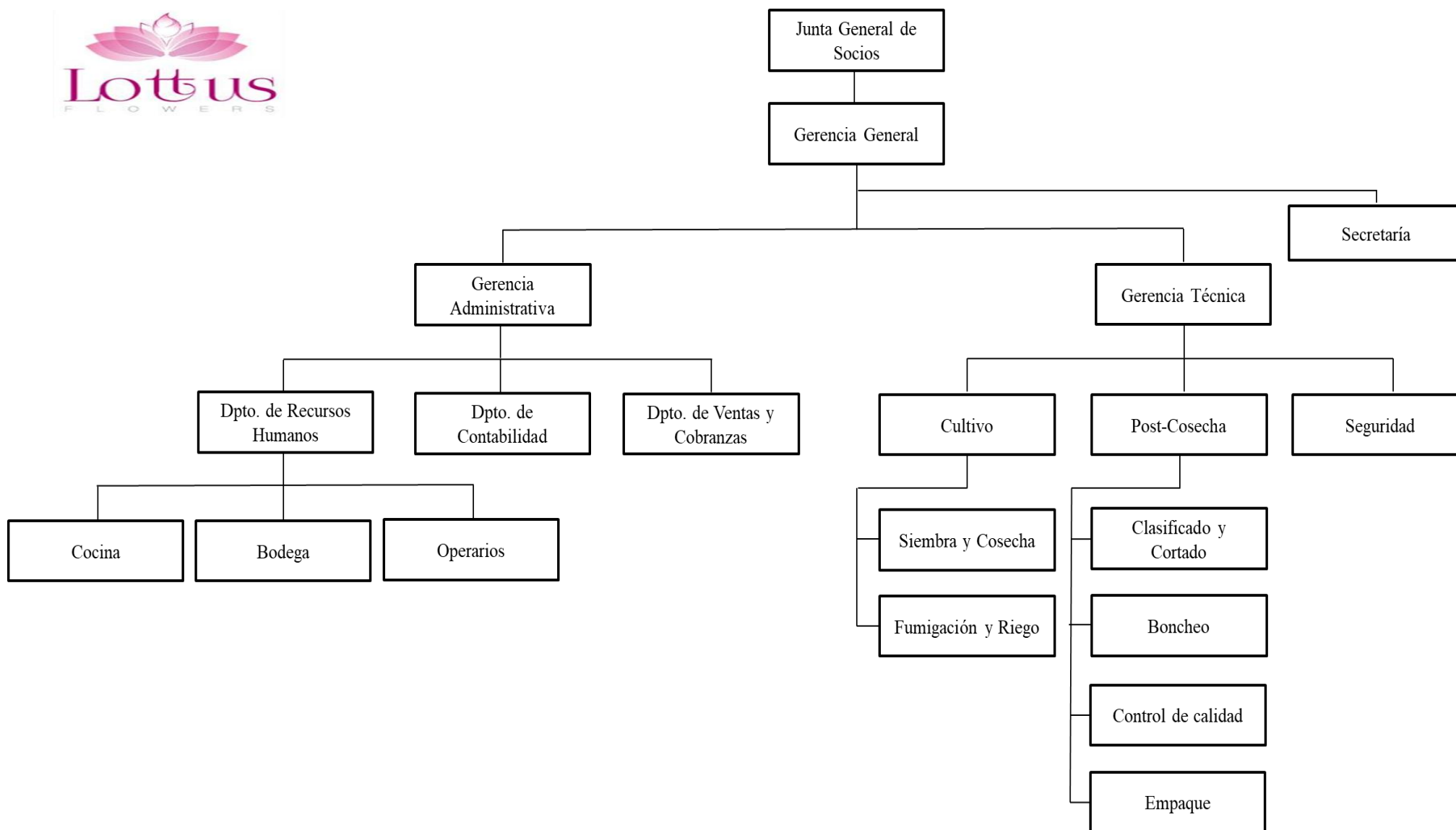
### **3.4.1.3 Código de ética**

Se elaboró el Código de Ética, que establece las normas de convivencia internas, que regula el comportamiento de las personas, el cual debe ser de cumplimiento obligatorio para los directivos y trabajadores, mismo que contiene las siguientes partes: normas éticas generales; relaciones con los grupos de interés (socios, trabajadores, clientes y proveedores, competencia y medio ambiente) y sanciones, como se detalla en el anexo N° 16.

### **3.4.1.4 Estructura Organizacional**

#### **3.4.1.4.1 Organigrama estructural**

La empresa cuenta con un organigrama estructural, ver anexo N° 15, al mismo que se le realizó varias modificaciones, debido a que la Junta General de Accionistas fue renombrado como Junta General de Socios, por ser una compañía limitada, ya que así se estipula en la Ley de Compañías, en la Sección V en el artículo 116, el departamento de cobranzas fue eliminado porque lo realiza la misma persona del departamento de ventas. El departamento denominado finca, se cambia por cultivo, en el departamento de post-cosecha se detalla las secciones que lo conforman y en cuanto a conserjes se le cambia el nombre por seguridad, de acuerdo a las actividades que desempeñan las personas ubicadas en esta sección.



**Figura 17. Organigrama Estructural**

### 3.4.1.5 Mapa de Procesos

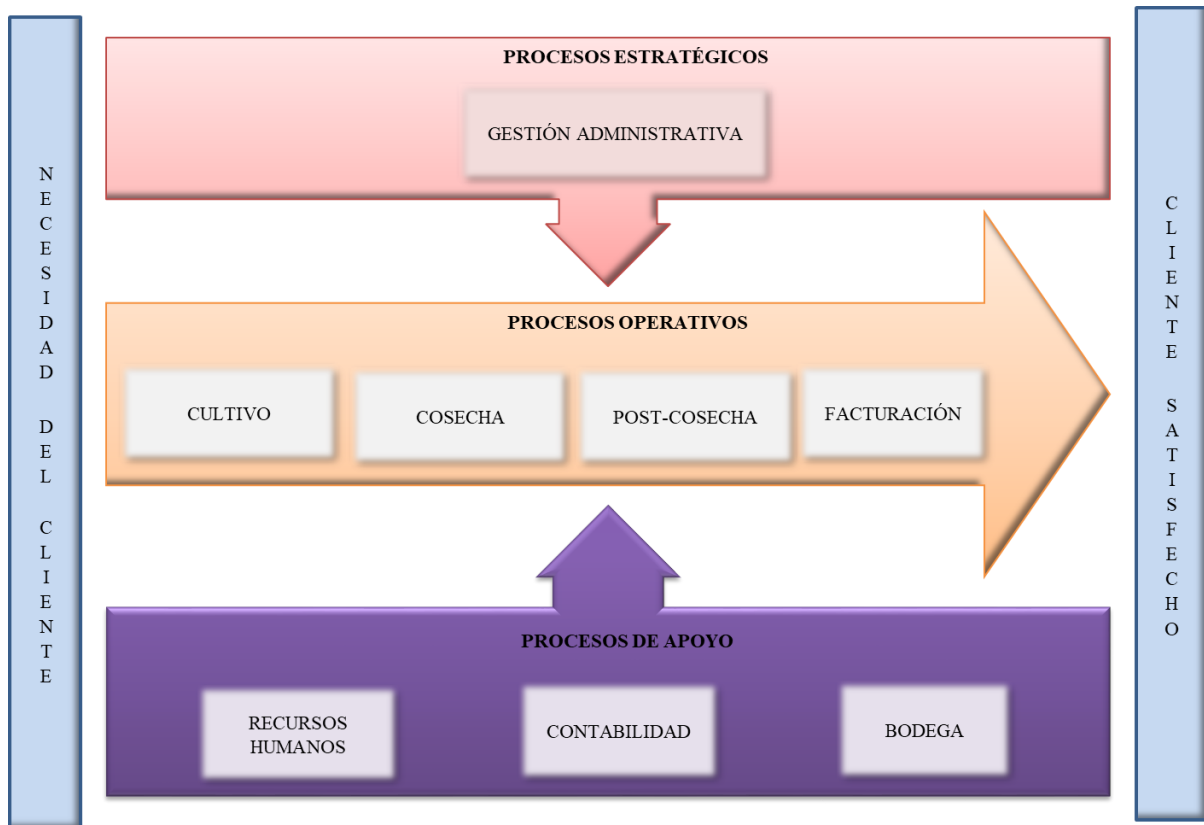


Figura 18. Mapa de procesos

### 3.4.1.6 Manual de Funciones


Se detalla el perfil profesional con el que debe cumplir la persona a ocupar los diferentes cargos y a la vez las funciones que debe realizar dentro de la empresa.

**Tabla 18**

**Funciones Junta General de Socios**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Junta General de Socios
	<b>NIVEL:</b>	Directivo
	<b>REPORTA:</b>	No reporta
	<b>SUPERVISA:</b>	Todas las áreas de la empresa.
<b>PERFIL</b>		
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Tomar decisiones dentro de la empresa conforme al porcentaje de su participación, evaluar resultados y controlar el desempeño laboral.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades de comunicación. Creativo Negociador Pensamiento crítico	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza estatutos de la empresa.</li> <li>• Nombra y designa al gerente general.</li> <li>• Establece el aumento o disminución de presupuesto para cada área.</li> <li>• Decreta la fusión o disolución de la organización.</li> <li>• Fija las responsabilidades al gerente general.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 19**  
**Funciones Gerente General**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Gerente General
	<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
	<b>REPORTA:</b>	Junta General de Socios
	<b>SUPERVISA:</b>	Todas las áreas de la empresa.
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Administración de empresas o carreras a fines	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en cargos similares	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Ser el representante legal, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, para cumplir con los objetivos trazados.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades de comunicación. Creativo Negociador Pensamiento crítico Autocontrol	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija objetivos a corto y largo plazo.</li> <li>• Comunica a todos los departamentos la filosofía empresarial y los objetivos.</li> <li>• Asigna y supervisa el cumplimiento de las tareas de todas las áreas de la empresa.</li> <li>• Solicita informes periódicos del personal para evaluar su rendimiento.</li> <li>• Resuelve conflictos entre las partes interesadas.</li> <li>• Tiene empatía con los trabajadores, clientes y proveedores.</li> <li>• Motiva al personal de la empresa.</li> <li>• Cumple y hace cumplir el reglamento interno y la normativa legal vigente para el sector florícola.</li> <li>• Capacita al personal para mejorar la productividad.</li> <li>• Prepara y realiza reuniones de trabajo con los directivos y jefes de área para definir estrategias a seguir.</li> <li>• Analiza y firma cheques.</li> <li>• Capacidad para analizar los estados financieros.</li> <li>• Toma de decisiones oportunas en base a los estados financieros.</li> <li>• Aprueba las adquisiciones del inventario (material de empaque, químicos y fertilizantes).</li> <li>• Custodia los bienes asignados a su cargo.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 20.**  
**Funciones Secretaria**


	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Secretaria
	<b>NIVEL:</b>	Apoyo
	<b>REPORTA:</b>	Gerente General
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Estudios Secretariales	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año en cargos similares	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Apoyar al Gerente General en las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Capacidad para comunicarse. Trabajo en equipo Creativo Pensamiento crítico Autocontrol	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y archiva documentos.</li> <li>• Atiende llamadas telefónicas.</li> <li>• Lleva la agenda del gerente general, e informar sobre las actividades programadas.</li> <li>• Recibe y brinda información al personal de la empresa.</li> <li>• Informa al gerente general sobre las necesidades, anomalías en la operatividad de la empresa.</li> <li>• Supervisa la organización y coordinar eventos internos.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:



**Tabla 21**  
**Funciones Gerente Administrativo**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Gerente Administrativo
	<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
	<b>REPORTA:</b>	Gerente General
	<b>SUPERVISA:</b>	Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas y Cobranzas
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Administración de empresas o carreras a fines	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en cargos similares	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Ser el apoyo de la gerencia general, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los departamentos a su cargo, para cumplir con los objetivos trazados por la gerencia general.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Habilidades de comunicación. Pensamiento crítico	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza los trámites necesarios para la renovación de los permisos de funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerente general</li> <li>• Comunica las disposiciones de la gerente general.</li> <li>• Diseña mecanismos de control, que garanticen la gestión administrativa.</li> <li>• Solicita informes periódicos del personal, al departamento de recursos humanos, para evaluar su rendimiento y emitir informe al nivel jerárquico superior.</li> <li>• Mantiene una buena relación con los trabajadores, cliente y proveedores.</li> <li>• Cumple con el reglamento interno y la normativa legal vigente para el sector.</li> <li>• Coordina y cumple los procedimientos administrativos.</li> <li>• Participa en las reuniones convocadas por la gerencia general.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


**Tabla 22**  
**Funciones de Recursos Humanos**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Recursos Humanos
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Gerente Administrativo
	<b>SUPERVISA:</b>	Cocina, Bodega, Operarios
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Administración de empresas.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en cargos similares	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Recursos humanos se encarga de planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área, realizando un correcto reclutamiento, capacitación y registro de los trabajadores, además de la gestión de compensaciones, beneficios y nóminas.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Habilidades de comunicación. Motivar al personal Solucionar los conflictos Optimizar el desempeño Ser estratégico	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerente general.</li> <li>• Controla el correcto cumplimiento de la jornada y horario de trabajo.</li> <li>• Lleva el registro de nómina y beneficios laborales.</li> <li>• Diseña mecanismos de control y evaluación de los trabajadores.</li> <li>• Emite informes periódicos del personal, a la gerencia administrativa.</li> <li>• Mantiene una buena relación con los trabajadores.</li> <li>• Cumple con el reglamento interno y la normativa legal vigente para el sector.</li> <li>• Elabora políticas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.</li> <li>• Realiza el reclutamiento del personal de acuerdo a la necesidad que se genere en la empresa.</li> <li>• Realiza contratos de trabajo.</li> <li>• Da aviso de entrada de nuevo trabajador al Ministerio de Trabajo e IESS.</li> <li>• Entrega el reglamento interno, manual de funciones y dar a conocer la filosofía empresarial al nuevo personal.</li> <li>• Entrega equipo de protección y ropa de trabajo, de acuerdo al área donde vaya a desempeñar sus actividades.</li> <li>• Busca al personal idóneo para dictar la capacitación a los trabajadores.</li> <li>• Capacita al personal en temas de interés común.</li> <li>• Propone incentivos para evitar la constante rotación del personal.</li> <li>• Desarrolla actividades para mantener motivado al personal.</li> <li>• Recibe, archiva y da seguimiento a las quejas de los trabajadores.</li> <li>• Sanciona a los trabajadores por mal comportamiento.</li> <li>• Participa en las reuniones convocadas por la gerencia administrativa.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 23**  
**Funciones del Contador**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Contador
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Gerente Administrativo
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Contador Público Autorizado	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	El contador apoya a la gestión administrativa financiera de la empresa y registra los movimientos económicos de acuerdo a la normativa contable y tributaria. Es quién elabora, analiza y presenta los estados financieros de manera oportuna para la adecuada toma de decisiones dentro de la organización.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Ética profesional Disciplina Honestidad Habilidades de comunicación y análisis Dominio de la profesión	
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Registra los movimientos económicos en el Sistema Contable.</li> <li>• Elabora los Estados Financieros, de acuerdo a las NIIF PYMES.</li> <li>• Presenta el análisis de la información contable de manera mensual a todas las partes interesadas.</li> <li>• Asesora al gerente en la toma de decisiones económicas.</li> <li>• Elabora el presupuesto para cada área de la empresa.</li> <li>• Mantiene la información contable ordenada cronológicamente.</li> <li>• Realiza conciliaciones bancarias.</li> <li>• Cumple con el reglamento interno y la normativa legal vigente</li> <li>• Realiza el cálculo y elaborar el rol de pagos.</li> <li>• Realiza la transferencia de sueldos y salarios a cada una de las cuentas de los trabajadores.</li> <li>• Realiza declaraciones del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


**Tabla 24**  
**Funciones del Vendedor**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Vendedor
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Gerente Administrativo
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Ingeniería Comercial, ingeniería en marketing	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Buscar clientes potenciales, para el aumento de las ventas y por ende obtener mayor rentabilidad.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Habilidades de comunicación Persuasión Honestidad Empatía y confianza Creatividad Habilidad negociadora y seguridad Orientación al cliente	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Establece objetivos de ventas.</li> <li>• Busca clientes potenciales.</li> <li>• Elabora las hojas de pedido para el departamento de post-cosecha.</li> <li>• Elabora las guías de remisión para el transporte del producto.</li> <li>• Conoce la variedad de productos que oferta la empresa.</li> <li>• Elabora un catálogo de las variedades de flor que oferta la empresa.</li> <li>• Establece políticas de ventas y cobranzas.</li> <li>• Supervisa el inventario de rosas para la venta.</li> <li>• Investiga sobre las rosas de temporada, para ofertar al cliente.</li> <li>• Lleva un registro de los clientes.</li> <li>• Revisa y cobra las cuentas pendientes.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 25**  
**Funciones del Bodeguero**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Bodeguero
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Recursos Humanos
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Administración de empresas	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año en cargos similares.	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Adquirir, custodiar, controlar y distribuir el inventario de materiales, fungicidas y fertilizantes.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Habilidades de comunicación Honestidad Empatía y confianza Habilidad negociadora Ordenado Buena actitud	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece políticas de entrega de materiales de empaque, fungicidas y fertilizantes.</li> <li>• Coordina con la gerencia técnica y gerencia administrativa la adquisición de productos agroquímicos.</li> <li>• Mantiene el inventario actualizado.</li> <li>• Registra los materiales de empaque, fungicidas y fertilizantes en el sistema FINANCOTRY.</li> <li>• Mantiene la bodega en orden y con las medidas de seguridad necesarias para el cuidado del inventario.</li> <li>• Archiva la documentación de entradas y salidas del inventario.</li> <li>• Maneja los envases de los productos químicos.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


**Tabla 26**  
**Funciones del Cocinero**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Cocinero
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Recursos Humanos
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Administración de empresas gastronómicas, licenciado o tecnólogo en gastronomía.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año.	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Preparar un menú variado y saludable para los trabajadores de la empresa.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Buena actitud Orden Creatividad Flexibilidad Comunicación Trabajo en equipo	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Planifica el menú de la semana.</li> <li>• Administra eficientemente el presupuesto asignado.</li> <li>• Compra de los alimentos.</li> <li>• Prepara los alimentos.</li> <li>• Mantiene las normas de salud, higiene y seguridad alimentaria.</li> <li>• Maneja la bodega de cocina.</li> <li>• Verifica la calidad de los productos.</li> <li>• Limpia y ordena los utensilios, cocina y comedor.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 27**  
**Funciones de Gerencia Técnica**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Gerencia Técnica
	<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
	<b>REPORTA:</b>	Gerencia General
	<b>SUPERVISA:</b>	Cultivo, Post-cosecha, Seguridad
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Agronomía, agropecuaria.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Brindar asesoría técnica para el cuidado de las plantas y la calidad de la rosa.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Comunicación Trabajo en equipo Empatía Liderazgo Planeación	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Realiza investigaciones para mejorar la producción de rosas.</li> <li>• Mantiene una constante comunicación con cultivo, cosecha y post-cosecha, para la coordinación de actividades.</li> <li>• Monitorea constantemente el cultivo.</li> <li>• Implementa medidas preventivas y de control de enfermedades.</li> <li>• Investiga nuevas variedades de rosas altamente demandadas por el mercado extranjero.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 28**  
**Funciones del Supervisor de Cultivo**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Cultivo
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Gerencia Técnica
	<b>SUPERVISA:</b>	Siembra y cosecha, fumigación y riego.
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachillerato, superior.	
<b>TÍTULO</b>	Agronomía, agropecuaria.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al cargo y giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Coordinar y supervisar las labores de cultivo de la rosa.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Comunicación Trabajo en equipo Empatía Liderazgo Proactividad	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Mantiene una constante comunicación con la gerencia técnica</li> <li>• Implementa las actividades del jefe inmediato para mejorar el cultivo y cosecha de rosas.</li> <li>• Monitorea constantemente el cultivo.</li> <li>• Implementa medidas del cuidado de la planta.</li> <li>• Planifica el cultivo y cosecha.</li> <li>• Dirige y supervisa a los trabajadores del área.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:



**Tabla 29**  
**Funciones de Siembra y Cosecha**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Siembra y Cosecha
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Supervisor de Cultivo
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Básica, bachillerato	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Cuidar y monitorear las plantas, para obtener una mayor producción de calidad.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Proactividad Compañerismo	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Realiza las actividades designadas por el supervisor de cultivo como: preparar las camas, incorporar materia orgánica, plantar los patrones, hacer injertos, guiar el tallo con alambre o cuerda, pinchar, desnuque, poner capuchón, verificar que los botones no tengan plagas, cortar los tallos, armar los tallos en mallas de plástico y colocar en tinas.</li> <li>• Asiste a las capacitaciones convocadas por el departamento de recursos humanos.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 30**  
**Funciones de Fumigación y Riego**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Fumigación y Riego
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Supervisor de Cultivo
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Básica, bachillerato	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Combatir las enfermedades de la planta mediante el cuidado, monitoreo y aplicación de fungicidas y fertilizantes, además deberán regar las plantas regularmente para obtener mayor producción y rosas de calidad.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Proactividad Compañerismo	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Monitorea el cultivo.</li> <li>• Solicita fungicidas y fertilizantes al encargado de bodega de acuerdo a la necesidad de la planta.</li> <li>• Fumiga con fertilizantes de acuerdo al desarrollo y la necesidad de las plantas.</li> <li>• Aplica productos fungicidas para el control de enfermedades.</li> <li>• Lleva un registro de productos y cantidad aplicada a las plantas.</li> <li>• Hidrata las plantas diariamente.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas de acuerdo al cargo que desempeña.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 31**  
**Funciones Post-cosecha**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Supervisor de Post-cosecha
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Gerencia Técnica
	<b>SUPERVISA:</b>	Clasificado y cortado, Boncheo, Control de Calidad, Empaque
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachillerato, nivel superior	
<b>TÍTULO</b>	Agronomía o agropecuaria	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Coordinar y supervisar las actividades.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Liderazgo Creatividad Proactividad	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Coordina las actividades con la gerencia técnica y el departamento de ventas.</li> <li>• Solicita materiales de empaque a bodega.</li> <li>• Registra el ingreso y salida de los materiales de empaque.</li> <li>• Lleva un registro de las mallas ingresadas.</li> <li>• Lleva inventario de producto terminado.</li> <li>• Despacha los bonches al camión de acuerdo a la hoja de pedido, para la entrega en aeropuerto.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas, de acuerdo al cargo que desempeña</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 32**  
*Funciones de Clasificar y Cortar*

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Clasificado y Cortado
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Supervisor de post-cosecha
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Básica, bachillerato	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Clasificar y cortar la rosa de acuerdo a la hoja de pedidos.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Liderazgo Creatividad	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de las mallas.</li> <li>• Realiza la hidratación de las rosas.</li> <li>• Realiza el deshoje de acuerdo a su longitud.</li> <li>• Observa si la rosa contiene enfermedades.</li> <li>• Saca de dos a tres pétalos de los botones.</li> <li>• Mide el tamaño de la cabeza de la rosa y tallo.</li> <li>• Coloca la rosa en la lira de clasificación de acuerdo a sus medidas.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 33**  
**Funciones de Boncheo**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Embonchador de rosas
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Supervisor de post-cosecha
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Básica, bachillerato	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Embonchar la rosa de acuerdo a la hoja de pedidos.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Liderazgo Creatividad	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara el material de boncheo.</li> <li>• Selecciona las variedades de rosas que se encuentran en la lira, de acuerdo a la hoja de pedidos.</li> <li>• Coloca la cantidad de flores en las láminas, alineadas y con separadores, de acuerdo a la orden requerida.</li> <li>• Coloca la etiqueta.</li> <li>• Arruma en la mesa.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


**Tabla 34**  
**Control de Calidad**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Control de Calidad
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Supervisor de post-cosecha
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachillerato, Superior	
<b>TÍTULO</b>	Agrónomo	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Controlar que la rosa se encuentre libre de enfermedades y en condiciones adecuadas para su exportación.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Liderazgo Creatividad	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloca liga para sujetar los tallos.</li> <li>• Coloca la etiqueta de día y variedad.</li> <li>• Golpea volteando el bonche para verificar si existe algún thrips.</li> <li>• Transporta al cuarto frío.</li> <li>• Verifica que la temperatura del cuarto frío este de 3° C. a 4° C.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 35**  
**Funciones de Empaque**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Empaque
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Supervisor de post-cosecha
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachillerato	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Empacar en cajas las rosas, mostrando una presentación agradable al cliente.	
<b>COMPETENCIAS</b>	Agilidad Creatividad Habilidad	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma los bonches del cuarto frio.</li> <li>• Empaca los bonches en las cajas con el número establecido de botones, de acuerdo a la hoja de pedidos.</li> <li>• Enzuncha las cajas.</li> <li>• Coloca etiqueta y almacenar.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas, de acuerdo al cargo que desempeña</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

**Tabla 36**  
**Funciones de Seguridad**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>CARGO:</b>	Seguridad
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>REPORTA:</b>	Gerencia Técnica
<b>PERFIL</b>		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachillerato	
<b>TÍTULO</b>	Guardia de Vigilancia y Seguridad Privada	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Permanente en temáticas relacionadas al giro de la empresa.	
<b>MISIÓN</b>	Mantener el orden y seguridad de los trabajadores y las personas que ingresan a la empresa	
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Agilidad Proactividad Compañerismo Seguro Justo	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los objetivos trazados por la gerencia general.</li> <li>• Controla el ingreso y salida del personal.</li> <li>• Envía el registro del personal al departamento de recursos humanos.</li> <li>• Registra el ingreso y salida de cualquier persona que visite la empresa.</li> <li>• Desarrolla labores de vigilancia y brinda seguridad al personal que labora en la empresa.</li> <li>• Cumple con los turnos de vigilancia establecidos.</li> <li>• Presenta un registro de novedades a gerencia general.</li> <li>• Cumple con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:



### 3.4.1.7 Manual de procedimientos

Se detalla las actividades que se deben realizar en cada uno de los procesos, mencionando al personal que interviene para realizarlo y cumplir con el propósito.

