



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

PROPUESTA DE UN MODELO DE COSTO BASADO EN
ACTIVIDADES A LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA
PILONES LA VICTORIA S.A. "PILVICSA"

AUTOR: ENDERSON ALEJANDRO MAYORGA VILLACÍS

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado
de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA

2008 -2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ENDERSON ALEJANDRO MAYORGA VILLACÍS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Propuesta de un Modelo de Costo Basado en Actividades a los Productos de la Compañía Pilonas La Victoria S.A. "PILVICSA", ubicado en el cantón Lasso de la provincia de Cotopaxi; ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Quito, Noviembre 20 de 2008

Enderson Alejandro Mayorga

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DIRECTOR: DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Propuesta de un Modelo de Costo Basado En Actividades a los Productos de la Compañía Pilonos La Victoria S.A. "PILVICSA", ubicado en el cantón Lasso de la provincia de Cotopaxi; ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a explicar los motivos para si recomendar o no recomendar su publicación, SI se recomienda su publicación

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan al señor Enderson Alejandro Mayorga Villacís que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera Coordinador de la Carrera de Finanzas y Auditoría.

Quito, Noviembre 20 de 2008

Dr. Pedro Zapata Sánchez
DIRECTOR

Dr. Eduardo Ron Silva
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Enderson Alejandro Mayorga Villacís autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Propuesta de un Modelo de Costo Basado En Actividades a los Productos de la Compañía Pilonas La Victoria S.A. "PILVICSA", ubicado en el cantón Lasso de la provincia de Cotopaxi; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Quito, Noviembre 20 de 2008

Enderson Alejandro Mayorga

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su protección y bendición

A la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, que constituyó durante una importante etapa de mi vida mi segundo hogar; por haberme proporcionado una formación íntegra, tanto académica como ética, permitiéndome incorporarme como un profesional competente que contribuye de forma activa al crecimiento del país.

Al Dr. Pedro Zapata Sánchez Director de la presente tesis de grado, por guiarme con paciencia y objetividad, por su exigencia y responsabilidad; motivándome a ser constante y alcanzar la excelencia.

Al Dr. Eduardo Ron Silva, por su apoyo constante para la ejecución de este proyecto, por su comprensión e interés en todo momento, incentivándome a alcanzar esta meta tan anhelada.

A mi madre por ser la gestora de todos los logros de mi vida, por su amor profundo y fortaleza infinita, por ser mi ejemplo y mi más grande orgullo.

A mi padre por ser el promotor de mi educación, por su preocupación y cariño, por apoyarme en todo momento de mi vida.

A mis hermanos queridos, por su ayuda absoluta y su comprensión.

Enderson Alejandro

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos

Por ser éste, el fruto de su esfuerzo y trabajo; porque de sus manos tuve todo en la vida para poder educarme, hasta formarme como el profesional que ahora se incorpora; extendiendo mi compromiso de continuar entregándoles satisfacciones, porque ustedes constituyen mi ejemplo y los pilares de mi vida.

Con amor Enderson Alejandro

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	1
Summary	3
1. Aspectos Generales	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Base Legal de la Compañía	7
1.1.2 Objetivos de la Compañía	10
1.2 La Compañía	10
1.2.1 Reseña Histórica.....	10
1.2.2 Organigrama.....	13
2. Análisis Situacional.....	23
2.1 Análisis Interno	23
2.1.1 Proceso Administrativo.....	23
2.2 Análisis Externo.....	45
2.2.1 Influencias Macroeconómicas.....	45
2.2.2 Influencias Microeconómicas	63
3. Direccionamiento Estratégico	69
3.1 Interrogantes Básicas y Factores de Definición de la Compañía	69
3.1.1 Definición del Negocio	70
3.2 Misión	70
3.2.1 Elementos de la Misión:.....	70
3.3 Visión.....	71
3.3.1 Elementos de la Visión:.....	71
3.4 Objetivos	72

3.4.1	General.....	72
3.4.2	Específicos.....	72
3.5	Principios y Valores:.....	73
3.5.1	Principios.....	73
3.5.2	Valores.....	73
3.6	Estrategias:.....	73
3.6.1	Análisis FODA.....	73
4.	Procesos de la Compañía.....	89
4.1	Cadena de Valor.....	90
4.1.1	Mapa de Procesos.....	91
4.1.2	Mapa de Actividades.....	92
5.	Modelo de Costeo Basado en Actividades.....	273
5.1	Antecedentes del Costeo Basado en Actividades.....	273
5.2	Fundamentos del Costeo Basado en Actividades.....	274
5.3	Ventajas del Costeo Basado en Actividades.....	276
5.4	Limitaciones del Costeo Basado en Actividades.....	277
5.5	Definiciones Básicas del Costeo Basado en Actividades.....	278
5.5.1	Macroproceso.....	278
5.5.2	Proceso.....	278
5.5.3	Subproceso o Macroactividades.....	279
5.5.4	Actividad.....	279
5.5.5	Recursos.....	280
5.5.6	Objetos de Costo.....	281
5.5.7	Direccionador, Conductor o Inductor.....	281

5.6	Metodología del Modelo de Costeo Basado en Actividades.....	281
5.6.1	Establecimiento del Proyecto	281
5.6.2	Diagnóstico de la Contabilidad	282
5.6.3	Diseño de los Objetos de Costo.....	282
5.6.4	Diseño del Diccionario de Procesos y Actividades.....	282
5.6.5	Diseño de la Estructura de Navegación del Modelo ABC.	283
5.6.6	Información sobre Actividades	285
5.6.7	Identificación de los Recursos Consumidos por la Empresa.....	286
5.6.8	Definición de Direccionadores o Conductores.....	287
5.6.9	Herramientas Computacionales.....	287
5.6.10	Cálculo de los Costos Unitarios y los Niveles de Producción y Operación.....	288
5.6.11	Implantación y Seguimiento del Modelo	288
6.	Aplicación de la Propuesta del Modelo de Costeo Basado en Actividades.	290
6.1	Metodología del Modelo de Costeo Basado en Actividades.....	290
6.1.1	Establecimiento del Proyecto	290
6.1.2	Diagnóstico de la Contabilidad	290
6.1.3	Diseño de los Objetos de Costo.....	292
6.1.4	Diseño del Diccionario de Procesos y Actividades.....	293
6.1.5	Diseño de la Estructura de Navegación del Modelo ABC.	294
6.1.6	Información sobre Actividades	296
6.1.7	Identificación de los Recursos Consumidos por la Empresa.....	322
6.1.8	Definición de Direccionadores o Conductores.....	324
6.1.9	Herramientas Computacionales.....	327
6.1.10	Cálculo de los Costos Unitarios y los Niveles de Producción y Operación.....	328

6.1.11 Implantación y Seguimiento del Modelo	Error! Bookmark not defined.	6
7. Conclusiones y Recomendaciones.	Error! Bookmark not defined.	17
7.1 Conclusiones.	Error! Bookmark not defined.	17
7.2 Recomendaciones.....	Error! Bookmark not defined.	19
Glosario.....	Error! Bookmark not defined.	1
Bibliografía.	Error! Bookmark not defined.	2

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: PIB Agrícola vs. PIB Nacional.....		47
Cuadro 2: Tasas de Interés		51
Cuadro 3: Remuneración Básica a trabajadores.....		54
Cuadro 4: Caracterización A.1.1.....		95
Cuadro 5: Caracterización A.1.2.....		101
Cuadro 6: Caracterización A.1.3.....		107
Cuadro 7: Caracterización A.1.4.....		113
Cuadro 8: Caracterización A.1.5.....		118
Cuadro 9 Caracterización A.2.1		124
Cuadro 10: Caracterización A.3.1.....		130
Cuadro 11: Caracterización A.3.2.....		136
Cuadro 12: Caracterización A.3.3.....		143
Cuadro 13: Caracterización A.3.4.....		149
Cuadro 14: Caracterización A.3.5.....		155
Cuadro 15: Caracterización B.1.1		161
Cuadro 16: Caracterización B.2.1		167
Cuadro 17: Caracterización B.3.1		172

Cuadro 18: Caracterización B.4.1	177
Cuadro 19: Caracterización B.5.1	183
Cuadro 20: Caracterización C.1.1	188
Cuadro 21: Caracterización C.2.1	194
Cuadro 22: Caracterización C.2.2	199
Cuadro 23: Caracterización D.1.1	204
Cuadro 24: Caracterización D.1.2	210
Cuadro 25: Caracterización D.2.1	215
Cuadro 26: Caracterización E.1.1	221
Cuadro 27: Caracterización: E.2.1	229
Cuadro 28: Caracterización E.2.2	234
Cuadro 29: Caracterización E.3.1	239
Cuadro 30: Caracterización F.1.1	244
Cuadro 31: Caracterización F.2.1	249
Cuadro 32: Caracterización G.1.1	254
Cuadro 33: Caracterización G.2.1	259
Cuadro 34: Caracterización G.3.1	264
Cuadro 35: Caracterización H.1.1	269
Cuadro 36: Estructura de Navegación del Costo.....	284
Cuadro 37: Estructura de Aplicación de Metodología del Costeo ABC	295

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1: Actividad A.1.1.....	96
Flujograma 2: Actividad A.1.2.....	102
Flujograma 3: Actividad A.1.3.....	108
Flujograma 4: Actividad A.1.4.....	114
Flujograma 5: Actividad A.1.5.....	119
Flujograma 6: Actividad 2.1	125
Flujograma 7: Actividad A.3.1.....	131
Flujograma 8: Actividad A.3.2.....	137
Flujograma 9: Actividad A.3.3.....	144
Flujograma 10: Actividad 3.4	150
Flujograma 11: Actividad A.3.5.....	156
Flujograma 12 Actividad B.1.1	162
Flujograma 13: Actividad B.2.1	168
Flujograma 14: Actividad B.3.1	173
Flujograma 15 Actividad B.4.1	178
Flujograma 16 Actividad B.5.1	184
Flujograma 17 Actividad C.1.1	189
Flujograma 18: Actividad C.2.1.....	195
Flujograma 19 Actividad C.2.2.....	200
Flujograma 20: Actividad D.1.1.....	205
Flujograma 21 Actividad D.1.2.....	211
Flujograma 22: Actividad D.2.1.....	216
Flujograma 23: Actividad E.1.1	222

Flujograma 24: Actividad E.2.1	230
Flujograma 25 Actividad E.2.2	235
Flujograma 26 Actividad E.3.1	240
Flujograma 27: Actividad F.1.1	245
Flujograma 28 Actividad F.2.1	250
Flujograma 29 Actividad G.1.1.....	255
Flujograma 30 Actividad G.2.1.....	260
Flujograma 31 Actividad G.3.1.....	265
Flujograma 32 Actividad H.1.1.....	270

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producto Bruto Interno	46
Gráfico 2: Precio del barril de Petróleo.....	48
Gráfico 3: Evolución de la Inflación	49
Gráfico 4: Evolución Tasas de Interés	50
Gráfico 5: Evolución Tasas de Desempleo	52
Gráfico 6: Evolución Riesgo País	53
Gráfico 7 Tasas de Natalidad	59
Gráfico 8: Tasas de Mortalidad.....	60
Gráfico 9: Participación Mercado PILVICSA	68

RESUMEN

La presente tesis ha sido elaborada de acuerdo a fases, métodos, técnicas y procedimientos, que serán de mucha importancia al momento de la realización de un Modelo de Costeo Basado en Actividades a fin de determinar los costos de los productos elaborados por la Compañía Pilonos La Victoria S.A PILVISA, la cual es una empresa agroindustrial, con casi diez años de operación en el mercado que se dedica a la germinación de semillas de hortalizas, coliflor, brócoli, flor de verano, árboles, frutas, potes y el enraizamiento de esquejes.

En los Capítulos de esta tesis, se han definido claramente los contenidos relacionados al trabajo de investigación para su posterior desarrollo; iniciando con los aspectos generales de la Compañía, los que incluyen una reseña histórica, la estructura organizacional y funciones de cada trabajador. En el Capítulo 2 se realiza un análisis de los factores internos y externos de Pilonos La Victoria S.A., para determinar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. En el Capítulo 3 se realiza un direccionamiento estratégico en la que se determina la misión, visión, objetivos y estrategias, lo que da una matiz importante de innovación y contenido al presente trabajo. El Capítulo 4 se enfoca al desarrollo de un relevamiento de los procesos realizados por la Compañía, en donde se identifican las áreas de la cadena de valor, su interacción en los diferentes procesos, recursos utilizados, productos elaborados a clientes internos y externos e indicadores de eficiencia para cada actividad, mediante la elaboración de narrativas, cuadros de caracterización y diagramas de flujo. En el Capítulo 5 se presenta el marco teórico que involucra la creación de un Modelo de Costeo Basado en Actividades, el cual consiste en el diseño de una estructura de navegación de costos que permita asignarlos a cada una de las actividades definidas en el Capítulo 4 mediante inductores de costo. En el capítulo VI se demuestra la aplicación práctica del modelo en donde se determinan los costos de cada una de las actividades a través de la selección de inductores de costo, posteriormente la asignación de los costos de cada actividad a las líneas de productos elaborados por la

Compañía y finalmente la asignación de los costos de las líneas de productos a cada ítem producido para la venta. Por último se ha preparado conclusiones y recomendaciones para Pilonés La Victoria S.A PILVICSA, mediante los resultados obtenidos en la investigación a fin de proponer alternativas que se encaminen a mejorar la administración de sus recursos, asignación de personal para cada actividad, desempeño financiero y reducción de costos.

SUMMARY.

The present thesis has been made according to phases, methods, techniques and procedures, which will be very important in the moment of the performance of an Activity Based Costing Model in order to determine the cost of the products made by the Company Pilonos La Victoria S.A PILVICSA, which is a farming-industrial business with almost ten years of operation in the market and dedicated to the germination of seeds of vegetables, cauliflowers, broccolis, summer flowers, trees, fruits, pots and plants take rooting.

