



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA ECUAROSCANADA S. A. DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA:

PUJOTA SÁNCHEZ MAGALY MARGOTH

DIRECTOR:

Dr. FAUSTO LIMA

Ibarra, Junio 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación se realizó en la empresa florícola ECUAROSCANADA S. A. de la ciudad de Tabacundo, provincia de Pichincha; mediante la aplicación de técnicas de investigación, detallando mesuradamente los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional y determinando así ciertas deficiencias y debilidades en varias áreas de la empresa; para ello se estableció las bases teóricas que contribuyen al desarrollo de un manual de procedimientos administrativos y financieros, mismo que se convierte en un soporte técnico para mejorar la gestión empresarial a través de la correcta utilización de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos obteniendo resultados favorables para la empresa; así mismo es menester señalar los impactos que genera la actividad florícola, los cuales son: social, económico, organizacional y ambiental que de manera directa e indirecta influyen en el crecimiento empresarial. El manual de funciones administrativas y financieras tiende a ser una herramienta importante porque se detalla los procesos, políticas, técnicas y procedimientos que se debe realizar en cada una de las actividades inherentes a la producción florícola, logrando la eficiencia, eficacia y coordinación entre todos los departamentos, con ello generando mayor productividad al cumplir ciertos parámetros en la producción y cosecha de las flores que garantizará la seguridad y confianza de los clientes, principalmente en el mercado internacional. Además el manual permite precisar las actividades que realmente son necesarias aplicarlas, establecer el organigrama, delimitar funciones y responsabilidades con el objetivo de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso adecuado de los recursos para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

The research was conducted in the flower business ECUAROSCANADA S. A. Tabacundo city of the province of Pichincha; by applying research techniques measurably detailing the results obtained in the situation analysis and determining certain deficiencies and weaknesses in several areas of the company; the theoretical basis for it to contribute to the development of a manual of administrative and financial procedures it becomes a support to improve corporate governance through the proper use of material, financial, human and technological getting settled favorable results for the company; so it is necessary to indicate the impacts generated by the flower business, which are: social, economic, organizational and environmental which directly and indirectly affect business growth. The manual of administrative and financial functions tends to be an important tool for the processes, policies, techniques and procedures to be performed in each of the activities related to the detailed flower production, achieving efficiency, effectiveness and coordination between all departments so greater productivity to meet certain parameters in the production and harvest of flowers that will ensure the security and confidence of customers, mainly in the international market. Besides the manual it allows precise activities that are really needed to apply them, establishing the organizational structure, define roles and responsibilities in order to plan, organize, direct and control the proper use of resources to meet the objectives set by the company.

AUTORÍA

Yo, MAGALY MARGOTH PUJOTA SÁNCHEZ, portadora de la C. I.: 1003843420 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Firma

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Magaly Pujota', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to the cursive nature of the handwriting.

MAGALY MARGOTH PUJOTA SÁNCHEZ

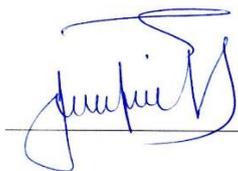
C. I.: 100384342 – 0

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la señorita MAGALY MARGOTH PUJOTA SÁNCHEZ, para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C. P. A., cuyo tema es: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA ECUAROSCANADA S. A. DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**; considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de Junio de 2016.

Firma



Dr. Fausto Lima

DIRECTOR DE TESIS

C. I.: 0400873410



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, MAGALY MARGOTH PUJOTA SÁNCHEZ, con cédula de ciudadanía N° 1003843420, 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 del Trabajo de Grado denominado: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA ECUAROSCANADA S. A., DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C. P. A. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente de 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 momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink, reading "Magaly Pujota", is written over a horizontal line.

Firma:

Nombre: Magaly Pujota

Cédula: 100384342-0

Ibarra, a los 15 días del mes de Junio de 2016.



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 CIUDADANÍA:	100384342 – 0		
APELLIDOS Y NOMBRES:	PUJOTA SÁNCHEZ MAGALY MARGOTH		
DIRECCIÓN:	Redondel de Cajas Jurídica		
E-MAIL:	magalyp_4292@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022 – 365 – 310	TELÉFONO MÓVIL:	0988909035
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa ECUAROSCANADA S. A. del Cantón Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha”		
AUTORA:	Magaly Margoth Pujota Sánchez		
FECHA:	2016 – 06 – 15		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	PREGRADO POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C. P. A.		
ASESOR / DIRECTOR:	Dr. Fausto Lima		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Magaly Pujota, con cédula de ciudadanía N° 1003843420, 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 el 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.

Ibarra, Junio 2016

LA AUTORA



Magaly Pujota

C. C.: 1003843420

Facultado por resolución de Consejo Universitario: _____

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios porque siempre ha estado conmigo protegiéndome, bendiciéndome y brindándome fortaleza para poder culminar con la meta propuesta.

A mis queridos padres por ser mi motor y fuerza en esta etapa de mi vida, por su sacrificio y apoyo constante, así como también por brindarme su amor y cariño incondicional, por ser quienes han sabido formarme con valores y principios para que día a día siga superándome, cumpliendo con todos mis deberes y obligaciones. A mis hermanas por su apoyo y comprensión en todo momento.



Magaly Pujota

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios por brindarme salud y vida que me permite cumplir con mi meta. A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, por estar a mi lado en todo momento de mi vida tanto personal como estudiantil.

A la Universidad Técnica del Norte, principalmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, a todos sus catedráticos, quienes me han impartido sus conocimientos que me han ayudado a formarme profesionalmente.

De manera especial al Dr. Fausto Lima, por su amplia gama de conocimientos que contribuyeron al mejoramiento, desarrollo y culminación de este proyecto de investigación.



Magaly Pujota

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado como Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa ECUAROSCANADA S. A., del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha está compuesto por cuatro capítulos, los cuales son: Capítulo I correspondiente al Diagnóstico Situacional, el Capítulo II se refiere al Marco Teórico, el Capítulo III corresponde a la Propuesta y el Capítulo IV está relacionado con los Impactos, los mismos que se explican a continuación:

En el primer capítulo se desarrolló el diagnóstico técnico situacional permitiendo establecer todos los aspectos positivos y negativos que se determinó en las diferentes áreas de la empresa, con el propósito de identificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de acuerdo a los factores internos y externos que se presentan en el país que ayudan en el análisis y la descripción de los cruces estratégicos para de esta forma definir claramente la problemática a investigar y establecer la respectiva solución para el mejoramiento continuo de la empresa.

En el segundo capítulo se estableció las bases teóricas y científicas para sustentar la investigación mediante la aplicación de herramientas documentales, bibliográficas, páginas web, entre otros; mismos que proporcionaron información confiable y eficaz referente al contenido y estructura del manual para su respectiva elaboración pero sobretodo identificar aquella información relevante y de gran importancia para la adecuada implementación en la empresa florícola ECUAROSCANADA S. A. porque esto ayudará a establecer estrategias y parámetros para la apropiada implementación en la misma.

El tercer capítulo es la propuesta de investigación en la cual se diseñó el manual de procedimientos administrativos y financieros que tiende a ser una guía para la correcta ejecución de las actividades y operaciones que desarrolla la empresa, garantizando la

optimización de los recursos y la eficacia en los objetivos de la entidad. Además se estableció un plan estratégico, procedimientos, procesos, políticas, organigramas, las respectivas funciones y responsabilidades tanto del personal administrativo como del operativo así como también el reglamento interno y las políticas de seguridad y salud ocupacional. En la parte financiera se estableció un determinado plan de cuentas que sirve como base para desarrollar los respectivos estados financieros y con ello aplicar los índices financieros para conocer la situación real de la empresa ECUAROSCANADA S. A.

Y por último se desarrolló el cuarto capítulo, en el cual se estipuló los principales impactos que generó la presente propuesta de investigación desde diferentes puntos de vista, tales como: en lo social porque proporciona la oportunidad de tener un trabajo fijo a muchas personas y de poder integrarse a la sociedad, en lo económico porque permitió establecer las estrategias de ventas que ayudan a obtener rentabilidad beneficiando a todo el personal involucrado con la empresa, en lo organizacional porque el personal trabaja en equipo dentro de un ambiente laboral armonioso con la finalidad de optimizar los recursos y en lo referente al impacto ambiental se determinó los efectos, que causaron la utilización de las plaguicidas, principalmente en los trabajadores y en los sectores aledaños.

INTRODUCCIÓN

Empresa ECUAROSCANADA S. A. está ubicada en las cercanías de la ciudad de Tabacundo, dedicada a la producción de flores destinada a clientes selectos, con el objetivo de ser un deleite para los ojos de quienes admiran las flores que se da principalmente en el Cantón Pedro Moncayo y Cayambe. Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualable, ya que poseen características únicas al tener tallos gruesos y de gran extensión, botones grandes y colores vivos que se derivan de la situación geográfica del país al contar con diversos tipos de climas.

Las empresas florícolas al enfocarse en mayor porcentaje a la exportación de las flores, no han visto necesario la implantación de un Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero, razón por la cual es importante la elaboración de este manual debido a la deficiencia existente dentro del área administrativa y financiera, al desconocer aspectos relevantes, mismos que servirán para desarrollar y ejecutar de la mejor manera las actividades. La tarea de elaborar el manual permite delinear la estructura organizacional, políticas, programas y procedimientos para plasmarlo de forma escrita y permanente dentro de la empresa, que constituye un instrumento administrativo de gran relevancia para los directivos y empleados de la entidad.

Cabe mencionar que todos los departamentos de la empresa ECUAROSCANADA S. A. se han visto afectados, porque se ha generado una ausencia de planes, programas, políticas administrativas y contables que garantice la efectividad y eficiencia de sus operaciones, así como también las respectivas responsabilidades, funciones y obligaciones del personal operativo. Debido a la ausencia de un manual de procedimientos administrativos y financieros dirigido principalmente a una empresa florícola, no se ha podido establecer correctamente los lineamientos competitivos por lo que ha generado una falta de estrategias de mercado, competencia, comercialización y producción.

La ausencia de un manual de procedimiento administrativo y financiero ha generado una mala coordinación entre los gerentes de los departamentos de la empresa, desconocimiento y duplicidad de las funciones de los empleados misma que genera una pérdida de tiempo y esfuerzo en la realización de las actividades, disminuyendo la productividad para la empresa y por ende la reducción de las utilidades. En cuanto a los empleados, el personal responsable no realiza un adecuado reclutamiento, selección e integración del personal que se ve reflejado en la falta de compromiso laboral con la empresa al desconocer su misión, visión, objetivos y valores. Por esta razón se propone solucionar parte de esta problemática mediante la elaboración de dicho manual con la finalidad de asegurar el correcto manejo de los procedimientos administrativos – financieros que ayuden a cumplir con los objetivos de la entidad. Además es una herramienta importante que ayuda a optimizar los recursos, tanto financieros, humanos, materiales y tecnológicos; con el propósito de obtener el rendimiento adecuado que llene las expectativas e intereses de todos los dirigentes de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación es de gran importancia porque encamina a dar posibles soluciones a los problemas administrativos y financieros de la empresa mediante la aplicación de una fundamentación tanto teórica como conceptual en relación al área de producción, comercialización y contabilidad, misma que proporcionará las herramientas necesarias para delimitar claramente el problema interno y externo que sirve para el establecimiento y cumplimiento de los requerimientos necesarios que ayuden en la toma de decisiones para el bienestar de la empresa.

La temática de este proyecto es de fundamental interés dentro de la empresa ECUAROSCANADA S. A. porque contribuye a la consecución de los objetivos planteados, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo vigorizar las fortalezas que posee y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Además se establece los procedimientos, métodos y técnicas adecuadas para facilitar la ejecución de las actividades cotidianas y delimitar las funciones que a cada personal le corresponde realizar para reflejarlo en el desarrollo de la productividad de la flores que le permite enfrentar y superar a la competencia.

ECUAROSCANADA S. A. es la empresa directamente beneficiada con la implementación del presente manual, porque en él se detalla todos los procesos, políticas, técnicas y procedimientos que se debe ejecutar en cada uno de los departamentos, permitiéndoles mantener un control y vigilancia permanente de las mismas para que en lo posterior no se produzca inconvenientes de carácter significativo, porque se fomenta principalmente la utilización adecuada de los recursos de la empresa, logrando una eficiencia y eficacia durante el desarrollo del proceso de producción de las flores.

Es importante señalar que no solamente la empresa como tal es beneficiada, sino de forma indirecta se beneficiaron los stakeholders que depende de la empresa ECUAROSCANADA S. A., como son los proveedores, clientes y principalmente la familia porque pueden contar con un ingreso económico fijo que les permite mejorar la calidad de vida. Al realizar efectivamente todo el proceso productivo, se cosecha flores de buena calidad y se garantiza la seguridad al momento de ejecutar las ventas, abriendo nuevos mercados a nivel nacional y principalmente a nivel internacional.

Este trabajo de investigación ha generado grandes expectativas en los administradores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. porque permite optimizar los recursos, minimizar costos, estabilizar procesos, solucionar problemas y establecer las estrategias adecuadas que ayuden en la toma de decisiones que contribuye al crecimiento económico de la empresa. Además, los directivos y socios de la empresa pueden manejar de forma técnica la parte financiera y administrativa, así como también mejorar y perfeccionar las funciones que desempeñan para cumplir con los objetivos empresariales.

El presente proyecto de investigación es factible realizarlo en el aspecto social porque brinda oportunidades de trabajo a muchas personas y también a los sectores aledaños por el hecho de que les permite desarrollar actividades alternativas, en el aspecto económico al comercializar las flores de forma permanente y brindar la estabilidad laboral a los trabajadores, en el aspecto organizacional por medio de las capacitaciones a los trabajadores para lograr la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades, en el aspecto ambiental porque se da a conocer los efectos que causa al medio ambiente la utilización de los plaguicidas y más insumos químicos que son necesarios para la producción de las flores y en el aspecto legal porque está regida por estatutos de la Ley de Compañías y por el Código Laboral que permite establecer las bases de funcionamiento de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa ECUAROSCANADA S. A. del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha; para mejorar la gestión de la misma.

Objetivos específicos

- Realizar el análisis técnico situacional de la empresa ECUAROSCANADA S. A. mediante la aplicación de la matriz FODA.
- Establecer las bases teóricas y científicas a través del marco teórico mediante la aplicación de una herramienta documental, bibliográfica, páginas web que proporcione referencias técnicas y conceptuales sobre el proyecto de investigación.
- Diseñar un manual de procedimientos administrativo y financiero para la empresa florícola ECUAROSCANADA S. A. que permita optimizar los recursos para lograr el liderazgo y competitividad de la empresa dentro del mercado nacional e internacional.
- Determinar los impactos sociales, económicos, organizacionales y ambientales que generará el presente proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN.....	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
JUSTIFICACIÓN	xv
OBJETIVOS	xvii
Objetivo general.....	xvii
Objetivos específicos	xvii
ÍNDICE DE CONTENIDO	xviii
ÍNDICE DE TABLAS	xxiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxvii
CAPÍTULO I	29
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	29
Antecedentes	29

Objetivos del diagnóstico.....	30
Objetivo general.....	30
Objetivos específicos	30
Variables diagnósticas	31
Indicadores o sub aspectos.....	32
Matriz de relación diagnóstica	33
Mecánica operativa.....	34
Identificación de la población.....	34
Identificación de la muestra	34
Instrumentos de Investigación	34
Fuentes Primarias.....	35
Fuentes Secundarias.....	36
Presentación e interpretación de resultados.	37
Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa ECUAROSCANADA S. A.....	37
Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa ECUAROSCANADA S. A.....	47
Análisis FODA.....	50
Matriz FODA	50
Cruces Estratégicos FA, FO, DO, DA	51
Determinación del problema diagnóstico	52
Análisis Capítulo I.....	53
CAPÍTULO II.....	54

MARCO TEÓRICO.....	54
La actividad florícola	54
Introducción a la Floricultura.....	54
Definición	55
Proceso de producción de las flores	57
La empresa	58
Definición	58
Clasificación de las empresas	59
Planificación Estratégica.....	61
Definición	61
Etapas de la planificación estratégica	61
Administración.....	63
Definición	63
Proceso administrativo.....	63
Técnicas de administración.....	65
Organigrama	65
Manual	69
Diagrama de flujo	72
Contabilidad.....	75
Definición	75
Clases de Contabilidad.....	75

Proceso Contable	76
Plan general de cuentas	77
Estados Financieros	78
Actividades del Estado de Flujos de Efectivo.....	79
Notas a los Estados Financieros.....	81
Indicadores Financieros	81
Aplicación de las NIIF y NIC	85
Normas Internacionales de Información Financiera	85
Normas Internacionales de Contabilidad	85
Análisis Capítulo II.....	86
CAPÍTULO III.....	87
PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	87
Propuesta Administrativa.....	87
Título de la Propuesta	87
Introducción	87
Misión	88
Visión.....	88
Objetivo.....	88
Objetivo General.....	88
Objetivos Específicos.....	88
Principios y valores.....	89

Políticas.....	91
Estrategias	92
Organigrama Estructural.....	94
Organigrama Funcional	95
Procedimientos Administrativos.....	96
Manual de funciones	102
Reglamento Interno.....	127
Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional	127
Propuesta Financiera.....	128
Introducción	128
Plan de cuentas.....	129
Dinámica de las cuentas.....	131
Estados Financieros	143
Índices Financieros	149
Análisis Capítulo III.....	153
CAPÍTULO IV.....	155
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	155
Introducción	155
Impacto social	156
Impacto económico.....	157
Impacto organizacional.....	158

Impacto ambiental.....	159
Análisis Capítulo IV	160
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES.....	162
BIBLIOGRAFÍA	163
ANEXOS	165
Anexo 1: Encuesta dirigida a los trabajadores.....	165
Anexo 2: Entrevista dirigida a los Directivos.....	168
Anexo 3: Instalaciones de la Empresa	169
Anexo 4: Reglamento Interno.....	170
Anexo 5: Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional.....	185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Variables diagnósticas	31
Tabla N° 2: Indicadores o sub aspectos	32
Tabla N° 3: Matriz de relación diagnóstica.....	33
Tabla N° 4: Comunicación en la empresa.....	37
Tabla N° 5: Coordinación de las actividades	38
Tabla N° 6: Conocimiento de las funciones.....	39
Tabla N° 7: Jefes escuchan sugerencias.....	40
Tabla N° 8: Conocimiento de procedimientos y actividades	41
Tabla N° 9: Cumplimiento de las funciones	42
Tabla N° 10: Clima organizacional.....	43
Tabla N° 11: Manual de funciones y procedimientos administrativo y financiero.....	44
Tabla N° 12: Capacitación	45
Tabla N° 13: Implementos y suministros.....	46
Tabla N° 14: Matriz FODA.....	50
Tabla N° 15: Cruces estratégicos	51
Tabla N° 16: Simbología del diagrama de flujo.....	74
Tabla N° 17: Actividades del Estado de Flujos de Efectivo	80
Tabla N° 18: Junta General de Accionistas.....	104
Tabla N° 19: Gerente General.....	105
Tabla N° 20: Secretaria	106

Tabla N° 21: Gerente Financiero	107
Tabla N° 22: Gerente Técnico o de Producción.....	108
Tabla N° 23: Contador	109
Tabla N° 24: Compras.....	110
Tabla N° 25: Vendedor	111
Tabla N° 26: Transportista	112
Tabla N° 27: Jefe de Talento Humano	113
Tabla N° 28: Jefe de bodega	114
Tabla N° 29: Supervisores de Gerencia Técnica o Producción	115
Tabla N° 30: Cosechador	116
Tabla N° 31: Fumigador.....	117
Tabla N° 32: Regador.....	118
Tabla N° 33: Fertilizador.....	119
Tabla N° 34: Transportador de flor o cocheros.....	120
Tabla N° 35: Recepción de flor.....	121
Tabla N° 36: Patinador.....	122
Tabla N° 37: Clasificación de flor.....	123
Tabla N° 38: Bonchador.....	124
Tabla N° 39: Destapador.....	125
Tabla N° 40: Control de calidad y terminado	126
Tabla N° 41 : Plan de cuentas	129

Tabla N° 42: Efectivo y equivalentes al efectivo	131
Tabla N° 43: Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados	132
Tabla N° 44: Inventario.....	133
Tabla N° 45: Activos por impuestos corrientes	134
Tabla N° 46: Propiedad, planta y equipo	135
Tabla N° 47: Cuentas y documentos por pagar.....	136
Tabla N° 48: Obligaciones con instituciones financieras.....	137
Tabla N° 49: Capital.....	138
Tabla N° 50: Reservas.....	139
Tabla N° 51: Resultado del ejercicio.....	140
Tabla N° 52: Venta de bienes.....	141
Tabla N° 53: Costos y Gastos	142
Tabla N° 54: Valoración de Impactos	155
Tabla N° 55: Impacto social.....	156
Tabla N° 56: Impacto económico.....	157
Tabla N° 57: Impacto organizacional.....	158
Tabla N° 58: Impacto ambiental	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Comunicación en la empresa.....	37
Gráfico N° 2: Coordinación de las actividades	38
Gráfico N° 3: Conocimiento de las funciones.....	39
Gráfico N° 4: Jefes escuchan sugerencias.....	40
Gráfico N° 5: Conocimiento de procedimientos y actividades	41
Gráfico N° 6: Cumplimiento de las funciones	42
Gráfico N° 7: Clima organizacional.....	43
Gráfico N° 8: Manual de funciones y procedimientos administrativo y financiero.....	44
Gráfico N° 9: Capacitación	45
Gráfico N° 10: Implementos y suministros.....	46
Gráfico N° 11: Proceso de producción de las flores	57
Gráfico N° 12: Elementos básicos del proceso administrativo.....	64
Gráfico N° 13: Criterios formales para la preparación del organigrama	66
Gráfico N° 14: Clasificación de los organigramas.....	67
Gráfico N° 15: Ventajas y desventajas del manual	71
Gráfico N° 16: Características del Diagrama de Flujo.....	72
Gráfico N° 17: Ventajas del Diagrama de Flujo	73
Gráfico N° 18: Clases de Contabilidad	76
Gráfico N° 19: Principales cuenta contables.....	78
Gráfico N° 20: Estados Financieros	79

Gráfico N° 21: Indicadores de Liquidez	82
Gráfico N° 22: Indicadores de Eficiencia	83
Gráfico N° 23: Indicadores de Endeudamiento.....	84
Gráfico N° 24: Indicadores de Rentabilidad	84
Gráfico N° 25: Organigrama estructural	94
Gráfico N° 26: Organigrama funcional.....	95
Gráfico N° 27: Procedimiento de adquisiciones	96
Gráfico N° 28: Procedimiento de venta	97
Gráfico N° 29: Procedimiento de control de inventario.....	98
Gráfico N° 30: Procedimiento de contratación del personal.....	99
Gráfico N° 31: Procedimiento de entrega de uniforme y materiales a los trabajadores	100
Gráfico N° 32: Procedimiento de envío de las flores.....	101
Gráfico N° 33: Estado de Situación Financiera	144
Gráfico N° 34 : Estado de Resultados	145
Gráfico N° 35: Estado de Cambios en el Patrimonio.....	146
Gráfico N° 36: Estado de Flujo de Efectivo.....	147

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

El cantón Pedro Moncayo es conocido como la “Capital Mundial de la Rosa” debido a la gran cantidad de empresas florícolas existentes en este sector, los mismos que se ven favorecidos por el aspecto climático, por la calidad del suelo y por la disponibilidad de espacio físico necesario para desarrollar esta actividad. Cabe recalcar que los mayores centros de producción de flores se encuentran ubicados en sitios que alcancen los 2.000 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación del sol tiende a ser mayor y la temperatura es estable durante todo el año. Las empresas florícolas generan diversas fuentes de empleo para las personas de la localidad y de diferentes lugares del Ecuador, así como también es una oportunidad laboral para aquellas personas que inmigran de otros países, principalmente del hermano país de Colombia.

ECUAROSCANADA S.A. inicia sus actividades el 24 de agosto de 2005, conformada por los accionistas Carlos Cahueñas y Patricio Mármol, quienes lo constituyeron como una compañía anónima cumpliendo con todos los estatutos y estipulaciones contenidas en la Ley de Compañías, cuyo objeto social es la producción, distribución, exportación e importación de flores, vegetales e insumos agrícolas; dicha empresa fue constituida con un capital inicial de ochocientos dólares americanos, mismos que están divididos en ochocientas acciones nominativas, ordinarias e indivisibles de un dólar cada uno. ECUAROSCANADA S. A. se encuentra ubicada en la serranía Ecuatoriana, a 2800 metros de altura, en las cercanías de la ciudad de Tabacundo y frente al volcán Cayambe, rodeado de suelo fértil, temperatura apropiada para el cultivo de rosas de excelente calidad y de exóticos colores. El mercado

internacional es el principal eje de la actividad florícola porque son muy solicitadas en el extranjero por ser las más bellas y finas flores del mundo, los principales mercados compradores de las flores ecuatorianas son: Estados Unidos, Rusia, Los Países Bajos, Canadá, Italia, Ucrania y España. En la actualidad existen alrededor de más de 2.500 hectáreas cultivadas de flores, lo cual permite que exista una disponibilidad para la exportación durante todo el año.

Para la empresa, el talento humano es la parte más importante dentro del proceso de producción y el eje principal de la cadena de negocio, es por ello que debe estar capacitado para la correcta ejecución de sus funciones. La responsabilidad corporativa implementada dentro de la empresa está basada en una buena relación con la sociedad, grupos y gremios que la representen, con un espíritu de armonía y colaboración. A través de la contribución del conocimiento y experiencia, ECUAROSCANADA S. A. aporta al desarrollo y mejora de la calidad de vida de las comunidades aledañas, además cumple con las obligaciones tributarias, pagando los impuestos correspondientes y cuidando el medio ambiente.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

- Realizar un análisis situacional de la empresa ECUAROSCANADA S. A. mediante la aplicación de las técnicas de investigación para desarrollar la matriz FODA, con la finalidad de determinar la problemática actual.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la empresa florícola ECUAROSCANADA S.A.
- Determinar los recursos que dispone la empresa florícola ECUAROSCANADA S. A.

- Establecer la calidad de talento humano que labora en la empresa florícola ECUAROSCANADA S.A.
- Conocer la estructura organizacional, sus políticas y controles que se están aplicando dentro de la empresa florícola ECUAROSCANADA S.A.

1.3. Variables diagnósticas

Tabla N° 1: Variables diagnósticas

VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- a) Empresa
- b) Recursos
- c) Talento humano
- d) Estructura orgánica y funcional

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

1.4. Indicadores o sub aspectos

Tabla N° 2: Indicadores o sub aspectos

INDICADORES O SUB ASPECTOS	
a) Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de creación • Actividad productiva • Ambiente organizacional • Tamaño de la empresa
b) Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Financieros • Tecnológicos
c) Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y reclutamiento. • Contratación. • Capacitación. • Experiencia • Incentivos.
d) Estructura Orgánica y Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Organigrama estructural • Misión y visión • Reglamento interno

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla N° 3: Matriz de relación diagnóstica

Objetivo	Variables	Indicadores	Técnicas de Recolección de Información	Fuente De Información
1) Identificar la situación actual de la empresa florícola ECUAROSCANADA S.A.	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo de creación ➤ Actividad productiva ➤ Ambiente organizacional ➤ Tamaño de la empresa 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación.</p>	Fuente Primaria
2) Determinar los recursos que dispone la empresa florícola ECUAROSCANADA S. A.	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos ➤ Materiales ➤ Financieros ➤ Tecnológicos 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación.</p>	Fuente Primaria
3) Identificar la calidad de talento humano que labora en la empresa florícola ECUAROSCANADA S.A.	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección y reclutamiento. ➤ Contratación. ➤ Capacitación. ➤ Experiencia ➤ Incentivos. 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	Fuente Primaria
4) Conocer la estructura organizacional, sus políticas y controles que se están aplicando dentro de la empresa florícola ECUAROSCANADA S.A.	Estructura Orgánica y Funcional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manual de funciones ➤ Organigrama estructural ➤ Misión y visión ➤ Reglamento interno 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	Fuente Primaria

Fuente: Entrevista, Encuesta, Observación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

1.6. Mecánica operativa

1.6.1. Identificación de la población

La población tiende a ser el conjunto de elementos que se encuentran inmersos en una sociedad, son objetos de estudio de la investigación mismos que generan información susceptible de realizar estimaciones para posteriormente emitir un comentario.

Por lo que la unidad de análisis corresponde a la población de la empresa ECUAROSCANADA S. A., mismo que está conformado por todo el personal que labora dentro del área administrativa y del área operativa.

1.6.2. Identificación de la muestra

Para la ejecución de la encuesta se requiere determinar la muestra a la cual está dirigida dicha técnica de investigación, por lo se identificó que el número total de trabajadores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. corresponde a 38 personas tanto del área administrativa como del área operativa.

Debido a que la población no supera a las 100 personas, se procedió a realizar un **CENSO**, es decir, la encuesta se aplicó a todo el personal que labora dentro de la empresa ECUAROSCANADA S. A. el cual está conformado por 7 personas correspondientes al área administrativa y 31 personas correspondientes al área operativa. **Ver Anexo 1.** Para aplicar la entrevista se procedió a realizarlo al directorio de la empresa ECUAROSCANADA S. A. **Ver Anexo 2.**

1.6.3. Instrumentos de Investigación

Con la finalidad de recopilar información confiable y veraz que contribuya al desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplicó lo siguiente:

a) Fuentes Primarias

- **Entrevista**

Para garantizar la efectividad de los resultados se procedió a realizar una entrevista al gerente general de la empresa ECUAROSCANADA S. A. para recopilar información y aspectos relevantes acerca de este tema, así como también las opiniones e ideas que pudo emitir el entrevistado de acuerdo a las preguntas previamente establecidas; considerando que la veracidad de la información es la base fundamental para desarrollar la investigación, y por tal motivo permitió tener una claridad sobre el contenido que debería tener la propuesta que se realizó de acuerdo a las deficiencias encontradas y delimitar las áreas críticas que requieran de mayor atención, por ende el gerente general dio a conocer la disponibilidad y aceptación que tendrá el presente manual de procedimientos administrativos y financieros por parte del personal administrativo y operativo.

- **Encuesta**

Las encuestas estaban destinadas al personal administrativo y operativo de la empresa ECUAROSCANADA S. A. mismas que fueron aplicadas personalmente, dando a conocer la finalidad de dichas encuestas y cuán importante resultaba ser que los trabajadores respondieran con sinceridad las preguntas, es por ello que corroboraron a obtener información confidencial de una fuente fidedigna. La encuesta consistía en la contestación de un determinado número de preguntas cerradas, previamente estructuradas; las cuales contribuyeron a determinar ciertas deficiencias, falencias y ciertas controversias que surgieron entre los trabajadores con respecto a los diferentes procesos administrativos y operativos de la empresa, por ello es conveniente establecer los métodos, procedimientos y procesos adecuados que se pueden implementar en la entidad con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y financiera.

- **Observación**

Es primordial la aplicación de esta técnica ya que se pudo conocer directamente la gestión de la empresa, el cual se efectuó al realizar una visita preliminar a las instalaciones de la empresa y el entorno donde funciona, para conocer más de cerca las actividades que se ejecutan dentro de la misma con la intención de establecer la propuesta de investigación que contribuya a la estructuración del manual de procedimientos administrativos y financieros; estableciendo y analizando las necesidades existentes dentro de la empresa.

b) Fuentes Secundarias

- **Opinión de Expertos**

La opinión emitida por los expertos en el tema ayuda a delimitar los parámetros a desarrollarse en el proyecto de investigación, por los conceptos o juicios vertidos de acuerdo a su conocimiento académico o experiencia laboral que aporten en el desarrollo del manual de procedimientos administrativos y financieros.

- **Libros o Textos**

Para una mejor comprensión de las bases teóricas que se mencionan en el presente trabajo de investigación se utilizó fuentes bibliográficas, para plasmar la información relevante de manera textual extraída de los libros o textos que cumplan los parámetros determinados (autor, editorial, año en el rango establecido, entre otros.) que es un aporte importante para la investigación.

1.7. Presentación e interpretación de resultados.

1.7.1. Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa ECUAROSCANADA S. A.

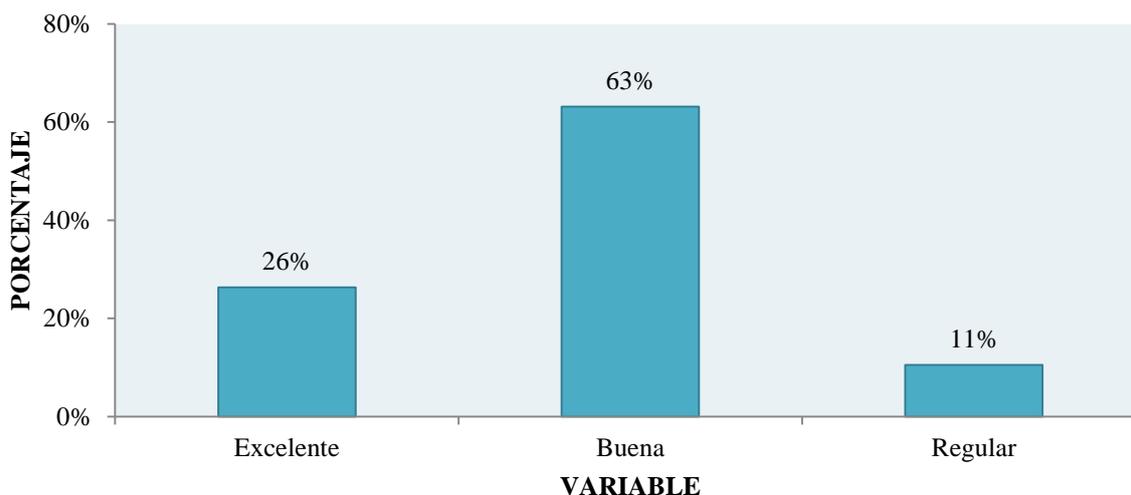
1. ¿La comunicación en la empresa es?

Tabla N° 4: Comunicación en la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	26%
Buena	24	63%
Regular	4	11%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 1: Comunicación en la empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: La mayoría de los empleados, tanto del área administrativa como del área operativa de la empresa ECUAROSCANADA S. A., consideran que mantienen una buena comunicación, mientras que un número mínimo de empleados manifiestan que existe una comunicación regular por ciertas diferencias que se presentan entre los trabajadores, sin embargo estas pueden ser superadas mediante la realización de trabajo en equipo, paseo o algún evento parecido con el propósito de lograr una buena comunicación en todos los departamentos.