#### 3.4.1.7.1 Proceso Estratégico

**Tabla 37**  
**Proceso de Gestión Administrativa**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
<b>EJECUTADO POR</b>	Gerente General – responsable Nivel de Apoyo – colaborador	
<b>PROPÓSITO</b>	Desempeñar la gestión administrativa mediante el planear, organizar, dirigir y controlar la empresa.	
<b>REFERENCIA</b>	Filosofía empresarial Mejora continua de la empresa.	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>
1	GERENTE GENERAL	Evalúa la situación actual de la empresa.
2		Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa.
3		Organiza la estructura de la empresa.
4		Establece cargos y funciones.
		Elabora la propuesta de la gestión administrativa
5	PRESIDENTE	Convoca a una reunión a la Junta General de Socios.
6	JUNTA GENERAL DE SOCIOS	Reciben y aprueban la propuesta.
7	SECRETARIA	Archiva la propuesta.
8	GERENTE GENERAL	Supervisa y controla el cumplimiento de lo planificado
9		Proponer mejoras
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

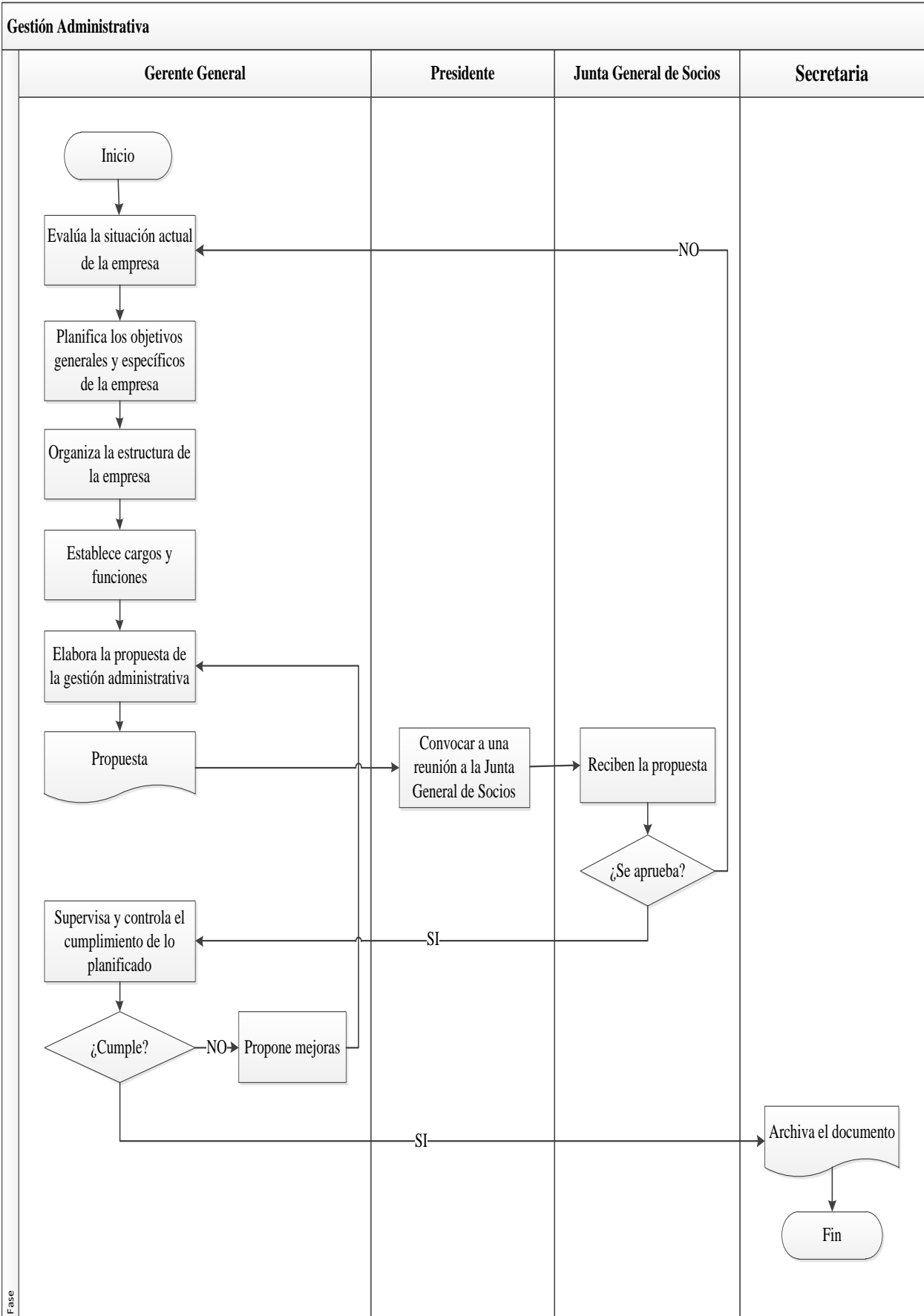


Figura 19. Gestión Administrativa

### 3.4.1.7.2 Procesos Operativos

**Tabla 38**  
**Proceso de Cultivo**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO</b>		CULTIVO	
<b>EJECUTADO POR</b>		Supervisora de cultivo – responsable Personal de siembra y cosecha – colaborador Personal de fumigación y riego – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>		Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>		Cuidar de las plantas técnicamente, para obtener tallos de calidad y cumplir con los requerimientos del cliente.	
<b>REFERENCIAS</b>		Filosofía empresarial Cumplir con los objetivos	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
1	PERSONAL DE SIEMBRA Y COSECHA	Preparación de la tierra con abonos orgánicos.	
2		Siembra de patrones (plantas).	
3	PERSONAL DE FUMIGACIÓN Y RIEGO	Una vez plantados, se aplica productos químicos para la desinfección de los patrones.	
4	PERSONAL DE SIEMBRA Y COSECHA	Luego de un mes se realiza el injerto con el uso de plástico.	
5		Luego de 1 mes, se quita el plástico.	
6		Se guía la planta con el uso de alambre o cuerda (1 mes).	
7	PERSONAL DE FUMIGACIÓN Y RIEGO	Se hidrata a las plantas	
8		Fertilización de la planta.	
9		Control de enfermedades de la planta.	
10	PERSONAL DE SIEMBRA Y COSECHA	En 2 meses florece (no se cosecha), solo se realiza el pinche y se desnuda la planta.	
<b>Última revisión:</b>		Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

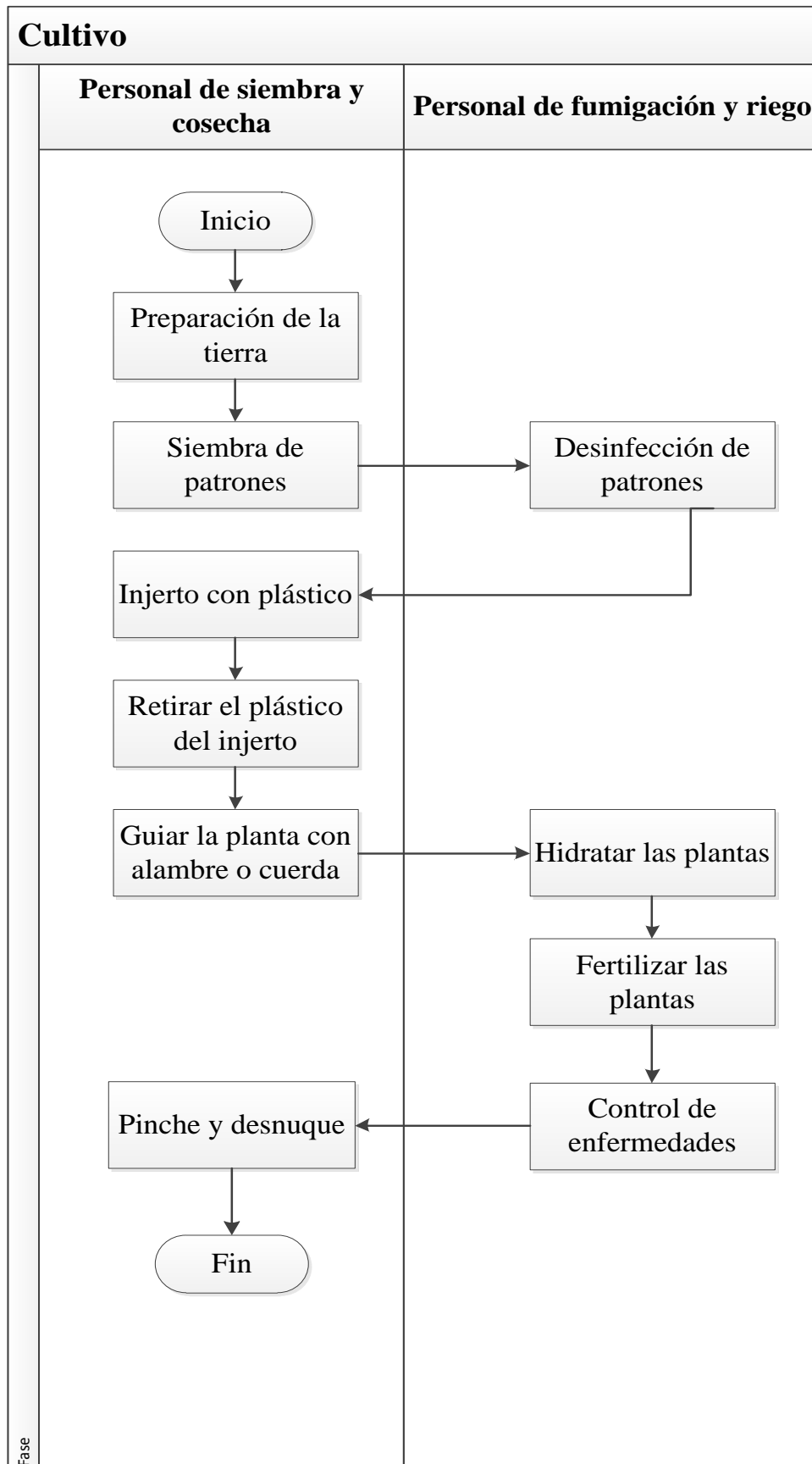


Figura 20. Cultivo

**Tabla 39**  
*Proceso de cosecha*

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO</b>		COSECHA	
<b>EJECUTADO POR</b>		Supervisora de cultivo – responsable Personal de siembra y cosecha – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>		Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>		Cosechar un producto de calidad, en su punto adecuado, para su comercialización.	
<b>REFERENCIAS</b>		Filosofía empresarial Cumplir con los objetivos Necesidades del cliente	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
1	PERSONAL DE SIEMBRA Y COSECHA	Después de dos meses del pinche, se procede a la cosecha.	
2		Se corta el tallo a dos tijeras.	
3		Se arma la malla con 20 – 25 botones dependiendo de la variedad de flor.	
4		Se coloca las mallas en un recipiente.	
5		Si las mallas contienen botones con enfermedades se coloca en el recipiente con agua y fungicidas.	
6		Si la malla está libre de enfermedades se coloca en el recipiente sin agua.	
7		El cochero recoge las mallas y cuelga en el cable.	
8		Luego las lleva a post-cosecha.	
<b>Última revisión:</b>		Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

# Cosecha

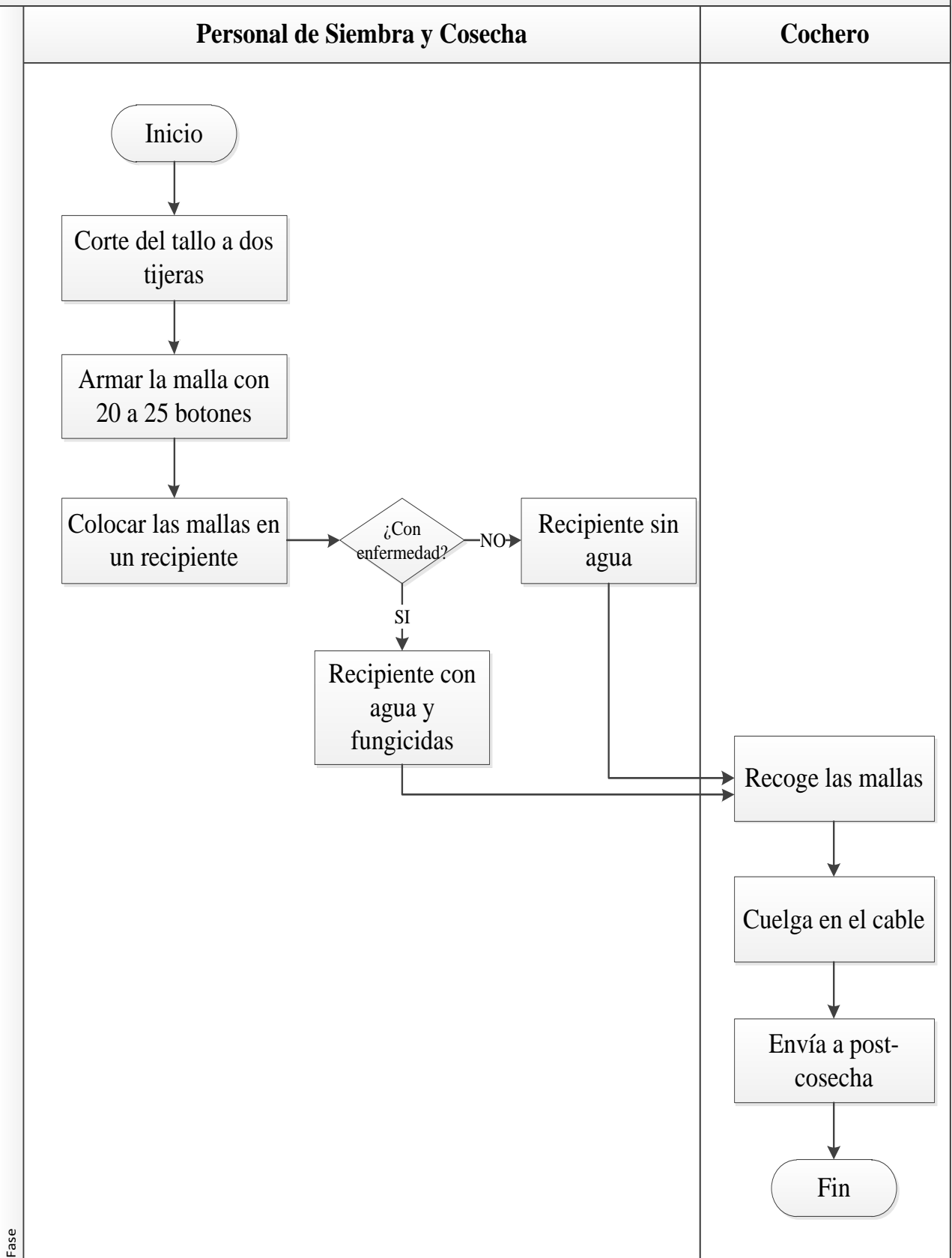
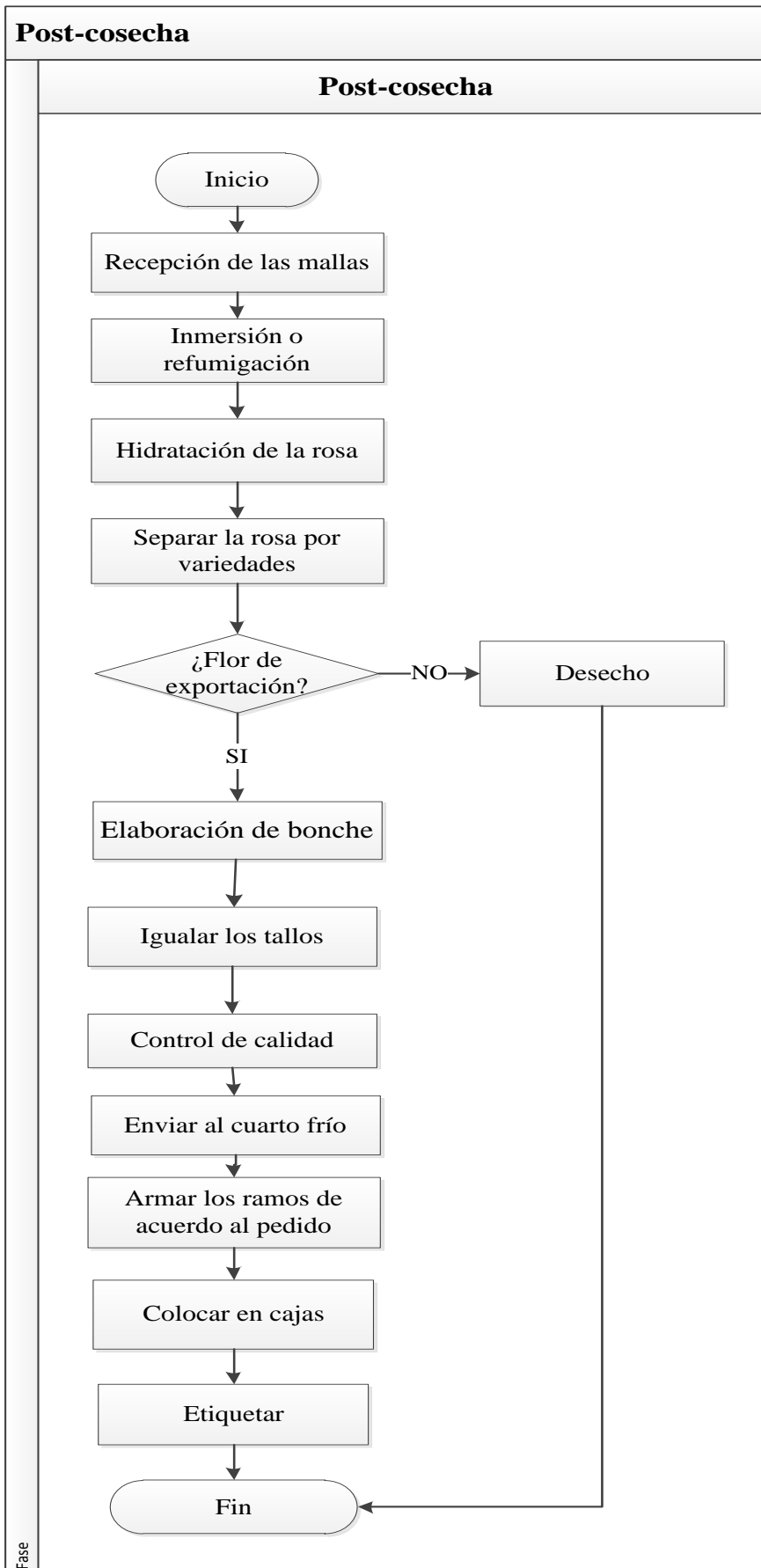


Figura 21. Cosecha

**Tabla 40**  
**Proceso de Post-cosecha**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	POST-COSECHA	
<b>EJECUTADO POR</b>	Supervisor de Post-cosecha – responsable Personal de post-cosecha – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Desarrollar lineamientos para recibir, clasificar, armar, cuidar y manipular las rosas de buena calidad para su exportación.	
<b>REFERENCIAS</b>	Cumplir con los objetivos Necesidad del cliente Oferta del producto	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>
1	PERSONAL DE POST-COSECHA	En post-cosecha recibe una persona las mallas.
2		Se realiza inmersión o re-fumigación.
3		Envío a hidratación
4		Se separa por variedad.
5		Clasificación de la flor para exportación y desecho.
6		Pasa a la elaboración de bonches, donde se arma de acuerdo al pedido del cliente.
7		El bonche pasa a la guillotina para igualar los tallos a una sola medida y absorban agua.
8		Control de calidad.
9		Pasa al cuarto frío, con una temperatura de 2 a 4 grados centígrados.
10		Poner en las cajas.
11		Etiquetado.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia



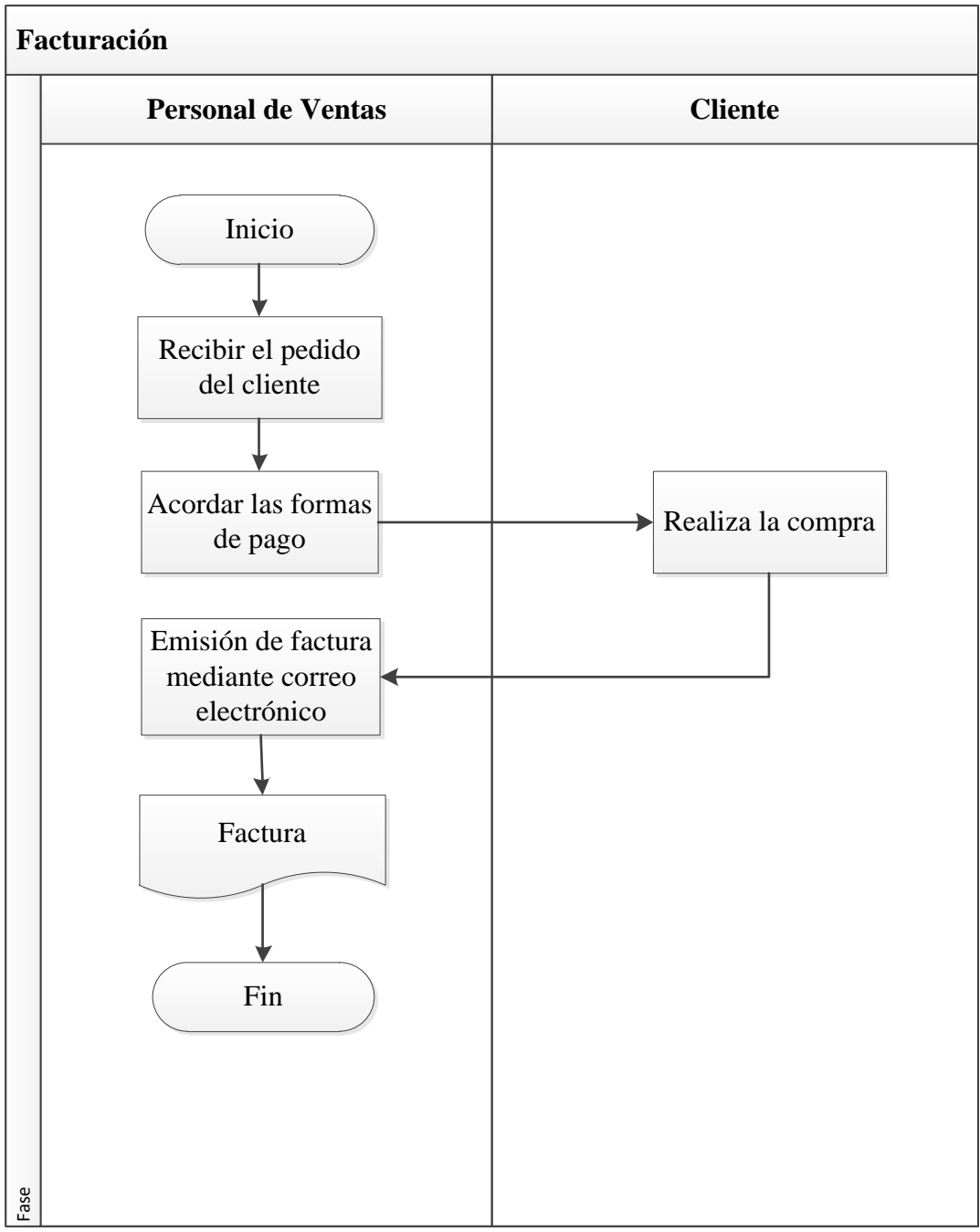
**Figura 22. Post-cosecha**



**Tabla 41**  
**Proceso de facturación**

	<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>FACTURACIÓN</b>	
<b>EJECUTADO POR</b>	Departamento de Ventas – responsable Cliente – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Encontrar y consolidar una relación con clientes potenciales que aumenten el nivel de ventas y por ende obtener rentabilidad.	
<b>REFERENCIAS</b>	Filosofía empresarial Cumplir con los objetivos Políticas de ventas Necesidad del cliente Producción de la empresa	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	PERSONAL DE VENTAS	Recibir el pedido del cliente
2		Acordar las formas de pago
3	CLIENTE	Realiza la compra
4	PERSONAL DE VENTAS	Emisión de factura mediante correo electrónico.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia



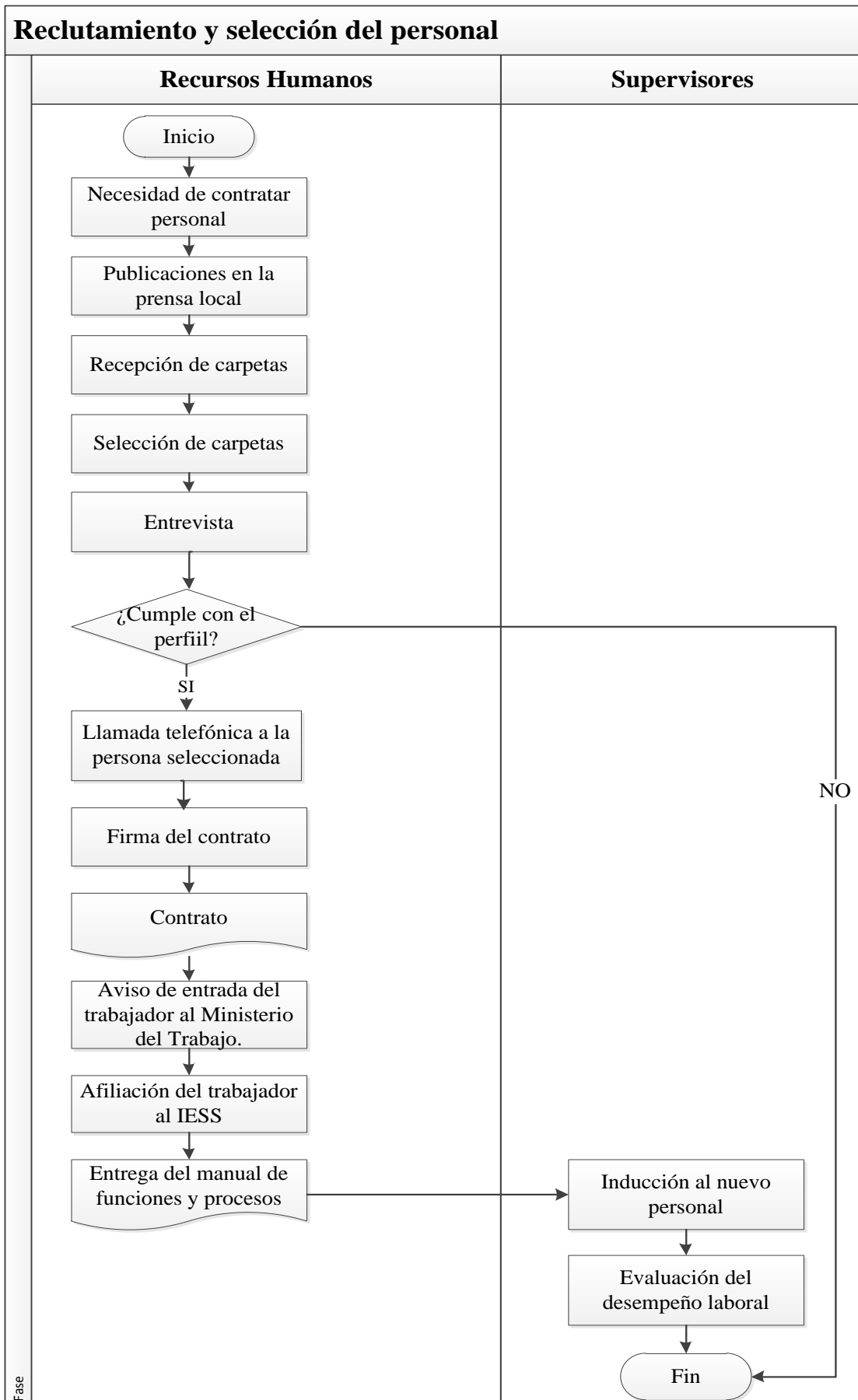
**Figura 23. Facturación**

3.4.1.7.3 Procesos de Apoyo

**Tabla 42**  
**Proceso de reclutamiento y selección del personal**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
<b>EJECUTADO POR</b>	Recursos Humanos – responsable Supervisores (finca, fumigación, post-cosecha) – colaboradores	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Contratar y seleccionar personal adecuado para ocupar los puestos de trabajo vacantes dentro de la organización, encaminados a cumplir con los objetivos planteados.	
<b>REFERENCIAS</b>	Necesidad de la empresa para contratar Ministerio de Trabajo Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Reglamento Interno	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	RECURSOS HUMANOS	Necesidad de contratar personal.
2		Realizar publicaciones en la prensa local.
3		Recepción de carpetas de los aspirantes.
4		Selección de las carpetas de los aspirantes.
5		Se realiza la entrevista.
6		Llamada telefónica a la persona seleccionada
7		Firma del contrato
8		Aviso de entrada del trabajador al Ministerio del Trabajo.
9		Afiliación del trabajador al IESS.
10		Se da a conocer la filosofía empresarial, el reglamento interno, código de ética y manual de funciones y procesos.
11	SUPERVISORES	Inducción por parte del jefe inmediato según el área.
12		Evaluación del desempeño laboral del nuevo trabajador.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

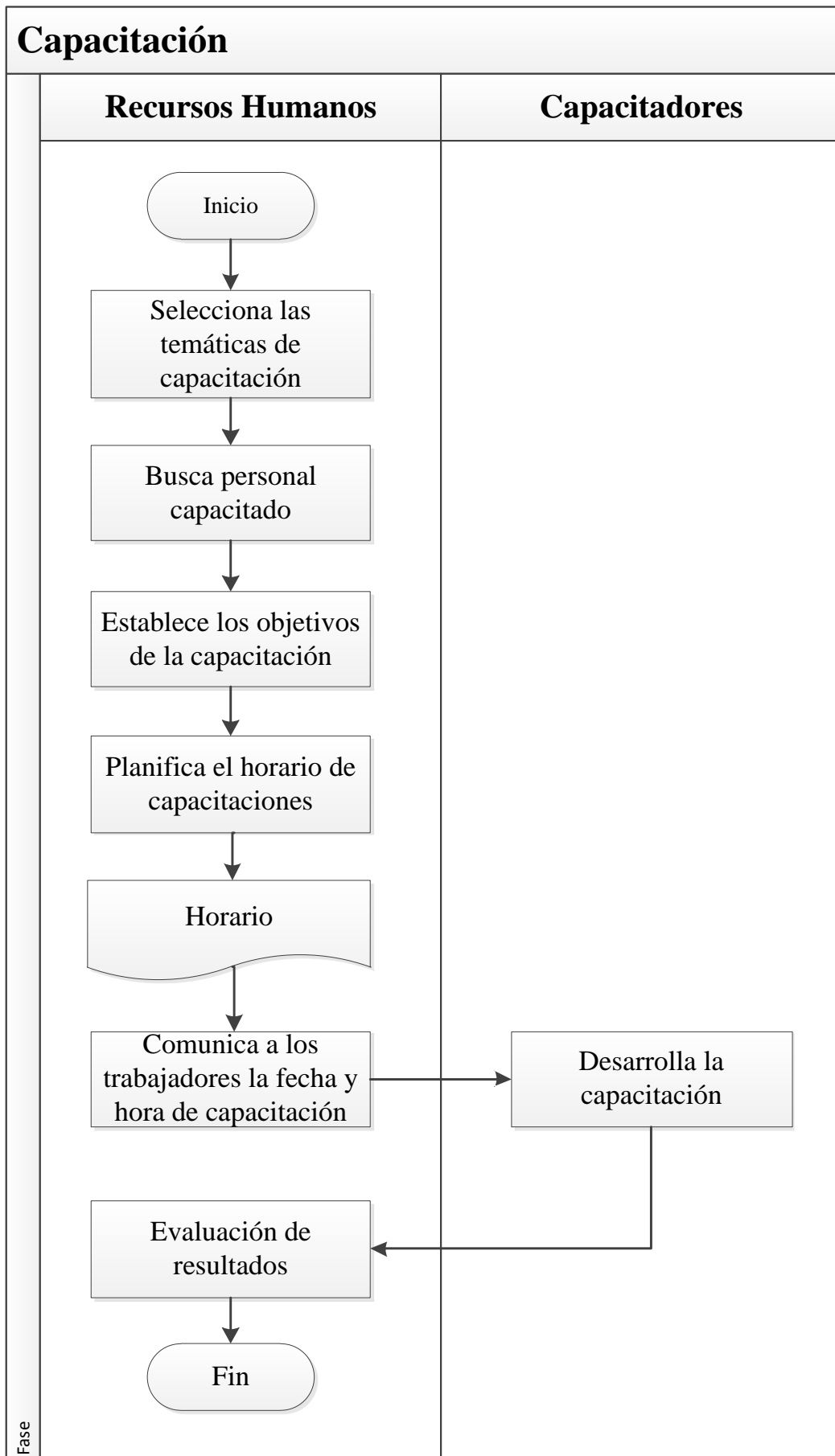


**Figura 24. Reclutamiento y Selección del Personal**

**Tabla 43**  
**Proceso de capacitación**

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO</b>	CAPACITACIÓN		
<b>EJECUTADO POR</b>	Recursos Humanos – responsable Supervisores – colaboradores Trabajadores – colaboradores		
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General		
<b>PROPÓSITO</b>	Incrementar los conocimientos de los Trabajadores, desarrollar sus habilidades, para mejorar el desempeño laboral.		
<b>REFERENCIAS</b>	Necesidad de fortalecer los conocimientos Reglamento interno Filosofía empresarial		
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
1	RECURSOS HUMANOS	Selecciona las temáticas de capacitación.	
		Busca personal capacitado para la asesoría a los trabajadores.	
		Establece los objetivos de la capacitación	
2		Planifica el horario de capacitaciones	
4		Comunica a los trabajadores la fecha y hora de capacitación con tres días de anticipación.	
5	CAPACITADORES	Desarrolla la capacitación.	
6	RECURSOS HUMANOS	Evaluación de resultados.	
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:	