In the chapters of this thesis, it has been clearly defined the contents related to the project of investigation and subsequently been performed; beginning with the general aspects of the Company which include a summary of the history of the Company, organizational structure and job duties of the members. The Chapter 2, which performs an analysis of the internal and external factors of the Company in order to determine the opportunities, threatens weakness and strengthens. The Chapter 3, which carries out a strategic grasp where the mission, vision, objectives and strategies are defined, as a result of this methodology there will be an important summary matrix with exclusive contents of innovation for this project. The Chapter 4 is focused on the development of the processes recognition performed by the Company, where are identified the chain value areas and their the interaction in the different process, resourcing utilization, products sent to internal and external customers and efficiency indicators for each activity through narratives, description charts and flow charts. The Chapter 5, which shows the theory that involves the creation of an Activity Based Costing Model through a navigation structure costing that, allows assign to each activity defined in the Chapter 4 through cost drivers. In the Chapter VI is shown the application of the model which determines the costs of each activity through cost drivers. Then the cost assignment from the activities to the lines of

products, similarly the cost assignment from the line of products to each item produced to retail. Finally it is prepared conclusions and recommendations for the Company Pilonés La Victoria S.A PILVICSA, through the results obtained in the investigation in order to propose alternatives focused on the improvement of the resourcing administration, company member's assignment in each activity, financial performance and cost reduction.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES.

El presente trabajo trata de una Propuesta de un Modelo de Costo Basado en Actividades a los productos de la Compañía Pilonés La Victoria S.A “PILVICSA”, el cual determinará los costos unitarios de los bienes elaborados por la Compañía mediante una metodología que consiste en determinar el costo de cada actividad desarrollada por la Empresa de acuerdo a la utilización de sus recursos; posteriormente distribuir las actividades costeadas a cada producto por medio de un inductor de costo.

Para cumplir con los objetivos del Modelo de Costo Basado en Actividades se realiza un análisis del entorno de la Compañía y sus necesidades; una descripción de los procesos desarrollados por ésta, extrayendo la información necesaria, mediante el uso de fuentes como: entrevistas, observación, documentos y otras.

El Modelo de Costo Basado en Actividades tiene la finalidad de ser una herramienta para la toma de decisiones acertadas, determinando los productos sobrevalorados o subsidiados que provienen de actividades no generadoras de valor agregado para el costo unitario de los productos, permitiendo que la Empresa tenga mayor ventaja competitiva en el mercado, mejora continua de procesos, direccionamiento estratégico en precios, conocimiento del ciclo de vida de los productos e implantación de sistemas de calidad.

1.1 ANTECEDENTES.

El sector agrícola en el Ecuador ha constituido uno de los principales generadores de producción, destacándose por productos como: cacao, banano, flores, café, arroz, palma africana, azúcar y hortalizas; los cuales han proporcionado una gran dinámica a la economía nacional y del exterior mediante las exportaciones. De esta manera el país ha sido reconocido en el mercado internacional por entregar bienes en donde prime la calidad, precio y servicio.

El crecimiento de la producción de hortalizas en Ecuador ha crecido en los últimos años, por cambios alimenticios de la población nacional en su dieta diaria con el consumo de brócoli y cebolla, donde aproximadamente el 83 % de la producción (500.000 T.M) se destina para el consumo nacional y el 17 % se exporta, especialmente en estado fresco (21%).¹

La actividad hortícola en el Ecuador es muy variada, lo cual ha ofrecido a varios empresarios ecuatorianos abarcar diferentes nichos de mercado, siendo realizada por pequeños y medianos productores; donde los primeros se concentran en los mercados locales mientras que los últimos orientan sus operaciones hacia el mercado nacional como internacional.

De igual forma durante los últimos años el sector florícola ha denotado crecimiento de producción donde los productos de mayor aceptación en el mercado han sido la rosa y la gypsophila teniendo estos productos gran acogida en Estados Unidos, Alemania, Holanda, Italia, Rusia y otros de Europa.

Como consecuencia del aumento de la competitividad nacional e internacional y el desarrollo tecnológico, en las actividades agrícolas se ha llegado a utilizar procesos industriales que permiten aumentar la eficiencia y eficacia de las empresas actuales.

Pilones La Victoria S.A “PILVICS.A” es una empresa agroindustrial, con casi diez años de operación en el mercado, la cual se dedica a la germinación de semillas de hortalizas, coliflor, brócoli, flor de verano, árboles, frutas, flores de maceta y el enraizamiento de esquejes.

La Compañía debido al crecimiento de sus operaciones y de la competencia ha decidido optar por la búsqueda de una herramienta que le permita determinar el costo unitario de sus productos. La Empresa maneja actualmente un sistema de costos basado en procesos de producción; sin embargo la actual asignación de sus costos indirectos a varios centros de costos no le ha resultado eficaz para establecer con mayor precisión los precios de cada línea de productos, de manera que han existido

¹ Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/hortaliza/docs/importancia.html>

valoraciones incorrectas en los costos de varios de ellos, siendo muy diferentes a los establecidos en el mercado.

Para poder determinar los costos unitarios de cada línea de productos, se propone establecer un Modelo de Costeo Basado en Actividades el cual permita equilibrar las estimaciones incorrectas de la medición de los costos.

El establecer un Modelo de Costeo Basado en Actividades permite orientar a la Compañía PILVICSA hacia una administración por procesos donde la calidad, el servicio al cliente, entrega oportuna sean el objeto del negocio.

1.1.1 BASE LEGAL DE LA COMPAÑÍA.

Pilones La Victoria S.A “PILVICS.A”, durante varios años ha venido elaborando productos agrícolas, la misma que a partir del 17 de diciembre de 1998 se convierte en una Sociedad Anónima, empresa que estará regulada bajo la Superintendencia de Compañías según resolución N ° 99.1.1.1. 00249 del 27 de enero de 1999. Posee el Registro Único de Contribuyentes 0590060895001, teniendo como obligaciones tributarias mensuales: retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado por su calidad de contribuyente especial según resolución del Servicios de Rentas Internas N° 393 del 10 de agosto del 2004.

1.1.1.1 EXTRACTO DE LA ESCRITURA PÚBLICA.

Pilones La Victoria S.A “PILVICS.A”, se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Segundo de la ciudad de Quito, el 17 de diciembre de 1998 con un capital social inicial de S /. 20.000.000 sucres (USD \$ 800,00 dólares).

El plazo de duración es de veinte años, desde su inscripción en el Registro Mercantil. El domicilio principal es la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, pudiendo establecer sucursales y agencias en otros lugares del Ecuador.

La Compañía tendrá como objeto social: la realización de actividades agrícolas y agroindustriales en todas sus formas y modalidades; compra, venta, importación y exportación de productos agrícolas, insumos, productos terminados, maquinarias y todo bien o servicio relacionado con las actividades agrícolas.

Adicionalmente la Compañía podrá asociarse con personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, para proyectos o inversiones determinadas, o para el cumplimiento de su objeto social en general y podrá intervenir como socia o accionista en compañías establecidas en el país o fuera de él.

Del capital social inicial s/. 20'000.000,00 (800,00 Dólares); se ha dividido en 20.000 acciones de s/. 1.000,00 cada una, siendo nominativas, ordinarias, iguales e indivisibles; cada acción da derecho a voto en relación al valor pagado.

Accionistas	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital a Pagarse	# de Acciones	%
Gustavo Hidalgo	5'000.000	1'250.000	3'750.000	5000	25
Luis Correa	5'000.000	1'250.000	3'750.000	5000	25
Roque Espinosa	5'000.000	1'250.000	3'750.000	5000	25
Germán Espinosa	5'000.000	1'250.000	3'750.000	5000	25
TOTAL	20'000.000	5'000.000	15'000.000	20000	100

Los aportes se ha realizado en numerario, el capital suscrito y pagado en un veinte y cinco por ciento se halla depositado en la cuenta de integración del Banco Popular y el saldo es decir, el setenta y cinco por ciento se pagará en un año plazo, en numerario contando a partir de la inscripción del Registro Mercantil de la escritura constitutiva.

La Administración estará gobernada por la Junta General de Accionistas que es máximo organismo y administrada por el Presidente y el Gerente General. La representación legal, judicial y extrajudicialmente de la compañía la ejerce el Gerente.

La Junta General de Accionistas, constituida por los Accionistas reunidos de acuerdo con la Ley y los Estatutos, es el órgano supremo de la Compañía, y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales, y tomar, dentro de los límites establecidos por la Ley y los Estatutos Sociales, cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la Compañía.

Cada accionista o accionistas podrán solicitar una convocatoria a la Junta siempre que posea al menos el 25% de las aportaciones, teniendo derecho a tener información de la Junta General e informes emitidos. Las decisiones se tomarán por mayoría simple de votos del capital social concurrente. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría para efectos de la votación.

La Compañía tendrá un Presidente, elegido por la Junta General, de entre los Accionistas o fuera de ellos, para un período de dos años, y podrá ser reelegido por períodos iguales. El presidente tendrá como atribuciones la supervisión de la buena marcha de la Compañía, el cumplimiento de la Ley y de los Estatutos, ejercicio de las demás atribuciones que se le confieren en los presentes Estatutos y en la Ley de Compañías.

Actualmente la compañía ha aumentado su capital a US \$ 320. 000 dólares, los cuales reconocidos en escritura pública, del 25 de octubre del 2006 ante la Notaría Vigésimo Novena de la ciudad de Quito y aprobada por la Superintendencia de Compañía según la resolución N ° 06. A.DIC.390 del 30 de noviembre de 2006. Así la distribución de los accionistas y sus aportaciones queda expresada de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	Capital Pagado	# de Acciones	%
Correa Prossel Luis Miguel	80000,00	80000	25,00
Hidalgo Saavedra Gustavo	80000,00	80000	25,00
Espinosa Maldonado Germán	52857,00	52857	16,52
Herederos de Espinosa Elena	21429,00	21429	6,70
Espinosa Maldonado Mónica	21429,00	21429	6,70
Espinosa Maldonado Rubén	21429,00	21429	6,70
Espinosa Maldonado Nicolás	21429,00	21429	6,70
Espinosa Maldonado Simón	21428,00	21429	6,68
TOTAL	320.000.00	320.000	100

1.1.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA.

1.1.2.1 GENERAL

- Elaborar productos de acuerdo a las necesidades del cliente, superando sus expectativas de precio, calidad y servicio.

1.1.2.2 ESPECÍFICOS

- Buscar alternativas que permitan reducir los costos de elaboración de productos incrementando las utilidades dentro en un año
- Aumentar la cobertura en el mercado mediante la realización de estudios que permitan conocer las preferencias de los clientes hasta finales del 2008.
- Establecer en PILVICSA la política de mejora continua de procesos para el próximo año.

1.2 LA COMPAÑÍA.

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.

El crecimiento del cultivo comercial de brócoli en Ecuador se inició en 1990, cuando crecientes superficies de terreno se destinaron a este producto. La agroindustria, específicamente dedicada al proceso de IQF (Individual Quick Frozen), comenzó su desarrollo alrededor de 1992. Desde su inicio, este subsector ha tenido un crecimiento constante y sostenido, representando una creciente proporción de las exportaciones No Tradicionales.

La demanda mundial de brócoli también ha presentado un crecimiento permanente y está llegando a su nivel de estabilización. Entre los principales factores de crecimiento cabe citar la marcada tendencia del mercado internacional hacia el consumo de productos naturales, los beneficios de salud que se le atribuyen al brócoli, su amplia aceptación en cuanto a sabor y variedad de usos culinarios.

Para inicios de 1998, las compañías productoras de brócoli más destacadas fueron Provefrut, Ecofroz y Agrofrío, sin embargo con la determinante aumento de demanda de brócoli se requería de una mayor producción y el desarrollo de técnicas agrícolas que permitan abastecer el consumo. Así Luis Miguel Correa conjuntamente con

empleados de la empresa Provefrut, probaron la técnica de cultivo de plantines por medio de bandejas. A pesar de que la técnica de cultivos por plantines no tenía aceptación por la agricultura nacional puesto que se lo hacía de manera ordinaria, debido a que en esa época la producción del país era de 8000 kilos por hectárea similar a México uno de los mejores países de producción de brócoli; la técnica de cultivo en bandejas era mucha más eficiente por lo que esto dio la idea de la creación de un negocio a Luis Miguel Correa, Gustavo Hidalgo y Germán Espinosa basado en la producción de plantines de brócoli por medio de bandejas.

Nace así la compañía Pilonés la Victoria S.A “PILVICSA”, siendo fundada en marzo de 1998 a partir de la idea de realizar la germinación de semillas para la producción de brócoli y como segundo producto el espárrago. Por la efectividad de la técnica de cultivo en bandejas y la caída de la producción de empresas como Ecofroz por efectos de una granizada, la compañía creció rápidamente. Las ventas crecieron en 10 puntos porcentuales cada año por lo que sus fundadores decidieron crear una nueva línea de productos, siendo está las flores de verano en el 2003 y la implementación sistemas de calefacción para el año 2002. La compañía también inició la ejecución de dos proyectos: El Fresno, dirigido a la elaboración de productos semielaborados de brócoli congelado; y el proyecto de Yaruquí en el cual se cultivan productos como papas, patrones de rosas y gypsophilas para el año 2004.

