



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA
COMERCIALIZADORA EKUAFLOR DE LA CIUDAD DE
TABACUNDO DEL CANTON PEDRO MONCAYO”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: FLORES ALMEIDA KARINA MARLENE

DIRECTOR: Ing. Edgar Monteros Msc

IBARRA, MAYO, 2015

RESUMEN EJECUTIVO

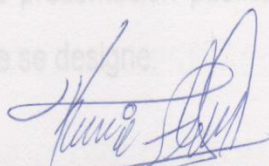
Al realizar el proyecto investigativo denominado “MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA COMERCIALIZADORA EKUAFLOR DE LA CIUDAD DE TABACUNDO DEL CANTON PEDRO MONCAYO”, se determinó un sinnúmero de irregularidades dentro de esta entidad, mismo que al haber aplicado un Diagnóstico Situacional, se determinó que dentro de esta organización no cuenta con un modelo de Gestión Administrativo, lo que conlleva a crear un modelo idóneo para su correcta administración, todo esto se elaboró por medio de un sustento Teórico y Científico en base a aspectos muy estratégicos como conceptos, importancia, beneficios entre otros. Al implementarse un nuevo modelo de gestión administrativa de comercialización para la empresa, esta conseguirá obtener un mejor nivel en base a su rendimiento tanto administrativo como económico, la aplicación de este, la empresa contará con una nueva filosofía empresarial, misma que permitirá alcanzar los objetivos y metas propuestas basándose en una estructura funcional en donde existirán niveles jerárquicos autoritarios que permitirán guiar a sus subordinados de forma ordenada y eficiente. En lo que se refiere al Talento Humano con que cuenta la empresa no ha sido contratado idóneamente, es por esto que lo que se quiere lograr con este modelo es contratar personal adecuado a las diferentes áreas por medio de la aplicación de ciertas técnicas mismas que permitirán contar con personal apto e idóneo a cada puesto. Al aplicar este tipo de modelo desarrollado, la empresa podrá determinar sus pérdidas o ganancias y así poder tomar decisiones correctas y oportunas en su rendimiento económico. Con la realización de esta investigación se pudo determinar que a lo largo de su ejecución se obtendrán impactos positivos y medios positivos como son en el ámbito económico, empresarial, educativo y ético.

SUMMARY

In conducting the research project "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR THE DISTRIBUTOR EKUAFLOR TABACUNDO CITY OF CANTON PEDRO MONCAYO" countless irregularities are found within this entity, which having applied a Situational Diagnosis was determined that within This organization does not have a model of Administrative Management, leading to create an ideal model for proper administration, all this was made by a Scientific Theory and livelihoods based on very strategic aspects as concepts, importance, benefits from other. By implementing a new model of administrative management of marketing for the company, this will get higher level based on their performance both administratively and financially, the application of this, the company will have a new business philosophy, same that will achieve the objectives and proposed targets based on a functional structure where they exist authoritarian hierarchical levels that will guide their subordinates in an orderly and efficient. As regards the human talent that the company has not recruited ideally, is why what you want to accomplish with this model is recruiting suitable staff to different areas through the application of certain same techniques that allow have staff friendly and suitable for office. Applying this type of model developed, the company can determine your gain or loss so we can make correct and timely decisions on their economic performance. With the completion of this investigation it was determined that over execution positive impacts and positive means such as economic, business, education & Ethical be obtained.

AUTORÍA

Yo, **Karina Marlene Flores Almeida**, portadora de la cédula de ciudadanía **No.1003301296**, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad, además que no han sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional; y que he respetado las diferentes fuentes de información.



Karina Flores

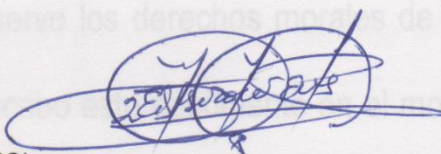
CI. 1003301296

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado Encargado presentado por la egresada **Karina Marlene Flores Almeida**, con cédula de identidad **No. 1003301296**, para optar por el Título de **INGENIERA COMERCIAL**, cuyo tema es: **“MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA COMERCIALIZADORA EKUAFLOR DE LA CIUDAD DE TABACUNDO DEL CANTON PEDRO MONCAYO”**

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 05 días del mes de marzo de 2015.



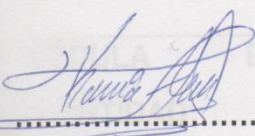
Firma:

Ing. Edgar Monteros

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

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

Yo, **Karina Marlene Flores Almeida**, con cédula de identidad No. **1003301296**, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado: **“MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA COMERCIALIZADORA EKUAFLOR DE LA CIUDAD DE TABACUNDO DEL CANTON PEDRO MONCAYO”**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS DE CONTACTO	
	1003301296
Karina Flores CI. 1003301296	Almeida Flores Karina Marlene
UBICACIÓN:	Cantón Cotacachi Parroquia Quiroga Calles: Garra Ibarra a los 18 días del mes de mayo de 2015
	karinaf_02@hotmail.com



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

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

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1003301296	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Almeida Flores Karina Marlene	
DIRECCIÓN:		Cantón Cotacachi Parroquia Quiroga Calles: García Moreno y Marco Tulio Rubio	
EMAIL:		karenff_02@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	2537204	TELÉFONO MÓVIL:	0988113367

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA LA COMERCIALIZADORA EKUAFLOR DE LA CIUDAD DE TABACUNDO DEL CANTON PEDRO MONCAYO”
AUTORA :	Karina Marlene Flores Almeida
FECHA: AAAAMMDD	2015/05/18
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Edgar Monteros Msc

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **Karina Marlene Flores Almeida**, con cédula de identidad No.1003301296 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

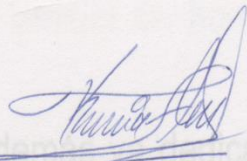
3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta 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 es la titular de los derechos patrimoniales,

por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Las obras de Jehová son grandes y mi madre María Ibarra, a los...18 días del mes de...Mayo..... de 2015.....

EL AUTOR:



(Firma).....

Nombre: Karina Marlene Flores A.

C.C.: 1003301296

DEDICATORIA

Las obras de Jehová son grandes y mi madre María Almeida es una de ellas, le agradezco infinitamente por ser el pilar fundamental dentro de mi vida y por tanto amor el cual está plasmado en este trabajo.

Además va dedicado con todo mi amor y cariño a todos mis sobrinos quienes son parte importante de mi vida, en especial a mi sobrino Jean Paul López quien me esperaba a que llegue de mis estudios y eso me inspiraba a seguir creciendo profesionalmente, gracias por ser más que mi sobrino un amigo.

Esfuézate y se valiente porque Jehová tu Dios está contigo donde quiera que vayas

Gracias

Karina Flores

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios quien me ha dado vida, salud y guiado cada paso de mi vida, a todos los docentes que conforman la Universidad Técnica del Norte en especial a la Dra. Miriam Cisneros, quien me ha guiado éticamente a ser mejor ser humano en el ámbito profesional.

A mi madre María Almeida por todo su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y a mis hermanos que de alguna manera me impulsaron a seguir creciendo en mi vida.

Y a mis compañeros que fueron una segunda familia con las cuales compartí momentos inolvidables en las aulas educativas de la Universidad.

Karina Flores

PRESENTACIÓN

El presente proyecto pretende llegar a la formulación de un modelo de gestión administrativo para la comercializadora EKUAFLOR de la parroquia de Tabacundo, del cantón Pedro Moncayo, que tendrá como finalidad implementar una herramienta para que pueda operar eficientemente. A continuación describe la manera como se ejecutará cada uno de los objetivos específicos citados anteriormente:

El diagnóstico, se lo realizará para analizar e identificar la problemática de la Comercializadora EKUAFLOR en lo que respecta a su nivel de gestión administrativa y manejo de recursos. La información requerida para este diagnóstico, provendrá de entrevistas realizadas a los administradores y empleados como instrumento de recolección de datos, a fin de procesarla y evaluar y conocer de manera objetiva sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se elaborará el marco teórico basado en la investigación documental, con temas referentes a esta propuesta, que permitirá sustentar la misma. Los contenidos serán aspectos administrativos, entre otros.

En el tercer capítulo se formulará el plan estratégico en donde se definirá claramente la misión, visión, principios y políticas empresariales, se planteará un organigrama estructural y un manual de funciones para los diferentes puestos que forma la empresa.

Se realizará un análisis de impactos con la matriz de valoración, en donde se tomará indicadores con sus respectivas calificaciones como resultado determinará la viabilidad del proyecto.

Para finalizar el proyecto se planteará conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
INDICE DE IMÁGENES.....	xxii
INTRODUCCIÓN	xxiii
JUSTIFICACIÓN.....	xxiv
CAPÍTULO I.....	26
1. DIAGNÒSTICO SITUACIONAL.....	26
1.1. Antecedentes	26
1.2. Objetivos del diagnóstico	28
1.2.1. General	28
1.2.2. Específicos.....	28
1.3. Variables diagnósticas	28
1.4. Indicadores	29
1.4.1. Proceso administrativo.....	29
1.4.2. Estructura organizacional.....	29
1.4.3. Normativa legal	29

1.4.5. Herramientas administrativas.....	29
1.5. Matriz diagnostica	30
1.6. Mecánica operativa.....	31
1.6.1. Identificación de la población	31
1.6.2. Información primaria	31
1.6.3. Información secundaria.....	31
1.7. Tabulación y análisis de la información	32
1.7.1. Encuesta a empleados de la comercializadora EKUAFLOR.....	32
1.7.2. Entrevista dirigida a los directivos.....	44
1.8. Determinación dela matriz FODA	46
1.9. Identificación del problema diagnóstico	47
CAPÍTULO II.....	48
2. MARCO TEÓRICO	48
2.1. El modelo de gestión	48
2.1.1. Desarrollo del modelo de gestión.....	48
2.2. Gestión.....	49
2.2.1. Clasificación de la gestión.....	49
2.2.2. Ventajas de la gestión.....	51
2.3. Los manuales.....	51
2.3.1. Ventas y desventajas de los manuales	52
2.3.2. Tipos de manuales:.....	53
2.4. Manual de procedimientos	55
2.4.1. Objetivos del manual de procedimientos	55
2.4.2. Contenido del manual de procedimientos	56
2.4.3. Simbología	57
2.5. La administración.....	57

2.5.1. Objetivos de la administración	58
2.5.2. Principales tipos de planeación administrativa.....	59
2.5.2. Enfoque en el control administrativo	60
2.5.3. Herramientas del control administrativo	60
2.6. La organización.....	61
2.6.1. Estructura y diseño de las organizaciones.....	62
2.6.2. El proceso en las organizaciones	62
2.7. La estrategia	63
2.7.1. Objetivos de la estrategia.....	63
2.7.2. Características de la estrategia.....	63
2.7.3. Clasificación de estrategia	64
2.8. Políticas	65
2.8.1. Importancia de las políticas.....	65
2.8.2. Características de las políticas	66
2.9. El Diagrama de PERT.....	67
2.9.1. Características del diagrama de PERT	67
2.9.2. Diagramas de GANTT.....	68
2.9.3. Características del diagrama de GANT	68
2.10. El organigrama.....	68
2.10.1. Objetivos de los organigramas.....	69
2.10.2. Características de los organigramas.....	69
2.10.3. Ventajas de los organigramas.....	70
2.10.4. Desventajas de los organigramas.....	71
2.10.5. Clasificación de los organigramas	71
2.11. El control.....	73
2.11.1 Elementos del control.....	73

2.11.2. Clases del control	74
2.12. La calidad y la eficiencia	75
2.12.1. Indicadores de la calidad	75
2.13. La eficiencia	76
2.13.1. Tipos de eficiencia	76
2.14. La reingeniería en la organización	77
2.14.1. Claves para la reingeniería de la organización	77
2.15. Plan estratégico	78
2.15.1. Características del plan estratégico	78
2.16. Plan operativo	79
2.16.1. Características del plan operativo	79
2.17. El presupuesto	80
2.17.1. Ventajas del presupuesto.....	80
2.17.2. Limitaciones del presupuesto.....	81
2.17.3. Tipos de presupuestos	81
2.17.4. Etapas del presupuesto	83
2.18. Administración de recursos humanos	84
2.18.1. Objetivos de la administración de recursos humanos	84
2.18.2. Funciones de la administración de recursos humanos	85
2.19. Análisis de puestos de trabajo	86
2.19.1. Métodos del análisis de puesto.....	86
2.20. Competencia.....	87
2.20.1. Características de la competencia.....	87
CAPÍTULO III	88
3. PROPUESTA.....	88

3.1. Modelo de gestión administrativo para la comercializadora EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo del cantón Pedro Moncayo	88
3.2. Filosofía	89
3.2.1. Misión.....	89
3.2.2. Visión	89
3.2.3. Objetivos	89
3.2.4. Políticas	90
3.2.5. Principios y valores	90
3.2.6. Organigrama estructural	91
3.3. Estructura funcional	92
3.3.1. Manual de funciones	92
3.4. Estructura técnica	106
3.4.1. Manual de procedimientos	106
3.5. Gestión del talento humano	140
3.6. Reglamento interno.....	144
3.7. Indicadores de gestión.....	169
3.7.1. Indicador de gestión de la eficiencia	169
3.7.2. Indicador de logro de eficiencia	170
3.7.3. Indicador por el nivel de aplicación	171
CAPÍTULO IV.....	174
4. IMPACTOS DEL PROYECTO	174
4.1. Impacto Económico	175
4.2. Impacto Empresarial	176
4.3. Impacto Educativo	177
4.4. Impacto Ético	178
4.5. Impacto General	179

CONCLUSIONES	180
RECOMENDACIONES.....	182
BIBLIOGRAFÍA.....	184
ANEXOS.....	187
ANEXO A: ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COMERCIALIZADORA EKUAFLOR.....	188
ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS.	191

ÍNDICE DE CUADROS

1. MATRIZ DIAGNOSTICA.....	30
2. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	32
3. SOCIALIZACIÓN DE LA VISIÓN	33
4. ADECUADA COORDINACIÓN DE OPERACIONES	34
5. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	35
6. TIPO DE DISPOSICIONES	36
7. TIPO DE ORGANIGRAMA	37
8. TIPO DE MANUALES	38
9. METODO PARA SUPERVIZAR EL TRABAJO	39
10. CAPACITACIÓN.....	40
11. CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	41
12. LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN	42
13. AMBIENTE LABORAL.....	43
14. SIMBOLOGÍA	57
15. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “GERENTE”	93
16. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “SECRETARIA”	95
17. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “CONTADOR”	97
18. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “CAJERA”	99
19. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “JEFE DE COMERCIALIZACIÓN”	101
20. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “BODEGUERO”	103
21. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “TRANSPORTISTA”	105
22. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	107
23. PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	111

24. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	114
25. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y REGISTRO DE CONTRATOS.....	118
26. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO .	122
27. PROCEDIMIENTO PARA FACTURACIÓN A LOS CLIENTES.....	125
28. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DEL CUADRE DE CAJA DIARIO	128
29. PROCEDIMIENTO PARA VENTAS EXTERNAS.....	131
30. PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS	134
31. PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE MERCADERÍA.....	137
32. MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS	174
33. IMPACTO ECONÓMICO.....	175
34. IMPACTO EMPRESARIAL.....	176
35. IMPACTO EDUCATIVO	177
36. IMPACTO ÉTICO	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	32
2. SOCIALIZACIÓN DE LA VISIÓN	33
3. ADECUADA COORDINACIÓN DE OPERACIONES	34
4. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	35
5. TIPO DE DISPOSICIONES	36
6. TIPO DE ORGANIGRAMA	37
7. TIPO DE MANUALES	38
8. METODO PARA SUPERVIZAR EL TRABAJO	39
9. CAPACITACIÓN.....	40
10. CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	41
11. LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN	42
12. AMBIENTE LABORAL.....	43
13. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “EKUAFLOR”	92
14. FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	110
15. FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	113
16. FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	117
17. FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN Y REGISTRO DE CONTRATOS DE TRABAJO	121
18. FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO.....	124
19. FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN A LOS CLIENTES	127
20. FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL CUADRE DE CAJA DIARIO	130
21. FLUJOGRAMA DE VENTAS EXTERNAS.....	133
22. FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS.....	136

23. FLUJOGRAMA DE MANEJO DE MERCADERÍA	139
--	-----

INDICE DE IMÁGENES

1. ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO	193
2. REALIZANDO LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES	193

INTRODUCCIÓN

Pedro Moncayo, uno de los 218 cantones que forman las entidades de tercer orden del Ecuador. Está ubicado el norte de la provincia de Pichincha. Su cabecera cantonal y ciudad más grande es Tabacundo. Su economía se basa en la agricultura especialmente de flores, en los 30 años de producción florícola. Pedro Moncayo ha sido reconocido por varios países como el productor de las mejores rosas del mundo, por la calidad y variedad de las rosas ecuatorianas, que se produce en la localidad.

El gobierno municipal ha tomado la iniciativa de apoyar este proyecto de la “Capital Mundial de la Rosa” para promover la producción de más de 160 empresas florícolas que se encuentran asentadas en este territorio.

En la actualidad la producción de rosas de Pedro Moncayo representa el 25% del total nacional que se exporta a varios países. 25.000 cajas semanales que constituyen 7 millones y medio de tallos se exportan a distintos mercados como: Europa Occidental, Rusia, Holanda, Estados Unidos y en menor proporción a algunos países de Sudamérica.

La comercializadora de rosas “EKUAFLOR”, fue creada con la finalidad de impulsar el producto de las rosas en el mercado Latinoamericano y Europeo, y lo que es más importante lograr el prestigio y mantenerse en una línea competitiva dentro de los diferentes mercados, utilizando herramientas importantes como la WEB, para saber competir en los momentos críticos dentro del proceso de la comercialización.

Desde sus inicios, la empresa ha pasado por varias falencias las mismas que han causado problemas en el desarrollo de la misma, entre estos tenemos: una inadecuada distribución de funciones, falta de coordinación de las actividades, errores en el manejo de los documentos; entre otros, es por esta razón que es necesario implementar un modelo de gestión administrativo el mismo que permitirá que sus actividades se desarrollen en un orden exacto y no se originen dichos problemas.

JUSTIFICACIÓN

El estudio que se pretende realizar se ajusta a la realidad actual, puesto que son esta clase de proyectos los que permiten que se fortalezca administrativamente las empresas dedicadas a esta actividad como es el cultivo y comercialización de flores, tomando en cuenta algo muy importante que es incentivar a los empresarios para que sus organizaciones dispongan de herramientas administrativas que les puede asegurar un éxito empresarial y conocer si se está haciendo bien o mal las cosas.

El Ecuador ésta ubicado en el cuarto lugar exportador de flores en todo el mundo, existe una amplia gama de variedades de rosas como producto estrella que le han permitido mantenerse dentro de los mercados internacionales, así mismo la calidad del producto demanda de una industria altamente tecnificada que emplea mano de obra y tecnología de punta.

El comercio de flores a nivel internacional es muy amplio y competitivo. Los países Europeos y en especial Holanda son los que tienen un mayor consumo de flores, se ha notado también que los países que tienen un bajo consumo es esté sector se ha dedicado a la floricultura como una oportunidad de incrementar sus ingresos a través de la exportaciones. Existen aproximadamente 80 países que exportan flores frescas. El Mundo Globalizado exige que las empresas cuenten con modelos administrativos en donde se puedan gerenciar eficientemente, para ello se debe plantear orgánicos funcionales que conllevan a trabajar enfocándose a los objetivos de la organización.

La ejecución de este proyecto brindará la oportunidad de aplicar todos los conocimientos de la autora, y desarrollar creatividad y capacidad de

procurar buscar soluciones a problemas reales que afectan a las empresas de hoy en día.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de Gestión Administrativo para la comercializadora EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo del cantón Pedro Moncayo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional interno de la comercializadora EKUAFLOR, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas de la gestión administrativa.
- Elaborar las bases teóricas – científicas que sustenten el proyecto por medio de la investigación bibliográfica.
- Diseñar un modelo de gestión administrativo para la empresa EKUAFLOR.
- Determinar los principales impactos que generará la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

San Juan de Tabacundo, ubicada al nororiente de la ciudad de Quito. Cabecera cantonal de Pedro Moncayo, en la provincia de Pichincha. Es conocida por su gran producción florícola y sus arraigadas costumbres andinas.

La economía se basa en la agricultura especialmente de flores, en los 30 años de producción florícola Pedro Moncayo ha sido reconocido por varios países como el productor de las mejores rosas del mundo, por la calidad y variedad de las rosas ecuatorianas, que se produce en la localidad.

El gobierno municipal ha tomado la iniciativa de apoyar este proyecto de la “Capital Mundial de la Rosa” para promover la producción de más de 160 empresas florícolas que se encuentran asentadas en este territorio.

En la actualidad la producción de rosas de Pedro Moncayo representa el 25% del total nacional que se exporta a varios países. 25.000 cajas semanales que constituyen 7 millones y medio de tallos se exportan a distintos mercados como: Europa Occidental, Rusia, Holanda, Estados Unidos y en menor proporción a algunos países de Sudamérica.

El Ecuador ésta ubicado en el cuarto lugar exportador de flores en todo el mundo, existe una amplia gama de variedades de rosas como producto estrella que le han permitido mantenerse dentro de los mercados internacionales, así mismo la calidad del producto demanda de una

industria altamente tecnificada que emplea mano de obra y tecnología de punta.

El comercio de flores a nivel internacional es muy amplio y competitivo. Los países Europeos y en especial Holanda son los que tienen un mayor consumo de flores, se ha notado también que los países que tienen un bajo consumo en este sector se ha dedicado a la floricultura como una oportunidad de incrementar sus ingresos a través de la exportaciones. Existen aproximadamente 80 países que exportan flores frescas. El Mundo Globalizado exige que las empresas cuenten con modelos administrativos en donde se puedan gerenciar eficientemente, para ello se debe plantear orgánicos funcionales que conlleven a trabajar enfocándose a los objetivos de la organización.

Entre las empresas florícolas más destacadas se encuentra la comercializadora de rosas “EKUAFLOR”, fue creada con la finalidad de impulsar el producto de las rosas en el mercado Latinoamericano y Europeo, y lo que es más importante lograr el prestigio y mantenerse en una línea competitiva dentro de los diferentes mercados.

El estudio a realizarse se ajusta a la realidad actual, puesto que son esta clase de proyectos los que permiten que se fortalezca administrativamente las empresas dedicadas a esta actividad como es el cultivo y comercialización de flores, tomando en cuenta algo muy importante que es incentivar a los empresarios para que sus organizaciones dispongan de herramientas administrativas que les puede asegurar un éxito empresarial y conocer si se está haciendo bien o mal las cosas.

La ejecución de este proyecto brindará la oportunidad de aplicar todos los conocimientos de la autora, y desarrollar creatividad y capacidad de procurar buscar soluciones a problemas reales que afectan a las empresas de hoy en día.

El presente diagnóstico situacional fue aplicado a la empresa EKUAFLOR, con la finalidad de conocer la situación actual con respecto a la gestión administrativa de la comercializadora. Por tal motivo se estableció la matriz de relación diagnóstica donde se encuentran los objetivos específicos, variables, indicadores, técnicas de información y las fuentes de información, esto permitió efectuar el estudio técnicamente.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico situacional interno de la comercializadora EKUAFLOR, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas de la gestión administrativa.

1.2.2. Específicos

- Conocer el proceso administrativo que utiliza la empresa EKUAFLOR.
- Analizar la estructura organizacional de la empresa.
- Determinar la normativa legal que rige a la empresa.
- Identificar las herramientas administrativas con la que gestiona la entidad.

1.3. Variables diagnósticas

- Proceso administrativo
- Estructura organizacional
- Normativa legal

- Herramientas administrativas

1.4. Indicadores

1.4.1. Proceso administrativo

- Tipo de gestión
- Evaluación de la gestión
- Estabilidad por resultados

1.4.2. Estructura organizacional

- Organigrama estructural
- Manual de funciones
- Manual de procedimientos
- Selección y reclutamiento
- Perfiles de puestos y competencias

1.4.3. Normativa legal

- Constitución de la empresa
- Registros de sanidad y ambientales
- Normas tributarias
- Aspectos laborales

1.4.5. Herramientas administrativas

- Planificación estratégica
- Plan operativo anual
- Reglamento interno

1.5. Matriz diagnóstica

**Cuadro Nº 1
MATRIZ DIAGNOSTICA**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer el proceso administrativo que utiliza la empresa EKUAFLOR.	Proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de gestión • Evaluación de la gestión • Estabilidad por resultados 	Entrevista	Directivos de la empresa
Analizar la estructura organizacional de la empresa.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama estructural • Manual de funciones • Manual de procedimientos • Selección y reclutamiento • Perfiles de puestos y competencias 	Encuesta Entrevista Bibliográfica	Empleados de la empresa Directivos de la empresa Documentos
Determinar la normativa legal que rige a la empresa.	Normativa legal	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la empresa • Registros de sanidad y ambientales • Normas tributarias • Aspectos laborales 	Encuesta Entrevista Bibliográfica	Empleados de la empresa Directivos de la empresa Documentos
Identificar las herramientas administrativas con la que gestiona la entidad.	Herramientas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Plan operativo anual • Reglamento interno 	Entrevista Encuesta Bibliográfica	Empleados de la empresa Directivos de la empresa Documentos

Elaborado por: La autora

1.6. Mecánica operativa

Para efectuar el diagnóstico se aplicó el siguiente procedimiento.

1.6.1. Identificación de la población

Una de las poblaciones investigadas fueron los directivos de la empresa como el Gerente y Jefe Administrativo.

Así, como también los empleados de la empresa EKUAFLOR, siendo 17 empleados.

Determinación de la muestra

Tomando en cuenta que las poblaciones objeto de estudio son pequeñas se aplicó el censo.

1.6.2. Información primaria

Para recolectar información primaria se utilizó la entrevista que fue aplicada a los directivos de EKUAFLOR y la encuesta para los empleados.

1.6.3. Información secundaria

Se utilizó documentos e internet para recopilar información de tipo secundaria que permita conocer algunos aspectos del desenvolvimiento comercial de EKUAFLOR.