Fuente: investigación propia

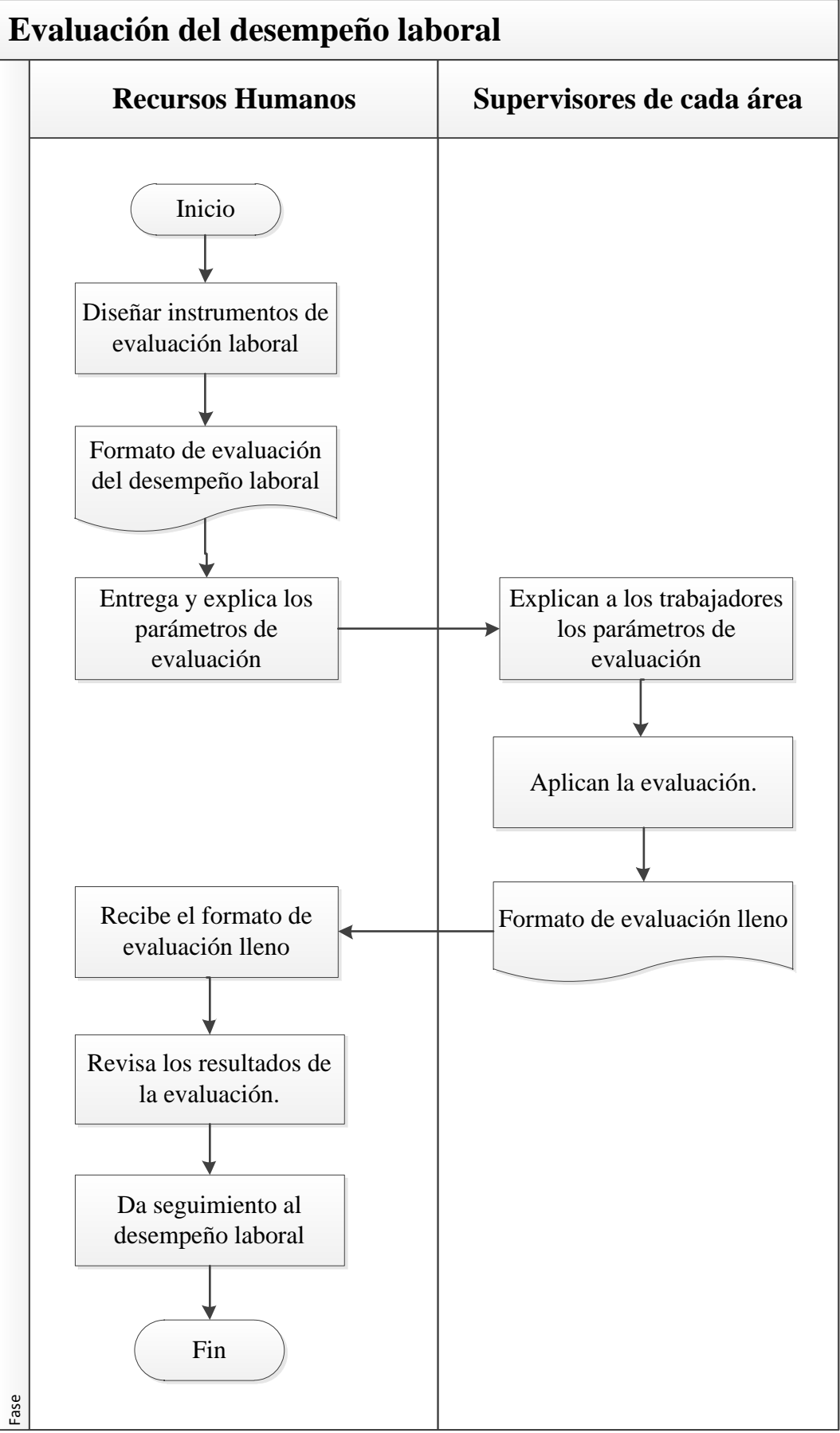


**Figura 25. Capacitación**

**Tabla 44**  
*Proceso de evaluación del desempeño laboral*

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
<b>EJECUTADO POR</b>	Recursos Humanos – responsable Supervisores – colaboradores Trabajadores – colaboradores	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Se realiza evaluaciones al desempeño laboral para identificar las falencias y aplicar medidas correctivas que ayuden al trabajador a desarrollarse de una manera más eficiente y eficaz.	
<b>REFERENCIAS</b>	Filosofía empresarial Cumplir las metas Reglamento interno	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	RECURSOS HUMANOS	Diseña instrumentos de evaluación del desempeño laboral.
2		Entrega y explica los parámetros que contiene el documento de evaluación.
3	SUPERVISORES DE CADA ÁREA	Explican a los trabajadores los parámetros de evaluación diaria.
4		Aplican la evaluación.
5	RECURSOS HUMANOS	Recibe el formato de evaluación lleno.
6		Revisa los resultados de la evaluación.
7		Da seguimiento al desempeño laboral para implementar medidas correctivas.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia



Fase

**Figura 26. Evaluación del Desempeño Laboral**



**Tabla 45**  
**Proceso de Registro contable**

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	REGISTRO CONTABLE	
<b>EJECUTADO POR</b>	Contador	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Registrar los movimientos diarios de la empresa en el sistema FINANCONTRY, basado en la normativa legal vigente.	
<b>REFERENCIAS</b>	NIIF PYMES SRI IESS Políticas	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	CONTADOR	Recepción de la documentación de los diferentes departamentos.
2		Clasifica los documentos recibidos.
3		Ingreso de los datos en el sistema contable.
4		Elabora Estados Financieros
6		Presentación de los Estados Financieros.
7	GERENTE	Recibe la información financiera.
8	GENERAL	Aprueba Estados Financieros.
9	CONTADOR	Archivo de información.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

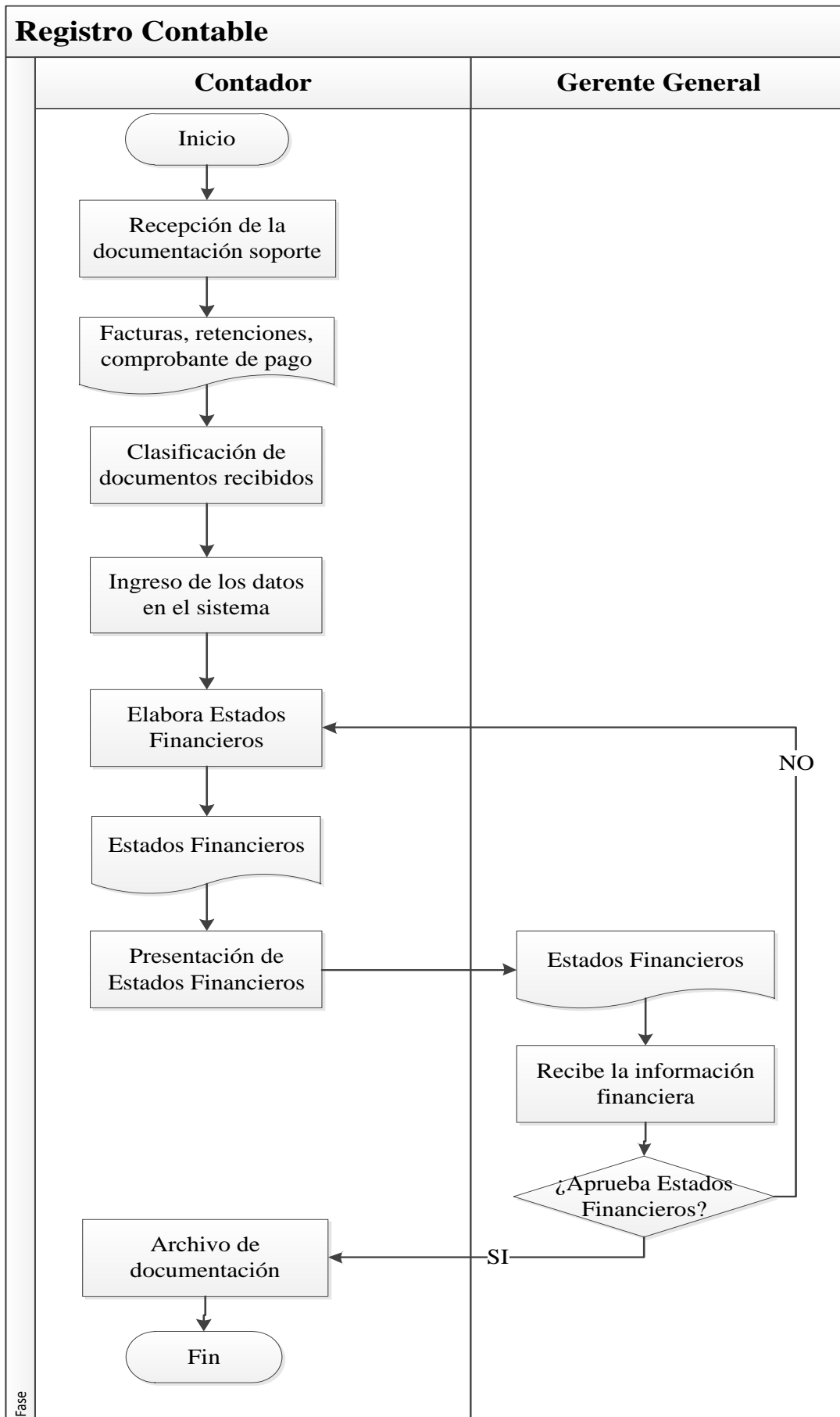



Figura 27. Registro Contable

**Tabla 46**  
**Proceso de pago de nómina**

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	PAGO DE NÓMINA	
<b>EJECUTADO POR</b>	Contador – responsable Recursos humanos – colaborador Trabajadores – colaboradores	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Cumplir con las obligaciones laborales.	
<b>REFERENCIAS</b>	Ministerio del Trabajo IESS Reglamento Interno	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	CONTADOR	Solicita la base de datos al departamento de Recursos Humanos.
2	RECURSOS HUMANOS	Envía la base de datos al contador.
3	CONTADOR	Recibe la base de datos.
4		Revisa base de datos de los trabajadores.
6		Elabora rol de pagos
7		Totaliza el valor de la nómina.
8		Comunica el valor total de nómina
9	GERENTE GENERAL	Recibe el dato del valor a pagar por nómina
11		Autoriza la transferencia a las cuentas personales de los trabajadores.
12	CONTADOR	Realiza la transferencia.
14	TRABAJADOR	Recibe y firma el rol de pagos.
15	CONTADOR	Archivo de documentación
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

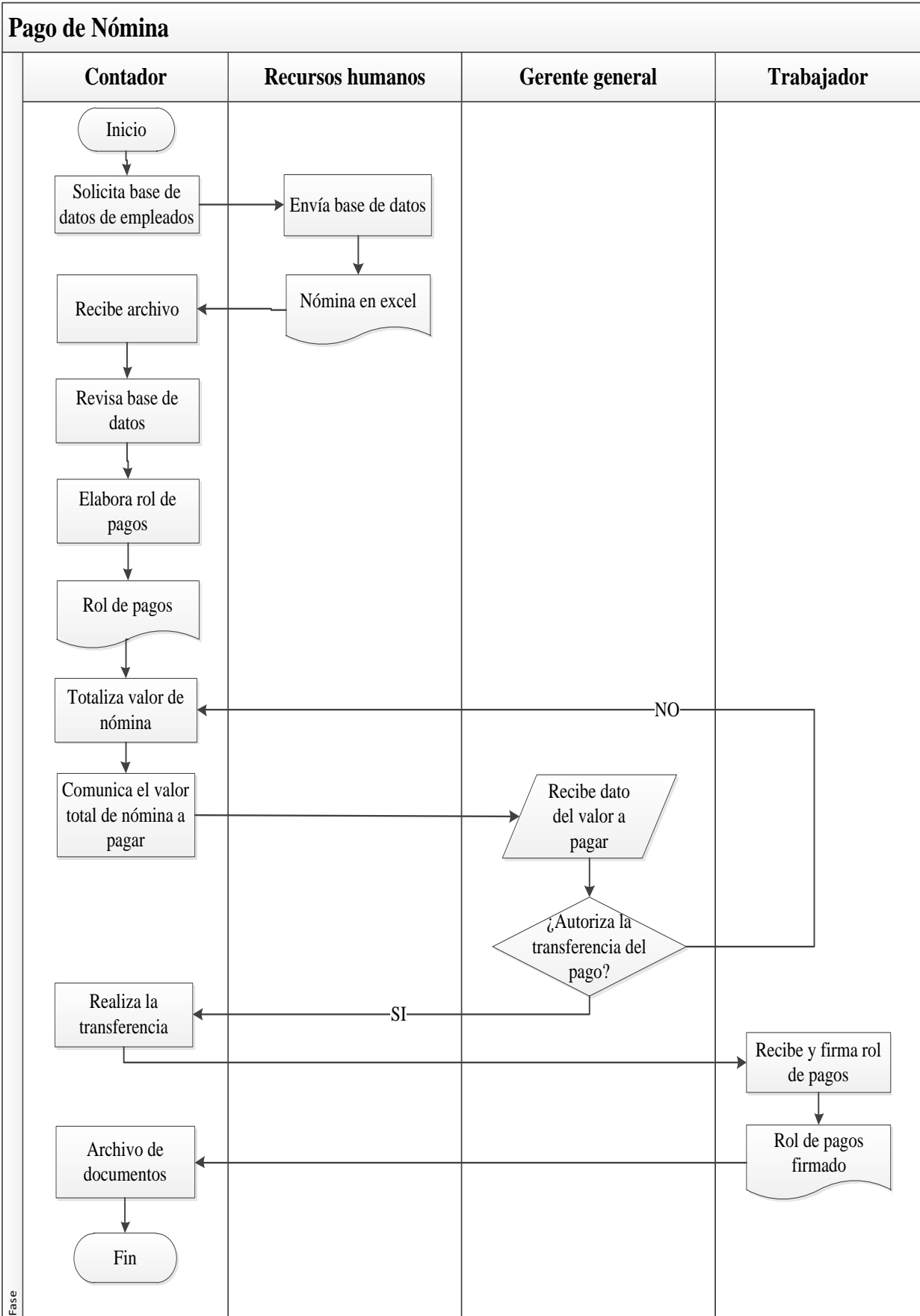


Figura 28. Pago de nómina

**Tabla 47**  
**Proceso de cobranzas**

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	COBRANZAS	
<b>EJECUTADO POR</b>	Vendedor – responsable Contador – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Reducir la cartera vencida o por vencer.	
<b>REFERENCIAS</b>	Cumplir con los objetivos. Políticas de la entidad	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	VENDEDOR	Revisa la lista de clientes deudores.
2		Establece los días de vencimiento del pago.
3		Comunica a los clientes acerca de la deuda vía telefónica o correo electrónico.
4		Solicita la cancelación de la deuda.
6	CONTADOR	Recibe la transferencia de dinero.
7		Registra la entrada de dinero.
8		Realiza informe de la cartera para enviar a gerencia.
9	GERENTE GENERAL	Recibe el informe.
10	VENDEDOR	Archivo del documento.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

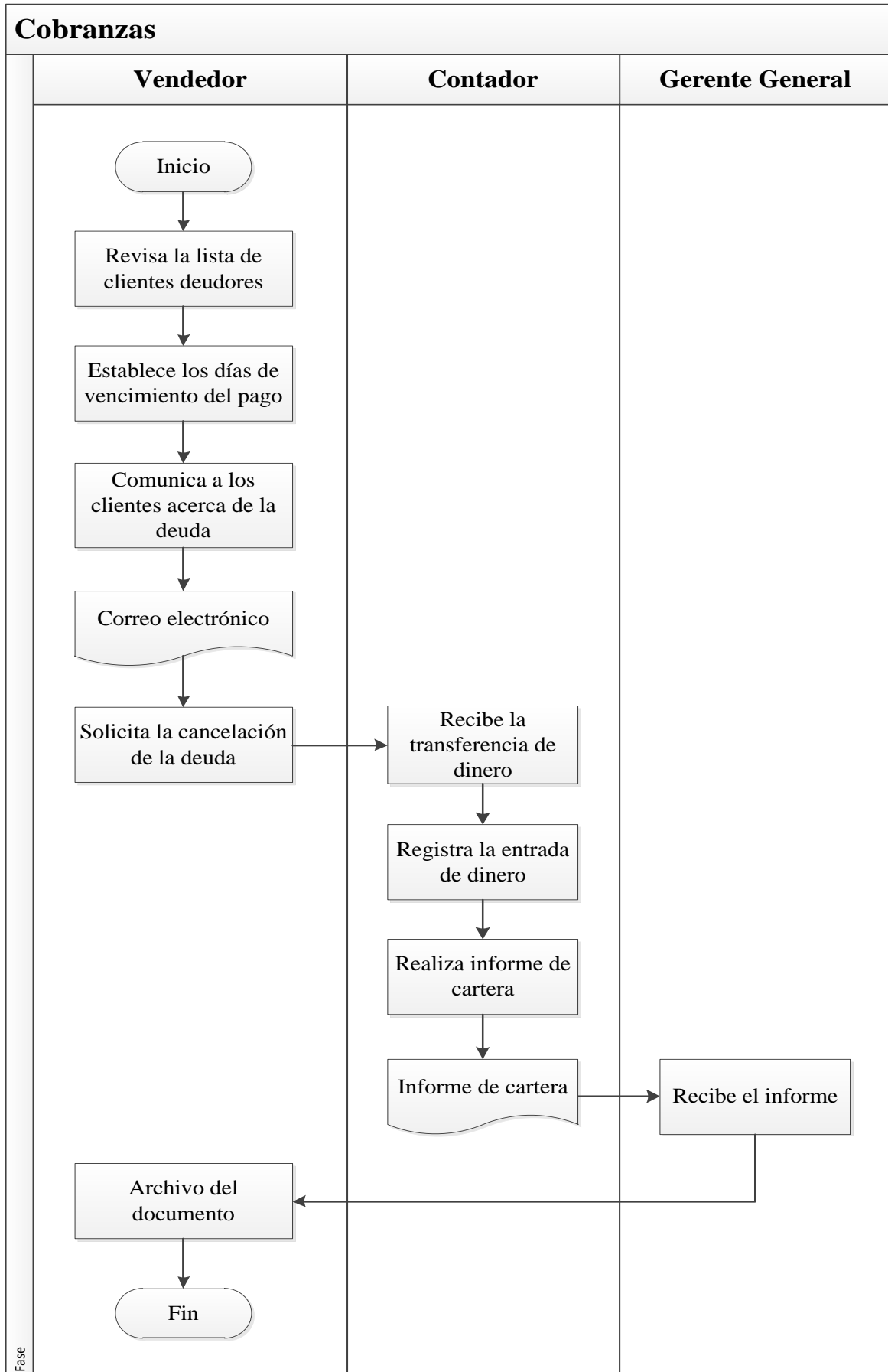



Figura 29. Cobranzas

**Tabla 48**

*Proceso de adquisición de productos químicos y fertilizantes*

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS Y FERTILIZANTES	
<b>EJECUTADO POR</b>	Bodeguero – responsable Contador – colaborador Técnico – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	La adquisición de productos químicos y fertilizantes son muy importantes para combatir o prevenir enfermedades a las que se encuentra expuesta la flor	
<b>REFERENCIAS</b>	Políticas Cumplir con los objetivos Control de productos existentes en bodega	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	FUMIGACIÓN	Envía requisición de productos químicos y fertilizantes.
2	BODEGUERO	Revisa en el stock la cantidad de químicos y fertilizantes.
3	FUMIGACIÓN	Recibe los químicos y fertilizantes
4	BODEGUERO	Registro en el sistema de inventarios.
5		Solicitud de proformas a las casas comerciales.
6		Selección del proveedor de acuerdo al precio.
7	CONTADOR	Realiza la compra.
8		Recibe la factura.
9		Realiza el pago mediante transferencia.
10	BODEGUERO	Recepción del producto.
11		Verificación de acuerdo a la factura.
12		Registro en el sistema ingreso de inventarios.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

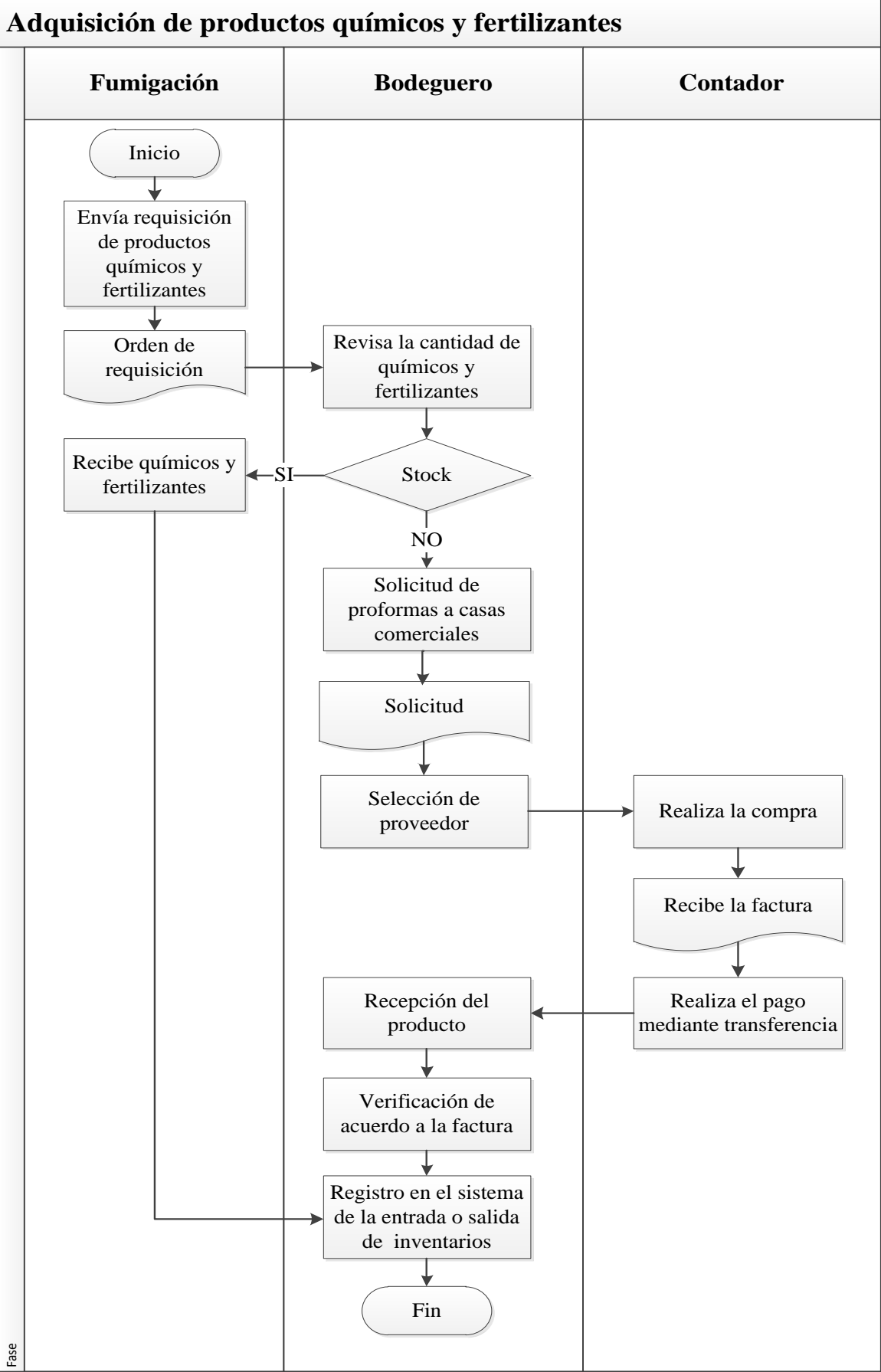



Figura 30. Adquisición de Químicos y Fertilizantes



**Tabla 49**  
*Proceso de adquisición de materiales de empaque*

		<b>EMPRESA JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>PROCESO</b>	ADQUISICIÓN DE MATERIALES DE EMPAQUE	
<b>EJECUTADO POR</b>	Bodeguero – responsable Contador – colaborador Supervisor post-cosecha – colaborador	
<b>APROBADO POR</b>	Gerente General	
<b>PROPÓSITO</b>	Se realiza la adquisición de materiales de empaque para proteger a la flor durante la exportación y brindar una presentación agradable para el cliente.	
<b>REFERENCIAS</b>	Filosofía empresarial Cumplir con los objetivos Necesidad del cliente	
<b>Nº OPERACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
1	SUPERVISOR DE POST-COSECHA	Envía requisición de materiales que va utilizar para las ventas.
2	BODEGUERO	Revisa la disponibilidad de inventario de materiales.
3	SUPERVISOR DE POST-COSECHA	Recibe material de empaque
4	BODEGUERO	Registro en el sistema la salida de inventarios.
5		Solicitud de proformas.
6		Selección del proveedor.
7	CONTADOR	Realiza la compra.
8		Recibe la factura.
9		Realiza el pago mediante transferencia.
10	BODEGUERO	Recepción del producto.
11		Verificación de acuerdo a la factura.
11		Registro en el sistema ingreso de inventarios.
<b>Última revisión:</b>	Fecha:	Firma:

Fuente: investigación propia

## Adquisición de materiales de empaque

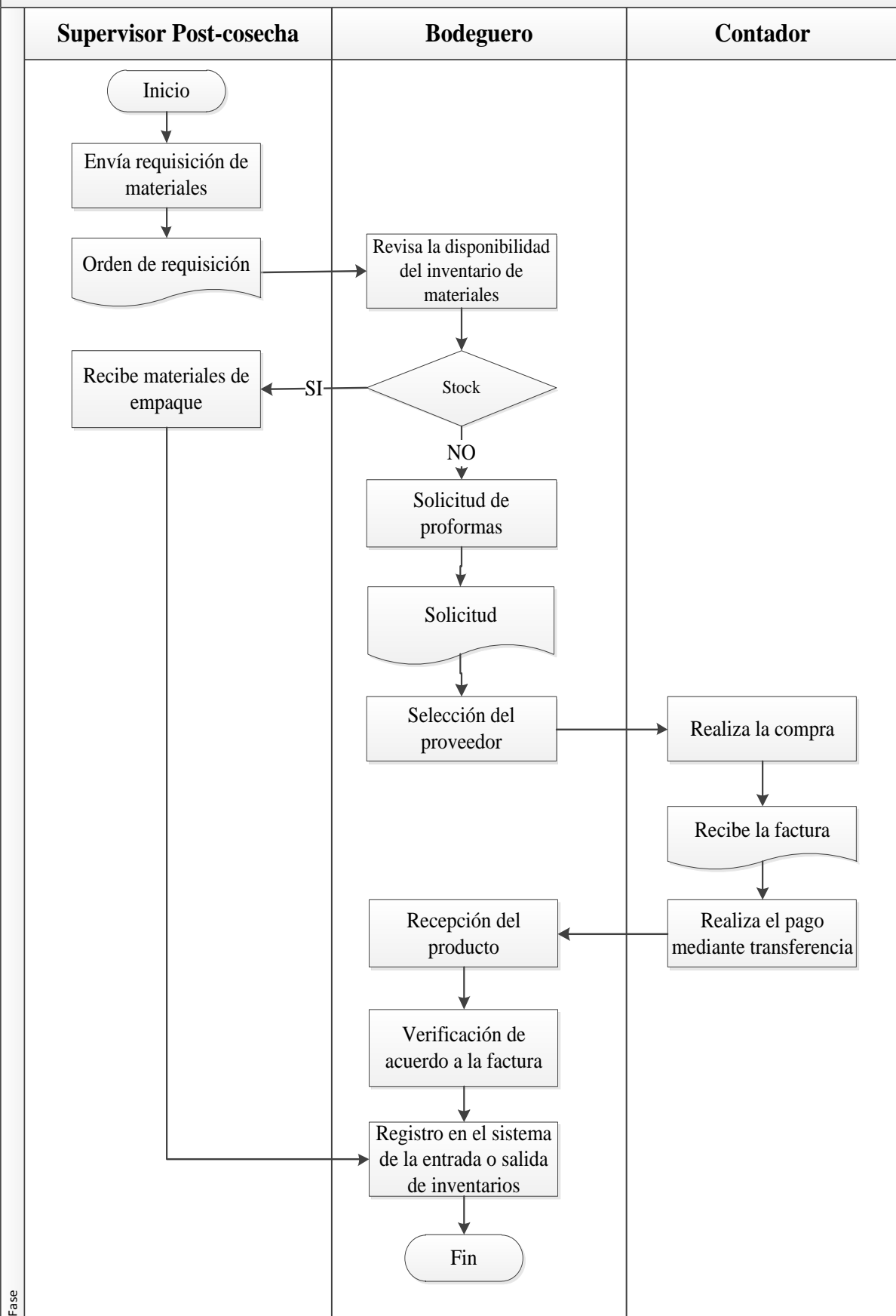


Figura 31. Adquisición de Materiales de Empaque

### 3.4.1.8 Gestión de Riesgos


A continuación, se presenta el proceso para mitigar los riesgos a los cuales la empresa se encuentra expuesta, mismo que permitirán establecer actividades de control de acuerdo a su materialidad y así estar preparados para responder ante la situación. Esta propuesta cobra importancia cuando se evalúa y define los controles en el caso de su ocurrencia.