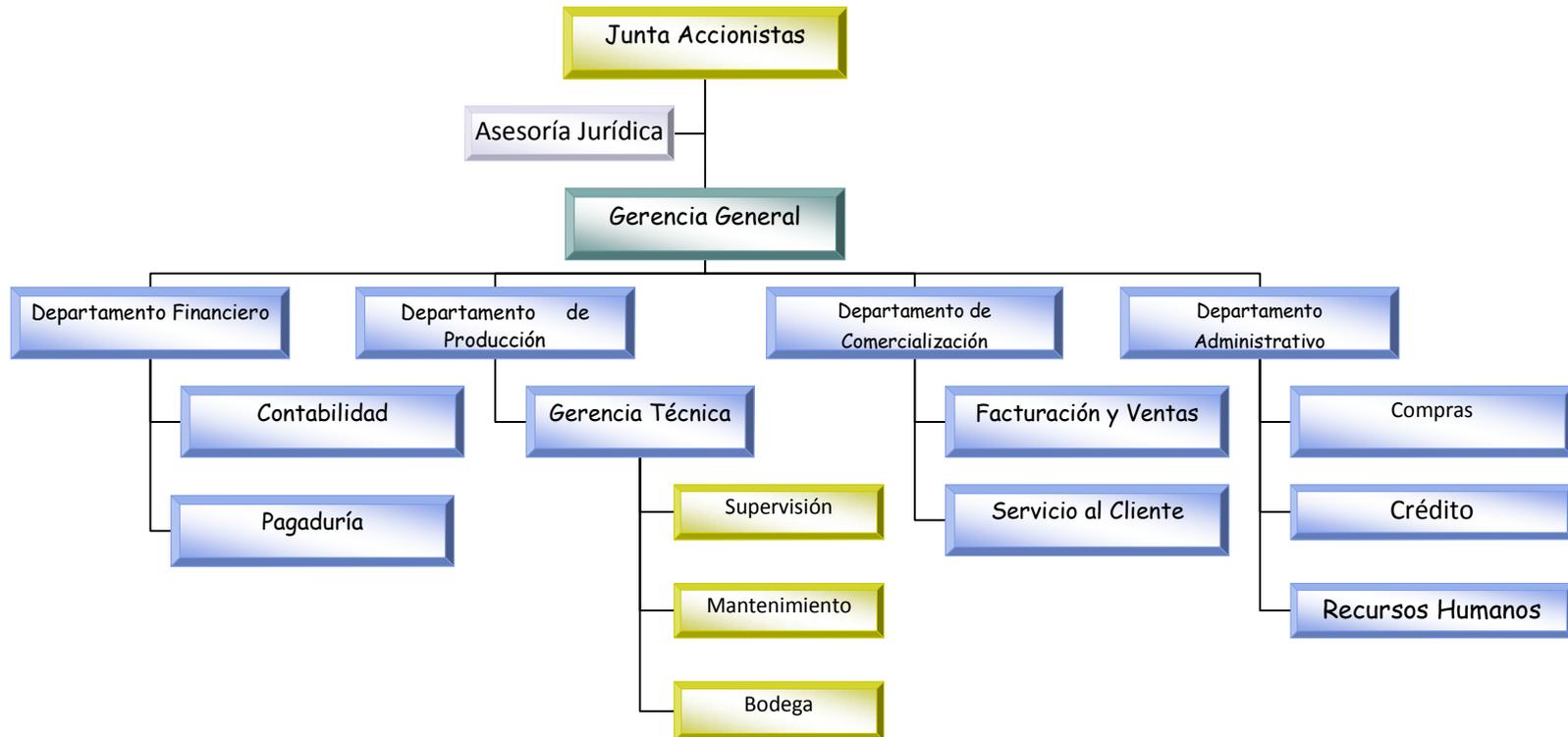
Con el conocimiento adquirido de sus fundadores en experiencia, viajes y visitas de cultivos en México y Estados Unidos se pasó del sistema de producción de plántulas tradicional a un moderno y eficiente proceso para la elaboración de todo tipo de plantas al punto que hoy en día PILVICSA ha consolidado su línea de propagación de varias especies, en general, facilitando su trabajo.

Actualmente Pilonés la Victoria S.A “PILVICSA”, es una empresa dedicada a la germinación y propagación de todo tipo de plantas, incluyendo hortalizas, frutales, flores y ornamentales. Semanalmente se entregan más de 1,5 millones de plantas de brócoli, 400. 000 plántulas de flores de verano y cerca de 200.000 hortalizas, tomates y remolachas forrajeras. Además se han desarrollado nuevas líneas como las de

enraizamiento de patrones de rosas, esquejes de diferentes tipos de flores y la producción de plantas de jardín y de maceta. Todo esto se ha logrado gracias a la dedicación de un equipo de trabajo de 4 ingenieros de planta y 45 operarios especializados en el cuidado y atención de los productos, como guarderías infantiles, deben ser cuidados con la mejor atención y sanidad para poder dar los mejores frutos y cosechas en el campo.

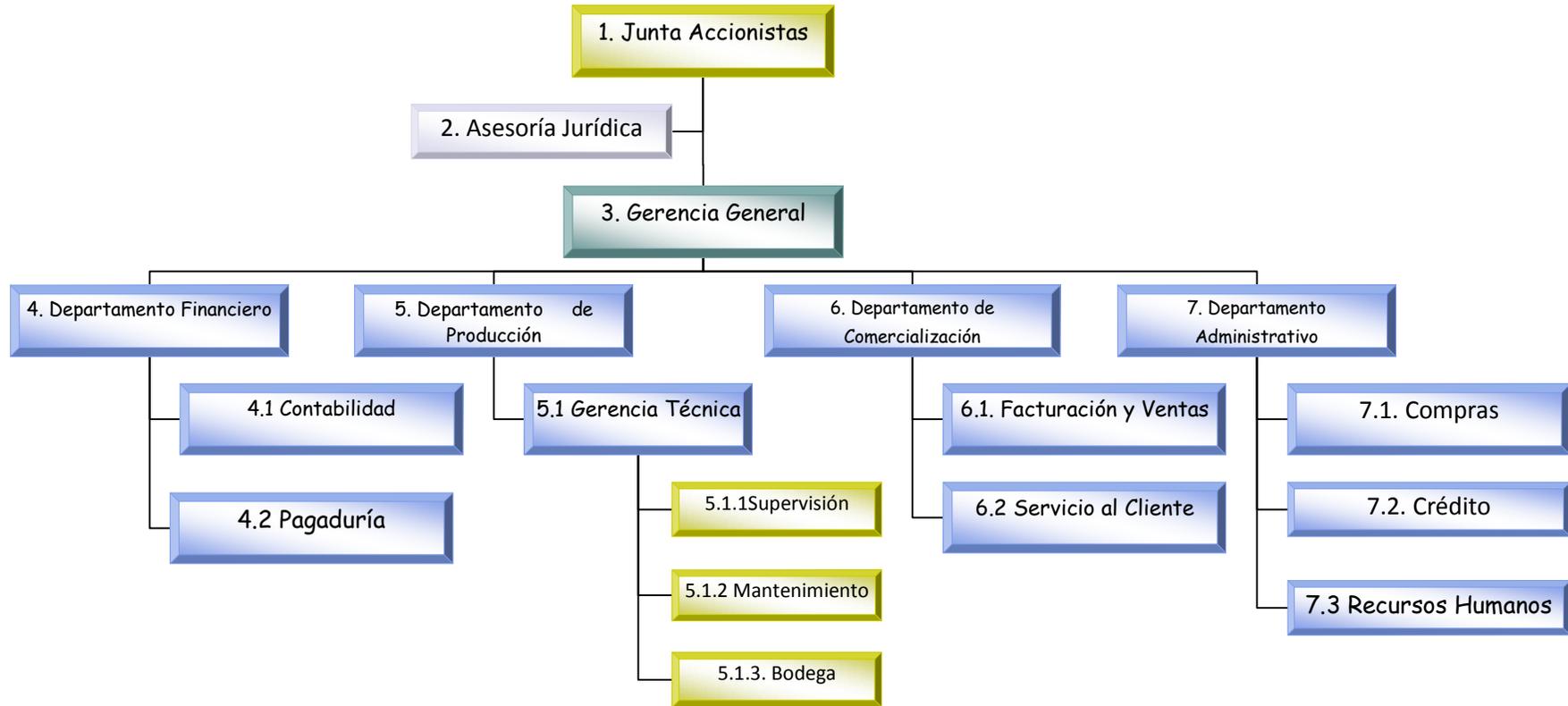
1.2.2 ORGANIGRAMA.

1.2.2.1 ESTRUCTURAL.



Organigrama 1: Organigrama Estructural

1.2.2.2 FUNCIONAL.



Organigrama 2: Organigrama Funcional

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

1. JUNTA ACCIONISTAS.

- Resolver y dirigir asuntos referentes al establecimiento de directrices para la Compañía.
- Designar y remover administradores y gerentes.
- Decidir el aumento o la disminución del capital social y la prórroga del contrato social.
- Señalar las remuneraciones de los funcionarios y empleados que designen la Compañía.
- Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el convenio social hubiere previsto la existencia de este organismo.
- Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.
- Fijar el monto de las cauciones que deberán rendir los funcionarios que la propia Junta determine.

2. ASESORÍA JURÍDICA.

- Orientar a la compañía en los aspectos jurídicos que implican la toma de decisiones por los accionistas.
- Proporcionar asesoría legal para el manejo administrativo como contable de la compañía.
- Facilitar la gestión de cumplimiento de disposiciones legales expedidas por los órganos de Control.

3. GERENCIA GENERAL.

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- Designar gerentes departamentales y contador.
- Suscribir toda clase de contratos y la instrumentación de documentos de crédito, dentro de los límites fijados por la Junta General.
- Girar y aceptar cheques, ceder, endosar, descontar y transferir a nombre de la compañía toda clase de documentos.

- Abrir y cerrar cuentas bancarias, retirar fondos mediante cheques, libranzas, órdenes de pago y otros para el negocio de la Empresa.
- Interpretación y toma de decisiones con los estados financieros.

4. DEPARTAMENTO FINANCIERO.

- Planificación y control del presupuesto empresarial.
- Contabilizar las transacciones durante el ciclo contable.
- Determinar el precio y costo unitario por producto.
- Crear una base de datos de los clientes por cobrar.
- Pagar y controlar los créditos a proveedores.
- Presentación de estados financieros.
- Presentación de índices financieros.
- Pago de sueldos y salarios.
- Pago de rubros autorizados a otras dependencias.
- Presentación de informes tributarios

4.1 CONTABILIDAD.

- Planificación y control del presupuesto empresarial.
- Contabilizar las transacciones durante el ciclo contable.
- Determinar el precio y costo unitario por producto.
- Presentación de estados financieros.
- Presentación de índices financieros.
- Presentación de informes tributarios

4.2 PAGADURÍA.

- Pagar y controlar los créditos a proveedores.
- Pago de sueldos y salarios.
- Pago de rubros autorizados a otras dependencias.

5. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

- Evaluación del proceso productivo (entradas- procesos- salidas- retroalimentación).
- Elaboración de reportes de ejecución de pedidos, siembras y cosechas.
- Control y supervisión del proceso productivo.

- Elaboración de reportes de ejecución de órdenes de siembra.
- Control de calidad de insumos y materias primas.
- Elaboración de reportes de utilización de insumos, fertilizantes y agroquímicos.
- Control de calidad durante la transformación de insumos.
- Control de calidad del producto terminado.
- Toma de decisiones sobre procesos individuales de las órdenes de producción.

5.1 GERENCIA TÉCNICA

- Evaluación del proceso productivo (entradas- procesos- salidas- retroalimentación).
- Control de órdenes de producción inmediata.
- Revisión técnica de la producción.
- Asignación de tareas a obreros y supervisores en las áreas de producción.

5.1.1 SUPERVISIÓN.

- Elaboración de reportes de ejecución de pedidos, siembras y cosechas.
- Elaboración de reportes de utilización de insumos, fertilizantes y agroquímicos.
- Revisión de la adecuada ejecución de tareas a obreros en las áreas de producción.

5.1.2 MANTENIMIENTO.

- Revisión técnica de instalaciones y equipos
- Reparación de instalaciones y equipos.
- Compra de repuestos o materiales para el correcto funcionamiento de equipos e instalaciones.

5.1.3 BODEGA.

- Revisión del estado de insumos ingresados.
- Entregar agroquímicos que corresponden a cada siembra a obreros.
- Control de entradas y salidas de suministros de bodega.
- Entrega de reporte de utilización de agroquímicos.

- Control de despacho de productos.

6. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

- Realizar estudios de mercado.
- Promocionar los productos.
- Distribuir los productos.
- Realización de visitas a clientes.
- Estudiar las necesidades del cliente.
- Percatarse continuamente de las sugerencias del cliente.

6.1 FACTURACIÓN Y VENTAS.

- Controlar salidas de inventarios de productos terminados.
- Proporcionar un servicio de atención al cliente.
- Impresión de comprobantes de venta.
- Control de comprobantes de venta.
- Emisión de notas de crédito a clientes previo autorización.

6.2 SERVICIO AL CLIENTE.

- Percatarse continuamente de las sugerencias del cliente.
- Atención de llamadas de clientes.
- Elaboración de informes a gerencia.

7. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

- Encargarse de los procesos de contratación, selección y capacitación del personal.
- Determinar una segregación adecuada de funciones.
- Desarrollar un ambiente armonioso de trabajo.
- Comunicar a la gerencia general sobre las sugerencias para un mejor manejo del Personal.
- Análisis de precios en facturas de compra.
- Revisión de control de cartera a clientes.

7.1 COMPRAS.

- Llevar auxiliares de los registros de proveedores.
- Elaboración de órdenes de compra de pedidos.

- Realizar contacto con proveedores para establecimiento de plazos de crédito.
- Comunicación de entrega de cheques.

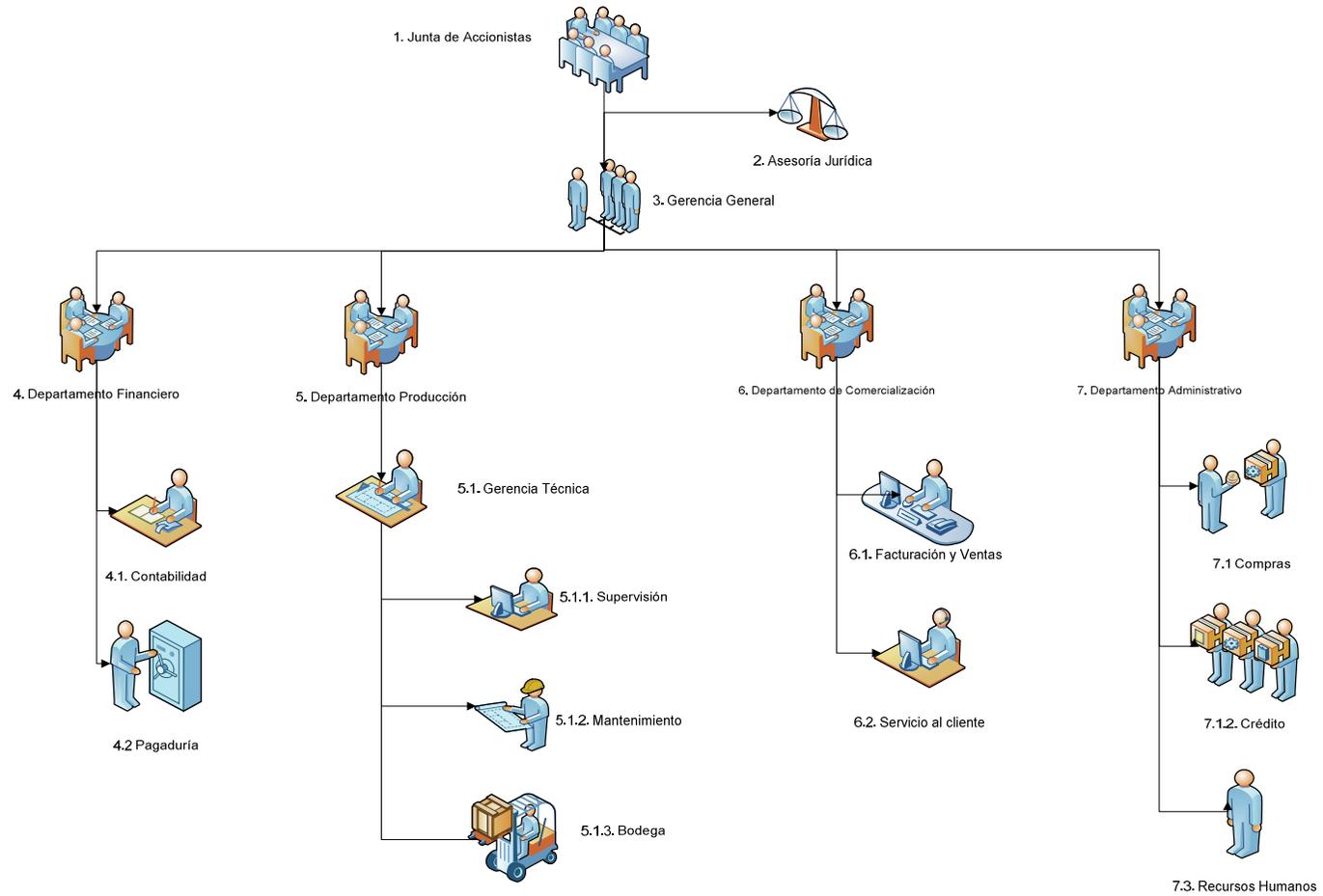
7.2 CRÉDITO.