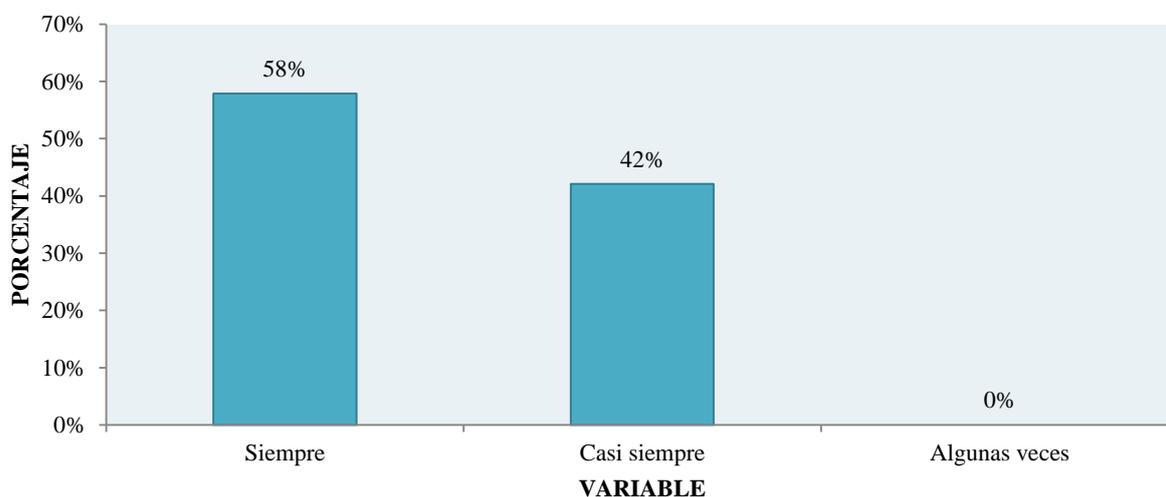
2. ¿Existe una adecuada coordinación de las operaciones que se realizan en la empresa?

Tabla N° 5: Coordinación de las actividades

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	58%
Casi siempre	16	42%
Algunas veces	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 2: Coordinación de las actividades



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Tanto el proceso productivo de las flores como las diferentes actividades que se ejecutan en el área administrativa requieren de una excelente coordinación porque los trabajadores están conscientes de la responsabilidad que requiere cada una de estas actividades. En ciertas ocasiones suelen presentarse alguna falencia pero los trabajadores tienen la capacidad de resolverlo de manera inmediata para evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo que tienen a convertirse en representativas pérdidas económicas y materiales, por ello cada uno de los departamentos cuentan con un jefe o supervisor.

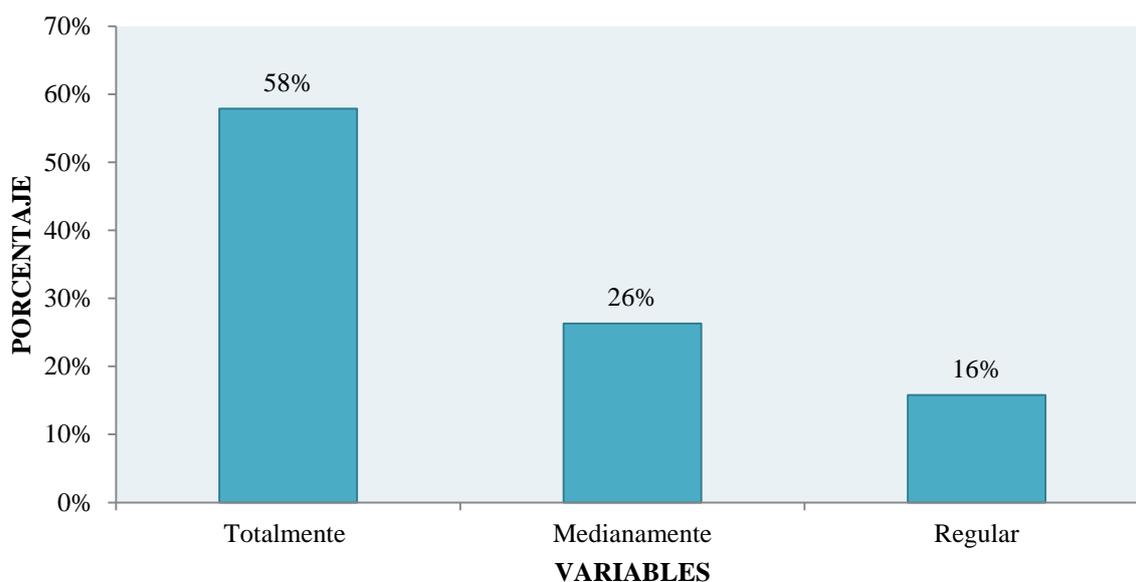
3. ¿Usted conoce cuáles son sus funciones?

Tabla N° 6: Conocimiento de las funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	22	58%
Medianamente	10	26%
Regular	6	16%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 3: Conocimiento de las funciones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Un alto porcentaje de trabajadores conocen exactamente las funciones que deben cumplir ya sea por la experiencia o por los años laborales que permanecen en el mismo cargo, mientras que el resto de trabajadores manifiestan que desconocen sus funciones porque existe una rotación del personal, ingreso de nuevos trabajadores y las indicaciones que emiten no son lo suficientemente claros, generando una incertidumbre en ciertos trabajadores.

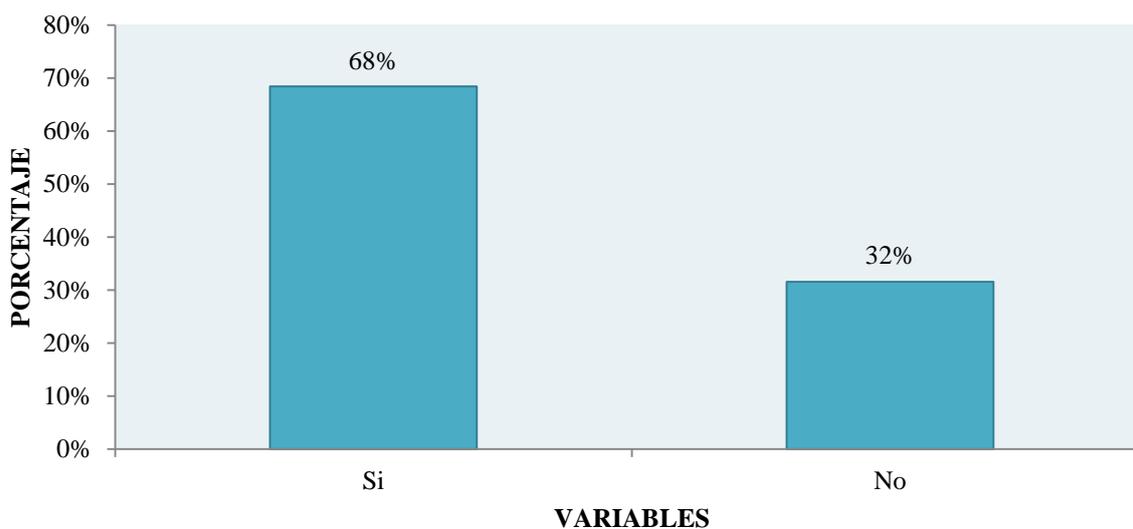
4. ¿Usted considera que su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados con relación a las operaciones de la empresa?

Tabla N° 7: Jefes escuchan sugerencias

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	68%
No	12	32%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 4: Jefes escuchan sugerencias



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Los jefes están prestos para escuchar las sugerencias de sus trabajadores, siempre y cuando vayan en beneficio de la empresa ECUAROSCANADA S. A., sin embargo éstas no son tomadas en cuenta al momento de realizar algún cambio o mejora, por lo que ciertos trabajadores han optado en no emitir ningún comentario y acatarse a las disposiciones que exponen sus superiores.

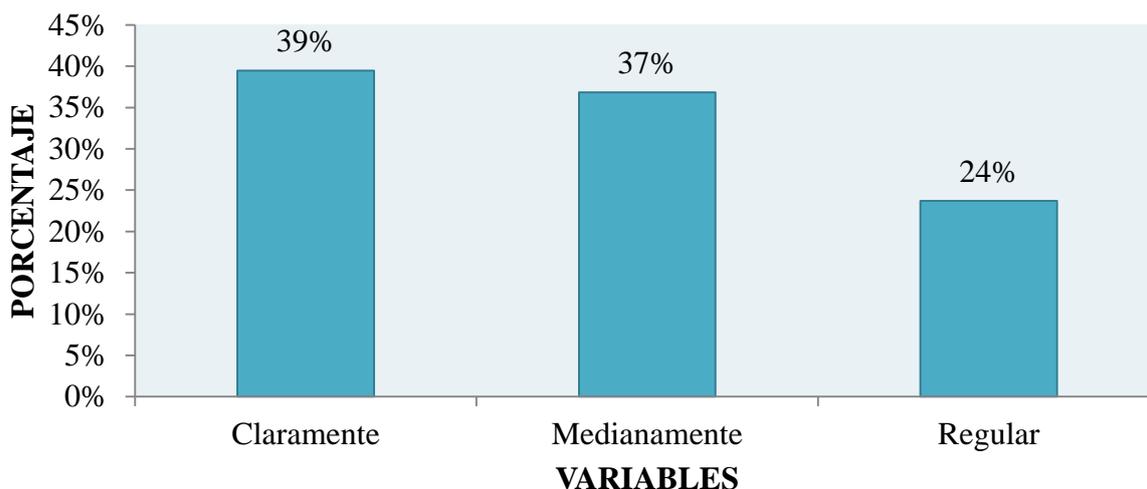
5. ¿Usted conoce los procedimientos y actividades que debe realizar concernientes a su puesto de trabajo?

Tabla N° 8: Conocimiento de procedimientos y actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Claramente	15	39%
Medianamente	14	37%
Regular	9	24%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 5: Conocimiento de procedimientos y actividades



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Solamente los empleados que llevan muchos años laborando en la empresa son aquellos que conocen claramente las actividades y procedimientos que deben ejecutar, una gran cantidad de trabajadores desconocen exactamente cuáles son las actividades y procedimientos que deben desarrollar porque con frecuencia existe rotación del personal, generando malestar entre los trabajadores, confusión de las actividades y procedimientos que deben desarrollar por lo que en ocasiones los realizan por intuición propia.

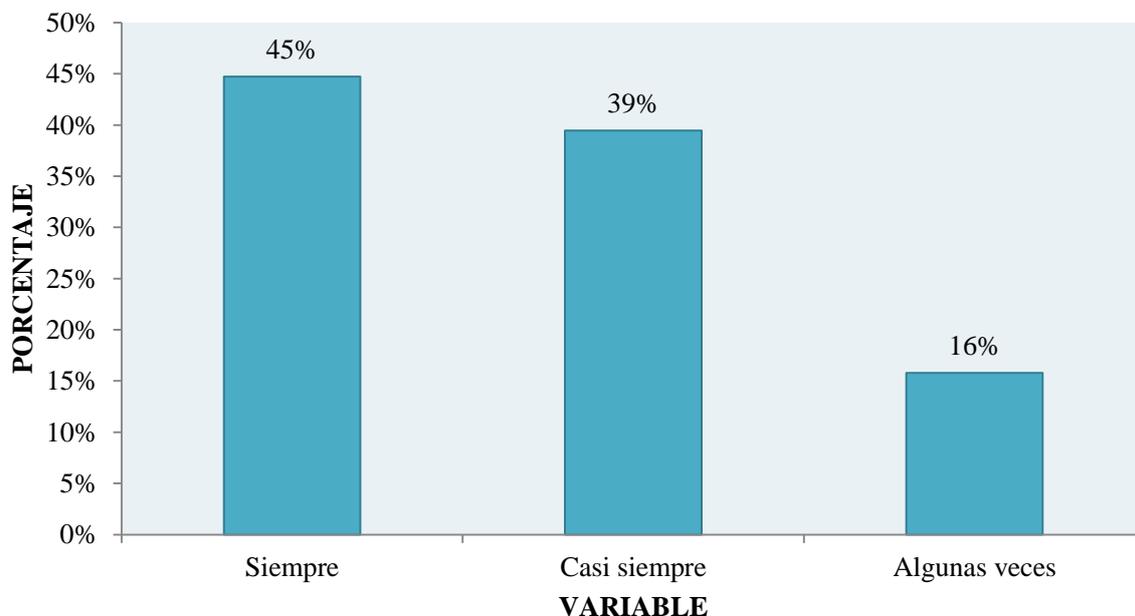
6. ¿Las funciones que usted cumple están acorde a su puesto de trabajo?

Tabla N° 9: Cumplimiento de las funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	45%
Casi siempre	15	39%
Algunas veces	6	16%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 6: Cumplimiento de las funciones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: La mayoría de los trabajadores manifiestan que no siempre cumplen las funciones que les corresponde por diferentes razones, tales como: inasistencia, despido de los trabajadores, sobre producción, entre otros; y por ello se encuentran en la obligación de cubrir estos puestos de trabajo para cumplir con las perspectivas laborales del día.

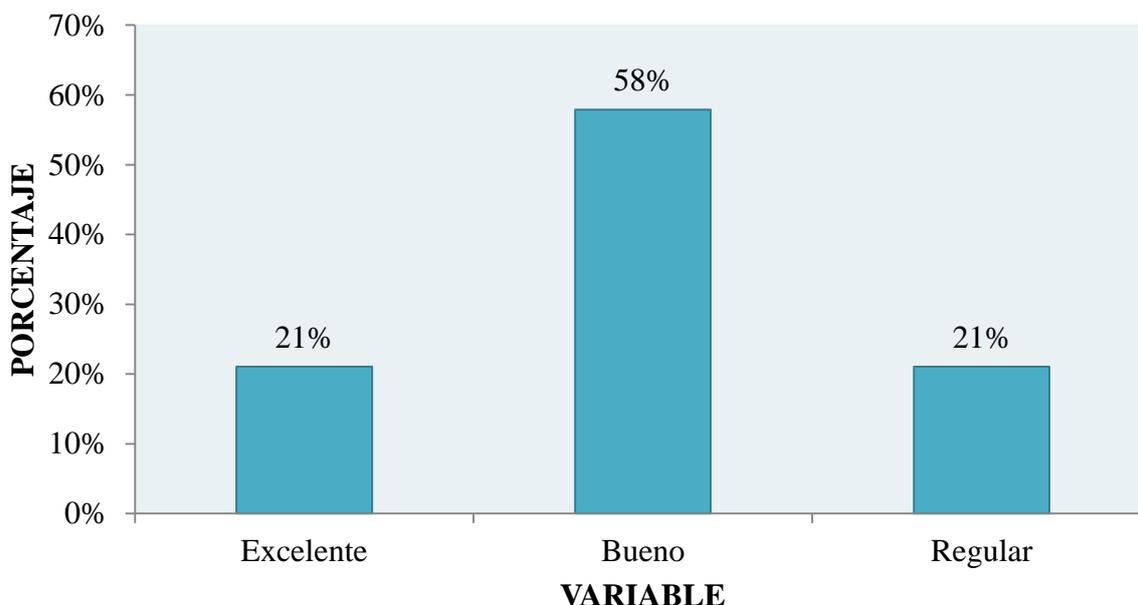
7. ¿El clima organizacional de la empresa es?

Tabla N° 10: Clima organizacional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	21%
Bueno	22	58%
Regular	8	21%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 7: Clima organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Los trabajadores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. sienten que el clima organizacional está orientada a ser buena, a pesar de los inconvenientes que se presentan en el diario vivir; pero que en ocasiones estos inconvenientes no se los puede resolver tan rápido como se espera por lo que el clima organizacional tiende a ser tenso y los trabajadores no colaboran con la solución de la problemática.

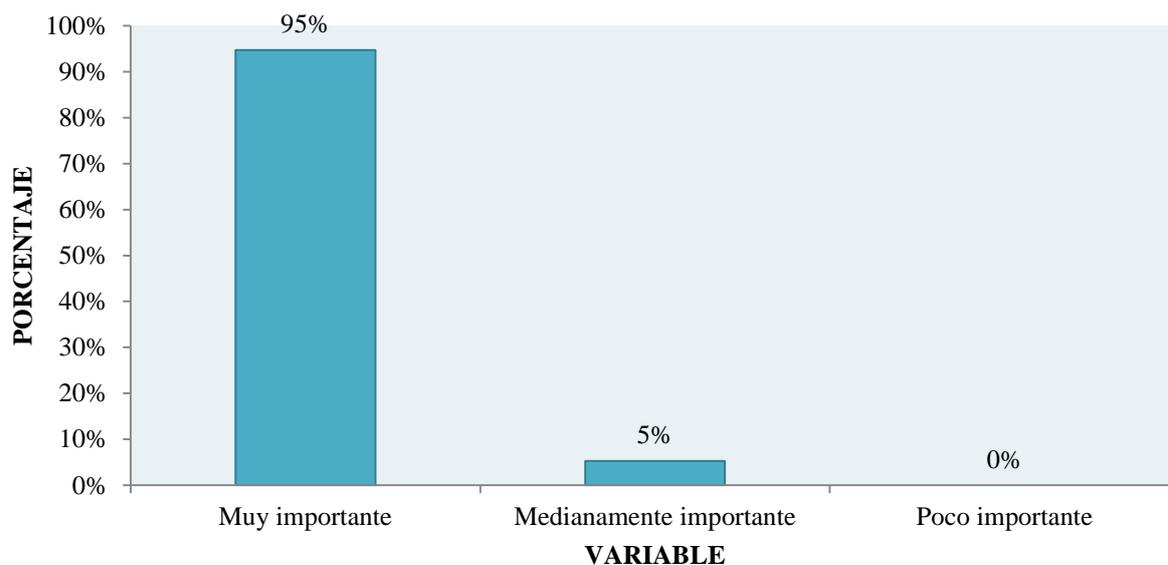
8. ¿Considera importante que la empresa cuente con un manual de funciones y procedimientos administrativo y financiero?

Tabla N° 11: Manual de funciones y procedimientos administrativo y financiero

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	36	95%
Medianamente importante	2	5%
Poco importante	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 8: Manual de funciones y procedimientos administrativo y financiero



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: La gran mayoría del personal de la empresa ECUAROSCANADA S. A. consideran importante la implementación del manual de funciones procedimientos administrativo y financiero, porque constituye una herramienta necesaria para mejorar la gestión de la misma, buscando el beneficio y rentabilidad para todo el personal involucrado con la empresa.

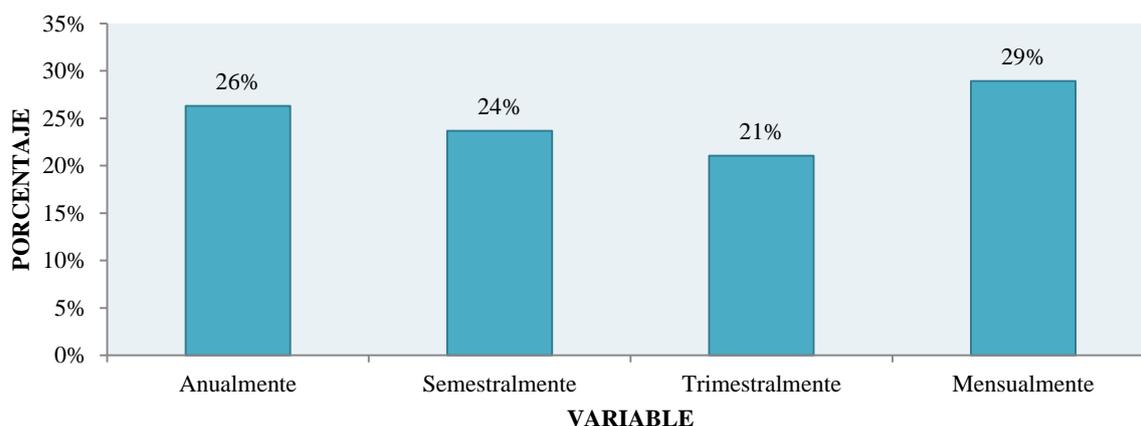
9. ¿Con que frecuencia recibe capacitación referente a las operaciones de la entidad?

Tabla N° 12: Capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	10	26%
Semestralmente	9	24%
Trimestralmente	8	21%
Mensualmente	11	29%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 9: Capacitación



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Las capacitaciones suelen realizarse de manera continua de acuerdo al período establecido pero no cuenta con la participación de todos los trabajadores, dichas capacitaciones se imparten especialmente al personal del área operativa con la finalidad de buscar mejoras a los procesos y solicitar las herramientas que les hace falta. Debido a la descoordinación que existe en ciertas actividades, por la falta de personal, sobre producción o falta de materiales o herramientas, algunos trabajadores no pueden participar en estas capacitaciones porque deben trabajar horas extras hasta culminar el trabajo asignado.

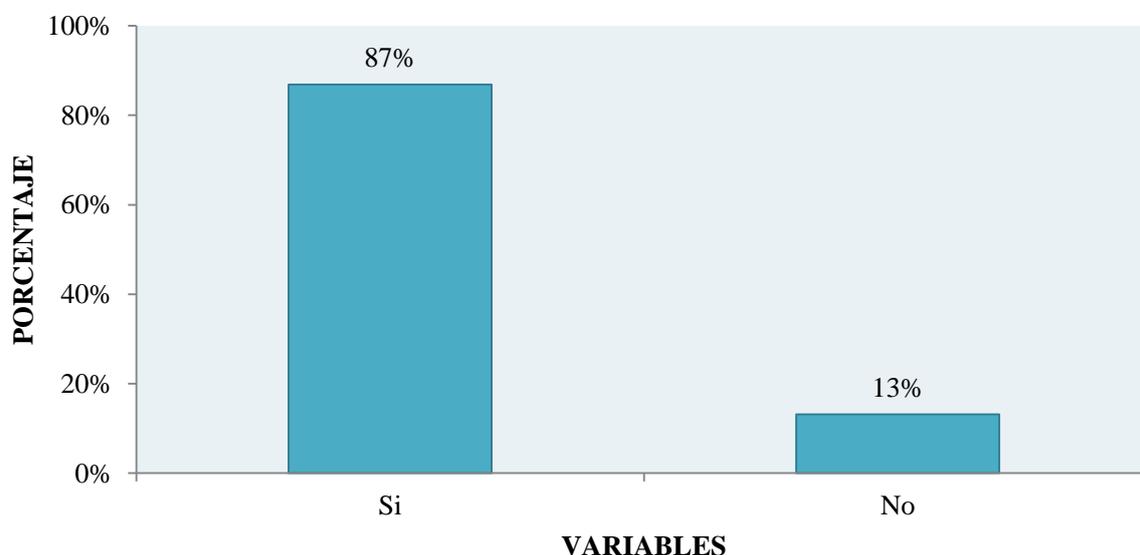
10. ¿Usted cuenta con todos los implementos y suministros necesarios para realizar su trabajo?

Tabla N° 13: Implementos y suministros

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	87%
No	5	13%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 10: Implementos y suministros



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Análisis: Una gran cantidad de trabajadores cuentan con los implementos y suministros necesarios para cumplir con su trabajo, pero dichos implementos y suministros se encuentran en pésimas condiciones porque si los trabajadores requieren de nuevos implementos, estos deben estar totalmente deteriorados para ser cambiados por otros nuevos; por lo que ciertos trabajadores prefieren trabajar sin ellos y están sobre expuestos a los accidentes laborales que pueden surgir.

1.7.2. Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa ECUAROSCANADA S. A.**a) ¿La empresa florícola cuenta con un organigrama estructural y funcional?**

La empresa ECUAROSCANADA S. A. cuenta con un organigrama estructural provisional, no está diseñado de acuerdo a los departamentos existentes en la empresa pero se adaptado a ella para llevar a cabo las operaciones de la mejor manera posible. Además el personal de la empresa no conoce de forma completa las funciones que deben desarrollar de acuerdo al cargo que desempeña.

b) ¿Existe una adecuada segregación de funciones?

A los trabajadores se les ha indicado de forma verbal el cargo y las funciones que cada uno de ellos debe cumplir, pero en ocasiones surge demasiado trabajo por realizar por lo que un determinado trabajador debe comprometerse a ejecutar y cubrir otros puestos.

c) ¿La empresa tiene los objetivos planteados?

La empresa ECUAROSCANADA S. A. no cuenta con los objetivos claramente definidos, ya que trabajamos en base al objeto social por el cual fue creada la empresa.

d) ¿Todo el personal de la empresa contribuye al logro de los objetivos?

El hecho de que los trabajadores cuenten con varios años de trabajo, con un promedio de 3 a 5 años de experiencias, previa al ingresar a nuestra empresa de cierta forma contribuye al cumplimiento del objeto social.

e) ¿Considera usted que existe duplicidad de funciones?

Al no entregar un documento físico a los trabajadores en el que se dé a conocer las funciones que están obligados a cumplir, en ocasiones ha existido una confusión y omisión de funciones lo que se manifiesta en malestar entre los trabajadores y descoordinación de las actividades.

f) ¿Existe algún procedimiento establecido para el reclutamiento, selección, contratación y control del talento humano?

El personal del área agrícola o de producción deben tener experiencia pero a pesar de ello se dan todas las prácticas necesarias que se desarrollan a diario, adicionalmente se revisa la información necesaria que cada uno de ellos deben traer al momento de presentar la carpeta y también se revisa que el aspirante no tenga problemas de carácter legal a través de la página web para en lo posterior no tener ningún tipo de problemas. El nuevo trabajador debe adaptarse al ambiente laboral que se maneja dentro de la empresa durante los próximos tres meses.

g) ¿En la empresa existe algún método para la evaluación del desempeño del talento humano?

No existe ningún método de evaluación del desempeño del trabajador en cuanto a la producción y distribución de las flores, los tacos de las flores para la respectiva exportación se obtiene de acuerdo a la cosecha, clasificación, bonchado, destapado y control de la calidad de las flores que se alcanza a realizar en el día hasta la hora que se debe llevar a los respectivos embarques. En la empresa ECUAROSCANADA S. A. únicamente se dispone de un reloj biométrico para controlar el horario de entrada y salida de los trabajadores.

h) ¿Existe la debida coordinación y comunicación entre las diferentes áreas?

La producción, distribución y exportación de las flores requieren de un proceso de coordinación entre las áreas, es así que se trata de evitar cualquier contratiempo porque se traduciría en pérdidas económicas al no realizar cualquier trámite que garantice la efectividad del proceso.

i) ¿Cómo se encuentra la situación actual de la producción y comercialización de las flores?

Actualmente el sector agrícola está atravesando un problema muy fuerte ya que el mercado ruso ha disminuido considerablemente por la devaluación de la moneda.

Para los consumidores del mercado ruso les resulta más difícil comprar dólares y por ende pagar el valor de la rosa que tiene en el Ecuador, por lo que este mercado ha decaído en un 80% y la gestión de la exportación de la rosa se ha complicado. Sin embargo nosotros estamos tratando de cambiar de mercado con el fin de evitar inconvenientes en el futuro.

j) ¿Considera necesario la creación de un manual de procedimientos administrativos y financieros para mejorar la gestión de cada área en la empresa?

Sí, porque los procedimientos son lineamientos bases que se dispone en la compañía y se orienta de manera correcta al trabajo de las diferentes personas que conforman la entidad. La administración de la empresa ECUAROSCANADA S. A. no es compleja, ya que tiende a ser una empresa pequeña que cuenta con 38 trabajadores.

1.8. Análisis FODA

1.8.1. Matriz FODA

Tabla N° 14: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa florícola está legalmente constituida. • Excelente calidad de las flores. • Ofrecen una gran variedad de flores para la exportación. • La empresa florícola cuenta con todos los servicios básicos para desarrollar su actividad productiva. • Los trabajadores mantienen una buena comunicación. • Existe un trabajo en equipo con los trabajadores de la empresa. • El talento humano cuenta con suficiente experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de suficiente liquidez. • La empresa florícola no es muy conocida a nivel local. • No hay suficientes suministros y materiales de trabajo. • No están claramente definidos los objetivos. • La empresa florícola no cuenta con la misión y visión. • No existe un método para evaluar el desempeño de los trabajadores. • No cuentan con los principios y valores bien establecidos.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos mercados a nivel internacional. • Fidelización de los clientes. • Aspecto climático adecuado para la producción de las flores. • Producción de flores durante todo el año. • Los mejores precios del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia suele ser muy fuerte. • Políticas laborales. • Políticas arancelarias. • Inestabilidad política y económica en el país. • La inversión extranjera con implementación de tecnología avanzada.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

1.8.2. Cruces Estratégicos FA, FO, DO, DA

Tabla N° 15: Cruces estratégicos

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
F O R T A L E Z A S	<p style="text-align: center;">F. A.</p> <ul style="list-style-type: none"> Al ser una empresa florícola legalmente constituida, está debe sujetarse a los cambios tanto en las políticas laborales y arancelarias, así como también a las inestabilidad política y económica que se presentan en el país. La empresa florícola ECUAROSCANADA S. A. ofrece una gran variedad de flores en cuanto a la cantidad y calidad, es decir, constantemente debe preocuparse por la producción de las flores porque el sector florícola tiende es muy competitivo principalmente en el mercado internacional. El talento humano suele ser el principal activo de la empresa, por lo que los trabajadores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo que garantiza el cumplimiento de las políticas laborales que benefician principalmente a los trabajadores y también se encuentran protegidos en caso de sufrir algún accidente laboral. La empresa florícola debe contar con todos los servicios básicos y debe disponer de maquinarias y tecnologías correspondientes, sin embargo, al no contar principalmente con tecnología avanzada que permita agilizar la actividad productiva, la inversión extranjera se hace presenta ya que los inversionistas nacionales no se encuentran en la capacidad de cubrir dichos costos y gastos. 	<p style="text-align: center;">F. O.</p> <ul style="list-style-type: none"> Al ambiente climático en el cual se encuentra ubicado la empresa florícola ECUAROSCANADA S. A. es apto para la producción de gran variedad flores, satisfaciendo las necesidades de los clientes lo cual se ve reflejado en la fidelización de cada uno de ellos al ofrecer flores de calidad. Las flores ecuatorianas son muy solicitadas por su calidad y belleza inigualable, lo que brinda la oportunidad de abrir nuevos mercados a nivel internacional a los mejores precios. La producción y disponibilidad de las flores es continua, beneficiando al trabajador en general ya que tiene la seguridad de contar con un trabajo fijo a largo plazo.
D E B I L I D A D E S	<p style="text-align: center;">D. A.</p> <ul style="list-style-type: none"> La competencia suele tener la preferencia en cuanto a la solicitud de mercadería porque la empresa ECUAROSCANADA S. A. es muy poco conocida dentro del área local. Los cambios políticos, económicos y arancelarios que se ha generado en el país, ha provocado que las ventas de las flores vayan disminuyendo y la empresa no cuente con suficiente liquidez para solventar los gastos de manera oportuna. Al no contar con un plan estratégico claramente definido, provoca que haya una descoordinación en ciertas áreas y aspectos de la empresa, pues debe estar bien estructura para no tener la necesidad de incurrir a la inversión extranjera. 	<p style="text-align: center;">D. O.</p> <ul style="list-style-type: none"> El departamento de ventas deberá establecer nuevas estrategias de comercialización con el fin de obtener suficiente liquidez que permita cubrir los gastos en el momento adecuado. Establecer capacitaciones a todo el personal de la empresa para dar a conocer la misión, visión, objetivos, principios y valores. Se deberá establecer un método adecuado para evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores, así como también proveerlos de los insumos y suministros necesarios para su labor.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

1.9. Determinación del problema diagnóstico

Para determinar el diagnóstico situacional de la empresa ECUAROSCANADA S. A. se aplicó las encuestas y la entrevista; gracias a la información emitida por los trabajadores y el Gerente General, se pudo conocer los aspectos positivos y negativos que influyen en la ejecución de las actividades y operaciones, permitiendo detectar ciertas falencias que se dan en el área administrativa y operativa debido a la inexistencia de un plan estratégico, el cual garantice que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, orientados a cumplir con los objetivos organizacionales.

El personal operativo requiere de capacitaciones y disponer de las herramientas de trabajo que garanticen la efectividad y eficiencia de las operaciones, mejorando el procedimiento de ejecución de las actividades, porque los requerimientos del mercado actual son más exigentes y por ello deben estar en la capacidad de enfrentar este reto, siempre y cuando continúen conservando la calidad del producto, manteniendo la competitividad y prestigio que a la empresa lo caracteriza.

La implementación de un manual de procedimientos contribuirá en el logro de los objetivos de la empresa, detallando los principios, valores, políticas, procedimientos y funciones que les compete a cada uno de los trabajadores, con la finalidad de optimizar los recursos y generar rentabilidad que beneficie a todo el personal de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente y buscando solucionar la problemática detectada, se ha planteado la realización de un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA ECUAROSCANADA S. A.**, con el propósito de mejorar la gestión de la empresa.

1.10. Análisis Capítulo I

El diagnóstico situacional realizado a la empresa ECUAROSCANADA S. A. se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas de investigación, que en este caso se aplicó la encuesta dirigida al personal administrativo y operativo, así como también la entrevista dirigida principalmente al Gerente General. Cabe recalcar que la población de la empresa tiende a ser menor a 100 personas, motivo por el cual se empleó el censo.

La información recopilada en la encuesta y la entrevista conllevó a determinar la problemática a solucionar, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades que le permite crecer y enfrentar a las debilidades y amenazas que se presentan alrededor del entorno de la empresa, tanto interna como externamente.

No obstante, en menester señalar que el Gerente General conjuntamente con los Gerente Financiero y de Producción, buscan mejorar la gestión administrativa de la empresa, aplican sigilosamente los métodos y procedimientos, que de forma empírica lo han establecido; pero resulta mejor todavía cuando se propone realizar un manual de procedimientos administrativos y financieros acorde a la actividad económica de la empresa.

La correcta aplicación de los instrumentos de investigación permitió detallar la información relevante de la empresa y proponer claramente una solución que vaya en beneficio de la misma.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La actividad florícola

2.1.1. Introducción a la Floricultura

Rimache (2011) menciona la siguiente introducción:

La floricultura a nivel mundial ha ido creciendo constantemente en las últimas décadas, tanto en diversidad de especies y demanda de flores por parte de los consumidores como también en la entrada al negocio de muchos países. En floricultura, tiene una gran importancia el conocimiento exacto del clima apropiado para cada planta, y conseguir así las condiciones ideales para su desarrollo y producción. (p. 17 – 18)

Alvarez (2011) indica:

El sector floricultor se destaca como actor elemental y activo en el desarrollo del país y como un protagonista importante en el mercado mundial, es la actividad agrícola que más empleo genera por unidad de área en el país y además ocupa un espacio relativamente pequeño. Dentro de los costos de producción en el sector florícola la MO representa el 45%, materiales e insumos 19%, pos cosecha y empaque 12%, ventas y mercadeo 4%, gastos administrativos 5%, financieros 3% y otros el 14%. Cabe mencionar que Estados Unidos representa el 42% del mercado de flores para el Ecuador, la Unión Europea el 29% y Rusia el 21%.

Líderes (2015) aclara:

La devaluación del rubro ha marcado un antes y un después en el sector de la floricultura del país. Durante el 2014, la moneda rusa se devaluó cerca del 80%, lo que llevó a que los productos importados se vuelvan más caros para Rusia. Los compradores de ese país requieren más rubros

para acceder a productos importados, como las flores ecuatorianas. La consecuencia: reducción de la demanda o la caída de precios de los tallos.

La actividad florícola tiende a ser un sector netamente productivo, puesto que las flores ecuatorianas son muy solicitadas para la exportación por sus características inigualables, gracias al factor climático y las condiciones del ambiente los cuales son aptos para desarrollar esta actividad productiva. Los inversionistas analizan cuidadosamente el lugar estratégico, donde se pretende crear una nueva empresa florícola, misma que debe disponer de todos los recursos y requisitos necesarios para poder constituirse legalmente cumpliendo con todas las obligaciones con el Estado y ofreciendo una estabilidad laboral para los trabajadores.

La calidad de las flores ecuatorianas generaba mayor demanda en el mercado internacional por lo que surgía la oportunidad de conquistar nuevos mercados con la finalidad de aumentar la productividad mediante la eficiencia y eficacia de los trabajadores, fomentando el compromiso en cada una de las fincas y empresas florícolas, para así entre todos quienes conforman el sector florícola aumentar la rentabilidad. Pero desafortunadamente el año 2015 ha sido muy difícil para el sector florícola por el hecho de que la exportación de las flores se ha visto afectada por la devaluación de la moneda que surgió en el 2014, principalmente en el mercado ruso, motivo por el cual las exportaciones de las flores han disminuido notablemente por lo que los representantes de las diferentes empresas florícolas han optado por buscar nuevos mercados a nivel internacional para solventar los gastos y costos necesarios que surgen dentro de la misma.