#### 3.4.1.8.1 Clasificación de los Procesos

- Procesos Operativos: Cultivo, facturación.
- Procesos de Apoyo: Reclutamiento y selección del personal.

#### 3.4.1.8.2 Identificación del Riesgo Operacional

**Tabla 50**  
*Pérdidas económicas por enfermedades en la rosa.*

<b>Dependencia:</b> Gerencia Técnica	<b>Fecha:</b> 02-01-2019
<b>Cargo:</b> Jefe de Finca	
<b>Nombre del Proceso:</b> Cultivo	
<b>Nombre del Subproceso:</b>	<b>No aplica:</b> 
<b>1- Objetivo del proceso:</b> Cuidar de las plantas técnicamente, para obtener tallos de calidad y cumplir con los requerimientos del cliente.	
<b>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:</b> El riesgo se podría presentar en el momento que se realiza el control de enfermedades de la planta.	
<b>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:</b> El incumplimiento del objetivo se ocasionaría, cuando la planta se infecte con enfermedades como la botrytis, araña, ácaros, etc.	
<b>4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b>  Técnico  Jefe de finca  Supervisor y personal de fumigación	
<b>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b>  Pérdida de la producción.	

**6- Causas que permitieron que se generara la situación.**

Falta de equipos adecuados

Falta de capacitación al personal encargado.

Inadecuada aplicación de productos químicos

Detección tardía de las enfermedades.

**7- Frecuencia de ocurrencia de la situación** (número de veces al año)

**Alta** (Ocurre una vez al trimestre)

**Baja** (Superior al Semestre)

**Media** (Ocurre una vez al semestre)

**8- Consecuencias de la materialización de la situación**

Post-cosecha rechaza la rosa por enfermedades.

Expansión de la plaga a otras variedades de la rosa.

**9- Impacto de Materialización de la Situación.**

**Catastrófico** Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).

**Moderado** Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad)

**Leve** Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación

**10- Identifique el riesgo presentado en la situación** Pérdidas económicas por enfermedades en la rosa.

**11- Con relación al control del riesgo:**

¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Si  No

¿Se están aplicando en la actualidad? Si  No

¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo? Si  No

<p><b>12- ¿las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>¿En cuál?</b></p> <p>(Nombre) _____</p> <p>(Código) _____</p>
<p><b>13- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</b></p> <p>Capacitación para tener un personal preparado para actuar frente al riesgo.</p> <p>Seguimiento del trabajo realizado.</p> <p>Monitoreo diario del cultivo.</p>
<p><b>14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Antes de la actividad <input checked="" type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad</p>

**Tabla 51**  
*Pérdida de tiempo y dinero por la inadecuada selección del personal.*

<b>Dependencia:</b> Gerencia Administrativa	<b>Fecha:</b> 02-01-2019
<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos	
<b>Nombre del Proceso:</b> Reclutamiento y selección del personal	
<b>Nombre del Subproceso:</b>	<b>No aplica:</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>1- Objetivo del proceso:</b> Contratar y seleccionar personal adecuado para ocupar los puestos de trabajo vacantes dentro de la organización, encaminados a cumplir con los objetivos planteados.	
<b>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:</b> El riesgo se podría presentar en el momento que el encargado de la contratación, selecciona las carpetas del personal que no tiene experiencia, por la poca cantidad de personas capacitadas en el sector florícola.	
<b>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:</b> El incumplimiento del objetivo se ocasionaría, por la urgencia de contratar personal, ya que se reclutaría y seleccionaría trabajadores sin experiencia.	
<b>4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b>	
Jefe de recursos humanos.	
Trabajadores.	
<b>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b>	
Afectación en la productividad de la finca.	

**6- Causas que permitieron que se generara la situación.**

Falta de mano de obra con experiencia.

Inadecuado reclutamiento y selección del personal, por la optimización del tiempo.

Falta de preparación del personal a cargo de la contratación.

**7- Frecuencia de ocurrencia de la situación** (número de veces al año)

**Alta** (Ocurre una vez al trimestre)

**Baja** (Superior al Semestre)

**Media** (Ocurre una vez al semestre)

**8- Consecuencias de la materialización de la situación**

Alta rotación del personal que genera malestar en el ambiente laboral.

Falta de cumplimiento de objetivos por áreas.

Baja productividad.

**9- Impacto de Materialización de la Situación.**

**Catastrófico** Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).

**Moderado** Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad)

**Leve** Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación

**10- Identifique el riesgo presentado en la situación** Pérdida de tiempo y dinero por la inadecuada selección del personal.

**11- Con relación al control del riesgo:**

¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Si  No

¿Se están aplicando en la actualidad? Si  No

¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo? Si  No

<p><b>12- ¿Las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>¿En cuál?</b></p> <p>(Nombre) _____</p> <p>(Código) _____</p>
<p><b>13- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</b></p> <p>Realizar un adecuado reclutamiento y selección.</p> <p>Capacitar al personal.</p> <p>Seguimiento del trabajo realizado.</p> <p>Incentivar a los trabajadores para que permanezcan en su lugar de trabajo.</p>
<p><b>14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Antes de la actividad <input type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad</p>

**Tabla 52**

*Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los proveedores y entidades financieras.*

<b>Dependencia:</b> Gerencia Administrativa	<b>Fecha:</b> 02-01-2019
<b>Cargo:</b> Responsable de Ventas y Cobranzas	
<b>Nombre del Proceso:</b> Cobranzas	
<b>Nombre del Subproceso:</b>	<b>No aplica:</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>1- Objetivo del proceso:</b> Reducir la cartera vencida o por vencer y tener liquidez para la empresa	
<b>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:</b> El riesgo se podría presentar en el momento que se cobra a los clientes, al haber proporcionado datos falsos, cuando se realizó la negociación.	
<b>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:</b> El incumplimiento del objetivo se ocasionaría, cuando los clientes no quieran cumplir con las obligaciones contraídas y a la vez resulten ser personas o empresas fantasmas, por ser extranjeros.	
<b>4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b>	
Personal de ventas.	
Clientes.	
Gerente General.	

<b>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b>	
Cuentas por cobrar.	
<b>6- Causas que permitieron que se generara la situación.</b>	
Inadecuada búsqueda de clientes.	
Inadecuada negociación (formas de pago, comunicación)	
No tener clientes fijos.	
<b>7- Frecuencia de ocurrencia de la situación</b> (número de veces al año)	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Alta</b> (Ocurre una vez al trimestre)
<input type="checkbox"/>	<b>Baja</b> (Superior al Semestre)
<input type="checkbox"/>	<b>Media</b> (Ocurre una vez al semestre)
<b>8- Consecuencias de la materialización de la situación</b>	
Incumplimiento con las obligaciones por falta de liquidez.	
Retraso en el pago de nómina.	
<b>9- Impacto de Materialización de la Situación.</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Catastrófico</b> Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).
<input type="checkbox"/>	<b>Moderado</b> Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad)
<input type="checkbox"/>	<b>Leve</b> Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación
<b>10- Identifique el riesgo presentado en la situación</b> Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los proveedores y entidades financieras.	
<b>11- Con relación al control del riesgo:</b>	
¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Se están aplicando en la actualidad?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo?	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>



<p><b>12- ¿las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>¿En cuál?</b></p> <p>(Nombre) _____</p> <p>(Código) _____</p>
<p><b>13- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</b></p> <p>Diseñar políticas para la correcta selección de clientes.</p> <p>Establecer contacto directo con los clientes potenciales.</p>
<p><b>14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Antes de la actividad <input type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad</p>

**Conclusión:**

Con el uso de una matriz, se respondió varias preguntas que permitieron identificar los riesgos operativos más significativos, como son: pérdida económica por causa de las enfermedades de la rosa, pérdida de tiempo y dinero por la inadecuada selección del personal y pérdida de credibilidad y confianza por parte de los proveedores y entidades financieras, en ella también se plantean las causas que generan estas situaciones, determinando el nivel de frecuencia e impacto que dichos riesgos pueden tener en el momento de la materialización, como a la vez describir tareas de control para prevenirlos y en qué tiempo aplicarlos.

3.4.1.8.3 Medición del riesgo operacional

Para medir el riesgo operacional, se lo hace por medio de dos variables: frecuencia por impacto.

La frecuencia de ocurrencia se la califica de la siguiente manera:

- Alta (3) ya que ocurre una vez al trimestre
- Media (2) ya que ocurre una vez al semestre

- Baja (1) ya que ocurre en una periodicidad superior al semestre.

El impacto se califica de acuerdo a la materialización de los eventos:

- Catastrófico (20) ya que se produce por el incumplimiento de los objetivos, demandas en contra de la empresa, sanciones por las entidades de control, mala reputación e imagen negativa en el mercado.
- Moderado (10) ya que se produce por incumplimiento de objetivos, quejas de los clientes, investigaciones realizadas por los entes de control y efectos reputacionales negativos.
- Leve (5) ya que se produce por el incumplimiento de los objetivos, molestias en los clientes, se realizan recomendaciones por parte de los entes de control y efectos reputacionales negativos.

**Tabla 53**  
*Matriz de calificación, evaluación y respuesta al riesgo*

<b>Probabilidad</b>	<b>Valor</b>			
Alta	3	(3 x 5 = 15) Zona de riesgo moderado	(3 x 10 = 30) Zona de riesgo catastrófica	(3 x 20 = 60) Zona de riesgo inaceptable
Media	2	(2 X 5 = 10) Zona de riesgo leve	(2 x 10 = 20) Zona de riesgo moderada	(2 x 20 = 40) Zona de riesgo catatrófica
Baja	1	(1 x 5 = 5) Zona de riesgo aceptable	(1 x 10 = 10) Zona de riesgo leve	(1 X 20 = 20) Zona de riesgo moderada
	<b>Impacto</b>	Leve	Moderado	Alto
	<b>Valor</b>	5	10	20

3.4.1.8.4 Matriz de valoración del riesgo

**Tabla 54**  
**Mapa de riesgos**

MAPA DE RIESGOS							
Nº	PROCESO	RIESGO	CONSECUENCIAS	CALIFICACIÓN PROBABILIDAD	CALIFICACIÓN IMPACTO	NIVEL RIESGO	CONTROLES
1	Cultivo	Enfermedades de la rosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Pérdida de prestigio de la empresa por la mala calidad de la rosa.</li> <li>• Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los clientes.</li> <li>• Expansión de la plaga a otras variedades de la rosa.</li> </ul>	3	5	15 Riesgo Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para tener un personal preparado para actuar frente al riesgo.</li> <li>• Seguimiento del trabajo realizado.</li> <li>• Monitoreo diario del cultivo</li> </ul>
2	Reclutamiento y selección del personal	Contratar personal inadecuado, por optimizar el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas.</li> <li>• Demora en la entrega de pedidos, generando baja credibilidad y confianza por los clientes.</li> <li>• Baja productividad.</li> </ul>	3	10	30 Riesgo Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el reclutamiento y selección del personal adecuado.</li> <li>• Capacitar al personal.</li> <li>• Seguimiento del trabajo realizado.</li> <li>• Incentivar a los trabajadores para que permanezcan en su lugar de trabajo.</li> </ul>
3	Cobranzas	Fraude externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento con las obligaciones por falta de liquidez y por ende pérdida de credibilidad y confianza por parte de los proveedores y entidades financieras.</li> <li>• Pérdidas económicas.</li> <li>• Pérdida de prestigio de la empresa.</li> <li>• Retraso en el pago de nómina.</li> </ul>	3	10	30 Riesgo Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar políticas para la correcta selección de clientes.</li> <li>• Establecer contacto directo con los clientes potenciales.</li> </ul>

Elaborado por: Las autoras

## **Análisis**

Una vez construido el mapa de riesgos se pudo apreciar que existen tres riesgos importantes, a los cuales se les asignó la calificación de probabilidad e impacto, obteniendo como resultado dos riesgos moderados y un catastrófico, para los cuales se proponen controles preventivos, mismos que servirán para mitigar el riesgo y preparar a la empresa para enfrentar y actuar en caso de que estos llegaran a materializarse. Con esto se busca que la empresa no tenga pérdidas económicas, materiales y humanas, permitiéndoles cumplir con los objetivos.

### **3.4.2 Aspectos Contables y Financieros**

Dentro de la propuesta contable se presenta el plan de cuentas, dinámica de cuentas, estados financieros, flujo de operaciones, formatos para el cálculo de los costos que se incurren en la producción de rosas aplicando el sistema de costos por procesos e indicadores financieros, mismos que serán una herramienta útil, pues permitirán presentar la información económica de manera oportuna a las partes interesadas, lo cual facilitará la toma de decisiones.

#### ***3.4.2.1 Políticas Contables y Financieras***

- Los Estados Financieros se preparan de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES) emitidas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).
- Los Estados Financieros deben ser presentados de acuerdo a las siguientes características: comprensibilidad, relevancia, materialidad, fiabilidad, la esencia sobre la forma, prudencia, integridad, comparabilidad, oportunidad y equilibrio entre costo y beneficio.

- Los activos biológicos se medirán a valor razonable.
- Los inventarios se registrarán bajo el método de valoración FIFO (Primeras entradas, primeras salidas).
- Presentación de los Estados Financieros a la junta general de socios de forma mensual y dentro de los primeros diez días del mes siguiente.
- Registro de los hechos económicos en el sistema FINANCONTRY en el momento que ocurran.
- Pago de nómina dentro de los cinco primeros días del mes.

#### **3.4.2.2 Plan de Cuentas**

Se propone una lista detallada y ordenada de las cuentas, en donde se les asigna un código que sirve como guía para el registro de las mismas, este plan está elaborado de acuerdo al giro del negocio y en base a un formato general emitido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, este plan está integrado por las cuentas de Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Costos y Gatos ver anexo N°18.

#### **3.4.2.3 Dinámica de cuentas**


A continuación, se presenta la operatividad de las cuentas, es decir cómo se debita o acredita, detallando dicha dinámica a nivel de mayores, lo cual facilitará el reconocimiento y registro de las transacciones.

**Tabla 55**  
**Efectivo y Equivalentes de Efectivo**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>		<b>NIVEL 2</b>	
<b>ELEMENTO</b>		<b>GRUPO</b>	
1. Activo		1.1 Activo Corriente	
		1.1.1 Efectivo y Equivalentes de Efectivo	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo es la liquidez que posee la empresa, para afrontar las obligaciones a corto plazo, es decir el efectivo que dispone en un momento determinado.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas de dinero por venta de rosas.</li> <li>• Venta de propiedad, planta y equipo.</li> <li>• Reembolsos de dinero</li> <li>• Depósitos en instituciones financieras</li> <li>• Notas de crédito emitidas por instituciones financieras</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a proveedores</li> <li>• Desembolso de dinero</li> <li>• Pago por compras de materiales y útiles de oficina, útiles de aseo.</li> <li>• Pago de servicios básicos.</li> <li>• Pago de nómina</li> <li>• Pago de préstamos bancarios</li> <li>• Notas de débito emitidas por instituciones financieras.</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de funciones.</li> <li>• Control en la entrada y salida diaria de efectivo.</li> <li>• Autorización previa a la salida de efectivo.</li> <li>• Arqueos sorpresivos.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>• Mantener los saldos de efectivo en un nivel adecuado.</li> <li>• Caucionar al personal responsable del manejo de Efectivo y Equivalentes.</li> </ul>		NIIF PYMES: Sección 2 Conceptos y Principios Generales Sección 4 Estado de Situación Financiera Sección 7 Estado de Flujos de Efectivo NIC 7 Estados de Flujo de Efectivo	

Fuente: investigación propia

**Tabla 56**  
**Activos Financieros**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
1. Activo	1.1 Activo Corriente	1.1.2 Activos Financieros 1.1.2.01 Cuentas por Cobrar 1.1.2.02 Documentos por cobrar	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Activo Financiero es cualquier activo que sea: dinero en efectivo, un instrumento de patrimonio de otra empresa, o suponga un derecho contractual al recibir efectivo u otro activo financiero, o a intercambiar activos o pasivos financieros con terceros en condiciones potencialmente favorables.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a crédito</li> <li>• Por anticipos a trabajadores y socios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por anticipos recibidos</li> <li>• Por el valor de notas de crédito emitidas por devoluciones</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación adecuada de funciones.</li> <li>• Facturación oportuna de todas las ventas.</li> <li>• Control adecuado de entregas, facturación, cobro o créditos concedidos al deudor.</li> <li>• Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranzas.</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 11 Instrumentos Financieros Básicos	

Fuente: investigación propia

**Tabla 57**  
**Inventarios**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
1. Activo	1.1 Activo Corriente	1.1.3 Inventarios	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Inventarios abarca los artículos, materiales, suministros, productos y recursos para ser utilizados en la transformación, consumo o venta, dentro de las actividades del giro normal de la empresa.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de materiales para la producción</li> <li>• Adquisición de productos para el cultivo de plantas</li> <li>• Por devoluciones de productos</li> <li>• Por la compra de maquinaria</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de producto agrícola</li> <li>• Por el uso de los materiales y productos</li> <li>• Por el valor de los productos dados de baja</li> <li>• Por el valor de los productos faltantes en los inventarios</li> <li>• Deterioro</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Custodia física de los inventarios</li> <li>• Realizar toma física mensual</li> <li>• El registro del inventario debe ser de acuerdo a la NIIF PYMES</li> <li>• Caucionar al personal responsable del manejo de Inventarios</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 13 Inventarios NIC 2 Inventarios	

Fuente: investigación propia



**Tabla 58**  
*Activos por Impuestos Corrientes*

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
1. Activo	1.1 Activo Corriente	1.1.4 Activos por Impuestos Corrientes	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Es la cantidad a pagar (recuperar) por el impuesto a las ganancias relativo a la ganancia (perdida) fiscal del periodo.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de facturas de compras con IVA</li> <li>• Registro de facturas con retención del IVA e Impuesto a la Renta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de los impuestos</li> <li>• Devolución del IVA</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las obligaciones tributarias</li> <li>• Realizar las declaraciones en las fechas establecidas por el SRI</li> <li>• Archivo de la documentación de sustento</li> <li>• Revisar el formulario 104</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 29 Impuesto a las Ganancias NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo NIC 12 Impuestos a las Ganancias Ley de Régimen Tributario Interno	

Fuente: investigación propia

**Tabla 59**  
**Propiedad, Planta y Equipo**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
1. Activo	1.1 Activo no Corriente	1.2.1 Propiedad, Planta y Equipo	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Son activos perdurables como edificio, terreno y equipo, cuya vida de servicio dura más de un año y que son usados en la operación de la empresa.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el costo de adquisición de propiedad, planta y equipo</li> <li>• Por aporte de socios</li> <li>• Por el valor de mejoras y otros cargos que representen un mayor valor</li> <li>• Por los costos de instalación de PPyE</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Propiedad, Planta y Equipo</li> <li>• Baja, depreciación, sustracción, deterioro, pérdida y desmantelamiento de Propiedad, Planta y Equipo</li> <li>• Por devolución de PPyE</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación adecuada de las funciones</li> <li>• Documento que detalle el registro de los bienes con la descripción, estado y responsable</li> <li>• Establecer códigos de identificación en cada activo</li> <li>• Autorización previa a todas las adquisiciones</li> <li>• Políticas para la compra</li> <li>• Informe de las unidades dadas de baja</li> <li>• Inventario periódico de la existencia y condiciones físicas de los bienes</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 17 Propiedad, Planta y Equipo NIC 16 Propiedad, Planta y Equipo	


Fuente: investigación propia

**Tabla 60**  
**Activos Biológicos**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
1. Activo	1.1 Activo no Corriente	1.2.3 Activos Biológicos	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Los activos biológicos hacen referencia a animales vivos y plantas, de los cuales se pretende generar productos agrícolas y se medirán a valor razonable			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de activos biológicos</li> <li>• Pérdida por medición del valor razonable</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de los activos biológicos</li> <li>• Ganancia por medición del valor razonable</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Inventario actualizado</li> <li>• Seguimiento a la productividad de las plantas</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 13 Inventarios Sección 34 Actividades Especiales NIC 2 Inventarios NIC 41 Activos Biológicos	


Fuente: investigación propia

**Tabla 61**  
**Activos Intangibles**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
1. Activo	1.1 Activo no Corriente	1.2.4 Activos Intangibles	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Es el conjunto de bienes inmateriales, es decir, no podemos verlos, ni tocarlos.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra del activo intangible</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por venta del Activo Intangible</li> <li>• Por amortización</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro contable</li> <li>• Revisión de la vigencia</li> <li>• Mantenimiento periódico del software</li> <li>• Implementar seguridad para protección de datos</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 18 Activos Intangibles distintos de la Plusvalía NIC 38 Activos Intangibles	


Fuente: investigación propia

**Tabla 62**  
**Pasivos Financieros**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
2. Pasivos	2.1 Pasivos Corrientes	2.1.1 Pasivos Financieros 2.1.1.01 Cuentas por pagar 2.1.1.02 Documentos por pagar	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Es una obligación, deuda o compromiso de pago, en un plazo determinado y se realiza entre dos partes, en donde una de ellas entrega efectivo u otro activo financiero a la otra parte.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por pagos realizados de manera parcial o total</li> <li>• Descuentos recibidos por los proveedores por pago anticipado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores pendientes a proveedores</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Análisis de las fechas de vencimiento de los pagos</li> <li>• Verificar la documentación soporte</li> <li>• Archivo cronológico de los documentos por pagar</li> <li>• Autorización para liquidar los pasivos</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 2 Conceptos y Principios Generales NIC 32 Instrumentos Financieros NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición.	


Fuente: investigación propia

**Tabla 63**  
*Obligaciones con Instituciones Financieras*

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
2. Pasivos	2.1 Pasivos Corrientes	2.1.2 Obligaciones con Instituciones Financieras	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Compromisos que tiene la empresa con las Instituciones Bancarias, por prestamos obtenidos para inversiones, las cuales deben cancelarse al final del periodo acordado entre las partes y son soportadas por documentos y garantías.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos realizados de manera parcial o total</li> <li>• Pago de intereses</li> <li>• Pago de costos de financiación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desembolso del valor de los préstamos bancarios</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la documentación soporte de las obligaciones financieras</li> <li>• Analizar la necesidad de financiación</li> <li>• Evaluar a las instituciones con las que se tiene obligaciones financieras</li> <li>• Revisar que el registro contable no tenga errores</li> <li>• Realizar los cálculos de intereses y amortizaciones</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 11 Instrumentos Financieros Básicos NIC 32 Instrumentos Financieros NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición.	

Fuente: investigación propia

**Tabla 64**  
**Otras Obligaciones Corrientes**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>		<b>NIVEL 2</b>	
<b>ELEMENTO</b>		<b>GRUPO</b>	
2. Pasivos		2.1 Pasivos Corrientes	
		2.1.3 Otras Obligaciones Corrientes	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Surgen como consecuencia del pago de tributos al estado en donde interviene el acreedor y deudor tributario, el pago se lo realiza de acuerdo al plazo establecido por el ente de control, el no cumplimiento de las obligaciones genera multas e intereses.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del impuesto</li> <li>• Anticipos pagados por impuestos</li> <li>• Pago de beneficios sociales a los trabajadores</li> <li>• Cancelación del aporte al IESS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto del impuesto a pagar</li> <li>• Obligaciones pendientes de pago con los trabajadores</li> <li>• Obligaciones generadas con el IESS</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración del impuesto en los plazos establecidos por la ley</li> <li>• Mantener un archivo del comprobante de retención emitido</li> <li>• Conciliar el formulario con la documentación base, la cual sea veraz y confiable</li> <li>• Revisar los cálculos y las declaraciones realizadas, por una persona diferente a quien elaboró</li> <li>• Firma de las declaraciones por el representante legal</li> </ul>		<p>Código Tributario</p> <p>NIIF PYMES Sección 28 Beneficios a los Empleados</p> <p>Sección 29 Impuesto a las Ganancias</p>	

Fuente: investigación propia

**Tabla 65**  
**Capital Social**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
3. Patrimonio	3.1 Capital	3.1.1 Capital Social	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Es el valor inicial y posterior que los socios o accionistas aportan al ente económico, para disponer del capital necesario para iniciar y hacer que este tenga la liquidez necesaria para el normal funcionamiento.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiro del capital</li> <li>• Pérdidas en el ejercicio</li> <li>• Pago de dividendos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones de los socios</li> <li>• Aumento del capital por nuevas aportaciones</li> <li>• Incremento del capital por capitalización de utilidades</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el número de acciones que se van a emitir con su respectivo precio</li> <li>• Revisión de la escritura suscrita del capital</li> <li>• Verificar que el aporte sea el mismo que el acordado</li> <li>• Mantener registros apropiados</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 2 Conceptos y Principios Generales NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición.	