- Llevar auxiliares de los registros de clientes.
- Control de cartera de los clientes.
- Realizar contacto con clientes para la realización de cobros.
- Entrega de estados de cuenta a los clientes.

7.3 RECURSOS HUMANOS

- Encargarse de los procesos de contratación, selección y capacitación del personal.
- Determinar una segregación adecuada de funciones.
- Desarrollar un ambiente armonioso de trabajo.

1.2.2.3 DE PERSONAS



Organigrama 3: Organigrama de personas

PERSONAL ENCARGADO.

1. JUNTA ACCIONISTAS.

- Representantes de la Junta de Accionistas.

2. ASESORÍA JURÍDICA.

- Asesor Jurídico.

3. GERENCIA GENERAL.

- Gerente General.

4. DEPARTAMENTO FINANCIERO.

- Jefe Financiero.

4.1 CONTABILIDAD.

- Contador

4.2 PAGADURÍA.

- Asistente Administrativo Contable (1).

5. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

- Gerente de Producción.

5.1.GERENCIA TÉCNICA.

- Gerente Técnico (Pilonera).

5.1.1. SUPERVISIÓN.

- Jefe de Producción 1.
- Jefe de Producción 2.
- Jefe de Producción 3.

5.1.2.MANTENIMIENTO

- Técnicos en mantenimiento.

5.1.3 BODEGA.

- Encargado de Bodega.

6. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

- Gerente de Ventas.

6.1 FACTURACIÓN Y VENTAS.

- Asistente Administrativo (1).
- Asistente Administrativo (2).

6.2 SERVICIO AL CLIENTE.

- Asistente Administrativo (2).

7. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

- Gerente Administrativo

7.1 COMPRAS.

- Asistente Administrativo (1).

7.2 CRÉDITO.

- Gerente Administrativo
- Gerente de Ventas
- Asistente Administrativo Contable (2).

7.3 RECURSOS HUMANOS.

- Gerente Administrativo.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL.

2.1 ANÁLISIS INTERNO.

2.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1.1.1 INVESTIGACIÓN.

El proceso de Investigación en Pilonés la Victoria S.A “PILVICSA”, es frecuente en los departamentos de *Comercialización* y de *Producción* debido a que se realizan actividades intelectuales y experimentales que permiten analizar las necesidades del mercado al que se dirige la Empresa, por medio de una *Investigación de Mercado*, así como la posibilidad de la elaboración de nuevas líneas de productos de acuerdo un *Estudio Técnico de Producción*.

Investigación de Mercado

Mediante la ejecución de esta herramienta, se toman las directrices que debe tomar la Compañía para la venta de sus productos, considerando el mercado meta al que quiere abastecer (plaza), las líneas de productos que permitirán aumentar su rentabilidad (producto), el importe de cada línea (precio) y las maneras de difundir los productos hacia el consumidor (promoción).

Para realizar una investigación de mercado, PILVICSA debe tomar en cuenta como fase inicial los siguientes aspectos:

1. Identificar el problema
2. Planeación del diseño de investigación para obtener datos.
3. Especificar los procedimientos para obtener la muestra
4. Recepción de datos

Una vez receptado los datos estos deben ser analizados de acuerdo al siguiente proceso:

1. Analizar los datos
2. Tabular los datos

3. Preparar un informe del estudio realizado
4. Proporcionar un seguimiento a las observaciones y conclusiones del informe.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La Investigación de Mercado llega a ser una fortaleza para PILVICSA, debido a que tiene definido una mezcla adecuada de precio, plaza, producto y promoción que permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes.

DEBILIDAD:

El proceso de Investigación de Mercado no ha sido documentado, sin embargo es puesto en práctica debido a la experiencia de la Gerencia.

Estudio Técnico de Producción

Con el resultado de estudios realizados por la Gerencia General y Gerencia de Comercialización, el Departamento de Producción procede a la elaboración de muestras de productos con gran potencial para el mercado. Así mediante un ejemplar de siembra, se toman en consideración las necesidades de clima, tierra, agua insumos, fertilizantes y agroquímicos que necesitaría el producto para que la Administración tome de decisiones de lanzamiento de nuevas líneas de productos.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

El Estudio Técnico de Producción llega a ser una Fortaleza para la Compañía PILVICSA puesto que permite la creación de nuevas líneas de productos para incrementar sus ventas.

2.1.1.2 PLANIFICACIÓN.

La planificación permite definir direccionamiento para la Compañía, reduciendo riesgos e impactos del giro del negocio así como también optimizar recursos a mínimos costos. Dentro de la Compañía existe una Planificación Estratégica Global,

Planificación de la Producción, Planificación Financiera y Planificación de la Calidad.

Planificación Estratégica.

Mediante una planeación estratégica se logra la toma de decisiones a largo plazo, de forma global considerando los cambios del entorno interno como externo de la Compañía.

Mediante la planificación estratégica PILVICSA define los siguientes objetivos estratégicos:

1. Reducción de Costos.
2. Creación de nuevas líneas de productos.
3. Incremento de ventas.
4. Promoción adecuada de los productos.
5. Organización de canales de distribución.
6. Mejora continua de procesos.
7. Estandarización de procesos.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La Planificación Estratégica que tiene la Compañía permite orientar sus recursos hacia el logro de objetivos definidos de acuerdo a las necesidades del cliente, mejora continua y el aumento de rentabilidad.

Planificación de la Producción.

El Departamento de Producción determina la cantidad de insumos que va a requerir en función de la orden de siembra emitida por el Departamento de Comercialización para lo cual revisa si el inventario de insumos, agroquímicos y de fertilizantes cubre con los requerimientos de la orden para la ejecución de la obra. En caso de que se requiera de mayor cantidad de materia prima se realizan compras a proveedores con la mayor anticipación posible, donde el tiempo para la emisión de la orden de compra

depende de la cantidad de la orden de siembra y el inventario disponible de materia prima.

Además las tareas de producción se han distribuido adecuadamente para que los obreros realicen una actividad específica, y mejoren su nivel de experticia encaminando los procesos hacia la mejora continua en la elaboración de sus productos.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La Compañía al mantener segregada adecuadamente las funciones dirige sus procesos hacia la mejora continua, además de una adecuada previsión de requerimientos de insumos agroquímicos y fertilizantes.

Planificación de la Calidad

PILVICSА tiene presente que la calidad es una herramienta clave para desarrollar la competitividad de sus productos en el mercado por ello toma en consideración los siguientes incisos:

- Mejoramiento continuo.
- Pulcritud del producto.
- Reducción de inventarios.
- Reducción de desperdicios.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

PILVICSА, al tener presente la calidad del producto se centra en una de las necesidades básicas del cliente siendo ésta buena presentación, empaque, elaboración, cumplimiento de disposiciones fitosanitarias y de estado natural.

Planificación Financiera

La Compañía realiza una proyección del estado de resultados y de situación financiera estimando los ingresos y costos para los períodos siguientes en base a datos

históricos, así como también los movimientos de las cuentas de clientes, proveedores y el efectivo disponible.

De esta manera PILVICSA se encuentra limitada en su planificación financiera para establecer técnicamente un plan maestro que contenga las necesidades de insumos, agroquímicos y fertilizantes; presupuesto de costos y gastos en cada período; estados de flujo de caja delimitando las necesidades de financiamiento, inversión y efectivo; información para poder elaborar estados financieros proforma que facilite a la Gerencia una oportuna y adecuada toma de decisiones y evaluar los resultados alcanzados con los proyectados.

Además Contabilidad para el registro de sus transacciones ha elaborado el siguiente plan de cuentas que contienen las partidas que se utilizan en el giro del negocio de la Compañía, a través del paquete contable FENIX.

PILONES LA VICTORIA S.A

“PILVICSA”

PLAN DE CUENTAS

CÓDIGO	CUENTA
1.	Activo
1.1.	Corriente
1.1.1.	Disponible
1.1.1.1.	Caja
1.1.1.2.	Bancos
1.1.1.3.	Inversiones
1.1.2.	Exigible
1.1.2.1.	Clientes
1.1.2.1.99	Provisión Cuentas Incobrables
1.1.2.2.	Anticipos Empleados
1.1.2.3.	Otras Cuentas por Cobrar
1.1.3.	Realizable
1.1.3.1.	Inventarios
1.1.3.1.01	Inventario Semillas
1.1.3.1.02	Inventario Agroquímicos
1.1.3.1.03	Inventario Sustrato

1.1.3.1.04	Producto en Proceso-Invernadero
1.1.3.1.05	Producto Terminado
1.1.3.1.06	Producto en Campo
1.1.3.1.07	Inventario Productos-Embalajes
1.1.3.1.99	Proceso de Costos
1.1.4.	Anticipados
1.1.4.1.	Impuestos Anticipados
1.1.4.1.01	Anticipo Impuesto a la Renta
1.1.4.1.02	Anticipo Retención I.V.A.
1.1.4.1.03	Anticipo Retención Fuente
1.1.4.2.	Gastos Anticipados
1.1.4.2.01	Ferías-Eventos Pre pagados
1.1.4.2.02	Seguros Pre pagados
1.1.5.	Activos Diferidos
1.1.5.1.	Otros Activos
1.2.	No Corriente
1.2.1.	Fijo
1.2.1.1.	No Depreciable
1.2.1.1.01	Terrenos
1.2.1.2.	Depreciable
1.2.1.2.01	Edificios
1.2.1.2.02	Invernaderos
1.2.1.2.03	Maquinarias y Equipos
1.2.1.2.04	Equipos de Riego
1.2.1.2.05	Bandejas, Cubetas, Gavetas
1.2.1.2.06	Instalaciones
1.2.1.2.07	Muebles y Enseres
1.2.1.2.08	Equipo de Oficina
1.2.1.2.09	Equipo de Computación
1.2.1.2.10	Sistema Potabilizadora de Agua
1.2.1.3.	Depreciación Acumulada
1.2.1.3.01	Deprec. Acum. Edificios
1.2.1.3.02	Deprec. Acum. Invernaderos
1.2.1.3.03	Deprec. Acum. Maquinaria y Equipos
1.2.1.3.04	Deprec. Acum. Equipos de riego
1.2.1.3.05	Deprec. Acum. Bandejas y cubetas
1.2.1.3.06	Deprec. Acum. Instalaciones

1.2.1.3.07	Deprec. Acum. Muebles y Enseres
1.2.1.3.08	Deprec. Acum. Equipo de Oficina
1.2.1.3.09	Deprec. Acum. Equipo de Computación
1.2.1.3.10	Deprec. Acum. Sistema Potabilizador
1.2.1.4.06	Software Contable
1.2.1.5.06	Amortz. Software
1.2.3.	Otros Activos
1.2.3.1.	Obras Civiles e Instalaciones
1.2.3.1.01	Construcciones en Proceso
1.2.3.1.02	Instalaciones en Proceso
2.	Pasivo
2.1.	Corriente (Corto Plazo)
2.1.1.	Cuentas Por Pagar
2.1.1.1.	Proveedores
2.1.1.1.01	Proveedor Semillas
2.1.1.1.02	Proveedor Agroquímicos
2.1.1.1.03	Proveedor Sustrato
2.1.1.1.04	Proveedor Materia Prima
2.1.1.1.05	Compras por Liquidar
2.1.1.2.	Acreedores Varios
2.1.1.2.01	Acreedores por Servicios
2.1.1.2.02	Acreedores por Compras
2.1.1.2.03	Cuentas por Pagar Visa - 454086 990270 0001
2.1.1.3.	Gastos y Provisiones por Pagar Rol
2.1.1.3.01	Sueldo por Pagar
2.1.1.3.02	Sueldo por Pagar
2.1.1.3.03	Decimo XII Sueldo
2.1.1.3.04	Decimo XIV Sueldo
2.1.1.3.05	Vacaciones
2.1.1.3.06	Fondo de Reserva
2.1.1.3.07	IESS por pagar
2.1.1.3.08	Participación utilidades
2.1.1.3.09	Multas a Empleados
2.1.1.3.10	Comisiones por Pagar
2.1.1.3.11	Bono Profesional por Pagar
2.1.1.3.12	Préstamos IESS
2.1.1.3.13	Provisión Impto. Renta Por Liquidar