2.1.2. Definición

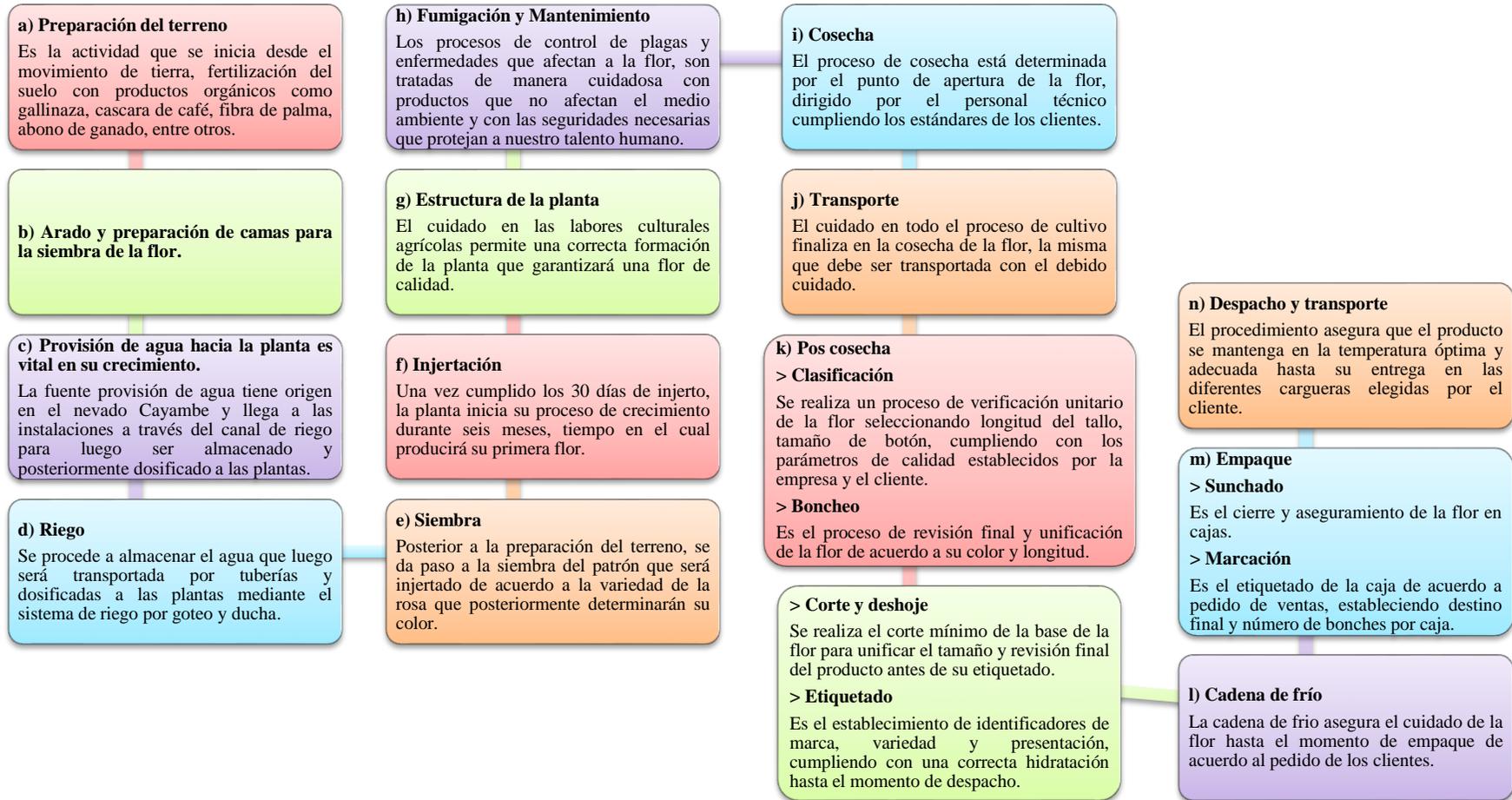
Rimache, (2011) define: “La floricultura es el cultivo de la flores. El término se hace extensivo también a aquellas plantas que se cultivan por el valor ornamental que tenga cualquier otra parte distinta de la flor: hojas, frutos, etc.” (p. 17)

La producción y cultivo de las flores debe llevarse a cabo de una forma rigurosa y cuidadosa en cada una de las etapas del proceso productivo con la finalidad de obtener las más hermosas flores que satisfaga las expectativas de los consumidores por la gran variedad que se oferta en el mercado, mismo que realzan cualquier evento u ocasión en especial.

Las empresas florícolas son emprendimientos que poco a poco han ido creciendo hasta conseguir el reconocimiento y prestigio a nivel local, pero comprometidos con el medio ambiente y la colectividad buscando el bienestar de todos sus grupos de interés durante todo el tiempo de vida que tiene la empresa, lo que la convierte en una empresa sustentable y responsable dentro de su entorno.

2.1.3. Proceso de producción de las flores

Gráfico N° 11: Proceso de producción de las flores



Fuente: Ecuatorscanada
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

El cumplimiento de todas las etapas del proceso productivo corrobora a que el producto final (flores) sea el esperado y cumpla con todos los parámetros necesarios, para su posterior comercialización, hasta llegar al consumidor. Las flores deben mantener la temperatura idónea que le permita conservar su aroma y color natural durante un tiempo determinado, por el simple hecho de que las flores son utilizadas de diferentes formas de acuerdo a las necesidades de los clientes, tales como: arreglos florales, esencias, perfumes, entre otros. Para que todo el proceso productivo se realiza de la mejor forma posible, el personal de la empresa debe tener el pleno conocimiento sobre las funciones que va a desempeñar, tener experiencia en el área y estar en la capacidad para poder ejecutarlas, el mismo que requiere de agilidad, efectividad y concentración; de hecho tomando en cuenta la situación actual, los supervisores tienen el deber de mantener una supervisión permanente orientados a ofrecer constantemente flores de mejor calidad para cumplir con los pedidos de los clientes.

2.2. La empresa

2.2.1. Definición

“Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad”. (García, 2009, p. 174)

La empresa debe disponer de todos los recursos necesarios tales como: económicos, materiales, humanos y tecnológicos; mismos que ayudan a desarrollar las actividades de manera eficiente y eficaz con el propósito de cumplir las expectativas de los socios u accionistas, por supuesto de los clientes potenciales y con miras de conquistar a clientes futuros.

Es importante que la empresa debe estar legalmente constituida y cumplir con todos los requisitos necesarios para su funcionamiento así como también cumplir con las obligaciones tributarias y estatales, para en lo posterior evitar problemas de cualquier índole.

La empresa busca obtener rentabilidad dentro de un tiempo determinado para ello debe establecer estrategias y políticas de compra y venta, mismas que contribuyan al logro de los objetivos empresariales, mejorando la producción y comercialización de los bienes o la prestación de servicios con el único propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y lograr la confianza y fidelización de los mismos.

2.2.2. Clasificación de las empresas

A las empresas se la puede clasificar desde varios puntos de vista, según se crea conveniente y de acuerdo a diferentes aspectos que se toman en cuenta, como se describe a continuación:

Según Chinchillas (2009), a las empresas las clasifica en 3 grandes grupos, de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Por su actividad

- **Industriales**

Son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materia prima y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos.

- **Comerciales**

Solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o disponibilidad.

- **De servicios**

Pueden ser prestadas por instituciones que denominamos empresas o por personas físicas. Las empresas de servicios tienen tres características: Son intangibles, son heterogéneos y caducan.

Según Bravo (2013), las empresas por el sector al que pertenecen son:

b) Por el sector al que pertenecen

- **Públicas**

Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público. (Estado)

- **Privadas**

Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).

- **Mixtas**

Son aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

c) Por la integración del capital

- **Unipersonales**

Son aquellas cuyo capital pertenece a una sola persona natural.

- **Pluripersonales**

Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales.

De acuerdo a la actividad, al sector al que pertenece y a la integración del capital la empresa establece los métodos, procesos y procedimientos para llevar a cabo la gestión de la empresa cumpliendo las expectativas de los inversionistas y clientes, mediante la utilización de los factores productivos y de los materiales que ésta considere necesario. Además de ello las empresas en el Ecuador deben estar sujetas a diferentes entes de control de acuerdo a los parámetros establecidos.

2.3. Planificación Estratégica

2.3.1. Definición

Según Jiménez & Jiménes (2013) menciona que: “La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (p. 158 - 160)

La planificación estratégica de la empresa establece los parámetros esenciales bajo los cuales deben trabajar, tanto el personal administrativo como operativo, que están orientados a mejorar la productividad mediante la incorporación de las estrategias, políticas, principios y valores en cada una de las actividades, pensando siempre en cumplir las expectativas de los clientes mediante el trabajo constante con resultados eficientes y eficaces.

2.3.2. Etapas de la planificación estratégica

- ✓ La formulación de la estrategia comprende desarrollar la misión y la visión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es

recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

- ✓ Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio período. Las estrategias determinan las ventajas comparativas a largo plazo y las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización.
- ✓ La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Asimismo, implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.
- ✓ A la implementación de la estrategia suele denominársele etapa de acción de la planificación estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.
- ✓ La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planificación estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato qué estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles de modificaciones en el futuro, ya que los factores tanto externos como internos están cambiando constantemente.
- ✓ En las estrategias deben ser desarrolladas tres actividades fundamentales: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar acciones correctivas.

- ✓ La evaluación de la estrategia es necesaria porque “el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana”. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes que deben ser atendidos oportunamente si se quiere permanecer.

2.4. Administración

2.4.1. Definición

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”. (Robbins & Coulter, 2010)

Todas las actividades que se ejecutan dentro de una entidad tienen que estar debidamente coordinados y asignados los recursos correspondientes, los mismos que deben tener una supervisión constante para cumplirlos de tal manera que estuvo planificada para evitar contratiempos.

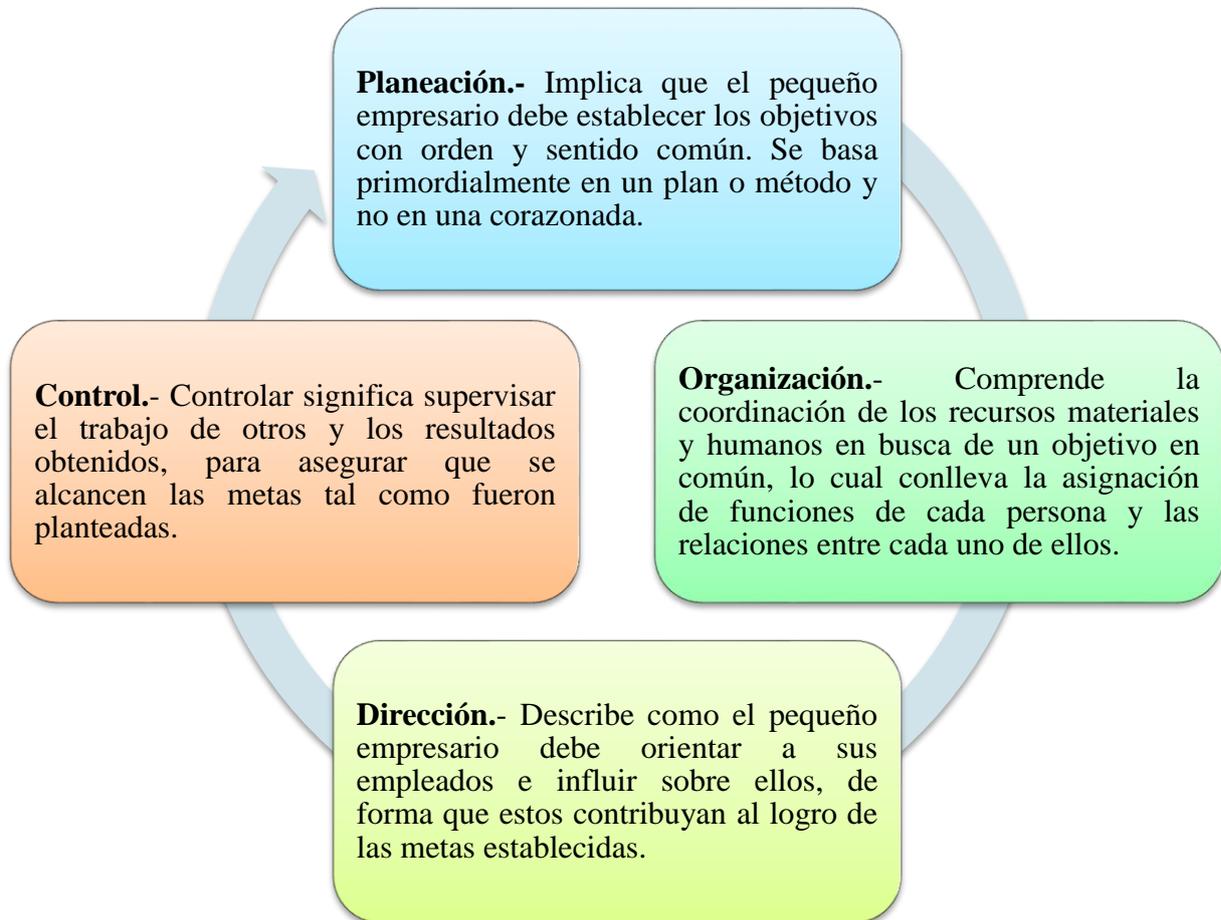
2.4.2. Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de personas y recursos”. (Anzola, 2010, p. 52)

Según Cruz (2013) aclara que: Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible. Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

Los elementos básicos del proceso administrativo son:

Gráfico N° 12: Elementos básicos del proceso administrativo



Fuente: Administración de pequeñas empresas
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Las actividades y procesos que deben ser desarrollados en la empresa tienen que cumplir un orden específico, referente al proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar. Para ello se debe asignar los recursos y los responsables correspondientes a determinadas actividades con el objetivo de ejecutar de la mejor manera posible, garantizando el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la aplicación de métodos, procesos, políticas, estrategias y procedimientos que se relacionan entre sí.

2.4.3. Técnicas de administración

a. Organigrama

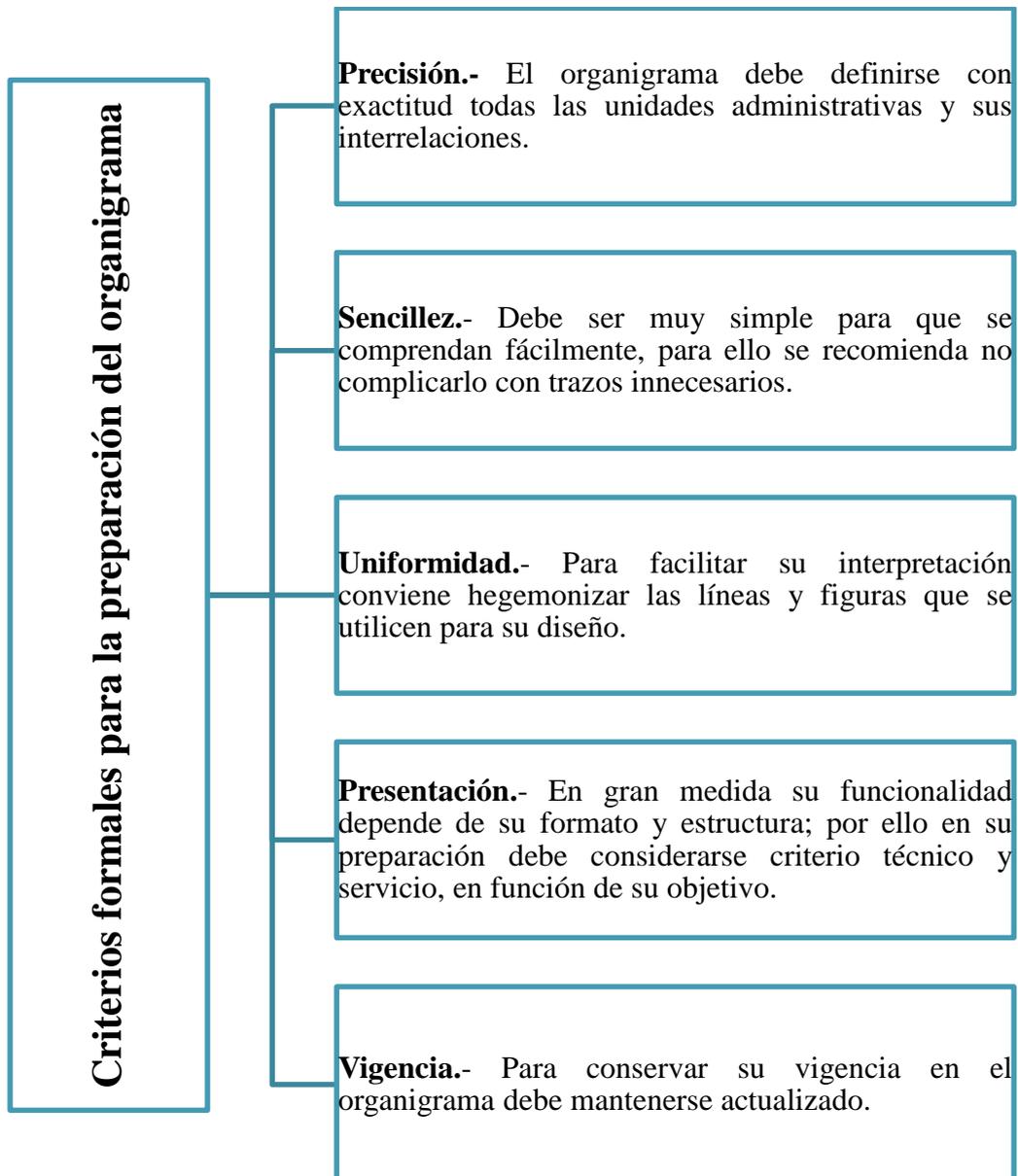
- **Definición**

Benjamín (2009) menciona que: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución o de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (p. 124 - 125)

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, se puede decir que el organigrama permite conocer la estructura de la empresa, los diferentes departamentos por los que está compuesto y la relación que debe existir entre ellos, respetando el orden jerárquico. La estructura de un adecuado organigrama refleja que existe una mejor coordinación y supervisión entre todas las áreas, manteniendo una relación laboral exitosa y por ende ejecutando eficazmente las actividades del proceso productivo de las flores; las cuales están orientados a cumplir con los objetivos establecidos dentro de un determinado tiempo.

- Criterios formales para la preparación del organigrama

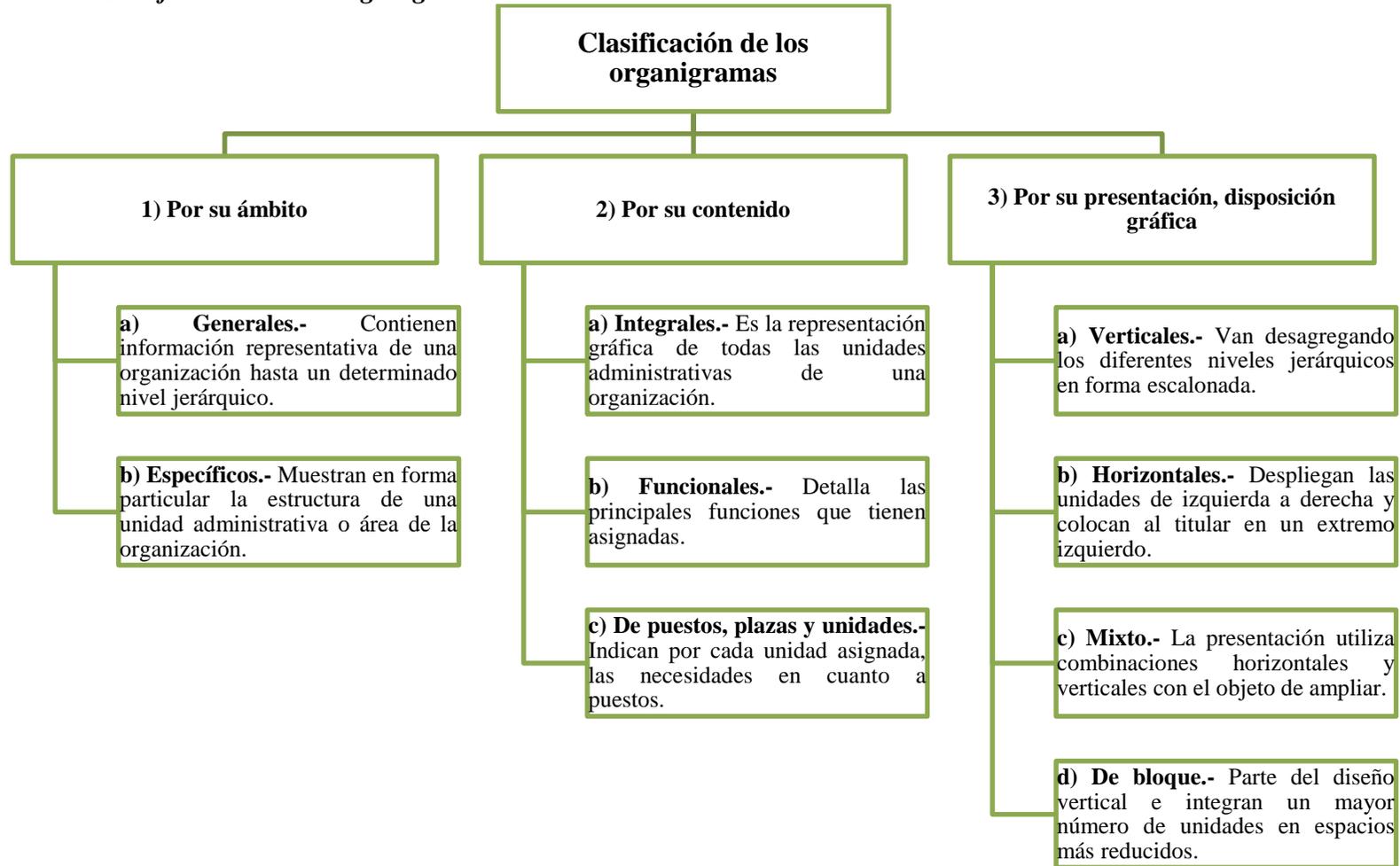
Gráfico N° 13: Criterios formales para la preparación del organigrama



Fuente: Organización de Empresas
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

- **Clasificación**

Gráfico N° 14: Clasificación de los organigramas



- **Características**

Según Franklin (2009) detalla las siguientes características:

- ✓ **Exactitud.-** El organigrama debe estar expresado lo más claramente posible, por lo que la unidad encargada de realizarlo debe tratar de que sea entendible para todos, para que no existan confusiones ni mal entendidos en su interpretación.
- ✓ **Presentación.-** En su forma el organigrama debe estar expuesto de una manera comprensible con formas, figuras y líneas que permitan reconocer la estructura de la organización, funciones, relaciones entre las unidades, puestos de mayor y aún los de menor importancia, las comunicaciones y sus vías, los niveles y los estratos jerárquicos, entre otros factores: es importante colocar una tabla de referencia que indique el significado de cada símbolo para que así todos puedan interpretarlo.
- ✓ **Exposición.-** Debe ser conocida por todos para que puedan examinarlo cuando lo necesiten; así que la unidad encargada de realizarlo tiene que coordinar con la administración para su eficaz difusión y conocimiento de todos.
- ✓ **Validez.-** Debe estar bien especificado la fecha de elaboración, que unidad fue la encargada de hacerlo, por quién fue aprobado, todo esto para tener un medio confiable que en verdad sirva de guía, porque un organigrama desactualizado no nos muestra la imagen real de la empresa y puede causar confusiones; a medida de que la organización crece es necesario ir haciendo las modificaciones pertinentes de este modo se logra tener al día el organigrama.

El organigrama debe ser elaborado de acuerdo al tamaño, la necesidad y la actividad económica que realiza la empresa, mismo que debe ser preciso, claro y sencillo para ponerlo a consideración de todos los socios o accionistas de la empresa y adaptarlo en un mínimo período de tiempo.

b. Manual

- **Definición**

Benjamín (2009) define que: “Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática toda la información de una organización, como instrucciones y lineamientos necesarios para que el personal desempeñe mejor sus tareas.” (p. 244)

El manual es un instrumento necesario dentro de una empresa que ayuda a mejorar la gestión administrativa y operativa, el cual contiene información referente a los lineamientos y procesos, de manera ordenada y sistemática, así como también la descripción detallada de las actividades, funciones y responsabilidades que cada empleado y trabajador debe cumplir, con el propósito de minimizar ciertos errores o falencias que se puedan presentarse para evitar pérdidas económicas que perjudiquen a la empresa y con ello a los trabajadores, considerando necesario e imprescindible trabajar en equipo.

- **Clasificación**

- ✓ **Manual de Organización**

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, misión y funciones organizacionales.

- ✓ **Manual de Políticas**

También conocido como normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

✓ **Manual de Puestos**

Conocido también como manual individual e instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

✓ **Manual de Finanzas**

Son manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización, en todos sus niveles en particular en las áreas responsables de su capacitación, aplicación, resguardo y control.

✓ **Manual Administrativo**

“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, traducidas a un procedimiento determinado”. (Cardona, 2012, p. 358)

✓ **Manual de Procedimientos**

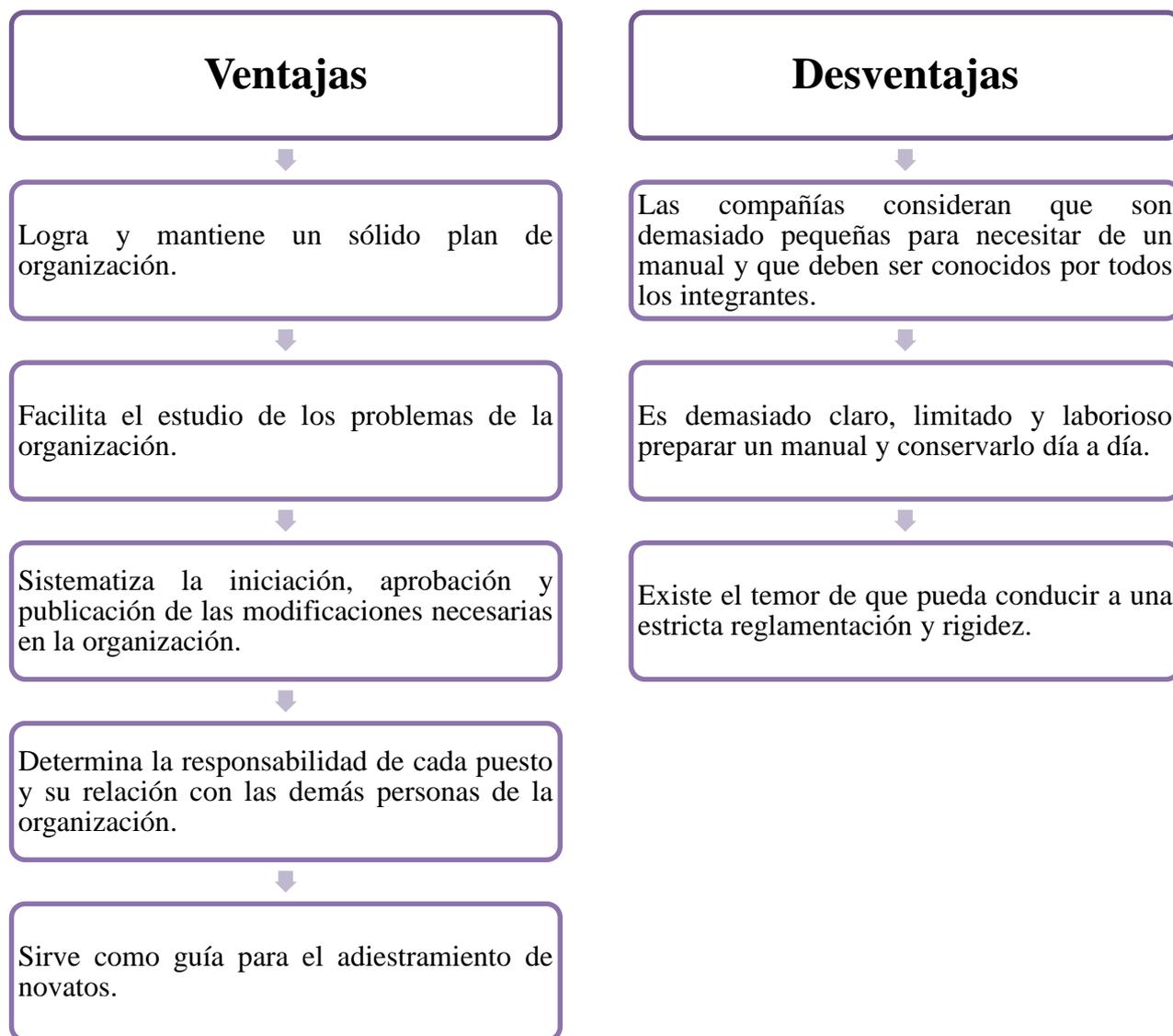
“Es un documento institucional que actúa como instructivo de las políticas administrativas, normas y prácticas que gobiernan el ámbito operativo, con las características y ámbito de trabajo de cada uno de los funcionarios, empleados y colaboradores de una empresa”. (Cardona, 2012, p. 356)

Los manuales son herramientas muy importantes que son implementados de acuerdo a la gestión que se desarrolla dentro de una organización con la finalidad de mejorar aspectos relevantes que permita cumplir con los objetivos establecidos. Además se especifica las operaciones, los pasos y las funciones que se deben cumplir para la realización de las actividades dentro del área administrativa y financiera, mismo que genera una deducción de

costos y gastos, optimización de recursos y designación de responsabilidades para evitar pérdidas económicas, materiales y en un caso extremo pérdidas humanas.

- **Ventajas y desventajas del manual**

Gráfico N° 15: Ventajas y desventajas del manual



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

c. Diagrama de flujo

- **Definición**

“El diagrama de flujo consiste en representar gráficamente el flujo de la información y sus transformaciones desde su entrada hasta su salida”. (Romero, 2011, p. 14)

Para la elaboración del diagrama es importante la utilización de símbolos, el mismo que debe ser elaborado correctamente de acuerdo al proceso al cual está orientado, además debe ser breve y preciso tomando en cuenta el significado que cada representación gráfica conlleva con sus respectivos conectores, es decir, son los pasos que se deben cumplir para obtener un determinado producto o servicio.

- **Características del Diagrama de Flujo**

Gráfico N° 16: Características del Diagrama de Flujo

Tiene un solo punto de inicio, pero puede tener varios puntos de término o salida de acuerdo con las decisiones que se tomaron en el camino (rombos de decisiones).

Todo proceso plasmado en un Diagrama de Flujo debe permitir llegar desde el inicio hasta algunas de las salidas o términos.

Debe indicar de forma clara las ideas principales incluidas en él.

Contiene simbología específica para cada etapa de un proceso, metodología o algoritmo.

Deben dibujarse de izquierda a derecha con sus respectivos conectores para seguir el flujo cuando se requiera o dibujarse de arriba abajo en forma lineal, salvo cuando exista una decisión que tomar.

Sirve para comprender rápidamente un problema, su proceso y solución.

Fuente: Informática 2: Competencias+Aprendizaje+Vida

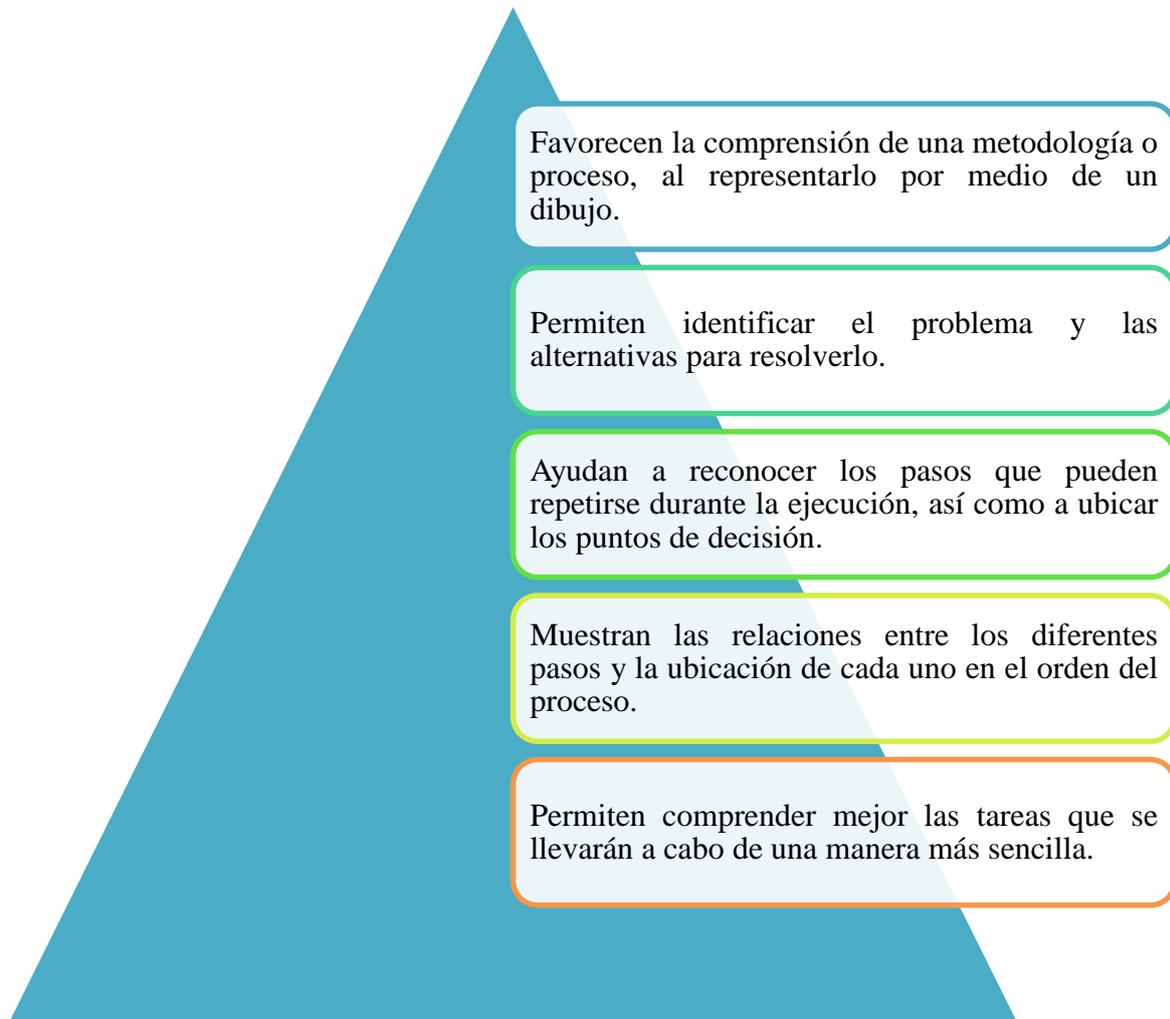
Elaborado por: La Autora

Año: 2016

El diagrama de flujo correctamente elaborado, cumpliendo con todas las características antes mencionadas, ayuda en la toma de decisiones porque claramente está descrito una determinada actividad u operación, de acuerdo a la cual está dirigida; buscando siempre obtener beneficios para la empresa.