Fuente: investigación propia




**Tabla 66**  
**Reservas**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
3. Patrimonio	3.2 Reservas	3.2.1 Reservas	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Reservas son aquellas que fortalecen al capital de los socios para cualquier tipo de contingencia o a la vez sirven para capitalizarse.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de ganancias acumuladas</li> <li>• Pérdida del ejercicio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de utilidades para formar la reserva</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los movimientos de entrada y salida de reservas</li> <li>• Comprobar las causas de posibles reclasificaciones</li> <li>• Verificar que la distribución de los dividendos sea dentro de los límites permitidos legalmente</li> </ul>		Ley de Compañías NIIF PYMES Sección 22 Pasivos y Patrimonio	

Fuente: investigación propia

**Tabla 67**  
**Resultados**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
3. Patrimonio	3.3 Resultados	3.3.1 Ganancias del ejercicio 3.3.2 Pérdida del ejercicio	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Representa las utilidades o pérdidas de periodos anteriores y del presente período, éstos se ven afectados por el incremento por medio de las utilidades y disminuidos por el efecto de pérdida, aplicación o distribución a otras cuentas.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del ejercicio</li> <li>• Distribución de utilidades</li> <li>• Capitalización de utilidades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad del ejercicio</li> <li>• Ajustes de ejercicios anteriores</li> <li>• Reducción del capital por pérdidas</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los datos de los resultados del ejercicio con el Estado de Resultados y verificar el flujo neto de efectivo</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 5 Estado de Resultados Integral y Estado de Resultados Sección 22 Pasivos y Patrimonio	

Fuente: investigación propia

**Tabla 68**  
**Ventas**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
4. Ingresos	4.1 Ingreso de Actividades Ordinarias	4.1.1 Ventas	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
En esta cuenta se registra los ingresos por las ventas del inventario de productos terminados.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cierre del ejercicio económico</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de dinero por la venta del inventario de productos terminados</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Llevar un registro contable adecuado</li> <li>• Orden cronológico de la documentación de ventas</li> <li>• Aplicación de políticas en ventas</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 23 Ingresos de Actividades Ordinarias	

Fuente: investigación propia

**Tabla 69**  
**Materiales Directos**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
5. Costos	5.1 Cultivo 5.2 Post-cosecha	5.1.1 Materiales Directos	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Son materiales que se identifican de una manera clara dentro del producto terminado, y representa el principal costo.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el costo de los materiales para la producción</li> <li>• Devoluciones por el departamento de producción</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la entrega de materiales a producción</li> <li>• Devolución de materiales a proveedores</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el material recibido con la orden de compra</li> <li>• Verificar la cantidad y calidad del material</li> <li>• Revisar y aprobar las facturas a los proveedores</li> <li>• Hacer el registro de las facturas en el departamento de contabilidad</li> <li>• Recibir la requisición de materiales elaborada por el departamento que los requiere</li> <li>• Registrar las entradas y las salidas de los materiales en el sistema</li> <li>• Elaborar la orden de devolución en compras en caso de ser necesario</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 13 Inventarios NIC 2 Inventarios	


Fuente: investigación propia

**Tabla 70**  
**Mano de Obra Directa**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
5. Costos	5.1 Cultivo 5.2 Post-cosecha	5.1.2 Mano de Obra Directa	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Mano de obra directa es la que está directamente involucrada en la producción del producto terminado, la cual puede ser trasladada fácilmente al producto y representa un costo importante en su producción			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de pago de nómina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de traslado a los productos en proceso y terminados</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro individual de cada trabajador</li> <li>• Controlar y manejar los sueldos y salarios</li> <li>• Pago de beneficios sociales de acuerdo a lo que establece la ley vigente</li> <li>• Control del horario de trabajo</li> <li>• Evaluación del desempeño laboral</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 13 Inventarios, Costos de transformación	


Fuente: investigación propia

**Tabla 71**  
**Costos Indirectos de Fabricación**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
5. Costos	5.1 Cultivo 5.2 Post-cosecha	5.1.2 Costos Indirectos de Fabricación	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Son aquellos que intervienen en la transformación de los productos y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, procesos productivos o centros de costos determinados.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de los materiales indirectos entregados para la producción</li> <li>• Por el pago de nómina</li> <li>• Por el valor de los demás CIF del proceso productivo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de traslado de los productos en proceso y terminados</li> <li>• Por el valor de las devoluciones de materiales indirectos a proveedores</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo de la documentación</li> <li>• Nómina del personal administrativo</li> <li>• Verificar la cantidad y calidad del material</li> <li>• Registrar las entradas y las salidas de los materiales en el sistema</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 2 Conceptos y Principios Generales  Sección 13 Inventarios, Distribución de los costos indirectos de producción	

Fuente: investigación propia

**Tabla 72**  
**Gasto en Ventas**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	
6. Gastos	6.1 Gastos Ordinarios	6.1.1 Gastos de ventas	
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Son los relacionados con la comercialización de los productos agrícolas de la empresa.			
<b>DINÁMICA</b>			
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor cancelado por concepto de obligaciones laborales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la cancelación del saldo al cierre del ejercicio</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación y autorización de la gerencia general para los pagos</li> <li>• Documentación de respaldo por los desembolsos</li> <li>• Archivo cronológico de la documentación</li> </ul>		NIIF PYMES Sección 5 Estado de Resultados Integral y Estado de Resultados	

Fuente: investigación propia

**Tabla 73**  
**Gastos de Administración**

	<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>
6. Gastos	6.2 Gastos Ordinarios	6.2.1 Gastos de administración
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
Son gastos incurridos en la empresa, para su funcionamiento normal, siendo importantes para aumentar la eficiencia de la misma y no están relacionados con la producción y ventas.		
<b>DINÁMICA</b>		
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor cancelado por concepto de obligaciones laborales</li> <li>• Salidas de dinero por pago de honorarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la cancelación del saldo al cierre del ejercicio</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación y autorización de la gerencia general para los pagos</li> <li>• Documentación de respaldo por los desembolsos</li> <li>• Archivo cronológico de la documentación</li> </ul>	NIIF PYMES Sección 5 Estado de Resultados Integral y Estado de Resultados	

Fuente: investigación propia



**Tabla 74**  
**Gastos Financieros**

	<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>
6. Gastos	6.3 Gastos Ordinarios	6.3.1 Gastos Financieros
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
Todos aquellos en los que incurre la empresa, por el uso de capitales puestos a su disposición por terceras personas		
<b>DINÁMICA</b>		
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses pagados por financiamiento</li> <li>• Cargos por mora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la cancelación del saldo al cierre del ejercicio</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la necesidad de contraer obligaciones con entidades financieras</li> <li>• Archivar cronológicamente la documentación de respaldo</li> <li>• Realizar el trámite con la debida autorización</li> </ul>	NIIF PYMES Sección 25 Costos por Préstamos	

Fuente: investigación propia

#### **3.4.2.4 Estructura de los Estados Financieros**

Los Estados deben ser confiables, veraces, oportunos y completos que permitan la toma de decisiones para los usuarios internos y externos.


Según las NIIF PYMES se debe elaborar cuatro Estados Financieros los cuales son:

- Estado de Situación Financiera (Balance General)
- Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias)
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- Estado de Flujos de Efectivo y
- Notas a los Estados Financieros

##### **3.4.2.4.1 Estado de Situación Financiera**

Se presenta un modelo de Estado de Situación Financiera que permita a la empresa determinar la situación real y actual, en donde se detallan cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio. Las partes que integran son: título o encabezamiento, texto o cuerpo y legalización.

## Modelo de Estado de Situación Financiera


 <b>JUNARFRA CIA. LTDA</b> RUC ..... <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>DD/MM/AAAA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>		<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	xxx		<b>PASIVOS FINANCIEROS</b>	xxx
Caja	xxx		Cuentas por Pagar	xxx
Bancos	xxx		Documentos por Pagar	xxx
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	xxx		<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	xxx
Cuentas por Cobrar	xxx		Obligaciones Inst. Finan. Locales	xxx
Documentos por Cobrar	xxx		<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	xxx
(-) Provisión Cuentas Incobrables y Deterioro	xxx		Con la Administración Tributaria	xxx
<b>INVENTARIOS</b>	xxx		Impuesto a la Renta por Pagar	xxx
Inventario de Materia Prima	xxx		Con el IESS	xxx
Inventario de Suministros o Materiales a ser consumidos en el proceso de producción	xxx		Por Beneficios de Ley a Empleados	xxx
Inventario de Productos Terminados	xxx		Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio	xxx
Inventarios Repuestos, Herramientas y Accesorios	xxx		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	xxx		<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA</b>	
Crédito Tributario IVA	xxx		<b>CAPITAL</b>	xxx
Crédito Tributario IR	xxx		Capital Suscrito o Asignado	xxx
Anticipo de Impuesto a la Renta	xxx		<b>RESERVAS</b>	xxx
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			Reserva Legal	xxx
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	xxx		<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	xxx
Terrenos	xxx		Ganancia Neta del Período	xxx
Edificios	xxx		(-) Pérdida Neta del Período	xxx
Muebles y Enseres	xxx			
Maquinaria y Equipo	xxx			
Equipo de Computación	xxx			
Otros Propiedades, Planta y Equipo	xxx			
(-) Depreciación Acumulada PPyE	xxx			
<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>				
Plantas en Crecimiento	xxx	xxx		
Plantas en Producción	xxx			
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>				
Sistema Financontry	xxx			
(-) Amortización Acumulada de Activos Intangibles	xxx			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	xxxx		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	xxxx
.....			.....	
FIRMA GERENTE			FIRMA CONTADOR	

Fuente: investigación propia

### 3.4.2.4.2 Estado de Resultados Integral

Se muestra un modelo de Estado de Pérdidas y Ganancias, que indica de manera ordenada los ingresos y gastos, que se generaron durante un período económico, como consecuencia saber si existe pérdidas o ganancias.

## Modelo de Estado de Resultados Integral

		<b>JUNARFRA CIA. LTDA</b> <b>RUC .....</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b> <b>DD/MM/AAAA</b>	
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			XXXX
	Ventas	xxx	
(-)	Descuento en Ventas	xxx	
(-)	Devoluciones en Ventas	xxx	XXXX
<b>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>			
<b>MATERIALES UTILIZADOS</b>			
(+)	Inventario Inicial de Materia Prima	xxx	
(+)	Compras Netas Locales de Materia Prima	xxx	
(-)	Inventario Final de Materia Prima	xxx	
(+)	Inventario Inicial de Productos Terminados	xxx	
(-)	Inventario Final de Productos Terminados	xxx	
(+)	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		
	Sueldos y Beneficios Sociales	xxx	
(+)	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>		
	Sueldos y Beneficios Sociales	xxx	
(+)	<b>OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		
	Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	xxx	
	Mantenimiento y Reparaciones	xxx	
	Suministros, Materiales y Repuestos	xxx	
	Otros Costos de Producción	xxx	
	<b>GANANCIA BRUTA</b>		XXXX
	<b>GASTOS</b>		XXXX
	<b>GASTOS DE VENTAS</b>		
	Sueldos, Salarios y Demas Remuneraciones	xxx	
	Aportes a la Seguridad Social	xxx	
	Beneficios Sociales e Indemnizaciones	xxx	
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
	Sueldos, Salarios y Demas Remuneraciones	xxx	
	Aportes a la Seguridad Social	xxx	
	Beneficios Sociales e Indemnizaciones	xxx	
	Servicios Básicos	xxx	
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
	Intereses	xxx	
	Comisiones	xxx	
	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES</b>		XXXX
	15% Participación Trabajadores	xxx	
(=)	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>		XXXX
	25% del Impuesto a la Renta Causado	xxx	
(=)	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO</b>		XXXX
.....		.....	
FIRMA GERENTE		FIRMA CONTADOR	

Fuente: investigación propia

### 3.4.2.4.3 Estado de Cambios en el Patrimonio

Se muestra un modelo de Estado de Cambios en el Patrimonio Neto en el cual se debe registrar los cambios que ha sufrido el patrimonio en un periodo económico, ya sea por reinversión de utilidades, reparto de dividendos, aportes o disminución del capital.

#### Modelo de Estado de Cambios en el Patrimonio



JUNARFRA CIA. LTDA  
RUC .....  
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO  
DD/MM/AAA


	PARTICIPACION CONTROLADORA										TOTAL PATRIMONIO	
	CAPITAL SOCIAL	APORTES DE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	RESERVAS		OTROS RESULTADOS INTEGRALES		RESULTADOS ACUMULADOS		RESULTADOS DEL EJERCICIO			TOTAL PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS CONTROLADORA
			RESERVA LEGAL	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	ACTIVOS INTANGIBLES	GANANCIAS ACUMULADAS	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	GANANCIA NETA DEL PERIODO	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO		
<b>SALDO AL FINAL DEL PERÍODO</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
												xxx
<b>SALDO DEL PERÍODO INMEDIATO ANTERIOR</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
												xxx
<b>CAMBIOS EN POLITICAS CONTABLES:</b>					xxx	xxx						xxx
												xxx
<b>CORRECCION DE ERRORES:</b>					xxx	xxx						xxx
												xxx
<b>CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO:</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Aumento (disminución) de capital social	xxx											xxx
Dividendos							xxx		xxx			xxx
Realización de la Reserva por Valuación de Propiedades, planta y equipo					xxx		xxx					xxx
Realización de la Reserva por Valuación de Activos Intangibles						xxx	xxx					xxx
Otros cambios (detallar)			xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		xxx
Resultado Integral Total del Año (Ganancia o pérdida del ejercicio)									xxx	xxx		xxx

Fuente: investigación propia

### 3.4.2.4.4 Estado de Flujo de Efectivo

Muestra las entradas y salidas de efectivo a causa de las actividades operativas, de inversión y financiamiento que se han presentado en un periodo económico, permitiendo analizar la solvencia que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

#### Modelo de Estado de Flujo de Efectivo

 <b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b> <b>RUC .....</b> <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>DD/MM/AAAA</b>	
<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO</b>	xxx
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIONES	xxx
<b>Clases de cobro por actividad de operación</b>	xxx
Otros cobros por actividades de operación	xxx
<b>Clases de pagos por actividades de operación</b>	xxx
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	xxx
Pagos a y por cuenta de los empleados	xxx
Otros pagos por actividades de operación	xxx
<b>Dividendos Pagados</b>	xxx
<b>Intereses pagados</b>	xxx
<b>Intereses recibidos</b>	xxx
<b>Otras entradas (salidas) de efectivo</b>	xxx
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	xxx
Aporte en efectivo por aumento de capital	xxx
Financiación por prestamos a largo plazo	xxx
Pagos de prestamos	xxx
Dividendos Pagados	xxx
Intereses recibidos	xxx
Otras entradas (salidas) de efectivo	xxx
EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	xxx
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalente al efectivo	xxx
<b>INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	xxx
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO</b>	xxx
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>	xxx
.....	.....
FIRMA GERENTE	FIRMA CONTADOR

Fuente: investigación propia

#### 3.4.2.4.5 Costeo por Procesos

Una situación importante en la determinación del costo para el productor deberá ser el establecimiento de los tiempos para determinar el costo de la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación con lo cual sugerimos que se haga un flujograma de procesos, el cual está formado por figuras que tiene diferentes significados como se muestra a continuación:

<b>Simbología</b>	<b>Descripción de la operación</b>
	Operación simple
	Operación combinada
	Demora
	Almacenamiento
	Transporte
	Verificación y control

#### **Flujograma del proceso de producción de la rosa**

El siguiente flujograma representa el tiempo que se ocupa para el cultivo de rosas en un bloque, el cual consta de 216 camas y 100.000 patrones aproximadamente.



JUNARFRA CÍA. LTDA.

DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES DE CULTIVO

	SÍMBOLO	ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO	DIST. (días)
1		Preparación de la tierra con abonos orgánicos	1 día	
2		Siembra de patrones	2 días	
3		Desinfección de los patrones	4 horas	
4		Aplicación de enraizantes	4 horas	30 días
5		Realizar injerto con plástico	2 días	30 días
6		Quitar el plástico del injerto	1 día	30 días
7		Guiar la planta con alambre o cuerda	1 día	
8		Hidratar las plantas	4 horas	Todos los días
9		Fertilización de la planta	4:30 horas	
10		Control de enfermedades	3 horas	Pasando un día
11		Pinche y desnuque de la planta	1 hora	60 días
<b>TOTAL</b>			7 días 4h:30	150 días





**JUNARFRA CÍA. LTDA.**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES DE COSECHA**

	SÍMBOLO	ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO
1		Cortar el tallo a 2 tijeras	4 horas
2		Armar la malla de rosas	1 hora
3		Colocar las mallas en un recipiente con agua y fungicidas	No tiene tiempo
4		Transportar las mallas a post cosecha	2 horas
<b>TOTAL</b>			<b>7 horas</b>



**JUNARFRA CÍA. LTDA.**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES DE POSTCOSECHA**


	SÍMBOLO	ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO
1		Recibir las mallas	No tiene tiempo
2		Hidratación o re fumigación de la rosa	0:30 hora
3		Separar por variedad de rosa	1 horas
4		Clasificación de la rosa y deshoje	2 horas
5		Elaboración de bonches	1 hora
6		Corte de tallos	0:30 hora
7		Control de calidad	1 hora
8		Cuarto frio	No tiene tiempo
9		Poner en cajas	1 hora
10		Etiquetar	1 hora
11		Despachar	No tiene tiempo
<b>TOTAL</b>			<b>8 horas</b>

Mediante el uso del flujo de procesos se determina que el ciclo de crecimiento de la rosa es de cinco meses; en cultivo la mano de obra directa emplea siete días con cuatro horas y treinta minutos, el proceso de cosecha tiene una duración de siete horas y post-cosecha ocho horas por bloque.

Con ello se produce 12 tallos por cama, 2500 tallos por bloque, lo que corresponde a 10.000 rosas diarias aproximadamente.


### Materia Prima Directa

A continuación, se plantea un formato para el registro de la materia prima directa, donde se detallan los insumos que se utilizan en la producción de rosas, se coloca la cantidad (A), el precio unitario (B) y el total (C) se obtiene multiplicando A\*B.

 <b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>			
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD ( A )</b>	<b>PRECIO UNITARIO ( B )</b>	<b>TOTAL A * B = ( C )</b>
Patrones	XXX	XXX	XXX
Fertilizantes			
Fungicidas			
Insecticidas			
Preservantes			
Adherentes			
Dispersantes			
Foliares			
Reguladores			
Acaricidas			
Desinfectantes			
Acidificantes			
Acondicionantes			
<b>TOTAL</b>			<b>XXX</b>

### Mano de Obra Directa


En el formato de mano de obra directa se registran los sueldos del personal de cultivo, cosecha, fumigación y riego y post-cosecha, los cuales intervienen en la producción de rosas.

 <b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>SUELDO TOTAL</b>
Sueldos y salarios cultivo	XXX
Sueldos y salarios cosecha	
Sueldos y salarios fumigación y riego	
Sueldos y salarios post-cosecha	
<b>TOTAL</b>	<b>XXX</b>

### Costos Indirectos de Fabricación

Se registra el valor total de los costos indirectos de fabricación que se incurre para el proceso de producción de la rosa, los cuales son detallados en la siguiente tabla:

 <b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>	
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
Servicios básicos	XXX
Útiles de aseo	
Combustible	
Materiales de riego	
Materiales para invernadero	
Materiales de ferretería	
Transporte en compras	
Alimentación	
Depreciaciones	
Mantenimiento y mejoras de finca	
Suministros de post-cosecha	
<b>TOTAL</b>	<b>XXX</b>

	<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b> <b>CÁLCULO DE COSTOS POR PROCESOS</b>					
	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MPD</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>MOD</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>CIF</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>


Para el cálculo del costo de la rosa se utiliza la NIIF PYMES sección 34 Actividades Especiales (34.2 – 34.7) que hace referencia a agricultura, donde establece que el activo biológico será medido a valor razonable menos los costos de ventas. Fórmula que se aplica para determinar la ganancia o pérdida por la variación de los cambios en el valor razonable.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
xxx	-----X-----		
	Inventario de productos terminados	xxx	
	Ganancia por cambio en el valor razonable		xxx
	V/R ganancia por cambios en el valor razonable.		
xxx	-----X-----		
	Pérdida por cambio en el valor razonable	xxx	
	Inventario de productos terminados		xxx
	V/R pérdida por cambio en el valor razonable		

Una vez realizado los cálculos de los costos se puede elaborar el Estado de Costos de Productos Vendidos.

### 3.4.2.4.6 Estado de Costos de Productos Vendidos

Es el Estado que muestra la integración y cuantificación de la materia prima, mano de obra y gastos indirectos, que ayuda a valorar la producción terminada y transformada para conocer el costo de su producción.

		<b>JUNARFRA CIA. LTDA</b> <b>RUC .....</b> <b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS</b> <b>DD/MM/AAAA</b>	
Inventario Inicial de Materia Prima			xxx
+ Compras de Materia Prima		xxx	
= Materia Prima Disponible para la Producción			xxx
- Inventario Final de Materia Prima		xxx	
= Costo de Materia Prima Utilizada en la Producción			xxx
+ Mano de Obra Directa		xxx	
+ Costos Indirectos de Fabricación		xxx	
= Producción en Proceso del Período			xxx
+ Inventario Inicial de Productos en Proceso		xxx	
= Total de Productos en Proceso			xxx
- Inventario Final de Productos en Proceso		xxx	
= Productos Terminados en el Período			xxx
+ Inventario Inicial de Productos Terminados		xxx	
= Productos Terminados			xxx
- Inventario Final de Productos Terminados		xxx	
= Costos de Producción			xxx
..... <b>FIRMA GERENTE</b>		..... <b>FIRMA CONTADOR</b>	

Fuente: investigación propia

### 3.4.2.4.7 Análisis de los Estados Financieros

#### Análisis Horizontal

Es una manera de comparar estados financieros iguales en dos o más periodos consecutivos, con el fin de determinar las variaciones, es decir los aumentos o disminuciones

que han sufrido las cuentas de un periodo a otro, este análisis es muy importante para la empresa ya que permite conocer si los resultados han sido positivos o negativos para la toma de decisiones.

- Se toman dos Estados Financieros ya sean el Balance General o el Estado de Resultados de dos periodos consecuentes.
- Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras de periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior (se debe registrar las cuentas con su valor neto).
- Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).
- En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones (este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).

### **Variación Absoluta**


Variación Absoluta = Año 2 – Año 1

Variación Absoluta = + / – xxx

### **Variación Relativa**

$$\text{Variación Relativa} = \frac{\text{Variación Absoluta}}{\text{Año 1}} \times 100 = \%$$

## Modelo de Análisis Horizontal

		<b>JUNARFRA CIA. LTDA</b> RUC ..... <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b> DD/MM/AAAA		AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>INGRESOS</b>							
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>							
	Ventas	xxxx	xxxx	xxxx	%		
	(-) Descuento en Ventas	xxx	xxx				
	(-) Devoluciones en Ventas	xxx	xxx				
<b>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>							
<b>MATERIALES UTILIZADOS</b>							
	(+) Inventario Inicial de Materia Prima	xxx	xxx				
	(+) Compras Netas Locales de Materia Prima	xxx	xxx				
	(-) Inventario Final de Materia Prima	xxx	xxx				
	(+) Inventario Inicial de Productos Terminados	xxx	xxx				
	(-) Inventario Final de Productos Terminados	xxx	xxx				
	(+) <b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						
	Sueldos y Beneficios Sociales	xxx	xxx				
	(+) <b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>						
	Sueldos y Beneficios Sociales	xxx	xxx				
	(+) <b>OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>						
	Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	xxx	xxx				
	Mantenimiento y Reparaciones	xxx	xxx				
	Suministros, Materiales y Repuestos	xxx	xxx				
	Otros Costos de Producción	xxx	xxx				
	<b>GANANCIA BRUTA</b>	xxxx	xxxx				
<b>GASTOS</b>							
<b>GASTOS DE VENTAS</b>							
	Sueldos, Salarios y Demas Remuneraciones	xxx	xxx				
	Aportes a la Seguridad Social	xxx	xxx				
	Beneficios Sociales e Indemnizaciones	xxx	xxx				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
	Sueldos, Salarios y Demas Remuneraciones	xxx	xxx				
	Aportes a la Seguridad Social	xxx	xxx				
	Beneficios Sociales e Indemnizaciones	xxx	xxx				
	Servicios Básicos	xxx	xxx				
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
	Intereses	xxx	xxx				
	Comisiones	xxx	xxx				
	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES</b>	xxxx	xxxx				
	15% Participación Trabajadores	xxx	xxx				
	(=) <b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	xxxx	xxxx				
	25% del Impuesto a la Renta	xxx	xxx				
	(=) <b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO</b>	xxxx	xxxx				
.....		.....					
FIRMA GERENTE		FIRMA CONTADOR					

Fuente: investigación propia



## Análisis Vertical

Es utilizado para el análisis del Balance General o del Estado de Resultados, mismo que permite analizar si la distribución de los Activos, Pasivos y Patrimonio están de acuerdo a las necesidades financieras y operativas de la empresa, dicho de otra manera, es el porcentaje que representa cada cuenta del activo con respecto al total de los activos.

La operación a realizar consiste en dividir el valor parcial para el valor base multiplicado por 100.

### **Variación relativa**

$$\text{Variación relativa} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

$$\text{Variación relativa} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

Modelo de Análisis Vertical



**JUNARFRA CIA. LTDA**  
**RUC .....**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**ANÁLISIS VERTICAL**  
**DD/MM/AAAA**

DETALLE	VALOR	%	DETALLE	VALOR	%
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	xxxx		<b>PASIVOS FINANCIEROS</b>	xxxx	
Caja	xxx		Cuentas por Pagar	xxx	
Bancos	xxx		Documentos por Pagar	xxx	
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	xxxx		<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	xxxx	
Cuentas por Cobrar	xxx		Obligaciones Inst. Finan. Locales	xxx	
Documentos por Cobrar	xxx		<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	xxxx	
(-) Provisión Cuentas Incobrables	xxx		Con la Administración Tributaria	xxx	
<b>INVENTARIOS</b>	xxxx		Impuesto a la Renta por Pagar	xxx	
Inventario de Materia Prima	xxx		Con el IESS	xxx	
Inventario de Suministros o Materiales a ser consumidos en el proceso de producción	xxx		Por Beneficios de Ley a Empleados	xxx	
Inventario de Productos Terminados	xxx		Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio	xxx	
Inventarios Repuestos, Herramientas y Accesorios	xxx		<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	xxxx		<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA</b>		
Crédito Tributario IVA	xxx		<b>CAPITAL</b>	xxxx	
Crédito Tributario IR	xxx		Capital Suscrito o Asignado	xxx	
Anticipo de Impuesto a la Renta	xxx		<b>RESERVAS</b>	xxxx	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			Reserva Legal	xxx	
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	xxxx		<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	xxxx	
Terrenos	xxx		Ganancia Neta del Período	xxx	
Edificios	xxx		(-) Pérdida Neta del Período	xxx	
Muebles y Enseres	xxx				
Maquinaria y Equipo	xxx				
Equipo de Computación	xxx				
Otros Propiedades, Planta y Equipo	xxx				
(-) Depreciación Acumulada PPyE	xxx				
<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>	xxxx				
Plantas en Crecimiento	xxx				
Plantas en Producción	xxx				
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	xxxx				
Software	xxx				
Sistema Financontry	xxx				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	xxxx		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	xxxx	

.....  
 FIRMA GERENTE

.....  
 FIRMA CONTADOR

Fuente: investigación propia


### 3.4.2.5 Indicadores Financieros

Son herramientas que en base a los estados financieros nos permiten analizar la situación de la empresa, con fines comparativos para una adecuada planificación y toma de decisiones.

#### 3.4.2.5.1 Indicadores de liquidez


Es la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo y para convertir determinados activos y pasivos corrientes en efectivo.

**Tabla 75**  
**Índice de Liquidez**

	<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Índice de Liquidez	
<b>DEFINICIÓN:</b> Mide la capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en liquidez a corto plazo, para pagar las deudas o préstamos contraídos.	
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Se aplicará cuando se haga uso del manual.
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Si el resultado es mayor a uno, hay mayor probabilidad que los activos se conviertan en efectivo.	

Fuente: investigación propia

**Tabla 76**  
**Prueba Ácida**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Prueba Ácida		
<b>DEFINICIÓN:</b> Este indicador muestra la capacidad que posee la empresa para cancelar los saldos con su efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales es decir, sin la necesidad de la venta de su inventario.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Corriente}}$	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>INTERPRETACIÓN:</b> El resultado ideal es que sea 1, ya que si es inferior a 0,80 significa que la empresa puede incumplir con sus obligaciones.		

Fuente: investigación propia


**Tabla 77**  
**Capital de Trabajo**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Capital de Trabajo		
<b>DEFINICIÓN:</b> Son los bienes que tiene una empresa para su funcionamiento, es decir, los activos de corto plazo excedentes menos los pasivos de corto plazo.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Capital de Trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>ANÁLISIS:</b> Indica la cantidad con la que la empresa cuenta para efectuar sus operaciones con normalidad, después de haber saldado sus obligaciones a corto plazo.		

Fuente: investigación propia


### 3.4.2.5.2 Indicadores de rentabilidad

**Tabla 78**  
**Rentabilidad sobre Ventas**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>JUNARFRA CIA. LTDA</b>		
<b>INDICADOR:</b> Rentabilidad sobre Ventas		
<b>DEFINICIÓN:</b> Mide los beneficios que la empresa puede obtener con respecto a las ventas que realiza.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Rentabilidad sobre Ventas = $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times 100$	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>ANÁLISIS:</b> El resultado muestra que, por cada unidad vendida, la empresa generará aquel valor como beneficio económico (utilidad), mientras más cerca se encuentre al 100% será mejor.		


Fuente: investigación propia

**Tabla 79**  
**Rentabilidad sobre Capital (ROE)**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>JUNARFRA CIA. LTDA</b>		
<b>INDICADOR:</b> Rentabilidad sobre Capital (ROE)		
<b>DEFINICIÓN:</b> Representa el porcentaje de rentabilidad del capital aportado por los socios a la empresa.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Rentabilidad sobre Capital = $(\text{Utilidad Neta} / \text{Capital}) \times 100$	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>ANÁLISIS:</b> Este indicador muestra que mientras más alto sea el valor, obtendrán mayor utilidad por cada dólar invertido.		

Fuente: investigación propia


**Tabla 80**  
**Rendimiento del Activo Total (ROA)**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Rendimiento del Activo Total (ROA)		
<b>DEFINICIÓN:</b> Permite medir la rentabilidad del total de activos de la empresa.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Rendimiento del Activo Total = Utilidad Neta / Activo Total	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Entre mayor sea el valor, quiere decir que los Activos generan mayor rentabilidad		

Fuente: investigación propia


#### 3.4.2.5.3 Indicadores de endeudamiento

**Tabla 81**  
**Razón de Endeudamiento**

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Razón de Endeudamiento		
<b>DEFINICIÓN:</b> Indica la forma como los activos han sido financiados por personas ajenas a la empresa.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Razón de Endeudamiento = Pasivos Totales / Activos Totales	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>ANÁLISIS:</b> Mientras el resultado sea menor a 1 es mejor, ya que la empresa muestra un bajo grado de dependencia financiera con acreedores ajenos a la empresa.		

Fuente: investigación propia

**Tabla 82**  
*Concentración de pasivos a corto plazo*

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Concentración de pasivos a corto plazo		
<b>DEFINICIÓN:</b> Establece que porcentaje del total de los pasivos tiene vencimiento corriente (menor de un año).		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Concentración de pasivos a corto plazo = $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} * 100$	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>INTERPRETACIÓN:</b> Si se tiene un porcentaje alto, se debe tener mayor liquidez para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.		