2.1.1.4.	Obligaciones Fiscales Y Retenciones
2.1.1.4.01	I.V.A. Por Pagar
2.1.1.4.02	Impuesto A La Renta Empleados
2.1.1.4.03	Retención
2.1.1.4.04	Retención 100% I.V.A. Honorarios Profesionales
2.1.1.4.05	Retención 70% I.V.A. Otros Servicios
2.1.1.4.06	Retención 30% I.V.A. Compras De Bienes
2.1.1.4.07	Retención 100% I.V.A. Arriendo De Inmuebles
2.1.1.4.08	Retención 100% I.V.A. Liquidación Compras y/o Serv.
2.1.1.4.09	Retención
2.1.1.4.10	Impuesto a la Renta Empresa
2.1.1.4.11	Impuesto a la Renta Empleados
2.1.1.4.12	Retención 8% Honorarios, comisiones y dietas PN
2.1.1.4.13	Remuneraciones a Otros Trabajadores Autónomos
2.1.1.4.14	Honorarios Extranjeros Por Servicios Ocasionales
2.1.1.4.15	Por Compras Locales de materia prima
2.1.1.4.16	Por Compras Locales Bienes no producidos por la sociedad
2.1.1.4.17	Por Compras locales materia prima no sujeta a retención
2.1.1.4.18	Por Suministros y Materiales
2.1.1.4.19	Por Repuestos y Herramientas
2.1.1.4.20	Por Lubricantes
2.1.1.4.21	Por Activos Fijos
2.1.1.4.22	Por Servicio de Transporte Pasajeros y Carga
2.1.1.4.23	Por Pagos a Notarios y Registradores de la Propiedad
2.1.1.4.24	Por Comisiones Pagadas a Sociedades
2.1.1.4.25	Por Promoción Y Publicidad
2.1.1.4.26	Por Arrendamiento Mercantil Local
2.1.1.4.27	Por Arrendamiento de Bienes Inmuebles PN
2.1.1.4.28	Por Arrendamiento de Bienes Inmuebles Sociedades
2.1.1.4.29	Por Seguros y Reaseguros (0.20% Sobre Prima)
2.1.1.4.30	Por Rendimientos Financieros
2.1.1.4.31	Por Otros Servicios
2.1.1.4.32	Por Energía y Luz
2.1.1.4.33	Por Agua y Telecomunicaciones
2.1.1.4.34	Otras Compras Bienes y Servicios No Sujetos A Retención
2.1.1.4.36	Retención 100% I.V.A. Honorarios Profesionales
2.1.1.4.37	Retención 100% I.V.A. Arriendo De Inmuebles

2.1.1.4.38	Retención 100% I.V.A. Liquidaciones Compras
2.1.1.4.39	Retención 70% I.V.A. Servicios
2.1.1.4.40	Retención 30% I.V.A. Bienes
2.1.1.4.41	Honorarios, Comisiones, Dietas PN
2.1.1.4.42	Remuneración A Otros Trabajadores Autónomos
2.1.1.4.43	Honorarios Extranjeros por Servicios Ocasionales
2.1.1.4.44	Por Compras Locales de Materia Prima
2.1.1.4.45	Por Compras Locales Bienes No Producidos por la Sociedad
2.1.1.6.	Honorarios Por Pagar
2.1.1.6.01	Correa Prossel Luis Miguel
2.1.1.6.02	Espinosa Maldonado Elena
2.1.1.6.03	Espinosa Maldonado Germán
2.1.1.6.04	Espinosa Maldonado Mónica
2.1.1.6.05	Espinosa Maldonado Nicolás
2.1.1.6.06	Espinosa Maldonado Roque
2.1.1.6.07	Espinosa Maldonado Rubén
2.1.1.6.08	Espinosa Maldonado Simón
2.1.1.6.09	Espinosa Reyes María Gabriela
2.1.1.6.10	Hidalgo Saavedra Héctor Gustavo
2.1.2.	Documentos Por Pagar
2.1.2.1.	Obligaciones Bancarias
2.1.2.1.01	Préstamo LAAD AMERICA 0700002916
2.1.2.1.12	Préstamo Pichincha # 210411-00 (P)
2.1.2.9.	Intereses por Pagar
2.1.2.9.01	Interés Banco LAAD AMERICA
2.2.	No Corriente (Largo Plazo)
2.2.1.	Cuentas Por Pagar
2.2.1.1.	Prestamos Accionistas
2.2.1.1.01	Correa Prossel Luis Miguel
2.2.1.1.02	Espinosa Maldonado Elena
2.2.1.1.03	Espinosa Maldonado Germán
2.2.1.1.04	Espinosa Maldonado Mónica
2.2.1.1.05	Espinosa Maldonado Nicolás
2.2.1.1.06	Espinosa Maldonado Roque
2.2.1.1.07	Espinosa Maldonado Rubén
2.2.1.1.08	Espinosa Maldonado Simón
2.2.1.1.09	Espinosa Reyes María Gabriela

2.2.1.1.10	Hidalgo Saavedra Héctor Gustavo
2.2.1.2.	Obligaciones Bancarias
2.2.1.2.01	Préstamo LAAD AMERICA 0700002916
2.2.1.3.	Prestamos De Terceros
2.2.1.3.01	I.Q.F. Agroindustrial
2.2.1.3.02	Ecofroz
2.2.1.3.03	Zhifoods
2.2.1.3.04	Agroinesa
2.2.1.3.05	Sustratos Poalo
2.2.1.9.	Intereses Por Pagar
2.2.1.9.01	Préstamos Accionistas
2.2.1.9.02	Préstamos Terceros
2.2.1.9.03	Préstamos Bancarios
3.	Patrimonio
3.1.	Capital-Reservas-Resultados
3.1.1.	Capital
3.1.1.1.	Capital Social
3.1.1.1.01	Correa Prossel Luis Miguel
3.1.1.1.02	Espinosa Maldonado Elena
3.1.1.1.03	Espinosa Maldonado Germán
3.1.1.1.04	Espinosa Maldonado Mónica
3.1.1.1.05	Espinosa Maldonado Nicolás
3.1.1.1.06	Espinosa Maldonado Roque
3.1.1.1.07	Espinosa Maldonado Rubén
3.1.1.1.08	Espinosa Maldonado Simón
3.1.1.1.09	Espinosa Reyes María Gabriela
3.1.1.1.10	Hidalgo Saavedra Héctor Gustavo
3.1.2.	Reservas
3.1.2.1.	Reservas y Revalorización Patrimonio.
3.1.2.1.01	Reserva Legal
3.1.2.1.02	Reserva Estatutaria
3.1.2.1.03	Reserva Facultativa
3.1.2.1.04	Reserva de Capital
3.1.3.	Resultados
3.1.3.1.	Resultados Ejercicios
3.1.3.1.01	Resultado Ejercicios Anteriores
3.1.4.	Aportaciones de Socios

3.1.4.1.	Aporte Futuras Capitalizaciones
3.1.4.1.01	Correa Prossel Luis Miguel
3.1.4.1.02	Espinosa Maldonado Elena
3.1.4.1.03	Espinosa Maldonado Germán
3.1.4.1.04	Espinosa Maldonado Mónica
3.1.4.1.05	Espinosa Maldonado Nicolás
3.1.4.1.06	Espinosa Maldonado Roque
3.1.4.1.07	Espinosa Maldonado Rubén
3.1.4.1.08	Espinosa Maldonado Simón
3.1.4.1.09	Espinosa Reyes María Gabriela
3.1.4.1.10	Hidalgo Saavedra Héctor Gustavo
4.	Ingresos
4.1.	Ingresos Operacionales
4.1.1.	Ingresos Por Ventas
4.1.1.1.	Ventas Pilonas
4.1.1.1.01	Ventas Pilón
4.1.1.9.10	Ingresos Por Reembolsos
4.1.2.	Devolución En Ventas
4.1.2.1.	Devoluciones Pilón
4.1.2.1.01	Dev. Dsto. En Ventas
4.1.2.1.02	Dev. Reclamo Dif. En Despachos
4.1.2.1.03	Dev. Reclamo Por Mortalidad
4.2.	Ingresos No Operacionales
4.2.1.	Otros Ingresos
4.2.1.1.	Ingresos Financieros
4.2.1.1.01	Intereses Ganados
4.2.1.1.02	Ingresos Por Servicios
4.2.1.1.03	Comisiones Ganadas
4.2.1.1.99	Otros Ingresos
5.	Costos
5.1.1.2.	Mano De Obra Directa
5.1.1.2.01	M.O.D. Sueldo Unificado
5.1.1.2.02	Componente Salarial
5.1.1.2.03	Bonificación Empresa
5.1.1.2.04	Decimo XIII Sueldo
5.1.1.2.05	Decimo XIV Sueldo
5.1.1.2.06	Vacaciones

5.1.1.2.07	Fondo de Reserva
5.1.1.2.08	Aporte Patronal
5.1.1.2.09	Desahucio
5.1.1.3.	Bajas de Producción
5.1.1.3.01	Perdida por Mortalidad
5.1.1.3.02	Producción no Germinada
5.1.1.3.03	Producción Cortesía-Muestras
5.1.2.	Costos Indirectos de Producción
5.1.2.1.	Mano de Obra Indirecta
5.1.2.1.01	M.O.I. Sueldo Unificado
5.1.2.1.02	Componente Salarial
5.1.2.1.03	Bonificación Empresa
5.1.2.1.04	Decimo XIII Sueldo
5.1.2.1.05	Decimo XIV Sueldo
5.1.2.1.06	Vacaciones
5.1.2.1.07	Fondo de Reserva
5.1.2.1.08	Aporte Patronal
5.1.2.1.09	Desahucio
5.1.2.1.10	Bono Profesional
5.1.2.1.11	Movilización-Kilometraje
5.1.2.1.12	Bono Navideño
5.1.2.1.13	Asesoría Técnica - Producción
5.1.2.2.	Carga Fabril
5.1.2.2.01	Gas
5.1.2.2.02	Agua
5.1.2.2.03	Luz Eléctrica
5.1.2.2.04	Combustible
5.1.2.2.05	Análisis e Investig. (Laboratorio)
5.1.2.2.06	Transporte Sustrato
5.1.2.2.07	Uniforme del Personal
5.1.2.2.08	Equipos de Seguridad
5.1.2.2.09	Seguridad Privada
5.1.2.2.10	Lunch Personal
5.1.2.2.11	Desalojo de Tierra
5.1.2.2.12	Gastos Terreno Hac. La Victoria
5.1.2.2.14	Gasto Seguro Producción
5.1.2.2.98	Otros Gastos Indirectos

5.1.2.3.	Mantenimientos
5.1.2.3.01	Mantenimiento Invernaderos
5.1.2.3.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo
5.1.2.3.03	Mantenimiento Equipo de Riego
5.1.2.3.04	Mantenimiento Instalaciones
5.1.2.3.05	Mantenimiento Bandejas
5.1.2.4.	Depreciaciones
5.1.2.4.01	Depreciación Invernaderos
5.1.2.4.02	Depreciación Maquinaria y Equipo
5.1.2.4.03	Depreciación Equipo de Riego
5.1.2.4.04	Depreciación Cubetas
5.1.2.4.05	Amortización Bandejas
5.1.2.4.06	Depreciación Instalaciones
5.1.2.4.07	Depreciación Sistema Potabilizador de Agua
5.2.	Costo General Ventas
5.2.1.	Costos de Ventas
5.2.1.1.	Costos de Ventas
5.2.1.1.01	Costo de Venta Pilón
6.	Gastos
6.1.	Gastos Operativos
6.1.1.	Gastos de Venta
6.1.1.1.	Del Personal
6.1.1.1.01	Sueldo Unificado
6.1.1.1.02	Componente Salarial
6.1.1.1.03	Bonificación Empresa
6.1.1.1.04	Decimo XIII Sueldo
6.1.1.1.05	Decimo XIV Sueldo
6.1.1.1.06	Vacaciones
6.1.1.1.07	Fondo de Reserva
6.1.1.1.08	Aporte Patronal
6.1.1.1.09	Desahucio
6.1.1.1.10	Bono Profesional
6.1.1.2.	Otros Gastos En Venta
6.1.1.2.01	Transporte Plántulas
6.1.1.2.02	Telecomunicaciones
6.1.1.2.03	Comisiones a Terceros
6.1.1.2.04	Publicidad y Propaganda

6.1.1.2.05	Ferías y Eventos
6.1.1.2.06	Movilización-Kilometraje
6.1.1.2.07	Embalaje-Bodegaje
6.1.1.2.99	Gasto Prov. Cuentas Incobrables
6.1.2.	Gastos Administrativos
6.1.2.1.	De Personal
6.1.2.1.01	Sueldo Unificado
6.1.2.1.02	Componente Salarial
6.1.2.1.03	Bonificación Empresa
6.1.2.1.04	Decimo XIII Sueldo
6.1.2.1.05	Decimo XIV Sueldo
6.1.2.1.06	Vacaciones
6.1.2.1.07	Fondo De Reserva
6.1.2.1.08	Aporte Patronal
6.1.2.1.09	Desahucio
6.1.2.1.10	Bono Profesional
6.1.2.2.	Gastos Generales
6.1.2.2.01	Lunch Y Refrigerios
6.1.2.2.02	Capacitación Personal
6.1.2.2.03	Uniformes Personal
6.1.2.2.04	Viáticos Viaje Locales
6.1.2.2.05	Viáticos Viaje Exterior
6.1.2.2.06	Suministros De Oficina
6.1.2.2.07	Comisariato-Farmacia
6.1.2.2.08	Atenciones Sociales
6.1.2.2.09	Agasajos Personal
6.1.2.2.10	Correos-Correspondencia-Valija
6.1.2.2.11	Multas e Intereses
6.1.2.2.12	Gasto Seguros Adm.
6.1.2.2.13	Oficina Quito
6.1.2.2.14	Flete en Compras
6.1.2.2.98	Gastos no Deducibles
6.1.2.3.	Servicios
6.1.2.3.01	Honorarios Profesionales
6.1.2.3.02	Seguridad Privada
6.1.2.3.03	Legales y Judiciales
6.1.2.3.04	Transporte Privado

6.1.2.4.	Cuotas y Contribuciones
6.1.2.4.01	Patentes Municipales
6.1.2.4.02	Cuotas Cámaras
6.1.2.4.03	Superintendencia de Compañías
6.1.2.4.04	Otras Cuotas-Pagos Legales
6.1.2.4.09	Donaciones
6.1.2.5.	Mantenimiento
6.1.2.5.01	Mantenimiento Edificios
6.1.2.5.02	Mantenimiento muebles y enseres
6.1.2.5.03	Mantenimiento Equipo de Oficina
6.1.2.5.04	Mantenimiento Equipo de Computación
6.1.2.5.05	Mantenimiento Software
6.1.2.5.06	Mantenimiento General
6.1.2.6.	Depreciaciones
6.1.2.6.01	Depreciación Edificios
6.1.2.6.02	Depreciación Muebles Y Enseres
6.1.2.6.03	Depreciación Equipo de Oficina
6.1.2.6.04	Depreciación Equipo de Computación
6.1.2.6.05	Amortización Software
6.1.2.6.06	Depreciación Vehículo
6.1.3.	Gastos Financieros
6.1.3.1.	Gastos Bancarios
6.1.3.1.01	Gastos Bancarios
6.1.3.1.02	Comisiones Bancarias
6.1.3.1.03	Gastos Visa
6.1.3.1.04	Interés Sobregiro Cta.Cte.
6.1.3.2.	Intereses Bancarios
6.1.3.2.01	Gasto Interés Bancario
6.1.3.2.02	Interés Préstamos Bancarios
6.1.3.3.	Intereses Terceros
6.1.3.3.01	Interés Prestamos Accionistas
6.1.3.3.02	Interés Prestamos Terceros
6.9.1.1.02	Impuesto A La Renta

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La Compañía al poseer un amplio plan de cuentas de acuerdo a los centros de costos, formularios de declaración de impuestos, tipos de activos fijos, permite registrar adecuadamente sus transacciones.