- **Ventajas del Diagrama de Flujo**

Gráfico N° 17: Ventajas del Diagrama de Flujo



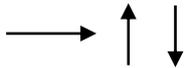
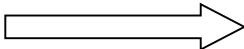
Fuente: Informática 2: Competencias+Aprendizaje+Vida
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Las ventajas que proporcionan los diagramas de flujo mejoran la comprensión de un proceso, de modo que el personal responsable de un determinado proceso puede realizar su trabajo con mucha facilidad, con un mínimo riesgo de cometer algún tipo de error. En caso de surgir algún inconveniente, con mucha habilidad y agilidad se puede establecer la solución a la respectiva problemática, por el hecho de que los diagramas de flujo detallan claramente cada uno de los pasos que hay que seguir para cumplir una actividad específica.

- **Simbología**

Al construir un Diagrama de Flujo se necesitan símbolos especiales para ilustrar cada parte del proceso.

Tabla N° 16: Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Operación que indica
	Inicio – Fin
	Entrada – Salida de Datos
	Proceso
	Pregunta o Toma de Decisiones
	Conector con la Misma Página
	Conector para Otra Página
	Flechas de Dirección
	Representación de resultados, reporte impreso. Documentos
	Multi-documento. Representación de la salida, despliegue o impresión de varios documentos.
	Utilizada para reflejar el archivo de un documento y/o expediente.
	Transporte

2.5. Contabilidad

2.5.1. Definición

Bravo (2011) define que la contabilidad: Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o período contable. (p. 1)

La aplicación de la contabilidad es de suma importancia dentro de una empresa, pues mediante el adecuado registro de todas las transacciones y el control de todas sus operaciones se puede determinar la situación económica en un período contable, contribuyendo en la toma de decisiones que permita establecer estrategias y métodos de mejora continua para la empresa y sus grupo de interés, añadiendo un valor agregado al producto o servicio y con ello logrando un alto nivel de competitividad.

Sin embargo en la actualidad muchas de las empresas han optado por incluir diferentes sistemas de contabilidad en relación a la posibilidad económica de la misma, logrando agilizar el proceso de registro de las transacciones. Una buena administración de los recursos de la empresa y la presentación de los Estados Financieros de un determinado período económico corrobora a que la entidad conozca los activos y patrimonio con los que cuenta y que según la liquidez de la empresa pueda cubrir las obligaciones adquiridas tanto a corto como largo plazo.

2.5.2. Clases de Contabilidad

La contabilidad y su proceso financiero se aplicará de acuerdo a la actividad económica a la cual está destinada una determinada empresa, es por ello menester señalar las diferentes clases de contabilidad:

Gráfico N° 18: Clases de Contabilidad

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

La contabilidad que se implantará en una empresa estará determinada de acuerdo a la actividad económica, misma que debe ser breve, clara, precisa y de fácil comprensión para los respectivos lectores. Al tener conocimiento sobre la situación económica que presenta la empresa, se procederá a tomar acciones correctivas con el objetivo de mejorar la gestión financiera de la misma, minimizando costos y gastos y aumentando rentabilidad.

2.5.3. Proceso Contable

Bravo (2011) menciona que: El proceso contable se refiere a todas las operaciones y transacciones que registra la contabilidad en un período determinado, regularmente el del año calendario o ejercicio económico, desde la apertura de los libros hasta la preparación y elaboración de los Estados Financieros. (p. 33)

El proceso contable debe cumplir con ciertas etapas, mismos que garanticen la eficiencia del resultado final, dichas etapas empiezan con la apertura y registro de operaciones en el libro diario, por consiguiente la realización del libro mayor, luego se procede a la elaboración del balance de comprobación, como siguiente paso se realiza los respectivos asientos de ajustes y cierre para posteriormente proceder a la preparación de los Estados Financieros donde se determinará la respectiva rentabilidad o pérdida del presente ejercicio económico. Las cuentas que se detallarán durante el proceso contable, deben estar debidamente clasificados de acuerdo a la naturaleza de la cuenta para en lo posterior evitar confusiones que conlleve a mal interpretar los resultados.

2.5.4. Plan general de cuentas

“El catálogo de cuentas representa la estructura del sistema contable. Este catálogo es una lista que contiene el número y nombre de cada cuenta que se usa en el sistema de contabilidad de una entidad contable”. (Guajardo & Andrade, 2014, p. 67)

El plan general de cuentas tiende a ser una descripción detallada de las principales cuentas contables con las que trabaja una determinada empresa de acuerdo a la actividad económica que realiza. Estas cuentas deben estar codificadas ya sea de manera numérica o alfa numérica dependiendo de la comodidad del contador y sobre todo, trabajar bajo los estatutos que las entidades de control estipulan.

El plan general contiene todas las cuentas necesarias para desarrollar los estados financieros, y las cuentas principales que contiene son: activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos, mismas que contienen subcuentas más detalladas para una mejor comprensión del lector.

Gráfico N° 19: Principales cuenta contables

1. Activos

- Son todos los bienes y derechos de propiedad de la empresa.

2. Pasivos

- Son las obligaciones que tiene una empresa con terceras personas y son pagaderas en un determinado tiempo.

3. Patrimonio

- Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene una empresa, a través de los cuales realiza su actividad para conseguir un fin determinado y obtener el máximo beneficio.

4. Ingresos

- Son todas las entradas de efectivo o similares que van a estar en función de la actividad de la empresa y su estructura (en un ejercicio económico).

5. Gastos

- Constituyen los desembolsos necesarios que se realizan para cumplir con los objetivos de la empresa.

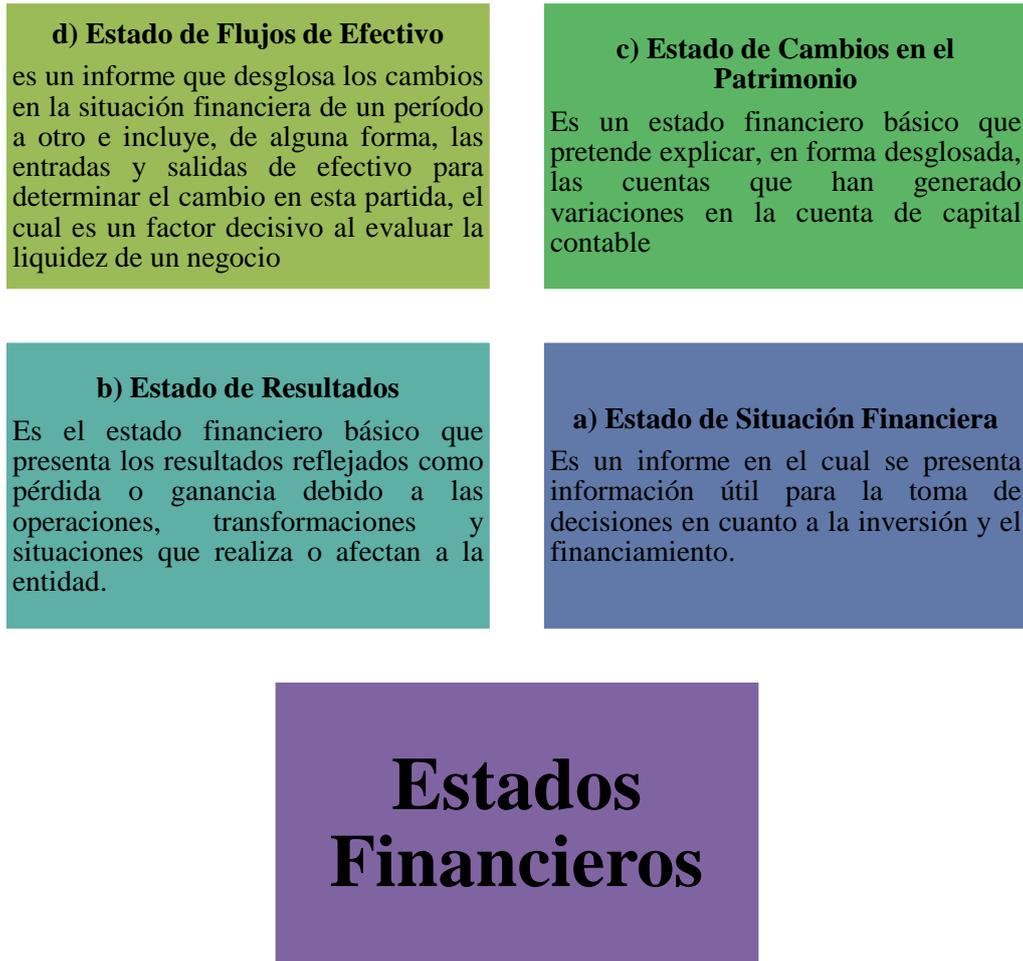
Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Un adecuado manejo de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos se ve reflejado en el progreso económico de la empresa, manteniendo una estabilidad económica y laboral para sus empleados, día a día ganando el prestigio al convertirse en un empresa competitiva, con miras en constantemente buscar nuevos mercados y sobretodo conquistar el mercado internacional.

2.5.5. Estados Financieros

Los Estados Financieros se los desarrolla con la finalidad de generar información financiera, misma que sea confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones. Cabe mencionar que los registros contables deben ser la pauta para generar los correspondientes Estados Financieros, mismos que son:

Gráfico N° 20: Estados Financieros



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

2.5.5.1 Actividades del Estado de Flujos de Efectivo

El estado de flujos de efectivos proporciona a los usuarios de los estados financieros, una base para evaluar y analizar la capacidad de generar efectivo y sus equivalentes, los cuales fueron empleados en cubrir las necesidades de la empresa. Las principales actividades que se detalla en el Estado de Flujos de Efectivo son:

- Actividades de Operación
- Actividades de Inversión.
- Actividades de Financiamiento.

Tabla N° 17: Actividades del Estado de Flujos de Efectivo

Actividades de Operación	Actividades de Inversión	Actividades de Financiamiento
<p>Se determina partiendo del resultado del ejercicio (Estado de Resultado), al mismo que se deduce o se adiciona las partidas incluidas en dicho resultado, que no son movimiento de efectivo, tales como:</p>	<p>Corresponden aquellas actividades que hayan ocasionado desembolsos o cobros en efectivo por:</p>	<p>Corresponde las actividades diferentes a los de operación e inversión que produzcan flujos de efectivo, tales como:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depreciación. ✓ Amortización ✓ Estimaciones de cuentas dudosas. ✓ Provisión para inventarios. ✓ Ganancia en venta de activos fijos. ✓ Variaciones en cuentas de Capital de Trabajo Neto que no sean efectivos ni sus equivalentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos otorgados y sus cobros. ✓ Compra y venta de bienes o servicios. ✓ Instrumentos de capital. ✓ Inmuebles, maquinaria y equipo. ✓ Inversiones permanentes, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos recibidos a corto y largo plazo. ✓ Reembolsos de capital. ✓ Dividendos pagados, excepto dividendos en acciones. ✓ Aumentos de capital.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

2.5.6. Notas a los Estados Financieros

“Las notas a los estados financieros son parte integrantes de estos y con ellas se pretende explicar con mayor detalle situaciones especiales que afectan ciertas partidas dentro de los estados financieros”. (Guajardo & Andrade, 2014, p. 50)

Las notas constituyen una parte integral de todos y cada uno de los estados financieros, mismas que deben ser elaborados por el contador o por la persona que realizó los estados financieros. Las notas aclaratorias deben ser claras, precisas y ordenadas para una mejor comprensión del lector, haciendo énfasis en aquellas situaciones que afecten razonablemente a los estados financieros y ayude en la toma de decisiones.

El objetivo de las notas a los estados financieros es brindar los elementos necesarios para que aquellos interesados que los lean, puedan comprender claramente, siendo muy útil la información financiera y deben cumplir las siguientes reglas:

1. Debe aparecer identificada mediante números o letras, con el propósito de facilitar su lectura y su cruce con los estados financieros respectivos.
2. Las notas se deben referenciar adecuadamente en el cuerpo de los estados financieros.
3. Las notas iniciales deben identificar el ente económico, resumir sus políticas y prácticas contables y los asuntos de importancia relativa.
4. Las notas deben ser presentadas en una secuencia lógica, guardando el mismo orden de los rubros de los estados financieros.

2.6. Indicadores Financieros

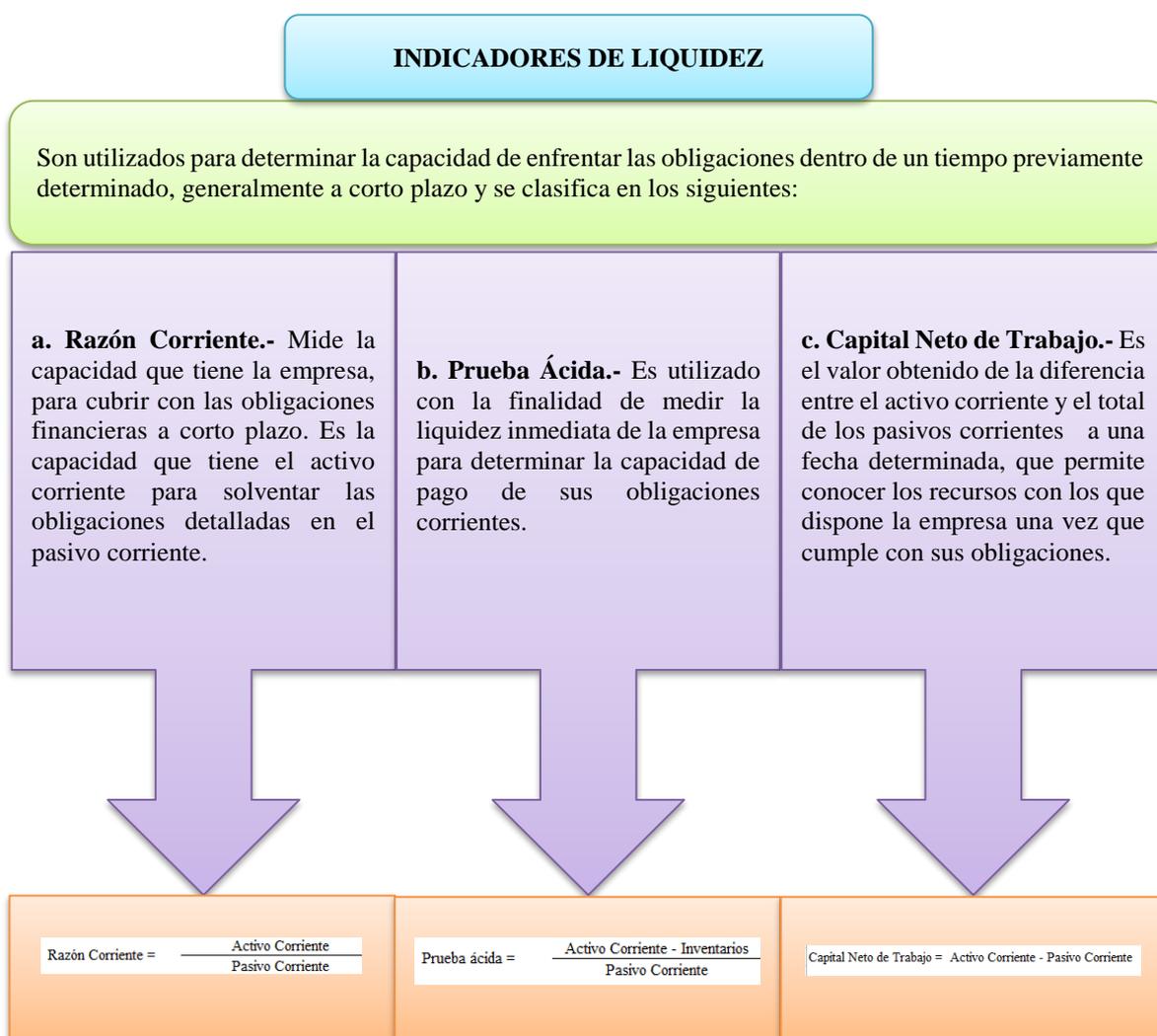
Mukodsi (2009) indica que: “Se hace referencia a través de un grupo de indicadores del que de su cálculo, se refleja en este punto y la interpretación de sus resultados se exponen como

elemento para demostrar el impacto económico y social según sea el caso en los puntos de la guía que corresponda”. (p. 11)

Según las necesidades y perspectivas de la empresa, se aplica los diversos indicadores, que permitan conocer en términos porcentuales, el resultado obtenido en cuanto a la liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad para tomar las decisiones correctas e invertir en nuevos proyectos similares o ajenos a la actividad productiva de la empresa.

2.6.1. Tipos de Indicadores Financieros

Gráfico N° 21: Indicadores de Liquidez



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 22: Indicadores de Eficiencia

INDICADORES DE EFICIENCIA

Están enfocados al control de los recursos de la empresa, determina la productividad, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte del personal de la empresa.

a. Rotación de inventarios

Permite conocer el número de veces en que el inventario se convierte en dinero o que posiblemente se convertirá en cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Coste mercancía vendida}}{\text{Promedio inventario}}$$

b. Rotación de activos

Es el indicador que permite conocer cuan eficiente es la empresa y determinar los activos disponibles para la generación de ventas y la generación de ganancia por cada dólar invertido.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

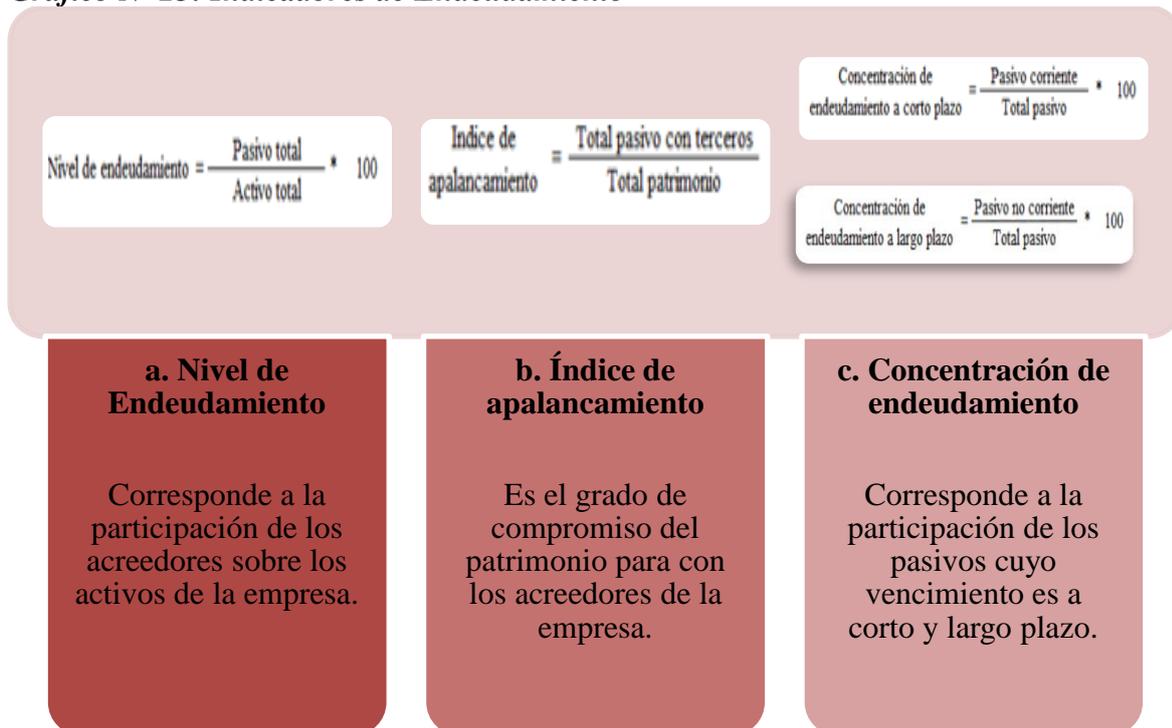
c. Período promedio de cobranza

Indicador que indica el número promedio de los días que tardan las cuentas por cobrar para convertirse en efectivo.

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 23: Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Gráfico N° 24: Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad

Mide el grado que tiene la empresa de hacer frente a las obligaciones adquiridas y la forma de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la misma.

a. Margen de utilidad bruta

Es el porcentaje de rentabilidad generado por las ventas, que se obtiene una vez que se haya cubierto el costo de ventas y los gastos operativos, antes de la deducción de los impuestos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

b. Margen de utilidad operacional

Es la aplicación del costo de ventas, gastos operacionales de administración y ventas, a excepción de los gastos financieros porque no son considerados necesarios para la operación de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

c. Margen de utilidad neta

Indica el porcentaje que representa la utilidad neta de los ingresos totales obtenidos por la empresa en un tiempo determinado, mientras mayor sea la utilidad neta, mayores son los beneficios para la empresa permitiendo realizar nuevas inversiones o proyectos.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

2.7. Aplicación de las NIIF y NIC

2.7.1. Normas Internacionales de Información Financiera

Las Normas Internacionales de Información Financiera establecen los parámetros y estándares bajo los cuales se deben presentar los estados financieros de una empresa, para que la información emitida se confiable y veraz, ayudando a los inversionistas a la mejor toma de decisiones. Los estados financieros deben cumplir características cualitativas que determinen la utilidad de la información financiera. La aplicación de las NIIF requiere obligatoriamente lo siguiente:

- Involucrar todas las NIIF para la preparación de los estados financieros.
- Reconocer todos los activos y pasivos requeridos por las NIIF.
- No reconocer aquellos activos y pasivos que las NIIF no lo permiten.
- Aplicar las NIIF en la medición de todos los activos reconocidos.

2.7.2. Normas Internacionales de Contabilidad

Es un conjunto de normas internacionales que regulan la información que se debe presentar en los estados financieros; facilitando la uniformidad y comparabilidad de los estados financieros entre empresas que operan en distintos países.

Las Normas Internaciones de Contabilidad se aplican a los estados financieros de cualquier organización comercial, industrial o empresarial. Y los postulados contables fundamentales a considerarse en las NIC son los siguientes:

- **Empresa en marcha.-** Es la empresa que continuará con sus operaciones y no hay la necesidad de liquidarse o reducir sustancialmente sus operaciones.

- **Devengo.-** Los ingresos y costos se acumulan y son reconocidos a medida que se devengan o incurrir, los mismos que deben ser registrados en los estados financieros.
- **Uniformidad.-** Las políticas contables son uniformes de un periodo a otro.

2.8. Análisis Capítulo II

El presente capítulo constituye el pilar fundamental para el diseño del manual de procedimientos administrativos y financieros, porque se detalla claramente las bases teóricas por las cuales está conformado dicho manual, tomando en cuenta el aspecto administrativo y financiero de la empresa ECUAROSCANADA S. A.

En fundamental definir los conceptos básicos para implementarlos en la vida práctica, aquellos conceptos están relacionados principalmente con la planificación estratégica (visión, misión, políticas, estrategias), proceso administrativo y el proceso contable, puntualizando principalmente en que los estados financieros deben ser elaborados y presentados bajo las normas y parámetros de las Normas Internacionales de Información Financiera y las Normas Internacionales de Contabilidad.

Posterior a la presentación de los estados financieros, se considera factible la aplicación y cálculo de los indicadores financieros, como son: los indicadores de liquidez, indicadores de eficiencia, indicadores de endeudamiento e indicadores de rentabilidad.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3.1. Propuesta Administrativa

3.1.1. Título de la Propuesta

Manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa ECUAROSCANADA S. A. del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha.

3.1.2. Introducción

Los señores Carlos Avelino Cahueñas y Patricio Mármol Zurita constituyeron ECUAROSCANADA S. A., misma que está constituida legalmente en la Superintendencia de Compañías con estatutos y estipulaciones contenidas en la Ley de Compañías, cuyo objeto social es la producción, distribución, exportación de flores, vegetales e insumos agrícolas. La empresa está conformado por un capital inicial de 800,00 USD divididos en 800 acciones, los cuales son nominativos, ordinarios e indivisibles de 1,00 USD cada uno.

Además ECUAROSCANADA S. A. ha implementado el sistema de responsabilidad corporativa que está basada en un buen relacionamiento con la sociedad, grupos y gremios que la representen, con un espíritu de armonía y colaboración. A través de la contribución del conocimiento y experiencia que aportan al desarrollo y mejora de la calidad de vida de las comunidades relacionadas a las operaciones, pagando los impuestos que les corresponden y cuidando el medio ambiente.

3.1.3. Misión

ECUAROSCANADA S. A. es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de las mejores rosas del Ecuador, mediante el cumplimiento del proceso productivo, el compromiso y la honestidad de los trabajadores con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

3.1.4. Visión

En los próximos 5 años ECUAROSCANADA S. A. será una empresa florícola líder en la producción, comercialización y exportación de la mejor y más bella flor de Tabacundo, cumpliendo con todos los estándares de calidad e interactuando con responsabilidad social y ambiental.

3.1.5. Objetivo

3.1.5.1. Objetivo General

Producir y exportar una gran variedad de flores de alta calidad, garantizando un proceso productivo que cumpla con los requerimientos internacionales, con la finalidad de satisfacer las exigencias de los clientes y seguir creciendo en el aspecto económico, social y empresarial beneficiando a los accionistas y trabajadores.

3.1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar los procedimientos administrativos y financieros que los trabajadores deben cumplir con la finalidad de producir y comercializar flores con calidad de exportación.
- Delimitar funciones y responsabilidades que les corresponden a los trabajadores de las distintas áreas.

- Capacitar a los trabajadores sobre los procesos necesarios para la producción y comercialización de las flores; fortaleciendo la imagen corporativa a nivel local y cumpliendo con todos los valores y principios.
- Establecer las bases contables para la aplicación de los Estados e Indicadores Financieros para la toma de decisiones.
- Socializar las diferentes herramientas de trabajo que permita mejorar la productividad y competitividad de las flores a nivel local.

3.1.6. Principios y valores

Principios

- **Trabajo en Equipo.-** Trabajar en conjunto todos los trabajadores que conforman la empresa, son un solo grupo, por ende deben mantener una buena relación laboral y personal bajo el dilema que “la unión hace la fuerza”.
- **Productividad.-** Los trabajadores deben sentirse comprometidos con la empresa y por ende deben cumplir con las expectativas de los clientes al estar en la capacidad de cubrir la demanda requerida en el momento oportuno.
- **Mejora tecnológica.-** Para una mejor agilidad en el proceso se requiere de maquinarias de última tecnología por lo que es importante estar constantemente innovando estas maquinarias, mismas que garanticen la calidad de las flores ayudando a obtener rentabilidad para la empresa.
- **Competitividad.-** Durante el proceso de producción de las flores se trata de utilizar todos los recursos disponibles, orientados a obtener una gran variedad de flores que favorezca en la comercialización por el alto porcentaje de aceptación y preferencia del producto a nivel internacional.

- **Calidad.-** La aplicación de todos los fertilizantes e insumos conlleva a obtener las más bellas flores con cualidades únicas que serán muy solicitadas en el mercado internacional.
- **Puntualidad.-** Ofrecer una oportuna atención a los clientes y principalmente realizar las respectivas entregas en tiempo y lugar acordado para generar la fidelización y preferencia de los clientes.

Valores

- **Orden.-** Todos los procesos, tanto en el área administrativa como en el área operativa, deben cumplir una secuencia lógica con el objetivo de garantizar la efectividad de los resultados.
- **Responsabilidad.-** Ser socialmente responsable con el medio ambiente conlleva a que sea reconocida como una empresa sostenible, además está orientado a una correcta utilización de los recursos de la empresa y a la adecuada aplicación de fertilizantes en el proceso productivo.
- **Honestidad.-** Actuar de forma correcta ante cualquier situación es de valientes, es por ello que los trabajadores deben actuar de forma honesta durante la ejecución de sus funciones, teniendo en cuenta los méritos y éxitos se logran mediante el esfuerzo constante.
- **Perseverantes.-** Luchar hasta conseguir lo que se propone, es decir, ser constantes al momento de cumplir sus funciones e incentivar a sus demás compañeros el compromiso que cada uno de los trabajadores tienen para con la empresa con el propósito de cumplir los objetivos empresariales.
- **Respeto.-** Ser cortés y mantener el respeto mutuo entre los compañeros conlleva a que se genere un buen ambiente laboral, el cual permite que los trabajadores sientan la comodidad de trabajar en equipo, siendo eficientes y eficaces dentro de cada una de las actividades que les compete.

- **Ética.-** El crecimiento empresarial y la competitividad deben estar basados en logros que se ha conseguido con el esfuerzo y trabajo en equipo con todos los involucrados con la entidad, manteniendo el prestigio que le caracteriza.

3.1.7. Políticas

- La información presentada y generada dentro de la empresa, principalmente en el área financiera es de carácter confidencial.
- Todas las compras y ventas, realizadas por los responsables, deben estar correctamente respaldados por su respectivo comprobante o factura.
- El tiempo máximo estipulado para el crédito otorgado a los clientes será de 30 días, y debería estar sustentadas en las facturas.
- Todos los documentos negociables deben tener las respectivas firmas de autorización para su posterior trámite (Gerente general y contador).
- El contador conjuntamente con el Gerente General, el Gerente Financiero y el Gerente de Producción deberá elaborar el presupuesto anual y revisarlo de forma semestral.
- El Gerente de Producción mantendrá un control de calidad de las flores de manera mensual, dando a conocer las estadísticas de producción y ventas al Gerente Financiero.
- Al momento de recibir insumos, materiales y suministros, el bodeguero debe verificar que lo detallado en la factura coincida con el conteo físico.
- El bodeguero debe realizar el inventario general de forma mensual, cuadrar con el inventario del mes anterior y registrar un control de inventario que respalden la entrega de ciertos insumos, materiales y suministros a los trabajadores.
- El personal de la empresa, tanto administrativo como operativo, deben cumplir con el horario de trabajo establecidos por la empresa, manteniendo la responsabilidad y disciplina que los caracteriza.

- El personal operativo del área técnica deben estar uniformados de acuerdo a lo establecido previamente, así como: Lunes: camiseta color morado, Martes: camiseta color amarillo; Miércoles: camiseta color celeste; Jueves: camiseta color anaranjado y Viernes: camiseta color verde.
- El personal administrativo y operativo deben disponer de los materiales, insumos e implementos necesarios para cumplir con su labor.
- El personal administrativo y operativo deben mantener los materiales e insumos en buen estado, con la finalidad de optimizar los recursos y evitar gastos innecesarios.
- Desarrollar las capacitaciones y los talleres cuatrimestralmente, y en cuanto a los eventos deportivos realizarlos dos veces al año, con el objetivo de fomentar el compañerismo, siempre y cuando estén basado en la responsabilidad y respeto mutuo.
- Mantener una actualización semestral en el aspecto tecnológico con relación a las maquinarias e implementos necesarios para mejorar la producción de las flores, optimizando tiempo y garantizando la calidad del producto final.
- Revisar mensualmente los cambios que se presentan dentro de la empresa en relación a las actividades y funciones que cada trabajador debe cumplir, con la finalidad de evitar confusiones y duplicidad de funciones.

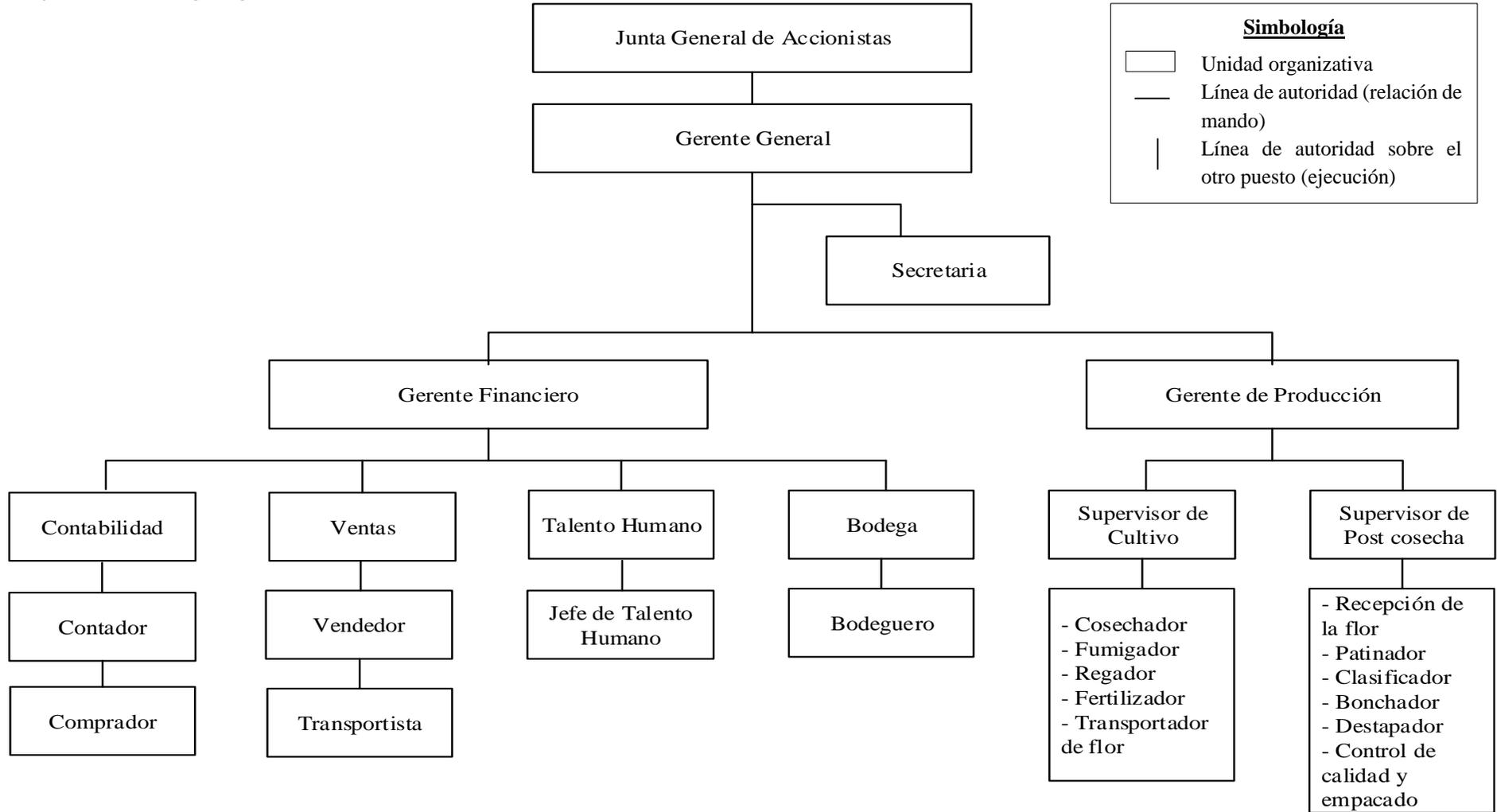
3.1.8. Estrategias

- Los trabajadores deben conocer la misión y visión empresarial para sentirse comprometidos con la empresa y realizar un trabajo en equipo, orientados a cumplir con los objetivos de la empresa, basando en los principios y valores establecidos.
- Brindar una atención especializada a los clientes, satisfacer sus necesidades y lograr la fidelización y confianza de cada uno de ellos.