1.7. Tabulación y análisis de la información

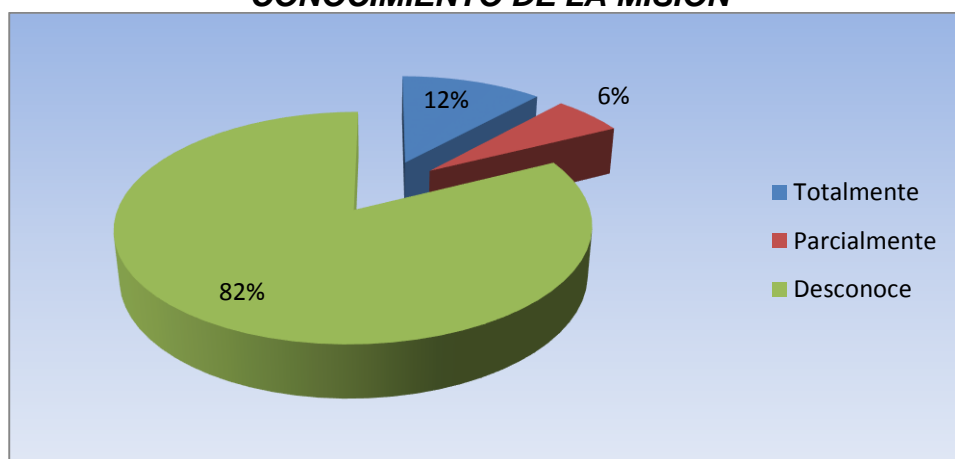
1.7.1. Encuesta a empleados de la comercializadora EKUAFLOR

1. ¿Conoce la misión de la empresa comercializadora EKUAFLOR?

Cuadro N° 2
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	2	12
Parcialmente	1	6
Desconoce	14	82
TOTAL	17	100

Gráfico N° 1
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS

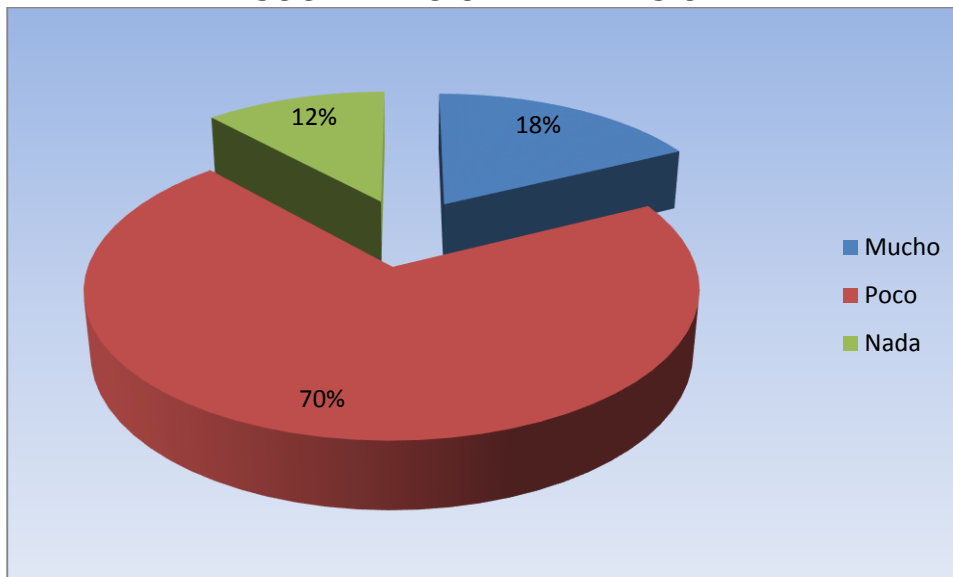
Los empleados de la comercializadora EKUAFLOR en su gran mayoría desconocen la misión de la empresa, esto se debe a la falta de socialización de los directivos para que exista el empoderamiento de este aspecto administrativo que direcciona el trabajo de la organización.

2. ¿Se ha socializado la visión de la empresa comercializadora EKUAFLOR a los empleados?

Cuadro N° 3
SOCIALIZACIÓN DE LA VISIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mucho	3	18
Poco	12	71
Nada	2	12
TOTAL	17	100

Gráfico N° 2
SOCIALIZACIÓN DE LA VISIÓN



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

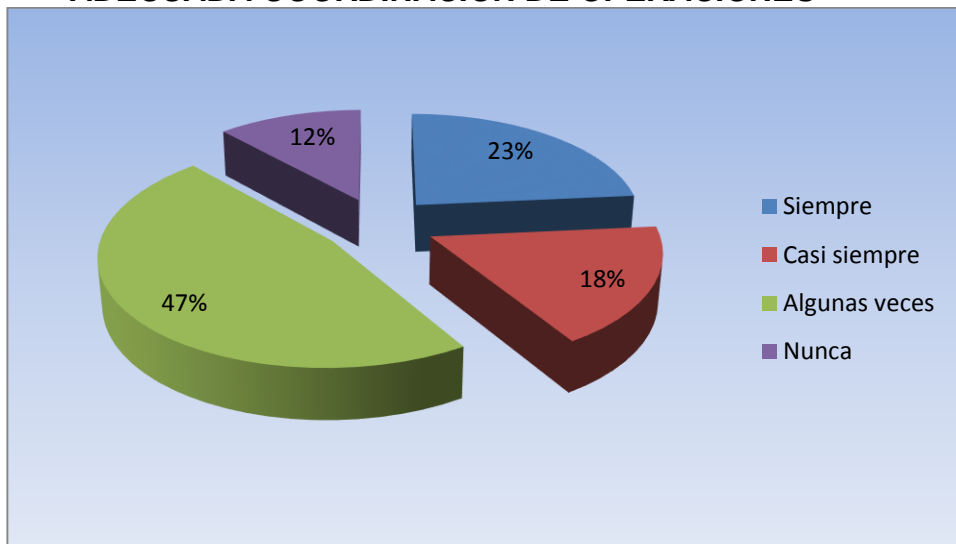
La mayoría de los empleados ha recibido poca socialización de la visión de la empresa, lo que provoca un desenvolvimiento de las actividades en forma empírica, sin tener un direccionamiento técnico en la operatividad de la organización.

3. ¿Según su criterio existe una adecuada coordinación de las operaciones que se realizan en la empresa?

Cuadro N° 4
ADECUADA COORDINACIÓN DE OPERACIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	4	24
Casi siempre	3	18
Algunas veces	8	47
Nunca	2	12
TOTAL	17	100

Gráfico N° 3
ADECUADA COORDINACIÓN DE OPERACIONES



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

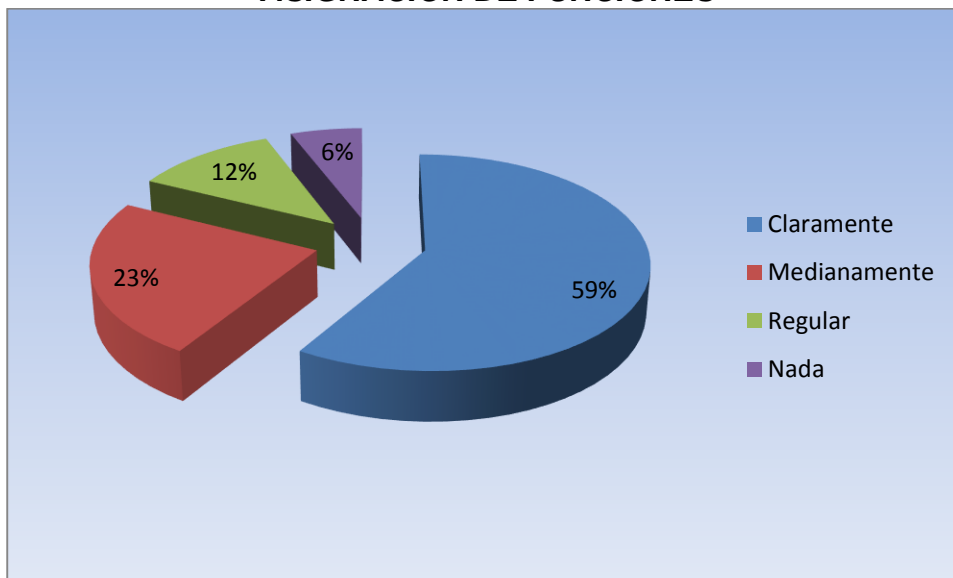
La mayor parte de los empleados consideran que algunas veces es adecuada la coordinación de las operaciones en la empresa, lo que ha generado problemas para alcanzar los objetivos propuestos en las diferentes áreas.

4. ¿Usted tiene asignadas sus funciones de acuerdo a su cargo?

Cuadro N° 5
ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Claramente	10	59
Medianamente	4	24
Regular	2	12
Nada	1	6
TOTAL	17	100

Gráfico N° 4
ASIGNACIÓN DE FUNCIONES



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

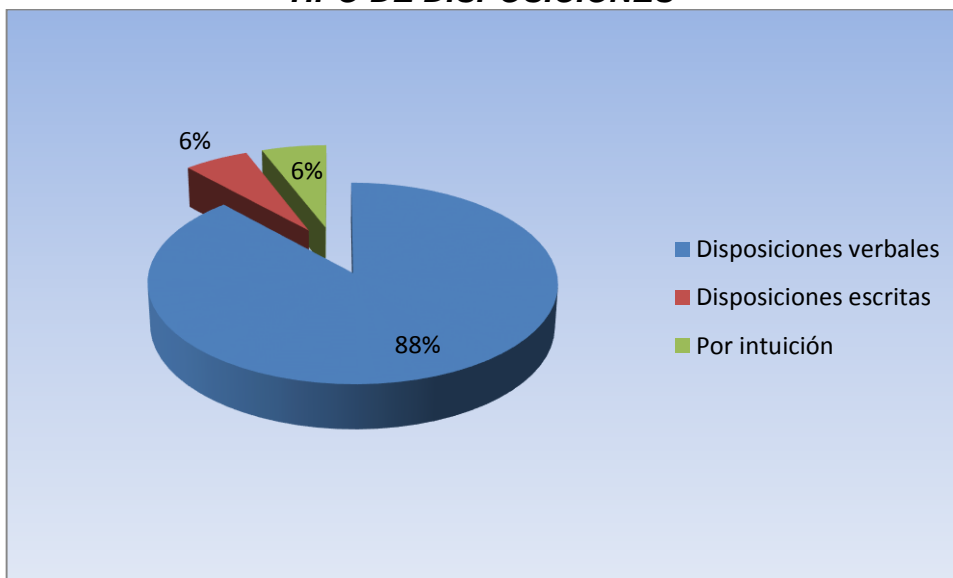
La mayoría de los empleado manifiestas que tienen asignadas as funciones a su cargo, pero que desconocen que exista un documento que conste las responsabilidades que tiene cada empleado dentro de la empresa.

5. ¿Las actividades que se realizan en la empresa son efectuadas considerando disposiciones?

Cuadro N° 6
TIPO DE DISPOSICIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Disposiciones verbales	15	88
Disposiciones escritas	1	6
Por intuición	1	6
TOTAL	17	100

Gráfico N° 5
TIPO DE DISPOSICIONES



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

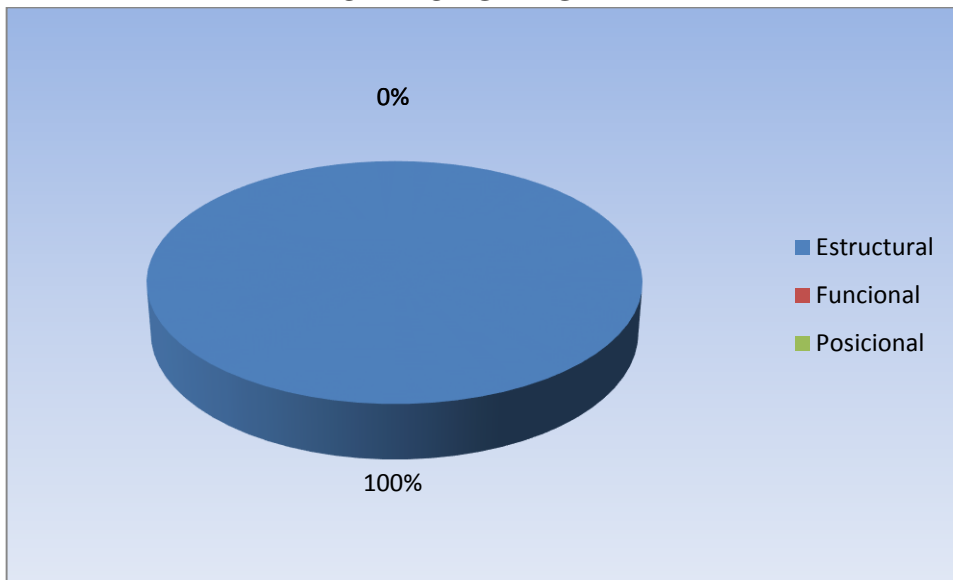
Según la encuesta las disposiciones que se hacen en la empresa son verbalmente, así opinan la mayoría de empleados, esto ha ocasionado que se efectuó las operaciones sin un control técnico para garantizar la ejecución del trabajo en todas las áreas.

6. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?

Cuadro N° 7
TIPO DE ORGANIGRAMA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Estructural	17	100
Funcional	0	0
Posicional	0	0
TOTAL	17	100

Gráfico N° 6
TIPO DE ORGANIGRAMA



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

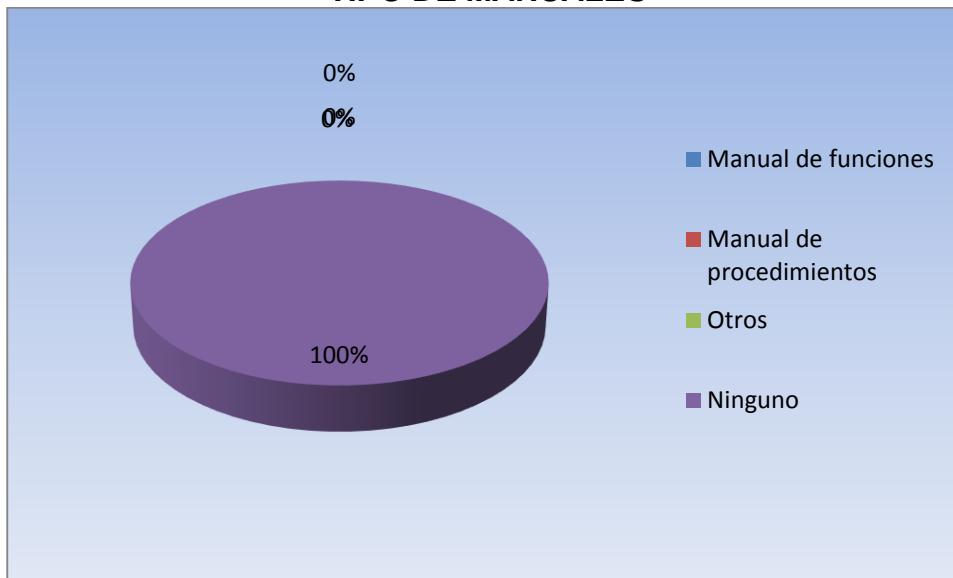
El organigrama que utiliza la empresa según la totalidad de los empleados es la estructural, donde solamente están definidas las jerarquías que tiene la organización, por tal razón es importante el diseño de más herramientas técnicas para el desempeño de las labores.

7. ¿Qué tipo de manuales se aplican en la empresa para efectuar las actividades?

Cuadro N° 8
TIPO DE MANUALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Manual de funciones	0	0
Manual de procedimientos	0	0
Otros	0	0
Ninguno	17	100
TOTAL	17	100

Gráfico N° 7
TIPO DE MANUALES



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

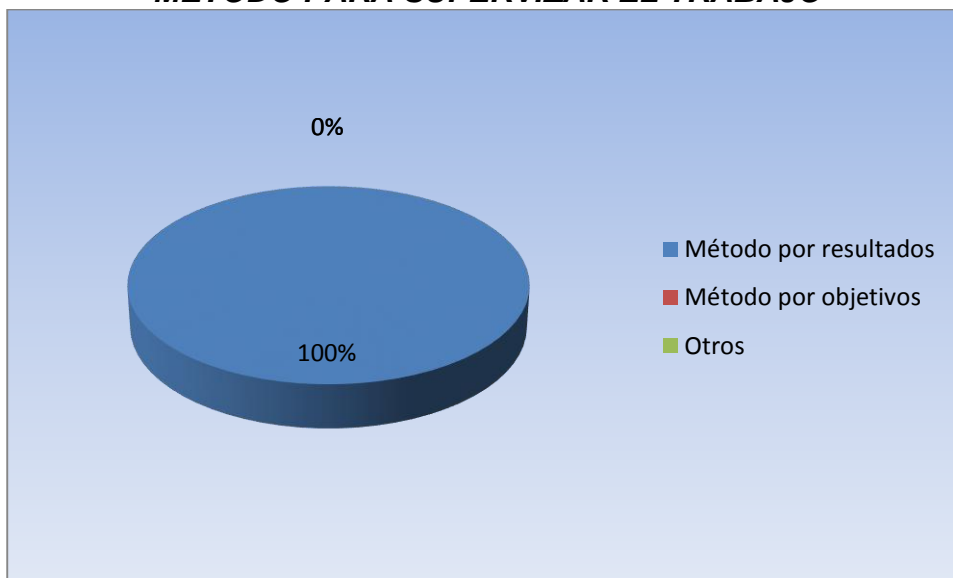
Según la información recolectada, en la empresa no se aplica ningún manual que dirija las actividades, así lo afirman todos los empleados encuestados, esto ha generado que se efectúen las actividades de forma empírica sin ninguna guía técnica.

8. ¿El método que aplica para supervisar el trabajo y evaluar el desempeño de los empleados es?

Cuadro N° 9
METODO PARA SUPERVIZAR EL TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Método por resultados	17	100
Método por objetivos	0	0
Otros	0	0
TOTAL	17	100

Gráfico N° 8
METODO PARA SUPERVIZAR EL TRABAJO



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

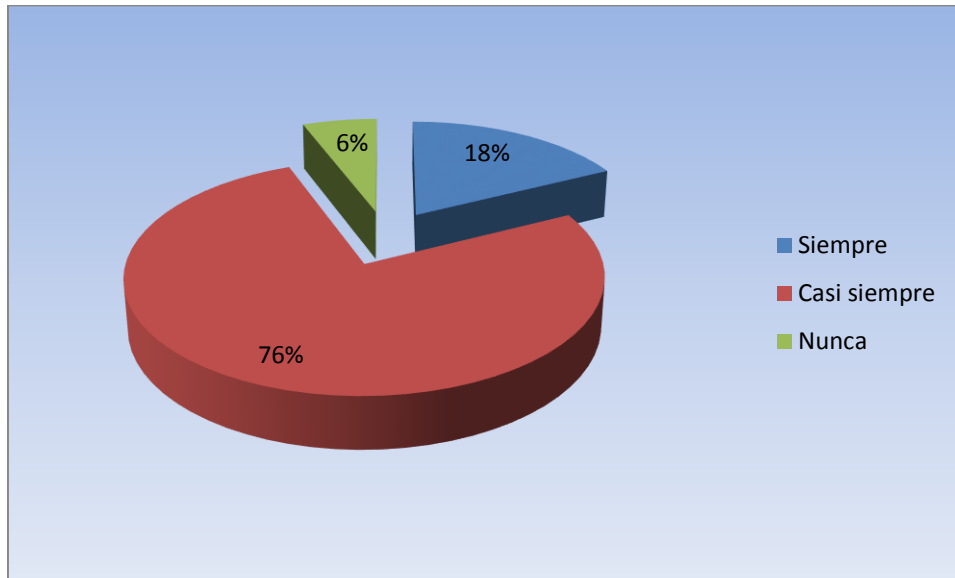
En su totalidad los empleados afirman que la empresa aplica el método por resultados para supervisar y evaluar el desempeño de las actividades, debido a que según las metas alcanzadas reciben beneficios.

9. ¿Recibe usted capacitación para efectuar sus actividades?

**Cuadro N° 10
CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	18
Casi siempre	13	76
Nunca	1	6
TOTAL	17	100

**Gráfico N° 9
CAPACITACIÓN**



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

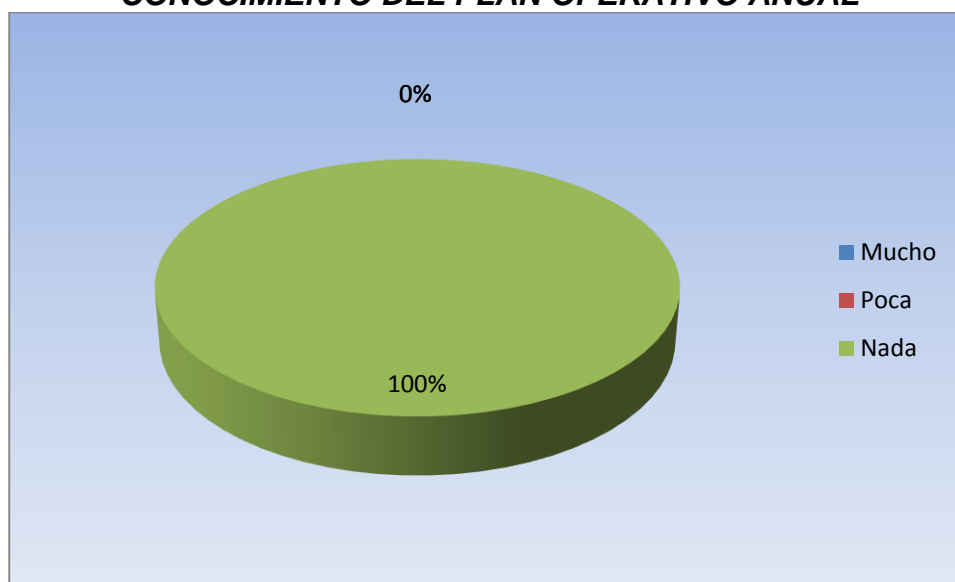
La mayoría de empleados manifiestan que casi siempre han recibido capacitación para efectuar las actividades de la empresa, lo que quiere decir que existe inconformidad en este aspecto muy importante, debido a que todo empleado desea mejorar sus capacidades laborales.

10. ¿Tiene conocimiento del plan operativo anual de la empresa?

Cuadro N° 11
CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mucho	0	0
Poca	0	0
Nada	17	100
TOTAL	17	100

Gráfico N° 10
CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

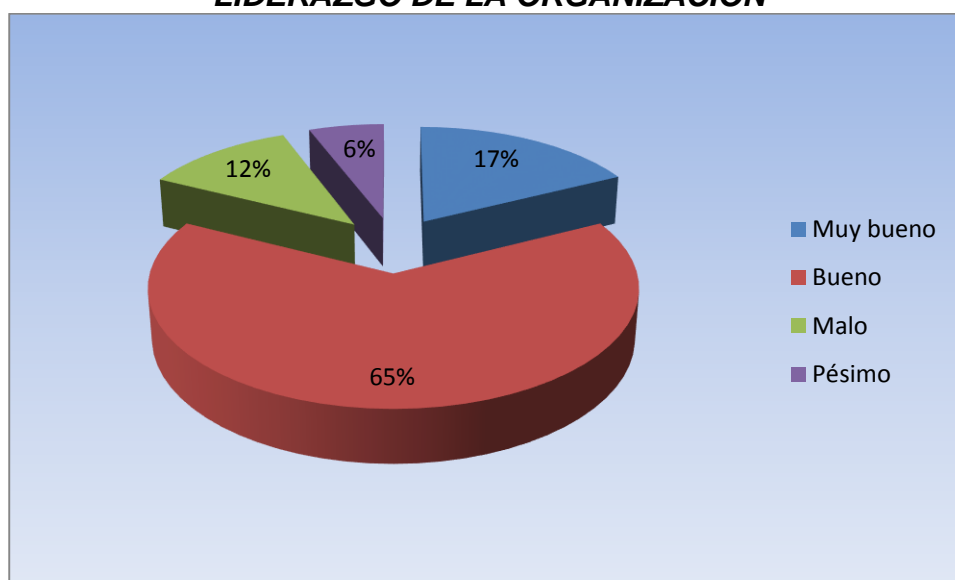
El cien por ciento de los empleados desconoce acerca del plan operativo anual de la empresa, debido a la falta de socialización de los directivos acerca de esta herramienta administrativa que permite ejecutar las actividades en base a trabajo prospectivo.

11. ¿Cómo considera el liderazgo de la organización?

Cuadro N° 12
LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	3	18
Bueno	11	65
Malo	2	12
Pésimo	1	6
TOTAL	17	100

Gráfico N° 11
LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

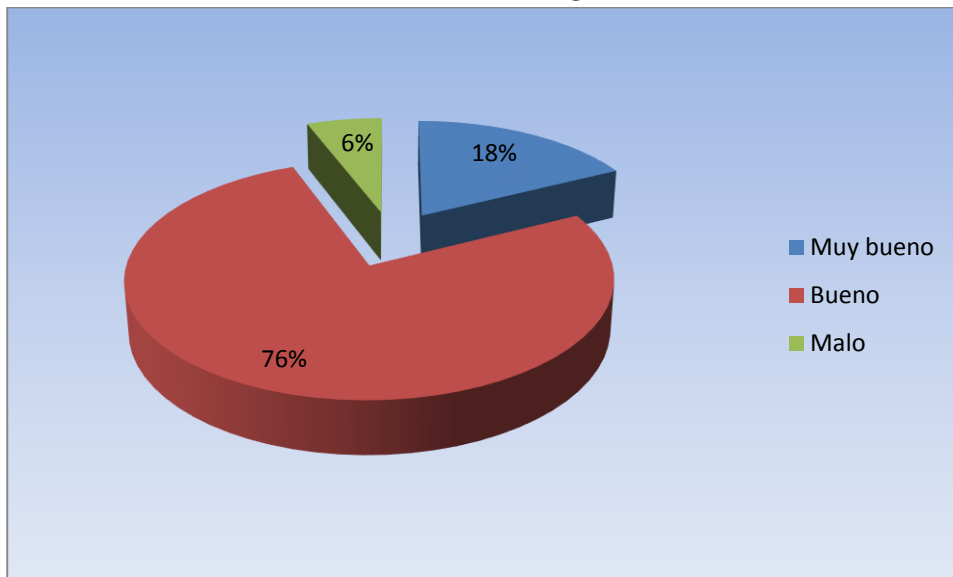
Con respecto al liderazgo en la organización, la mayoría de empleados consideran que es bueno, pero que existe mucho por mejorar para que existe un desenvolvimiento eficiente.

12. ¿El ambiente laboral en la empresa es?

Cuadro N° 13
AMBIENTE LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	3	18
Bueno	13	76
Malo	1	6
TOTAL	17	100

Gráfico N° 12
AMBIENTE LABORAL



Elaborado por: La autora
Fuente: Empleados de EKUAFLOR

ANÁLISIS:

De igual manera el ambiente laboral en la empresa, es bueno así lo manifiesta la mayoría de empleados, pero existen aspectos técnicos que se necesita implementar para generar cambios significativos en el rendimiento laboral y por ende se generará un clima laboral óptimo.

1.7.2. Entrevista dirigida a los directivos.

Entrevista aplicada al gerente

1. ¿Cómo considera el tipo de gestión aplicada en la empresa?

Por los resultados alcanzados y por la infraestructura que se cuenta se puede considerar a la gestión aplicada como buena, claro está que la empresa le falta mejorar en la parte administrativa con el aplicación de herramientas que permitan alcanzar las metas propuestas.

2. ¿La base legal con la que cuenta la organización es?