DEBILIDAD:

La planificación financiera de la compañía no diseña presupuestos técnicamente para determinar las necesidades de efectivo, requerimientos de insumos, fertilizantes y agroquímicos, estados de flujos de caja, análisis de capital de trabajo, financiamiento, inversión e información necesaria que permita elaborar estados financieros proforma para poder establecer diferencias con los estados financieros reales para una mejor toma de decisiones .

2.1.1.3 ORGANIZACIÓN.

Las características principales de la organización funcional que maneja PILVICSA son:

1. **Autoridad funcional o dividida:** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.

Así existe un Gerente General que ha delegado su autoridad a la Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Producción y Gerencia de Comercialización.

2. **Descentralización de las decisiones:** No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
3. **Énfasis en la especialización:** Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La Compañía tiene distribuida su autoridad de arriba hacia abajo, mientras que la responsabilidad nace de abajo hacia arriba, manteniendo un adecuado nivel de organización de tipo descentralizado.

2.1.1.4 IMPLEMENTACIÓN.

La implementación consiste en los procedimientos que permiten que la planificación sea ejecutada satisfactoriamente, es decir, tener ocupados los puestos y relacionándolos con su estructura organizacional, tomando en cuenta las competencias que requiere cada cargo, así como el grado de responsabilidad y autoridad que implican los mismos.

Para ello se requiere elaborar funciones de cada puesto, posteriormente diseñar procesos de selección de personal que se ajusten a las necesidades requeridas por cada cargo.

Además se requiere implementar mecanismos que regulen la administración de la Compañía mediante la aplicación de políticas y procedimientos que permitan salvaguardar sus activos. Además estas políticas y obligaciones le permiten establecer mejoras en el ambiente laboral, así como también regular el sistema de salarios e incentivos al personal, programas de capacitación, horas de descanso, negociación con clientes y proveedores de la compañía y demás funciones que le han sido asignadas.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La distribución de las tareas de cada puesto de trabajo mediante la ejecución de políticas y procedimientos facilita que la Compañía oriente sus recursos a la atención de las necesidades del mercado, mejora continua de procesos y calidad de sus productos.

2.1.1.5 DIRECCIÓN.

El estilo de liderazgo que aplica PILVICSA por parte de la gerencia general y cada área principal es de tipo participativo, debido a que cada miembro de la organización es considerado como un ente promotor de ideas las cuales con el debido estudio se podrá mantener los lineamientos de las estrategias realizadas por esta empresa.

Es importante que la gerencia sepa influir en los demás funcionarios de tal forma se consiga que los empleados realicen sus actividades asignadas con entusiasmo, sintiéndose parte del equipo de trabajo.

Durante la realización de actividades debe crearse un vínculo entre el trabajador y empleador de tal manera que exista interacción mutua entre ellos, destruyendo así paradigmas de desconfianza, timidez encaminando a una mayor participación de los miembros de PILVICSA.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

Al existir participación, motivación y liderazgo por los directivos de la Compañía PILVICSA, se pueden ejecutar con mayor eficacia los objetivos trazados por la dirección.

2.1.1.6 COORDINACIÓN.

Dentro de la organización de la Compañía cada unidad funcional desarrolla actividades que se dirigen a cumplir los objetivos del giro del negocio.

Comenzando la coordinación de actividades desde el departamento de administración cuando al recibir el pedido confirmado de cliente, determina la fecha de futura entrega del producto de acuerdo al tiempo de estadía que requiere cada planta para su germinación; luego se documenta el pedido en una orden de siembra la misma que es recibida por la unidad de compras, para luego ser ingresada a un sistema de información que almacena los códigos de cada cliente con su respectivo pedido.

La unidad de Compras luego de procesar la información procede a determinar los requerimientos de insumos, fertilizantes y agroquímicos de acuerdo a la

disponibilidad en inventarios de bodega y la cantidad solicitada por el cliente. Así esta unidad elabora una orden de compra en caso de necesitar insumos, que al momento de ser recibidos por proveedores el departamento financiero recibe la factura, registra la transacción y procede al pago previa autorización.

Al finalizar el procesamiento de la orden de siembra en el sistema de información PILVICSA, se procede a enviar la orden confirmada al departamento de producción, en donde la gerencia técnica delega a cada jefe de su ejecución en función del área que es responsable cada uno; puesto que en cada una de ellas se elaboran diferentes productos: existiendo así un jefe especializado en la producción de semillas de brócoli y transferencia de plantines a macetas; otro en la germinación de hortalizas, árboles y flores de verano; y un tercero especializado en la germinación, propagación de esquejes y patrones de rosas.

Al obtener cada jefe su tarea de producción, planifican las actividades que van a realizar asignando tareas a los trabajadores para que la siembra se cumpla al plazo previamente acordado con el cliente. Diariamente el departamento de producción reporta al departamento Administrativo de los avances de las siembras en semillas y en caso de que no se pueda cumplir con los tiempos fijados con el cliente se procede a realizar un nuevo acuerdo.

Cabe mencionar que la orden de siembra se aplica para productos como el brócoli, hortalizas y plantines mientras que para el caso de las macetas la producción es continua y no requiere de una orden de siembra hasta que el cliente visite personalmente el área de macetas y las compre.

El departamento de producción emite informes de siembra al departamento administrativo donde se reporta la cantidad pedida por el cliente versus la cantidad sembrada y el tipo de sustrato utilizado; datos que son procesados por esta unidad para ser enviados a contabilidad. Es necesario destacar que el departamento de producción no tiene definido un esquema que permita presentar informes a todas las dependencias: departamento contable, departamento administrativo y gerencia

general; teniendo dificultades en la presentación oportuna y adecuada de información a cada unidad funcional.

Con la información recibida contabilidad obtiene la lista de utilización de semillas de cada producto; donde la salida de semillas de bodega a producción es registrada en el kárdex del sistema contable FENIX por medio del método de valoración promedio ponderado de inventarios.

Así el sistema registra automáticamente el asiento de utilización de semillas y sustrato al determinar las salidas de estos insumos que se utilizaron en la producción de cada producto.

Cuando la orden siembra está finalizada el departamento de producción notifica al administrativo para que se contacte con el cliente el mismo que previamente deberá traer kavetas de recepción de los plantines cosechados. Luego producción despacha producción al cliente y se procede a elaborar una guía de despacho de los productos de acuerdo a la orden de siembra o pedido del cliente para pasar a facturación; emitir el comprobante de venta, recibir el resto del pago y expedir los productos.

En caso de existir ventas a crédito el departamento de comercialización conjuntamente con administración se encargan de las cobranzas, así como de realizar visitas continuas a clientes para efectos de cobranza y para conocer los resultados de la producción que obtiene el cliente con los plantines recibidos el producto recibido evaluando la satisfacción al cliente. En ocasiones el cliente devuelve la producción despachada o exige una nota de crédito por varias circunstancias como: estado del producto, faltantes de producto despachado debido a la gran cantidad de plantines producidos, tamaño de las plantas o mortalidad; de tal manera que la gerencia de ventas verifica la veracidad de los hechos para autorizar a facturación la emisión respectiva de la nota de crédito siendo supervisada por la gerencia general y luego registrada en contabilidad.

Así contabilidad reconoce las transacciones de venta y al final de cada período realiza el asiento de ajuste a la cuenta Costo de Ventas las salidas de sustrato y semillas; mientras que la mano de obra y los costos indirectos de fabricación son registrados de

manera apartada; debido a que no se ha logrado establecer el costo unitario de mano de obra y costos indirectos como en el caso de semillas y sustrato para cada producto; reflejando en el balance un costo de ventas de semilla y sustrato con mano de obra y costos indirectos apartados para efectos de su presentación.

Connotación Gerencial

DEBILIDAD:

El departamento de producción tiene dificultades para la presentación oportuna y adecuada de informes a otras dependencias en cuanto a sus labores por no poseer un esquema adoptado a todas las necesidades de técnicas de producción, departamento administrativo, financiero y gerencia general.

Los registros cargados a la cuenta Costo de Venta contienen únicamente las requisiciones realizadas por sustrato y semillas a la producción; mientras que la mano de obra y costos indirectos son registrados aparte; dificultando la elaboración de hojas de costos para cada producto; por existir gran variedad de plantas.

2.1.1.7 CONTROL.

PILVICSA, desarrolla procedimientos, prácticas y mecanismos que permiten salvaguardar sus activos, en especial en el área de producción; así existe un control de calidad del proceso productivo, considerando los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Control de calidad

Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar la calidad específica tanto en los insumos en cuanto a su estado, la cantidad apropiada colocada de agroquímicos, fertilizantes, fungicidas, agua, sustrato, tierra, que requiere cada semilla para su germinación adecuada; para posteriormente revisar el crecimiento, cuidado de la planta y los procedimientos de despacho y envío al cliente.

Control de recursos humanos

Busca evaluar la efectividad de la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de cada departamento.

Control de equipos e instalaciones.

Se realiza además una inspección periódica del estado de cada uno de las instalaciones y equipos como: invernaderos, equipos de riego, bandejas, maquinarias, galpones y demás instalaciones para garantizar su correcto funcionamiento.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

Tener un control en el diseño e implementación de cada proceso, permite que la Compañía dirija sus recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes con el mayor grado de calidad.

DEBILIDAD:

El personal de la Compañía requiere de supervisión, mediante la aplicación de esta actividad se van incrementando costos de producción y venta.

2.1.1.8 EVALUACIÓN.

La empresa ha llegado a establecer diversas metas en cada departamento en el cual se envuelve, para lo cual cada Gerente Departamental determina el grado de cumplimiento de sus objetivos propuestos en función a lo realmente ejecutado en cada una de las dependencias.

Al establecerse el grado de cumplimiento de objetivos la Gerencia procede a determinar los factores de éxito o de fracaso para la consecución de objetivos y así tomen medidas preventivas, correctivas o de mejoramiento en el futuro.

Connotación Gerencial

FORTALEZA:

La evaluación de actividades planeadas con las reales de PILVICSA ayuda a determinar si los objetivos fueron cumplidos de acuerdo a las expectativas esperadas, determinando los factores de éxito o de fracaso para conseguir una mejora continua de procesos.

DEBILIDAD:

Se ha efectuado una evaluación de la efectividad en las actividades de cada dependencia sin considerar al proceso en conjunto, por la falta de coordinación entre las áreas funcionales.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO.**2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.**

El factor económico tiene una incidencia directa en la Compañía, por ello es necesario conocer la situación económica del país para conocer el impacto que genera en la empresa determinando las posibles amenazas y oportunidades que se presentan.

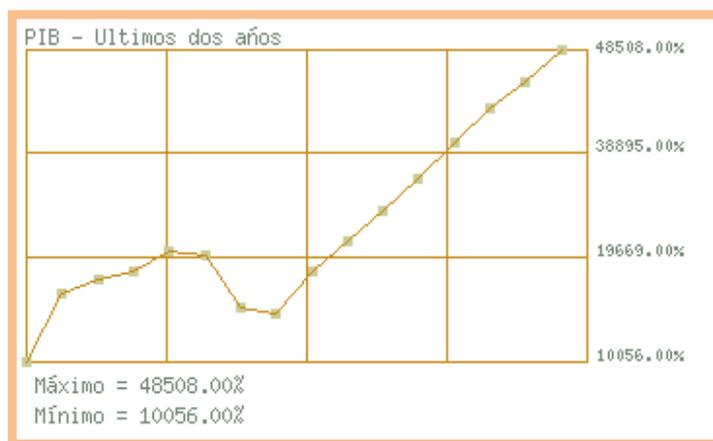
Para PILVICSA las variables críticas son:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Precio del barril del petróleo
- Tasa de inflación
- Tasas de interés
- Desempleo
- Riesgo País
- Remuneraciones Básicas.

2.2.1.1 FACTOR ECONÓMICO.**Producto Interno Bruto (PIB)**

Es un índice que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo. La cifra del PIB engloba la producción de bienes finales valorada a precios de mercado; el término producción corriente significa que no se cuenta la reventa de artículos que se produjeron en un periodo anterior. El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones. El siguiente cuadro refleja la evolución del PIB desde el año 1997 hasta el 2008.

Gráfico 1: Producto Bruto Interno



FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	44490.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	36244.00 millones de USD
Enero-31-2004	32964.00 millones de USD
Enero-31-2003	28691.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD

Fuente: BCE

Elaborado por: Enderson Mayorga

La horticultura ecuatoriana está concentrada básicamente en la Sierra, tanto por sus condiciones climáticas y sociales, como por las técnicas y sistemas de producción aplicadas; en general la agricultura para los pequeños productores, tiene una tipología de carácter “doméstico”, por ser cultivos que se producen en la huerta, por la utilización de mano de obra familiar, son en parte para autoconsumo y con sus

producciones remanentes permiten acceder a los mercados locales. Para el caso de medianos y grandes horticultores, sus producciones son de carácter empresarial y están orientados hacia la agroindustria y a los mercados internos y externos del país.

Cuadro 1: PIB Agrícola vs. PIB Nacional

Ecuador: Relación del Producto Interno Bruto (PIB) Hortícola con el PIB Agrícola y el PIB Nacional en el período 2000 – 2005						
Período	PIB NACIONAL (Millones USD)	Tasa de Crecimiento	PIB Agrícola (Millones USD)	Tasa de Crecimiento	PIB Hortícola (Millones USD)	Tasa de Crecimiento
2000	15,934		1700		80	
2001	21,024	31,90%	1900	11,80%	138	72,50%
2002	24,311	15,60%	2200	15,80%	184	33,30%
2003	26,745	10,00%	2100	-4,50%	199	8,20%
2004	30,3	13,30%	2200	4,80%	221	11,10%
2005	31,7	4,60%	2300	4,50%	228	3,20%
Promedio	25,002	15,10%	2067	6,50%	175	25,60%

Fuente: Banco Central del Ecuador y Proyecto SICA-MAG

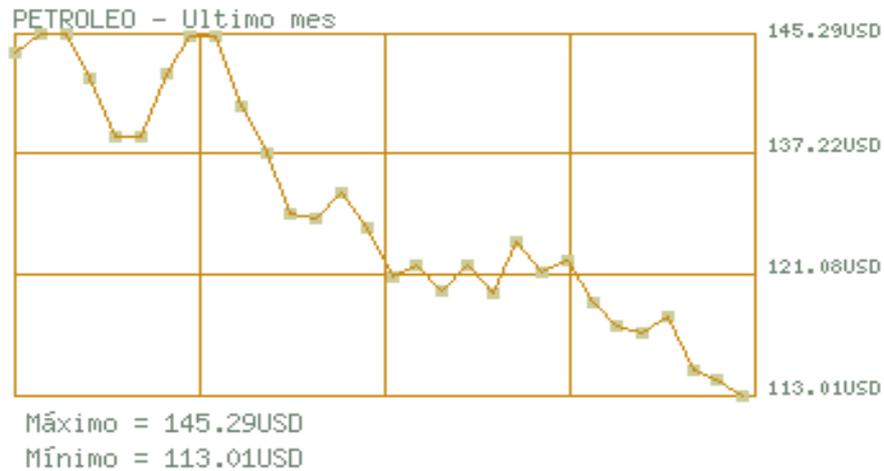
Connotación Gerencial:

Al haber existido un incremento en la producción nacional durante los últimos años se han creado oportunidades para que la Compañía obtenga mayores beneficios en sus actividades de operación e inversión.