- Realizar promociones y descuentos para dar a conocer la gran variedad de flores que se produce en la empresa, cumpliendo con los parámetros de calidad que las flores lo requieren y de esta forma abrir nuevos campos en el mercado internacional.
- Participar activamente en los eventos especiales de los cantones de Pedro Moncayo y Cayambe, tales como: el desfile de la Confraternidad, las fiestas cantonales y principalmente en el trayecto de la elección de la reina mundial de la rosa, ofertando las flores en diferentes florales a realizarse, ubicándolos en puntos claves del lugar de concentración.
- Ofrecer una gama de flores en cuanto a la gran variedad, colores y aromas con la finalidad de aumentar las ventas y con ello mantener una liquidez dentro de la empresa.
- Mantener más de un proveedor y evitar contratiempos por la falta de suministros, herramientas y materiales de trabajo.
- Ser puntual y responsables al momento de enviar las cajas de flores, cumplimientos con los requerimientos de los clientes actuales.
- Mantener una red social activa que permita comunicarse directamente con el cliente para recibir sus sugerencias y opiniones, aplicarlos en la empresa, siempre y cuando ayuden a mejorar la gestión empresarial en cuanto a la producción de las flores y su respectivo procedimiento.

3.1.9. Organigrama Estructural

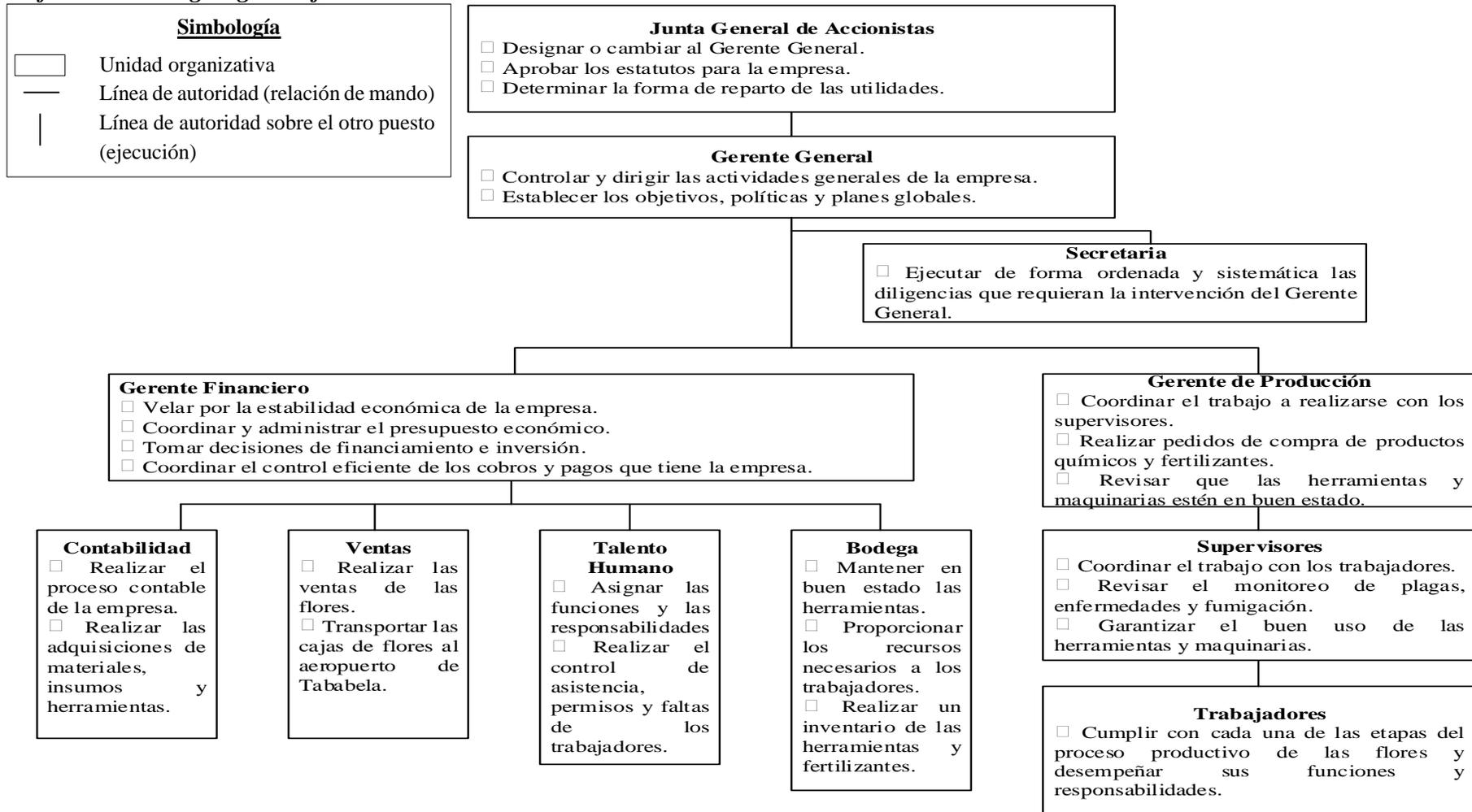
Gráfico N° 25: Organigrama estructural



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

3.1.10. Organigrama Funcional

Gráfico N° 26: Organigrama funcional

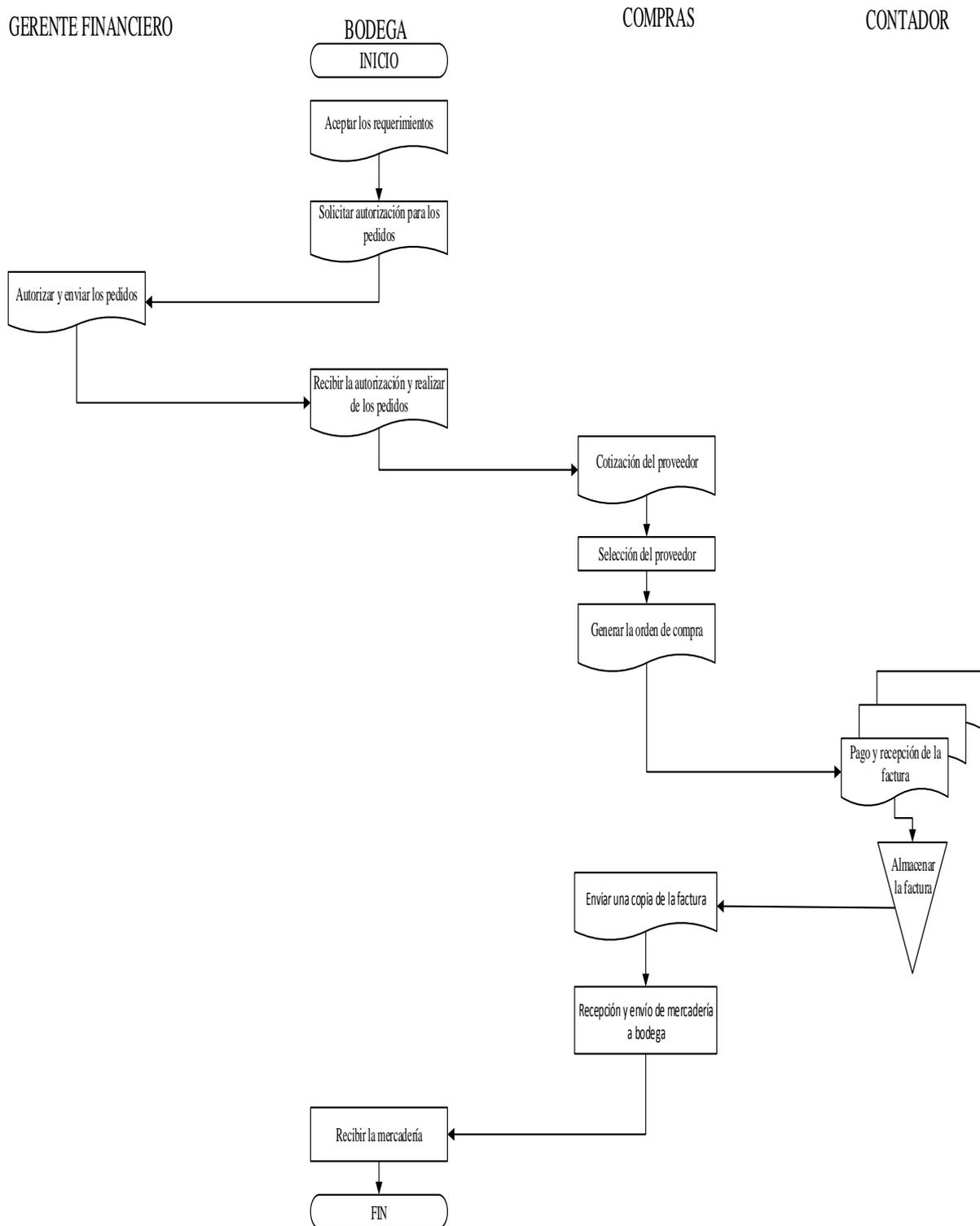


Fuente: Investigación
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

3.1.11. Procedimientos Administrativos

3.1.11.1. Procedimiento de adquisiciones

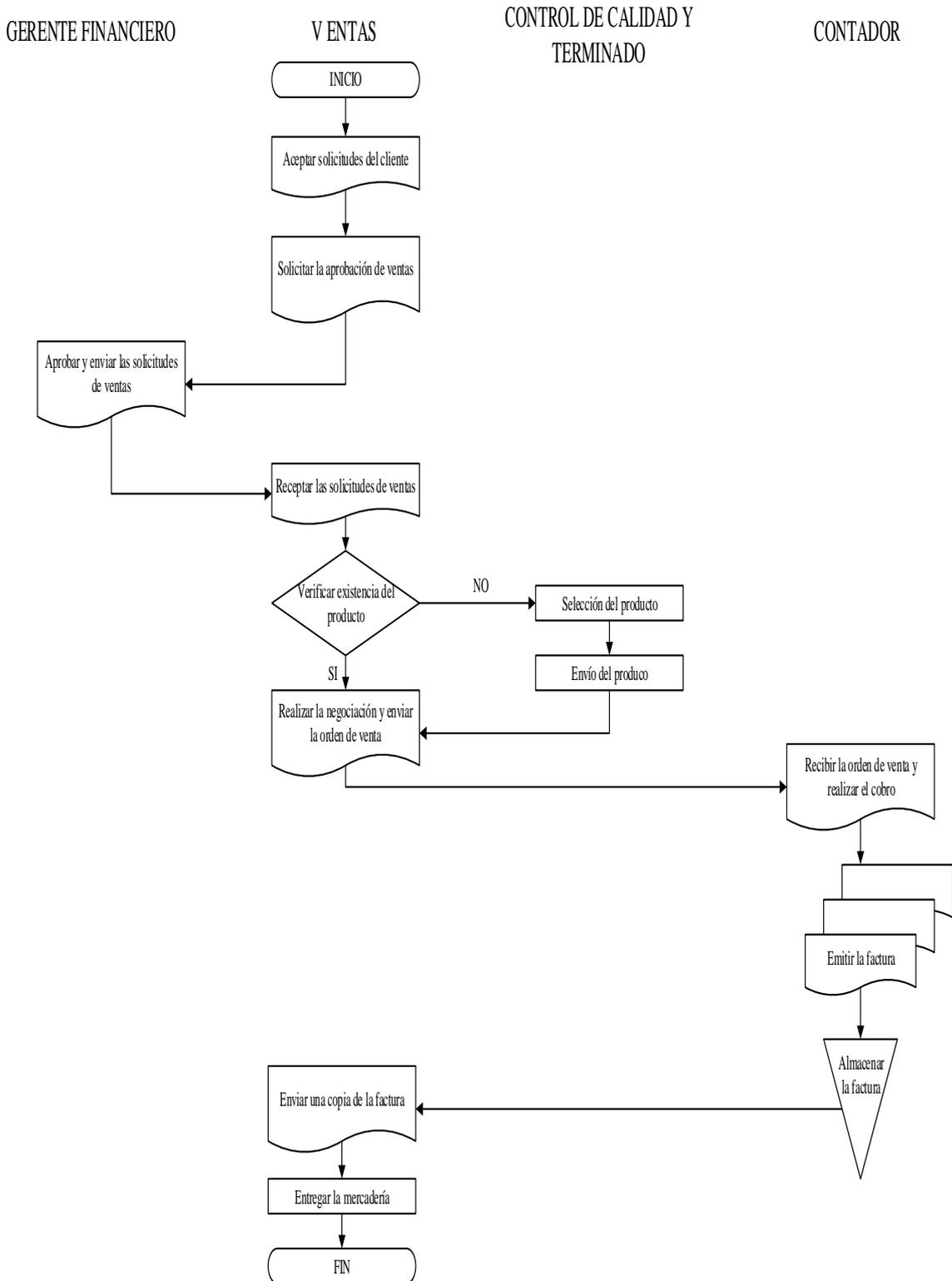
Gráfico N° 27: Procedimiento de adquisiciones



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

3.1.11.2. Procedimiento de venta

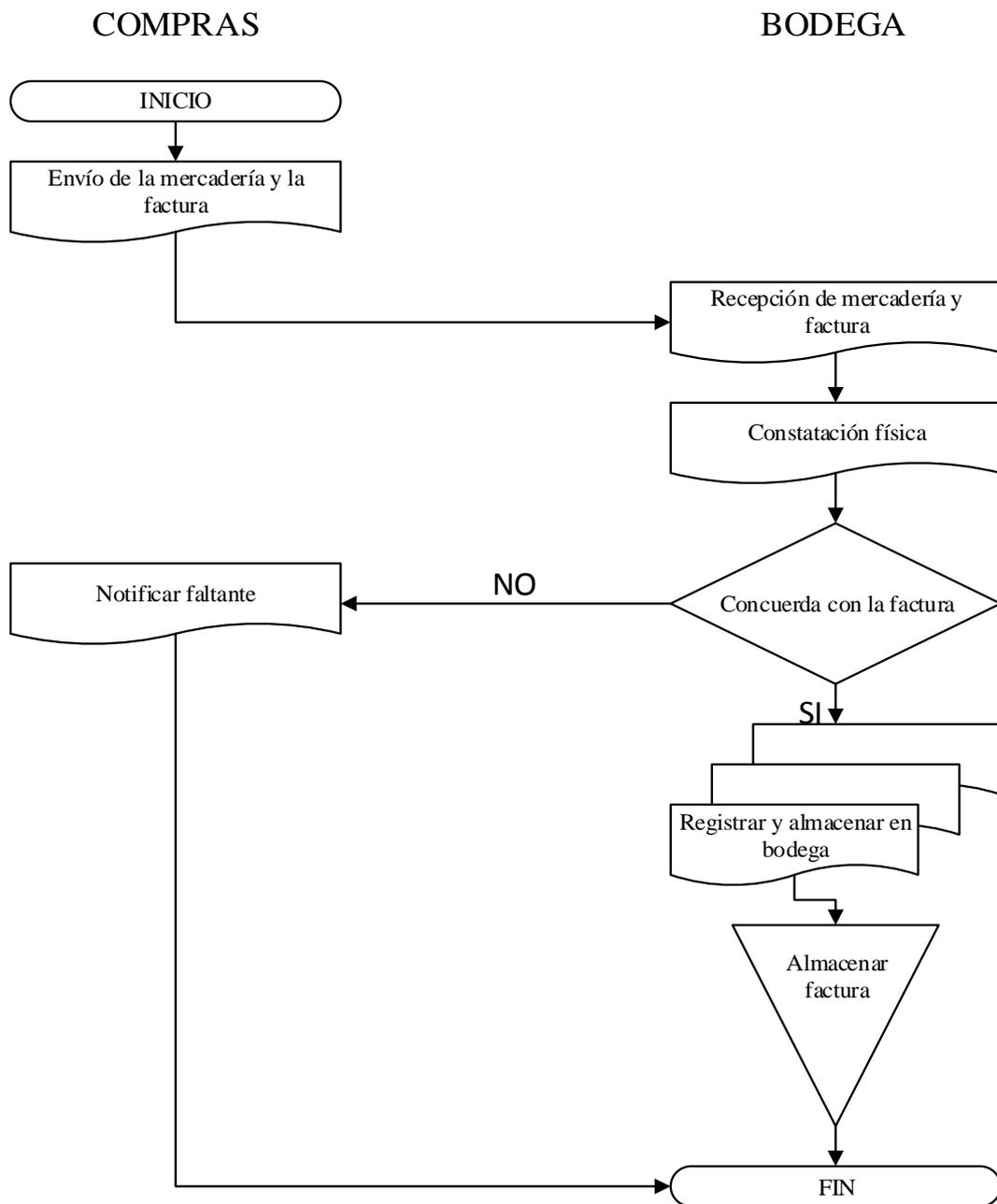
Gráfico N° 28: Procedimiento de venta



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

3.1.11.3. Procedimiento de control de inventario

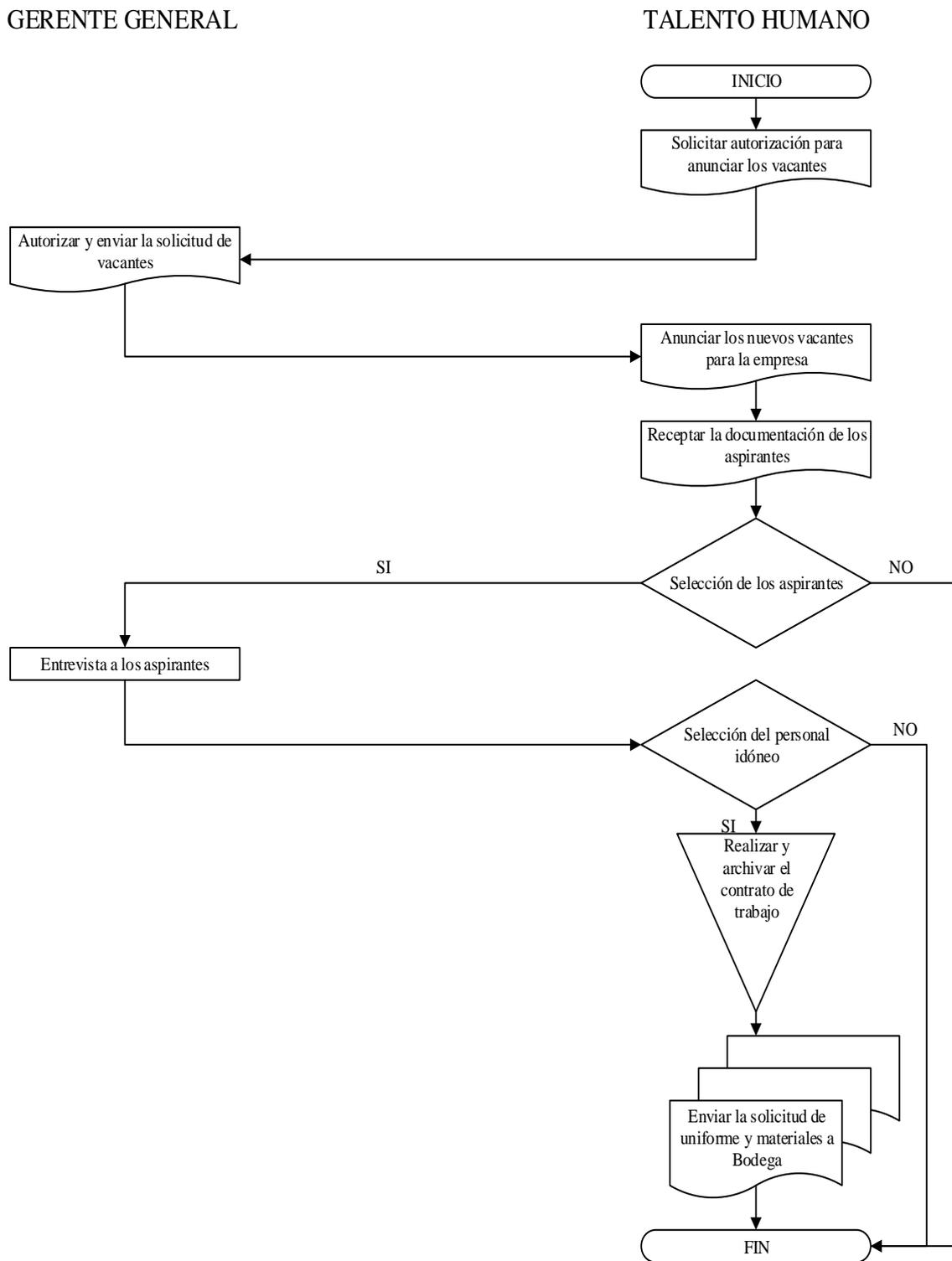
Gráfico N° 29: Procedimiento de control de inventario



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

3.1.11.4. Procedimiento de contratación del personal

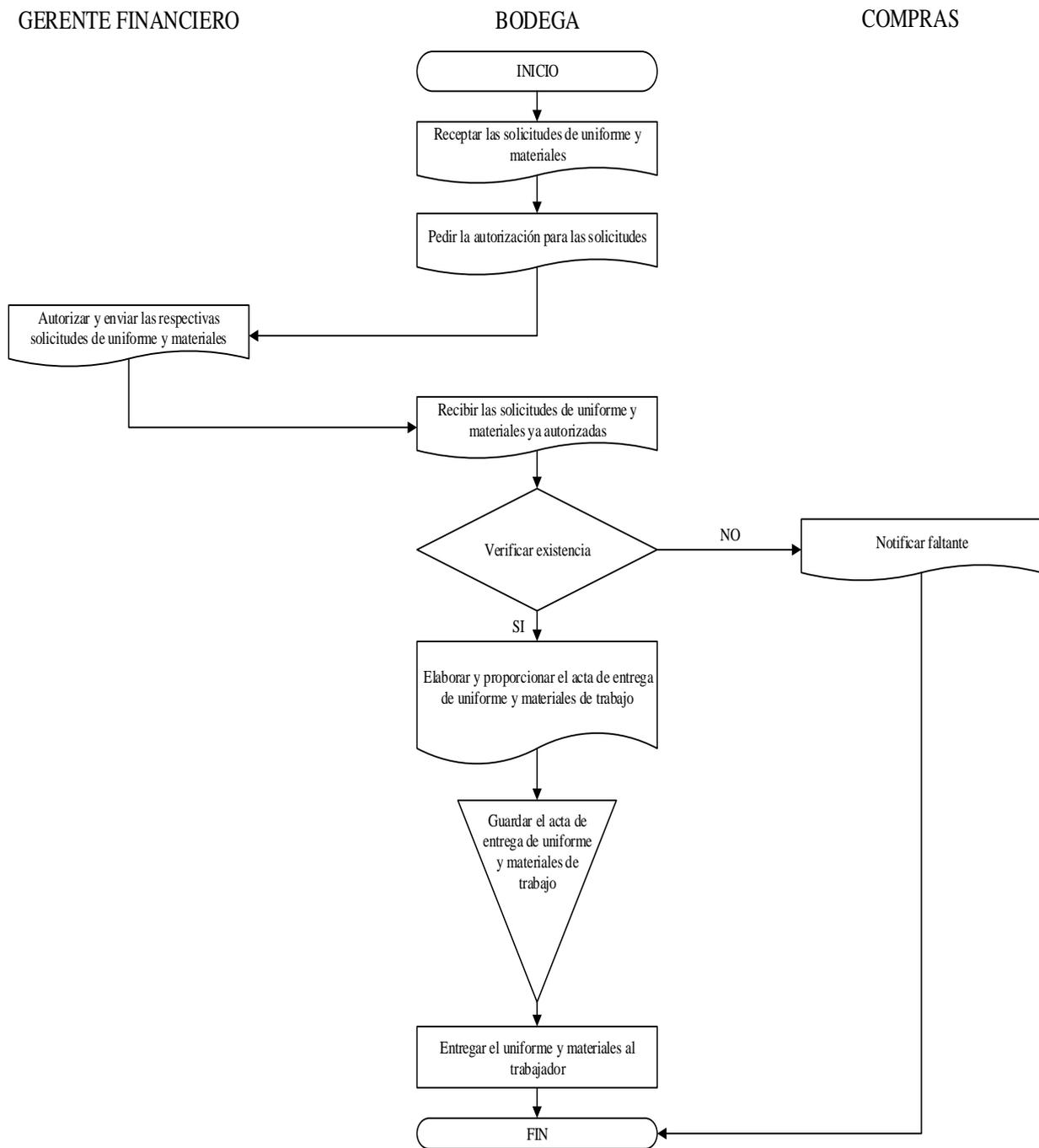
Gráfico N° 30: Procedimiento de contratación del personal



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

3.1.11.5. Procedimiento de entrega de uniforme y materiales a los trabajadores

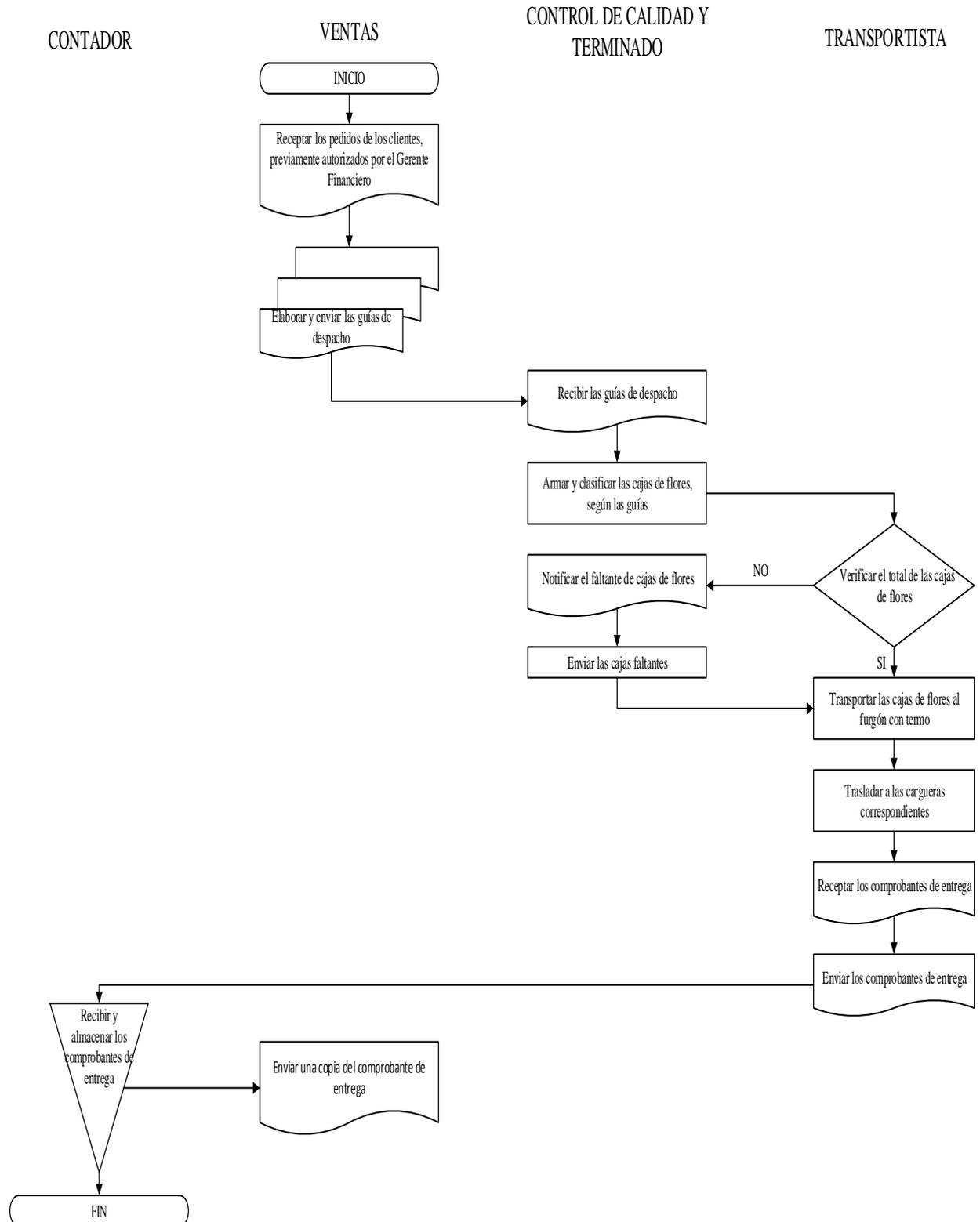
Gráfico N° 31: Procedimiento de entrega de uniforme y materiales a los trabajadores



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

3.1.11.6. Procedimiento de envío de las flores

Gráfico N° 32: Procedimiento de envío de las flores



Fuente: Investigación
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2016

3.1.12. Manual de funciones

a) Introducción

El manual de funciones tiende a ser un documento en el cual se detalla información necesaria para una mejor gestión de la empresa ECUAROSCANADA S. A. acorde a la estructura organizacional así como también las funciones y obligaciones que cada uno de los trabajadores deben cumplir para un mejor desempeño de su labor. La correcta ejecución de las actividades garantiza que el resultado final sea eficiente y eficaz, mejorando la productividad y con ello la competitividad.

El presente manual está elaborado de acuerdo a la actividad productiva a la cual está orientada la empresa, para su adecuada aplicación en cada uno de los procesos que se efectúa, el cual debe contar con personal idóneo que esté capacitado y tenga las aptitudes para desempeñar eficientemente su función.

b) Objetivos

- Facilitar el proceso de selección y reclutamiento del personal e instruir sobre la misión, visión, objetivos, funciones, procedimientos y políticas de la empresa con la finalidad de comprometer su trabajo para un beneficio común.
- Mantener actualizado al personal sobre los cambios que se presentan en la dirección o sobre las nuevas decisiones que se adopten con el propósito de buscar mejoras para la empresa.
- Identificar las funciones y responsabilidades que le corresponde a cada uno de los trabajadores y permitir desarrollar sus propias destrezas y habilidades.
- Evitar la duplicidad de las funciones y detectar omisiones mediante la delimitación de responsabilidades.

- Propiciar la correcta utilización de los recursos y proporcionar el mejor aprovechamiento del talento humano.

c) Alcance

El presente trabajo de investigación está orientado a las actividades de la empresa con el objetivo de mejorar la gestión para aumentar la productividad y competitividad a nivel local y nacional, ganando prestigio en el mercado internacional.

Todos los procesos se encuentran interrelacionados entre sí por lo que el adecuado uso de los recursos repercute en la optimización de los costos y gastos, pero sin alterar o modificar aspectos importantes en la ejecución de cada una de las actividades, satisfaciendo las necesidades de los clientes y de todos los usuarios vinculados con la empresa.

El manual está diseñado para todo el personal de la empresa ECUAROSCANADA S. A. con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones orientadas a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. La correcta delimitación de las funciones ayuda a que los trabajadores conozcan exactamente las funciones y obligaciones que les compete realizar, además evita que exista una duplicidad de funciones generando pérdida de tiempo y esfuerzo, traducidos en pérdidas económicas para la empresa.

d) Descripción de funciones

Tabla N° 18: Junta General de Accionistas



ECUAROSCANADA S. A.

Manual de Funciones

Puesto de trabajo:	Junta General de Accionistas
Aptitudes:	Emprendedor, trabajo en equipo.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Designar o cambiar al Gerente General, de acuerdo a la formación académica, capacitaciones y experiencia laboral. ✓ Aprobar los estatutos de la empresa por los cuales estará regida la empresa. ✓ Determinar el valor de las aportaciones de capital que les corresponde a cada uno de los accionistas, y en los casos que así lo requieran. ✓ Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias, cuando ellos crean conveniente o en casos urgentes. ✓ Conocer y aprobar los estados financieros proporcionados por el contador; así como también los informes de gestión emitidos por el Gerente General, el Gerente Financiero y el Gerente de Producción. ✓ Determinar la forma de reparto de las utilidades, al finalizar un determinado período académico. ✓ Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todos los accionistas. ✓ Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 19: Gerente General**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Gerente General
Formación:	Nivel alto en Gerencia de Empresas.
Experiencia:	Mínimo 5 años
Aptitudes:	Conocimiento en gerencia empresarial agrícola.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la empresa, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa. ✓ Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa. ✓ Establecer objetivos, políticas y planes empresarial, junto con los niveles jerárquicos altos y con los jefes de cada departamento. ✓ Llevar a cabo las entrevistas para los nuevos aspirantes y seleccionar el personal idóneo. ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos. ✓ Buscar los mecanismos de capitalización, es decir, que se concentren nuestras ganancias, compras, ventas e inversiones para obtener mejor capital. ✓ Aprobar proyectos, tomar las decisiones más importantes, como inversiones o la proyección de un producto nuevo. ✓ Buscar mejoras constantes, como ser la mejor empresa, tener más clientes, ser una empresa más grande, nuevos productos de calidad así como un incremento de capital.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 20: Secretaria



ECUAROSCANADA S. A.
Manual de Funciones

Puesto de trabajo:	Secretaria
Formación:	Licenciatura en secretariado ejecutivo en español
Experiencia:	Mínimo 1 año, principalmente en empresas florícolas.
Aptitudes:	Conocimientos en procesos administrativos de empresas florícolas. .
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar de forma ordenada y sistemática las diligencias que requieran la intervención del Gerente General ✓ Redactar las correspondencias y los documentos necesarios para llevar a cabo las actividades administrativas y operativas de la empresa. ✓ Recibir, revisar, contestar, enviar y archivar las correspondencias de la gerencia. ✓ Llevar la agenda y coordinar las actividades del Gerente General, así como también dar a conocer las actividades que debe cumplir con 20 minutos de anticipación. ✓ Notificar a los clientes, proveedores y trabajadores sobre los cambios que se generan en la empresa. ✓ Contestar las llamadas telefónicas y redireccionarlas hacia la persona indicada. ✓ Mantener una comunicación constante con los clientes y proveedores, para evitar inconvenientes al momento de realizar las debidas operaciones de compra y venta. ✓ Mantener una actualización en los archivos permanentes, ordenándolos de forma ordenada y cronológica.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 21: Gerente Financiero**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Gerente Financiero
Formación:	Nivel alto en Gerencia Financiera de Empresas
Experiencia:	Mínimo 5 años.
Aptitudes:	Conocimiento en gerencia de finanzas.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar el análisis y planeación financiera: para efectuar el análisis y la planeación debe basarse en los Estados Financieros Básicos los cuales son: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo; estos servirán para pronosticar con mayor exactitud los objetivos y metas. ✓ Tomar decisiones de inversión: para la toma de estas decisiones el Gerente debe concentrarse en el Activo Fijo y Circulante, teniendo como objetivo que haya efectivo, tener un buen manejo de inventario, que paguen los deudores y buscar el mejor momento para comprar Activos Fijos. ✓ Tomar decisiones de financiamiento: para la toma de estas decisiones el Gerente debe analizar el pasivo circulante y el pasivo fijo. ✓ Planificar, coordinar y administrar el presupuesto económico para lograr una distribución eficiente y eficaz de los fondos. ✓ Coordinar el control eficiente de los cobros por servicios. ✓ Planificar, administrar y autorizar la correcta administración de la deuda de la empresa o entidad a la cual representa. ✓ Coordinar la elaboración de perfiles de proyecto en el aspecto financiero. ✓ Aprobar los procedimientos de las compras y ventas, es decir, la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado.

Tabla N° 22: Gerente Técnico o de Producción**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Gerente Técnico o de Producción
Formación:	Relaciones Humanas
Experiencia:	Mínimo 4 años.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de personal y producción de rosas.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con el supervisor de cultivo, las labores semanales que se debe realizar. ✓ Coordinar con el supervisor de fumigación, las aplicaciones correspondientes. ✓ Coordinar con el supervisor de riego, la fertilización de las flores. ✓ Coordinar con los monitores sobre las actividades a realizarse. ✓ Revisar monitoreo de plagas y enfermedades. ✓ Cuadrar fumigación. ✓ Realizar memos de fumigación. ✓ Coordinar los trabajos de mantenimientos. ✓ Realizar el pedido de productos químicos y fertilizantes. ✓ Enviar datos a agrocalidad. ✓ Revisar que las herramientas y maquinarias estén en perfecto estado y garantizar su buen uso.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 23: Contador



ECUAROSCANADA S. A.