La empresa es constituida unipersonal

3. ¿Indique cómo está constituida la organización?

Dentro de la organización existe la parte ejecutiva y operativa.

4. ¿La empresa posee una planificación estratégica para sus actividades?

En la actualidad se ha considerado la importancia de poseer una planificación estratégica es por ello que se está trabajando en ese sentido.

5. ¿Cuenta la empresa con políticas y reglamentos internos?

En la empresa no están definidas en forma clara las políticas y reglamentos internos.

6. ¿Evalúa la gestión de la empresa?

Si se evalúa la gestión de la empresa, los principales verificadores son los resultados económicos alcanzados y el crecimiento en la operatividad, pero es importante constantemente.

7. ¿Aplica la selección y reclutamiento del talento humano?

En la empresa no se ha aplicado técnicas adecuadas para la selección y reclutamiento del talento humano, para esto en la mayoría de casos ha sido por recomendaciones.

8. ¿En la empresa toma en cuenta la estabilidad por resultados?

A los empleados se les garantiza estabilidad si existen buenos resultados financieros que permitan crecer a la organización.

9. ¿Efectúa el rendimiento de cuentas en la organización?

No se ha efectuado rendimiento de cuentas a toda la organización, el proceso se lo ha hecho con los principales directivos.

10. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión administrativa para un mejor desempeño de la empresa?

Si, debido a que el modelo direccionara de mejor manera la operatividad de la empresa hacia el logro de los objetivos.

1.8. Determinación de la matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura se encuentra en buenas condiciones. • Existe un crecimiento comercial sostenible. • La experiencia en el sector comercial. • El talento humano tiene predisposición de colaborar con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe desconocimiento de la misión. • La socialización de la visión es mínima. • Las operaciones de empresa son descoordinadas. • Falta de manuales que guíen la gestión de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existen instituciones de capacitación. • Existe crecimiento del mercado comercial para los productos del EKUAFLOR. • Implementación de un modelo administrativo que mejore la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad de los mercados provoca incertidumbre a la organización. • Decrecimiento comercial por la falta de aplicación de herramientas de gestión administrativas. • La falta de un modelo administrativo generaría a corto y largo plazo pérdidas económicas.

1.9. Identificación del problema diagnóstico

Una vez efectuado el estudio diagnóstico utilizando las variables que permiten identificar los aspectos que benefician o perjudican la implementación de la propuesta, se puede mencionar como aspectos positivos, la experiencia, buena infraestructura y la predisposición del talento humano a la adaptación de nuevos modelos de gestión administrativa. Dentro de los aspectos negativos se evidencia la falta de un modelo administrativo que permita el desarrollo de las actividades en forma eficiente; así lo confirman el 82% de los empleados al no conocer la misión de la empresa, de igual manera el 71% manifiestan que poco se ha socializado la visión y el 100% manifiestan que no se utiliza ningún tipo de manual. Bajo esta premisa es importante la elaboración de un modelo administrativo que permita aplicar una gestión eficiente para el logro de metas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El modelo de gestión

LOPEZ Javier Fernando, (2010). Manifiesta: *“Es aquel que persigue determinar cómo estructurar las actuaciones para obtener un modelo para planificación y control de programas de gestión del conocimiento”*. Pág.257

El modelo de gestión facilita a la organización mantener el equilibrio mediante cambios que la empresa necesita de tal forma que se elabora estrategias utilizando indicadores para que la gestión sea eficaz en los programas y proyectos a realizarse en la empresa.

2.1.1. Desarrollo del modelo de gestión

El autor, LOPEZ Javier Fernando, (2010). Pág. 47. Menciona como se desarrolla un modelo de gestión.

- Diseñar el marco de clasificación de los cambios que la empresa necesita a partir de la estructura organizativa, los procesos de negocios, y la operatividad desarrollada.
- Construir un sistema retributivo objetivo y transparente, definiendo los criterios de promoción como el desarrollo equilibrado entre las expectativas de la empresa.
- Definir las reglas de movilidad interna que garanticen el desarrollo profesional de los empleados y la cobertura de las necesidades

estratégicas en materia de gestión, generando un modelo de cobertura continua.

- Aportar un modelo que permita detectar las necesidades formativas de cada departamento dotándole de una herramienta dinámica y eficaz para alinear la formación con las verdaderas necesidades estratégicas de los mismos.
- Diseñar la metodología de ejecución de los procesos de búsqueda para pronosticar acertadamente su capacidad para desempeñar con éxito las proyecciones a futuro

2.2. Gestión

DOMINGO AJENJO Alberto, (2011). Menciona: *“Es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un trabajo”*. Pág. 22

La gestión cumple principalmente con los objetivos técnicos, económicos de planificación y de calidad que abarca todos los ámbitos de la empresa, desde las actuaciones puramente técnicas, hasta las comerciales, incluyendo las tareas administrativas de los futuros resultados obtenidos.

2.2.1. Clasificación de la gestión

El autor, DOMINGO AJENJO Alberto, (2011) Pág. 22. Presenta la clasificación de la gestión.

- **Gestión del alcance y contenido:** Abarca las actividades orientadas a garantizar que se satisfagan todas las tareas

necesarias, para completar la gestión de los cambios que puedan producirse durante los trabajos.

- **Gestión técnica:** Incluye las actividades necesarias para garantizar que el resultado satisfaga los requisitos y necesidades planteadas por el cliente y la organización y se resuelva de manera adecuada y eficiente.
- **Gestión de recursos temporales:** Comprende las actividades necesarias para asegurar que las tareas se ejecuten en el plazo previsto y los resultados estén a disposición del cliente en la fecha comprometida.
- **Gestión de costes:** Trata de los procesos orientados a asegurar que los trabajos se lleven a cabo dentro de los límites económicos, también incluye las actividades de planificación.
- **Gestión de calidad:** La gestión de calidad comprende las actividades orientadas a asegurar que satisfaga los requisitos bajo los que se contrató e incluye la elaboración de un plan de calidad, su aplicación y seguimiento.
- **Gestión de recursos humanos:** Incluyen las actividades orientadas a hacer un uso lo más eficiente posible de las personas que participan, incluyendo la organización jerárquica y funcional del mismo.
- **Gestión de la comunicación:** Este concepto, es a menudo menos valorado en las organizaciones, tiene como objeto garantizar que la información sea almacenada el tiempo adecuadamente.
- **Gestión de riesgos:** Identifica, analiza y cuantifica los riesgos propios que una empresa puede presentar.

- **Gestión de compras:** La gestión de compras, adquisiciones y subcontratos se encargan pues de las actividades orientadas a la planificación.

2.2.2. Ventajas de la gestión

El autor, DOMINGO AJENJO Alberto, (2011) Pág. 48. Menciona las ventajas de la gestión.

- Perseguir un gran fin que mejore la posición competitiva de la empresa.
- Establecer relaciones internas y externas que favorezcan que la empresa sobreviva en el tiempo previsto.
- Dirigir a las personas reforzando su sentido de responsabilidad y satisfaciendo sus necesidades y ambiciones individuales.
- Dirigir a los grupos de trabajo reforzando el sentimiento de cohesión y el sentimiento de grupo.
- Fomentar la imaginación, la creatividad y originalidad, a la par que la sensación de utilidad, a la hora de plantear soluciones y asumir riesgos.

2.3. Los manuales

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009). Menciona: *“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la*

secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades".Pag.35

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal, por medio de este manual puede proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

2.3.1. Ventas y desventajas de los manuales

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 103. Presenta las ventajas de los manuales.

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión de plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza el inicio, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 105. Menciona las desventajas de los manuales

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.3.2. Tipos de manuales:

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág.108. Menciona los tipos de manuales.

- **Manuales de historia de la empresa:** Este manual está basado en la información histórica por lo común se incluye como la parte de prestación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

- **Manuales de organización:** Expone con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.
- **Manuales de política:** Este manual pone por escrito las políticas de la empresa que deben cumplirse.
- **Manuales de procedimientos:** Presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo.
- **Manuales de contenido múltiple:** Este manual contiene material de tipo diverso lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definido.
- **Manuales de técnicas:** Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada.
- **Manuales de puestos:** Precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular.
- **Manuales de personal:** Este tipo de manual tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Manuales de producción o ingeniería:** La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

- **Manuales de finanzas:** La responsabilidad de contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa.
- **Manuales generales:** También es usual que un manual no trate solo un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas.
- **Manuales de otras funciones:** Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, funciones específicas.

2.4. Manual de procedimientos

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009). Manifiesta: *“Es un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución”*.
Pág. 320

El manual de procedimientos se basa en el ordenamiento de sus actividades en forma secuencial, que son muy necesarias para incluir, modificar o realizar los respectivos cambios.

2.4.1. Objetivos del manual de procedimientos

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 115. Presenta los objetivos del manual de procedimientos.

- Determinar los instrumentos específicos sobre los aspectos de carácter administrativo que tiene lugar en el desarrollo de las funciones o responsabilidades.
- El cumplimiento de las funciones administrativas a cargo de la empresa, se desarrolla con mejores índices de eficiencia cuando se dispone de procedimientos para cada área de trabajo.
- Propender en la medida de lo posible, a la sistematización de funciones con el propósito de garantizar la utilización más productiva de las actividades.


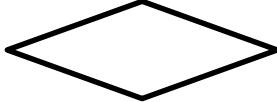


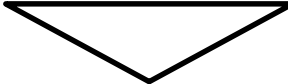


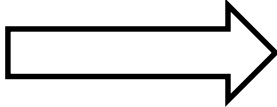


2.4.2. Contenido del manual de procedimientos

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 115. Da a conocer el contenido del manual de procedimientos.

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos
- Folio de identificación
- Objetivo del procedimiento
- Políticas y normas de operación
- Descripción narrativa del procedimiento
- Diagrama del flujo de procedimiento
- Formularios
- Información general
- Glosario de términos
- Índice temático

2.4.3. Simbología

Cuadro N° 14
SIMBOLOGÍA

INICIO O FIN DEL PROCEDIMIENTO	
DECISIÓN	
DOCUMENTO	
OPERACIÓN	
ALMACENAMIENTO O ARCHIVO	
INSPECCIÓN	
DATOS	
TRANSPORTE	
DEMORA	
DIRECCIÓN DEL FLUJO	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

2.5. La administración

TERRY FRANKLIN, (2010). *“La administración es un proceso muy particular consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos”*. Pag.22

La administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia y exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas

2.5.1. Objetivos de la administración

Según DÍAS CALLEJAS Osmin, (2009) Pág. 65. Señala los objetivos de la administración:

- Alcanza de forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social donde se plantean planes de desarrollo.
- Conseguir de manera eficiente las metas con el mínimo de sus recursos
- Permite a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios de calidad tomando en cuenta que el principal factor son los clientes.
- El objetivo principal de la Administración es aprovechar los recursos que posee la empresa para lograrlo de una manera eficiente y eficaz.

2.5.2. Principales tipos de planeación administrativa

TERRY FRANKLIN, (2010) Pág. 41. Presenta los principales tipos de planeación administrativa.

- **Políticas:** Son las que revelan las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones.
- **Procedimiento:** Es específico y hecho a la medida para lograr cierto trabajo, además son una categoría de planes de mucha importancia.
- **Método:** Es fundamental para toda acción, el cual puede definirse como la manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones disponibles y gastos totales de tiempo, dinero y esfuerzo.
- **Estándar:** Es una unidad de medida establecida para servir como criterio o nivel de referencia para el desempeño.
- **Presupuesto:** Es un plan de ingreso, de egresos o de ambos de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el curso de acción ayudarán en los esfuerzos administrativos.
- **Programa:** Es un plan que amplio que incluye el uso de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.

- **Tecnofactor:** Es un plan que utiliza dispositivos técnicos de información y sistemas para calcular los tiempos de terminación para los proyectos de proyección.

2.5.2. Enfoque en el control administrativo

El autor BERNAL TORRES Cesar, (2009) Pág. 35. Menciona el enfoque que se aplica en el control administrativo.

- **Control preventivo:** Es el más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.
- **Control concurrente:** Es realizado durante la ejecución de una determinada actividad, la forma usual de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras la actividad se desarrolla.
- **Control de retroalimentación:** Se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia en el logro de los resultados respecto a los previstos.

2.5.3. Herramientas del control administrativo

El autor AMARU, Antonio C. (2009) Pág. 65. Manifiesta las herramientas del control administrativo.

- **Presupuesto:** El control presupuestario es una de las herramientas financieras de control administrativo más común en las organizaciones. Es proceso de establecer límites al manejo de los recursos.

- **Estados financieros:** Los balances y los estados de ingresos informan sobre la situación financiera de las organizaciones. El balance muestra la posición financiera de la empresa respecto de los activos, pasivos y patrimonio en un determinado momento.
- **Análisis financiero:** Permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de los datos de periodos anteriores y con información de indicadores del desempeño de la industria y su respectivo sector.
- **Valor económico agregado:** Se utiliza para medir el rendimiento corporativo a partir de lo que la empresa realiza con sus activos. Se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital total anual.

2.6. La organización

GIBSON James L, (2011). Manifiesta: *“La organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes que a través de procesos y estructuras ayudara a ilustrar al observador y también revelara el funcionamiento interno de las organizaciones”*. Pág.5

Las organizaciones están encaminadas en manejar las necesidades de los clientes, con responsabilidad social, administración y liderazgo responsable de las personas interesadas que puedan ejercer presión sugieren que la conducta organizacional administrativa puede representar un reto y ser gratificante para los administradores.

2.6.1. Estructura y diseño de las organizaciones

CHIAVENATO Idalberto, (2010) Pág. 117. La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización. A continuación se presenta dos aspectos importantes de la estructura organizacional:

- **Diseño del puesto:** Se refiere al proceso por el cual los administradores especifican los contenidos, métodos, y relaciones de puestos para satisfacer tanto los requerimientos organizacionales como los individuales.
- **Diseño organizacional:** Se refiere a toda la estructura organizacional con la filosofía y la orientación de equipos, este esfuerzo creara una nueva estructura de tareas y relaciones interpersonales que cree que canalizara el comportamiento.

2.6.2. El proceso en las organizaciones

GIBSON James L, (2011) Pág. 37. Ciertos procesos de comportamiento dan vida a una estructura organizacional, cuando estos procesos no funcionan bien, pueden surgir problemas desafortunados para ello se analiza dos procesos de comportamiento:

- **Comunicación:** La supervisión organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir y actuar respecto a la información.
- **Toma de decisiones:** La calidad de toma de decisiones en una organización depende de la selección de metas apropiadas así como también en la identificación de los medios para lograrlas, con una

buena integración de los factores del comportamiento y los estructurales.

2.7. La estrategia

ALESSIO IPINZA Fernando D, (2009). Menciona: “Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocios y en el nivel funcional”. Pág. 6

Es una pauta de acción como un conjunto de maniobras que deben realizar para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y poder combatir contra la competencia.

2.7.1. Objetivos de la estrategia

ALESSIO IPINZA Fernando D, (2009) Pág. 49. Menciona los objetivos de la estrategia.

- **Productividad y competitividad:** La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios.
- **Ética y legalidad:** Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dicta la moral y la ley.
- **Compromiso social:** La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y en consecuencia a su país.

2.7.2. Características de la estrategia

ALESSIO IPINZA Fernando D, (2009) Pág. 54. Presenta las características de la estrategia

- **Interactivo:** Es un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas claves de la organización.
- **Interactivo:** Es un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas por los sistemas de alerta temprana.
- **Sensibilidad:** Evalúa el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores que pueden tener sobre la organización y sus análisis.
- **Contingencia:** Se considera cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
- **Escenarios:** Observan alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización.
- **Incremental:** Se da cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
- **Radical:** Interviene cuando su desarrollo se produce de una sola vez.

2.7.3. Clasificación de estrategia

ALESSIO IPINZA Fernando D, (2009) Pág. 56. Da a conocer la clasificación de la estrategia.

- **Explicita:** Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados recursos de acción.

- **Implícita:** Cuando no existe una creación deliberada de un plan pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización
- **Producto de un proceso analítico formal disciplinado:** Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio o funcional.
- **Producto de un proceso de enfoque del poder:** Cuando la estrategia es un proceso de negocio entre los jugadores claves.
- **Patrón de acciones pasadas:** La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.
- **Planeada con una visión de futuro:** La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

2.8. Políticas

PALACIOS Luis Carlos, (2012). Menciona: "Son aquellas que guían las acciones y decisiones requeridas para lograr el cumplimiento de los objetivos". Pag.65

Las políticas permiten a la dirección a operar sin su constante intervención y una vez establecida deberá ser cumplida por todo el personal que labora dentro de una organización.

2.8.1. Importancia de las políticas

PALACIOS Luis Carlos, (2012) Pág. 27. Presenta la clasificación de las políticas.

- Cada trabajadores está sujeto a muchas restricciones, sin políticas escritas las personas se verían obligadas a descubrirlas mediante ensayo y error.
- Las políticas permiten a los directores y sus subordinados a no tener ninguna duda sobre sus responsabilidades, los límites dentro de los cuales actuar y las demandas que deben satisfacer.
- Las políticas permiten a la dirección ejercer control mediante designaciones más que sobre toda acción y decisión por lo tanto permite el autocontrol.

2.8.2. Características de las políticas

Según HINDLE Tim (2009). Pág. 37. Manifiesta las características de las políticas

- Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias.
- Son instrumentos que sirven para implementar estrategias.
- Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.
- Comunicar a los empleados y gerentes de lo que se espera de ellos.
- Aumenta las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias.

- Sientan las bases para el control administrativos.
- Permiten la coordinación a largo plazo y a lo ancho de las unidades de la organización.
- Disminuye la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.
- Aclaran quién hará el trabajo.
- Representan un medio para poner en práctica las decisiones estratégicas.

2.9. El Diagrama de PERT

FERNANDEZ Cano, (2010). Manifiesta: *“Es una representación gráfica de las relaciones entre tareas que permiten calcular el tiempo de forma sencilla”*. Pág. 9

Este diagrama de PERT aclara la relación entre las tareas, interesan en el caso de que se quiera comprobar las relaciones de las tareas y no tanto su duración.

2.9.1. Características del diagrama de PERT

FERNANDEZ Cano, (2010) Pág. 87. Presenta las características del diagrama de PERT.

- Representa las relaciones entre las tareas no su distribución temporal.
- Tiene restricción es decir, relaciones de dependencia que determinan el orden de sucesión de las tareas.

- La longitud de las flechas no corresponden a la duración de las tareas.

2.9.2. Diagramas de GANTT

FERNANDEZ Cano, (2010). Menciona: *“Es un diagrama de barras en donde se representan tareas con una longitud proporcional a su duración”*. Pág. 10

2.9.3. Características del diagrama de GANT

FERNANDEZ Cano, (2010) Pág. 89. Menciona las características del diagrama de GANT.

- Cada actividad se representa mediante un bloque rectangular cuya longitud indica su duración.
- La posición de cada bloque en el diagrama indica los instantes de inicio y finalización de las tareas.
- Los bloques correspondientes a las tareas del camino crítico acostumbran a marcarse de alguna forma.

2.10. El organigrama

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009). Menciona: *“Es el cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades”*. Pág. 195

El organigrama es la expresión básica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman, además muestra la organización oficial y la describe tal como está en un momento determinado.

2.10.1. Objetivos de los organigramas

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 111. Presenta los objetivos de los organigramas.

- **Para los niveles jerárquicos:** Facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.
- **Para los funcionarios:** Permite conocer su posición relativa dentro de la organización.
- **Para los especialistas administrativos:** Permite conocer la estructura actual y sus problemas.
- **Para el público:** Permite tener una visión de conjunto de la estructura organizacional.

2.10.2. Características de los organigramas

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 113. Menciona las características de los organigramas.

- **Exactitud:** Un organigrama tiene necesariamente que reflejar la estructura real de la organización, con sus unidades y relaciones de funcionalidad, autoridad y coordinación.

- **Actualidad:** Un organigrama es útil cuando representa la organización vigente, caso contrario dé lugar a confusiones y errores. Por esta razón, se aconseja que todo el organigrama lleve la fecha que ha sido elaborado.
- **Claridad y sencillez:** Los organigramas parten desde lo más sencillo, en lo que se refleja la estructura de las unidades principales, hasta los más complicados que incluyen todas las unidades.
- **Uniformidad:** No es posible sostener un criterio de uniformidad en la estructura de organigramas, por falta de normatividad al respecto.

2.10.3. Ventajas de los organigramas

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 113. Presenta las ventajas de los organigramas.

- Los funcionarios que preparan los organigramas adquieren un conocimiento más profundo de la organización y están en mejores condiciones para sugerir reformas.
- Es posible detectar la duplicación de funciones y sugerir su eliminación o racionalización, según sea el caso.
- Conocimiento profundo de la estructura de dicha entidad, por cuanto la toma de datos para su elaboración obliga a una investigación meticulosa, poniendo de manifiesto inexactitudes y defectos.
- Posibilidad de revisión de los puestos de trabajo actuales, a la vista de la modificación que proceda.
- Estudios de las anomalías existentes a la luz de los principios generales de organización.

2.10.4. Desventajas de los organigramas

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 115. Presenta las desventajas de los organigramas.

- Cuando el organigrama representa la estructura de una organización equivocada en cuyo caso el organigrama no tiene ningún valor.
- Cuando el organigrama es demasiado complejo, no facilita su interpretación, ni refleja utilidad como documento informativo.
- Las relaciones humanas no son susceptibles de reflejarse en el papel, aunque se las pueda definir y describir.
- Introducen un elemento de rigidez en las relaciones,, puesto que la gente tiende a mantenerse dentro del área de su organización.
- Los costos de preparación, mantenimiento y estudio de los organigramas pueden ser superiores a los beneficios que se describen de los mismos.

2.10.5. Clasificación de los organigramas

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009) Pág. 116. Manifiesta la clasificación de los organigramas.

- **Organigramas informativos:** Son aquellos que dan una visión general de la macro estructura de la organización y solo comprende las grandes unidades administrativas.

- **Organigrama analítico:** Este organigrama ayuda al especialista a encontrar defectos, plantear modificaciones y es más detallado y completo.
- **Organigrama informal:** Es fiel reflejo de la estructura de la organización, es decir, en la forma como se encuentra organizada al momento en que el análisis efectúa el levantamiento del organigrama.
- **Organigrama formal:** Este organigrama refleja la estructura de la organización que se encuentra dada en la ley constitutiva de cada unidad, sea esta pública o privada.
- **Organigrama estructural:** Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.
- **Organigrama funcional:** Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas.
- **Organigrama de posición de personas:** Constituye una variación de organigramas estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.
- **Organigrama vertical:** Constituye el modelo tradicional y el más utilizado en la práctica, este tipo de organigramas la jefatura a lo máximo nivel se sitúa en la forma superior del gráfico.

- **Organigrama horizontal:** Se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van desplazándose hacia la derecha.
- **Organigrama radial:** Consiste en colocar en el centro la unidad de máxima categoría, arrancando de ella en varias direcciones los diferentes niveles jerárquicos.
- **Organigrama mixto:** Es la combinación de varias formas de ramificación, la más común y utilizada es la vertical-horizontal.
- **Organigrama circular:** Es una forma especial de representar la estructura de una organización.

2.11. El control

VECIANA VERGES José María, (2009). Manifiesta: *“Es comprobar y dar seguimiento al trabajo que se está realizando tanto interno como externo en una organización que está teniendo cambios organizacionales”*. Pág.71

El control de funciones trata, precisamente de asegurar la ejecución de las actividades delegadas de acuerdo con el plan y las normas establecidas, tiene como misión principal comprobar la actuación conforme a lo previsto, a fin de detectar y corregir cualquier posible desviación antes de que se produzca o sea demasiado tarde.

2.11.1 Elementos del control

VECIANA VERGES José María, (2009) Pág. 41. Menciona los elementos del control.

- **Un término de comparación:** Es un presupuesto, una descripción del puesto de trabajo, unas normas un estándar, un índice, un objetivo.
- **La constancia del hecho producido:** Es la comprobación de lo que realmente se ha realizado u obtenido.
- **Determinación de la desviación:** Calculo o determinación de la diferencia entre lo realizado y lo que está previsto.
- **Análisis de posibles causas:** Esta motivado esta desviación entre lo previsto y lo realizado.
- **La determinación de las acciones o medidas:** Hay que tomar en cuenta ciertas circunstancias para corregir las desviaciones.

2.11.2. Clases del control

VECIANA VERGES José María, (2009) Pág. 43. Da a conocer las clases del control

Control de tareas y funciones: Consiste en comprobar si el colaborador ejecuta las funciones designadas y si las realiza de acuerdo con las normas establecidas.

Control de comportamiento: Comprende determinar si el dirigido se comporta adecuadamente como colaborador, y en caso de que ocupe un cargo directivo como jefe.

Control de resultados: Tiene como objeto determinar y evaluar el rendimiento del colaborador en su doble aspecto en cuanto al logro de los objetivos.

2.12. La calidad y la eficiencia

RAMIREZ CORDOVA Carlos, (2010). Menciona: *“Es la característica intrínseca de un producto o de un servicio que logra la satisfacción de un usuario, cliente o consumidor”*.

Pág. 3

La calidad es una expresión que es usada para significar el conjunto de factores que por su adecuación e idoneidad concurren a la producción de un bien o prestación de servicio que alcanza la más alta aceptación del usuario, cliente o consumidor.

2.12.1. Indicadores de la calidad

RAMIREZ CORDOVA Carlos, (2010) Pág. 39. Menciona los indicadores de la calidad.

- **Responsabilidad:** Cada quien asume su trabajo con eficiencia y no traslada a otros esta responsabilidad.
- **Respeto por las normas establecidas:** Atacan las normas actualizadas, concretas y los métodos y procedimientos.
- **Correcciones inmediatas de defectos y errores:** Se tiene actitud vigilante para detectar las fallas que se presentan y tomar precauciones para evitarlas.
- **Conciencia de hacer las cosas bien:** Se hace permanente esfuerzo por el desarrollo de habilidades artísticas. Arte es hacer las cosas bien, es tener sentido de la perfección.

- **Permanente preocupación por mejorar el producto o el servicio:**
Se aplica un principio administrativo que indica que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

2.13. La eficiencia

RAMIREZ CORDOVA Carlos, (2010). Menciona: “*La eficiencia es el logro de metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo rendimiento*”. Pág. 67

La eficiencia es una actividad administrativa cuando se alcanza una meta deseada con gran precisión, es decir se logra producir el efecto deseado esto lo llamamos éxito para ellos se toma en cuenta factores idóneos que tienen en si el poder de lograr un efecto.

2.13.1. Tipos de eficiencia

RAMIREZ CORDOVA Carlos, (2010) Pág. 73. Menciona los tipos de eficiencia.