Precio del Barril de Petróleo

A medida que el precio del petróleo ronda los 140 dólares el barril (159 litros), el aumento constante de los costos pone en peligro un sistema que lleva más de un siglo proporcionando energía barata. La humanidad se encuentra en uno de los momentos más traumáticos desde la Revolución industrial, que comenzó en el Siglo XVIII, producto del agotamiento del combustible más eficiente jamás conocido: el petróleo.

Gráfico 2: Precio del barril de Petróleo



2

Connotación Gerencial:

Al haber existido un incremento en los precios del barril de petróleo, los costos de sus derivados y de productos que utilizan combustibles para su elaboración han afectado la determinación de sus precios de venta.

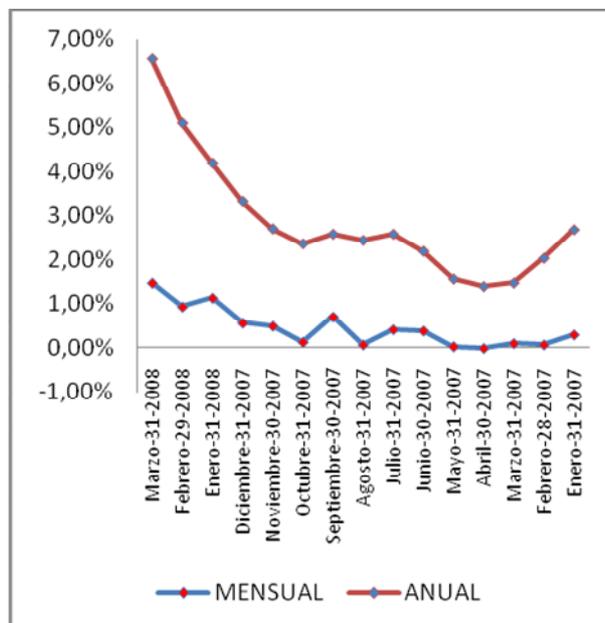
Tasa de inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

² Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 3: Evolución de la Inflación

FECHA	MENSUAL	ANUAL
Marzo-31-2008	1,48%	6,56%
Febrero-29-2008	0,94%	5,10%
Enero-31-2008	1,14%	4,19%
Diciembre-31-2007	0,57%	3,32%
Noviembre-30-2007	0,50%	2,70%
Octubre-31-2007	0,13%	2,36%
Septiembre-30-2007	0,71%	2,58%
Agosto-31-2007	0,07%	2,44%
Julio-31-2007	0,42%	2,58%
Junio-30-2007	0,39%	2,19%
Mayo-31-2007	0,03%	1,56%
Abril-30-2007	-0,01%	1,39%
Marzo-31-2007	0,10%	1,47%
Febrero-28-2007	0,07%	2,03%
Enero-31-2007	0,30%	2,68%



Connotación Gerencial:

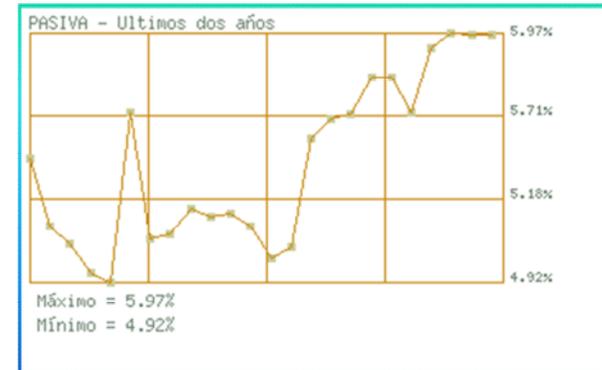
Con el referente análisis de esta variable se determina, que los consumidores podrán adquirir menos bienes o servicios, que para el caso de la Compañía se verá reflejado en un aumento de sus costos, siendo una barrera para mantener precios competitivos en el mercado.

Tasas de interés

Es el valor adicional que se debe cancelar por el uso del dinero de terceros, en un periodo determinado. Normalmente, los tipos de interés reflejan la tasa de inflación esperada; cuanto mayor sea ésta, más altos serán los tipos de interés y más aumentarán los costos de las empresas, además de disminuir los gastos de consumo. El siguiente cuadro muestra las tasas de interés pasivas y activas de los principales bancos del Ecuador en el año 2008:

³ Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 4: Evolución Tasas de Interés



FECHA	VALOR
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %

FECHA	VALOR
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %

⁴ Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro 2: Tasas de Interés

5 **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**
TASAS DE INTERES

abr-08			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	10.17	Comercial Corporativo	10.90
Comercial PYMES	13.16	Comercial PYMES	14.50
Consumo	17.71	Consumo	19.50
Consumo Minorista	20.27	Consumo Minorista	25.00
Vivienda	12.42	Vivienda	12.80
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.6	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	30.79	Microcrédito Acumulación Simple	36.50
Microcrédito de Subsistencia	36.58	Microcrédito de Subsistencia	37.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.96	Depósitos de Ahorro	1.59
Depósitos monetarios	2.38	Depósitos de Tarjetahabientes	3.01
Operaciones de Reporto	1.02		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	5.20	Plazo 121-180	6.69
Plazo 61-90	5.58	Plazo 181-360	6.87
Plazo 91-120	6.19	Plazo 361 y más	7.44
5. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.96	Tasa Legal	10.17
Tasa Activa Referencial	10.17	Tasa Máxima Convencional	10.90

Connotación Gerencial:

Las tasas de interés constituyen una ayuda para la Compañía porque se han mantenido estables en los últimos años, reduciendo el riesgo de cambios violentos en sus porcentajes.

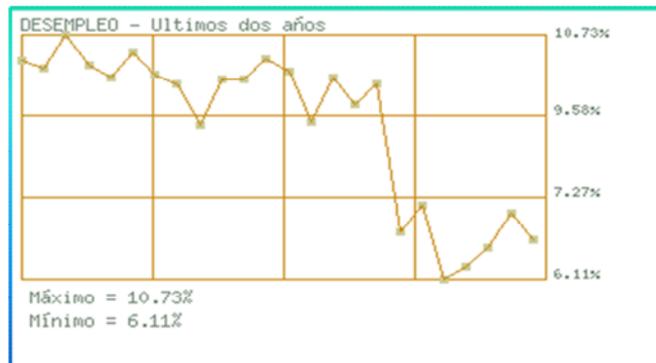
⁵ Fuente: Banco Central del Ecuador

Desempleo

Es un paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. Esta variable tiene una gran importancia en lo que se refiere al comercio y la industria en general, ya que al no poseer un ingreso estable el individuo no puede dedicarse al consumo, disminuyendo de esta forma los ingresos para las empresas. En el siguiente cuadro se presenta las tasas de desempleo del Ecuador entre el 2007 y 2008:

6

Gráfico 5: Evolución Tasas de Desempleo



FECHA	VALOR
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %

⁶ Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

Al producirse una baja en el desempleo en la economía favorece a la Empresa en un aumento de su producción, inversión y rentabilidad.

Riesgo país

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

7

Gráfico 6: Evolución Riesgo País



⁷ Fuente: Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Abril-21-2008	591.00
Abril-18-2008	587.00
Abril-17-2008	597.00
Abril-16-2008	588.00
Marzo-14-2008	694.00
Marzo-13-2008	667.00
Marzo-12-2008	663.00
Marzo-11-2008	651.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

El riesgo país es una barrera para atraer inversión extranjera, debido a la inestabilidad política existente, pese a su reducción causada por un aumento del precio de barril de petróleo lo que ha favorecido a la liquidez nacional.

Remuneraciones Básicas

A partir del 1 de enero del 2008, la remuneración básica mínima que debe percibir todo trabajador asciende a \$ 200.00. Considerando los costos mínimos que se deber realizar por concepto de mano de obra tenemos los siguientes:

8

Remuneración Mínima Básica: \$ 200,00								
Tipo	Sueldo Unificado	XII Sueldo	XIV Sueldo	Aporte Patronal	Aporte Personal	Total Mensual	Jornal	Costo Horario
Peon	200,00	200,00	200,00	291,60	200,00	274,30	14,20	1,78
Guardian	200,00	200,00	200,00	291,60	200,00	274,30	14,20	1,78
Conserje o mensajeros	200,00	200,00	200,00	291,60	200,00	274,30	14,20	1,78
Operario	230,65	230,65	200,00	336,29	230,65	313,78	16,25	2,03
Ayudante	209,83	209,83	200,00	305,93	209,83	286,96	14,86	1,86
Chofer licencia Tipo B	200,00	200,00	200,00	291,60	200,00	274,30	14,20	1,78
Chofer licencia Tipo C	240,00	240,00	200,00	349,92	240,00	325,83	16,87	2,11
Chofer licencia Tipo D	270,00	270,00	200,00	393,66	270,00	364,47	18,87	2,36
Chofer licencia Tipo E	300,00	300,00	200,00	437,40	300,00	403,12	20,87	2,61

Cuadro 3: Remuneración Básica a trabajadores

⁸ **Fuente:** Ministerio de Trabajo

Connotación Gerencial:

Los costos por mano de obra son una ayuda para los empresarios en el país, pese al incremento de la remuneración básica; permitiendo que la Compañía, tenga bajos costos en relación al mercado internacional.

2.2.1.2 FACTOR POLÍTICO

Situación Política⁹

“El 2007 marca el inicio del octavo gobierno que llega al poder elegido en las urnas, desde 1979, y una década de inestabilidad política. A diferencia de los gobiernos anteriores, el de Rafael Correa, estará cargado por una atmósfera política que puede ser tempestuosa. La incertidumbre está relacionada con la propuesta del Mandatario electo de convocar a una asamblea constituyente para dictar una nueva Constitución, lo cual para sus adversarios constituye una amenaza de disolver el Congreso Nacional.

Si bien Correa, un independiente y duro crítico de la partidocracia, es el octavo presidente elegido en las urnas, desde 1979, será el duodécimo mandatario en gobernar el país, pues cuatro no terminaron su mandato, por diferentes motivos, y fueron reemplazados. El 10 de agosto de ese año, Jaime Roldós asumió la Presidencia, para un período de cinco años, con el auspicio de Concentración de Fuerzas Populares (CFP). El 24 de mayo de 1981 murió en un accidente aéreo en Loja y le sucedió el vicepresidente Osvaldo Hurtado, demócrata popular, que terminó el mandato de cinco años de Roldós, en 1984. El 10 de agosto de 1984 fue elegido el socialcristiano León Febres Cordero, en la contienda que ganó al socialdemócrata Rodrigo Borja. El líder del PSC cumplió su mandato de cuatro años, en 1988, a pesar de haber sido uno de los regímenes más conflictivos.

⁹ **Fuente:** Diario El Comercio; Edición 2 de Enero del 2007; sección Política; pág. 5

A Febres Cordero le sucedió Borja, tras ganar la elección a Abdalá Bucaram (PRE). Ese gobierno ha sido uno de los más estables de la actual etapa democrática. En 1992, Sixto Durán Ballén ganó la Presidencia frente al socialcristiano Jaime Nebot y, a pesar de la renuncia de su vicepresidente Alberto Dahik, por supuestos actos de corrupción. En 1996, Abdalá Bucaram llegó al poder, tras derrotar en las urnas a Nebot. Con ese gobierno el país comenzó a vivir en un clima de inestabilidad política. El líder del PRE cayó en febrero de 1997, acosado por protestas callejeras por actos de corrupción, y el Congreso, liderado por la bancada socialcristiana, lo destituyó del cargo por ‘incapacidad mental’.

Bucaram debía ser sustituido por la vicepresidenta Rosalía Arteaga, pero el Congreso eligió a Fabián Alarcón, quien dirigía la Función Legislativa, como presidente interino, hasta el 10 de agosto de 1998 y no hasta el 2000. En 1998 asumió la Presidencia el demócrata popular Jamil Mahuad, tras ganar al empresario bananero Álvaro Noboa, quien se postuló con el auspicio del PRE. Pero Mahuad tampoco terminó su mandato, pues una revuelta indígena militar, liderada por el coronel Lucio Gutiérrez, lo sacó del poder el 21 de enero del 2000, por corrupción, tras decretar, en 1999, el congelamiento de los depósitos bancarios de miles de ecuatorianos. Mahuad fue reemplazado por el vicepresidente Gustavo Noboa, quien sí completó el mandato de Mahuad de cuatro años.

En el 2002, el coronel Gutiérrez ganó la Presidencia frente al líder del Prian, Álvaro Noboa, y asumió el 15 de enero del 2003. Asimismo, como Bucaram y Mahuad, el fundador del Partido Sociedad Patriótica (PSP) fue sacado del poder, el 20 de abril del 2005, por el Congreso, liderado por el PSC, tras las movilizaciones abanderadas por los ‘forajidos’ que protestaban por la reorganización de la Corte Suprema, que resolvió el Legislativo, por iniciativa del gobierno de Gutiérrez.

El vicepresidente Alfredo Palacio sucedió a Gutiérrez y tras sortear el temporal político que heredó de su antecesor, entregará el poder el próximo 14 de enero, sin haber logrado ‘refundar’ el país, como prometió. Actualmente, el presidente de Ecuador, Rafael Correa esperamos que el 2008 sea un

año de grandes concreciones, de un Gobierno consolidado, que con propio presupuesto pueda empezar muchas de las tan necesarias hidroeléctricas que requiere el país; espera concreciones en el tema de la refinería, además de continuar con la reconstrucción vial, y la construcción de grandes puentes en provincias costeras y amazónicas;

el crédito masivo para los microempresarios, para los pequeños agricultores y mejoras en el tratamiento a la niñez y adolescencia; caídas del desempleo; en la lucha contra la corrupción con la entrada en vigor de una ley tributaria que, entre otras cosas, permitirá luchar eficazmente contra la evasión tributaria y el deseo de mantener identidad, dignidad y soberanía, mejorar relaciones con los países vecinos por medio de la Asamblea Constituyente”.