Manual de Funciones

Puesto de trabajo:	Contador
Formación:	Contabilidad y Auditoría, Comercio Exterior
Experiencia:	Mínimo 2 años.
Aptitudes:	Conocimientos actualizados en contabilidad, administración y comercio exterior.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo,
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar y controlar la información contable. ✓ Receptar las facturas de compras y ventas para la contabilización. ✓ Recibir el efectivo o equivalentes al efectivo por concepto de las ventas. ✓ Revisar y controlar los datos y documentación para la presentación y pago de impuestos, aportes al IESS, rol de pagos conjuntamente con el departamento contable y de recursos humanos. ✓ Almacenar y conservar las facturas de compras y ventas, ordenándolo cronológicamente. ✓ Elaborar los cronogramas de pagos para proveedores, obligaciones bancarias e inversiones. ✓ Supervisar el proceso de compras, recuperación de cartera y rol de pagos. ✓ Controlar la disponibilidad bancaria. ✓ Elaborar las actas de finiquito. ✓ Preparar la información contable para la elaboración de Estados Financieros conjuntamente con el departamento financiero. ✓ Cancelar todos los gastos inherentes de la empresa, ya sea en efectivo o equivalentes al efectivo y obtener los respectivos comprobantes. ✓ Enviar las copias de los comprobantes de ventas y compras a las respectivas áreas.

Tabla N° 24: Compras**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Comprador
Formación:	Administración de empresas, contabilidad, finanzas.
Experiencia:	Mínimo 2 años.
Aptitudes:	Solución a problemas referente a las necesidades emergentes.
Actitudes:	Trabajo en equipo.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar directamente con los proveedores para solicitar la cotización dando a conocer la fijación de precios y la forma de pago. ✓ Seleccionar la mejor cotización y generar la orden de compra. ✓ Receptar la mercadería solicitada y enviarlo a bodega para su respectiva verificación. ✓ Comunicar con el responsable de bodega con el objetivo de mantener el stock necesario de materiales. ✓ Mantener las copias de las facturas que gravan IVA para el trámite de devolución del IVA. ✓ Ingresar diariamente las facturas de compra y emisión de retenciones. ✓ Planificar el mantenimiento de equipos que sufran daños. ✓ Realizar un seguimiento a los trámites como: actualización de documentos de agrocalidad, permiso de compra de combustible, entre otros. ✓ Revisar las cuentas por pagar proveedores y la emisión de los cheques.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 25: Vendedor**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Vendedor
Formación:	Comercio exterior, finanzas, contabilidad.
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en comercio exterior.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar los pedidos de los clientes para su posterior trámite. ✓ Realizar las guías de despachos y enviarlos al área de Control de calidad y terminado. ✓ Comunicar directamente con los clientes para acuerdos de ventas diarias, ya sea en base de órdenes fijas o mercado abierto. ✓ Elaborar el pakin list diario de acuerdo a ventas acordadas para previa entrega a la parte de empaque, coordinación y facturación. ✓ Elaborar los estados de cuenta para cobros conjuntamente con personal de contabilidad y cartera. ✓ Realizar un registro y mantener un control de las ventas realizadas para conocer la evolución o disminución que ayude en la toma de decisiones. ✓ Realizar el seguimiento de la negociación, cumpliendo con todos los requisitos necesarios e indispensables. ✓ Realizar el seguimiento total de la carga, control de calidad, vuelos cancelados, créditos por parte del cliente en caso de que exista. ✓ Verificar la mercadería y transportarlos a los furgones con termo. ✓ Recibir los comprobantes de entrega acerca de los envíos realizados.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 26: Transportista**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Transportista
Formación:	Chofer profesional
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Experiencia en entrega de flor carguera a Quito.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar la hoja de ruta emitida por el digitador o vendedor. ✓ Clasificar, cargar y empacar las cajas confirmadas en despachos diarios por empaque. ✓ Trasladar a las cargueras destinadas en el nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Tababela. ✓ Repartir las cajas según la carguera destinada. ✓ Receptar los comprobantes de entrega de las cajas emitida en cada una de las cargueras. ✓ Retornar a la Finca con el vehículo designado. ✓ Proporcionar los comprobantes de entrega al contador.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 27: Jefe de Talento Humano**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Jefe de Talento Humano
Formación:	Relaciones Humanas
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de personal.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicar los anuncios de la existencia de vacantes para los aspirantes. ✓ Receptar la documentación de los aspirantes. ✓ Contratar al personal para las diferentes áreas según la necesidad y elaborar el contrato de trabajo. ✓ Elaborar y enviar la solicitud del uniforme, los materiales y las herramientas a los trabajadores. ✓ Elaborar las fichas de ingreso. ✓ Comunicar los ingresos y salidas del personal al IESS. ✓ Ingresar a la nómina y al programa contable. ✓ Revisar la asistencia, permisos, falta y certificados. ✓ Ingresar y reportar las horas extras de los trabajadores al sistema. ✓ Elaborar las hojas y el reporte de vacaciones. ✓ Elaborar la nómina quincenal y mensual. ✓ Elaborar los certificados de trabajo. ✓ Elaborar el informe mensual de la rotación del personal. ✓ Comunicar directamente con los trabajadores, sobre alguna situación en particular.

Tabla N° 28: Jefe de bodega



ECUAROSCANADA S. A.

Manual de Funciones

Puesto de trabajo:	Jefe de Bodega
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de bodega y agroquímicos.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar la solicitud del uniforme, materiales e insumos y realizar la respectiva entrega. ✓ Realizar el correspondiente pedido, en los casos de requerir los materiales e insumos. ✓ Entregar las herramientas al personal que lo requieran, químicos a los supervisores de fumigación para su adecuada aplicación. ✓ Receptar los productos químicos, fertilizantes, materiales y herramientas; fijarse en las fechas de caducidad, la cantidad al recibir y registros de acuerdo a lo que esté facturado. ✓ Entregar los productos a las diferentes áreas: riego, cultivo, oficina, limpieza, post cosecha, mantenimiento. ✓ Ingresar las facturas de egreso; fijarse la cantidad al egresar, el nombre del producto que sea correcto y la fecha de egreso. ✓ Elaborar y mantener el acta de entrega de materiales, uniformes e insumos. ✓ Registrar y almacenar en la bodega los insumos, materiales y herramientas. ✓ Realizar el inventario general el 28 de cada mes. ✓ Receptar las herramientas que se ha entregado en el día. ✓ Realizar la constatación física al momento de recibir la mercadería con su correspondiente factura. ✓ Mantener una copia de la factura y enviar la original al contador.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 29: Supervisores de Gerencia Técnica o Producción**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Supervisores de Gerencia Técnica o de Producción
Formación:	Relaciones Humanas
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de personal y producción de rosas.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las labores con el personal de cultivo y post cosecha. ✓ Coordinar con el personal de fumigación, las debidas aplicaciones para cuadrar con las fumigaciones. ✓ Coordinar con el personal de riego y post cosecha, la fertilización e hidratación de la flor. ✓ Coordinar las actividades con el personal de monitoreo. ✓ Revisar el monitoreo de plagas y enfermedades. ✓ Realizar los memorandos de fumigación. ✓ Coordinar los trabajos de mantenimiento. ✓ Realizar los pedidos de productos químicos y fertilizantes en conjunto con el gerente de producción. ✓ Revisar que las herramientas y las maquinarias se encuentren en buen estado y que se haga un buen uso de los mismos. ✓ Revisar que su personal cuente con el equipo de fumigación adecuado y en buen estado. (pijama, traje de fumigación, botas, mascarillas, filtros, pre filtros, visor y guantes).

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 30: Cosechador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Cosechador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ trasladarse todos los días a su lugar de trabajo. ✓ Ubicar las mallas necesarias en el lugar de corte y tachos con agua y solución hidratante. ✓ Cortar las flores según las variedades y puntos de corte. ✓ Realizar una revisión a los dos lados de cada cama para así poder tener una cosecha completa. ✓ Tener un máximo de 25 tallos en el brazo para evitar maltratos. ✓ Ubicar los 25 tallos de flor en las mallas y en los tachos con solución para su traslado por los cocheros a las post cosecha.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 31: Fumigador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Fumigador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de productos químicos.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retirar los productos de la bodega, verificando que la cantidad entregada concuerde con lo indicado en la planificación. ✓ Coordinar con los supervisores de los bloques a ser fumigados de acuerdo al orden previamente establecido. ✓ Llenar los tanques de fumigación con agua para el siguiente día que estén listos para la fumigación. ✓ Colocar el ácido cítrico, luego el dispersante o adherente y al último fungicida, insecticida o acaricida. ✓ Circular por todas las camas hasta el final, llevando la lanza de fumigación de la manera indicada de acuerdo al memo de fumigación, el supervisor revisará que no se tapen las boquillas y la presión de estas. ✓ Chequear la presión de las bombas. (200 – 300 – PSI) ✓ Anotar diariamente en los letreros de las entradas de los bloques, el producto utilizado y la hora a la que se puede ingresar. ✓ Asearse totalmente todo el personal con duchas e indumentaria limpia libre de productos químicos.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 32: Regador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Regador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de productos químicos.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encender las bombas de duchas, fertilización y agua potable. ✓ Realizar la salida de los fertilizantes de la bodega y llevar a las casetas de fertilizantes. ✓ Preparar la mezcla de fertilizantes y ácidos húmicos. ✓ Abrir las válvulas de goteo de acuerdo a la programación establecida. ✓ Limpiar las acequias y las casetas de bombas. ✓ Lavar las tuberías y mangueras de goteo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 33: Fertilizador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Fertilizador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de productos químicos.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retirar los productos de la bodega, verificando que la cantidad entregada concuerde con la salida. ✓ Trasladar el producto a las diferentes casetas de riego. ✓ Llenar los tachos superiores de agua hasta la mitad y prepararlos de acuerdo a lo indicado en la hoja de detalles de los fertilizantes. ✓ Mezclar los fertilizantes hasta lograr una mejor disolución de la mezcla. ✓ Llenar con agua los respectivos tachos y proceder a dar goteo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 34: Transportador de flor o cocheros**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Transportador de flor o cocheros.
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transportar las mallas armadas hasta la post cosecha. ✓ No exceder en la capacidad de los coches, éstos solamente pueden transportar hasta 48 mallas. ✓ Realizar los números de viajes que sean necesarios hasta que todas las mallas sean transportadas al área de post cosecha. ✓ Mantener el coche o moto en buen estado y limpio.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 35: Recepción de flor**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Recepción de flor
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los productos químicos con las dosificaciones indicadas. ✓ Prepara el área de trabajo para la recepción de la flor. ✓ Registrar la cantidad de mallas y tallos por variedad. ✓ Registrar la hora de llegada de cada viaje del cochero con las flores. ✓ Revisar el estado en que lleguen las flores. ✓ Informar inmediatamente al jefe o supervisores de cultivo sobre las novedades encontradas en la flor. ✓ Sacudir y golpear todas las mallas de las flores para que caigan los trips. ✓ Realizar la aspersion del producto químico a la flor en forma circular, cubriendo todas las flores para prevenir botritis, trips y ácaros. ✓ Hidratar y organizar las mallas de flor por variedad y en su respectiva poceta. ✓ Realizar la limpieza y ordenar el área de trabajo. ✓ Ingresar los datos al sistema de producción diaria de flor exportable y nacional. ✓ Contabilizar y registrar los trips.

Tabla N° 36: Patinador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Patinador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los tachos y los coches. ✓ Mantener limpias las pocetas con los niveles necesarios de agua. ✓ Revisar la cantidad de mallas de flor de acuerdo a las variedades. ✓ Sacar de las pocetas, las mallas de flor, evitando el desperdicio de agua y el maltrato de la flor, ubicando en el tacho un mínimo de 6 y un máximo de 7 mallas dependiendo la variedad. ✓ Controlar y enmallar la flor sobrante constantemente. ✓ Abastecer de las mallas de flor a las clasificadoras para su debido proceso y entregar la ficha para controlar el rendimiento. ✓ Realizar un control y conteo de las fichas diariamente de cada clasificadora. ✓ Comunicar constantemente con el supervisor de empaque para el proceso de variedades que se necesita para el despacho diario. ✓ Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 37: Clasificación de flor**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Clasificación de flor
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar su área de trabajo. ✓ Colocar una por una las mallas de flor en la cuna, no más de 25 tallos. ✓ Abrir la malla con mucho cuidado para evitar dañar las flores. ✓ Revisar el punto de corte, maltrato, coloración y enfermedades del botón. ✓ Revisar plagas y enfermedades en el follaje. ✓ Revisar y medir el calibre del tallo. ✓ Revisar y seleccionar lo exportable y lo nacional (de flor en flor). ✓ Separar los botones grandes y pequeños, tallos gruesos y delgados, puntos de corte abierto y cerrado de acuerdo a la longitud del tallo. ✓ Tener cuidado al manipular la flor. ✓ Informar al bonchador como está clasificada la flor. ✓ Informar inmediatamente al supervisor de post cosecha cualquier novedad encontrada en la flor durante el proceso. ✓ Estar pendiente del rendimiento y productividad de esta área. ✓ Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.

Tabla N° 38: Bonchador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Bonchador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar su trabajo y contar con los recursos necesarios. ✓ Informar a la supervisión el inicio del proceso de boncheo con el fin de registrar el tiempo para su respectivo rendimiento. ✓ Tomar 12 tallos para piso alto, ubicarles en la cuna superior de la mesa, 13 tallos para piso bajo y ubicarles en la cuna inferior. ✓ Colocar una lámina adecuada para el tamaño del botón; si es flor de exportación debe tener el logo de la finca, si es flor tipo B o flor nacional debe tener lámina blanca. ✓ Colocar el primer separador sujetándolo con una grapa. ✓ Colocar la primera fila para formar el primer nivel de flor. ✓ Colocar la fila de abajo a una distancia de 2 cm colocando el botón anclado para formar el primer nivel. ✓ Colocar el segundo separador para formar el segundo nivel. ✓ Colocar el separador para formar el tercer nivel. ✓ Colocar el último separador y cerrar el bonche asegurándole con grapas. ✓ Verificar el armado de las flores. ✓ Colocar la paleta y sticker de color según el día. ✓ Colocar el ramo en la banda transportadora. ✓ Cuidar el material y evitar el desperdicio.

Tabla N° 39: Destapador**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Destapador
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar la banda transportadora y la cortadora que estén en buen funcionamiento. ✓ Revisar que la banda transportadora cumpla con los parámetros de calidad. ✓ Retirar la paleta del ramo para registrar su respectivo rendimiento. ✓ Cortar el ramo de acuerdo al grado que corresponde e identificar con el sticker.

Fuente: Investigación**Elaborado por:** La Autora**Año:** 2016

Tabla N° 40: Control de calidad y terminado**ECUAROSCANADA S. A.****Manual de Funciones**

Puesto de trabajo:	Control de Calidad y Terminado
Formación:	Bachiller
Experiencia:	Mínimo 1 año.
Aptitudes:	Conocimiento en manejo de flor.
Actitudes:	Buenas relaciones interpersonales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar las guías de despacho para su posterior empaque. ✓ Preparar la solución de hidratación con los productos y dosis indicadas por el supervisor. ✓ Seleccionar las flores que estarán destinadas a la exportación. ✓ Realizar las respectivas pinzas en el ramo. ✓ Realizar el deshoje en la parte inferior del ramo (15 cm). ✓ Colocar la liga de caucho en el ramo dando de 3 a 4 vueltas en forma circular a una altura de 10 cm en la parte inferior del ramo. ✓ Colocar la etiqueta del nombre de la variedad. ✓ Registrar el ramo de acuerdo al grado, variedad y clase. ✓ Colocar el capuchón de plástico dependiendo del grado y clase de ramo. ✓ Colocar una liga de caucho para sujetar el capuchón en la parte inferior del ramo, dado 2 vueltas en forma circular a la altura de 10 a 15 cm. ✓ Igualar los tallos que sobresalen de la medida para evitar el desnivel del ramo. ✓ Sacudir de uno en uno los ramos en la trampa para que se caigan los trips. ✓ Mantener el producto limpio y la cantidad necesaria. ✓ Colocar el ramo en la tina de hidratación separando los grados en una cantidad de 10 a 12 ramos. ✓ Verificar que todos los ramos estén con los parámetros de calidad requeridos. ✓ Mantener el área de trabajo limpia y ordenada. ✓ Empacar las cajas de las flores y enviarlos para la exportación.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

3.1.13. Reglamento Interno

El reglamento interno determina los parámetros y los códigos de conducta que los trabajadores deben cumplir, es por ello que se estableció el respectivo reglamento para la empresa ECUAROSCANADA S. A. El objetivo principal es dar a conocer las reglas obligatorias de orden técnico y administrativo, mismas que regularán la actividad laboral de los empleados de la empresa; por lo que cada uno de los empleados están sujetos al presente reglamento.

El reglamento interno de la empresa ECUAROSCANADA S. A contiene lo siguiente: Generalidades de la empresa, Requisitos a los que deben sujetarse los empleados, De las remuneraciones y garantías, Horarios de trabajo, Obligaciones generales de los empleados, De las vacaciones anuales, permisos y días no laborables, Derechos, obligaciones y prohibiciones de los empleados, Obligaciones y prohibiciones de la empresa, Disposiciones disciplinarias y forma de aplicarlas y Disposiciones generales. **Ver Anexo 4.**

3.1.14. Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional

Al ser una empresa florícola, que principalmente emplea sustancias químicas en el proceso productivo de las flores, es importante estipular y aplicar las políticas de seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de proteger al recurso humano y su entorno laboral, para de esta manera tratar de identificar, controlar, mitigar y evitar los riesgos laborales que se puedan presentar en las actividades desarrolladas por la empresa.

Para la empresa ECUAROSCANADA S. A. es primordial cuidar la salud e integridad de los trabajadores, al otorgar el uniforme de trabajo y las debidas protecciones para ejecutar la actividad designada, evitando que ocasionen enfermedades profesionales propias de su labor; en cuanto al cuidado y protección del medio ambiente que comprende el aire, tierra y agua; se

estimó conveniente la recolección adecuada de los desechos sólidos y líquidos, manteniendo una clasificación de los desechos biodegradables y no degradables; estableciendo un cronograma de recolección; convirtiéndose en una empresa socialmente responsable con el medio ambiente y con la actividad productiva.

Las políticas de seguridad y salud ocupacional implementadas en la empresa ECUAROSCANADA S. A. consta de lo siguiente: Comité de seguridad e higiene del trabajo, Unidad de seguridad e higiene del trabajo, Servicio médico, Obligaciones del Gerente General y jefe o supervisor, Prevención de riesgos en poblaciones vulnerables, Información y capacitación en prevención de riesgos y la Gestión ambiental. **Ver Anexo 5**

3.2. Propuesta Financiera

3.2.1. Introducción

La empresa ECUAROSCANADA S. A. requiere de los procedimientos financieros a través de los cuales se llevará un registro ordenado de todas las operaciones económicas que realiza la empresa; permitiendo en un determinado tiempo, conocer la situación financiera y los índices de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad que ayudan en la toma de decisiones y establecer nuevas estrategias para el siguiente período contable.

La propuesta financiera contribuye a la planificación y seguimiento requerido de la situación económica de la empresa que ayuda en la toma de decisiones con la intención de invertir en nuevos negocios o ampliar las instalaciones de la empresa ECUAROSCANADA S. A. La iniciación de la contabilidad requiere disponer de un plan de cuentas acorde a la actividad productiva para posteriormente proceder a la aplicación y realización de los diferentes estados financieros, con ello facilitar la aplicación de los índices financieros que permita conocer los diferentes aspectos esenciales para mejorar la gestión de la empresa.

3.2.2. Plan de cuentas**Tabla N° 41 : Plan de cuentas**

CÓDIGO	CUENTA
1	ACTIVO
101	ACTIVO CORRIENTE
10101	Efectivo y equivalentes al efectivo
10102	Activos Financieros
1010206	Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados
1010209	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro
10103	Inventarios
1010301	Inventarios de materia prima
1010302	Inventarios de productos en proceso
1010305	Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén – producido por la compañía
1010311	Inventarios repuestos, herramientas y accesorios
10105	Activos por impuestos corrientes
102	ACTIVO NO CORRIENTE
10201	Propiedad, planta y equipo
1020101	Terrenos
1020102	Edificios
1020105	Muebles y enseres
1020106	Maquinaria y equipo
1020108	Equipo de computación
1020109	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil
1020112	(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
2	PASIVO
201	PASIVO CORRIENTE
20103	Cuentas y documentos por pagar
202	PASIVO NO CORRIENTE
20203	Obligaciones con instituciones financieras
3	PATRIMONIO
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA
301	Capital
304	Reservas
30401	Reserva legal

30402	Reserva facultativa o estatutaria
307	Resultado del ejercicio
30701	Ganancia neta del período
30702	(-) Pérdida neta del período
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4101	Venta de bienes
410101	Flores tipo A
410102	Flores tipo B
410103	Flores tipo C
42	GANANCIA BRUTA
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN
5101	Materiales utilizados o productos vendidos
5102	(+)Mano de obra directa
5103	(+) Mano de obra indirecta
5104	(+) Otros costos indirectos de fabricación
52	GASTOS
5201	Gastos
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
520102	Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)
520108	Mantenimiento y reparaciones
520112	Combustibles
520113	Lubricantes
520118	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
520121	Depreciaciones
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERÍODO
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO

3.2.3. Dinámica de las cuentas

1. Activo

Son todos los recursos, tangibles e intangibles, que posee la empresa ECUAROSCANADA S. A.

Tabla N° 42: Efectivo y equivalentes al efectivo

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	
Representa los valores monetarios: billetes, monedas nacional y cheques que la empresa ECUAROSCANADA S. A. recibe y mantiene en su poder, el mismo que le permite tener suficiente liquidez para solventar los costos y gastos de la empresa.	
Políticas contables:	
<ul style="list-style-type: none"> • Deber ser fácilmente convertibles en efectivo en un tiempo máximo de 30 días. • El desembolso del efectivo o equivalentes al efectivo debe estar autorizado por el Gerente Financiero hasta un monto máximo de 15.000 USD; caso contrario los accionistas serán los responsables de autorizar o rechazar dichos desembolsos. • Los depósitos o transferencias bancarias se realizará únicamente en la institución financiera autorizada por la Junta General de Accionistas. 	
Procedimiento:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la venta y compra a realizarse. • Si es una venta, el vendedor debe generar la orden de venta, que debe ser impreso en 3 ejemplares, los cuales tendrán las firmas de responsabilidad (contador, vendedor, cliente), el contador efectuará el cobro, entregará el original del comprobante al cliente y archivará las dos copias del comprobante, tanto el vendedor como el contador respectivamente. • Si es una compra, el comprador generará la orden de compra, el contador debe realizar el pago, solicitar el original del comprobante de egreso al proveedor, los mismos que deben tener las firmas de responsabilidad (contador – proveedor), debe archivar el comprobante de egreso y emitir una copia del mismo al comprador. 	
<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudaciones en efectivo de las ventas realizadas. • Recaudaciones de las ventas a crédito. • Reembolso de dinero por parte del contador. • Por cualquier otra operación que aumente la disponibilidad en caja chica. • Por los depósitos realizados en efectivo o en cheques a favor de la empresa. • Por las transferencias bancarias a favor de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por los pagos de los gastos propios de la empresa. • Pagos por gastos emergentes. • Por depósitos en efectivo a favor de terceras personas. • Por egresos utilizados en viáticos, envíos y copias de documentos. • Por pagos realizado a través de cheques. • Por los débitos automáticos autorizados por concepto de una obligación con terceros.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 43: Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados**DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS**

Son los activos adquiridos por la empresa mediante los pagarés, letras de cambio o algún otro tipo de documento que certifique el cobro proveniente de la venta de las flores; que representan los aumentos o las disminuciones de la presente cuenta.

Políticas contables:

- El Gerente Financiero autorizará las ventas a crédito hasta un monto máximo de 15.000 USD, si el monto excede, la Junta General de Accionistas serán los encargados de autorizar o rechazar dichas ventas.
- Se aceptará únicamente aquellos documentos negociables autorizados por la empresa.
- El tiempo máximo de recuperación de las ventas a crédito es de 30 días.
- El porcentaje de la provisión de cuentas incobrables y deterioro será del 1%.

Procedimiento:

- El vendedor receptorá los pedidos de los clientes para posteriormente solicitar la autorización al Gerente Financiero.
- El vendedor deberá contactar directamente con el cliente para estipular las condiciones de venta y establecer el tiempo en que el cliente deberá cumplir con la obligación.
- El contador conjuntamente con el vendedor elaborarán los documentos que certifiquen esta operación, los mismos que deberán tener las firmas de responsabilidad (contador, representante legal, cliente) y se emitirá una copia del documento al cliente.
- A la fecha de vencimiento, el contador debe realizar la recaudación de las cuentas y documentos por cobrar y posteriormente emitir el respectivo comprobante al cliente.
- El contador debe archivar todas las copias de los comprobantes de ingreso que será utilizado durante el proceso contable.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por ventas a crédito a corto plazo. • Por concepto de sueldos pagados por anticipados. • Por concepto de pago por anticipado a los proveedores. • Adquisición de letra de cambio, pagarés o documentos negociables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la recaudación de las deudas y documentos pendientes de cobro. • Por la provisión de cuentas incobrables. • Por hacer efectivo de todos los documentos negociables.

Tabla N° 44: Inventario**INVENTARIO**

Es un conteo físico de las pertenencias de la empresa ECUAROSCANADA S. A. y de los productos o materiales que utiliza en el proceso productivo de las flores.

Políticas contables:

- Todos los bienes que ingresan a bodega deben estar respaldos por el respectivo comprobante o factura.
- El conteo físico del inventario en general se debe realizar una vez al mes.
- Los materiales, insumos y herramientas de trabajo deben estar en buen estado y en un lugar seguro.

Procedimiento:

- El comprador enviará a bodega, la mercadería con la respectiva factura.
- El bodeguero recibirá la mercadería para posteriormente realizar el conteo físico, almacenar en la bodega e ingresar al sistema informático.
- Con la autorización del Gerente Financiero, el bodeguero receptorá lo requerimientos de los materiales, herramientas e insumos, luego debe realizar el acta de entrega de estos bienes para hacer firmar al trabajador e inmediatamente proporcionar estos bienes.
- El bodeguero debe registrar los ingresos y salidas de inventario, luego deberá enviar un informe detallado al contador, con los respectivos respaldos.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por adquisición de materiales, insumos y herramientas de trabajo. • Por adquisición de agroquímicos. • Por adquisición de fertilizantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la entrega de materiales, insumos y herramientas a los trabajadores. • Por la utilización de los agroquímicos y fertilizantes. • Por el deterioro de las herramientas, materiales, agroquímicos y fertilizantes.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 45: Activos por impuestos corrientes**ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES**

Se registra los créditos tributarios por el Impuesto al valor agregado por las operaciones de compra que realiza la empresa ECUAROSCANADA S. A.

Políticas contables:

- El cálculo de este impuesto, para conocer si el saldo es deudor o acreedor, se realizará de forma mensual; en caso de que el saldo sea deudor se considera crédito tributario y cuando el saldo es acreedor es una obligación de pago para la empresa.
- Las declaraciones de este impuesto será de forma mensual a través de los sistemas informáticos autorizados por el SRI.
- Cuando el saldo sea 0 (cero), se debe realizar la declaración en 0 (cero).

Procedimientos:

- El contador debe revisar todos los comprobantes de ingreso y gastos que se han generado durante el mes.
- Mediante la utilización de los comprobantes, el contador deberá determinar el monto total pagado y cobrado por la empresa por concepto de este impuesto, para establecer si existe o no, un crédito tributario.
- A través de la utilización de los sistemas informáticos impuestos por el SRI, el contador deberá llenar el respectivo formulario para la declaración tributaria.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por la compra de agroquímicos. • Por la compra de fertilizantes. • Por la compra de materiales, insumos y herramientas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por venta de bienes.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

Tabla N° 46: Propiedad, planta y equipo**PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

Tienden a ser los activos tangibles que dispone la empresa ECUAROSCANADA S. A. para su utilización en la producción y comercialización de las flores.

Los activos pertenecientes a la propiedad, planta y equipo son: Terreno, Edificios, Muebles y enseres, Maquinaria y equipo, Equipo de computación y Vehículos.

Políticas contables:

- Al iniciar, por primera vez, la operación productiva de la empresa se debe colocar un stiker, en el que conste la codificación de propiedad, planta y equipo, misma que coincida con la codificación del sistema contable.
- La depreciación de los bienes de propiedad, planta y equipos debe realizarse al finalizar un determinado período contable.
- Los responsables del manejo de los bienes de propiedad, planta y equipo tienen la obligación de mantenerlos en buen estado y se realizará un control cada 4 meses.

Procedimientos:

- El contador conjuntamente con el Gerente General y el Gerente Financiero deberán verificar la existencia de las maquinarias y equipos que se utilizará en la empresa de acuerdo a lo detallado en los comprobantes.
- El contador registrará en el sistema contable todos los bienes de propiedad, planta y equipo al precio de costo mediante la utilización de los respectivos comprobantes para determinar el monto total que dispone la empresa.
- El contador colocará los stickers, en el que conste la codificación alfanumérica del sistema contable, en cada uno de los bienes de propiedad, planta y equipo en los que sea posible.
- Al finalizar un período contable, el contador deberá calcular el monto total correspondiente a las depreciaciones, aplicando los porcentajes correspondientes.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por la adquisición de propiedad, planta y equipo. • Por la donación equipos y maquinarias. • Por los avalúos en el caso del terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la depreciación y desgaste de cada uno de los bienes de propiedad, planta y equipo, excepto el Terreno. • Por la venta de los activos no corrientes.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

2. Pasivo

Constituyen todas las deudas u obligaciones que ha adquirido la empresa ECUAROSCANADA S. A. con terceras personas, mismas que deben ser canceladas dentro de un tiempo determinado.

Tabla N° 47: Cuentas y documentos por pagar

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Son todas las obligaciones contraídas por la empresa resultante de la compra de bienes y servicios bajo la condición de crédito, ya sea a corto o largo plazo.

Políticas contables:

- Las compras a crédito deben tener autorización del Gerente Financiero hasta un monto máximo de 10.000 USD; si el monto excede, es responsabilidad de la Junta General de Accionistas, autorizar o rechazar dichas compras.
- Los pagos de dichas obligaciones se realizará mensualmente, sea en efectivo o equivalentes al efectivo.
- Las transferencias bancarias, como medio de pago, deben ser autorizados por el Gerente General hasta un monto máximo de 1.500 USD; caso contrario se pondrá a consideración de la Junta General de Accionistas.

Procedimientos:

- El comprador receptorá los requerimientos de materiales, insumos y herramientas enviados por el bodeguero; el comprador deberá solicitar las cotizaciones a los proveedores para elegir la mejor opción; de acuerdo a las estipulaciones acordadas con el proveedor, el contador procederá a realizar las compras a crédito.
- Los documentos que certifiquen la obligación que la empresa mantiene con un determinado proveedor, deberán tener las firmas de responsabilidad (representante legal de la empresa, contador, proveedor) y se entregará una copia del documento al proveedor.
- El contador deberá revisar todos los comprobantes de egreso por concepto de las compras a crédito generadas en el mes e identificar el monto total de aquellas obligaciones.
- Al momento que el contador realiza el pago correspondiente de las compras a crédito, deberá solicitar el comprobante de pago para archivarlo y contabilizar el monto adeudado.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por pagos efectuados a los respectivos proveedores. • Por concepto de pagos efectuados a las instituciones estatales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la adquisición de agroquímicos y fertilizantes a crédito. • Por la adquisición de materiales, insumos y herramientas de trabajo. • Otras obligaciones con terceras personas, sea a corto o largo plazo.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

Tabla N° 48: Obligaciones con instituciones financieras**OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Son las obligaciones contraídas por la empresa ECUAROSCANADA S. A. con el compromiso de devolverlos de acuerdo a las condiciones estipuladas.

Políticas contables:

- Los préstamos a solicitar deberán estar autorizados por el Gerente General hasta un monto máximo de 20.000 USD, caso contrario, los accionistas de la empresa serán los encargados de autorizar o rechazar la adquisición del préstamo.
- El tiempo máximo destinada a cubrir un determinado préstamo bancario será de 1 año, establecidos en cuotas mensuales.
- Los préstamos bancarios serán destinados únicamente para el proceso productivo de la empresa.

Procedimientos:

- Se convocará a una reunión extraordinaria que cuente con la participación de los accionistas y los gerentes de la empresa para que el contador dé a conocer la necesidad de solicitar un préstamo bancario, determinando el monto total e identificando la institución financiera en la cual se realizará esta operación.
- El contador y el representante legal deberán realizar el trámite respectivo, presentarán la documentación necesaria para la aprobación, aceptando las condiciones estipuladas por la institución financiera.
- El contador solicitará la transferencia del dinero a la cuenta bancaria de la empresa, además solicitará la tabla de amortización para conocer la fecha de vencimiento de cada una de las cuotas a cancelar.
- El contador deberá cancelar la cuota del préstamo, en las fechas establecidas con la finalidad de evitar intereses por mora u otros gastos que puede generar el incumplimiento de la obligación bancaria.
- El contador exigirá el comprobante de pago que justifique la cancelación de la cuota, deberá realizar el registro contable mensualmente y archivará el comprobante para la contabilización.

Débito**Crédito**

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Por pagos efectuados a la respectiva institución financiera. | <ul style="list-style-type: none"> • Por la adquisición de nuevos préstamos y otras formas de financiación en las instituciones financieras a favor de la empresa. |
|--|---|

3. Patrimonio

Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que pertenecen a la empresa ECUAROSCANADA S. A., constituyendo los medios económicos y financieros por medio del cual la empresa puede seguir operando.

Tabla N° 49: Capital

CAPITAL

Son las aportaciones realizadas por los propietarios de la empresa, tanto en el momento en que ésta se formó como en fechas posteriores.

Políticas contables:

- Se debe realizar una reunión de los accionistas cada 4 meses, para estipular el valor real de las aportaciones de capital de acuerdo a la inversión que se va ejecutar.
- El certificado de aportación de capital es el único documento que se emite por la aportación de capital.

Procedimientos:

- En una reunión, los accionistas determinarán el monto total de la inversión y estimarán el monto que a cada uno de ellos les corresponden aportar, esta decisión deberá tener conocimiento el contador.
- El contador recibirá los aportes de capital de los accionistas, sea en efectivo o equivalentes al efectivo, luego emitirá 2 ejemplares del certificado de aportación de capital en acciones, en los cuales deben constar la firma de responsabilidad (accionista – contador), se entregará el original del certificado de aportación de capital al accionista y la copia del certificado se archivará para la utilización en la contabilización.
- El contador deberá mantener un registro actualizado sobre las aportaciones de capital por parte de los accionistas, y enviará un informe detallado al Gerente Financiero al finalizar el período contable.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por la disminución de las aportaciones de capital, que en algunos casos puede ser el retiro de algún accionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por los aportes de capital efectuados por los accionistas. • Nuevos aportes de capital por el ingreso de nuevos accionistas.

Tabla N° 50: Reservas**RESERVAS**

Representan las utilidades o los beneficios obtenidos por la empresa, mismas que no han sido distribuidos entre sus propietarios. Además están constituido por la Ley y por estatutos con plena aprobación de los accionistas para salvaguardar la situación económica de la empresa.