- **Eficiencia técnica:** Se refiere a la idoneidad de los métodos que se emplean en los procesos así como también en la adecuación de las instalaciones, máquinas y equipos que se utilizan.
- **Eficiencia administrativa:** Se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo, el alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control del trabajo.
- **Eficiencia personal:** Es el resultado de una confinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo en el trabajo este es el arte de administrar.

2.14. La reingeniería en la organización

CHIAVENATO Idalberto, (2010): Manifiesta: *“Es aquella que replantean todos los procedimientos empresariales para establecer nuevos criterios y apalancar economía en costos, calidad, atención y velocidad”*. Pág. 184

La reingeniería es un tipo de cambios que genera resultados positivos para la empresa, a través de la utilización de factores que ayuden a realizar nuevas transformaciones que permitan obtener un nuevo mejoramiento en la organización.

2.14.1. Claves para la reingeniería de la organización

CHIAVENATO Idalberto, (2010) Pág. 123. Presenta las claves de la reingeniería de la organización.

- **Fundamental:** La reingeniería busca hacer únicamente lo esencial y deja de lado la accidental.
- **Radical:** No toma en cuenta la estructura ni los procesos existentes y pretende inventar maneras de realizar el trabajo
- **Drástica:** Prescinde de todo lo actual en la empresa destruye lo antiguo para sustituirlo por algo enteramente nuevo.
- **Procesos:** Orienta el trabajo a los procedimientos y no hacia las tareas o servicios ni hacia las personas o departamentos de la estructura organizacional.

2.15. Plan estratégico

ARMSTRONG, Gary, (2013). *Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades. Pág. 38*

El plan estratégico está encaminado a la realización y preparación de planes anuales y planes a largo plazo para adaptar a la empresa para que aproveche las oportunidades que se presentan constantemente en el entorno con la finalidad de dar un cambio positivo dentro de la organización.

2.15.1. Características del plan estratégico

LIMAS SUAREZ, Sonia Janneth, (2011) Pág. 73. Menciona las importantes características del plan estratégico.

- Es original en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamental externa que es principalmente una mejora para la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- Su parámetro principal en la organización está encaminado en la efectividad.

2.16. Plan operativo

LIMAS SUAREZ, Sonia Janneth, (2011). *El plan operativo se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operación.* Pág. 243

Los planes operativos se rigen de acuerdo con los lineamientos establecidos y su importancia consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

2.16.1. Características del plan operativo

LIMAS SUAREZ, Sonia Janneth, (2011) Pág. 51. Presenta las características del plan operativo.

- Se dan dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico de la organización.
- Trata con actividades que normalmente son programadas antes de su ejecución.
- Sigue procedimientos y reglas con toda precisión sin tener la facultad de realizar cambios.

- Normalmente cubre los periodos más reducidos que se presentan en su desarrollo.
- Su parámetro principal es demostrar mayor eficiencia en lo que se realiza.

2.17. El presupuesto

BURBANO RUIZ Jorge E, (2011). Menciona: “*El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado*”.Pág.8

El presupuesto implica la realización de planes empresariales en el cual se determina cierto tipos de objetivos que se desea alcanzar a través de la planeación y control, los mismos permitirán realizar un trabajo confiable y exitoso para la empresa.

2.17.1. Ventajas del presupuesto

BURBANO RUIZ Jorge E, (2011). Pág. 45. Menciona las ventajas que presenta el presupuesto.

- Se determinan si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos.
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayor beneficios a la empresa.
- Cada miembro de la empresa piensa en la ejecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que les fueron designadas.

- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos de oportunidades y crean entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades que la empresa realiza.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa dado el costo de los mismos.

2.17.2. Limitaciones del presupuesto

BURBANO RUIZ Jorge E, (2011). Pág. 35. Menciona las limitaciones que el presupuesto presenta.

- La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes lo determinan.
- Es solo una herramienta de la gerencia. “El plan presupuestal como instrumento se construye para que sirva de orientación a la administración.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo por tanto sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo, cuando haya ganado la experiencia y el personal que participa en ejecución este plenamente convencido de las necesidades del mismo.

2.17.3. Tipos de presupuestos

BURBANO RUIZ Jorge E, (2011) Pág. 36. Presenta los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, el orden de prioridades depende de la necesidad del usuario.

1. Según la flexibilidad.

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado.
- **Flexibles o variables:** Son elaborados para diferentes niveles de actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

2. Según el periodo que cubran.

- **A corto plazo:** Son planificados para cumplir el ciclo de operaciones de un año.
- **A largo plazo:** En este campo, se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno, el horizonte del planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por las normas constitucionales en cada país.

3. Según el campo de aplicabilidad de la empresa

- **De operación o económicos:** Incluye el presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias.
- **Financieros (tesorería y capital):** Incluye el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

4. Según el sector en el cual se utilicen

- **Presupuesto del sector público:** Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- **Presupuesto del sector privado:** Los utilizan las empresas privadas como base de la planificación de las actividades organizacionales.
- **Presupuesto del tercer sector:** Una organización de tercer sector es una asociación sin ánimo de lucro constituida para prestar servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

2.17.4. Etapas del presupuesto

BURBANO RUIZ Jorge E, (2011) Pág. 38. Menciona bien sea el caso en que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta de planeación y control se debe considerar las etapas siguientes:

- **Reiniciación:** En esta etapa se evalúa los resultados obtenidos de las vigencias anteriores se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial.
- **Elaboración del presupuesto:** Es una base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresan en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

- **Ejecución:** La ejecución es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados con la finalidad de dar cumplimiento a las metas propuestas.
- **Control:** El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales.
- **Evaluación:** Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

2.18. Administración de recursos humanos

NEWSTROM John W, (2011). Menciona: “Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”.
Pág. 2

Es la coordinación y la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales básicamente hacen que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros.

2.18.1. Objetivos de la administración de recursos humanos

NEWSTROM John W, (2011) Pág. 47. Menciona los objetivos de recursos humanos.

- Planear y organizar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente.

- Lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
- Crear y desarrollar una contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción.
- Desarrollar condiciones organizacionales para el empleo y satisfacción plena de las personas.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.18.2. Funciones de la administración de recursos humanos

RODRIGUEZ VALENCIA Juaquin, (2011) Pág. 44. Investigación y análisis del mercado de recursos humanos donde reclutar.

- Criterios de selección y estándares de calidad de las decisiones acerca de la selección del personal.
- Planes y mecanismos de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización.
- Determinación de la secuencia optima de carrera con la definición de oportunidades en la organización.
- Valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno.
- Criterios legales y normas de procedimientos para las relaciones de empleados y sindicatos.

2.19. Análisis de puestos de trabajo

CHIAVENATO Idalberto, (2011). Menciona *“Es el procedimiento que determina las responsabilidades de estos así como las características que deben tener los trabajadores que serán contratados”*. Pag.80

El análisis de puestos de trabajo es la base para diversas actividades de la administración ya que está encaminada a buscar los mejores métodos para conocer de qué forma se va cumpliendo con las actividades encomendadas.

2.19.1. Métodos del análisis de puesto

CHIAVENATO Idalberto, (2011) Pág. 146. Presenta los métodos del análisis de puesto.

- **Entrevista:** Se la realiza a quienes ocupan el puesto o a unos o varios supervisores que conocen detalladamente sus tareas.
- **Cuestionarios:** Se solicita a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo.
- **Observación:** Es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables.
- **Diarios o bitácoras de los participantes:** Consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día.
- **Uso de internet:** Es otra alternativa donde los trabajadores ubicados en diferentes puntos geográficos.

2.20. Competencia

FERNANDEZ LOPEZ Javier, (2009). *Menciona. "Es el conjunto de cualidades y conocimientos profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de actividades que integran su ocupación"*. Pág. 34

Las competencias son aquellas funciones que los trabajadores realizan de la mejor manera con su intervención en los distintos procesos en los cuales pueden desarrollar un conjunto de tareas y su potencial, es decir todo lo que esa persona puede llegar a hacer.

2.20.1. Características de la competencia.

FERNANDEZ LOPEZ Javier, (2009) Pág. 56. Manifiesta las características de la competencia.

- Son **independientes** de la estructura organizativa de la empresa, proceden con verdadera razón de ser de la estrategia no del organigrama.
- Son **Propias** de cada organización no existen competencias estándares que puedan aplicasen de forma universal, exigen que los perfiles de conocimientos y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica.
- Son **privativas** de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son **modificables y evaluables** de manera voluntaria tanto por las personas como por la empresa, siguiendo los requisitos del mercado y del negocio.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Una vez efectuado el diagnóstico situacional interno de la empresa EKUAFLOR dedicada a la comercializadora de rosas al mercado latinoamericano y europeo, se pudo determinar que la organización presenta problemas en el aspecto administrativo, de ahí nace la necesidad de elaborar un modelo de gestión administrativa que permita una eficiente operatividad de la empresa.

El modelo que a continuación se presenta se encuentra elaborado con información fácil de entender y ser implementado.

3.1. Modelo de gestión administrativo para la comercializadora EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo del cantón Pedro Moncayo

El modelo de gestión administrativa propuesto para EKUAFLOR está compuesto por los siguientes propósitos:

- Determinar la filosofía que aplicará la comercializadora EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo del Cantón Pedro Moncayo
- Establecer la estructura funcional que aplicará la empresa comercializadora.
- Diseñar La estructura técnica que aplicará la comercializadora EKUAFLOR en el desarrollo de las actividades.
- Definir el reglamento interno que se aplicará en la empresa para normar el desempeño del talento humano.

- Determinar la gestión del talento humano para la correcta selección y contratación del talento humano
- Plantear los indicadores que permita medir la gestión administrativa de la organización.

3.2. Filosofía

3.2.1. Misión

EKUAFLOR. Es una empresa dedicada a impulsar la comercialización de rosas al mercado Latinoamericano y Europeo, utilizando estrategias para lograr el prestigio y mantenerse en una línea competitiva dentro del proceso comercial.

3.2.2. Visión

En los próximos 3 años EKUAFLOR será una empresa líder en la comercialización de rosas en el mercado Latinoamericano y Europeo, mediante un servicio de calidad utilizando estrategias innovadoras que contribuyan a posicionarse entre los principales comercializadoras del producto.

3.2.3. Objetivos

- Brindar atención a los clientes de manera personalizada y oportuna, para llegar a ser una organización eficiente en los procesos de comercialización.
- Efectuar una buena conexión factible y apropiada entre el entorno y los recursos de la organización para poder competir en el mercado.

- Diseñar un marco de trabajo que permita un crecimiento y progreso sistemático de la organización.
- Identificar las oportunidades de la empresa que tendrá en el mercado, para desempeñar y poder dar prioridad a las más importantes y aprovecharlas.
- Controlar y coordinar cada una de las actividades que realizará la empresa a lo largo de sus operaciones a corto y mediano plazo.
- Proporcionar a la organización una ventaja competitiva capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes es decir que sea dinámica y flexible.

3.2.4. Políticas

- Capacitar continuamente al talento humano para generar competitividad en el mercado.
- El proceso de selección partirá siempre de la requisición de personal y concluirán la evaluación del desempeño del período de prueba.
- Fortalecer la actividad comercial con proveedores de prestigio para garantizar productos de calidad.
- Contar con los manuales respectivos para mejorar la operatividad de la empresa.

3.2.5. Principios y valores

- Responsabilidad: con todos los compromisos adquiridos, a través del cumplimiento en tiempos y demás aspectos del desenvolvimiento de las actividades.

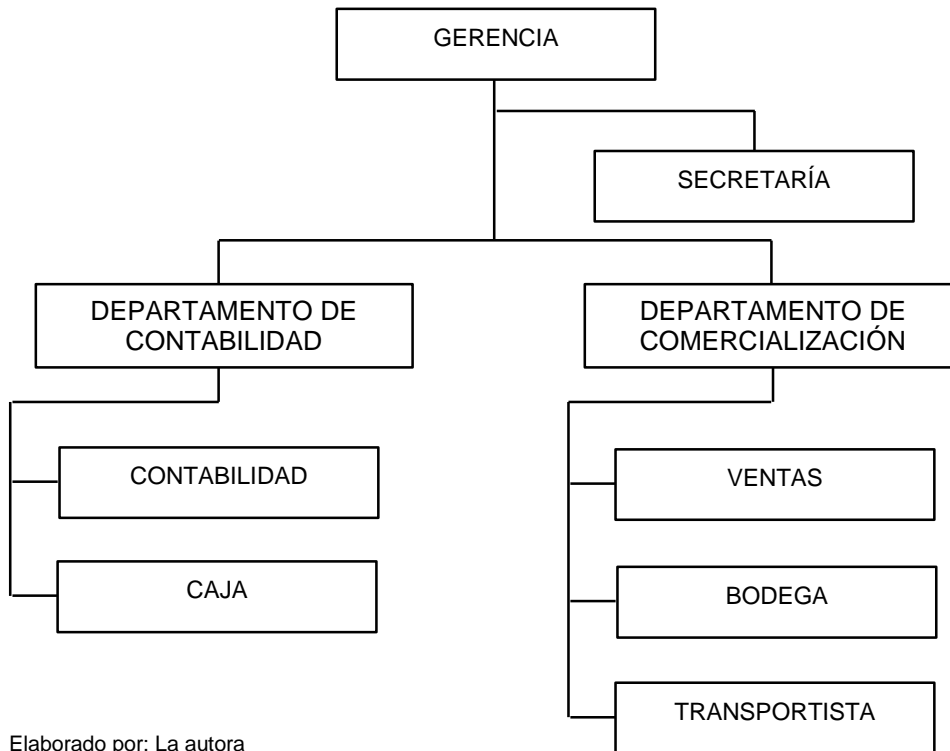
- Garantía: ofreciendo un servicio integral de calidad y oportunidad.
- Calidad: en los procesos de comercialización para brindar eficiencia en el servicio.
- Servicio: en todos los requerimientos y solicitudes de los demandantes del trabajo.
- Trabajo en Equipo: una sincronización directa entre todos los colaboradores de la empresa.

3.2.6. Organigrama estructural

El organigrama propuesto para la empresa EKUAFLOR es vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo, los puestos se agruparan por secciones, que serán las divisiones de la oficina, cada puesto se representará con un rectángulo, que llevará dentro el nombre del puesto.

**EN EL ORGANIGRAMA TENEMOS QUE
INGREMENTAR EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO – UNIDAD DE
GESTION DE TALENTO HUMANO, POR
ENDE TENEMOS QUE CREAR UNA
MANUAL PARA TALENTO HUMANO Y EL
FLUJO GRAMA**

Gráfico N° 13
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA "EKUAFLOR"



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

3.3. Estructura funcional

3.3.1. Manual de funciones

El manual de funciones está compuesto por: la identificación del cargo, objetivos del cargo, funciones, perfil.

Cuadro N° 15
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “GERENTE”

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Gerente
Nivel	Ejecutivo
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Ninguno
Personal a su Mando	Toda la Compañía
Relaciones Internas	Todas las áreas de la empresa
Relaciones Externas	Empresas Públicas Empresarios Privados Instituciones financieras Clientes Proveedores
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Representar legalmente a toda la empresa, es el responsable de la dirección de las actividades; con la finalidad de generar eficiencia en el uso de los recursos disponibles.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente a la empresa. 2. Plantear objetivos y metas a corto y largo plazo. 3. Monitorear los pagos a proveedores. 4. Contratación de talento humano. 5. Tomar decisiones internas y externas, relacionadas con el giro de la empresa. 	

6. Analizar y evaluar los estados financieros de la empresa.		
7. Diseñar estrategias para maximizar las utilidades de la compañía.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Edad:	De 28 a 40 años	
Sexo:	Masculino - Femenino	
Formación Académica:	Estudios Superiores en Administración, Finanzas, Economía, o afines. Capacitación en Administración del Talento Humano. Manejo de sistemas contables. Conocimientos de la ley de compañías.	
Experiencia Laboral:	De 5 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Ética Profesional • Toma de decisiones • Ser proactivo • Comunicativo • Liderazgo 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro N° 16
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “SECRETARIA”

EKUAFLO COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	SECRETARIA
Nivel	Apoyo
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a su Mando	Ninguno
Relaciones Internas	Gerente Ventas Contador
Relaciones Externas	Clientes
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Atender a los clientes con amabilidad y apoyar con las actividades del gerente.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los clientes con amabilidad y respeto. 2. Digitar los documentos que se generen en la comercializadora 3. Receptar, coordinar y realizar el trámite de distribución de la documentación interna y externa. 4. Organizar y archivar todos los documentos generados en la Comercializadora 5. Llevar los registros de las reuniones de trabajo dentro de la organización 6. Llevar el control de asistencia de los empleados de la empresa. 	

7. Mantener organizado los recursos de secretaria.		
8. Atender llamadas telefónicas, enviar fax y correo electrónico.		
9. Colaborar con el gerente y el contador, en la transcripción de oficios, cartas, memorandos, informes y otros documentos oficiales relacionados con asuntos de secretaría.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Edad:	De 18 a 30años	
Sexo:	Femenino	
Formación Académica:	Título mínimo de Bachiller en Secretaria, Informática, o afines. Manejo de sistemas informáticos.	
Experiencia Laboral:	De 1 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional • Organización • Puntualidad • Comunicativo • Amabilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro N° 17
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “CONTADOR”

EKUAFLO COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Contador
Nivel	Administrativo
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a su Mando	Cajera
Relaciones Internas	Gerente Cajera Ventas Bodeguero
Relaciones Externas	SRI, Superintendencia de Compañías, cámara de comercio, Insectoría de Trabajo, MRL, IESS Clientes Proveedores
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Estructurar, organizar, dirigir, controlar y supervisar todo el ámbito financiero de la compañía, llevando un control eficiente en base a los principios, normas, y leyes vigentes.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estados financieros y toda la información con el área contable y financiera. 2. Realizar los pagos de impuestos y tributos. 3. Registrar, ingreso y emisión de cheques. 4. Llevar un adecuado control y registro diario de los fondos designados a caja chica. 5. Controlar el cuadro de efectivo y crédito diario de caja. 	

6. Revisión diaria de los depósitos bancarios por cada cliente.
7. Mantener un registro adecuado de los gastos de la empresa.
8. Elaboración de declaraciones, anexos e información que solicite el SRI.
9. Autorizar la anulación de facturas, dependiendo de la causa.
10. Detectar desviaciones en los procedimientos y registros contables.

4. PERFIL DEL CARGO		
Edad:	De 25 a 35 años	
Sexo:	Masculino - Femenino	
Formación Académica:	<p>Título profesional de Contador Público autorizado (CPA) y carreras afines.</p> <p>Conocimientos en declaración de impuestos, facturación, estados financieros e información contable en general.</p> <p>Manejo de sistemas contables.</p>	
Experiencia Laboral:	De 3 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Ética Profesional • Discreción • Puntualidad • Destreza numérica • Toma de decisiones • Autoridad • Interpretación de cifras. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro N° 18
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “CAJERA”

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Cajera
Nivel	Administrativo
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Contadora
Personal a su Mando	Ninguno
Relaciones Internas	Gerente Ventas
Relaciones Externas	Clientes
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Atender a los clientes con la oportuna facturación de las ventas a crédito y contado, y los valores recaudados hasta su entrega al final del día.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la facturación de los productos de forma eficiente. 2. Verificar los productos facturados con el producto a entregarse. 3. Honradez con el manejo de los recursos económicos. 4. Ordenar las facturas, recibos de cobro, notas de crédito. 5. Salvaguardar la integridad personal y de los fondos durante su horario de trabajo. 6. Efectuar las cancelaciones de los clientes el mismo día del abono o cancelación, y registrarlo de forma correcta en el sistema. 7. Realizar facturación a crédito con recepción de documentos como cheques previa autorización del administrador o contadora. 	

8. Preparar el reporte y cuadro diario de caja con los documentos que validen dicha cantidad.		
9. Identificar las necesidades de las diferentes áreas de la compañía, para encontrar soluciones a los problemas.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Edad:	De 25 a 35años	
Sexo:	Masculino - Femenino	
Formación Académica:	Título mínimo en bachiller en Contabilidad, Informática, o afines. Manejo de sistemas contables.	
Experiencia Laboral:	De 1 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional • Organización • Puntualidad • Destreza numérica • Interpretación de cifras. • Comunicativo • Amabilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro Nº 19
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “JEFE DE COMERCIALIZACIÓN”

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Vendedor
Nivel	Operativo
Departamento	Comercialización
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a su Mando	Bodeguero, transportista
Relaciones Internas	Gerente Contadora Bodeguero Transportista
Relaciones Externas	Clientes
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Planificar las acciones comerciales de la empresa para alcanzar las metas de la empresa a corto y mediano plazo.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar planificaciones conjuntamente con el personal a su mando. 2. Llevar un control de los procesos realizados por la comercialización de del producto. 3. Mantener un registro diario de los pedidos de los clientes. 4. Controlar que todo producto que vaya a ser despachado este facturado, completo y en condiciones óptimas para ser entregado al cliente. 5. Determinar las nuevas oportunidades de mercado. 	

6. Solicitar material necesario para el desempeño de las funciones propias y de sus dependientes de forma oportuna.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Edad:	De 28 a 35años	
Sexo:	Masculino - Femenino	
Formación Académica:	Título superior o cursando niveles medios en carreras de Marketing, administración, o afines. Manejo de sistemas contables y comerciales.	
Experiencia Laboral:	De 2 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional • Organización • Exactitud • Puntualidad • Destreza numérica • Interpretación de cifras. • Ética personal • Comunicativo • Amabilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro N° 20
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “BODEGUERO”

EKUAFLO COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Bodeguero
Nivel	Operativo
Departamento	Comercialización
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Personal a su Mando	Ninguno
Relaciones Internas	Jefe de comercialización Contador Transportista
Relaciones Externas	Clientes Proveedores
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Organizar, controlar toda la mercadería que ingresa y sale de bodega, para garantizar la comercialización del producto.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el ingreso y salida de mercadería de la bodega. 2. Realizar inventario de la bodega a su cargo. 3. Organizar la mercadería que ingresa a la empresa. 4. Codificar productos. 5. Realizar guías de despacho para mejorar el control en la mercadería. 6. Fijar horas y rutas con transportista para la correcta entrega de mercadería, en el tiempo previsto. 7. Realizar la entrega del producto revisando lo físico con el producto facturado para evitar inconvenientes posteriores. 	

4. PERFIL DEL CARGO		
Edad:	De 20 a 35años	
Sexo:	Masculino - Femenino	
Formación Académica:	Título de Bachiller. Conocimientos en manejo de kardex. Conocimiento en sistemas computacionales	
Experiencia Laboral:	De 1 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional • Organización • Puntualidad • Eficiencia • Paciencia • Comunicativo • Agilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro Nº 21
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “TRANSPORTISTA”

EKUAFLO COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Transportista
Nivel	Operativo
Departamento	Comercialización
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Personal a su Mando	Ninguno
Relaciones Internas	Bodeguero Jefe de ventas
Relaciones Externas	Clientes Proveedores
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Efectuar las actividades de transporte de mercadería, y garantizar la recepción oportuna.	
3. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el jefe de bodega o ventas la entrega de la mercadería. 2. Realizar una planificación de ruta para optimizar el recorrido diario. 3. Recepción de mercadería en el vehículo y verificación del mismo con la guía. 4. Entrega del producto al cliente con la respectiva verificación. 5. Entrega de documentos que respalden la entrega del producto. 	
4. PERFIL DEL CARGO	
Edad:	De 25 a 40 años
Sexo:	Masculino

Formación Académica:	Licencia de Conducción Profesional Conocimiento en el manejo de mercadería	
Experiencia Laboral:	De 1 años en cargos similares.	
Actitudes y Competencias Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional • Organización • Exactitud • Puntualidad • Eficiencia • Comunicativo • Concentración • Agilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

3.4. Estructura técnica

3.4.1. Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos tiene como finalidad coordinar las actividades de una forma lógica y ordenada. La nomenclatura utilizada para la elaboración de los flujogramas es:

Cuadro N° 22
PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL

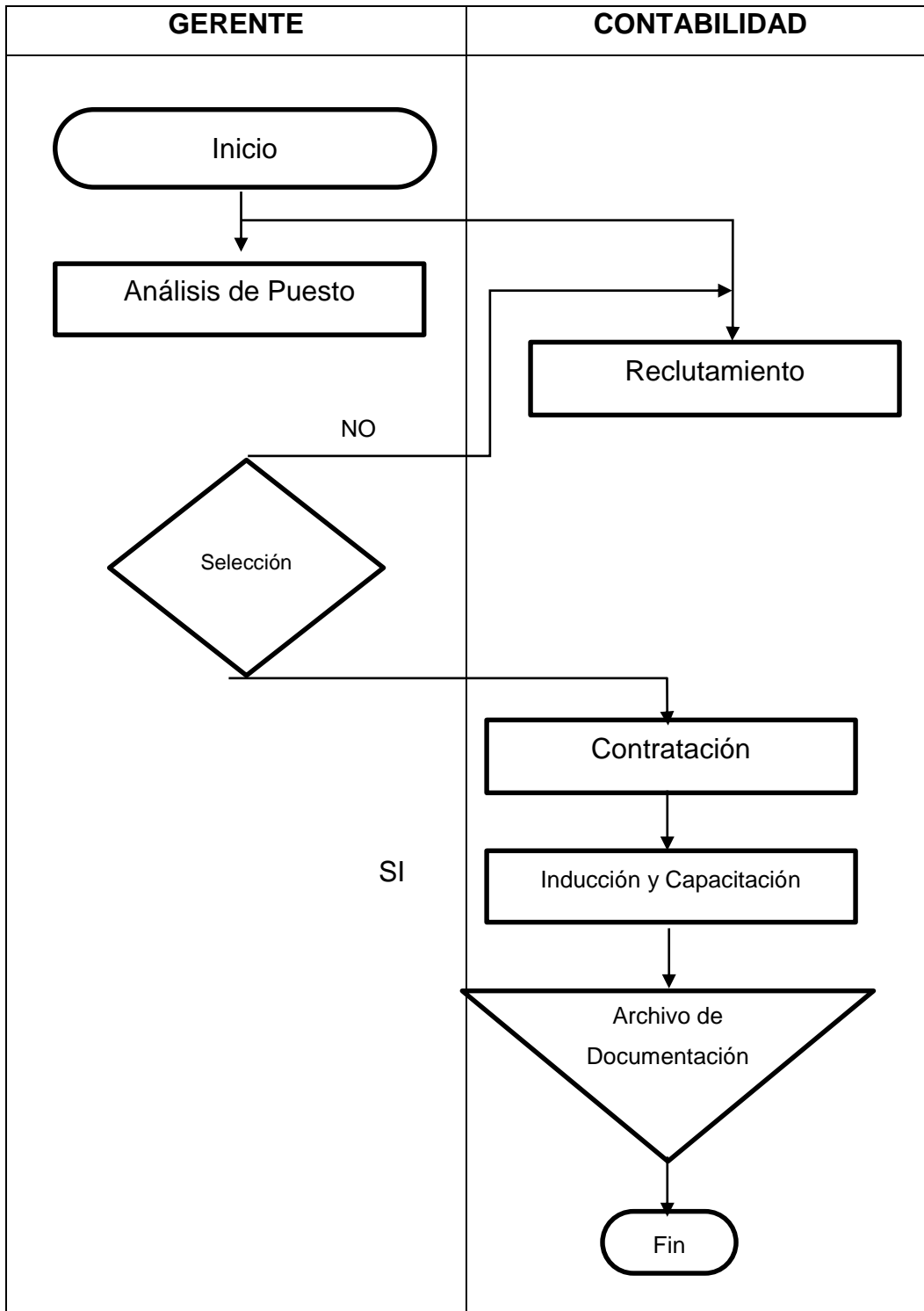
EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Administrativa	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
Página:	Responsable: Gerente y contadora
Fecha:	
Objetivo: Ingreso de nuevo talento humano a la empresa, para que ocupen los diferentes cargos disponibles.	
Alcance: El procedimiento reúne todas las fases para la correcta y oportuna contratación de personal.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Gerente	<p>Análisis de Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de la creación de nuevo puesto, con la respectiva valoración del puesto, verificando las funciones y actividades que realizará. • Verificación de la existencia de recursos disponibles para la creación del nuevo puesto. • Solicitar al Jefe Departamental pertinente los requisitos que debe cumplir el nuevo personal como: edad, género, instrucción, experiencia, actitudes y aptitudes.
Contadora	<p>Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el texto del mensaje que se va a difundir.