Fuente: investigación propia

**Tabla 83**  
*Endeudamiento Financiero*

		<b>JUNARFRA CÍA. LTDA.</b>
<b>INDICADOR:</b> Endeudamiento financiero		
<b>DEFINICIÓN:</b> Mide la porción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios.		
<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	
Endeudamiento Financiero = $\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas}} * 100$	Se aplicará cuando se haga uso del manual.	
<b>INTERPRETACIÓN:</b> No se debe superar el 30% de las ventas, ya que de estas se paga las deudas financieras, si supera el porcentaje la empresa debe vender más para cumplir sus obligaciones.		

Fuente: investigación propia

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Validación**

#### **4.1 Introducción**

La validación es un proceso mediante el cual, se pretende dar a conocer a la empresa el trabajo realizado y demostrar que la propuesta planteada va acorde al giro del negocio y sería de gran ayuda para el funcionamiento y crecimiento del mismo, dando credibilidad a la aplicación del manual.

#### **4.2 Descripción del estudio**

##### **4.2.1 Objetivo**

Validar la propuesta administrativa y contable de JUNARFRA CÍA. LTDA. con el objeto de identificar el nivel de aplicación en la empresa.

##### **4.2.2 Equipo de Trabajo**

Para realizar una correcta validación del manual, es necesario que el equipo de trabajo este conformado por las siguientes personas:

- Director del trabajo de grado.
- Lectores del trabajo de grado.
- Gerente General de JUNARFRA CÍA LTDA.



### 4.3 Método de verificación

**Tabla 84**  
*Matriz de Verificación*

ASPECTOS	Mgs. Arciniegas		Dr. Lara		Dr. Saráuz	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Filosofía Empresarial						
Estructura Orgánica						
Manual de Funciones						
Mapa de Procesos						
Código de Ética						
<b>ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS</b>						
Plan de Cuentas						
Dinámica de cuentas						
Estructura de los Estados Financieros						
Indicadores Financieros						
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>						
Identificación del Riesgo Operacional						
Matriz de valoración del riesgos						
Verificado por:  <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Msg. Gabriela Arciniegas</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Dr. Vinicio Saráuz</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Dr. Eduardo Lara</p> </div> </div> <p>Fecha de verificación: .....</p>						

#### 4.4 Método de calificación

Para la calificación se utilizará la siguiente calificación:

**Tabla 85**  
*Método de Calificación*

<b>PUNTAJE</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1	Poco aplicable
2	Aplicable
3	Muy aplicable

Fuente: investigación propia

#### 4.5 Rango de Interpretación

Para la interpretación de los datos, se partió de un total del 100%, mismo que fue dividido en tres partes iguales, obteniendo un rango del 33,33333%, sirviendo como base para armar los porcentajes de interpretación que se muestran a continuación:

**Tabla 86**  
*Porcentaje de Interpretación*

<b>PORCENTAJE</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Del 0% al 33%	Poco aplicable
Del 33% al 66%	Aplicable
Del 66% al 100%	Muy Aplicable

Fuente: investigación propia

$RI = \text{Calificación obtenida} / \text{Calificación Total} \times 100$

4.6 Matriz de validación

**Tabla 87**  
**Matriz de Validación**

N	VARIABLE	ASPECTOS	Msg. Arciniegas			Dr. Lara			Dr. Saráuz			OBSERVACIÓN
			Poco aplicable	Aplicable	Muy aplicable	Poco aplicable	Aplicable	Muy aplicable	Poco aplicable	Aplicable	Muy aplicable	
1	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	¿Considera que la filosofía empresarial está elaborada de acuerdo al giro del negocio por ende es?			✓		✓		✓			
2		¿La estructura orgánica está elaborada de acuerdo a los departamentos existentes en la empresa y es?			✓		✓		✓			
3		¿Cree que el manual de funciones es aplicable al personal de la empresa?			✓		✓		✓			
4		¿Considera que el mapa de procesos es?			✓		✓		✓			
5		¿Considera que la aplicación del código de ética es?			✓		✓		✓			

*GA* *LS*

*[Handwritten signature]*

6	ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIERO	¿Considera que el plan de cuentas se aplicará en el giro del negocio?			✓		✓		✓	
7		¿Considera que la dinámica de cuentas es?			✓		✓		✓	
8		¿Considera que el esquema de los Estados Financieros, se aplicara como base para la elaboración de los mismos?			✓		✓		✓	
9		¿Considera que los Indicadores Financieros propuestos son?			✓		✓		✓	
10	GESTIÓN DE RIESGOS	¿Considera que la metodología de riesgos planteada a partir de la realidad del negocio es?			✓		✓		✓	
TOTAL										
Msg. Gabriela Arciniegas			Dr. Eduardo Lara				Dr. Vinicio Saráuz			
Fecha: 13.03.2019			Fecha: 11.03.2019				Fecha: 11-03-2019			

**Calificación total:**

**Total indicadores = 10**

**Calificación total = Total indicadores x frecuencia x calificación más alta**

Calificación total = 10 x 3 x 3

Calificación total = 90

**Calificación Obtenida**

Muy Aplicable = 30

Aplicable = 40

Poco Aplicable = 0

Total = 70

Una vez obtenida la calificación total de la matriz de validación, se procede a realizar la regla de tres para obtener el porcentaje de validación.

**Validación = (calificación obtenida / calificación total) x 100**

Validación = (70 / 90) x 100

Validación = 77,78%

**Análisis:**

Una vez realizado los cálculos se pudo determinar que el diseño de un manual administrativo y contable para JUNARFRA CÍA. LTDA. ubicada en la Parroquia La Esperanza es válido en un 77,78%, lo que significa que es muy aplicable de acuerdo al rango de interpretación establecido.

## CONCLUSIONES

- El entorno administrativo de la empresa y sus actividades son desarrolladas de una manera empírica, sin el apoyo de una herramienta que contenga bases administrativas como: filosofía empresarial, funciones, procesos y gestión de riesgos.
- En cuanto al entorno contable, las estructuraciones de estados financieros son efectuados mediante el mejor criterio del contador, razón por la cual son elaborados sin observar las normas contables.
- Las fuentes científicas corroboran que el diseño de un manual es importante para mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa.
- En la propuesta se plantea los aspectos para dar solución a las deficiencias encontradas dentro de la organización, con el fin de aportar de manera técnica al desarrollo de las actividades, en base a herramientas administrativas y contables.
- La empresa no emplea la gestión integral de riesgos que le permita establecer controles preventivos y correctivos, para mitigarlos.
- Finalmente, la validación del trabajo de investigación con los técnicos en el área, se determinó que el manual es muy aplicable ya que permitirá a la empresa tener directrices encaminadas al logro de los objetivos.

## RECOMENDACIONES

- JUNARFRA CÍA. LTDA debe implementar un manual de funciones y procedimientos, que le permita desarrollar sus actividades a cada una de las personas que conforman la empresa, de tal forma que se realice un trabajo eficiente y eficaz.
- La empresa debe utilizar un manual contable, que sirva como herramienta para el uso del personal responsable de la contabilidad, para el registro de los sucesos económicos y la emisión de información oportuna para la toma de decisiones.
- Es necesario que se cambie el diseño del organigrama estructural de manera que permita identificar únicamente los departamentos que conforman la empresa y los niveles, para una correcta comunicación.
- Debido a los riesgos que está expuesta la empresa, es preciso que el gerente desarrolle técnicas para aplicar la gestión integral de riesgos que permite identificarlos, medirlos y controlarlos de forma que la empresa pueda enfrentar y actuar en caso de que estos llegaran a materializarse.
- El gerente debe emplear y difundir el código de ética propuesto, para trabajar en un ambiente de valores y amistad.
- Acceso a certificaciones como Basc, Rain Forest y Veriflora que le otorguen prestigio en el mercado internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, I., & Pérez, M. E. (2010). Postgrado y filosofía empresarial: Factores gerenciales claves de éxito Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt." *ANALES de La Universidad Metropolitana*, 10, N°1, 181–206. Retrieved from [http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?tabID=T003&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm&currentPosition=2&docId=GALE%7CA247621511&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=GPS&contentSet=GALE%7CA2476](http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?tabID=T003&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm&currentPosition=2&docId=GALE%7CA247621511&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=GPS&contentSet=GALE%7CA2476)
- Arnaudo, J. (2012). Desarrollo de productos en entidades financieras. *Temas de Management*, 10, 1–7.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones* (Segunda). Bogota: Ecoe ediciones. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1Xs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=IMPORTANCIA+DEL+analisis+financiero&ots=w5CdcBIEQX&sig=nGr\\_bzdaHzlD6hpsdJE9L8hcGVI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=indicadores+financieros&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1Xs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=IMPORTANCIA+DEL+analisis+financiero&ots=w5CdcBIEQX&sig=nGr_bzdaHzlD6hpsdJE9L8hcGVI&redir_esc=y#v=onepage&q=indicadores+financieros&f=false)
- Barahona, R., Cabezas, G., & Catillo, L. (2018). Manual de procedimientos aplicado al régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*.
- Burgos, A., & Quinapallo, M. (2016). Importancia de los manuales de procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1–13.
- Calzada, R., & De León, J. (2010). Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas Characteristics of risk management in cuban enterprises. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 4, 1–10.
- Centro de investigación y Desarrollo. (2006). *GLOSARIO BÁSICO DE TÉRMINOS ESTADÍSTICOS*. Lima. Retrieved from [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0900/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0900/Libro.pdf)
- Cevallos, M., Dávila, P., & Mantilla, D. (2015). *CONTABILIDAD GENERAL PARA DOCENTES Y ESTUDIANTES DE NIVEL SUPERIOR*. Quito - Ecuador: RAYA CREATIVA.
- Correa, G., Ríos, E., & Acevedo, J. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano, 6, 1–24. <https://doi.org/10.22507//jet.v6n1a2>
- Correa, J. A., Castaño, C. E., & Mesa, R. J. (2010). Desempeño financiero empresarial en Colombia en 2009 : un análisis por sectores. *Revista Perfil de Coyuntura Económica*, (15), 149–170. Retrieved from <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/6698>
- De Nobrega, F. (2011). El sistema de contabilidad en la complejidad de las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 45–56.
- Díaz, D. (2012). Los hechos contables: aproximación al concepto.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento* (Primera). Costa Rica: EUNED. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=6p0R6MOBQc4C&printsec=frontcover&hl=es&>



source=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0&fbclid=IwAR0yRwfFuGBcgc3PTHnS0tdjBcYaGKjhnGpRW\_RjKAWB8C2vzavqUxR121o#v=onepage&q&f=false

- Domínguez, H. (2015). La modernización y los manuales administrativos en el gobierno de Chimalhuacán , Estado de México. *Revista Electrónica Del Centro de Estudios En Administración Pública de La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México*, (21), 1–19.
- EMILIA. (2013). Manual de Organización y Funciones - MOF. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Expoflores. (2015). Informe Anual de Exportaciones de Flores 2015. *Informe Anual de Exportaciones de Flores*, 1–15. Retrieved from <https://sway.com/arNI7HuKwaUWESr2>
- Expoflores. (2018). *Informe Anual de Exportaciones de Rosas*. Quito. Retrieved from [https://docplayer.es/81903944-Informe-anual-de-exportaciones-de-rosas-cim-expoflores-quito-ecuador.html?fbclid=IwAR0QtQAsphEnDsZh0QX8OLF0BnbQ-2xiQQjVC0knqUPDe-FvJr6gXcAWV\\_E](https://docplayer.es/81903944-Informe-anual-de-exportaciones-de-rosas-cim-expoflores-quito-ecuador.html?fbclid=IwAR0QtQAsphEnDsZh0QX8OLF0BnbQ-2xiQQjVC0knqUPDe-FvJr6gXcAWV_E)
- EXPOFLORES. (2018). ¿CÓMO VAN LAS EXPORTACIONES DE FLORES DE ECUADOR? Retrieved from <http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>
- Fincoswky, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed). México D.F.: Mc Graw Hill. Retrieved from [https://datospdf.com/download/organizacion-de-empresas-benjamin-3ed-\\_5a44cc94b7d7bc422b8e66bc\\_pdf](https://datospdf.com/download/organizacion-de-empresas-benjamin-3ed-_5a44cc94b7d7bc422b8e66bc_pdf)
- Gil, C. (2015). El desarrollo sustentable y análisis de su impacto en los códigos de ética ingeniería en dos países latinoamericanos. *Revista Provincia*, 34, 11–24. Retrieved from [http://link.galegroup.com/apps/doc/A458164872/GPS?u=utn\\_cons&sid=GPS&xid=5f29ef56%0A](http://link.galegroup.com/apps/doc/A458164872/GPS?u=utn_cons&sid=GPS&xid=5f29ef56%0A)
- Gonzales, G. (2002). Historia, ética y cultura organizacional: Una línea de investigación en Administración (Segunda parte). *Pensamiento y Gestión*, 12, 98–144. Retrieved from [http://link.galegroup.com/apps/doc/A114368243/GPS?u=utn\\_cons&sid=GPS&xid=f66e68d5](http://link.galegroup.com/apps/doc/A114368243/GPS?u=utn_cons&sid=GPS&xid=f66e68d5)
- González, J. M., Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 42–59. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966003>
- Hernández, C. (2007). *ANÁLISIS ADMINISTRATIVO: TECNICAS Y MÉTODOS*. Costa Rica: EUNED.
- Jiménez, C. (2012). Avances de la investigación en las ciencias administrativas. *Noesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21(41), 213–218. Retrieved from [http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/68.pdf#page=213](http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/68.pdf#page=213)
- La Hora. (2018, May 3). Baja en la venta de flores por falta de bodegas en Tababela. *La Hora*.
- López, J., & Ortega, I. (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 269–277. Retrieved from

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n140/v32n140a09.pdf>

- MAG. (2018). Boletín de Agroquímicos y Fertilizantes. Quito: Coordinación General del Sistemas de Información Nacional. Retrieved from <http://fliphtml5.com/ijia/whpp/basic?fbclid=IwAR3elvzAAsVX7TnUf5f7QtsRb2w7YhAT06PT1jCAXk9YYaBmheedmZmcURs>
- Martín, X., Segredo, A., & Perdon, I. (2013). Capital humano , gestión académica y desarrollo organizacional Human capital , academic management and organizational development.
- Martínez, I., & Casares, I. (2011). El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial. *Boletín de Estudios, LXVI*, 26–37.
- Mejía, R. (2016). *IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS* (Primera). Medellín: Fondo Editorial Universidad.
- Mora, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid - España: Eco Book.
- Moreno, L. Á. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 32*, 5–19. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>
- Oliveira, E. G., & Spuri, M. V. (2016). Código de ética: un análisis para el futuro de las organizaciones. *Revista FOCUS, 9*, 113–124. Retrieved from [http://link.galegroup.com/apps/doc/A566112420/GPS?u=utn\\_cons&sid=GPS&xid=41eb6d54](http://link.galegroup.com/apps/doc/A566112420/GPS?u=utn_cons&sid=GPS&xid=41eb6d54)
- Orozco, M. (2018, March 23). EE. UU. renovó las preferencias arancelarias para exportaciones de Ecuador. *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-estadosunidos-aprueba-sgp-ecuador.html?fbclid=IwAR1EAWblbMdQnPcqj2-9Uk3I3TOyGkfS3sGvH4ET3v50pyDwhsh9IJIrIO>
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR.
- Perez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa* (Primera). España - Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). Reglamento Interno.
- PROECUADOR. (2018). FLORES FORESTAL Y ELABORADOS. Retrieved from <https://www.proecuador.gob.ec/flores-forestal/>
- Ríos, M., Toledo, José Campos, O., & Alejos, A. (2009). Nivel de Integración del las tic's en las MIPYMES, un análisis cualitativo. *Revistas Railes, 3*.
- Robledo Ardila, C., & Ríos Molina, C. (2013). La internalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *AD-Minister, 22*, 33–50. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-02792013000100003&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-02792013000100003&script=sci_abstract&tlng=es)
- Rodríguez, M., Piñeiro, C., & De Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos : Identificación y Gestión

de Riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2, 29.

- Romero, Á. (2013). *CONTABILIDAD PRÁCTICA PARA NO CONTADORES*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos / Process management, its emergence and theoretical aspects. *Ciencias Holguín*, XX, 1–11.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional The university management and the organizational climate, 25(2), 164–177.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2018). Certificación de procesos garantiza calidad en la producción de flores. Retrieved from <http://www.acreditacion.gob.ec/certificacion-procesos-en-produccion-floricola/> Fin de la conversación Escribe un mensaje...
- Soto, G. (2017). Propuesta de una metodología para la evaluación de procesos. *Revista Publicando*, 4, 1–17.
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
- Urquijo, J. (2004). La departamentalización de las funciones de relaciones industriales: Proceso general (de un modelo tradicional). *Revista Sobre REeaciones Industriales y Laborales*, 56–88. Retrieved from [https://www.thefreelibrary.com/La Funcion Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos...-a0145791626](https://www.thefreelibrary.com/La+Funcion+Gerencial+de+Relaciones+Industriales+y+de+Recursos+Humanos...-a0145791626)
- Valero, E., & Camacho, K. (2006). El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor. *Revista Innovar*, 27, 73–90. Retrieved from [http://link.galegroup.com/apps/doc/A161601375/GPS?u=utn\\_cons&sid=GPS&xid=6437b48f](http://link.galegroup.com/apps/doc/A161601375/GPS?u=utn_cons&sid=GPS&xid=6437b48f)
- Vera, M., Melgajero, Z., & Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 149–160. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/818/81831420012/>
- Zapata, P. (2017). *Contabilidad General*. (S. Gallardo, Ed.) (Octava). Colombia: Bogotá D.C.: Alfaomega Colombiana S.A.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Ficha de Observación

JUNARFRA CÍA. LTDA.			
08 de Noviembre del 2018			
INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La empresa tiene una filosofía empresarial?		X	
¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	X		La empresa tiene un organigrama estructural pero las líneas de mando están mal definidas.
¿La empresa tiene graficado el mapa de procesos?		X	
¿La empresa realiza reclutamiento del personal?	X		La empresa contrata a los trabajadores por recomendaciones del personal que ya labora en la empresa.
¿La empresa provee a los trabajadores de un equipo de seguridad?	X		La empresa provee equipo de seguridad solamente a un determinado número de trabajadores
¿La empresa cuenta con certificaciones fitosanitarias?	X		La empresa tiene el certificado otorgado por AGROCALIDAD que es la certificación Protocolo de ácaros en rosas
¿La empresa se encuentra Asociada a un gremio florícola?	X		La empresa está afiliada a la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (EXPOFLORES)
¿La empresa cultiva diferentes variedades de rosas?	X		La empresa cultiva 30 variedades de rosas de exportación.
¿La empresa realiza el tratado de los envases químicos?	X		La empresa envía los envases de los productos químicos al Centro de Gestión Integral de Desechos HAZWAT.
¿La empresa tiene el registro de exportador?	X		

## Anexo 2

### Entrevista Gerente General

**Objetivo:** obtener información veraz para detectar los problemas existentes en la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., que sirvan para la elaboración del manual administrativo y contable de la misma.

**Lugar:** .....

**Fecha:** .....

**Hora inicio:** .....

**Hora finalización:** .....

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

1. ¿Bajo qué normativa legal opera su negocio?
2. ¿Qué obligaciones tiene usted con el municipio, con la junta parroquial y el gobierno provincial en términos ambientales?
3. ¿Existe un reglamento interno en la empresa?
4. ¿Existe un Reglamento de Salud y seguridad ocupacional?
5. ¿Cuenta la empresa con un código de ética?
6. ¿Tiene usted legalmente especificado en el contrato de trabajo personas de confianza?
7. ¿La florícola tiene una filosofía empresarial documentada?
8. ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?
9. ¿El personal de la empresa cuenta con un manual de funciones para ejercer sus actividades?
10. ¿Los procesos se encuentran graficados en un mapa y los Trabajadores manejan estos términos?
11. ¿La empresa sigue procesos para sus operaciones?
12. ¿Cómo usted toma decisiones en la empresa?
13. ¿Considera usted que es importante el criterio del trabajador y en qué caso?

14. ¿La empresa capacita a sus Trabajadores y en qué temáticas?
15. ¿Qué criterio tiene para usted una adecuada gestión contable?
16. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable que le permita el registro de sus actividades?
17. ¿Toma decisiones a partir de la información contable?
18. ¿Cuáles son los riesgos operativos que se presentan en la empresa?
19. ¿Proporciona equipo de protección a los Trabajadores que lo requieren (fumigación)?
20. ¿Qué tipo de flor produce?
21. ¿Cuáles son los canales de distribución para los clientes nacionales?
22. ¿A qué mercados exporta su producto?
23. ¿Los clientes del extranjero le hacen pedidos específicos como colores, tamaño, presentación?
24. ¿Cómo se asegura de que se cumple con los requisitos del cliente?
25. ¿Qué instrumentos se utiliza para medir la satisfacción del cliente?
26. ¿Cuáles son las formas de pago para los clientes?
27. ¿Tiene una base de datos de sus clientes?
28. ¿Recibe a tiempo el pago de sus clientes?
29. ¿Cómo financia sus operaciones?
30. ¿Cuáles son sus proveedores?
31. ¿Tiene identificado a sus competidores potenciales?
32. ¿Qué medio utiliza para ofertar sus productos?
33. ¿Qué cambios ha percibido en el sector florícola en los últimos 10 años?
34. ¿Cree usted que la empresa se encuentra preparada para enfrentar estos problemas?

### Anexo 3

#### Entrevista Contador

**Objetivo:** obtener información para detectar los problemas existentes en la empresa JUNARFRA CÍA. LTDA., que sirvan para la elaboración del manual administrativo y contable de la misma.

**Lugar:** .....

**Fecha:** .....

**Hora inicio:** .....

**Hora finalización:** .....

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

1. ¿Cuál es la normativa legal que aplica esta empresa?
2. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?
3. ¿La finca cuenta con una misión y visión establecida?
4. ¿Se elaboran presupuestos para cada departamento de la empresa?
5. ¿Cómo se hace el registro de los hechos económicos?
6. ¿Se identifican y analizan los ingresos y egresos?
7. Dentro de la empresa ¿existe un sistema contable?
8. ¿Qué estados financieros se elaboran?
9. ¿Los estados financieros son presentados oportunamente?
10. ¿A quién se reporta la información contable?
11. ¿La información emitida a quién se reporta y cómo se maneja?
12. ¿Cómo realiza los pagos de nómina?
13. ¿Qué forma de pago utiliza la empresa con sus proveedores?
14. ¿Cuáles son las formas de pago para los clientes?







Anexo 5

Certificado SENA E



SENAE-COT-2019-005643

**CERTIFICADO DE NO ADEUDAR  
AL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR**

Señor(a) / Señores  
AGRICOLA JUNARFRA CIA.LTDA.  
Nro. Identificación: 1091750194001  
Presente.-

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador CERTIFICA que de acuerdo a la revisión efectuada en la base de datos con corte al 11 de marzo del 2019, el sujeto pasivo AGRICOLA JUNARFRA CIA.LTDA. con número de identificación 1091750194001, NO consta registrado(a) con liquidaciones automáticas y/o manuales vencidas o en mora.

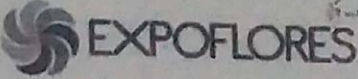
En caso de forzar, falsificar, modificar, alterar o introducir cualquier corrección al presente documento, se procederá conforme lo establece la Ley.

Atentamente,

Ing. Andrea Katherine Pérez Vargas  
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, ENCARGADA  
SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR

## Anexo 6

### Afiliación Expoflores



**ANEXO DE INFORMACIÓN ADICIONAL**

**INFORMACION EMPLEADOS**

	PERSONAL QUE LABORA ACTUALMENTE	PROYECTAL AÑO _____
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	
PERSONAL TECNICO		
TRABAJADORES AGRICOLAS	29	

**INFORMACIÓN DE CONTACTO PARA LA REVISTA FLORECUADOR**

Nombre cómo desea que aparezca el nombre de su empresa en la revista FlorEcuador:  
LOTUS FLOWERS

Dirección electrónica de contacto comercial, para ventas:  
lotusflowers@hotmail.com

Número de teléfono de contacto (mínimo 2 números):  
0997624406 062 660 321

Página web:  
 \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS DE FLORICULTORES**

EMPRESA ALZECO FLOWERS CONTACTO: JUAN ROSERO

TELÉFONICO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:  
0997624406  
Av. German Pontones y Panamericana Norte, Santa Beatriz


**REFERENCIAS BANCARIAS**

BANCO PICHINCHA CUENTA No 2003545409

**REFERENCIAS COMERCIALES**

EMPRESA COMERCIALIZADORA NACIONAL DE CROQUIS CONTACTO: JANETH ORTIZ

TELÉFONICO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:  
0997985023 - AV. BOLIVAR 062-3M TECATE HU GO CRTIZ

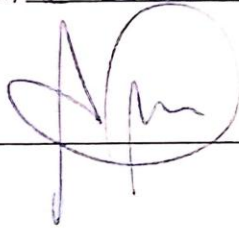
  
**FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL  
 Y SELLO DE LA EMPRESA**

A continuación, solicitamos completar la información a detallada:

Conste por el presente documento que la empresa  
ASOCIACIÓN ZUCORA S.A. CIA. LTDA  
con RUC N° 10013024001 debidamente representada por (Cargo y Nombre)  
DR. DAVID FERRAZ GERENTE GENERAL, identificado con cédula N° 131131001  
se compromete a:

- 1) Cumplir con lo establecido en los Estatutos de la Asociación y con los derechos y obligaciones en calidad de socio.
- 2) Cumplir con los puntos no negociables.  
FlorEcuador ha determinado que los siguientes 17 puntos de su lista de chequeo tendrán esta categoría de no negociables o mandatorios. ANEXO 1.
- 3) Aceptar la auditoría de diagnósticos, durante los siguientes 90 días, para confirmación de cumplimiento los 17 puntos de la lista de chequeo de la Certificación, que tienen categoría de no negociables o mandatorios. (Señale con una X, el cumplimiento de la lista adjunta). ANEXO 1
- 4) Dedicar esfuerzos y presupuesto para el satisfactorio seguimiento e implementación de la Certificación FlorEcuador®. Este tiempo ha sido estimado 12 meses, con asesoría y seguimiento durante el período estipulado.
- 5) La Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores se reserva el derecho de poder excluir de la Asociación a los socios que no cumplen con la información suministrada en esta carta de compromiso.

Para constancia, firman por triplicado los representantes de las instituciones involucradas, en Quito D.M., 12 de Julio de 2017.



---



Alejandro Martinez M.  
Presidente Ejecutivo



## Anexo 7

### Gestión Integral de Desechos



## CERTIFICADO DE TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL RESIDUOS

CERTIFICADO No: 3726-1018-HZ

MANIFIESTO (s) No. 21800

FECHA DE EMISIÓN: 18-oct-2018

**GENERADOR:**

GENERADOR:	Razón Social	Número de Registro de Generador de Desechos	Responsable Técnico	Dirección y Teléfono
	AGRICOLA JUNARFRA CIA.LTDA.	EN TRÁMITE	RAMIRO RAMOS	IBARRA- LA ESPERANZA CALLE AVDA. GALO PLAZA LASSO S/N

TRANSPORTE:	Razón Social	Licencia Ambiental	Conductor	Dirección y Teléfono
	C.R.A. CENTRO DE REMEDIACION AMBIENTAL CIA. LTDA.	MAE-008	NELSON QUISHPE	LAGO AGRIO KM 8 VIA AL COCA / TELF.: 062 835 555

TRATAMIENTO O DISPOSICIÓN FINAL:	Razón Social	Licencia Ambiental	Responsable Técnico	Dirección y Teléfono
	HAZWAT CIA. LTDA.	MAE-067	ING. JAIME MUÑOZ	KM 37 1/2 VIA QUITO - CAYAMBE / TELF.: 023 610 262

**DATOS OPERATIVOS**

*Hazwat Cia. Ltda., y su Centro de Remediación Ambiental, como Gestor autorizado de desechos no Peligrosos, Peligrosos y Especiales, declara que:*

1. Se recibieron del generador los residuos detallados en los documentos de cargos manifiestos que se describen en el recuadro superior derecho.
2. Los desechos fueron sometidos a procesos de tratamiento y/o disposición final, por tipo de residuo, en función de procedimientos operativos internos que cumplen con lo indicado en la normativa ambiental vigente.
3. Se cuenta con la Licencia Ambiental No. 067 obtenida el 22 de diciembre de 2003, para realizar actividades de Tratamiento y Disposición final para los desechos listados en la tabla inferior.
4. Se cuenta con la Licencia Ambiental No. 008 obtenida el 11 de julio de 2014 para realizar actividades de Transporte de Materiales Peligrosos para los desechos listados en la tabla inferior.