Las reservas de la empresa ECUAROSCANADA S .A está compuesto por: reserva legal y reserva facultativa o estatutaria.

Políticas contables:

- Se debe revisar anualmente la normativa vigente para conocer el porcentaje destinado a la reserva legal.
- Se debe realizar una reunión de los accionistas cada 4 meses, para establecer el porcentaje destinado a la reserva estatutaria o facultativa y plasmarlos en los estatutos de la empresa; además es decisión de los accionistas si las reservas, legal o estatutaria, se acumulan o si se utiliza como un medio de auto financiamiento.

Procedimientos:

- El contador determinará si existe utilidad durante el período contable para calcular el monto total de las reservas, caso contrario no podrá hacerlo.
- Al determinar la existencia de utilidad, el contador solicitará la autorización al Gerente General para realizar el procedimiento de cálculo de la reserva legal y estatutaria, tomando en cuenta los estatutos de la empresa y la normativa vigente; posteriormente el contador calculará las respectivas reservas al finalizar el período contable, los registrará en el Estado de Situación Financiera y en el Estado de Cambios en el Patrimonio.
- Una vez que el contador establece el monto total correspondientes a las reservas, dará a conocer a los accionistas para que puedan decidir si en los próximos períodos contables se sigue acumulando o se capitaliza.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por la capitalización de las reservas. • Por disminución de las reservas por decisión de los propietarios o por la aplicación de las leyes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la aportación de una parte proporcional de las utilidades obtenidas por la empresa. • Por la designación de nuevos porcentajes para el cálculo de las reservas.

Tabla N° 51: Resultado del ejercicio**RESULTADO DEL EJERCICIO**

Es el resultado final obtenido por la empresa, dentro de un determinado período contable, con la finalidad de conocer la rentabilidad o pérdida que genera la actividad productiva.

Las cuentas que conforman son: Ganancia neta del período y Pérdida neta del período.

Políticas contables:

- Al finalizar un determinado período contable se revelará en el Estado de Resultados, las cuentas que conforma los ingresos, costos y gastos que se generan en la empresa para el desarrollo de la producción y comercialización de flores.

Procedimientos:

- El contador identificará y detallará los ingresos, costos y gastos, de acuerdo a las facturas archivadas, que se han presentado durante el período contable.
- El contador trasladará la información financiera al Estado de Resultados para determinar la utilidad o pérdida del presente ejercicio, una vez que se haya calculado el 15% de participación trabajadores y el 22% de impuesto a la renta causado.
- Al momento de determinar el resultado final del ejercicio, el contador emitirá esta información a los accionistas y a los gerentes de la empresa, para establecer las estrategias de compras y ventas para el nuevo período contable.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por concepto de pérdidas neta del período. • Por la distribución de las utilidades a los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por concepto de utilidad neta del período. • Por el registro de un superávit. • Por los ajustes realizados de los ejercicios anteriores

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

41. Ingresos de actividades ordinarias

Son todos aquellos valores que recibe la empresa ECUAROSCANADA S. A., principalmente por la venta de las flores.

Tabla N° 52: Venta de bienes

VENTA DE BIENES

Son los valores recibidos o causados como consecuencia de la actividad productiva desarrollada por la empresa ECUAROSCANADA S. A., referente a la venta y exportación de las flores.

Políticas contables:

- Las guías de despacho de las flores deben tener una secuencia numérica y deben ser elaboradas diariamente.
- Se debe elaborar un informe mensual, detallando claramente la evolución o disminución de la venta de cada tipo de flores.

Procedimientos:

- De acuerdo a las guías de despacho de las cajas de flores, el transportista trasladará las cajas de flores al aeropuerto de Tababela, entregará en cada uno de las oficinas de embarque y solicitará comprobantes de entrega.
- Una vez terminada esta actividad, el transportista deberá retornar a la empresa para luego proporcionar el comprobante de entrega al contador.
- El contador deberá mantener un informe mensual con la información financiera de los comprobantes de entrega sobre la venta de flores, además revisará las ventas generadas en el año al finalizar el período contable y deberá plasmar los valores en el Estado de Resultados, revisando minuciosamente si existe una devolución de las cajas de flores.
- En el rubro de ventas de bienes, el contador deberá detallar cuidadosamente el tipo de flores que se han vendido y expresarlo en términos monetarios para conocer el monto total de las ventas.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por concepto de venta al costo de producción. • Por cierre del período contable antes de su finalización. • Por la disminución del volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por las ventas realizadas. • Por el aumento del volumen de ventas de las flores, debido a los eventos ocasionales y por fechas importantes. • Por concepto de pedidos especiales.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora
Año: 2016

5. Costos y Gastos

Constituyen los desembolsos en que incurre la empresa ECUAROSCANADA S. A. para el desarrollo del proceso productivo de las flores, así como también los gastos administrativos, financieros y de ventas.

Tabla N° 53: Costos y Gastos

COSTOS Y GASTOS

Los costos están detallados por la utilización de materiales, mano de obra y los costos indirectos de fabricación, en cuanto a las cuentas que conforman los gastos son: Sueldos, salarios y demás remuneraciones, Aportes a la seguridad social, Mantenimiento y reparaciones, Combustibles, Lubricantes; Agua, energía, luz y telecomunicaciones.

Políticas contables:

- Todos los costos y gastos deben estar autorizados por el Gerente Financiero hasta un monto máximo de 8.000 USD, caso contrario, la Junta General de Accionistas serán los encargados de autorizar y rechazar dichos gastos; dependiendo de la naturaleza de cada uno de los costos o gastos.

Procedimientos:

- El contador debe cerciorarse que todos los gastos realizados hayan sido autorizados por el Gerente Financiero.
- El contador establecerá los valores que se han generado en cuando a los materiales utilizados para la producción, mano de obra directa, mano de obra indirecta y los costos indirectos de fabricación, posteriormente identificará los gastos en los cuales se ha incurrido durante el período contable; los cuales deben estar respaldados por los respectivos comprobantes.
- El contador deberá transcribir la información financiera en el Estado de Resultados, detallando cuidadosamente cada uno de los costos y gastos, establecerá el monto total de cada uno; posteriormente deducirá los ingresos, costos y gastos para conocer si existe una ganancia o pérdida antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta.
- Al presentarse una ganancia en el Estado de Resultado, el contador calculará el 15% de participación trabajadores, luego calculará el impuesto a la renta causado; la deducción de aquellos impuestos dará como resultado una ganancia o pérdida neta del período.

<u>Débito</u>	<u>Crédito</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por concepto de contratación de nuevo personal. • Por concepto de maquinaria y herramientas en mal estado. • Por mantenimiento y revisión de los vehículos. • Por la utilización del servicio básico. • Por las depreciaciones de los activos de propiedad, planta y equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de los sueldos y salarios. • Por el pago de todas las obligaciones que tiene la empresa, en función a la producción y venta de las flores. • Por los ajustes en la aplicación de las depreciaciones.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

3.2.4. Estados Financieros

Los estados financieros proporcionan información financiera concerniente a la empresa ECUAROSCANADA S. A. para evaluar el desempeño financiero en un período determinado, de gran importancia para los inversionistas y acreedores con el fin de tomar las decisiones adecuadas. Además permitió desarrollar los índices financieros para analizar minuciosamente la situación económica y facilitar la interpretación de los resultados.

Los administradores deben evaluar y analizar la posición financiera de la empresa y los resultados de las operaciones con el objetivo de diagnosticar la situación y valorar la buena o mala situación, para establecer las estrategias para el inicio de un nuevo periodo económico en cada una de las áreas y convertirse en una empresa competitiva, manteniendo el prestigio y la fidelización de los clientes.

Los estados financieros que se desarrollarán en la empresa ECUAROSCANADA S A. son los siguientes:

- ✓ Estado de Situación Financiera.
- ✓ Estado de Resultados.
- ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio.
- ✓ Estado de Flujos de Efectivo.
- ✓ Notas a los Estados Financieros

Con el propósito de generar una mejor comprensión de los lectores, a continuación se realizó una simulación acerca de los Estados Financieros mencionados anteriormente; tomando en cuenta el formato estipulado por la Superintendencia de Compañías.

3.2.4.1. Estado de Situación Financiera

Gráfico N° 33: Estado de Situación Financiera

EMPRESA ECUAROSCANADA S. A. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2015 Expresado en dólares americanos		Valor en USD
1	ACTIVO	\$ 204.310,00
101	ACTIVO CORRIENTE	\$ 120.820,00
10101	Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 60.000,00
10102	Activos financieros	\$ 23.760,00
1010206	Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados	\$ 24.000,00
1010209	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-\$ 240,00
10103	Inventarios	\$ 35.560,00
1010301	Inventarios de materia prima	\$ 5.000,00
1010302	Inventarios de productos en proceso	\$ 7.000,00
1010305	Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén - producido por la compañía	\$ 20.000,00
1010311	Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	\$ 3.560,00
10105	Activos por impuestos corrientes	\$ 1.500,00
102	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 83.490,00
10201	Propiedad, planta y equipo	\$ 83.490,00
1020101	Terrenos	\$ 30.000,00
1020102	Edificios	\$ 15.000,00
1020105	Muebles y enseres	\$ 5.000,00
1020106	Maquinaria y equipo	\$ 8.500,00
1020108	Equipo de computación	\$ 7.000,00
1020109	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 28.000,00
1020112	(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-\$ 10.010,00
2	PASIVO	\$ 32.000,00
201	PASIVO CORRIENTE	\$ 12.000,00
20103	Cuentas y documentos por pagar	\$ 12.000,00
202	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 20.000,00
20203	Obligaciones con instituciones financieras	\$ 20.000,00
3	PATRIMONIO	\$ 172.310,00
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$ 172.310,00
301	Capital	\$ 2.000,00
304	Reservas	\$ 94.349,08
30401	Reserva legal	\$ 45.000,00
30402	Reserva facultativa o estatutaria	\$ 49.349,08
307	Resultado del ejercicio	\$ 75.960,92
30701	Ganancia neta del período	\$ 75.960,92
	_____ Contador	_____ Representante Legal

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

3.2.4.2. Estado de Resultados

Gráfico N° 34 : Estado de Resultados

EMPRESA ECUAROSCANADA S. A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2015		
Expresado en dólares americanos		
Código		Valor en USD
	INGRESOS	
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.764.000,00
4101	Venta de bienes	\$ 1.764.000,00
410101	Flores tipo A	\$ 680.000,00
410102	Flores tipo B	\$ 420.000,00
410103	Flores tipo C	\$ 664.000,00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$ 1.411.200,00
5101	Materiales utilizados o productos vendidos	\$ 544.000,00
5102	(+) Mano de obra directa	\$ 436.200,00
5103	(+) Mano de obra indirecta	\$ 200.000,00
5104	(+) Otros costos indirectos de fabricación	\$ 231.000,00
42	GANANCIA BRUTA	\$ 352.800,00
52	GASTOS	\$ 238.228,47
5201	Gastos	\$ 238.228,47
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$ 151.804,43
520102	Aportes a la seguridad social (incluidos fondo de reserva)	\$ 53.414,04
520108	Mantenimiento y reparaciones	\$ 5.000,00
520112	Combustibles	\$ 8.000,00
520113	Lubricantes	\$ 5.000,00
520118	Agua, energía, luz y telecomunicaciones	\$ 5.000,00
520121	Depreciaciones	\$ 10.010,00
60	GANANCIA ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUAS	\$ 114.571,53
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 17.185,73
62	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 97.385,80
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ 21.424,88
79	GANANCIA NETA DEL PERÍODO	\$ 75.960,92
	Contador	Representante Legal

Elaborado por: La Autora
Año: 2016

3.2.4.3. Estado de Cambios en el Patrimonio

Gráfico N° 35: Estado de Cambios en el Patrimonio

EMPRESA ECUAROSCANADA S. A. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2015 Expresado en dólares americanos													
EN CIFRAS COMPLETAS USD	PARTICIPACIÓN CONTROLADORA										TOTAL PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS CONTROLADORA	TOTAL PATRIMONIO	
	CAPITAL SOCIAL	APORTES DE SOCIOS O ACCIONIS TAS PARA FUTURA CAPITALI ZACIÓN	RESERVAS		RESULTADOS ACUMULADOS				RESULTADOS DEL EJERCICIO				
			RESERVA LEGAL	RESERVA FACULTATIVA O ESTATUTARIA	GANANCIAS ACUMULADAS	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	RESERVA DE CAPITAL	RESERVA POR DONACIONES	GANANCIA NETA DEL PERÍODO	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO			
SALDO AL FINAL DEL PERÍODO	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 45.000,00	\$ 49.349,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75.960,92	\$ -	\$ 172.310,00	\$ 172.310,00
SALDO REEXPRESADO DEL PERÍODO INMEDIATO ANTERIOR	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 45.000,00	\$ 49.349,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75.960,92	\$ -	\$ 172.310,00	\$ 172.310,00
SALDO DEL PERÍODO INMEDIATO ANTERIOR	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 45.000,00	\$ 49.349,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75.960,92	\$ -	\$ 172.310,00	\$ 172.310,00
CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CORRECCIONES DE ERRORES:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aumento (disminución) de capital social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes para futuras capitalizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prima por emisión primaria de acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros cambios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado integral total del año (Ganancia o pérdida del ejercicio)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
_____ Contador						_____ Representante Legal							

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

3.2.4.4. Estado de Flujo de Efectivo

Gráfico N° 36: Estado de Flujo de Efectivo

EMPRESA ECUAROSCANADA S. A.	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO	
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2015	
Expresado en dólares americanos	
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	\$ 60.000,00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 50.660,92
Clases de cobros por actividades de operación	\$ 1.787.760,00
Cobros procedentes de las ventas y prestación de servicios	\$ 1.764.000,00
Otros cobros por actividades de operación	\$ 23.760,00
Clases de pagos por actividades de operación	\$ -325.899,08
Pagos a proveedores por el suministros de bienes y servicios	\$ -49.060,00
Otros pagos por actividades de operación	\$ -276.839,08
Dividendos pagados	\$ -
Dividendos recibidos	\$ -
Intereses pagados	\$ -
Intereses recibidos	\$ -
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ -1.411.200,00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ -107.010,00
Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios	\$ -
Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras	\$ -
Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	\$ -
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	\$ -
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	\$ -
Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	\$ -
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo	\$ -
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	\$ -93.500,00
Dividendos recibidos	\$ -
Intereses recibidos	\$ -
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ -13.510,00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 116.349,08
Aporte en efectivo por aumento de capital	\$ 2.000,00
Financiamiento por emisión de títulos valores	\$ -
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	\$ -
Financiación por préstamos a largo plazo	\$ 20.000,00
Pagos de préstamos	\$ -
Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	\$ -
Dividendos pagados	\$ -
Intereses recibidos	\$ -
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ 94.349,08
EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$ -
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	\$ -
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$ 60.000,00
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERÍODO	\$ -
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	\$ 60.000,00
_____ Contador	_____ Representante Legal

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

3.2.4.5. Notas a los Estados Financieros

Las notas a los estados financieros representan las aclaraciones o explicaciones acerca de la información que no está reflejada claramente en los estados, por lo que es importante poner en conocimiento de los administradores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. conjuntamente con los estados financieros para que tomen las decisiones de forma clara y objetiva, los cuales se detallan a continuación:

1. Los estados financieros han sido elaborados de acuerdo a la NIIF, principalmente administrados por la Superintendencia de Compañías por el hecho de que la empresa está regulada y controlado por dicha entidad pública.
2. El efectivo y equivalentes al efectivo refleja una sólida liquidez debido a que a finales del año 2015 se adquirió un préstamo por el valor de \$20.000,00; el cual se cancelará a partir de enero de 2016.
3. Las reservas, tanto legal como facultativa, representan un significativo valor porque los accionistas de la empresa han optado ir acumulándolo año tras año; considerando pueda ser útil en un momento crítico y también manejar la opción de invertir en ampliar las instalaciones de la empresa o emprender nuevos negocios similares.
4. El ingreso por las ventas de las cajas o tabacos de flores está considerado como venta promedio de 4.900 tallos diariamente; es importante aclarar que en la época de San Valentín y Día de las Madres, las ventas tienden a aumentar generando mayores ingresos para la empresa por concepto de la venta de flores, principalmente al mercado internacional. Cabe recalcar la empresa está en la capacidad de cubrir los pedidos de los clientes a pesar de que no cuenta con un número considerable de trabajadores con relación a la competencia, por ello el personal de la empresa recurre a realizar horas extras de trabajo.

3.2.5. Índices Financieros

La aplicación de los indicadores financieros está enfocada a realizar un análisis minucioso de la situación financiera de la empresa, conociendo los valores reales e indicadores conmensurables en relación del tiempo, buscando la mejorar continua de la empresa ECUAROSCANADA S. A.

3.2.5.1. Indicadores de Liquidez

a. Razón corriente.-

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{120.820}{12.000} = 10,06\%$$

Interpretación: La empresa ECUAROSCANADA S. A. cuenta con una razón corriente de 10,06%, lo que refleja que dispone de buena liquidez y puede solventar los gastos a corto plazo sin ningún inconveniente, es decir, que por cada 1 USD del pasivo corriente, puede cubrir hasta con 10,06 veces del activo corriente.

b. Prueba ácida.-

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corrientes}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{120.820 - 35.560}{12.000} = 7,10\%$$

Interpretación: En caso de existir la necesidad de atender todas las obligaciones a corto plazo contraídas por la empresa ECUAROSCANADA S. A., no habría la necesidad de depender directamente de sus inventarios porque los activos con los que dispone la empresa son suficientes para cubrir dichas obligaciones.

c. Capital Neto de Trabajo.-

Capital Neto de Trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = 120.820 - 12.000 = 108.820 \text{ USD}$$

Interpretación: Después de haber cumplido con las obligaciones con terceras personas, la empresa ECUAROSCANADA S. A cuenta con un capital de trabajo suficiente, que le mantiene una estabilidad económica y no tiene la necesidad de incurrir en nuevos créditos; es el fondo permanente para atender las necesidades de la actividad económica de la empresa.

3.2.5.2. Indicadores de Eficiencia

a. Rotación de inventarios.-

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Coste mercancías vendidas}}{\text{Promedio inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{1.411.200}{35.560} = 39,69\%$$

Interpretación: Al ser una empresa netamente florícola, tiene la ventaja de vender sus productos diariamente y en grandes cantidades, y es así que el inventario tiene la capacidad de convertir 39,69 veces directamente en efectivo o en cuentas por cobrar.

b. Rotación de activos.-

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de activos} = \frac{1.764.000}{204.310} = 8.63\%$$

Interpretación: Por cada 1 USD invertido por la empresa ECUAROSCANADA S. A., tiene la capacidad de generar una ganancia de 8,63 veces y con ello seguir invirtiendo para aumentar el volumen de ventas.

c. Período promedio de cobranza.-

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{24.000 * 365}{1.764.00} = 5 \text{ días}$$

Interpretación: El contar con efectivo y equivalentes al efectivo en la empresa ECUAROSCANADA S. A. es de suma importancia, por lo que el tiempo estipulado en que las cuentas por cobrar tienden a convertirse en efectivo es de 5 días, brindando mayor liquidez a la empresa que permita solventar los gastos y costos de la actividad productiva de manera oportuna.

3.2.5.3. Indicadores de endeudamiento

a. Nivel de endeudamiento.-

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{32.000}{204.310} * 100 = 15,66\%$$

Interpretación: La participación de los acreedores en el año 2015 es del 15,66% sobre el total de los activos de la empresa ECUAROSCANADA S. A. por lo que no se considera riesgoso; estableciendo como estrategia el poder cancelar las obligaciones dentro del tiempo establecido para disminuir el nivel de endeudamiento que es lo más idóneo.

b. Índice de apalancamiento-

$$\text{Índice de apalancamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$$

$$\text{Índice de Apalancamiento} = \frac{32.000}{172.310} = 0,19\%$$

Interpretación: La empresa ECUAROSCANADA S. A. no presenta un nivel de endeudamiento alto con los acreedores, apenas el 0,19% del patrimonio total está comprometido con los acreedores, por ende brindando mayor seguridad y confianza a los accionistas al momento de solicitar un nuevo crédito.

c. Concentración de endeudamiento.-

$$\text{Concentración de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100$$

$$\text{Concentración de endeudamiento a corto plazo} = \frac{12.000}{32.000} * 100 = 37,5\%$$

$$\text{Concentración de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}} * 100$$

$$\text{Concentración de endeudamiento a largo plazo} = \frac{20.000}{32.000} * 100 = 62,5\%$$

Interpretación: La empresa ECUAROSCANADA S. A. mantiene una obligación financiera del 37,5% correspondiente a aquellas cuentas que deben ser canceladas en un tiempo menor a 1 año, mientras que el 62,5% del pasivo corresponde a las obligaciones de largo plazo que deben ser canceladas en un período mayor a 1 año, de acuerdo a las condiciones previamente estipuladas.

3.2.5.4. Indicadores de rentabilidad

a. Margen de utilidad bruta.-

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{1.764.000 - 1.411.200}{1.764.000} * 100 = 20\%$$

Interpretación: Las ventas netas durante el periodo contable de un año han generado un margen de utilidad del 20%, es decir, que de cada 1 USD invertido, se obtiene una utilidad de 0,20 centavos, antes de cubrir los gastos de administración, de ventas y financieros.

b. Margen de utilidad operacional.-

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{352.800}{1.764.000} * 100 = 20\%$$

Interpretación: La empresa ECUAROSCANADA S. A. presenta un MUO del 20% durante el año 2015, que se traduce en que por cada 1 USD de venta neta se obtiene una utilidad de 0,20 centavos que permite cubrir todos los costos y gastos de la empresa.

c. Margen de utilidad neta.-

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{75.960,92}{1.764.000} * 100 = 4,3\%$$

Interpretación: Las ventas netas durante el periodo 2015 han generado un margen de utilidad del 4,3%; después de haber disminuido los gastos y los respectivos impuestos. Por eso se manifiesta que por cada 1 USD de venta, la utilidad neta es de 0,043 centavos.

3.2.6. Análisis Capítulo III

El presente capítulo es la aplicación práctica de lo detallado en el anterior capítulo, emitiendo información relevante, tanto administrativa como contable, para mejorar la gestión empresarial.

En el ámbito administrativo, se estableció claramente la visión, misión, políticas y estrategias aplicadas en la empresa ECUAROSCANADA S. A. y principalmente se determinó los objetivos empresariales, mismos que deben ser cumplidos en un determinado tiempo; beneficiando no solo a los accionistas sino también a los trabajadores en general. En base al organigrama estructural, se delimitó las funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de asignar funciones y con ello evitar la duplicidad y confusión de las funciones que deben ejecutar. El reglamento interno y las políticas de seguridad y salud ocupacional conllevan a resguardar la salud e integridad de los trabajadores.

En el aspecto contable se hizo referencia principalmente a los estados financieros, mismo que deben ser desarrollados por el responsable de la empresa, tomando en cuenta el plan de cuentas establecido por la Superintendencia de Compañías. La información financiera generada, ayudó a que se pueda aplicar los indicadores financieros para tener un conocimiento más real del funcionamiento de la empresa, en cuanto al nivel de liquidez, nivel de eficiencia, nivel de endeudamiento y por supuesto el nivel de rentabilidad; mejorando la toma de decisiones de los accionistas con relación a la ampliación de las instalaciones de la empresa o invertir en negocios similares, buscando siempre obtener mayores ganancias.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. Introducción

Las empresas florícolas han generado grandes impactos de acuerdo al ámbito en el cual se desenvuelven, como consecuencia de la actividad económica de la empresa, identificando principalmente los impactos sociales, económicos, organizacionales y ambientales que afectan o benefician a la colectividad, lo cual obliga a buscar nuevas estrategias que ayuden a mejorar la productividad y competitividad de la empresas, permitiendo posicionarse en el mercado nacional y con gran relevancia en el mercado internacional.

Para conocer la magnitud de cada uno de los impactos identificados, es importante detallar la tabla de valoración que se muestra a continuación:

Tabla N° 54: Valoración de Impactos

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Alto positivo	3
Medio positivo	2
Positivo	1
No hay impacto	0
Bajo negativo	-1
Medio negativo	-2
Alto negativo	-3

Elaborado por: La Autora
Año: 2016

4.2. Impacto social

Tabla N° 55: Impacto social

Indicadores	Niveles de Impacto							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Seguridad familiar	X							3
Educación		X						2
Integración social	X							3
Trabajo en equipo	X							3
TOTAL								11

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}} = \frac{11}{4} = 2.75 \approx 3$$

Nivel de impacto social: Alto positivo

El sector florícola ha proporcionado a las personas la oportunidad de vincularse e integrarse hacia la sociedad mediante la disponibilidad de un trabajo fijo gracias a la creciente demanda de mano de obra necesario para este sector, con la finalidad de satisfacer las necesidades fisiológicas y de pertenencia que ayuden a mejorar la calidad de vida de su familia, así como también brinda la oportunidad de continuar con los estudios académicos a aquellas personas que así lo desean. Además el trabajo en equipo es importante para que la empresa ECUAROSCANADA S. A. obtenga una mejor productividad, mediante la eficiencia y eficacia del trabajo diario que garantice la calidad de las flores.

4.3. Impacto económico

Tabla N° 56: Impacto económico

Indicadores	Niveles de Impacto							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Posicionamiento en el mercado		X						2
Ingresos fijos		X						2
Generación de empleo		X						2
Estabilidad económica		X						2
TOTAL								8

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}} = \frac{8}{4} = 2$$

Nivel de impacto económico: Medio positivo

Las empresas florícolas buscan posicionarse en el mercado internacional al ofertar una gran variedad de flores de calidad, obteniendo la preferencia de los consumidores frente a la competitividad y generando una rentabilidad para la empresa. Es importante establecer las estrategias de ventas que permita obtener mayor liquidez y con ello la estabilidad económica, una vez que se haya solventado los costos y gastos necesarios para la producción. Constantemente las empresas florícolas requieren de nuevo personal porque la producción de flores es un sector muy demandante, por las características únicas de las flores ecuatorianas y por la rentabilidad que estas generan, puesto que los propietarias optan por invertir en nuevos proyectos o ampliar la capacidad productiva de la empresa.

4.4. Impacto organizacional

Tabla N° 57: Impacto organizacional

Indicadores	Niveles de Impacto							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Generación de nuevos conocimientos		X						2
Capacitación		X						2
Delimitación de responsabilidades	X							3
Selección del personal		X						2
TOTAL								9

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}} = \frac{9}{4} = 2,25 \approx 2$$

Nivel de impacto organizacional: Medio positivo

La aportación de los conceptos técnicos y científicos contribuye a una mejor comprensión sobre las funciones y responsabilidad que les corresponde a cada una de las áreas que conforman la empresa, los mismos que fortalecerá la organización y desarrollará las capacidades y habilidades humanas mediante la adecuada capacitación sobre el proceso productivo y la correcta utilización de las herramientas e insumos de trabajo, perfeccionando técnicamente el método de ejecutar las actividades de forma eficiente y eficaz

4.5. Impacto ambiental

Tabla N° 58: Impacto ambiental

Indicadores	Niveles de Impacto							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Desechos orgánicos			X					1
Utilización de fertilizantes y plaguicidas.							X	-3
Erosión del suelo						X		-2
Emisión de desechos tóxicos							X	-3
TOTAL								-7

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Año: 2016

$$\text{Nivel de impacto ambiental} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}} = -\frac{7}{4} = -1,75 \approx -2$$

Nivel de impacto ambiental: Medio negativo

La actividad florícola genera mayor impacto ambiental durante todo el proceso productivo porque los insumos químicos inciden directamente en la producción de las flores con la finalidad de erradicar las posibles amenazas que se pueden distorsionar la calidad y cantidad de las flores, los efectos generados por la utilización de sustancias químicas ocasionan la pérdida de fertilidad del suelo a largo plazo, erosión del suelo, deforestación de espacios verdes, entre otros y en ocasiones generan problemas nocivos en la salud de los trabajadores que deben ser tratados adecuadamente. El impacto ambiental post cosecha se lo analiza en base a los insumos agrícolas utilizados en las tres fases de producción como son la fertilización, la fumigación y el tratamiento post cosecha así como también la contaminación y su respectivo impacto directo e indirecto sobre los recursos naturales del medio ambiente.

4.6. Análisis Capítulo IV

Los impactos generados por la empresa ECUAROSCANADA S. A. son de aspecto social, económico, organizacional y ambiental.

Aunque las exportaciones de flores han disminuido, las empresas florícolas aún siguen generando fuentes de empleos, brindando una estabilidad laboral a los trabajadores porque es responsabilidad del Gerente General, velar por el bienestar de la empresa y de los trabajadores. Por ello, busca abrir nuevos mercados a nivel internacional, dando a conocer a los clientes potenciales, la calidad y variedad de flores que se cosecha, obviamente cumpliendo con todos los estándares de calidad requeridos por los clientes.

Las empresas florícolas están orientados principalmente al cuidado del medio ambiente, por el hecho de que utilizan grandes cantidades de productos químicos, necesarios para el desarrollo de la flores, los mismos que si no se tiene un debido cuidado pueden generar considerables daños en la salud de los trabajadores y también en la salud de los habitantes que se encuentran en sectores aledaños a la empresa. Por tal motivo, la empresa debe ser socialmente responsable con el medio ambiente, cuidando sus intereses y de los grupos externos; dando un especial tratamiento a los desechos que se generan después de la utilización de fertilizantes y plaguicidas.

CONCLUSIONES

- ✓ La gestión de la empresa ECUAROSCANADA S. A. se lo realiza de manera empírica por lo que surge ciertas falencias en el área administrativa y operativa al momento de ejecutar las actividades, además no cuenta con una planificación estratégica que oriente a mejorar la productividad de las flores, los trabajadores no disponen de las adecuadas herramientas de trabajo por lo que están expuestos a los diferentes riesgos que se pueden presentar dentro de su ambiente laboral.
- ✓ La ausencia de bases teóricas y científicas ha obstaculizado la disponibilidad de información concreta acerca de lo que realmente se deba realizar, razón por la cual la planificación de actividades constantemente debe ser modificada de acuerdo a las necesidades y eventos emergentes que surja en la empresa, como por ejemplo en la temporada de sobreproducción o cuando exista gran demanda del producto en el mercado nacional o internacional.
- ✓ Los administradores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. manifiestan la gran necesidad de disponer de un manual de procedimientos administrativos y financieros acorde a la actividad productiva, porque en ocasiones se produce controversias o duplicidad de funciones de los trabajadores, retrasando la producción de flores y generando pérdidas materiales y económica causando malestar entre los trabajadores por el desconocimiento de las funciones que deben ejecutar.
- ✓ Existe un descuido considerable en cuanto al ambiente laboral y los materiales que deben disponer todos los trabajadores, principalmente el personal del área operativa, porque diariamente están expuestos a accidentes laborales, puesto que al momento de no estar correctamente uniformados y utilizar herramientas deteriorados están arriesgando su vida, la de sus compañeros e inclusive de la población aledaña a la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante aplicar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que permita agilizar cada una de las etapas del proceso productivo, con el propósito de mejorar la calidad de las flores y con ello aumentar el nivel de las ventas, mejorando la rentabilidad de la empresa ECUAROSCANADA S. A.
- ✓ Todos los trabajadores tendrían que conocer exactamente lo que les corresponden realizar y para ello deberían basarse en la planificación mensual de actividades realizada por los responsables de cada departamento, evitando descoordinación y confusión al momento de realizar su respectivo trabajo con el propósito de obtener resultados eficientes y eficaces.
- ✓ Los administradores de la empresa ECUAROSCANADA S. A. deberían dar a conocer los puntos esenciales del manual a los trabajadores desde el primer día en que ingresan a laboral en la entidad, proporcionando las políticas, procesos, parámetros y lineamientos que deben cumplir de acuerdo a su función y comprometiéndoles a cumplir con los objetivos empresariales buscando el bien común.
- ✓ La salud e integridad de los trabajadores es primordial en toda empresa y por ello los administradores de la empresa deberían poner en práctica las políticas de la salud y seguridad ocupacional que garantice el bienestar de los mismos, además tendrían que planificar capacitaciones periódicamente con el fin de minimizar los riesgos inherentes a la actividad florícola y dar a conocer las diferentes medidas de seguridad que se aplicaría en caso de presentar un acontecimiento inesperado, otro elemento al cual deberían poner mayor énfasis es al medio ambiente, orientándose al cuidado y protección al convertirse en una empresa sostenible y socialmente responsable.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alvarez, D. (28 de Octubre de 2011). *Agrytec.com*. Obtenido de Agrytec.com: http://agrytec.com/agricola/index.php?option=com_content&view=article&id=9313:floricultura-en-el-ecuador&catid=7:articulos-tecnicos
- ✓ Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México D. F.: Mc: Graw-Hill.
- ✓ Bejamín, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mc. Graw Hill.
- ✓ Bravo, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores.
- ✓ Bravo, M. (2013). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores.
- ✓ Cacuango, W. (15 de Enero de 2015). *Ecuaroscanada S. A.* Obtenido de Ecuaroscanada S. A.: www.ecuaroscanada.com
- ✓ Cardona, W. (2012). *Prácticas Empresariales*. Bogotá: Ecoe.
- ✓ Celaya, R. (2013). *Contabilidad Básica: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- ✓ Chinchillas, D. (2015). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z1.htm
- ✓ Cruz Chimal, J. (18 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- ✓ Fierro, Á. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: ECOE.
- ✓ Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura*. México: Mc. Graw Hill.
- ✓ García, J. (2009). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Barcelona: Fonseca.
- ✓ Guajardo, G., & Andrade, N. (2014). *Contabilidad Financiera*. Perú: Empresa Editora El Comercio S. A.

- ✓ Jiménez, L., & Jiménez, W. (2013). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- ✓ Líderes, R. (8 de Febrero de 2015). *Líderes*. Obtenido de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-floricultor-rusia-mercado-ecuador.html>
- ✓ Mukodsi, M. (2009). *Análisis económico - financiero de proyectos de investigación e inversiones en el campo social*. Argentina: El Cid Editor.
- ✓ Pastrana, A. (2012). *Contabilidad de Costos*. Argentina: El Cid Editor.
- ✓ Rimache, M. (2011). *Floricultura: Cultivo y Comercialización*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ✓ Rincón, C. (2009). *Contabilidad General*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ✓ Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- ✓ Romero, P. (2011). *Informática 2: Competencias+Aprendizaje+Vida*. México: Pearson Educación.
- ✓ Sarmiento, R. (2008). *Contabilidad General*. Quito: Voluntad.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los trabajadores.**UNIVERSIDAD “TÉCNICA DEL NORTE”****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
“ECUAROSCANADA S. A.”**

La presente encuesta tiene por objeto obtener información confiable y veraz para determinar los problemas estructurales y organizacionales existentes dentro de la empresa, mediante la aplicación de este instrumento a las personas que se encuentran inmersas en la problemática, misma que contribuya en el diseño del manual de procedimientos administrativo y financiero.

INSTRUCCIONES: De las siguientes alternativas, señale con una X solamente una respuesta.

1. ¿La comunicación en la empresa es?

Excelente	
Buena	
Regular	

2. ¿Existe una adecuada coordinación de las operaciones que se realizan en la empresa?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	

3. ¿Usted conoce cuáles son sus funciones?