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los canales de comunicación más eficientes para la transmisión del mensaje. • Definir un medio de transmisión para la difusión del mensaje como: medios de comunicación masiva, bolsas de empleo,, agencias de colocación, Internet e-mail), Instituciones educativas, entre otros.
Gerente	<p>Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del currículum de las personas interesadas. • Verificación de los datos del currículum y pedir las referencias correspondientes. • Seleccionar las carpetas de los aspirantes más aptos para el puesto, basándose en la información presentada. • Efectuar la entrevista a los pre seleccionados para evaluar examinar su comportamiento, desenvolvimiento. • Seleccionar a los aspirantes finales para que se presentes a las pruebas de: Test Psicológicos, pruebas de personalidad, rendimiento y aptitud, de conocimientos del área de trabajo y conocimientos específicos de sus funciones, además de un examen médico. • Analizar las pruebas conjuntamente con el Jefe departamental correspondiente y elegir a un candidato idóneo.
Contadora	<p>Contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la duración del contrato

	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar el Contrato de Trabajo en base a la ley. • El contrato deberá ser firmado por el Gerente, el nuevo empleado y por el Inspector de Trabajo que certifica.
Contadora	<p>Inducción y Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar al nuevo empleado las indicaciones para que se adapte a su nuevo puesto. • Emitir y proporcionarle una copia del Reglamento Interno, Manual de Funciones y Procedimientos para el desenvolvimiento en la empresa. • Crear un buen ambiente de trabajo, para el mejor desenvolvimiento de las funciones. • Asigna una persona para que realice la capacitación de las actividades que le competen al nuevo puesto de trabajo.
Contadora	<p>Archivo de Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un expediente del trabajador donde se archivará toda la documentación del mismo como su currículum, Contrato de trabajo, entre otros.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 14
FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: La autora
 Fuente: Bibliográfica

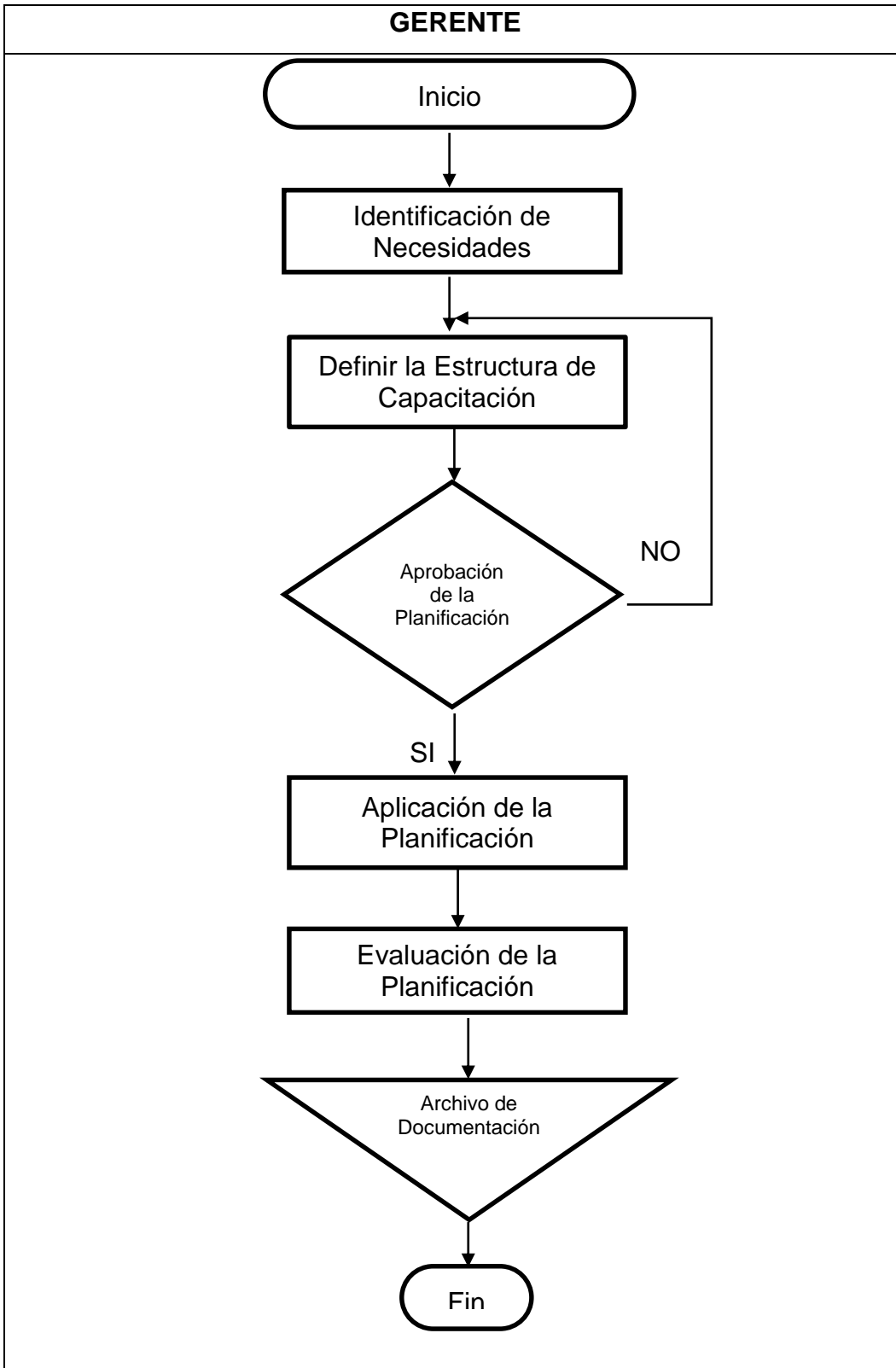
Cuadro N° 23
PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Administrativa	Capacitación del personal
Página:	Responsable: Gerente
Fecha:	
Objetivo: Fortalecer las capacidades del talento humano.	
Alcance: Este procedimiento está estructurado por un conjunto de etapas necesarias que sirven para el desarrollo de talento humano.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Gerente	Análisis de Necesidades. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores para capacitarlos en ese ámbito aprovechando sus destrezas. • Análisis de los requerimientos que tiene la empresa y que se pueden ser mitigados mediante la capacitación de sus empleados.
Gerente	Delineación de la Estructura de Capacitación. <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la metodología de enseñanza que puede ser mediante asistencia a seminarios, cursos de especialización, charlas, folletos y actividades prácticas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del presupuesto que se invertirá en la capacitación del talento humano, tomando en consideración el costo beneficio. • Establecer un cronograma de actividades, definiendo los aspectos de la actividad. • Planteamiento de objetivos a alcanzarse en las actividades.
Gerente	<p>Aprobación de la Planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la planificación presentado por los Jefes departamentales y colocar el visto bueno para la gestión de la propuesta.
Gerente	<p>Aplicación de la Planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las actividades según el cronograma.
Gerente	<p>Evaluación de la Planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del éxito o fracaso de la planificación mediante la verificación del cumplimiento de objetivos.
Gerente	<p>Archivo de Documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de las evaluaciones realizadas y otros documentos.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 15
FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL
GERENTE



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Cuadro N° 24
PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE ESTADOS
FINANCIEROS

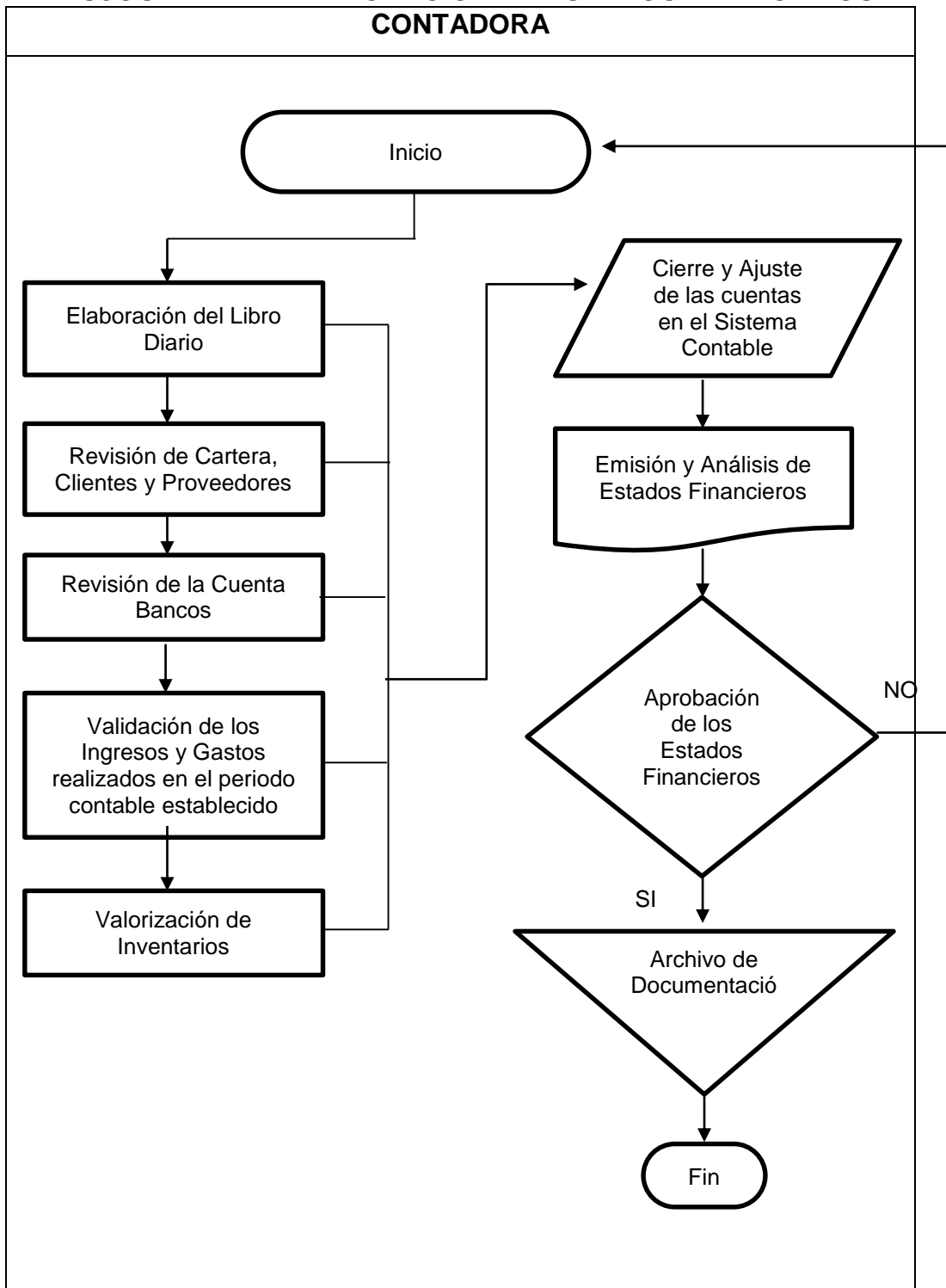
EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Contable	Elaboración de Estados Financieros
Página:	Responsable: Contadora
Fecha:	
Objetivo: Conocer claramente el proceso a seguir para elaboración del estado económico financiero de la compañía.	
Alcance: En el procedimiento se detalla los pasos para la elaboración de los estados financieros de la empresa.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Contadora	<p>Elaboración del Libro Diario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de los asientos contables de todos los movimientos para la elaboración del Libro Diario. • Calcular las provisiones para el pago de: Cuentas Incobrables, Depreciaciones y amortizaciones, Pago de beneficios sociales. • Registrar en el Sistema contable las provisiones y amortizaciones.
Contadora	<p>Revisión de Cartera; Clientes y Proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobación de las cuentas por cobrar de clientes. • Comprobación de las cuentas por pagar de proveedores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Saldos anuales. • Impresión de los auxiliares de clientes y de proveedores. • Comparación de los auxiliares con el mayor contable.
Contadora	<p>Revisión de la cuenta Bancos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar cada una de las cuentas Bancarias, para verificar con cuanto cierran el año cada una de ellas contrastando la información del sistema. • Revisión de la cuenta Bancos en el Sistema Contable y verificación físicamente con los estados de cuenta. • Impresión al 31 de Diciembre del Reporte total de Conciliación Bancaria.
Contadora	<p>Validación de los ingresos y gastos realizados en el periodo contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de todos los documentos que sustenten los ingresos y gastos, su legalidad de acuerdo a la ley de comprobantes de venta. • Comprobación del reporte de caja chica total anual con los reportes mensuales. • Confirmación de la correcta clasificación y cuadro de los valores en las diferentes cuentas de gastos. • Impresión de los auxiliares de ingresos y gastos.
Contadora	<p>Valorización de Inventarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación del inventario existente en bodega al fin del periodo. • Contabilización del inventario en el sistema. • Comprobación del costo real del inventario total.
Contadora	<p>Cierre y Ajuste de cuentas en el sistema contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los saldos de todos los módulos contables con el mayor. • Revisar las inconsistencias de los valores en caso de haberlas realizar las correcciones y ajustes necesarios.

Contadora	<p>Emisión y Análisis de Estados Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir los mayores para registro de las operaciones del periodo. • Emitir los Estados Financieros anuales: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados para la presentación a la Superintendencia de Compañías • Establecer el Impuesto a la Renta para la presentación al Servicio de Rentas Internas SRI. • Establecer el Estado de Flujo de Efectivo. • Elaborar las notas y análisis de todos los Estados Financieros.
Contadora	<p>Aprobación de los Estados Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresión de los estados Financieros a para presentarlos a Gerencia. • Informar al Gerente para su aprobación y verificación de la información. • Detectar alguna falencia o inconsistencia para sus respectivas correcciones. • Aprobación y firma de los estados financieros.
Contadora	<p>Archivo de Documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo de los mayores y asientos contables del periodo. • Archivo de todos los documentos de apoyo y comprobación de la información. • Archivo de estados financieros anuales correctamente aprobados y firmados. • Archivo de los documentos del proceso financiero.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 16
FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
CONTADORA



Elaborado por: La autora
 Fuente: Bibliográfica

Cuadro N° 25
PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y REGISTRO DE
CONTRATOS

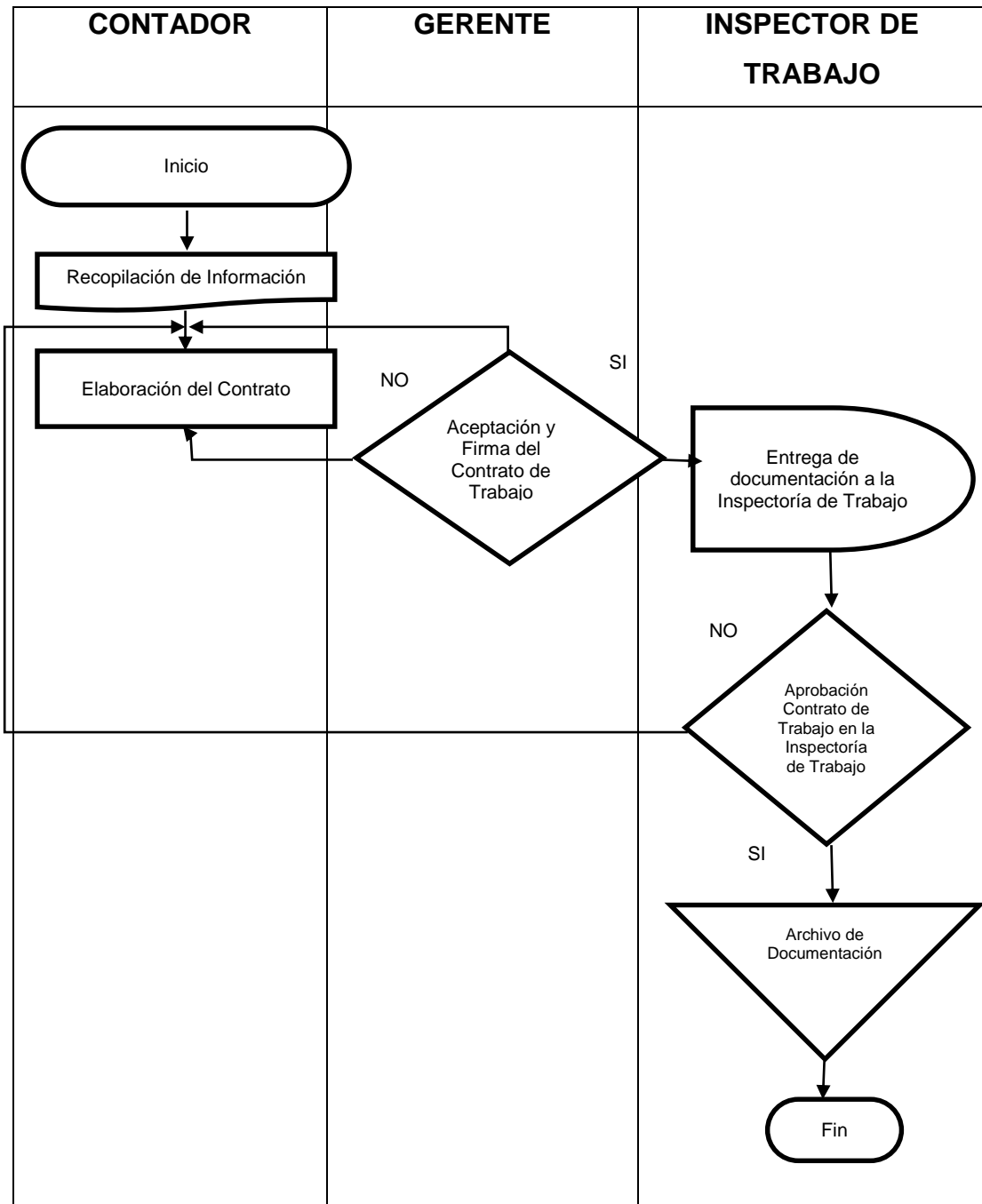
EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Contable	Elaboración y Registro de Contratos de Trabajo.
Página:	Responsable: Contadora
Fecha:	
Objetivo: Legalizar la contratación de personal en la inspectoría de trabajo.	
Alcance: En esta parte se encuentran las etapas a seguir para la elaboración de los contratos de trabajo y la legalización.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Contadora	Recopilación de información <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al nuevo empleado la información personal para la elaboración del contrato. • Pedir al nuevo empleado la información personal detallada mediante el llenado de un formulario llamado solicitud de empleo para adjuntarle a su expediente personal, los datos requeridos a más de los dos antes mencionados son: Edad, estado civil, profesión, nacionalidad, dirección domiciliaria, cargas familiares, certificado de votación.
	Elaboración del contrato <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una redacción de una presentación donde se especifica el nombre del trabajador y

	<p>del empleador, su denominación dentro del contrato y la voluntad de realizar el contrato bajo las condiciones establecidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los antecedentes del contrato, es decir se detalla las necesidades de contratar a una persona para asignarla a un cargo determinado. • Especificar el objeto del contrato, en donde el trabajador se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales. • Se establece la jornada ordinaria y horas extraordinarias de trabajo. • Se determina el valor de la remuneración mensual a percibir a más de los beneficios de ley. • Especificar la duración del contrato de trabajo dependiendo a la modalidad de contratación. • Describir las obligaciones a las que se compromete voluntariamente el trabajador y empleador. • Legislación aplicable en todo lo no previsto en el Contrato de trabajo, cuyas partes reconocen sujetarse al Código del Trabajo.
<p>Empleador (Gerente) Trabajador</p>	<p>Aceptación y firma del contrato de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente acepta las cláusulas especificadas en el Contrato de Trabajo y lo firma para constancia.

	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado acepta las cláusulas especificadas en el Contrato de Trabajo y lo firma para constancia.
Contadora	<p>Entrega de documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del contrato de trabajo firmado por el Empleador y Trabajador, además de toda la documentación requerida por la Inspectoría de Trabajo.
Inspector de Trabajo	<p>Aprobación contrato de trabajo en la Inspectoría de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Inspector de trabajo revisa y aprueba el Contrato de Trabajo elaborado y sus documentos adjuntos.
Contadora	<p>Archivo de documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar cronológicamente la documentación del Contrato. • Archivar el Contrato de Trabajo aprobado por el Inspector de Trabajo sellado y firmado.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 17
FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN Y REGISTRO DE CONTRATOS DE TRABAJO



Elaborado por: La autora
 Fuente: Bibliográfica

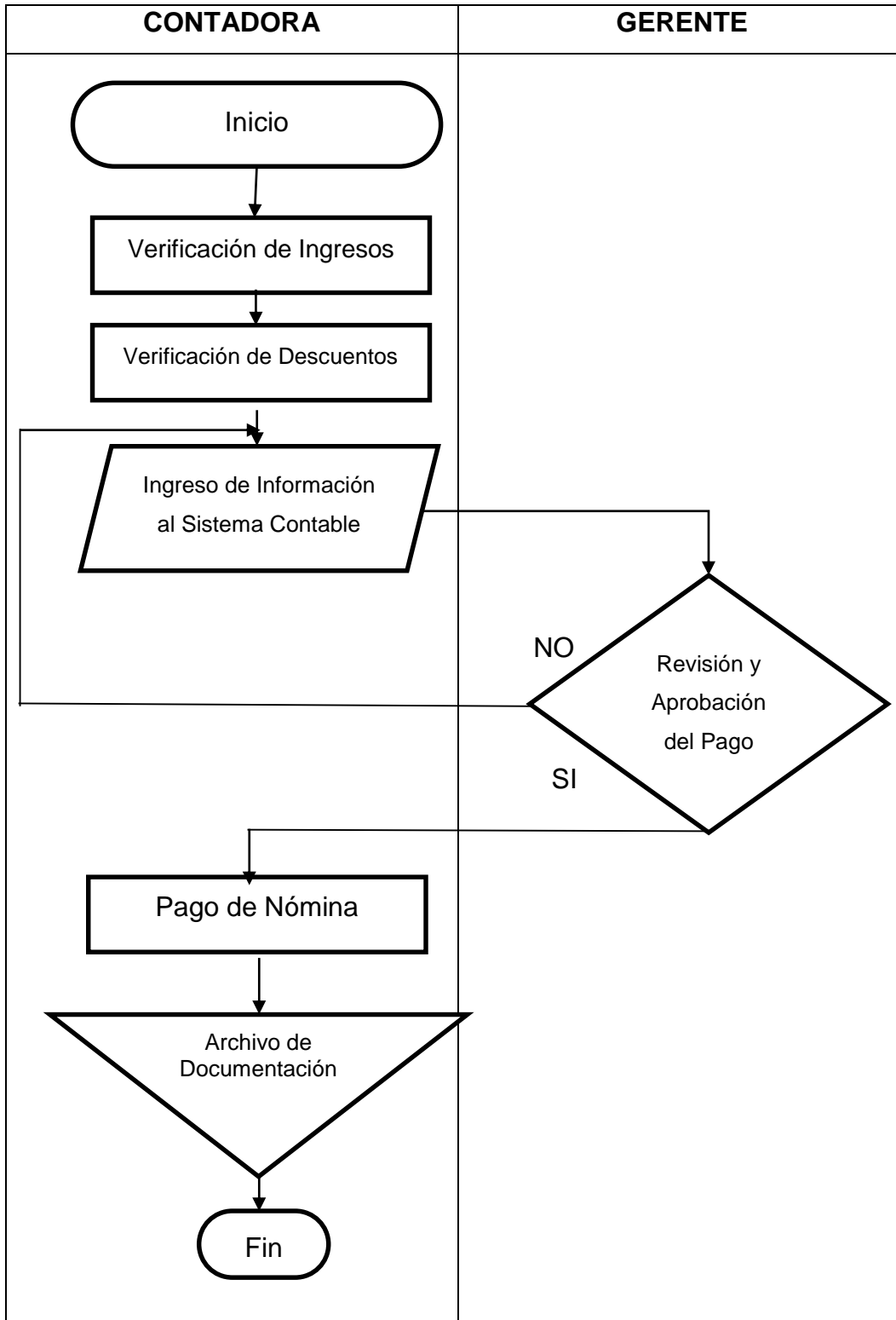
Cuadro N° 26
PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Contable	Elaboración de Roles de Pago
Página:	Responsable: Contadora
Fecha:	
Objetivo: Efectuar los pagos de sueldos de los trabajadores de la empresa, dando cumplimiento a lo establecido en el código de trabajo.	
Alcance: Detallar los pasos para realizar los Roles de Pago, registrando todos los ingresos y descuentos que percibe el trabajador.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Contadora	<p>Verificación de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del sueldo de cada trabajador de acuerdo a la función que desempeña y a la tabla sectorial emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales. • Cálculo de horas extras y suplementarias, en base al registro generado por el sistema de control de asistencia. • Planteamiento de incentivos a través de la verificación de las comisiones realizadas por cumplimiento de metas y responsabilidades. • Efectuar los reportes con los valores necesarios para el ingreso posterior de la planilla de ajustes en el IESS.