FECHA DE RECEPCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RESIDUO	CÓDIGO DE DESECHO	CANTIDAD		TRATAMIENTO APLICADO
			PESO	UNIDAD	
10-oct-2018	Envases vacíos de agroquímicos con triple lavado	ES-01	75,50	KG	Tratamiento Térmico. Incineración

**AGROUNIVERSAL  
REPRESENTACIONES CIA. LTDA**

*Jaime Muñoz*  
ING. JAIME MUÑOZ  
GERENTE GENERAL  
**HAZWAT**



## Anexo 8

### Certificación Protocolo de thrips



Ministerio  
de Agricultura, Ganadería,  
Acuacultura y Pesca



AGROCALIDAD  
AGENCIA ECUATORIANA  
DE ASESORAMIENTO  
DE LA CALIDAD DEL AGRO

Av. Eloy Alfaro N30-350 y Amazonas  
Edif. MAGAP, Piso 9  
Código Postal: 170516  
Telf.: (593) 2 2567 232  
direccion@agrocalidad.gob.ec  
www.agrocalidad.gob.ec

Oficio Nro. MAGAP-SSAI/AGC-2017-000024-OF

Ibarra, 16 de marzo de 2017

Asunto: CERTIFICACIÓN PROTOCOLO DE THRIPS DE AGRICOLA JUNARFRA CIA.LTDA.

Señorita  
Irma Veronica Arcos Franco  
En su Despacho

De mi consideración:

#### CERTIFICACIÓN

Código Certificación: 01-10-009

En cumplimiento a la normativa del Protocolo Fitosanitario para productos vegetales de exportación se emite la presente certificación, de acuerdo a la siguiente información:

#### Datos Generales

Razón Social: AGRICOLA JUNARFRA CIA.LTDA.

Código del Registro: 1091750194001.10010601

Nombre Normativa y/o Protocolo: "Protocolo para la Certificación Fitosanitaria de Producción libre de Thrips californiano (*Frankliniella occidentalis*) de Ornamentales en Ecuador" y "Protocolo para Certificación de lugares de producción y centros de procesamiento de ornamentales para el control de thrips en Ecuador".

Normativa, número y fecha: Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación (PCFOE), publicado en Registro Oficial No. 332 del 8 de mayo de 2008; y "Protocolo para Certificación de lugares de producción y centros de procesamiento de ornamentales para el control de thrips (Familia: Thripidae) en Ecuador".

#### Información del lugar de producción, etc.

Nombre del lugar de producción: Finca Lottus Flowers

Finca Código del Registro: 1091750194001.10010601

Nombre de cultivo (s): Rosa (*Rosa* spp.), Helecho cuero (*Rumohra adiantiformis*), Palma areca (*Chrysalidocarpus lutescens*), Ruscus (*Ruscus* sp.), Gypsophila (*Gypsophila* sp.), Hypericum (*Hypericum* sp.).

**Nota:** El técnico de AGROCALIDAD asignado, podrá realizar visitas de supervisión sin previo aviso para la verificación del cumplimiento del presente Protocolo. AGROCALIDAD podrá revocar la presente Certificación Fitosanitaria en forma temporal o definitiva cuando se incumpla con el Protocolo en referencia, sin perjuicio de las sanciones que corresponda. El presente certificado tiene una duración de 2 años calendario de vigencia y deberá ser renovado con 30 días de anticipación a la fecha de caducidad.

Válido desde: 10/03/2017 hasta: 10/03/2019

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

  
Mod. Vet Jorge Herison Rosero Benalcázar

## Anexo 9

### Certificaciones



### CERTIFICACIONES

**GLOBALG.A.P.**



Fuente: PROECUADOR

## Anexo 10

### Variedades de Rosas

		JUNARFRA CIA. LTDA.	
<b>VARIEDADES DE ROSAS</b>			
ESPERANCE	NINA	PINK MONDAY	VENDELA
PINK FLOYD	LEMONADE	EXPLORER	3D
ANNA	MOODY BLUES	ENGAGEMENT	NOVIA
HUMMER	MUNDIAL	POLAR STAR	PERLA
MALIBU	TOPAZ	MILVA	HERMOSA
ROCK STAR	PECKOUBO	FREEDOM	WHITE CHOCOLATE
POLO	ALBA	CHRISTA	
CARRUSEL	MOVIE STAR	VERSILIA	

Fuente: JUNARFRA CÍA. LTDA.



### Anexo 11

#### Cruce de Fortalezas y Oportunidades

<b>F / O</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>SUMA</b>
<b>O1</b>	4	9	6	9	9	7	44
<b>O2</b>	0	7	8	6	9	6	36
<b>O3</b>	0	8	6	4	8	6	32
<b>O4</b>	0	2	7	6	8	10	33
<b>SUMA</b>	4	26	27	25	34	29	

### Anexo 12

#### Cruce de Fortalezas y Amenazas

<b>F / A</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>SUMA</b>
<b>A1</b>	0	0	4	0	8	7	19
<b>A2</b>	1	1	1	1	1	1	6
<b>A3</b>	1	6	1	3	6	1	18
<b>A4</b>	0	4	8	1	4	1	18
<b>A5</b>	0	8	7	0	8	1	24
<b>SUMA</b>	2	19	21	5	27	11	

### Anexo 13

#### Cruce de Debilidades y Oportunidades

<b>D / O</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>	<b>D9</b>	<b>D10</b>	<b>SUMA</b>
<b>O1</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
<b>O2</b>	1	1	1	1	1	7	1	1	8	5	27
<b>O3</b>	6	1	1	1	1	1	1	1	2	4	19
<b>O4</b>	8	5	5	5	5	3	1	5	4	6	47
<b>SUMA</b>	16	8	8	8	8	12	4	8	15	16	

## Anexo 14

### Cruce de Debilidades y Amenazas

<b>D / A</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>	<b>D9</b>	<b>D10</b>	<b>SUMA</b>
<b>A1</b>	0	0	0	0	0	4	0	1	5	2	12
<b>A2</b>	1	1	1	1	1	7	1	8	4	5	30
<b>A3</b>	0	0	0	0	0	9	1	2	3	2	17
<b>A4</b>	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	18
<b>A5</b>	1	1	1	1	1	7	1	8	4	6	31
<b>SUMA</b>	3	3	3	3	3	28	4	22	20	19	

## Anexo 15

### Aprobación Reglamento Interno



#### APROBACIÓN

##### CONSIDERANDO:

Que el artículo 64 del Código de Trabajo establece: "Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional de Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no sufrirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo

Que el Proyecto de reglamento interno de la empresa AGRICOLA JUNARFRA CIA. LTDA. , domiciliada en el cantón IBARRA provincia de IMBABURA, fue presentado con fecha 12/03/2018 para su aprobación por intermedio de su representante legal debidamente legitimado.

##### RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el reglamento interno de la empresa AGRICOLA JUNARFRA CIA. LTDA.; con domicilio en la Provincia de IMBABURA, Cantón IBARRA.

Art. 2.- Quedan incorporadas al reglamento interno de la empresa AGRICOLA JUNARFRA CIA. LTDA. las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- Todo lo que se contraponga con la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución junto al Reglamento Interno de trabajo deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del lugar del trabajo.

Art. 5.- Se deja constancia de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.

Con sentimiento de distinguida consideración,

Mgs. Cesar Ernesto Hernández Pazmiño  
DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PUBLICO DE IBARRA  
MINISTERIO DEL TRABAJO



## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.**

#### **CAPÍTULO I**

##### **DE LA FINALIDAD Y LEYES APLICABLES**

AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA. Tiene como principal objetivo la producción, comercialización, venta al por mayor y menor de rosas naturales; con su domicilio principal en Cantón: IBARRA, Parroquia: LA ESPERANZA, Calle: Avda. Galo Plaza Lasso s/n Referencia ubicación: 3 kilómetros plaza Zuleta.

##### **Artículo 1. Finalidad.**

El presente Reglamento tiene como finalidad regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales, entre AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., sus Trabajadores y el personal que labora en ella, bajo dependencia directa, así como el que se halle bajo contrato. Para el cabal cumplimiento de estas disposiciones posibilitará una relación y convivencia en armonía, evitando inconvenientes en su desarrollo individual, como factor importante para garantizar el eficiente servicio a la Comunidad,

**Artículo 2. Empleados y/o Trabajadores.** - Para efectos de este Reglamento, son empleados y/o trabajadores de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., quienes en la actualidad mantienen relación de dependencia directa con AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., que constan en la nómina de pagos respectiva o hubieren sido "designados" para ejercer funciones directivas y aquellos que, en el futuro, fueren contratados como tales sin perjuicio de la

Matriz en que presten sus servicios. No son empleados de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., quienes prestan sus servicios bajo contrato temporal y/o contratos de obra cierta, cuya relación se registrará por dicho contrato y los pertinentes de este Reglamento.

**Artículo 3. Leyes Aplicables.** Para efectos del cumplimiento de este Reglamento, rigen todas las disposiciones pertinentes de la Constitución de la República del Ecuador, y las del Código de Trabajo, y demás disposiciones administrativas de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

**Artículo 4.** La administración de recursos humanos en AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., persigue la eficiencia y eficacia organizacional por lo que se sustenta en el desempeño eficiente de su personal fundamentado en sus competencias técnicas, humanas, habilidades y en la motivación generada por la práctica de valores institucionales y de satisfacción en el trabajo.

**Artículo 5.** La organización se propone reconocer y reforzar las competencias y comportamientos alineados a su misión, visión y estrategia organizacional mediante la definición de un modelo.

**Artículo 6.** La administración de recursos humanos se sustenta en políticas, normas y procedimientos que se alineen a la visión y misión institucional referidos a:

- Descripción y valoración de puestos
- Reclutamiento y Selección de personal
- Capacitación y desarrollo del recurso humano
- Evaluación del Desempeño
- Régimen Salarial
- Régimen Laboral

**Artículo 7.** Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, con la aprobación del Empleador o sus Delegados:

- a) Evaluar y recopilar sugerencias para la actualización de las políticas y normas sobre la administración de personal.
- b) Diseñar, difundir, y proponer la actualización de las políticas y normas, procedimientos de los procesos de la administración de personal.
- c) Administrar la base de Datos de Recursos Humanos.
- d) Asesorar a los ejecutivos de la organización en la aplicación de las normas y Procedimientos de administración del recurso humano.
- e) Emitir los contratos correspondientes y mantener actualizada su renovación o cancelación respectiva.
- f) Evaluar el desempeño y desarrollo del personal de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- g) Proponer la creación de puestos, reclasificaciones, acordes a la tabla sectorial.
- h) Proponer las sanciones y acciones legales pertinentes cuando fueren del caso.
- i) Mantener una Base de datos digital, y el archivo de los comprobantes de aportaciones a la Seguridad, Social, los contratos de trabajo registrados, los formularios del décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades legalizadas y demás documentos.

### **CAPÍTULO III**

#### **CREACIÓN, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

**Artículo 8.** La estructura de puestos de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., responderá a la estructura organizacional aprobada y los puestos y plazas deberán contribuir a la misión de la organización. La creación de nuevos puestos, responderá únicamente a la necesidad institucional de cambio de procesos, crecimiento institucional y a la disponibilidad presupuestaria, para lo cual se asignará la respectiva partida presupuestaria.

**Artículo 9.** Los puestos serán descritos y valorados en forma independiente de las características individuales de quienes los ocupan, utilizando; para el efecto una metodología técnica.

La valoración de puestos se realizará sobre la base de un análisis de factores y puntos, el área de Recursos Humanos establecerá la metodología más apropiada a las condiciones de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., las mismas que serán aprobadas por las autoridades respectivas. Los factores para la valoración serán comunes a toda la organización, garantizando la aplicación de un único sistema.

La valoración de puestos dará como resultado el establecimiento de la importancia relativa de cada puesto frente a la misión, visión y estrategia institucionales.

**Artículo 10.** La propuesta de valoración de puestos será responsabilidad del líder funcional de cada área y los titulares de cada proceso, conjuntamente con Recursos Humanos, bajo las normas establecidas para tal efecto, quienes deberán garantizar su objetividad, consistencia, tratamiento técnico y equidad interna. La valoración resultante del trabajo indicado, deberá ser aprobada por el Empleador o su Delegado, así como sus actualizaciones.

**Artículo 11.** Un puesto de Trabajo será valorado, de acuerdo con las necesidades de trabajo de la institución. La creación de plazas se justifica solo por aumento de la carga de trabajo.

**Artículo 12.** La creación de nuevos puestos y plazas o la supresión de los existentes será iniciativa de los líderes de cada proceso, aunque las propuestas deberán ser respaldadas por un análisis del responsable de Recursos Humanos y del área financiera y aprobada por el Empleador o su Delegado.

**Artículo 13.** Varios puestos, aunque esencialmente sean de diferente naturaleza, pueden tener similar valoración, puesto que su nivel de aporte a la organización es igual o similar. Todos estos puestos conforman un Grupo ocupacional.

Los grupos ocupacionales tienen como objetivo principal garantizar que la política salarial guarde consistencia con los principios de equidad interna teniendo como referencia el número de Trabajadores.

Los resultados de valoración de los puestos determinarán la posición relativa de un puesto dentro del grupo ocupacional , dentro de este contexto se dará tratamiento a los puestos sobre o sub valorados procurando que en los incrementos salariales que se efectúan se corrijan estas desviaciones, esta será una disposición transitoria . Esta ejecución y los recursos que demanden estarán supeditados a los recursos financieros de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

## **CAPÍTULO IV**

### **SELECCIÓN E INGRESO DE PERSONAL**

**Artículo 14.** Ingresar a AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., exige la existencia de puestos y plazas vacantes, y la disponibilidad presupuestaria. Para asegurar el ingreso del recurso humano más idóneo, la selección se basará un sistema de Concurso.

**Artículo 15.** El candidato seleccionado celebrará un contrato a prueba por 90 días al amparo del Código del Trabajo, por una sola vez, con extensión al plazo máximo de un año, a cuyo vencimiento podrá ser renovado por una vez previo a que las partes acuerden un contrato de plazo indefinido, siempre y cuando acredite una evaluación del desempeño que permita apreciar las competencias del empleado frente a aquellas exigidas por el puesto, mínima de Muy Bueno. Caso contrario, se solicitará oportunamente el respectivo desahucio, por lo menos con treinta días de anticipación a su vencimiento.

Durante el período de prueba cualquiera de las dos partes podrá dar por terminado el contrato libremente.

Para la celebración del contrato, el candidato seleccionado deberá presentar los siguientes documentos:



- Cédula de ciudadanía,
- Títulos, certificados y/o diplomas exigidos por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- Certificado de votación
- Carné de Salud
- 2 Fotografías tamaño carnet
- 2 referencias laborales

### **Normas de excepción**

**Artículo 16.** Se exceptúan de lo establecido, en los contratos de servicios eventuales, ocasionales, servicios profesionales, por obra cierta, etc., con cuyas personas se suscribirán los contratos del caso.

**Artículo 17.** El Asesor Legal de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá designar libremente a personas de fuera de la institución para proyectos específicos o como asesores en diferentes áreas de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias. Las personas contratadas por esta vía de excepción se registrarán por las Leyes y normas que habla el artículo anterior o el contrato respectivo.

## **CAPÍTULO V**

### **CAPACITACIÓN**

**Artículo 18.** La capacitación es un proceso dinámico, sistemático y permanente, orientado a adecuar el perfil individual, cuando se produzcan cambios en los procesos o a desarrollar el potencial de la gente para que puedan ejercer responsabilidades de mayor valoración, con la finalidad de que AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., pueda cumplir con su misión, objetivos y estrategia.

La capacitación representa para la institución una inversión y, por ello constituirá un beneficio que se concederá selectivamente, sobre la base del mérito y al cumplimiento de metas.

La formación y educación de la persona es responsabilidad individual a cuya iniciativa AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá coadyuvar al cumplimiento del programa presentado por el interesado.

**Artículo 19.** La capacitación obedecerá a un plan trianual, aunque su presupuesto será anual. Eventualmente la capacitación puede no responder al plan sino a cambios imprevistos en los procesos institucionales, cambios tecnológicos, que implican modificaciones en las responsabilidades y requisitos de los puestos.

Los recursos presupuestarios para la capacitación serán determinados por el Contador y/o Administrador en función de los ingresos y solvencia presupuestaria de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

**Artículo 20.** Como mecanismo de capacitación se utilizará la rotación de puestos entre aquellos de la misma naturaleza y de un mismo grupo ocupacional, previo consentimiento del trabajador y siempre que no implique mengua de remuneración y categoría.

**Artículo 21.** Para programar la capacitación se requerirá del criterio del titular de cada proceso.

**Artículo 22.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá conceder, licencias, con o sin sueldo si un Empleado ha sido favorecido con becas para realizar estudios de postgrado en el país o en el exterior. El personal administrativo cuyo rendimiento sea muy bueno pasado el primer año de servicios en AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá capacitarse a través de cursos o formarse a través de las carreras de pregrado, siempre y cuando haya el cupo necesario, previa autorización del Empleador o su Delegado y la firma del contrato de beca respectiva.

## CAPÍTULO VI

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ASCENSOS

**Artículo 23.** La Evaluación del Desempeño, tendrá como base la estrategia institucional, así como los planes y programas anuales. Será continua y formativa. Los líderes de cada proceso tienen la obligación de hacer registros de evaluación en los formatos establecidos por lo menos una vez cada semestre. Sobre la base de tales registros, se realizará la evaluación de desempeño del personal.

La evaluación del desempeño, contempla las siguientes disciplinas:

- a) El grado de alineación de las actividades realizadas a la estrategia de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- b) La opinión de los clientes externos e internos, definida mediante encuestas de satisfacción aplicadas trimestralmente.
- c) Productividad y calidad, definidos por estándares de desempeño establecidos en un proceso de planificación anual.
- d) Tiempo, la duración de ciclo del proceso.
- e) Optimización de costos del proceso.
- f) Clima laboral que genere el empleado.
- g) Liderazgo, esta medición será un resultante de las mediciones anteriores, más los resultados de una encuesta entre los subalternos.

**Artículo 24.** La evaluación del desempeño se basa en una gestión de resultados y la gestión de competencias. Lo que servirá para reforzar o eliminar acciones que se alineen o no a la misión, visión y estrategia institucional. Será la base para tomar decisiones sobre diversas acciones sobre el personal.

Será considerada también como elemento decisivo para la definición del salario variable.

**Artículo 25.** Los Empleados con buena evaluación de desempeño podrán aplicar para ascensos en casos de vacantes o creación de puestos, siempre que sus competencias personales se lo permitan, los resultados del proceso de evaluación servirán como base para la determinación y creación de un plan de Capacitación.

## **CAPÍTULO VII**

### **RÉGIMEN SALARIAL, BONOS Y PAGO POR SUBROGACIONES**

**Artículo 26.** Entiéndase por Remuneración el sueldo más los beneficios de ley menos impuestos y la contribución personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Masa Salarial es la suma del salario más todos los beneficios de ley y los que AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., entrega a sus empleados, corresponde al costo total por cualquier concepto que AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., paga a un empleado.

**Artículo 27.** Se garantizará una remuneración justa por cada puesto, evitando que funciones de igual responsabilidad tengan remuneraciones distintas, con los indicadores de la carga de trabajo representada por el número de trabajadores y entregados a los socios integrantes de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., y público en general, salvo casos que sean considerados excepcionales y deberán ser calificados por la autoridad respectiva.

El aumento en la escala salarial es directamente proporcional al valor relativo del puesto.

**Artículo 28.** La remuneración reconoce, los haberes al puesto que es directamente proporcional a su valor relativo y definido por la evaluación del desempeño y sus características individuales.

De conformidad con los procesos de valoración, adicionalmente a los incrementos de ley se revisará el nivel salarial de los puestos que sean necesarios al menos una vez al año.

**Artículo 29.** El salario se sustenta en los siguientes factores:

- a) La disponibilidad presupuestaria de la AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- b) La Equidad interna.

c) La competitividad externa (comparación con el mercado a nivel del promedio del sectorial de empresas de servicios) El salario se establecerá por el valor del punto medio del mercado y este valor constituirá el sueldo máximo.

d) Indicadores de gestión serán aplicados en forma proporcional a cada puesto de Trabajo.

## **CAPÍTULO VIII**

### **BENEFICIOS**

**Artículo 30.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., concederá préstamos a sus empleados en el caso de calamidad doméstica comprobada, el monto del préstamo será fijado por el Financiero y/o Contador y dependerá de los recursos económicos disponibles.

**Artículo 31.** Seguro médico AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., proporcionará a sus empleados la afiliación al seguro otorgado por el IESS.

**Artículo 32.** Uniformes. AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., suministrará uniformes al personal femenino y masculino (personal administrativo de limpieza, seguridad y mensajería), por lo menos una vez al año.

## **CAPÍTULO IX**

### **RÉGIMEN LABORAL**

**Sección I:** Derechos, deberes y prohibiciones de los empleados de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

**Artículo 33.** Son derechos de los Empleados de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.:

a) Percibir los sueldos y los beneficios contenidos en este Reglamento, sin embargo nadie podrá recibir doble remuneración por cualquier concepto y por la misma jornada de trabajo, ni recibir pago por tiempos extras a menos que hubieren sido autorizados por escrito por el Administrador y visto bueno de Empleador.

b) Hacer uso de días de descanso obligatorio y de las vacaciones anuales remuneradas, según las disposiciones de la Ley y del presente Reglamento

c) Participar en concursos para cambiar a puestos de mayor valoración conforme a sus competencias, destrezas y habilidades.

d) Elegir y ser elegido de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2 de este reglamento.

**Artículo 34.-** Sin perjuicio de lo dispuesto en el Código del Trabajo, y otras Leyes favorables a los Trabajadores, son obligaciones del empleado:

a) Cumplir y hacer cumplir las normas de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., y orientar su comportamiento hacia la misión y objetivos institucionales, guardando para ello los valores que promueve AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

b) Guardar lealtad a la institución en el cumplimiento de sus responsabilidades, y guardar reserva en todos los asuntos que conozca.

c) Los Empleados deberán responder por el buen clima laboral y de integración normal así como por el rendimiento y disciplina de personal a su cargo.

d) Compartir los conocimientos y experiencias adquiridos en cursos, seminarios, becas, pasantías, etc. así como lo obtenido durante el ejercicio del puesto.

e) Ejecutar personalmente el trabajo en los términos del contrato con disciplina eficiencia y responsabilidad, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

f) Proteger y mantener en perfecto estado los activos e inversiones entregadas por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., para el cumplimiento de sus labores, dar aviso inmediato a sus superiores jerárquicos cuando dichos bienes sufrieren desperfectos y propiciar la reparación oportuna, si fuere el caso.

g) El trabajador que perdiere o extraviare equipos, instrumentos u otros bienes entregados en su custodia, responderá por el valor de tales bienes a precio de reposición, siempre que esté debidamente comprobado y no exceda del 10% de la remuneración mensual del trabajador.

- h) Abstenerse de usar los bienes, materiales, herramientas, vehículos y servicios de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., para su propio peculio o intereses personales.
- i) Trabajar en caso de emergencia, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada ordinaria máxima y aún en los días de descanso obligatorio. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- j) Observar buena conducta durante el trabajo y permanencia en las instalaciones de la AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., demostrando siempre respeto , disciplina , cordialidad y discreción;
- k) Asistir con puntualidad al trabajo, dentro del horario establecido y dar aviso a AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., en forma inmediata, cuando por causa justa faltare al mismo.
- l) Comunicar a su jefe inmediato los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., o de sus compañeros.
- m) Guardar escrupulosamente la información técnica y administrativa referida a los procesos de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., o aquella que tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- n) Observar rigurosamente las medidas de seguridad y salud, así como acatar las medidas de prevención e higiene exigidas por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- o) Someterse en cualquier tiempo a pruebas de competencia y evaluación del desempeño, de acuerdo a las normas vigentes en AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- p) Procurar la mayor economía para AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., en el desempeño de su trabajo en el uso de materiales suministros proporcionados para el cumplimiento de sus funciones.
- q) Reducir al mínimo las llamadas telefónicas, redes sociales para asuntos particulares.
- r) Observar los niveles jerárquicos en la formulación de reclamos, solicitudes y sugerencias a que hubiere lugar.

- s) Mantener una correcta presentación personal, así como usar el uniforme completo de acuerdo a las disposiciones correspondientes.
- t) Ser amable y respetuoso en la atención personal y telefónicamente.
- u) Informar oportunamente a su Jefe inmediato superior sobre cambios en su domicilio, número telefónico, estado civil, estudios, permisos, licencias, etc., Para los efectos legales y administrativos de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., asumirá que la última información proporcionada por el trabajador es correcta y verdadera.
- v) Cumplir las comisiones de servicio dispuestas por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- w) Registrar personalmente las horas de entrada y salida diaria, mediante los mecanismos establecidos por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- x) Cumplir con las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo, disposiciones y más Resoluciones emitidas por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- y) Presentar certificado médico luego de haber sido atendido por un facultativo en horas laborables, AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., Se reserva el derecho de aceptarlo si no fuera conferido por el IESS y/o Establecimientos de Salud del Estado.

#### **OBLIGACIONES DE AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.**

**Artículo 35.-** Sin perjuicio de lo dispuesto en el Código del Trabajo, son obligaciones de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., las siguientes:

- a) Proporcionar lugares de trabajo decentes, proveyendo de los instrumentos, equipos, herramientas e implementos necesarios para el desempeño eficiente del trabajo y con las normas de Seguridad e Higiene del Trabajo;
- b) Pagar en forma oportuna y completa la remuneración y demás beneficios laborales que correspondan a los empleados y/o trabajadores. Los beneficios sociales a los que tuviere derecho el empleado se pagarán desde el mes siguiente en que se presentaren los documentos que acrediten estos derechos;



- c) Velar por el respeto, armonía en el trabajo , buen clima laboral y de integración nacional, no se hará discriminación por género, raza, religión,
- d) Mantener actualizado el expediente de cada empleado.
- e) Conceder a los empleados el tiempo necesario para ser atendidos por problemas de salud debidamente comprobados.
- f) Tratar a los empleados con absoluto respeto a su dignidad personal, y sancionará con el mayor rigor en casos de acoso sexual y alcoholismo.
- g) Atender las inquietudes de los empleados
- h) Cancelar el cien por cien (100%) de su última remuneración y demás beneficios sociales, cuando el empleado no pueda continuar laborando por incapacidad física originada en enfermedad o accidente ocurrido en el trabajo o fuera de él mientras realizaba funciones para AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- i) Pagar al trabajador los gastos de movilización, viáticos o subsistencia, cuando por razones de servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto a su lugar habitual de trabajo; Cuando así hubiere sido instruido por escrito.
- j) Otorgar permisos remunerados y no remunerados, de acuerdo a lo estipulado en este Reglamento.
- k) Afiliar a los empleados al IESS desde el primer día de labores y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre Seguridad Social.
- l) Sujetarse a este Reglamento Interno.

**Artículo 36. Prohibiciones al empleado.** Sin perjuicio de las prohibiciones establecidas en el Código del Trabajo y por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., está prohibido al empleado:

- a) Poner en peligro la integridad física de sus compañeros de trabajo o de las otras personas, así como la seguridad de las oficinas, y locales de permanencia de los trabajadores, áreas de

producción, cultivo, postcosecha, comercialización, ventas y luego de la venta al por mayor y menor de rosas naturales.

b) Tomar de la AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., sin permiso de la autoridad competente, equipos (teléfono, fax, computadoras, vehículos, papelería, utensilios de limpieza etc.), herramientas útiles de trabajo, materia prima, para su uso personal o de terceros, o usarlos en objetos distintos a los que están destinados.

c) Portar armas en el lugar de trabajo, y durante la jornada de labores, salvo el personal de guardias con autorización expresa de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

d) Realizar rifas, colectas, ventas o negocios particulares dentro de dependencias de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

e) Abandonar el trabajo durante las horas laborables, sin previa autorización.

f) Abandonar el trabajo antes de que su separación voluntaria sea aceptada por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., salvo que hubiere transcurrido el plazo de quince días; caso contrario se aplicara abandono de trabajo.

g) Divulgar, revelar, o entregar a terceros, bajo ninguna circunstancia o motivo, los datos de los Empleados y Directivos de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., información, metodología, programas, diseños, contenidos académicos, fórmulas, creaciones o innovaciones o documentos que se produjeran en AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., que lleguen a su conocimiento en razón o por ocasión de su trabajo.

h) Difundir, propiciar o proporcionar información falsa o distorsionada que afecte al prestigio de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., de sus representantes, así como de sus compañeros de trabajo.

i) Injuriar, difamar o faltar de palabra o de obra a sus superiores jerárquicos, colaboradores, compañeros de trabajo y demás personas vinculadas con AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

- j) Pedir o recibir gratificaciones para el cumplimiento de sus funciones o para beneficiar a terceros.
- k) Utilizar el nombre de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., o la función que desempeñe para obtener ventajas personales sin previa autorización escrita del Empleador o su Delegado que lo faculte.
- l) Realizar reuniones ajenas al trabajo dentro de las dependencias de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., a excepción de lo establecido en el numeral 28 del Art. 42 del Código del Trabajo y de las que expresamente fueren autorizadas.
- m) Ingerir bebidas alcohólicas o consumir drogas dentro de las oficinas o instalaciones de la AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., o presentarse al trabajo en estado etílico, o bajo la acción de estupefacientes sustancias sicotrópicas. Lo cual será causa para solicitar el visto bueno ante la autoridad respectiva.
- n) Alterar o causar daños de cualquier índole, en forma deliberada a los bienes de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.: edificios, instalaciones, equipos, instrumentos, herramientas, muebles, vehículos, documentos, etc.
- o) Retrasar injustificadamente el cumplimiento de las órdenes impartidas o los trabajos encomendados.
- p) Simular enfermedades, accidentes, exagerar su gravedad o presentar documentos falsos para incumplir sus obligaciones laborales; AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., se reserva el derecho de verificarlos.
- q) Alterar, falsificar, obtener dolosamente documentos o proporcionar información falsa o adulterada a AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., para obtener los beneficios que otorga ésta, por sí o a través de terceros.