Totalmente	
Medianamente	
Regular	

- 4. ¿Usted considera que su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados con relación a las operaciones de la empresa?**

Si	
No	

- 5. ¿Usted conoce los procedimientos y actividades que debe realizar concernientes a su puesto de trabajo?**

Claramente	
Medianamente	
Regular	

- 6. ¿Las funciones que usted cumple están acorde a su puesto de trabajo?**

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	

- 7. ¿El clima organizacional de la empresa es?**

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

- 8. ¿Considera importante que la empresa cuente con un manual de funciones y procedimientos administrativo y financiero?**

Muy importante	
Medianamente importante	
Poco importante	

9. ¿Con que frecuencia recibe capacitación referente a las operaciones de la entidad?

Anualmente	
Semestralmente	
Trimestralmente	
Mensualmente	

10. ¿Usted cuenta con todos los implementos y suministros necesarios para realizar su trabajo?

Si	
No	

Datos generales:

Edad: 15 a 25 años () 26 a 35 años () 36 años en adelante ()

Género: Masculino () Femenino ()

Ocupación:

Anexo 2: Entrevista dirigida a los Directivos.**UNIVERSIDAD “TÉCNICA DEL NORTE”****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA
“ECUAROSCANADA S. A.”**

Nombre:.....

Cargo:.....

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objeto determinar la importancia de la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa ECUAROSCANADA S.A.

1. ¿La empresa florícola cuenta con un organigrama estructural y funcional?
2. ¿Existe una adecuada segregación de funciones?
3. ¿La empresa tiene los objetivos planteados?
4. ¿Todo el personal de la empresa contribuye al logro de los objetivos?
5. ¿Considera usted que existe duplicidad de funciones?
6. ¿Existe algún procedimiento establecido para el reclutamiento, selección, contratación y control del talento humano?
7. ¿En la empresa existe algún método para la evaluación del desempeño del talento humano?
8. ¿Existe la debida coordinación y comunicación entre las diferentes áreas?
9. ¿Cómo se encuentra la situación actual de la producción y comercialización de las flores?
10. ¿Considera necesario la creación de un manual de procedimientos administrativos y financieros para mejorar la gestión de cada área en la empresa?

Anexo 3: Instalaciones de la Empresa



Anexo 4: Reglamento Interno**REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA****ECUAROSCANADA S. A.****ÍNDICE**

Capítulo I.	Generalidades
Capítulo II.	Requisitos a los que deben sujetarse los empleados
Capítulo III.	De las remuneraciones y garantías
Capítulo IV.	Horarios de trabajo
Capítulo V.	Obligaciones generales de los empleados
Capítulo VI.	De las vacaciones anuales, permisos y días no laborables
Capítulo VII.	Derechos, obligaciones y prohibiciones de los empleados
Capítulo VIII.	Obligaciones y prohibiciones de la empresa
Capítulo IX.	Disposiciones disciplinarias y forma de aplicarlas
Capítulo X.	Disposiciones generales

Capítulo I**Generalidades**

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objetivo establecer con claridad y en forma detallada, las reglas obligatorias de orden técnico y administrativo, que normarán y regularán la relación laboral entre ECUAROSCANADA S. A. y sus empleados, con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

Art. 2.- Para los efectos de aplicación del presente reglamento y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo vigente se entenderá por:

- a) “La empresa” o “La compañía”: ECUAROSCANADA S. A.
- b) “Patrono” o “Empleador”: ECUAROSCANADA S. A.
- c) “Representante Patronal”: Los gerentes y en general, las personas que ejercen funciones de dirección de la empresa.
- d) “Empleado” o “Empleados”, según sea el caso, para hacer referencia al personal que en virtud de un contrato de trabajo, presta sus servicios a ECUAROSCANADA S. A.
- e) “Reglamento”: Para hacer mención al presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas.

Art. 3.- Según la relación de trabajo que lo vincula con la Empresa, el personal se clasifica en:

- a) Personal permanente: Son los empleados que han celebrado contratos de trabajo con la empresa, a plazo fijo o por tiempo indefinido, prestando sus servicios a la compañía.
- b) Personal temporal o eventual: Son los empleados que se contratan para efectuar labores de carácter transitorio, temporal o eventual, reconociéndosele todas las prestaciones que indican las leyes laborales.

La empresa está facultada a contratar empleados bajo cualquier modalidad permitida por las leyes ecuatorianas.

Art. 4.- Las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo forman parte integrante del contrato de trabajo de cada empleado de la compañía, por lo que el personal tiene la obligación de regirse al mismo.

Las instrucciones y directrices que emita la Gerencia General, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores así como las que favorezcan el control interno y la disciplina para la aplicación de este Reglamento Interno de Trabajo, tendrán el carácter de obligatorio.

Art. 5.- Tanto la empresa como sus empleados quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno de Trabajo y su desconocimiento no excusa a ningún trabajador individualmente considerado ni a la empresa.

Para conocimiento de los empleados, la empresa tendrá en permanente exhibición un ejemplar de este Reglamento Interno de Trabajo en el lugar de trabajo del personal y entregar al trabajador un ejemplar una vez que sea aprobado por la Dirección Regional de Trabajo.

Art. 6.- La empresa ECUAROSCANADA S. A. tiene su domicilio en la ciudad de Tabacundo y es una sociedad dedicada a la actividad de producción y exportación de flores frescas; en consecuencia, este Reglamento se aplica a dicha empresa y a sus centros de trabajo, dependencias o sucursales dedicadas a la actividad antes expuesta y que la misma tenga establecidas o las que se establezca en el futuro dentro del territorio nacional.

Art. 7.- El presente Reglamento Interno de Trabajo se aplicará a las personas que tengan carácter de empleados, de conformidad a lo dispuesto en el Código de Trabajo; en consecuencia, no será aplicable a las personas que presten sus servicios en virtud de contratos que no sean de naturaleza laboral.

Capítulo II

Requisitos a los que deben sujetarse los empleados

Art. 8.- Para ser empleado de la empresa se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y si excepcionalmente se contratare a menores de edad, se aplicarán las disposiciones del Art. 35 del Código del Trabajo.
- b) Tener cédula de ciudadanía o de identidad, y cualquier otro documento que la Ley disponga.

- c) Haberse sometido al examen médico pre ocupacional, siempre y cuando no afecte la integridad del trabajador, a las pruebas psicotécnicas, aun examen de laboratorio y la vacunación necesaria si así lo requiera la compañía.
- d) Certificado de instrucción educacional del trabajador, cuando la función a desempeñar lo requiera.
- e) Dos certificados de honradez y buena conducta, concedidos por personas solventes que no sean familiares del trabajador. Se indicará la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes.
- f) Certificados de trabajo de los últimos empleadores.
- g) Certificado de ingresos percibidos e impuestos retenidos del anterior empleador.
- h) Record policial actualizado.
- i) Dos fotos tamaño carné actualizados.
- j) Copia del certificado de votación.

La empresa podrá exigir una prueba práctica de la capacidad de la persona que ofrezca sus servicios.

Si el aspirante fuere de nacionalidad diferente a la ecuatoriana, es de su responsabilidad exclusiva la obtención del permiso de trabajo respectivo. De no obtenerse dicho permiso, la empresa tendrá el derecho a dar por terminado el contrato de trabajo inmediatamente, previo trámite de visto bueno.

Art. 9.- Ningún candidato o aspirante será considerado empleado de la empresa, si ésta, por medio de sus representantes legales, no ha suscrito el respectivo contrato de trabajo.

Art. 10.- Los contrato de trabajo se celebrarán siempre por escrito. La empresa podrá disponer de sus empleados en cualquiera de las dependencias o ambientes que estableciere, sin que esto implique cambio de ocupación o despido intempestivo, siempre y cuando no afecte el lugar de

residencia del trabajador. Por tanto, el hecho de que un trabajador haya prestado servicios en un departamento, área, sección o ambiente por un tiempo considerable, no le dará el carácter de permanente en este trabajo. Para un cambio de ocupación será necesario el consentimiento del empleado.

Art. 11.- Satisfechos los requisitos señalados en el art. 7, si fuera aceptado, el empleado celebra con la empresa, el contrato escrito individual de trabajo, en el que se estipulará que los primeros 90 días será de prueba de conformidad con el art. 15 del Código de Trabajo. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresar causa, sin responsabilidad para el patrono.

Vencidos los 90 días a que se refiere el inciso anterior, sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, este continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación en los casos que lo permita la ley.

Capítulo III

De las remuneraciones y garantías

Art. 12.- La empresa pagará a los empleados, mensual y directamente la remuneración fijada en el respectivo contrato de trabajo o la remuneración mejorada que le hubiere sido notificada por carta escrita por el Gerente General. Sin embargo, la empresa podrá conceder anticipos quincenales de la remuneración.

También la empresa pagará en forma oportuna los beneficios legales y los que voluntariamente haya resuelto en favor de sus empleados. El pago de las remuneraciones se hará en efectivo, mediante cheques a nombre del trabajador o depositarlo en las cuentas corrientes o de ahorro a su nombre. Para constancia, el trabajador firmará la conformidad en el respectivo comprobante

o rol de pago. Los trabajadores que por cualquier motivo quedaren impagos el día que les corresponde cobrar su remuneración, podrán hacerlo el siguiente día laborable.

De los haberes del trabajador, se descontará los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IES, el Impuesto sobre la Renta, así como los valores que les corresponda devolver por anticipos de gastos concedidos y no reportados oportunamente, por vales autorizados, porción deducible a cargo del trabajador, del seguro médico privado, por cuotas de cooperativas aceptadas por el trabajador, por pensiones de alimentos, por multas y otros que fueren legalmente ordenados. También podrán descontarse de la remuneración o de los haberes que les correspondan en su liquidación a los empleados, aquellos valores que hubieran representado pérdida para la compañía a los siguientes casos:

- a) Si los empleados encargados de emitir las facturas incluyen valores menores a los regulares.
- b) Fondos asignados al empleado.
- c) Herramientas, equipos de trabajo que deban devolver, por pérdidas o mal uso debidamente comprobado.

Art. 13.- Los empleados que tienen a su cargo dinero o bienes de propiedad de la empresa son responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor y caso fortuito. La empresa, según la gravedad, se reserva el derecho de dar por terminado el contrato de trabajo, previo Visto bueno y ejercitar en contra del empleado responsable, las acciones civiles y penales que la Ley otorga.

Art. 14.- Los bodegueros, cajeros, pagaderos y vendedores estarán obligados a sujetarse a las localizaciones que ordene la compañía y suscribirán conjuntamente con los fiscalizadores, el acta que se levante luego de la constatación de las existencias físicas en el caso de la bodegas, y del correspondiente arqueo en el caso de las bodegas y del correspondiente arqueo, en el caso de cajeros, pagadores y vendedores.

Art. 15.- Para los casos de préstamos o anticipos que soliciten los empleados y obreros de la compañía, ésta reglamentará la concesión de los mismos tomando en cuenta sueldos, descuentos, tenciones y demás cargos que la empleadora debe deducir en forma mensual al solicitante.

Capítulo IV

Horarios de trabajo

Art. 16.- La jornada ordinaria de trabajo de los empleados será señalado por la empresa, tomando en cuenta lo dispuesto en el Código de Trabajo. El horario de trabajo podrá ser modificado conforme la ley. De acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa debidamente aprobados por la Dirección Regional de Trabajo.

Los empleados no podrán abandonar sus turnos o retirarse de su puesto de trabajo; en caso de que por necesidades personales del trabajador, este tuviere que abandonar su puesto de trabajo, sólo podrá hacerlo previo el conocimiento y autorización del superior jerárquico.

Durante las horas de trabajo, el trabajador no podrá efectuar labores y actividades ajenas a las de la empresa, asimismo queda prohibido en recibir visitas particulares o realizar conversaciones telefónicas en asuntos que no sean estrictamente de oficina, salvo casos de emergencia.

Art. 17.- Ningún trabajador de la empresa podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa autorización escrita a cada Jefe Departamental de la compañía. Dichas horas se remunerarán con arreglo a las disposiciones legales y previas las verificaciones correspondientes.

Art. 18.- Si por fuerza mayor, caso fortuito o cualquier evento imprevisto, no se trabajare las 8 horas diarias, se deberá recuperar las horas perdidas hasta completar las 40 horas semanales. La empresa determinará en que horario se realizará la recuperación y estas horas adicionales no se considerarán como horas extraordinarias o suplementarias para efectos del pago de la remuneración.

Art. 19.- Los trabajos por la noche, durante el fin de semana y en días no laborables, no están autorizados, con excepción del personal para el cual su trabajo normal implica hacerlo en dichos horarios.

Capítulo V

Obligaciones generales de los empleados

Art. 20.- Secreto profesional y no competencia.- El empleado se compromete a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de prestación de servicios en cuya ejecución participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta. El empleado se compromete a no realizar por cuenta propia o para terceros trabajos que signifiquen competencia a la empresa en las áreas en las cuales la empresa está laborando.

Art. 21.- Actividades adicionales.- El empleado tiene que abstenerse de toda actividad adicional, lucrativa o que pudiere perjudicar o interferir directa o indirectamente en los intereses investigativos, tecnológicos y el negocio propio de la empresa dentro de su horario de trabajo.

Art. 22.- Comisiones y regalos.- En el campo de sus actividades laborales o profesionales, el empleado no puede aceptar comisiones, regalos o cualquier otro tipo de ventaja por parte de proveedores o personas que están en relación de negocio con la empresa, con excepción de aquellos que tengan un carácter de cortesía general para todos los clientes del proveedor.

Art. 23.- Organizaciones de compras.- El empleado no podrá constituirse en organizaciones de compras en el marco y bajo el nombre de la empresa, a menos que haya sido expresamente autorizado por las autoridades de la empresa.

Art. 24.- Viajes y misiones.- El empleado que cumpla una misión o un viaje para la empresa, estará sujeto a las disposiciones especiales que a tal efecto emitirá la misma.

Art. 25.- Documentos, materiales y dinero.- Toda anotación, diagrama, cálculo, plano o documento que el empleado podría preparar o acceder durante su trabajo, son de propiedad de la empresa y no lo puede sacar del lugar de trabajo en originales, fotocopias o los obtenidos por cualquier otro medio de reproducción.

Art. 26.- Cursos de capacitación.- La empresa podrá inscribir al empleado en cursos de capacitación dentro o fuera del país.

Capítulo VI

De las vacaciones anuales, permisos y días no laborales

Art. 27.- Cada trabajador tendrá derecho a las vacaciones remuneradas conforme a la Ley y por períodos anuales devengados. El empleado deberá confirmar por escrito su deseo de gozar de sus vacaciones con quince días de anticipación, por lo menos, a la fecha asignada en el plan.

Las vacaciones se tomarán únicamente después de haber cumplido el año de trabajo y según el cronograma establecido por la empresa. La acumulación de vacaciones puede hacerse hasta por tres años, de acuerdo con el Código de Trabajo.

Art. 28.- Se concederán permisos remunerados, en los casos que determina el Código de Trabajo y especialmente por muerte del cónyuge y parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad. Estos días corresponden a cualquiera de la semana, laborable o no,

contados a partir del suceso, también se concederán permisos por maternidad o paternidad según lo establecido en el Código de Trabajo.

Art. 29.- De acuerdo con el Código del Trabajo, no se laborará los siguientes días o en su efecto se devolverá en día o en pago de horas extras, si la situación lo requiere:

- | | |
|-----------------|-------------------------------|
| a) Enero 01 | Año Nuevo |
| b) | Viernes Santo |
| c) Mayo 01 | Día del Trabajo |
| d) Mayo 24 | Batalla de Pichincha |
| e) Agosto 10 | Primer Grito de Independencia |
| f) Octubre 09 | Independencia de Guayaquil |
| g) Noviembre 02 | Día de los Difuntos |
| h) Noviembre 03 | Independencia de Cuenca |
| i) Diciembre 25 | Navidad |

Se respetará los días feriados de la respectiva circunscripción territorial, los decretados por la autoridad competente y los determinados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Art. 30.- Otras ausencias dentro del horario fijado por la empresa y debido a asuntos personales impostergables, requerirán autorización previa y escrita del jefe departamental y constituirán permisos sin remunerar, a menos que a criterio de éste puedan ser compensados dentro de la misma semana laboral durante los horarios permitidos.

Capítulo VII

Derechos, obligaciones y prohibiciones de los empleados

Art. 31.- Son obligaciones de los empleados:

Obligaciones cuyo incumplimiento se considera como falta leve:

- a) Mantener una buena conducta, ser puntual y disciplinado.
- b) Conservar en buen estado el inmobiliario y equipo de trabajo, salvo el normal deterioro ocasionado por su uso natural.
- c) Marcar el inicio y fin de cada jornada laboral con su tarjeta de asistencia o en el documento que la empresa así lo defina.
- d) Someterse a exámenes médicos cuando fuere requerido por la empresa, con el objeto de comprobar su estado de salud siempre que no afecte su integridad.
- e) Proporcionar la información y la documentación necesaria para mantener actualizado su expediente personal.
- f) Solicitar permiso por escrito al jefe inmediato cada vez que necesite ausentarse del trabajo, especificando la fecha, duración aproximada y el motivo del permiso.
- g) Procurar mantener la armonía entre los compañeros de trabajo, como base para el respeto mutuo.

Obligaciones cuyo incumplimiento se considera como falta grave:

- a) Reportar accidentes de trabajo ocurridos en la empresa.
- b) Desempeñar y cumplir con su trabajo establecido.
- c) Tratar con la debida cortesía a los clientes de la empresa y con otras personas en razón del desempeño de sus labores.

- d) Obedecer las funciones que los jefes les impartan, con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar convenido.
- e) Guardar y reservar rigurosamente los secretos e información confidencial de la empresa.
- f) Comunicar en la mayor brevedad posible, a sus jefes inmediatos, cualquier anomalía, robo o actos que se observaren en el desarrollo de sus labores.
- g) Devolver los documentos de identidad y toda clase de equipo, herramientas y accesorios que la empresa le haya proporcionado, en el caso de dejar de prestar sus servicios a la empresa.
- h) Notificar el desahucio por escrito a la empresa con al menos 15 días de anticipación a la fecha de su salida.
- i) Reintegrarse a su puesto de trabajo inmediatamente concluido la licencia o permiso.
- j) Verificar que las fechas de caducidad de los productos deben estar acorde con las normativas de control de calidad y producción.
- k) Facturar la producción dañada o rechazada de control de calidad previa la autorización correspondiente.
- l) Reportar al supervisor inmediato los faltantes o sobrantes de producto.

Prohibiciones cuyo incumplimiento se considera falta leve:

- a) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justa o licencia de la empresa.
- b) El uso no autorizado de los recursos de la compañía para asuntos personales.
- c) Iniciar, promover o participar en discusiones de tipo político y hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo, durante el desempeño de sus labores.
- d) Realizar colectas o rifas dentro de la empresa o recoger firmas para cualquier fin.
- e) Realizar préstamos de dinero con o sin interés y efectuar ventas de mercaderías ajenas a la empresa.

- f) Fumar en los lugares no permitidos de la empresa.
- g) Realizar actos que representen conducta inmoral o deshonestas, inclusive fuera del desempeño de su trabajo.
- h) Dormir durante el horario de trabajo.

Prohibiciones cuyo incumplimiento se considera falta grave:

- a) Llenar el registro de ingreso y salida de otro empleado o permitir que un tercero lo haga.
- b) Portar armar de cualquier tipo durante la jornada de trabajo.
- c) Efectuar cualquier acto que pueda poner en peligro la propia seguridad, la de sus compañeros o de terceras personas, así como de la empresa.
- d) Aprovechar del cargo que desempeña para obtener cualquier tipo de beneficio personal.
- e) Alterar libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier otro documento de la empresa.
- f) Presentar al trabajo en estado de ebriedad, bajo efectos de alguna droga, enervante o con muestras de haberlas ingerido y peor aún, ingerirlas dentro de la empresa.
- g) Acosar u hostigar sexualmente a compañeros de trabajo, funcionarios o clientes de la empresa.
- h) Copiar, falsificar o usar, sin previa autorización, cualquiera de los documentos que requiera manejar la empresa.
- i) Modificar o cambiar por su propia cuenta, los aparatos o dispositivos de protección instalados en los centros de trabajo, sin autorización del gerente general.
- j) Demostrar cualquier acto de discriminación.

Capítulo VIII

Obligaciones y prohibiciones de la empresa

Art. 32.- Son obligaciones de la empresa:

- a) Pagar al empleado su salario en la forma, fecha, lugar y cantidad establecida en el presente Reglamento Interno y en los contratos individuales de trabajo.
- b) Proporcionar al empleado, los uniformes y materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo así como todos los datos relativos a cada empleado y su respectivo historial laboral.
- c) Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo, todos los que imponga el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

Se le prohíbe a la empresa:

- a) Exigir a sus empleados que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas, sea a crédito o al contado.
- b) Reducir directa o indirectamente los salarios que paga, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales.
- c) Exigir o aceptar de los empleados, gratificaciones para que se les admita en el trabajo.
- d) Influir en los empleados en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- e) Autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus empleados.
- f) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez o bajo los efectos de sustancias estupefacientes.
- g) Pagar el salario con fichas, vales, cupones o cualquier otro medio que no sea de curso legal.

Capítulo IX

Disposiciones disciplinarias y forma de aplicarlas

Art. 33.- Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias:

- a) Amonestación verbal.- Se aplicará cuando el empleado infrinja cualquiera de las disposiciones del presente Reglamento.
- b) Amonestación escrita.- Se aplicará cuando el empleado infrinja reiteradamente (más de una vez) las disposiciones del presente Reglamento o según la gravedad de la infracción.
- c) Multa de hasta el 10% de la remuneración.- Será descontado de su liquidación mensual, cuando la falta del empleado merezca una sanción superior a la amonestación verbal o escrita.
- d) Terminación del contrato de trabajo.- La empresa podrá iniciar un trámite de visto bueno para dar por terminado la relación laboral, cuando el empleado incumpla cualquier obligación o prohibición.

Capítulo X

Disposiciones Generales

Art. 34.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regirá para el empleador y para todos los empleados de la compañía, una vez que sea aprobado por la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 35.- la empresa presentará la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo, las reformas o adiciones que estimare convenientes al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 36.- Solamente el representante legal de la empresa o quién la reemplace podrá contratar empleados y podrá solicitar la notificación con el desahucio o el visto bueno.

Anexo 5: Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional



POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

DE LA EMPRESA ECUAROSCANADA S. A.

ÍNDICE

Capítulo I.	Del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo
Capítulo II.	De la Unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo
Capítulo III.	Del Servicio Médico
Capítulo IV.	De las Obligaciones del Gerente y Jefe o Supervisor
Capítulo V.	De la Prevención de Riesgos en Poblaciones Vulnerables
Capítulo VI.	De la Información y Capacitación en Prevención de Riesgos
Capítulo VII.	De la Gestión Ambiental

Es política de ECUAROSCANADA S. A. desarrollar todas sus actividades poniendo especial énfasis en la protección de su recurso humano y también en su recurso material. ECUAROSCANADA S. A. facilitará las acciones destinadas a identificar, controlar y/o eliminar los riesgos que podrían ocasionar lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores propios, visitantes, personal de las empresas contratistas, a través de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y su mejora continua.

Para el cumplimiento de todos los planes y programas inherentes a Seguridad y Salud de los trabajadores de ECUAROSCANADA S. A. se compromete a asignar los recursos económicos, tecnológicos, humanos y logísticos.

Capítulo I

Del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo

Art. 9.- Del Comité de seguridad e higiene del trabajo

- 1) El comité de seguridad de ECUAROSCANADA S. A. estará constituido por seis representantes principales. Tres representantes de la empresa y por tres representantes de los trabajadores, los mismos que son elegidos en forma libre y democrática. Cada representante tendrá su respectivo suplente.
- 2) Para ser miembro del comité de seguridad se requiere trabajar en la empresa, ser mayor de edad, saber leer y escribir, tener conocimiento básico de higiene y seguridad industrial.
- 3) El comité de seguridad sesionará una vez por mes y extraordinariamente cuando ocurra algún incidente grave de trabajo o cuando las circunstancias así lo ameriten.

Art. 10.- Serán funciones y obligaciones del Comité de seguridad y salud de ECUAROSCANADA S. A.

- 1) Acatarán y transmitirán las normas de seguridad dictadas por la empresa y velarán por el cumplimiento del presente reglamento.
- 2) Ayudarán en las inspecciones a las instalaciones, máquinas, herramientas y equipo de oficina en general.
- 3) Cooperarán y realizarán campañas de prevención de riesgos y procurarán que todos los trabajadores reciban una formación adecuada en dicha materia.
- 4) Instruirán a sus compañeros sobre la correcta utilización de los instrumentos de protección personal.
- 5) Sesionarán las veces que sean necesarias, sin exigir ninguna retribución a cambio.
- 6) Vigilar la dotación y reposición de los equipos de protección personal.

Capítulo II

De la Unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo

Art. 11.- En ECUAROSCANADA S. A. tiene un número inferior a cincuenta trabajadores, se deberá contar con un responsable de prevención de riesgos. El grado de peligrosidad de ECUAROSCANADA S. A. es de alto riesgo.

Art. 12.- ECUAROSCANADA S. A. tendrá un responsable de prevención de riesgos, con funciones en SST y registrado en el MRL.

- 1) Propiciar programas para la promoción de la salud y seguridad industrial, con el propósito de contribuir a la creación de una cultura de prevención de riesgos laborales.
- 2) Asegurar el cumplimiento de programas de formación o capacitación para los trabajadores, en materia de promoción y prevención de la seguridad y salud en el trabajo.
- 3) Establecer normas o procedimientos de evaluación de riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores.
- 4) Propiciar procedimientos de inspección, vigilancia y control de las condiciones de trabajo de las diferentes áreas o secciones de trabajo de la planta.
- 5) Establecer un control periódico del sistema de prevención y control de incendios.

Capítulo III

Del Servicio Médico

Art. 13.- Organización del servicio médico

- 1) ECUAROSCANADA S. A. dispondrá de los servicios de **visitas periódicas** de un médico ocupacional para los efectos de control preventivo de enfermedades, epidemias, acciones de primeros auxilios y tratamientos de afecciones emergentes. Además dispondrá de

botiquín de primeros auxilios que posean insumos básicos y medicamento que permitan atenderles urgencias producidas a los trabajadores.

- 2) En caso de accidente de trabajo, el trabajador afectado o algún testigo comunicará tal eventualidad en forma inmediata a un supervisor o jefe correspondiente, el mismo que lo enviará para su atención al Dispensario Médico.
- 3) Los servicios médicos de ECUAROSCANADA S. A. propenderán a la mutua colaboración con los servicios de seguridad e higiene del trabajo.

Art. 14.- Las funciones del servicio médico

- 1) ECUAROSCANADA S. A. tiene un número inferior a cincuenta trabajadores, está organizará un servicio médico, podrá hacerlo independientemente o asociarse con otras empresas situadas en la misma área con los mismos fines y funciones.
- 2) Los servicios médicos de la empresa serán dirigidos por un médico general, con experiencia en salud ocupacional o salud pública.
- 3) El médico y sus auxiliares promoverán la formación y entrenamiento de personal para primeros auxilios.
- 4) El médico y sus auxiliares deberán monitorear el trabajo de las mujeres embarazadas, madres en período de lactancia y personas que pudieran estar disminuidas físicamente y valorará sus tareas,
- 5) Colaborará con las autoridades del Ministerio de Salud pública, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, en las campañas preventivas o de investigación requeridas.

Capítulo IV

De las Obligaciones del Gerente y Jefe o Supervisor

Art. 15.- Obligaciones Gerente General (Propietario)

- 1) Nombrar al personal competente de seguridad y salud en el trabajo.
- 2) Asegurar facilidades y condiciones apropiadas para permitir la comunicación efectiva de la información de seguridad y salud entre gerencia general, mandos superiores y medios y el personal en general.
- 3) Asignar los recursos materiales, financieros, personal calificado; además de evaluar periódicamente el cumplimiento de todos los planes y programas inherentes a seguridad y salud en los trabajadores.

Art. 16.- Obligaciones Jefe, Supervisor o maestro, cumplirá y hará cumplir las siguientes disposiciones:

- 1) Serán responsables, que el personal a su cargo, utilicen el equipo de protección personal adecuado para el desempeño de su trabajo.
- 2) Será responsable por la seguridad y salud de su personal y que, todos bajo su mando, cumplan con las normas, leyes y procedimientos de seguridad industrial y salud ocupacional.
- 3) Será responsable del reporte de todo accidente, que ocurra en su área y comunicarán inmediatamente de la ocurrencia de este, a su jefe inmediato y/o al responsable de seguridad.
- 4) Adoptará una actitud proactiva de prevención y participación en la protección del hombre y el medio ambiente de trabajo.

- 5) Vigilar que las operaciones en las áreas bajo su responsabilidad, se cumplan de acuerdo con la política del lugar de ECUAROSCANADA S. A. y la legislación.

Capítulo V

De la Prevención de Riesgos en Poblaciones Vulnerables

Art. 17.- ECUAROSCANADA S. A. en estricto cumplimiento de las leyes y normas que regulan su actividad laboral en el país y de la política integral de prevención de riesgos profesionales, controlará que todos los recursos humanos que laboren en la misma o que inicien una relación laboral.

- 1) Prevención de riesgos para personal femenino: ECUAROSCANADA S. A. garantizará:
 - a. El médico controlará el cumplimiento de las normas preventivas para embarazadas y mujeres en período de lactancia, según el cual se evitará todo contacto directo e indirecto con plaguicidas o productos químicos.
 - b. ECUAROSCANADA S. A. cumplirá con la protección a las trabajadoras embarazadas, para ello adoptarán las condiciones de trabajo, incluyendo el traslado temporal a un puesto de trabajo distinto y compatible con su condición, hasta tanto su estado de salud permitirá su reincorporación al puesto de trabajo correspondiente.
- 2) Prevención de riesgos para menores de edad: ECUAROSCANADA S. A. no contratará personal menor de edad para ninguna actividad de la empresa, ya que la exposición a factores de riesgo podría afectar su salud y se sujetará a la legislación nacional en cuanto a las edades límites de admisión a empleos, lo cual no podrá ser inferior a los 18 años.
- 3) Prevención de riesgos para personas con discapacidad: ECUAROSCANADA S. A. garantizará:
 - a. En cuanto al trabajo de personas con discapacidad se garantizará que ellas no se expongan a factores de riesgo que agraven la condición física o psicológica.

- b. El médico de la empresa contribuirá a la readaptación laboral en los puestos de trabajo en los que las personas con discapacidad y en los cuales puedan desempeñar efectivamente sin que se vean expuestos a complicaciones y diseño ergonómico de los puestos de trabajo.
 - c. Garantizará accesibilidad y diseño ergonómico de los puestos de trabajo.
- 4) Prevención de riesgos para extranjeros: ECUAROSCANADA S. A. garantizará las condiciones de seguridad y salud. El personal extranjero contratado tendrá los mismos derechos y obligaciones en materia de seguridad y salud que el personal nacional, además cumplirá y hará cumplir el presente reglamento de seguridad y salud.

Capítulo VI

De la Información y Capacitación en Prevención de Riesgos

Art. 86.- Todo trabajador que ingrese a la empresa, recibirá inducción básica general sobre seguridad e higiene industrial, salud ocupacional y protección del medio ambiente, la cual estará a cargo del responsable de la unidad de seguridad y/o jefe inmediato. Recibirá igualmente, por parte del jefe respectivo, instrucción práctica específica sobre el trabajo que va a desempeñar, sobre los procedimientos de trabajo seguro, riesgos típicos o propios del trabajo asignado e instrucciones sobre las normas de seguridad industrial establecidas.

Art. 87.- La empresa elaborará un programa educativo anual de capacitación y controlará permanentemente su ejecución. El responsable de la unidad de seguridad, deberá tener planes y programas permanentes de instrucción a distintos niveles sobre temas generales y específicos en esta materia.

Art. 88.- Todo trabajador de la empresa tiene la responsabilidad de velar por su seguridad y la de sus compañeros, cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas, cooperar y participar activamente en los programas de prevención y formular sugerencias.

Art. 89.- El jefe de seguridad y salud tendrá la responsabilidad de definir características y especificaciones técnicas sobre los elementos de protección personal, colectiva en función de la actividad que desempeñen los trabajadores.

- 1) El uso obligatorio de elementos de protección personal y ropa de trabajo forma parte de las medidas protectoras.
- 2) El equipo de protección y uniforme que se deberá usar en cada área de ECUAROSCANADA S. A. conforme a las necesidades de cada labor son las siguientes:
 - a. **Área de cultivo.-** Mascarilla desechable, guantes de acero, uniforme, botas de caucho antideslizante, gorra.
 - b. **Área de fumigación.-** Protector respiratorio tipo escafandra, visores, filtros, traje de Ofumigación (pantalón y chaqueta con capucha impermeable, manguillas), botas de caucho, guantes de fumigación, guantes domésticos.
 - c. **Área de post cosecha.-** Hidratación – Clasificación – Embonche; uniforme, guantes domésticos, delantal de plástico, botas de caucho, mascarilla, gorra.
 - d. **Cocheros.-** Uniforme, guantes, botas, delantal de plástico, mascarilla, casco.

Capítulo VII

De la Gestión Ambiental

Art. 90.- La protección del medio ambiente comprende aire, tierra y agua. Es una obligación de la empresa, velar por su cuidado y protección de la naturaleza.

- 1) Recolección de desechos sólidos, se basará en las siguientes normas:

- a. Mantener los recolectores de basura en sus lugares respectivos e identificarlos para evitar contaminación.
 - b. La basura y los desperdicios será depositados en los recipientes destinados para este fin y no deben llenarse en exceso.
 - c. Limpiar y recoger desperdicios con el equipo adecuado.
- 2) La eliminación de los desechos sólidos, dependiendo del caso, se realizará de la siguiente manera:
- a. Biodegradables.- Se reciclará mediante sistema de compost, los productos se incorporan nuevamente a las áreas de producción.
 - b. No degradables.- Plásticos de cambio de cubierta, se destinará a reciclaje, los reutilizables se almacenará en un sitio destinado a ellos.
 - c. Los envases se realizarán el triple lavado.
 - d. Los cartones serán cortados.
 - e. Los papeles y plásticos se depositarán en los recipientes señalados.
 - f. Los vidrios se les depositará en los recipientes señalados.
 - g. Cualquier otro desecho producto del trabajo será depositado en los respectivos recipientes señalados.
- 3) Las piezas metálicas que son consideradas como chatarra será recolectados por un tiempo en el cual se logre un volumen adecuado para su transporte, cuando se alcance el volumen requerido serán entregados a un gestor calificado.
- 4) Los desechos líquidos se les dará el tratamiento respectivo, de conformidad a lo establecido en la ordenanza medio ambiental, correspondiente.
- a. Aguas servidas (desechos humanos).- Deberán ir a pozos sépticos, sumideros, lagunas de expulsión o alcantarillado diseñado para tal fin, no saldrán a fuentes de uso público, cultivos de otros lugares estando con contaminantes.

- b. Reservorios (pozos profundos, lagos, lagunas, entre otros).- Sitios de alto riesgo que deberán tener señalización, cerramientos, no permitir el acceso a personas ajenas a dichas áreas; en caso de ejecutar alguna labor deberán tener ropa e implementos apropiados (chaleco salvavidas, boyas, balsas, canoas).

Art. 91.- ECUAROSCANADA S. A. basará la gestión ambiental en los principios de Política Ambiental dictada por las instituciones y organismos pertinentes. A su vez la empresa, asume el compromiso de asegurar la calidad de sus servicios, preservando el medio ambiente en el cual opera, se sujetará a la ley ambiental dictada por el Ministerio del Ambiente y las ordenanzas municipales respectivas.