Contadora	<p>Verificación de descuentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación en la planilla de aportes al IESS el descuento personal. • Inspeccionar los valores correspondientes a descuentos.
Contadora	<p>Ingreso de información en el Sistema Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de la información en el sistema para la generación del reporte de roles de pagos. • Impresión desde el sistema el rol de pago de cada empleado. • Impresión de la planilla de pagos.
Gerente	<p>Revisión y Aprobación del pago</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de los valores a cancelar a cada trabajador. • Aprobación a través del reporte y autorización para la realización del pago a través de la transferencia bancaria.
Contadora	<p>Pago de Nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la transferencia bancaria a cada una de las cuentas de los empleados. • Impresión del recibo de pago, generado por el banco. • Firmas de responsabilidad en el rol de pagos parte de la Contadora y por el empleado. • Conferir al empleado del rol de pagos.
Contadora	<p>Archivo de Documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar cronológicamente los documentos del rol de pago y comprobantes de egreso.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 18
FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO



Elaborado por: La autora
 Fuente: Bibliográfica

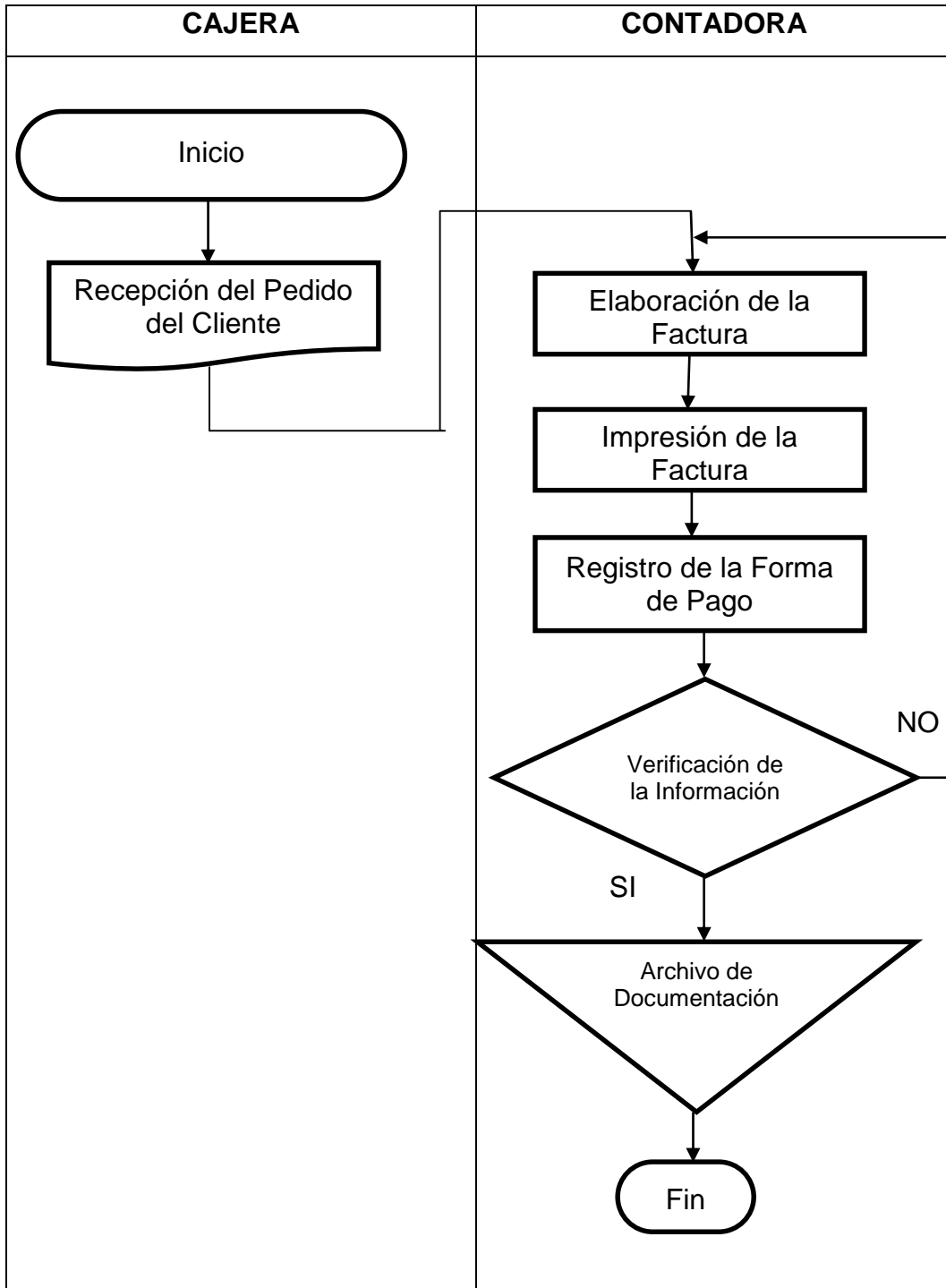
Cuadro N° 27
PROCEDIMIENTO PARA FACTURACIÓN A LOS CLIENTES

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Contable	Facturación a los Clientes
Página:	Responsable: Cajera y contadora
Fecha:	
Objetivo: Recaudar de forma oportuna el pago de los clientes por la compra de productos de la empresa.	
Alcance: Detallar la elaboración del cobro y emisión de facturas de venta, por cualquier modalidad de pago.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Cajera	Recepción del pedido del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del pedido que entrega el cliente para facturación por servicio o productos
Contadora	Elaboración de la factura <ul style="list-style-type: none"> • Se ingresa los datos del cliente y se realiza la factura
Contadora	Impresión de la factura <ul style="list-style-type: none"> • El sistema genera la factura con todas especificaciones en las facturas impresas.
Contadora	Registro de forma de pago <ul style="list-style-type: none"> • Cobro en efectivo o cheques se recibe el dinero o el cheque, se hace firmar la factura; además se coloca el sello de cancelado en la factura del cliente y en las dos ejemplares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se la efectúa a través de máquinas electrónicas que emiten el boucher original y una copia, los cuales el cliente firma conjuntamente con la factura, finalizando el proceso con el sello de cancelado. • Para la compra a crédito el cliente procede a llenar la solicitud de crédito y firmar un pagare por el valor de la factura, se coloca el sello de crédito en la factura original y dos copias.
Contadora	Verificación de información <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos que estén bien emitidos, impresos y firmados.
Contadora	Archivo de documentación <ul style="list-style-type: none"> • Archivar diariamente de manera ordenada por fecha y numeración todas las facturas, como los demás documentos utilizados en el proceso.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 19
FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN A LOS CLIENTES



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

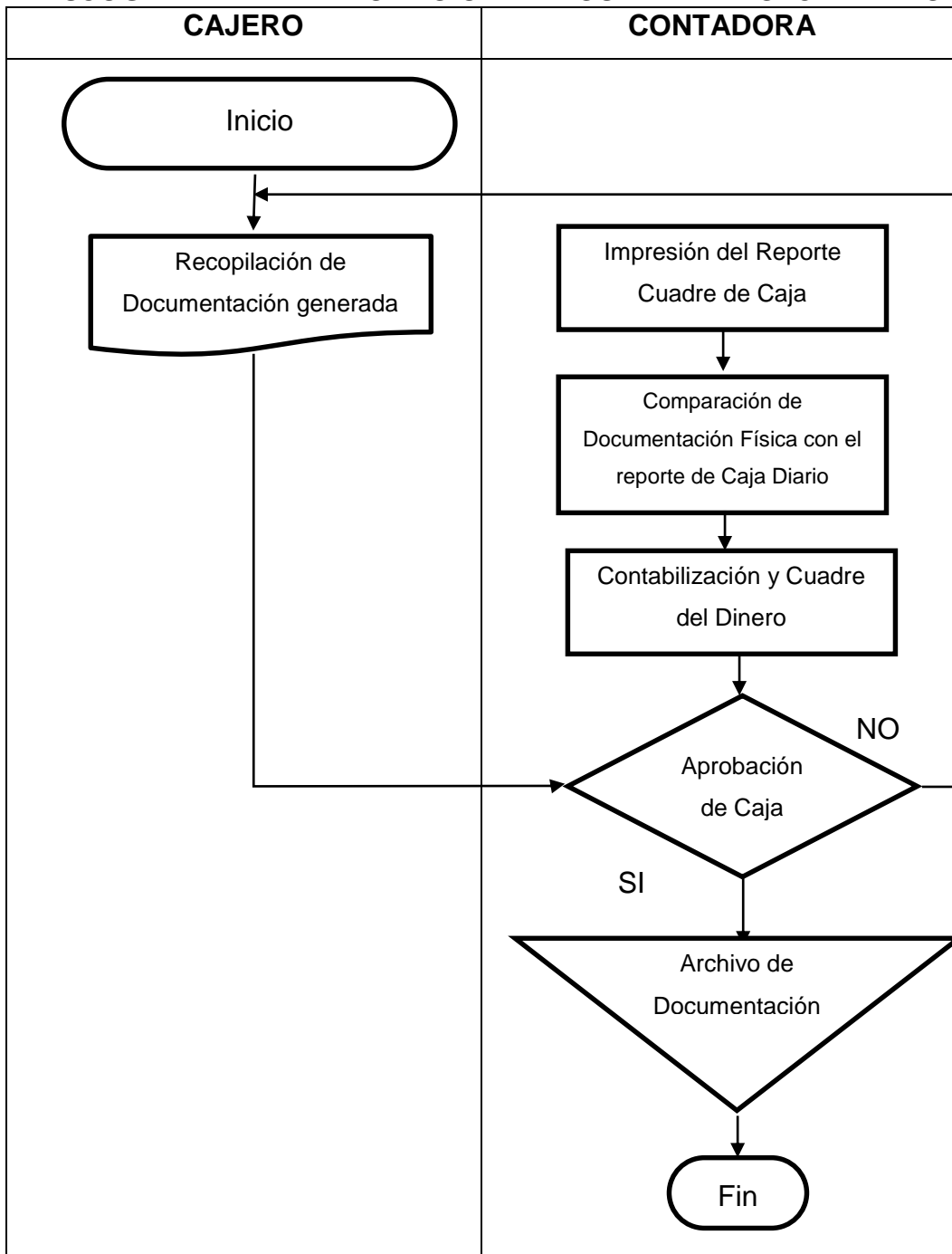
Cuadro N° 28
PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DEL CUADRE DE CAJA
DIARIO

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Contable	Elaboración del Cuadre de Caja diario
Página:	Responsable: Cajera y contadora
Fecha:	
Objetivo: Contrastar los movimientos del manejo del dinero recibido de los clientes en las transacciones.	
Alcance: En esta parte se explica la manera de registrar y verificar las transacciones de dinero realizadas a través de los documentos contables.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Cajera	Recopilación de documentación generada <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de documentos contables emitidos diariamente. • El ordenamiento de las facturas se los efectúa de forma ascendente.
Contadora	Impresión del reporte cuadro de caja <ul style="list-style-type: none"> • Se genera el reporte ingresando al módulo de ventas, cuadro de caja donde se ingresa el periodo de contabilización, desplegando la información en pantalla. • Se procede a la impresión del reporte de caja diario.

Contadora	<p>Comparación de documentación física con Reporte de caja diario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el reporte de caja diario y la documentación física, se verifican: datos de cliente, saldos, número de documento y modalidad de pago. • Se establecen los errores que pudieran existir para efectuar las rectificaciones correspondientes.
Contadora	<p>Contabilización y cuadro de dinero</p> <ul style="list-style-type: none"> • El dinero de caja se contabiliza separando el fondo de caja con el dinero ingresado por las transacciones realizadas. • Confirmar el detalle de cheques, bauchers y del dinero recibido en billetes y monedas. • Contrastar los valores con el reporte de caja diario teniendo que ser exacto sin faltantes o sobrantes.
Contadora	<p>Aprobación de caja</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cuadro de caja se presenta a la contadora, para su análisis y aprobación
Contadora	<p>Archivo de documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos se archivan de acuerdo a su tipo en diferentes carpetas, facturas, recibos de cobro y recibos de ingreso.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 20
FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL CUADRE DE CAJA DIARIO



Elaborado por: La autora
 Fuente: Bibliográfica

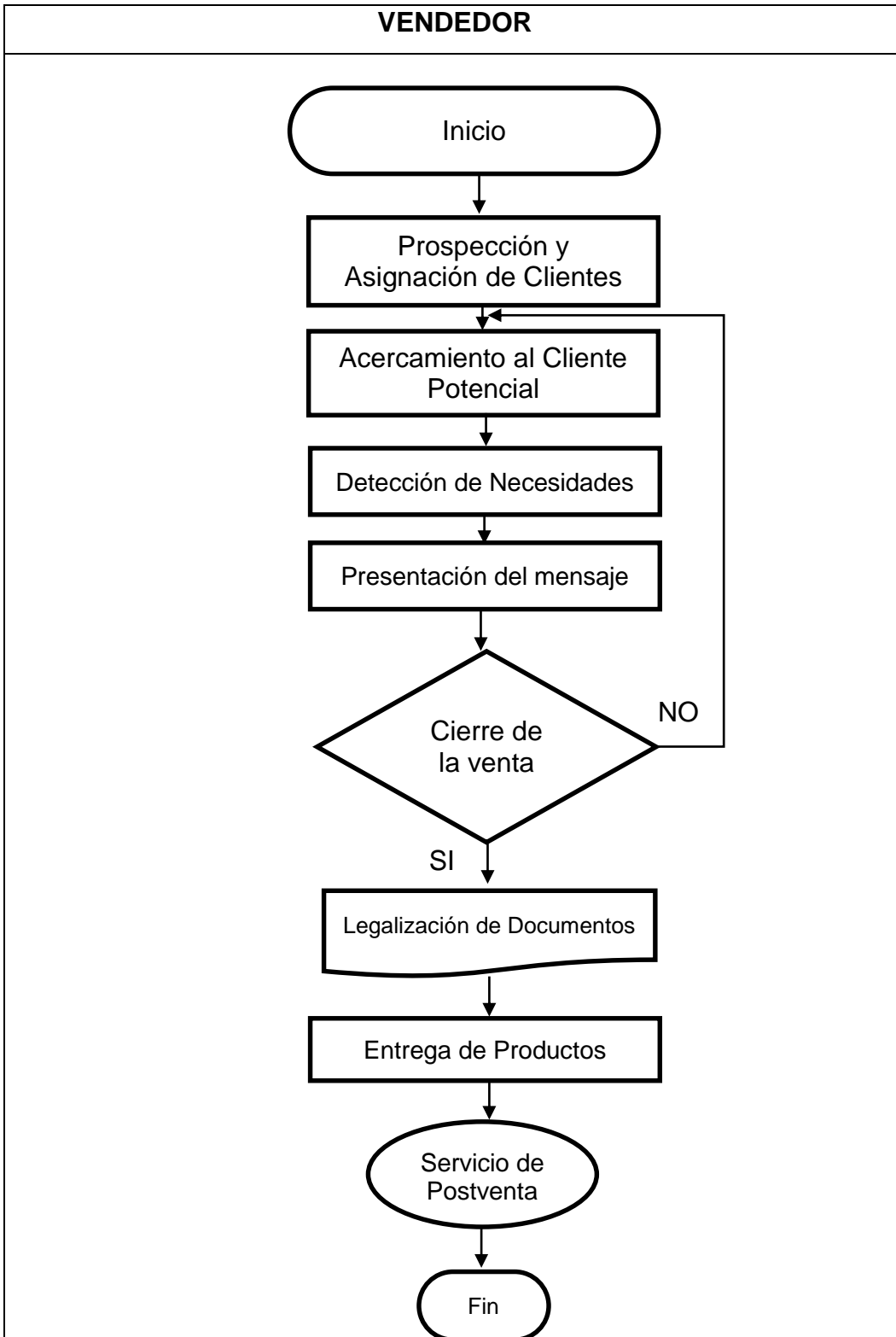
Cuadro N° 29
PROCEDIMIENTO PARA VENTAS EXTERNAS

EKUAFLOR COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Comercialización	Ventas Externas
Página:	Responsable: Jefe de Comercialización y vendedor
Fecha:	
Objetivo: Efectuar mayor cobertura de clientes potenciales por medio de una gestión personalizada.	
Alcance: El proceso de ventas contiene las siguientes actividades externas desde la selección de clientes hasta el cierre del negocio y entrega de los productos.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Vendedor	<p>Prospección y asignación de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y establecer a los clientes en función a su potencial de compra definiendo características. • Recolectar datos de los clientes potenciales para efectuar una negociación eficiente.
Vendedor	<p>Acercamiento al cliente potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concretar una cita con el cliente para poder negociar los productos.
Vendedor	<p>Detección de necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar en la cita las necesidades del cliente por el producto.

Vendedor	<p>Presentación del mensaje de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar una propuesta o cotización enfocada a satisfacer las necesidades específicas del cliente. • Manejo de objeciones se realiza durante todo el proceso se aclaran dudas y se especifica claramente el alcance del producto.
Vendedor	<p>Cierre de la venta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación de la compra del producto por parte del cliente, se aclaran las condiciones de entrega, precio y pago. • Se coordina con adquisición y bodega para realizar una orden de pedido.
Vendedor	<p>Legalización de documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturación por parte del vendedor con las respectivas especificaciones del producto.
Vendedor	<p>Entrega de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la salida del producto a Bodega. • Entrega de la Factura al cliente. • Entregar las copias de la factura y acta a caja para que sean archivadas.
Vendedor	<p>Servicio postventa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de nuevas necesidades del cliente.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 21
FLUJOGRAMA DE VENTAS EXTERNAS
VENDEDOR



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

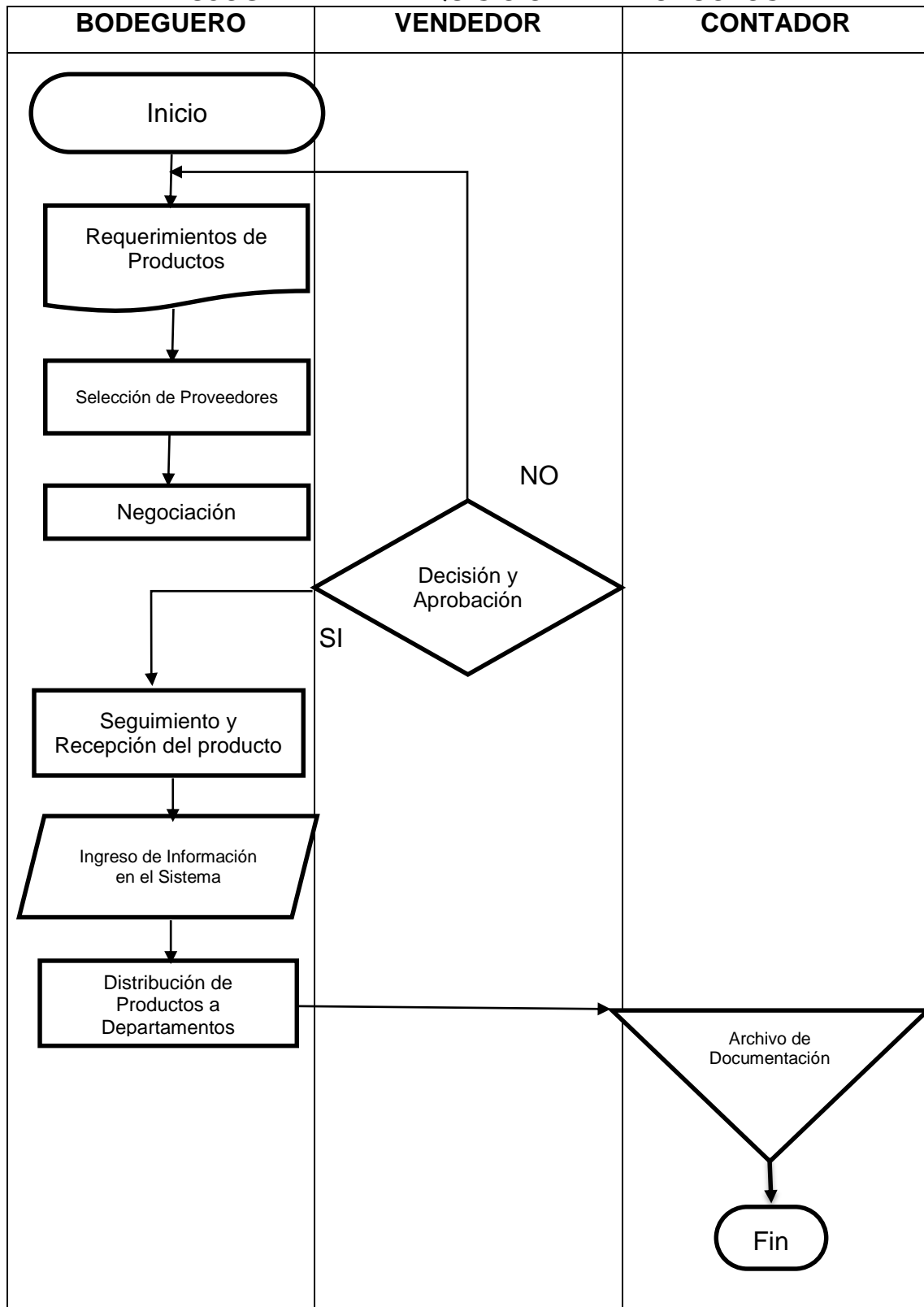
Cuadro Nº 30
PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS

EKUAFLO COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Comercialización	Adquisición de Productos
Página:	Responsable: Bodeguero, comercialización y
Fecha:	bodeguero
Objetivo: Realizar la compra de mercadería en la empresa, analizando costos, necesidades de los clientes costos, tiempo y cantidad, para el normal funcionamiento de la actividad comercial.	
Alcance: Con las etapas de este proceso se efectuará la adquisición de productos en forma eficiente.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Bodeguero	Requerimiento de productos <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la orden de pedido de los materiales o productos que se requieren, cantidades, entre otros.
Bodeguero	Selección de proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una lista de proveedores que puedan abastecer de los productos. • Solicita cotizaciones de los diferentes proveedores. • Efectúa comparaciones de los proveedores, para elegir al mejor oferente.
Bodeguero	Negociación <ul style="list-style-type: none"> • Negociar un acuerdo en precios, promociones, descuentos, plazos y formas de pago, tiempos de entrega de los productos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar la forma de envío de la mercadería.
Vendedor	<p>Decisión y aprobación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del Jefe de Comercialización. • Confirmación de adquisición mediante el envío al proveedor de la Orden de Compra.
Bodeguero	<p>Seguimiento y recepción del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de proceso de envío, mediante la fecha de salida, en qué condiciones se mandó y la cantidad. • Recibimiento y constatación de cantidades, tiempos de entrega y llegada de la factura de respaldo.
Bodeguero	<p>Ingreso de información en el sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de la factura de compra ratificando los valores y condiciones de negociación acordadas. • Ingreso de los precios de los productos en el sistema clasificándolos. • Verificar las cantidades de los productos que están facturados con lo que llegó, conjuntamente con bodega.
Bodeguero	<p>Distribución de productos a departamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de los materiales requeridos por la empresa. • Entrega de documentación como: facturas y guías de remisión a Contabilidad.
Contador	<p>Archivo de documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo de la factura, guías de ingresos y documentos derivados de las compras.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 22
FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

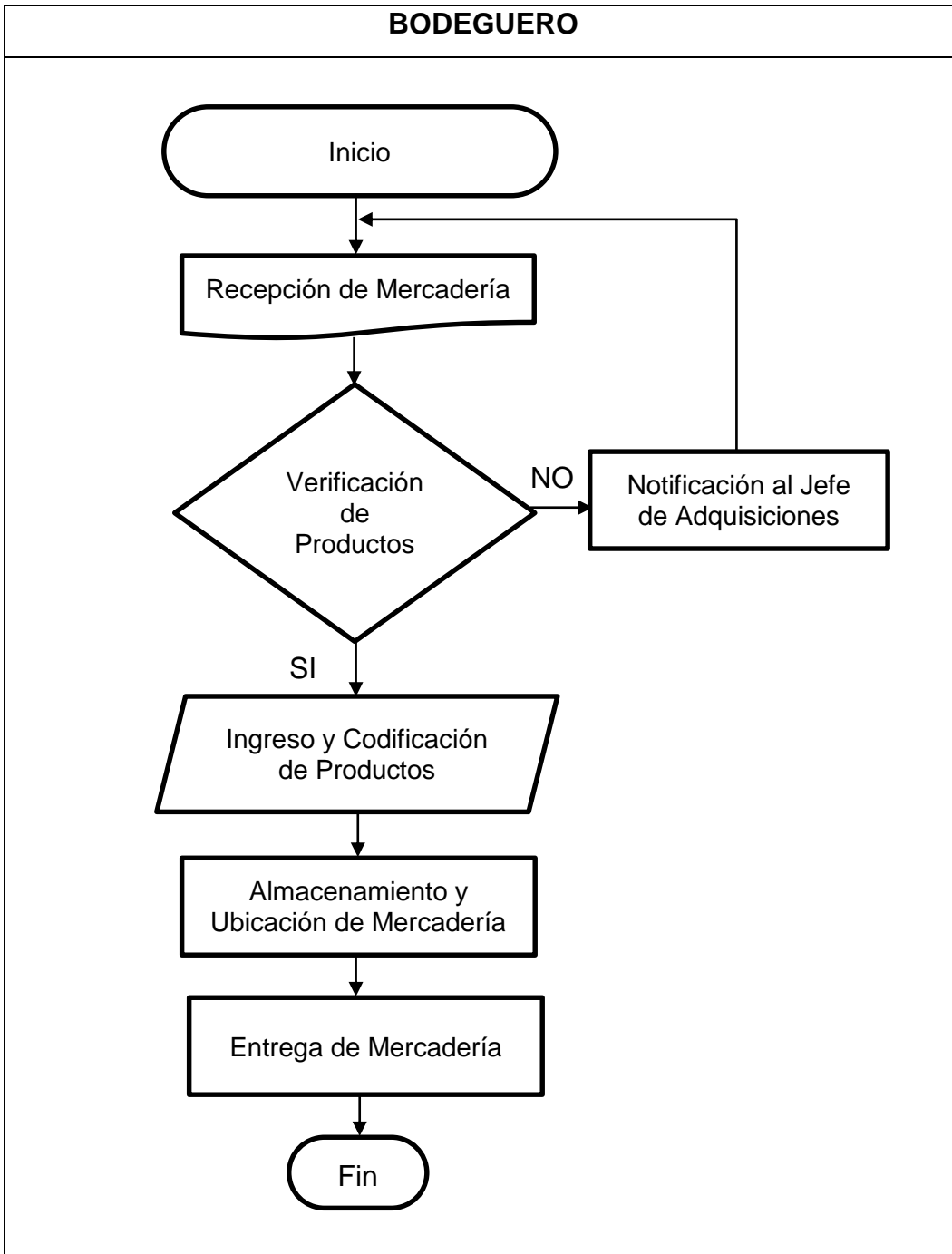
Cuadro N° 31
PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE MERCADERÍA

EKUAFLO COMERCIALIZADORA DE ROSAS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
1. Estructura	
Área: Comercialización	Manejo de Mercadería
Página:	Responsable: Bodeguero
Fecha:	
Objetivo: Recibir la mercadería que ingresa a la empresa para su comercialización en forma adecuada.	
Alcance: En esta parte se describen los pasos para la correcta recepción y verificación de mercadería, contabilizando el ingreso de productos.	
2. Descripción de Actividades	
Responsable	Actividades
Bodeguero	Recepción de mercadería <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mercadería comprobando las cantidades.
Bodeguero	Verificación de productos <ul style="list-style-type: none"> • Con la orden de entrega que emite el proveedor conjuntamente con la orden de pedido verifica las cantidades.
Bodeguero	Notificación de novedades <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar al Jefe de Bodega sobre las novedades que se presenten al momento de recibir la mercadería.