- r) Incumplir o no someterse a exámenes dispuestos por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., o tratamiento médico, preventivo y curativo o dispuesto por el IESS; siempre que no atente con la integridad del trabajador.
- s) Ostentar, alterar o utilizar títulos de cualquier nivel educativo, que legalmente no los posee, en el desempeño de sus funciones o para justificar sus ascensos y promociones.
- t) Conferir certificados de trabajo sin estar legalmente autorizado.
- u) Realizar trabajos personales o de terceros durante su jornada laboral.
- v) Realizar llamadas telefónicas y redes sociales personales al exterior o interior, o aceptar éstas para que sean cobradas a AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., su costo será descontado de inmediato al empleado responsable; siempre que esté debidamente comprobado y no exceda el 10% de la remuneración mensual del trabajador.
- w) Efectuar proselitismo político o religioso dentro de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- x) No comunicar a las autoridades la comisión de un hecho ilícito que afecte a AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- y) Utilizar fondos institucionales para agasajos individuales del personal.

**Artículo 37. Prohibiciones al empleador.** Está prohibido a AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.:

- a) Imponer multas o sanciones que no se hallaren previstos en el Código del Trabajo, y este Reglamento;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración del empleado por concepto de multas. En casos de reincidencia serán causa para solicitar el Visto Bueno, ante la autoridad respectiva.
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los empleados.

- d) Hacer propaganda política, religiosa, partidista de cualquier naturaleza entre los empleados.
- e) Sancionar al empleado con la suspensión del trabajo.
- f) Disminuir la remuneración del empleado.

## **SECCIÓN II: DE LAS JORNADAS, HORARIOS Y TURNOS DE TRABAJO**

**Artículo 38. Jornada ordinaria de trabajo y horarios.** La jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias y de cuarenta horas semanales, bajo el sistema de jornada única, dentro de la que se contempla una hora para el almuerzo. Aprobado por el Director Regional de Trabajo.

AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., concede un límite de tolerancia de diez (10) minutos para que el trabajador pueda ingresar a cumplir la jornada ordinaria de trabajo, pero no más de una vez en el mes.

El descuento por atraso debe realizarse sobre la remuneración diaria, siempre que no exceda el 10% de la remuneración mensual del trabajador a partir del minuto once (11).

Cada Empleado controlará la asistencia y puntualidad de los Compañeros debiendo registrar las novedades en la base de datos. La sumatoria de atraso frecuente será causa de solicitar el Visto Bueno ante la autoridad respectiva.

**Artículo 39. Horarios de trabajo.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., fija de la siguiente manera: LUNES, MARTES, MIERCOLES, JUEVES Y VIERNES DE 7:00 AM A 12:00 AM Y DE 13:00 PM a 15:00 PM CON UNA HORA DE ALMUERZO, y SABADO DE 7:00 AM A 12:00 PM, se reserva la facultad de establecer o modificar los horarios de trabajo, de fijar las horas de entrada y salida de los empleados, de acuerdo con las necesidades y conveniencias propias de la actividad y turnos que realiza en las distintas áreas de trabajo, previa autorización de la respectiva Dirección Regional de Trabajo.

**Artículo 40. Control de asistencia.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., establecerá los mecanismos necesarios para controlar la asistencia del personal, así como regular los horarios de trabajo, de conformidad con la ley, y este Reglamento. Cada líder de proceso reportará diariamente al Administrador las novedades de asistencia y puntualidad de los empleados.

**Artículo 41. Funciones de dirección y confianza.** No habrá limitación de la jornada de trabajo para los trabajadores que desempeñen cargos de dirección o de confianza. En estos casos la labor adicional a la jornada de trabajo no significará trabajo suplementario, ni dará derecho a reconocimiento económico alguno. AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., determinará los puestos de confianza.

**Artículo 42. Horas suplementarias y extraordinarias.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá acordar con sus trabajadores o autorizar por escrito que su personal labore horas suplementarias y extraordinarias, de acuerdo con la necesidad del servicio o situación de emergencia.

AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá convenir con el empleado a compensar el trabajo en días de descanso obligatorio, con tiempo de descanso en otro día de la semana, en una relación de un día de trabajo por un día de descanso, esta compensación excluye el pago de horas extraordinarias

### **SECCIÓN III: DE LAS VACACIONES Y DESCANSOS OBLIGATORIOS**

**Artículo 43. Vacaciones.** Todos los empleados tendrán derecho al goce de 15 días de vacaciones anuales coincidentes con la fecha de ingreso.

La administración de las vacaciones estará a cargo de los líderes de proceso, quienes registrarán las mismas en el formato diseñado para el efecto que deberá ser enviado mensualmente a Recursos Humanos y/o al Administrador para el control de saldos de vacaciones.

**Artículo 44. Permisos con cargo a vacaciones.** Los permisos por asuntos personales no especificados en este Reglamento serán imputados al número de días de vacaciones a que tenga derecho el empleado.

El control de los permisos estará a cargo de los líderes de proceso, quienes deberán garantizar que el servicio no se afecte debiendo registrar en el formato diseñado para el efecto que deberá ser enviado mensualmente a la Unidad de Recursos Humanos.

AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., no justificará faltas, atrasos o ausencias de personal por enfermedades menores o dolores no probados.

#### **SECCIÓN IV: LICENCIAS, TRASLADOS Y PERMISOS**

**Artículo 45. Permisos remunerados.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., concederá permisos remunerados a los empleados de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo, siempre que medien las siguientes causas:

- a) Matrimonio del empleado
- b) Parto del cónyuge del trabajador o de la conviviente en unión estable y monogámica.
- c) Fallecimiento del cónyuge, o parientes, dentro del segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- d) Accidentes o enfermedades graves del cónyuge, o conviviente del empleado, hijos o familiares que dependan del mismo, siempre y cuando no excedan las 48 horas y se alargue con certificado médico de acuerdo a lo que dispone el Código de Trabajo.
- e) Hechos o situaciones que afecten directa y significativamente a los bienes del empleado.
- f) Presencia requerida por Autoridad Administrativa, Militar o Judicial; y
- g) En los casos no previstos en este Reglamento, basándose en el informe de la Unidad de Recursos Humanos, podrá concederse permisos remunerados y por el tiempo que se estime conveniente.

**Artículo 46. Permisos en horas laborables.** Ningún empleado podrá ausentarse de su trabajo en las horas laborables, sin permiso de su superior inmediato o de quien haga sus veces. El permiso será concedido y registrado en el formulario diseñado para el efecto.

En casos de inasistencia al trabajo, que no hayan podido ser notificada anticipadamente, el empleado deberá justificarla hasta cuarenta y ocho horas (48) después de iniciada tal inasistencia, salvo en el caso de enfermedad, que deberá notificarse dentro de 72 horas.

**Artículo 47. Permisos no remunerados.** Un permiso no pagado podrá ser acordado en los siguientes casos:

- a) Circunstancias familiares graves.
- b) Capacitación para desarrollo profesional, no auspiciado por AGRÍCOLA JUNARFRACIA. LTDA.
- c) Mudanzas.
- d) Asuntos de tipo personal

Estos permisos se concederán, exclusivamente por escrito y siempre que no sea posible tomarlos con cargo a vacaciones y hasta un tiempo máximo de 30 días; sin embargo si de hecho se concediere por un tiempo mayor, el empleado solicitante deberá asumir los pagos que por concepto de aportes patronales al IESS, debía efectuar AGRÍCOLA JUNARFRACIA. LTDA., a más de los que le correspondieren a título personal.

Únicamente el Administrador o su delegado, podrán autorizar este tipo de permisos.

#### **SECCIÓN V: DE LOS REEMPLAZOS, ENCARGOS**

**Artículo 48. Concepto de reemplazo y encargo.** Entiéndase por reemplazo al acto administrativo mediante el cual un empleado desempeña temporalmente las funciones que corresponden a otro de mayor o igual nivel jerárquico.

El cambio de ocupación temporal en cualquier nivel será oficializado mediante comunicación escrita de autoridad competente.



Encargo es el acto administrativo mediante el cual se dispone que un empleado desempeñe temporalmente las funciones que corresponden a un puesto de trabajo de igual o mayor jerarquía que no tenga titular. Previo consentimiento del trabajador y siempre que no implique mengua de remuneración y categoría.

**Artículo 49. Reconocimiento por reemplazo o encargo.** El empleado reemplazante tendrá derecho a percibir una bonificación por el tiempo que reemplace al titular.

Habrá lugar al pago por reemplazo en todo momento, en cuyo caso se liquidará en forma retroactiva a partir del primer día. El pago por encargo se lo efectuará a partir del primer día. Ni el reemplazo ni el encargo significan cambio de ocupación, sin embargo se requerirá el consentimiento del empleado. ·

## **SECCIÓN VI: DE LA TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORABLES**

**Artículo 50. Causas para la terminación del contrato individual.** El contrato individual de trabajo terminará por:

- a) las causas legalmente previstas en el contrato;
- b) Acuerdo de las partes;
- c) Conclusión de la labor o servicio objeto del contrato;
- d) Separación voluntaria
- e) Muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
- f) Caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo como: Incendio, terremoto, erupción, tempestad, explosión, plagas, guerra y en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieren prever o que previsto, no lo pudieren evitar;
- g) Voluntad del empleador en los casos previstos en el ART. 172 del Código del Trabajo;
- h) Voluntad del empleado según el ART. 173 del Código del Trabajo
- i) Desahucio previo trámite de visto bueno;
- j) Evaluaciones de ineficiencia en el desempeño de sus funciones.

**Artículo 51. Separación voluntaria.** La separación voluntaria del puesto de trabajo será presentada por escrito y dirigida al Empleador o su Delegado, quien en el plazo no mayor de quince (15) días la aceptará y dará el respectivo trámite de desahucio.

La mencionada renuncia voluntaria surtirá efectos legales a partir de la fecha de su aceptación por escrito; de no darse dicha aceptación dentro del indicado plazo, se entenderá tácitamente aceptada por AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.

**Artículo 52.** AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá dar por terminado el contrato individual de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

- a) Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo, o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
- b) Por indisciplina o desobediencia grave a este Reglamento Interno;
- c) Por falta de probidad o por acoso sexual contra compañeras/os de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.,
- d) Por injurias graves dirigidas a las autoridades de: AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., o a sus representantes:
- e) Por, comportamiento descortés, bromas grotescas o de género contra empleados de AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA.
- f) Por ineptitud manifiesta o negligencia del empleado, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
- g) Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones con el IESS.
- h) Por las demás causas previstas en el, Código del Trabajo.

#### **SECCION VII: DEL REGIMEN DISCIPLINARIO.**

**Artículo 53. Clasificación de las faltas.** Las faltas cometidas por el empleado se Clasifican de acuerdo a su gravedad y trascendencia, en leves y graves.

**Artículo 54. Faltas leves.** Son faltas leves la inobservancia o el no cumplimiento de uno o más literales: d), j), m), r), s) del artículo 36.

**Artículo 55. Faltas graves.** Son faltas graves La inobservancia de uno o más de los literales c), f) , g), h) del Artículo 36 de este Reglamento, y los literales, a) , b), c), f) , g), h), i), j), k) , l), n), o), p), q) , s) , t) , u), v), w) , x) , y) del Artículo 36. La violación de los literales a) , b), q), r), del artículo 36 será calificada como leve o grave , según sus Consecuencias .

**Artículo 56. Sanciones.** Las sanciones son las siguientes:

a) Amonestación verbal,

b) Amonestación escrita

c) Multa de hasta el diez por ciento 10% de la remuneración que percibe el empleado.

d) Terminación de la relación laboral, mediante visto bueno, que se tramitará conforme a lo dispuesto en el Código de Trabajo y este Reglamento.

e) Ninguna falta podrá merecer dos o más sanciones al mismo tiempo. Si el trabajador cometiere una falta, AGRÍCOLA JUNARFRA CIA. LTDA., podrá aplicar una de las siguientes sanciones, a opción del empleador:

**Si la falta es leve:**

a) Amonestación verbal o escrita;

b) Multa de hasta seis con setenta por ciento 6.70% de la remuneración del empleado

**Si la falta es grave:**

Solicitud de visto bueno para dar por terminada la relación laboral.

**Artículo 57. Competencia para sancionar.** El jefe inmediato del empleado que cometiere una falta, solicitará dentro de cuarenta y ocho (48) horas de conocida la misma, la imposición de la sanción a Unidad Administrativa, La aplicación de la sanción corresponderá a Recursos Humanos.

**Artículo 58. Visto bueno.** Corresponde privativamente al Empleador, solicitar el visto bueno para dar por terminada la relación laboral con el empleado, para lo cual se observará el trámite señalado en el Código del Trabajo.

**Artículo 59. Registro de sanciones.** Todas las faltas y sanciones se registrarán en el expediente personal del empleado.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above the printed name and title.

**IRMA ARCOS**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

## **Anexo 16**

### **Código de Ética**



#### **JUNARFRA CIA. LTDA.**

#### **INTRODUCCIÓN:**

En JUNARFRA CÍA LTDA. trabajamos bajo principios y valores, fomentando la comunicación y trabajo en equipo, para funcionar de una mejor manera dentro del entorno empresarial, laboral y social, cumpliendo con la normativa legal y bajo nuestra misión y visión.

Estos aspectos originan este código de ética, mismo que debe inspirar nuestra labor diaria para hacer más fuerte la confianza de los socios, directivos, trabajadores, clientes, proveedores y autoridades.

Este código de ética conlleva la forma correcta de administrar la empresa, ya que se aplica a todos quienes laboran en ella, mas no plasma procesos de la empresa, pero si propone líneas clave para la toma de decisiones éticas.

#### **OBJETIVOS:**

- Construir lineamientos para regular el comportamiento ético en el personal que labora en la empresa.
- Difundir los valores éticos con el personal de la empresa.
- Informar a las partes interesadas sus obligaciones de carácter ético, para crear un ambiente de confianza y credibilidad.

- Establecer medidas de sanción para quienes incumplan el código de ética.

### **NORMAS ÉTICAS GENERALES:**

- En JUNARFRA CIA. LTDA. se cumple con la normativa legal y lo establecido en este código.
- En la empresa se muestra una conducta honesta, respetuosa, responsable e íntegra.
- Respeto a los derechos humanos.
- No se discrimina a ninguna persona ya sea por raza, género, estado civil, edad, clase social, orientación sexual, nacionalidad, etc.
- Está prohibido permanecer en las instalaciones de la empresa en estado etílico o bajo los efectos de sustancias psicotrópicas.
- Se prohíbe cualquier tipo de acoso dentro de la empresa.
- Se prohíbe cualquier acto de corrupción.
- Las personas quienes laboran deberán ser responsables del cuidado de los activos de la empresa.
- Tratamos a nuestros clientes y proveedores de acuerdo a nuestros valores.

### **RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS:**

#### **Socios**

- Seleccionar al personal administrativo que reúna el perfil profesional, para desempeñar el puesto de trabajo vacante.
- Establecer la misión y visión de la empresa, de acuerdo a su razón social.
- Hacer que la empresa sirva de aporte, para el crecimiento y desarrollo de la comunidad en donde se encuentra ubicada.

- Mantener un equilibrio entre el capital y el trabajo, para que los trabajadores reciban una remuneración justa por la prestación de sus servicios.
- Mantener el control de la empresa de una manera responsable y ética, evitado el uso de recursos ilícitos.

### **Trabajadores**

- JUNARFRA dará un trato justo y respetuoso a sus Trabajadores.
- La empresa fomentará el trabajo en equipo y compañerismo de manera que permita, crear un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de las actividades.
- Todos los Trabajadores tendrán la oportunidad de un ascenso dentro de la empresa, de acuerdo a su desempeño y disponibilidad de puestos.
- Las labores que se realicen en los diferentes procesos, se harán con responsabilidad, honestidad, compromiso y calidad.
- Garantizar la seguridad y salud ocupacional a través de la implementación de medidas para su prevención.
- Salvaguarda las condiciones laborales de las mujeres embarazadas y fomentan la paternidad responsable.
- Todos quienes conforman la empresa, deben cumplir y acatar todo lo expuesto en el presente código.

### **Clientes y Proveedores**

- Ser la mejor opción para nuestros clientes y proveedores, brindándoles un trato profesional, integro, oportuno y de calidad.
- Brindarles a nuestros clientes rosas de calidad, mediante la aplicación de procesos sistemáticos.

- Brindar a nuestros clientes y proveedores confianza, respeto y credibilidad, de forma que permita realizar negociaciones transparentes.
- Mostrar la información de la empresa en las páginas oficiales, para que los clientes y proveedores se puedan informar de la situación económica en la que se encuentra.
- Las actividades que se desarrollen dentro de la empresa deben contribuir a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Acoger las opiniones de los clientes.

### **Competencia**

- JUNARFRA trabajará con transparencia legal.
- Establecer relaciones de respeto con empresas que se dedican a la misma actividad económica, para fortalecer la actividad florícola.
- Estar prestos a brindar apoyo a las demás empresas.

### **Medio Ambiente**

- JUNARFRA CÍA LTDA trabajará o realizará sus actividades sin comprometer el medio ambiente.
- Adoptará medidas de reciclaje, para contribuir al cuidado del medio ambiente.
- Rechazará cualquier producto de alta toxicidad, que dañe el medio ambiente y provoque efectos nocivos en el ser humano.
- La empresa fomentará la cultura del cuidado ambiental en su personal, a través de actividades.



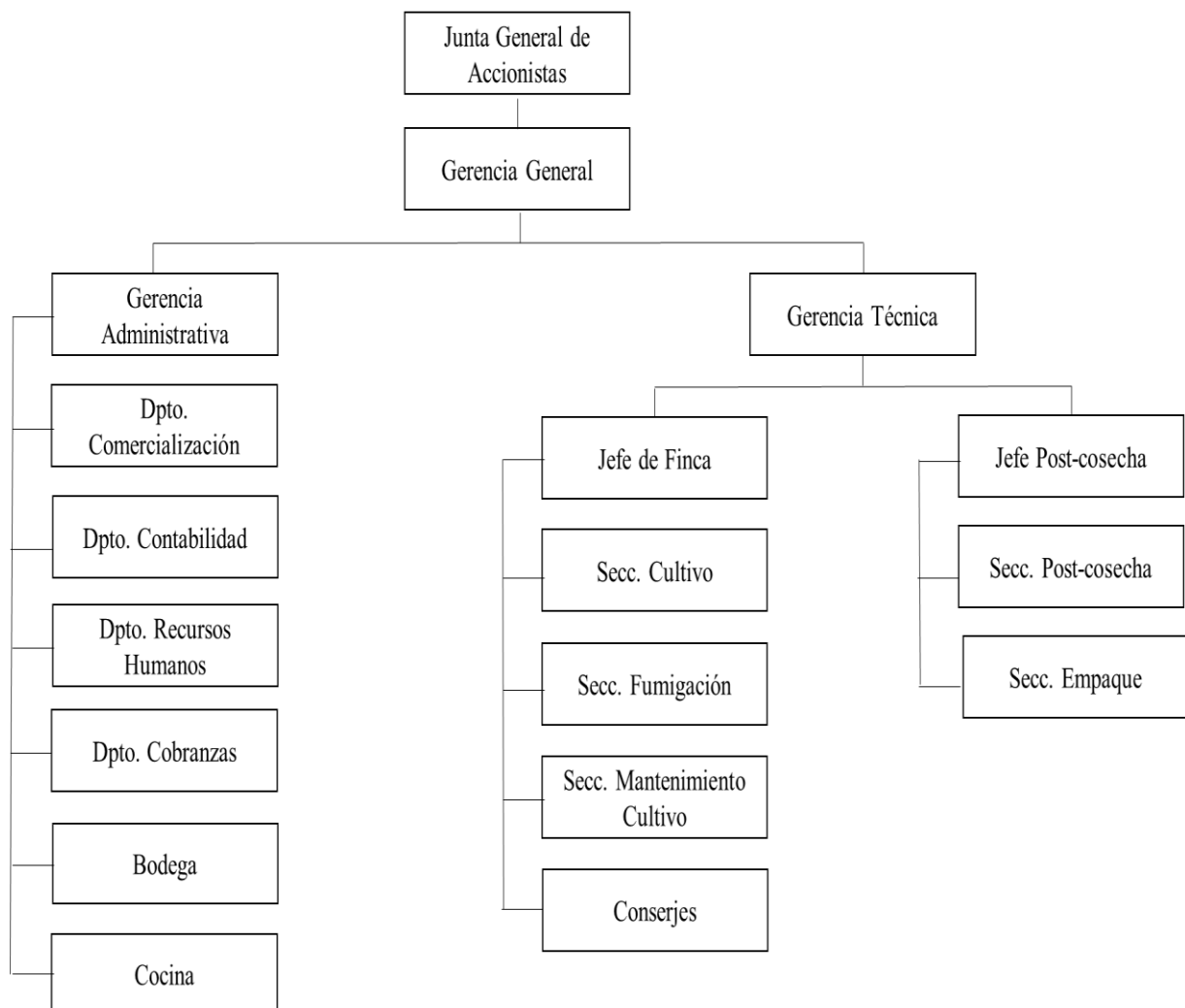
## SANCIONES

En caso del incumplimiento de este código, se notificará por escrito a la persona responsable, mediante el supervisor de cada área, buscando un ambiente laboral favorable y comportamiento ético.

Estos incumplimientos tendrán una penalización de una llamada de atención verbal y si vuelve a reincidir se le llamará la atención por escrito, hasta podría provocar su despido.

### Anexo 17

#### Organigrama Estructural JUNARFRA CÍA. LTDA.



**Figura 32. Organigrama Estructural (JUNARFRA CÍA. LTDA)**

## Anexo 18

### Plan de Cuentas

CÓDIGO	NOMBRE
1	ACTIVOS
11	ACTIVOS CORRIENTES
111	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
11101	Caja
11102	Bancos
112	ACTIVOS FINANCIEROS
11201	Cuentas por Cobrar
11202	Documentos por Cobrar
113	INVENTARIOS
11301	Inventario para Producción (cultivo)
1130101	Fertilizantes
1130102	Fungicidas
1130103	Insecticidas
1130104	Biológicos y Orgánicos
1130105	Adherentes y Dispersantes
1130106	Foliares
1130107	Acaricidas
1130108	Desinfectantes
1130109	Acondicionantes de Suelo
11302	Inventario de Materiales para Invernaderos
1130201	Plásticos
1130203	Varios
11303	Inventario Materiales de Embalaje y Empaque
1130301	Cajas de cartón
1130302	Capuchones
1130303	Láminas
1130304	Otros materiales de empaque
11304	Inventario de Materiales Indirectos
1130401	Material de riego
1130402	Herramientas menores
1130403	Equipo de seguridad y trabajo
1130404	Útiles de aseo
1130405	Materiales de ferretería
114	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
11401	Activos por Impuestos Corrientes
1140101	Crédito Tributario IVA
1140102	Crédito Tributario IR
12	ACTIVOS NO CORRIENTES
121	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
12101	Terrenos

12102	Edificios
1210201	(-) Depreciación Acum. Edificios
12103	Maquinaria y Equipo
1210301	(-) Depreciación Acum. Maquinaria y Equipo
12104	Equipo de Refrigeración
1210401	(-) Depreciación Acum. Equipo Refrigeración
12105	Equipo de Computación
1210501	(-) Depreciación Acum. Equipo de Computación
12106	Muebles y Enseres
1210601	(-) Depreciación Acum. Muebles y Enseres
12107	Sistema de Riego
1210701	(-) Depreciación Acum. Sistema de Riego
122	ACTIVOS BIOLÓGICOS
12201	Activos Biológicos
1220101	Plantas en crecimiento
1220102	Plantas en producción
123	ACTIVOS INTANGIBLES
12301	Software
1230101	Sistema FINANCONTRY
1230102	Otros Software y Licencias
2	PASIVOS
21	PASIVOS CORRIENTES
211	PASIVOS FINANCIEROS
21101	Cuentas por Pagar
21102	Documentos por Pagar
212	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
21201	Obligaciones Inst. Finan. Corto Plazo
21202	Obligaciones Inst. Finan. Largo Plazo
213	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
21301	Con la Administración Tributaria
2130101	Impuesto a la renta por pagar
2130102	Retención IVA 30%
2130103	Retención IVA 70%
2130104	Retención IVA 100%
2130105	IVA en ventas
2130106	Ret. honorarios profesional y dietas
2130107	Ret. transp. privado pasajeros
21302	Con el IESS
2130201	Aportes IESS
2130202	Préstamos quirografarios IESS
2130203	Fondos de reserva IESS
2130204	Préstamos Hipotecarios IESS
21403	Por Beneficios de Ley A Trabajadores
2140301	Sueldos por pagar

2140302	Provisión décimo tercero
2140303	Provisión décimo cuarto
2140304	Provisión vacaciones
2140305	Participación laboral (15%)
3	PATRIMONIO
31	CAPITAL
311	CAPITAL SOCIAL
32	Reservas
321	RESERVAS
32101	Reserva Legal
33	RESULTADOS
331	Ganancias del Ejercicio
332	Pérdida del Ejercicio
4	INGRESOS
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
411	Ventas
41101	(-) Descuentos y Devoluciones
5	COSTOS
51	CULTIVO
511	MATERIALES DIRECTOS CULTIVO
51101	Fertilizantes
51102	Fungicidas
51103	Insecticidas
51104	Preservantes
51105	Adherentes y Dispersantes
51106	Foliares y Reguladores
51107	Acaricidas
51108	Desinfectantes
51109	Plásticos
511010	Acondicionantes
511011	Acidificantes
511012	Varios
511013	Biológicos y Orgánicos
512	MANO DE OBRA DIRECTA CULTIVO
51201	MOD CULTIVO
5120101	Sueldos y salarios
5120102	Horas extra
5120103	Bonos
5120104	Décimo tercero
5120105	Décimo cuarto
5120106	Vacaciones
5120107	Aporte Patronal IESS
5120108	Fondos de reserva IESS
5120109	Alimentación y refrigerios

5120110	Transporte
513	COSTOS INDIRECTOS CULTIVO
51301	Materiales Indirectos Cultivo
5130101	Materiales de riego
5130102	Materiales para invernaderos
5130103	Materiales de ferretería
5130104	Materiales eléctricos
5130105	Equipos de seguridad y trab
51302	Mano de Obra Indirecta Cultivo
5130201	Sueldos y salarios
5130202	Horas extra
5130203	Décimo tercero
5130204	Décimo cuarto
5130205	Vacaciones
5130206	Aporte Patronal IESS
5130207	Fondos de reserva IESS
5130208	Alimentación y refrigerios
5130209	Transporte
51303	Otros Costos Indirectos Cultivo
52	POSTCOSECHA
521	MATERIALES DIRECTOS POSTCOSECHA
52101	Materiales post-cosecha
52102	Insumos post-cosecha
52103	Papel
52104	Etiquetas
52105	Otros Materiales
522	MANO DE OBRA DIRECTA POSTCOSECHA
52201	Sueldos y salarios
52202	Horas extra
52203	Décimo tercero
52204	Décimo cuarto
52205	Vacaciones
52206	Aporte Patronal IESS
52207	Fondos de reserva IESS
52208	Alimentación y refrigerios
52209	Transporte
523	COSTOS INDIRECTOS POSCOSECHA
52301	Otros Costos Indirectos Pos-cosecha
5230101	Mantenimiento y Reparaciones CIF POS
6	GASTOS
61	GASTOS ORDINARIOS
611	GASTOS DE VENTAS
61101	Sueldos y salarios
61102	Horas extra

61103	Décimo tercero
61104	Décimo cuarto
61105	Vacaciones
61106	Aporte Patronal IESS
61107	Fondos de reserva IESS
62	GASTOS DE ADMINISTRACION
621	GASTOS DE ADMINISTRACION
62101	Sueldos y salarios
62102	Horas extra
62103	Décimo tercero
62104	Décimo cuarto
62105	Vacaciones
62106	Aporte Patronal IESS
62107	Fondos de reserva IESS
63	GASTOS FINANCIEROS
631	GASTOS FINANCIEROS
63101	Intereses bancarios
63102	Gastos y comisiones bancarias

## Anexo 19

### Fotografías Trabajo de Campo



**Figura 33. Investigación de Campo Aracelly Cuasapaz**



**Figura 34. Investigación de Campo Yesenia Mora**