	<p>Ingreso y codificación de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de los números de codificación a Excel en el archivo que corresponda a cada proveedor. • Registro de todos los productos en el sistema contable con sus respectivos números de identificación. • Colocación de los códigos de referencia en cada producto.
Bodeguero	<p>Almacenamiento y ubicación de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar ordenadamente los productos en la bodega clasificándolos por tipo, tamaño y especificaciones técnicas.
Bodega	<p>Entrega de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos al cliente de acuerdo a los aspectos generados en la factura verificando las características.
Bodeguero	<p>Archivo de documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar cronológicamente de órdenes de entrega de proveedores, proformas de venta y guías de remisión.
3. Flujograma	

Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 23
FLUJOGRAMA DE MANEJO DE MERCADERÍA
BODEGUERO



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

3.5. Gestión del talento humano

RECLUTAMIENTO	
<p>El reclutamiento del talento humano para la selección se llevará a cabo mediante convocatoria a concurso externo.</p> <p>El perfil del puesto constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las actitudes y características de personalidad requerida.</p>	
Ámbito	<p>Comprende los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Diagnosticar las necesidades de talento humano.✓ Establecer las fuentes de provisión de capital humano.✓ Efectuar las convocatorias a concursos.✓ Recepción de documentos.✓ Llevar registros actualizados de información del reclutamiento
Metodología	<p>Se aplicará las técnicas de entrevistas y encuestas.</p> <p>Se diseñará las convocatorias, sujetándose a lo establecido en las normativas.</p>

SELECCIÓN DEL PERSONAL	
<p>La etapa de selección se realizará una vez que se haya determinado la vacante y que exista la correspondiente disponibilidad presupuestaria.</p> <p>Los empleados de la comercializadora serán seleccionados a través de un concurso de merecimientos externos, en los que evalúe las competencias profesionales y universales.</p>	
Ámbito	<p>Incluye las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Admisión de pruebas. ✓ Calificación de la documentación ✓ Selección final ✓ Contratación ✓ Actualización del registro de personal
Metodología	<p>Los concursos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Externos. ✓ Los concursos serán de oposición cuando incluya la realización de pruebas de aptitud y de conocimientos, de merecimientos en base a la documentación presentada. ✓ La calificación se establecerá de acuerdo a los parámetros previamente establecidos. ✓ Para ser elegible se establecerá un puntaje básico para cada puesto. ✓ La selección final la realizará el Gerente.

CONTRATACIÓN	
<p>Una vez conocido el resultado, se procede a preparar el contrato de trabajo, donde se establece la relación jurídica laboral entre empleado y el Gerente. El nuevo empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente.</p>	
Ámbito	<p>Se aplicará a todo empleado que ingrese a la empresa. Comprende en la elaboración del contrato.</p>
Metodología	<p>Establecer la duración del contrato Formalizar el Contrato de Trabajo en base a la ley. El contrato deberá ser firmado por el Gerente, el nuevo empleado y por el Inspector de Trabajo que certifica.</p>

INDUCCIÓN	
<p>Corresponde a dar a conocer la organización al nuevo empleado para que esté se involucre en las actividades rápidamente.</p>	
Ámbito	<p>Se aplicará a todo empleado que ingrese a la empresa. Comprende el conocimiento de los objetivos empresariales, la estructura y la organización. Como también la ambientación con el medio de trabajo y determinación de funciones específicas, normas, procedimientos, seguimiento de acciones, recepción de inquietudes y solución de problemas planteados por el nuevo empleado de la empresa.</p>

Metodología	<p>La socialización de la empresa, lo efectuará el Gerente y proporcionará la reglamentación vigente.</p> <p>El Gerente relacionará al nuevo funcionario con los compañeros de trabajo y le asignará funciones y tareas del puesto</p>
CAPACITACIÓN	
<p>El gerente de la empresa dispondrá que los empleados sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, en función de las áreas de especialización y cargo que ocupan.</p>	
Ámbito	<p>Comprende las etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las necesidades de capacitación. ✓ Elaboración y ejecución de los planes de capacitación ✓ Evaluación de resultados
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el nivel de preparación y experiencia de los empleados en base a encuestas, entrevistas y documentación existente. ✓ Identificar las áreas críticas que requieren capacitación. ✓ Elaborar el plan de capacitación.

3.6. Reglamento interno

REGLAMENTO INTERNO “EKUAFLOR”

CAPÍTULO I: Título Preliminar

Art. 1.-Constitución y Domicilio.- EKUAFLOR., es una compañía de servicio en el área comercial de rosas. El domicilio es la ciudad de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha.

Art. 2.-Ámbito de Aplicación.- El presente Reglamento Interno deEKUAFLOR.- En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64, en concordancia con los Art.42 numeral 12; Art. 44 literal a; Art. 45 literal e; Art. 172 numeral 2 del Código del Trabajo y otras disposiciones pertinentes, se expide el presente Reglamento que regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Compañía EKUAFLOR y el personal de Trabajadores que prestan sus servicios lícitos y personales en la misma, en todas sus áreas, oficinas, bodega, servicio de entrega; y en general, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías y respetándose las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo y más Leyes conexas.

Art. 3.-Identificación.- La palabra EKUAFLOR., en adelante servirá para denominar a la Compañía de comercialización de rosas y para efectos de este reglamento, a EKUAFLOR., se le podrá denominar también como: La EMPRESA, la COMPAÑIA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores se le considerara, simplemente como el Trabajador, según el caso.

Art. 4.-Difusión y Conocimiento.- Para la difusión y conocimiento del presente Reglamento, EKUAFLOR entregará una copia a cada TRABAJADOR al momento de celebrar el contrato de trabajo.

Art. 5.- Cumplimiento y Obligatoriedad.- Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno de Trabajo, es decir están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento y no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

CAPITULO II: De los trabajadores.

Art. 6.- Son Trabajadores de EKUAFLOR., todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Compañía en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía, los mismos que deben cumplir con los requisitos establecidas por la Empresa.

CAPITULO III: Del contrato de trabajo

Art. 7.- Contrato Escrito.- Todo contrato de trabajo suscrito por EKUAFLOR., será expreso, por escrito y legalizado. Los contratos eventuales y ocasionales que se suscriban serán por períodos, conforme al Art. 17 del Código del Trabajo.

Art. 8.- Representación.- Solamente el Representante Legal de EKUAFLOR., podrá contratar TRABAJADORES. Convenios de trabajo celebrados por otras personas serán nulos y por lo tanto no causarán obligaciones para EKUAFLOR., Cualquier responsabilidad laboral recaerá sobre quien lo contrató.

Art. 9.- Terminación de las Relaciones Laborales.- Solamente el Representante Legal de EKUAFLOR., podrá dar por terminadas las relaciones laborales o despedir a un TRABAJADOR, la misma facultad la tendrá en el caso de la terminación del plazo pactado en el contrato de trabajo, notificando al TRABAJADOR en los términos y plazos establecidos en el Art. 184 del Código del Trabajo.

DE LAS CLASES DE CONTRATOS Y SU TERMINACIÓN

Art. 10.- Contrato de Trabajo a Prueba.- Todo contrato de trabajo que se celebre con EKUAFLOR., tendrá un período inicial de prueba que no podrá exceder de noventa días, si al término de estos el TRABAJADOR no es notificado con la terminación del contrato, continuará laborando normalmente hasta completar el plazo de un año.

Art. 11.- Terminación.- Finalizado el plazo año de la relación laboral, tanto EKUAFLOR., como el TRABAJADOR quedarán en libertad de dar por terminado el contrato de trabajo conforme lo establece el Código del Trabajo.

Art. 12.- Notificación de la Terminación del Contrato.- Si EKUAFLOR., no desea seguir contando con los servicios del TRABAJADOR al culminar el plazo, notificará al TRABAJADOR por lo menos con treinta días de anticipación, por sí misma o por intermedio de la Inspección del Trabajo.

Art. 13.- Notificación del Trabajador.- Así mismo, si el TRABAJADOR, al terminar el plazo, no desea seguir laborando en EKUAFLOR., deberá notificar a esta por lo menos con quince días antes de la terminación del contrato.

Art. 14.- Contrato de Plazo Indefinido.- Si ninguna de las partes hubiere dado por terminado el contrato de trabajo a la finalización del plazo fijado,

éste se convertirá en un contrato de Plazo Indefinido conforme al Art. 14 del código de Trabajo.

Art. 15.- Terminación Anticipada.- Cualquiera de las partes EKUAFLOR., o el TRABAJADOR podrán dar por terminado el contrato de trabajo antes del plazo estipulado, sea de mutuo acuerdo o por cualquiera de las causales previstas en el Código del Trabajo.

Art. 16.- Contratos de Aprendizaje.- EKUAFLOR., podrá suscribir contratos de aprendizaje con aspirantes que deseen incorporarse a EKUAFLOR., Dichos contratos de aprendizaje estarán sujetos a lo dispuesto al Art. 157 y siguientes del Código del Trabajo.

Art. 17.- Contratos a Discapacitados.- EKUAFLOR., contratará a una persona discapacitada por cada veinte y cinco TRABAJADORES conforme a lo dispuesto en el Art. 42, numeral 33. del Código del Trabajo.

Art. 18.- Trabajo en Dependencias o Sucursales.- EKUAFLOR. Podrá disponer que sus TRABAJADORES cumplan sus actividades en cualquiera de sus dependencias o Sucursales (en caso de crearse), sin que esto bajo ningún concepto implique cambio de las condiciones de trabajo ni despido.

Art. 19.- Remuneraciones.- Se cancelará por concepto de remuneración el salario básico unificado a la fecha de contratación conforme a la tabla salarial y actualizaciones pertinentes.

Art. 20.- Aumento de Remuneraciones.- El Aumento de remuneración será tomado en cuenta previa evaluación del personal, cambio de actividades o nuevas responsabilidades.

Art. 21.- Hoja de Vida.- El Jefe de Personal, en coordinación con la Supervisión, llevará un archivo individual de cada uno de los

TRABAJADORES en el que consten todos los documentos de ingreso, ascensos, traslados, aumentos de remuneraciones, felicitaciones, sanciones, llamadas de atención, atrasos, faltas de asistencia y todo lo que se creyere conveniente.

CAPITULO V: De los horarios de trabajo

Art. 22.- Turnos y Jornadas.- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la COMPAÑÍA en atención a lo prescrito en los Art. 42, 44 y 47 del Código del Trabajo, sin perjuicio de que la Compañía, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo. Los turnos requerirán la aprobación del Director Regional del Trabajo.

Art. 23.- Sustitución de Feriados.- Conforme a lo dispuesto en el Art. 50, inciso segundo, y Art. 52, numeral dos del Código del Trabajo, EKUAFLOR, está facultado para exigir al TRABAJADOR que realice su labor cualquier día de la semana, incluyendo los días feriados, de descanso obligatorio, sábados y domingos, estableciendo los turnos correspondientes. Los días de descanso y los turnos de trabajo, se deberán hacer conocer al TRABAJADOR con la debida anticipación.

Art. 24.- Duración de la Jornada.- Las jornadas, turnos y horarios establecidos por EKUAFLOR deberán ser cumplidas fiel e irrestrictamente por el TRABAJADOR. La jornada de trabajo será la expresada en el Art. 23 del presente Reglamento y se establece un período entre 30 y 120 minutos para que el TRABAJADOR pueda servirse su almuerzo, según las necesidades operativas del local, y establecidas por el administrador.

Art. 25.- Jornada Suplementaria.- Por convenio escrito entre EKUAFLOR y el TRABAJADOR, se podrán establecer jornadas de trabajo que excedan

las cuarenta horas semanales en forma parcial o permanente, en cuyo caso la empresa reconocerá el pago adicional previsto en el Art. 55 del Código del Trabajo. Queda terminantemente prohibido el trabajo de horas suplementarias sin la autorización del Gerente o Supervisor.

Art. 26.- Registro de Jornadas Suplementarias.- Para el pago Será requisito indispensable para el TRABAJADOR al que se le ha autorizado trabajar jornadas suplementarias, presentar el registro correspondiente de las mismas debidamente justificadas y con la firma del Jefe inmediato. Si no se presenta este registro, EKUAFLOR. no reconocerá el pago de dichas horas.

Art. 27.- Aceptación y Reclamos.- EKUAFLOR establece un plazo máximo de quince días a partir de la fecha en que se efectúa el pago de remuneraciones a sus TRABAJADORES para que estos reclamen el pago de las jornadas suplementarias trabajadas. Transcurrido este plazo, los TRABAJADORES no tendrán derecho a reclamo alguno y EKUAFLOR queda liberada de posteriores reclamos.

Art. 28.- Pérdida de la Remuneración.- El TRABAJADOR que hubiere faltado injustificadamente a sus labores, no percibirá las remuneraciones correspondientes al día o días que haya faltado. En tal caso, EKUAFLOR aplicará lo dispuesto en el Art. 54 del Código del Trabajo y las otras previstas tanto en la Ley como en el presente Reglamento.

Art. 29.- Hora de Inicio de la Jornada.- Todos los TRABAJADORES de EKUAFLOR, están obligados por el presente Reglamento y por el Código del Trabajo a cumplir fielmente los horarios de trabajo que se establezcan acudiendo puntualmente a registrar personalmente su hora de entrada y salida en él, o los sistemas de control que para el efecto se adecuen. Esto es desde las 8h00 a 13h00 y de 14h00 a 17h00 de lunes a viernes.

Art. 30.- Atrasos.- Cuando el TRABAJADOR exceda diez minutos en su hora de entrada se considerará como atraso, y estará sujeto a las sanciones establecidas en el presente Reglamento y en el Código del Trabajo.

Si el TRABAJADOR incurriere en más de tres atrasos en la misma semana, se le descontará de su remuneración el equivalente a un día de trabajo.

Art. 31.- Faltas.- Si un TRABAJADOR faltare a su trabajo, deberá justificar en el menor plazo su inasistencia pudiendo ser esta por enfermedad o calamidad doméstica debidamente comprobadas. EKUAFLOR, se reserva el derecho de comprobar dicha aseveración y de comprobarse su falsedad o adulteración, será sancionado de acuerdo a lo dispuesto en el Código del Trabajo.

PERMISOS

Art. 32.- Abandono del Trabajo.- Si un TRABAJADOR faltara injustificadamente por más de tres días consecutivos a su trabajo, EKUAFLOR dará por terminado el contrato de trabajo, previo el Visto Bueno del Inspector del Trabajo de acuerdo al Art. 172 numeral primero del Código del Trabajo. Igual sanción se aplicará al TRABAJADOR reincidente que faltare injustificadamente por tres días o más en el mismo mes.

Art. 33.- Notificación por Enfermedad.- Si por causa de una enfermedad un TRABAJADOR se ve imposibilitado de concurrir a su trabajo, deberá notificar a la empresa dentro de los tres primeros días de la enfermedad. El TRABAJADOR deberá justificar su inasistencia mediante certificado médico expedido por la Dirección Médico Social del IESS.

EKUAFLOR. Se reserva el derecho de verificar la enfermedad del TRABAJADOR mediante un facultativo por ella designado.

Art. 34.- Jornada Única.- Con la respectiva autorización del supervisión o de su representante legal de EKUAFLOR se podrá trabajar en jornadas únicas y tendrán un receso de una hora para que puedan ingerir su almuerzo.

CAPITULO VI: De las vacaciones anuales

Art. 35.- Vacaciones.- Todo TRABAJADOR que labora en EKUAFLOR, tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones incluidos los días no laborables conforme a lo dispuesto en el Art. 69 del Código del Trabajo.

Art. 36.- Calendario de Vacaciones.- EKUAFLOR a través del Jefe de Personal o Supervisor en coordinación con los Jefes departamentales elaborará un calendario de vacaciones que tendrá vigencia desde el 1ro de enero hasta el 31 de diciembre de cada año, y que especificará el período de vacaciones de cada TRABAJADOR.

Art. 37.- Uso del Derecho a Vacaciones.- El derecho a las vacaciones es irrenunciable y puede ser compensado con su valor en dinero, conforme lo establece el Art. 76 de Código de Trabajo. En los casos de terminación de la relación laboral que se diere sin que el TRABAJADOR haya hecho uso de sus vacaciones, se cancelará conforme determina el Art. 71 del Código de Trabajo.

Art. 38.- Días Adicionales.- Conforme a lo dispuesto en el Art. 70 del Código del Trabajo, corresponde a EKUAFLOR a través de los Administradores de local o Supervisores, determinar si los días adicionales de vacaciones se pagan en dinero o se suman al período de vacaciones anuales correspondientes, para cuya elección se tomará en cuenta la facilidad de reemplazar al TRABAJADOR y el volumen de trabajo.

Art. 39.- Diferimiento.- EKUAFLOR en caso de necesidad, se reserva el derecho de negar la vacación y diferir para el año siguiente el uso de las vacaciones acumuladas conforme a lo dispuesto en el Art. 74 del Código del Trabajo, particular que deberá ser comunicado al TRABAJADOR con la anticipación debida.

Art. 40.- Acumulación.- El TRABAJADOR que desee acumular sus vacaciones dos y hasta tres años, deberá comunicar de este particular al Jefe Inmediato y al Jefe de Personal por escrito y antes de la elaboración del calendario anual de vacaciones conforme al Art. 75 del Código del Trabajo

Art. 41.- Requisito Previo.- Los TRABAJADORES de EKUAFLOR., antes de hacer el uso anual de vacaciones, deberán entregar a sus jefes inmediatos todas las herramientas de trabajo, útiles, dinero, documentos, vehículos, etc. que recibieron para el desempeño de sus funciones. En caso de incumplimiento de esta disposición, EKUAFLOR., anulará la autorización de vacaciones anuales, la misma que lo hará conocer por escrito al interesado. Si a pesar de esto el TRABAJADOR se ausenta de sus labores por más de tres días, se considerará como abandono de trabajo.

Art. 42.- Reintegro.- El TRABAJADOR está obligado a reintegrarse a sus funciones al término del período de sus vacaciones. Caso de no hacerlo se considerará como falta de asistencia sujeto a las sanciones contempladas en el presente Reglamento como en el Código del Trabajo.

CAPITULO VII: De las obligaciones de los trabajadores

Art. 43.- Obligaciones.- Son obligaciones de los TRABAJADORES de EKUAFLOR., a más de las determinadas en el Art. 45 del Código del Trabajo, las siguientes:

- a. Cumplir fielmente las políticas de EKUAFLOR., así como las órdenes dictadas por el Representante Legal, Administradores de local, supervisores y demás empleados de mayor jerarquía.
- b. Respetar a sus superiores jerárquicos, así como a todos los TRABAJADORES de EKUAFLOR.
- c. Observar estrictamente las medidas de seguridad e higiene que sean dictadas por EKUAFLOR en resguardo de la propiedad, salud e integridad de sus TRABAJADORES y público en general.
- d. Defender los intereses morales y éticos así como los materiales, bienes y vehículos de EKUAFLOR., evitando toda clase de molestias, daños y perjuicios a terceros en resguardo del prestigio de EKUAFLOR.
- e. Tratar al público en general con toda cortesía, brindándole un trato delicado y amable en todo momento y procurando que su estancia en las dependencias de EKUAFLOR sean de lo más agradable, es decir, brindando un servicio de excelencia.
- f. Responsabilizarse de la tenencia y manejo de mercaderías, vehículos, llaves, dinero, uniformes, materiales didácticos, herramientas etc., que les sea entregado a su cuidado por EKUAFLOR para el desempeño de sus funciones, utilizando los mismos solamente para las actividades encomendadas, con sumo cuidado, evitando en todo momento su plagio total o parcial, maltrato, pérdida o deterioro prematuro de los mismos. En caso de comprobarse negligencia o dolo en su manejo por parte del TRABAJADOR, éste quedará sujeto a las sanciones que contemplan la Ley y lo expresado en el presente Reglamento sin perjuicio de exigir la reparación inmediata del daño moral o económico causado debidamente comprobado, así como el daño emergente y lucro cesante.

- g. Ejecutar profesionalmente, fiel y eficientemente la o las labores que le fueren encomendadas en cooperación y ayuda con el resto de sus compañeros, obedeciendo las órdenes, políticas, planes y procedimientos emitidos por EKUAFLOR. y sus inmediatos superiores.
- h. Utilizar correcta e impecablemente su uniforme o ropa de trabajo así como el de cuidar esmeradamente su apariencia personal.
- i. Asistir con puntualidad a su jornada de trabajo de acuerdo a los horarios establecidos así como a los cursos, seminarios y otros eventos que puedan darse.
- j. Informar de inmediato y detalladamente a su superior sobre los accidentes o novedades que se produzcan en el desempeño de sus funciones.
- k. Avisar oportunamente al Jefe de Personal o a su inmediato superior cuando se vea imposibilitado de asistir a su trabajo por enfermedad o fuerza mayor y justificar su inasistencia presentando los respectivos certificados.
- l. Firmar el rol de pagos o comprobante, su negativa será considerada una falta grave al presente Reglamento y podrá ser causal de Visto Bueno.
- m. No ingerir alimentos, dentro del horario laboral, bebidas alcohólicas y fumar en las dependencias, vehículos u oficinas de EKUAFLOR.
- n. Utilizar los bienes de EKUAFLOR., material didáctico, vehículos, equipos, manuales, etc., solamente para el objetivo que se le fue entregado y solamente dentro de las instalaciones de la empresa o en los lugares para ello indicados; su desacato, será considerado falta

grave y por lo tanto causal de Visto Bueno y esta acción no le exime a EKUAFLOR. el reclamo de sus derechos Civiles y Penales.

CAPÍTULO VIII: De las obligaciones de los funcionarios o ejecutivos

Art. 44.- Concepto de Administrador de local o Ejecutivos.- Se considera Administrador de local a todas aquella persona que laboran en EKUAFLOR y que por delegación del Gerente General, asume funciones de dirección de un determinado local o sucursal, con facultad para administrar los bienes, personal y más recursos de EKUAFLOR que les fuere confiados, asumiendo responsabilidades respecto de ellos y a los resultados de su gestión.

Art. 45.- Obligaciones de los Administradores de local.- A más de las determinadas en el Código del Trabajo, y las generales previstas en el presente Reglamento, a los Administradores de local o ejecutivos de EKUAFLOR., les corresponden las siguientes:

- a. Representar administrativamente a EKUAFLOR., con dignidad, pulcritud y excelencia, en todos los aspectos inherentes a sus funciones y para las demás que les fuere autorizados.
- b. Ejercer con justicia y sabiamente la administración del personal bajo su mando sobre la base de un óptimo cumplimiento de metas y objetivos del área a su cargo.
- c. Emplear los recursos humanos, financieros y materiales que le hayan sido entregados por EKUAFLOR. en forma óptima, eficiente y responsablemente, cuidando que los mismos se utilicen para los fines destinados.

- d. Comunicar clara, detallada y oportunamente al personal a su cargo sobre las decisiones, disposiciones y otras emanadas por los niveles jerárquicos superiores de EKUAFLOR., cuando dicha información deba ser difundida, o mantener la reserva cuando así lo amerite.
- e. Controlar que el personal de su área conozca y ejecute estrictamente las políticas, reglamentos, disposiciones, manuales, instructivos, etc. que fueren emitidos por EKUAFLOR. notificando a los niveles superiores el incumplimiento o violaciones a los mismos o implementando los correctivos y sanciones cuando esté dentro de sus facultades.
- f. Liderar con su ejemplo al personal que se encuentra a sus órdenes, al óptimo cumplimiento de sus tareas, a la colaboración y trabajo en equipo.
- g. Planificar las tareas que están bajo su responsabilidad en estrecha colaboración con las demás áreas de EKUAFLOR.
- h. Motivar, alentar, recomendar, felicitar a su personal subalterno por sus acciones y trabajo desempeñados con eficiencia.
- i. Llevar estadísticas, emitir reportes, proporcionar datos, registrar por escrito y cronológicamente las novedades que se produzcan en su área, y otros que la Gerencia y la empresa lo soliciten, detallada y verazmente.
- j. Asistir obligatoria y puntualmente a las reuniones que fuere convocado y participar en ellas activamente, proporcionando la información que se le requiera y emitiendo sugerencias. A fin de alcanzar la excelencia en los objetivos que se fije la empresa.

- k. Abstenerse de iniciar o propiciar discusiones, polémicas y divergencias con y entre el personal y bajo ninguna circunstancia llamar la atención a sus subordinados en presencia de terceras personas; a no ser que la falta cometida se realice delante de otros funcionarios y con la clara intención de faltar a la autoridad.
- l. Guardar con sumo celo la confidencia o secretos en asuntos que por sus funciones conozca, comunicando únicamente al Gerente de EKUAFLOR.

CAPÍTULO IX: De las prohibiciones

Art. 46.- Le está prohibido al TRABAJADOR de EKUAFLOR a más de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, las siguientes:

LEVES:

- a. No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.
- b. No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato de trabajo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida.
- c. Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
- d. Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado

de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

- e. Cambiarse de turno o encargar a otro TRABAJADOR la realización de sus labores sin autorización expresa del Jefe de área.
- f. Registrar, bajo ninguna circunstancia la asistencia de entrada o salida de cualquier otro TRABAJADOR.
- g. No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- h. Detener el vehículo propiedad de EKUAFLOR. para hacer trámites personales o ajenos a la empresa.
- i. Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, xerox, de computación, internet, etc., para fines ajenos a las actividades del trabajo.
- j. Ver televisión, leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor.
- k. Comer en horario y lugar de trabajo.
- l. No atender en forma cortés y respetuosa al público.
- m. No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos.

- n. No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.
- o. No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

GRAVES:

- p. Trabajar para otra persona sea natural o jurídica o por cuenta propia en actividades afines a las que realiza EKUAFLOR.
- q. Divulgar información sobre resultados, métodos, procedimientos, etc. propios de la empresa o de sus clientes. De hacerlo será causal de Visto Bueno otorgado por el Inspector del Trabajo sin perjuicio de las sanciones Civiles o Penales a las que tenga lugar.
- r. Tomar arbitrariamente a título de préstamo dinero, vehículos, útiles o bienes de propiedad de EKUAFLOR. o de sus clientes sin autorización expresa del Gerente, clientes o sus subrogantes.
- s. Sacar mercaderías sin facturas o documentación autorizante, artículos, materiales o cualquier clase de bienes de propiedad de EKUAFLOR.
- t. Ingerir durante las horas de labor o llegar con rezagos de ingesta de bebidas alcohólicas, drogas o solventes químicos que tengan efectos narcóticos, alucinógenos, etc.
- u. No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- v. Protagonizar, intervenir o promover peleas, riñas o escándalos al interior o en las inmediaciones de las instalaciones de EKUAFLOR. o en

cualquier lugar que se encuentren en cumplimiento de labores de la empresa.

w. Portar armas de cualquier clase con excepción del personal de Vigilancia.

CAPITULO X: De los premios ascensos y sanciones

Art. 47.- Premios.- Con el objeto estimular y recompensar la consecución de los objetivos empresariales, el rendimiento, u otras cualidades sobresalientes de los TRABAJADORES, se establecerán premios para los TRABAJADORES que podrán consistir en:

- Ascensos
- Bonos de eficiencia

Art. 48.- Carácter Voluntario.- Los reconocimientos determinados en el Art. Anterior, a los que a futuro se pudieran establecer, son de carácter voluntario de EKUAFLOR los mismos que podrán ser suspendidos a juicio del Gerente y bajo ninguna circunstancia podrán considerarse derecho adquirido o parte de la remuneración del TRABAJADOR.

Art. 49.- De los Ascensos y Promociones.- La empresa elaborará un manual de ascensos y promociones para la realización de concurso de merecimientos y/u oposición.

En todo caso será la Gerencia quien tenga la decisión final respecto de los ascensos, promociones y convocatorias a concursos dependiendo de las necesidades de la Empresa.

Art. 50.- De las Sanciones.- El incumplimiento de las obligaciones o incurrir en cualquiera de las faltas citadas en el presente Reglamento o la

violación a las normas del Código del Trabajo, serán consideradas como falta indisciplinaria o desobediencia , las que de acuerdo a su gravedad serán sancionadas hasta con el Visto Bueno solicitado a la Inspección del Trabajo.

ART. 51.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así:

FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:

ART 52.- Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores dentro del presente reglamento en los artículos 45 y 46 así como también según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general.

ART 53.-Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo 46 del presente Reglamento Interno, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración diaria. La comisión dentro de un mismo período mensual de tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Compañía para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo

ART 54.- Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Compañía considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ART 55.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por el Administrador del local de la Compañía, y en su falta, por el Representante

Legal de la Compañía o quien hiciere sus veces, quienes en su caso, dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del Trabajador.

ART 56.-La comisión las Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.

ART 57.- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza las contempladas en los artículos 45 y 46 del presente reglamento, y las siguientes:

1. No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre acorde con las disposiciones legales y reglamentarias.
2. No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Compañía para el efecto o por las Autoridades competentes.
3. No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.
4. No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas,

dentro de las instalaciones de la Compañía o en ejercicio de sus funciones.

5. Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Compañía, o en el ejercicio de sus funciones, licor, sustancias sicotrópicas y/o drogas.
6. Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Compañía o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.
7. Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la Compañía o de su personal.
8. Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.
9. Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.
10. Utilizar sin autorización previa los bienes de la Compañía.
11. Inducir a la Compañía a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.
12. Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso del Administrador del local o representante legal.
13. Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía

14. Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
15. No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.
16. Dormir durante las horas de trabajo.
17. Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados.

A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.
18. Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.
19. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado.
20. Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.
21. Los trabajadores que no teniendo ningún compromiso matrimonial ni de unión de hecho sean pareja sentimental dentro de la empresa, no está

permitido que trabajen en el mismo lugar o desempeñando las mismas funciones, una de los dos será cambiado de cargo sin que esto se interprete como despido intempestivo.

22. Trabajadores que teniendo su compromiso matrimonial o de unión de hecho se involucre sentimentalmente con otra persona de la misma empresa será separado de EKUAFLOR., sin que esto se interprete como despido intempestivo.
23. El trabajador que cumpla las funciones de guardia de seguridad no debe moverse de su lugar de trabajo.
24. El recibo o envío de mercadería y documentación debe constar con nombre completo del responsable, fecha y hora del envío o recepción.
25. El Trabajador que haya sido sorprendido bajo los efectos de drogas dentro o fuera de las instalaciones de la empresa será separado inmediatamente de la empresa.
26. El Trabajador al que se le probara mediante una evaluación médica que tiene problemas de alcoholismo será separado de la empresa.
27. Los Trabajadores que ejercen el cargo de choferes y tengan citaciones de la Comisión de Transito manejando vehículos de propiedad de la empresa serán los responsables por los valores que acarrearán estas citaciones.
28. El uniforme de la empresa es obligatorio de lunes a viernes para los trabajadores de administración y de lunes a sábado para los trabajadores el personal de bodega.

29. El trabajador que tiene bajo su responsabilidad activos de la empresa no puede ni debe permitir que sean cambiados de lugar sin previa notificación al responsable del inventario de activos.
30. El trabajador que recibiera a su responsabilidad bienes de la empresa tiene que suscribir un acta de recepción o entrega de bienes como vehículos, equipos, etc., detallando el estado de los mismos.
31. Está prohibido el uso de celulares y de mensajes dentro de las instalaciones de la empresa.
32. Está prohibido la violación de los procedimientos de cobro, ventas, otorgación de créditos, salidas de mercadería de bodega, emisión de notas de crédito, anulación de facturas, reversiones contables de compras de cobros, devoluciones de mercaderías por clientes o cuando fuera despachado en exceso.

Art. 58.- Comunicación.- Toda sanción deberá ser comunicada al TRABAJADOR mediante memorando para conocimiento de éste y, dejará constancia de la recepción firmando en la copia. En caso de que el TRABAJADOR se niegue a suscribir dicha copia, se le entregará en presencia de un testigo, quien certificará lo actuado.

CAPITULO XI

De los sueldos y otros emolumentos

Art. 59.- Pago Mensual.- EKUAFLOR pagará las remuneraciones a sus TRABAJADORES por cada mes vencido, en caso de que esta fecha coincidiera en un día no laborable, el pago se realizará en el día inmediatamente anterior.

Art. 60.- Otros Emolumentos.- El pago de los decimotercera y decimocuarta remuneración así como el pago de las utilidades, EKUAFLOR pagará a sus TRABAJADORES en los plazos fijados por la Ley.

Art. 61.- Afiliación al IESS.- EKUAFLOR afiliará a sus TRABAJADORES desde el primer día de trabajo y descontará los aportes personales que para este objeto deben ser cubiertos por el TRABAJADOR.

Art. 62.- Descuentos.- En forma obligatoria, EKUAFLOR a más del descrito en el Art. Anterior, descontará obligatoriamente de las remuneraciones del TRABAJADOR las siguientes:

- a. Lo correspondiente del impuesto a la renta que deba ser cubierto por el TRABAJADOR.
- b. Cuotas de préstamos quirografarios o hipotecarios concedidos por el IESS.
- c. Los valores correspondientes a las multas y faltas no justificadas hasta el 10% de su remuneración.
- d. Los autorizados expresamente y por escrito por el TRABAJADOR; y ,
- e. Pensiones alimenticias y otros que autoridad competente lo ordene.

CAPITULO XII

De los trabajadores caucionados

Art. 63.- Responsabilidad.- Los TRABAJADORES que tengan a su cargo dinero o bienes de propiedad de EKUAFLOR., son pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo caso fortuito o fuerza mayor en los términos previstos en el Código Civil. En cualquier caso EKUAFLOR, se reserva el derecho de seguir acciones civiles o penales que considere necesarias para salvaguardar sus intereses.

Art. 64.- Manejo de Fondos.- Los TRABAJADORES que reciban dinero en efectivo, cheques, etc., como producto de ventas o por cualquier otro concepto, serán personalmente responsables de dichos valores.

Los valores faltantes si los hubiere, serán de responsabilidad del TRABAJADOR y su reposición no le exime de las responsabilidades civiles y penales a que diere lugar.

Art. 65.- Caución.- Los TRABAJADORES que manejen dinero o bienes de propiedad de EKUAFLOR deberán ser obligatoriamente caucionados antes de la suscripción del Contrato de Trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 66.- Representación Legal.- El Representante Legal de EKUAFLOR es el Gerente, y por su condición es el único facultado a contratar TRABAJADORES, reubicarlos, cambiar el sueldo, otorgarle o quitarle premios, ejercer todo tipo de acciones judiciales en contra del TRABAJADOR. Cualquier acción de esta naturaleza ejercidas por otras personas, no causará obligación alguna para EKUAFLOR Y la responsabilidad recaerá directamente sobre la persona que tomó la decisión sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 40 del Código del Trabajo.

Art. 67.- Vigencia.- De acuerdo al Art. 63 del Código del Trabajo, el presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por la Dirección del Trabajo.

Art. 68.- Reformas.- EKUAFLOR. Se reserva el derecho de formular reformas al presente Reglamento en cualquier tiempo futuro, para el efecto deberá realizar el mismo trámite que para la aprobación del presente Reglamento.

Art. 69.- Divulgación.- Para conocimiento de los TRABAJADORES de la empresa, se pondrá a disposición de cada uno, un ejemplar y se exhibirá una copia del presente Reglamento en un lugar visible para todo el personal.

Art. 70.- Disposición Final.- Cualquier reclamación u observación que tenga que hacer un TRABAJADOR, lo deberá hacer al Representa Legal de la empresa por escrito o verbalmente según el caso.

Art. 71.- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente reglamento Interno de Trabajo se estará determinado como lo disponga el Código de Trabajo.

3.7. Indicadores de gestión

Los indicadores que a continuación se presenta permiten evaluar la gestión administrativa dentro de la organización.

3.7.1. Indicador de gestión de la eficiencia

- **Índice de rotación de trabajadores**

$$\text{Índice de rotación de trbajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$\text{Índice de rotación de trajadores} = \frac{4}{17}$$

$$\text{Índice de rotación de trbajadores} = 0,24$$

Este indicador ayuda a determinar la rotación de trabajadores dentro de un periodo, el cual nos indica que es un porcentaje aceptable en la rotación de trabajadores, lo cual indica que existe estabilidad laboral.

- **Índice de tipo de trabajo**

$$\text{Índice de tipo de trabajo} = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados administrativos}}{\text{total de empleados}}$$

$$\text{Índice de tipo de trabajo} = \frac{7}{17}$$

$$\text{Índice de tipo de trabajo} = 0,41$$

Este indicador proporciona un dato muy útil para determinar qué cantidad de personal existe en cada área, lo que permitirá la toma de decisiones acertada al momento de realizar las actividades diarias.

3.7.2. Indicador de logro de eficiencia

- **Indicador de recaudo**

$$\text{Indicador de recaudo} = \frac{\text{Total Facturado}}{\text{Total recaudado}}$$

$$\text{Indicador de recaudo} = \frac{78900}{23500}$$

$$\text{Indicador de recaudo} = 3,35$$

Este indicador permite corroborar que no se está cumpliendo adecuadamente con la recaudación, se debería poner más énfasis al momento de la cobranza, implementando normas y procedimientos apropiados que nos permitan tener mayores ingresos.

- **Indicador de política financiera**

$$\text{Indicador de política financiera} = \frac{\text{Obligaciones a largo plazo}}{\text{Activo circulante}}$$

$$\text{Indicador de política financiera} = \frac{17.500}{32.000}$$

$$\text{Indicador de política financiera} = 0,55$$

Este indicador permite medir el valor en dólares con el que cuenta la empresa para cubrir las obligaciones a largo plazo. El 0,55% nos demuestra que tenemos un activo circulante adecuado dentro de la organización.

- **Independencia financiera**

$$\text{Independencia financiera} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Independencia financiera} = \frac{23400}{65000}$$

$$\text{Independencia financiera} = 0,36$$

Este indicador es importante para la administración porque permite medir la solvencia económica de la organización debido a que tiene activos mayores en relación a capital contable lo cual nos demuestra que la organización cuenta con una estructura técnica adecuada.

3.7.3. Indicador por el nivel de aplicación

- **Indicar de servicio**

$$\text{Causales de notas de crédito} = \frac{\text{Total notas de crédito}}{\text{Total facturas generadas}}$$

$$\text{Causales de notas de crédito} = \frac{16000}{78900}$$

$$\text{Causales de notas de crédito} = 0,20$$

Este indicador sirve para controlar los errores que se presentan en la organización, por falta gestión del departamento de contabilidad para recuperar las notas de crédito, ya que esto incide directa o indirectamente en la falta de liquides que afecte negativamente en las finanzas.

- **Índice de satisfacción**

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes}}$$

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{27}{36}$$

$$\text{Índice de satisfacción} = 0,75$$

Este índice sirve para medir el grado de satisfacción de los clientes; la empresa al momento de empacar el producto tiene estándares de calidad internacional, lo cual nos debe llevar a poner más énfasis al momento de transportar la mercadería, ya que esta puede llegar con falencias y esto demuestra que el mercado no está conforme con el producto entregado en el destino.

- **Indicador del nivel de capacitación**

$$\text{Índice del nivel de capacitación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

$$\text{Indice del nivel de capacitación} = \frac{12}{17}$$

$$\text{Indice del nivel de capacitación} = 0,71$$

Este indicador demuestra que a la empresa le interesa tener al personal capacitado, tomando en cuenta que pueden ser empleados nuevos o personas que pidieron permiso los días a ser capacitados.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta un análisis de los diferentes impactos que se desarrollan en la aplicación del nuevo modelo de gestión administrativo en la comercializadora EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo del cantón Pedro Moncayo.

A continuación se detalla los procesos que se aplicara para realizar el respectivo análisis de dichos impactos que pueden ser positivos o negativos. Los impactos a que se presentan son

- Impacto económico
- Impacto empresarial
- Impacto educativo
- Impacto ético
- Impacto general

Para el análisis de estos impactos se ha tomado en cuenta la matriz, la misma que permite conocer el nivel da cada variable.

CUADRO No.32

MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

POSITIVO	NIVEL
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
NEGATIVO	NIVEL
-1	Bajo
-2	Medio
-3	Alto

Elaborado por: La autora

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{\text{SUMATORIA TOTAL}}{\text{NÚMERO DE INDICADORES}}$$

4.1. Impacto Económico

CUADRO No. 33
IMPACTO ECONÓMICO

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Optimización de recursos							X	3
Mejoramiento económico						X		2
Estabilidad laboral						X		2
Oferta de empleo							X	3
TOTAL						4	6	10

Elaborado por: La autora

$$\text{NI(SOCIO – ECONÓMICO)} = \frac{\text{SUMATORIA TOTAL}}{\text{NÚMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{NI} = \frac{10}{4}$$

$$\text{NI} = 2,5$$

ANÁLISIS:

El nivel de impacto que genera la aplicación del nuevo modelo de gestión administrativo en la comercializadora EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo del cantón Pedro Moncayo, es positivo porque está encaminado a la optimización de recursos empresariales a través de la aplicación de nuevos procesos que ayudarán al progreso económico de la misma y por ende contribuirá a generar una estabilidad laboral a todos sus empleados los mismos que contarán con todos los beneficios que la entidad pueda brindar, además la empresa estará dispuesta a generar nuevas

plazas de trabajo ya que al generar un crecimiento empresarial demandará de más personal, el mismo que será capacitado para laborar en todas sus áreas productivas.

4.2. Impacto Empresarial

CUADRO No. 34
IMPACTO EMPRESARIAL

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Fortalecimiento empresarial						X		2
Mejoramiento competitivo							X	3
Incremento productivo						X		2
Crecimiento empresarial						X		2
TOTAL						6	3	9

Elaborado por: La autora

$$NI(\text{EMPRESARIAL}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25 = 2$$

ANÁLISIS:

La gestión del modelo administrativo que se aplica en la comercializadora presenta un impacto medio positivo porque este revelará nuevos procesos, reglas, normas, políticas, que ayuda al fortalecimiento empresarial, permitiendo al mismo tiempo mejorar su nivel competitivo ya que existirá un incremento en su producción generando una estabilidad comercial fija en el mercado, esto permitirá obtener un crecimiento empresarial el mismo que se verá reflejado en sus estados financieros.

4.3. Impacto Educativo

CUADRO No. 35
IMPACTO EDUCATIVO

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Fuente de consulta							X	3
Cumplimiento de funciones						X		2
Capacitación continua						X		2
Mejoramiento profesional						X		2
TOTAL						6	3	9

Elaborado por: La autora

$$NI(\text{EDUCATIVO}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25 = 2$$

ANÁLISIS:

La comercializadora EKUAFLOR con el nuevo modelo a emplear presenta un impacto medio positivo, porque será una fuente de consulta en donde se detalle minuciosamente todos los procesos con la finalidad de contar con una buena administración, el propósito será dar a conocer a todo el personal el cumplimiento a sus funciones designadas, además se tomara en cuenta la necesidad de capacitar continuamente al personal por medio de charlas de emprendimiento laboral, ventas, atención al cliente, entre otros, con el objetivo de mejorar y actualizar sus conocimientos profesionales.

4.4. Impacto Ético

CUADRO No.36
IMPACTO ÉTICO

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Fortalecimiento de valores						X		2
Identificación de deberes y derechos						X		2
Mejor comunicación						X		2
Mejor ambiente laboral							X	3
TOTAL						6	3	9

Elaborado por: La autora

$$NI(\acute{E}TICO) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{N\acute{U}MERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25 = 2$$

ANÁLISIS:

El planteamiento del nuevo modelo administrativo presenta un impacto medio positivo, ya que al emplearse este, de alguna manera impulsara algunos valores moralistas como: la ética profesional, compromiso de la organización, honradez, talento y calidad humana, responsabilidad, además el personal podrá identificar de mejor manera los deberes y derechos que les corresponde, esto permite que dentro de la organización mejore la comunicación de todos sus trabajadores logrando así un adecuado ambiente laboral en donde todo el personal se sienta en un ambiente acogedor y rinda en sus funciones.

4.5. Impacto General

CUADRO No. 37
IMPACTO GENERAL

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Impacto Económico							X	3
Impacto Empresarial						X		2
Impacto Educativo						X		2
Impacto Ético						X		2
TOTAL						6	3	9

Elaborado por: La autora

$$NI(\text{GENERAL}) = \frac{SUMATORIA\ TOTAL}{NÚMERO\ DE\ INDICADORES}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25$$

ANÁLISIS:

En general se puede manifestar que la aplicación de la nueva propuesta genera un nivel medio positivo, porque de acuerdo a la matriz de valorización aplicada, en cada uno de ellos se ha manifestado que el nuevo emprendimiento es significativo, en todos los aspectos descritos anteriormente sobre todo va encaminado especialmente a la parte administrativa de la comercializadora que es dar un cambio de mejoramiento empresarial.

CONCLUSIONES

A continuación se detalla las conclusiones obtenidos por medio del proyecto elaborado:

- La empresa EKUAFLOR de la ciudad de Tabacundo dedicada a la comercialización de flores no cuentan con un modelo de Gestión Administrativo, lo que permite crear un manual idóneo para su correcta administración.
- Con la elaboración del Marco Teórico y Científico se pudo obtener puntos muy notables que sustentaron la investigación y por ende la elaboración de este manual, basándose en aspectos muy estratégicos como conceptos, importancia, beneficios entre otros.
- Al implementarse el modelo de gestión administrativo para la actividad comercial de EKUAFLOR, contribuirá a obtener un mejor nivel en base a su rendimiento tanto administrativo como económico, ya que el propósito de este es alcanzar todas las metas y objetivos propuestos.
- Con la aplicación del modelo la empresa contará con una filosofía empresarial que consta de una visión y misión empresarial, misma que permitirá alcanzar los objetivos y metas propuestas ya sea a corto o largo plazo, también se regirá en base a una estructura funcional en donde existirán niveles jerárquicos autoritarios que permitirán guiar a sus subordinados de forma ordenada y eficiente.
- En lo que se refiere al Talento Humano con que cuenta la empresa no ha sido contratado idóneamente, es por esto que lo que se quiere lograr con este manual es contratar personal adecuado a las diferentes áreas por medio de la aplicación de ciertas técnicas como son: la selección del personal, la entrevista, contratación, inducción y capacitación,

mismas que permitirán contar con personal apto e idóneo a cada puesto.

- Con la aplicación del modelo, el modelo financiero que esta empresa emplee va a ser relativamente ordenado y claro al momento de determinar sus indicadores financieros, ya que existirán estados financieros anuales que permita establecer pérdidas o ganancias y así poder tomar decisiones correctas y oportunas en su rendimiento económico.
- También al poner en ejecución este proyecto investigativo la empresa contará con un manual de funciones a cumplir por cada uno de los departamentos, normas de control, mismas que servirán de guía para el desenvolvimiento, y crecimiento adecuado de la entidad.
- Con la realización de esta investigación se pudo determinar que a lo largo de su ejecución se obtendrán impactos positivos y medios positivos como son en el ámbito económico, empresarial, educativo y ético.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar las debidas precauciones para el correcto desenvolvimiento empresarial; esto es a través de la ejecución de un modelo de gestión administrativo adecuado, que permita a la organización sobrellevar su crecimiento empresarial adecuadamente tanto en la parte administrativa como económica.
- Establecer regímenes de tiempos para cumplir metas y objetivos propuestos pero siempre comprometiéndose empleadores y trabajadores ya que son la razón de ser de la empresa, así como también establecer un orden jerárquico por medio del establecimiento de directrices que permitan diferenciar sus labores uno de otros y guiar al resto de personal.
- Se recomienda que la empresa al ir creciendo debe tomar en cuenta crear un departamento de talento humano, y este a su vez establecer comisiones que analicen el perfil de los nuevos aspirantes a ser reclutados en los diferentes cargos.
- Se recomienda llevar un orden adecuado de todos los ingresos y egresos que pueda generar la empresa, esto es a través de la utilización adecuada de todos y cada uno de los estados financieros propuesto.
- El personal debe cumplir a cabalidad las funciones y reglamentos establecidos en la organización, ya que sus labores serán realizadas en forma correcta de acuerdo al manual de funciones de cada departamento, sin que en un futuro pueda generar un cuello de botella.

- Por último se recomienda aprovechar cada uno de los impactos generados por esta investigación, con el objetivo de establecer una entidad sólida, ordenada y libre de conflictos laborales a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

AMARU, Antonio C. (2009). *Fundamentos de Administración*, Primera Edición, Pearson Educación, México.

ALESSIO IPINZA Fernando D, (2009). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, Primera Edición, Editorial Pearson, Perú.

ARMSTRONG, Gary, (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer Edición, Editorial Pearson, México.

BERNAL TORRES Cesar, (2009). *Introducción a la administración de las organizaciones*, Editorial Prentice Hall, Edición Tercera, Colombia.

BURBANO RUIZ Jorge E, (2011). *Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*, Cuarta Edición, Editorial Mc GRAW Hill, México.

CHIAVENATO Idalberto, (2011). *Administración de recursos humanos*, Novena Edición, Editorial Mc GRAW Hill, México.

CHIAVENATO Idalberto, (2010). *Innovaciones de la administración*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Quinta Edición, México

DOMINGO AJENO Alberto, (2011). *Dirección y gestión de proyectos*, Editorial Alfaomega, Edición segunda

FERNÁNDEZ CANO, (2010). *Gestión de proyectos con las TIC*, Editorial Ideas propias edición primera, Colombia

FERNANDEZ LOPEZ Javier, (2009). *Gestión por competencias*, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, España.

FERNÁNDEZ LÓPEZ Javier, (2010). *Gestión por Competencia*, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, España.

GIBSON James L. (2011). *Organizaciones, Comportamiento y Procesos*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Decimotercera, México.

HINDLE Tim (2008). *Management*, Primera Edición, Editorial The Economist. Argentina.

LIMAS SUAREZ, Sonia Janneth, (2011). *Marketing empresarial*, Primera Edición, Editorial Ediciones de la U, Colombia.

NEWSTROM John W, (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, Décimo tercera edición, Editorial Mc GRAW Hill, México.

PALACIOS Luis Carlos, (2012). *Estrategias de creación empresarial*, Primera Edición, Editorial EcoEdiciones, Colombia.

RAMÍREZ CORDOVA Carlos, (2010). *Fundamentos de la administración*, Editorial Ecoediciones, Edición Segunda, Colombia.

RHEA GONZALEZ SORAYA, (2012) Trabajo de Grado

RODRIGUEZ VALENCIA Juaquin, (2011). *Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*, Segunda Edición, Editorial Trillas, México

TERRY franklin, (2010). *Principios de la administración*, Editorial Patria, Edición Séptima España.

VECIANA VERGES José María, (2009). *Función directiva*, Editorial Alfaomega, Edición Tercera, México

VASQUEZ Víctor Hugo, (2009). *Organización aplicada*, Cuarta Edición, Editorial Vázquez, Quito Ecuador,

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA COMERCIALIZADORA EKUAFLOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

1. ¿Conoce la misión de la empresa comercializadora EKUAFLOR?

Totalmente

Parcialmente

Desconoce

2. ¿Se ha socializado la visión de la empresa comercializadora EKUAFLOR a los empleados?

Mucho

Poco

Nada

3. ¿Según su criterio existe una adecuada coordinación de las operaciones que se realizan en la empresa?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

4. ¿Usted tiene asignadas sus funciones de acuerdo a su cargo?

Claramente

Medianamente

Regular

Nada

5. ¿Las actividades que se realizan en la empresa son efectuadas considerando disposiciones?

Disposiciones verbales

Disposiciones escritas

Por intuición

6. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?

Estructural

Funcional

Posicional

7. ¿Qué tipo de manuales se aplican en la empresa para efectuar las actividades?

Manual de funciones

Manual de procedimientos

Otros

Ninguno

8. ¿El método que aplica para supervisar el trabajo y evaluar el desempeño de los empleados es?

Método por resultados

Método por objetivos

Otros

9. ¿Recibe usted capacitación para efectuar sus actividades?

Siempre

Casi siempre

Nunca

10. ¿Tiene conocimiento del plan operativo anual de la empresa?

Mucho

Poca

Nada

11. ¿Cómo considera el liderazgo de la organización?

Muy bueno

Bueno

Malo

Pésimo

12. ¿El ambiente laboral en la empresa es?

Muy bueno

Bueno

Malo

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

1. **¿Cómo considera el tipo de gestión aplicada en la empresa?**
.....
.....

2. **¿La base legal con la que cuenta la organización es?**
.....
.....

3. **¿Indique cómo está constituida la organización?**
.....
.....

4. **¿La empresa posee una planificación estratégica para sus actividades?**
.....
.....

5. **¿Cuenta la empresa con políticas y reglamentos internos?**
.....
.....

6. **¿Evalúa la gestión de la empresa?**
.....
.....

7. ¿Aplica la selección y reclutamiento del talento humano?

.....
.....

8. ¿En la empresa toma en cuenta la estabilidad por resultados?

.....
.....

9. ¿Efectúa el rendimiento de cuentas en la organización?

.....
.....

10. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión administrativa para un mejor desempeño de la empresa?

.....
.....

Imagen N° 1
ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica

Imagen N° 2
REALIZANDO LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES



Elaborado por: La autora
Fuente: Bibliográfica