Connotación Gerencial:

La situación política en el Ecuador se maneja en un ambiente de incertidumbre, que afecta a los sectores de la producción a través de los mandatos de una Asamblea Constituyente con poderes, que pueden afectar a la economía; siendo una **barrera** para la Compañía.

Papel del Estado en la Sociedad

Es obligación del Estado de la República del Ecuador, realizar una gestión que permita el desarrollo socioeconómico de su gente, generar y proyectar una imagen de confianza tanto nacional como internacional, que permita formar un ambiente propicio para el desarrollo empresarial.

Por otro lado, tiene la obligación de velar por el crecimiento moral e intelectual de sus habitantes, cumplir y hacer cumplir las leyes y normas del Estado, actuando como juez y no como parte en la creación de leyes, exposiciones u ordenanzas que afecten a los intereses de los empresarios de las compañías nacionales.

Connotación Gerencial:

La falta de seguridad jurídica es una **barrera** porque impide el desarrollo de las actividades económicas y sociales, pues no existe una política legal que genere confianza y brinde un respaldo dentro del país.

2.2.1.3 FACTOR SOCIODEMOGRÁFICO

Comportamiento de la sociedad ante el consumo de hortalizas

La horticultura en el Ecuador ha crecido paulatinamente durante estos últimos 10 años, debido a que los hábitos alimenticios de la población han cambiado positivamente hacia un mayor consumo de hortalizas en su dieta diaria y a las exportaciones de algunas hortalizas como el brócoli, y la cebolla; adicionalmente se está desarrollando la industrialización de algunos productos hortícolas como en el caso de fréjoles, alcachofas y maíz dulce, especialmente para el mercado externo.

El brócoli es uno de los vegetales de mayor consumo en el mercado mundial. Estados Unidos es uno de los productores y consumidores de esta planta, al igual que China, seguido por la India, Rusia, Corea, el Japón y resto del mundo. Ecuador no aparece en el 'mapa' de producción mundial de brócoli, porque representa solo el 1% de la producción mundial; sin embargo, los productores hablan de un crecimiento de este producto de exportación no tradicional, que aumentó su participación en el mercado nacional hace una década. Desde entonces se han cultivado hectáreas de este producto en la Sierra: de Cotopaxi sale la mayor producción (68%); luego le sigue Pichincha, con el 16%; Imbabura, 10%; Carchi, 3%; Chimborazo, 2%; y el resto del país, 1%.

A diferencia de otros países; los brócolis ecuatorianos no tienen el color rojizo de los mexicanos, ni amarillento de los uruguayos. Sino un verde puro y una compactación única, por lo que su calificación es 100%, triple A. Estados Unidos los prefiere para sus pizzas de brócoli.

Este negocio está en manos de medianos y pequeños productores en un 90%, el resto lo cubren grandes empresarios. Por ello, los productores de brócoli señalan otros

beneficios: en este proceso productivo están involucradas 3 000 familias, se han creado 15 mil puestos de trabajo, de los cuales, el 70% lo ocupan mujeres.

Connotación Gerencial:

Las tendencias de consumo de hortalizas verdes, en estado fresco y natural; han generado nuevas **oportunidades** para la producción en la Compañía, teniendo gran acogida la producción de brócoli.

Tasas de Natalidad y Mortalidad

Durante los últimos años las tasas de mortalidad y natalidad han decrecido paulatinamente.¹¹

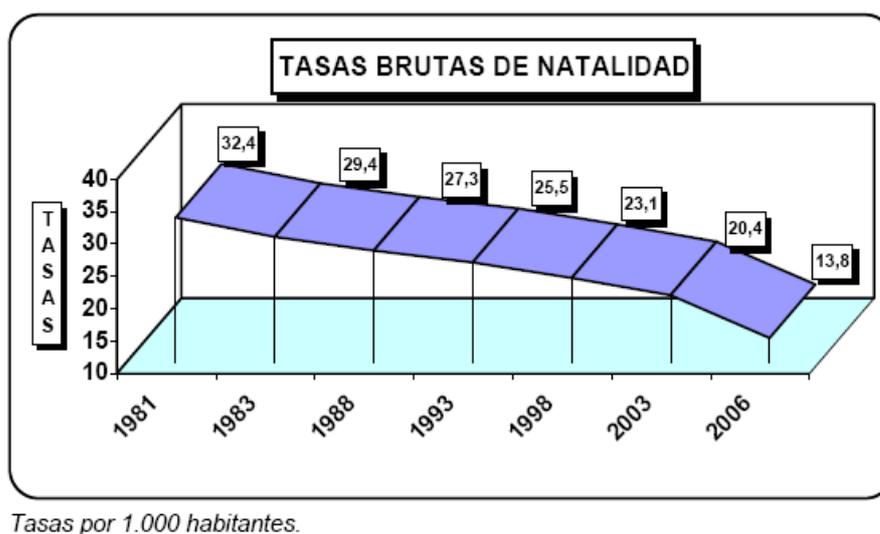


Gráfico 7 Tasas de Natalidad

En cuanto a la tasa de mortalidad la disminución se ha producido por los avances de la ciencia para contrarrestar enfermedades mortales; mientras que la disminución de la tasa de natalidad se ha producido por el alto costo de vida de mantener a futuros miembros de las familias por la situación económica mundial.

¹¹ Fuente: INEC

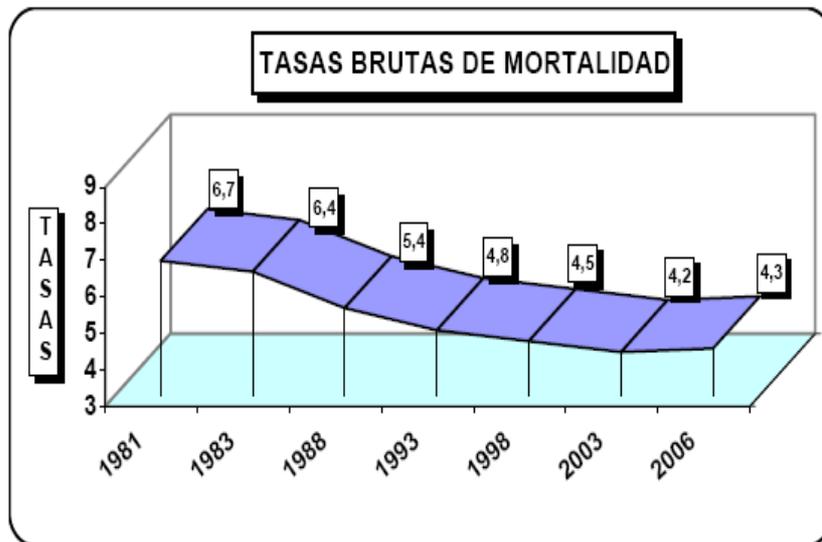


Gráfico 8: Tasas de Mortalidad

Connotación Gerencial:

El aumento de la población en el Ecuador, por bajas tasas de mortalidad y natalidad constituye una **ayuda** para la Empresa, aumentando la posibilidad de generar mayor rentabilidad.

2.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO.

Algunas de las empresas mantienen programas internos de investigación enfocados a desarrollar tecnología que les permita reducir sus costos de producción. De esta forma, existen programas enfocados a desarrollar maquinaria que les permita eliminar las impurezas asociadas a la plaga de dorso de diamante; maquinas cortadoras de brócoli que les permita reemplazar un alto porcentaje del personal que realiza esta función; estudios que les permitan automatizar la planta, entre otros. El soporte para el desarrollo de las innovaciones tecnológicas se está logrando a través de consultores privados nacionales y extranjeros, lo cual es costoso y en ocasiones no necesariamente lo mejor, o bien, entre el mismo equipo de ingenieros en la planta. Además el riego superficial con tubería de compuerta, “el cual consiste en aplicar agua a los surcos en forma intermitente, mediante el uso de tuberías de compuertas y

una válvula de mariposa. La discontinuidad se logra cambiando la orientación del agua hacia la izquierda y la derecha de esta válvula, entre dos conjuntos de surcos”.¹¹

“La necesidad de incrementar la rentabilidad de la producción hortícola y las restricciones de uso de algunos suelos para el cultivo ha conllevado un aumento de la utilización de las técnicas del cultivo hidropónico en Europa. El cultivo hidropónico en sentido estricto requiere que deba incorporarse la fertirrigación para satisfacer las necesidades nutricionales del cultivo. La automatización de la fertirrigación es sólo una consecuencia de la automatización generalizada de los sistemas hortícolas. Sin embargo, su importancia estriba en el hecho de que la introducción de la fertirrigación automática abre nuevas perspectivas en el manejo de los cultivos en cuanto a que se puede extender a técnicas culturales más tradicionales sobre suelo, puesto que la automatización permite controlar el sistema formado por la planta y su medio ambiente. De este modo se ofrece la posibilidad de controlar las adiciones externas al sistema (agua, fertilizantes) y las aportaciones del sistema al medio (lixiviados), creando un sistema cerrado, no contaminante y regulado por la propia planta con el fin último de mejorar la productividad y con ello la rentabilidad de la explotación hortícola”.¹²

Connotación Gerencial:

El desarrollo de mejores técnicas de cultivo, maquinaria e instalaciones que permitan automatizar los procesos de producción agrícolas constituye una **ayuda** para la Compañía, cuando decida aplicar las iniciativas tecnológicas de otros lugares del mundo.

2.2.1.5 FACTOR LEGAL

LEGISLACIÓN

Organismos de Control

¹¹ **Fuente:** <http://www.megaplast.com.ec/catalogos/amanco/riego/RiegoAmanco.pdf>

¹² **Fuente:** <Http://www.ediho.es/horticom/fitech3/ponencia/text/sbures.html>

Pilones la Victoria S.A, toma en cuenta los siguientes códigos y leyes por lo que tiene como Órganos de Supervisión de sus actividades las siguientes instituciones, destacándose los siguientes:

SRI: El Servicio de Rentas Internas (SRI) siendo una entidad técnica, autónoma, encargada de la administración y recaudación de impuestos que están bajo su ámbito de acción.

Esta institución permite que la Compañía, tenga una relación transparente con el Fisco para asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal; esta relación se reforzada desde su nominación por el SRI como contribuyente especial a partir de agosto del 2004.

Superintendencia de compañías: Este organismo regula que las actividades de la Compañía funcionen de acuerdo a los fines de su razón social, estatutos; así como los resultados que obtenga la Empresa cumplan requisitos legales vigentes garantizando seguridad a la sociedad de la continuidad en el funcionamiento de la misma.

Organismos de Seguridad Social

IESS: El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, donde la organización y funcionamiento se encargan de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. Por tal razón, la Compañía y sus trabajadores, deberán aportar obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la empresa posee una estrecha relación con El IESS debido a que este se encargará de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

Cámaras de la Producción

Cámara Agrícola Zona I: Es una Corporación con Personería Jurídica, de carácter privado, sin fines de lucro, que se rige por las normas de la Ley Especial de Centros Agrícolas y Cámaras de Agricultura, sus propios Estatutos y Reglamentos.

Está conformada por las Cámaras Provinciales del Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar; por los Centros Agrícolas de la zona, las Asociaciones de Productores y por las Empresas Agropecuarias, de Agro exportación y Agroindustria.

Connotación Gerencial:

El hecho de que existan organismos que regulen el buen funcionamiento de la empresa PILVICSA constituye una **ayuda**, gracias a esto todas las actividades que realiza la Empresa se encuentran dentro de un marco legal, proporcionando mayor confianza al cliente y regulando la libre competencia entre compañías similares.

2.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.

2.2.2.1 CLIENTES.

Los clientes esperan de Pilonos La Victoria S.A un producto y servicio oportuno de calidad, así como la entrega oportuna de la producción requerida.

Volumen de Ventas

De acuerdo a la demanda y la participación en el mercado que tiene la Empresa, se estima que semanalmente se entregan más de 1,5 millones de plantas de brócoli, 400.000 plántulas de flores de verano y cerca de 200.000 hortalizas, tomates y remolachas forrajeras.

Connotación Gerencial:

Un volumen alto en las ventas por la Compañía permite obtener muchos beneficios lo cual se convierte en una **ayuda**, mostrando una preferencia por sus bienes producidos.

Clientes Actuales

La compañía tiene como clientes a una gran variedad de empresas relacionadas con la comercialización de productos agrícolas, así como personas naturales. Podemos destacar como sus principales clientes a:

→ Anne´s Farms C.C.C.

- Asteeflowers Ecuador S.A.
- Brocoagro S.A.
- Ecoagro Farms.
- Ecofroz.
- EMOP.
- Foodsales Investments.
- Florícola La Herradura S.A.
- Fresflor.
- FreshFrozen.
- Inaexpo S.A.
- Industrial Agrícola Flowers Of Nature S.A.
- I.Q.F. Agroindustrial S.A.
- Ponce Maldonado Pedro.
- Victoria Gardens S.A.

Connotación Gerencial:

Contar con una gran variedad de clientes actuales es para PILVICSA una **ayuda**, permitiendo incrementar su rentabilidad, así como la participación en el mercado frente a la competencia.

Balance de poder empresa – comprador

El mercado es considerado atractivo pues los clientes de la empresa están muy bien organizados especialmente en ciudades de la Sierra Central, zonas en las que no existe mucha competencia debido a que se requiere de capital y conocimiento técnico para el cultivo de plantines. La organización de la empresa permite satisfacer las exigencias en cuanto a calidad del producto y servicio; por consiguiente atraer a más compradores, diferenciándose por el hecho de brindar variedad de productos de alta confiabilidad.

Los compradores tienen toda la información. Entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos, mayor

es su poder de negociación con la Compañía. *PILVICSA*, se encarga de mantener informados a sus clientes mediante algunos medios como publicidad, en donde el consumidor puede informarse acerca de las ventajas de los productos ofertados.

Connotación Gerencial:

El poder de negociación está concentrado en el cliente, puesto que suele estar informado acerca de los precios del mercado, ofertas y promociones de la competencia siendo una **barrera** para la Empresa.

2.2.2.2 PROVEEDORES

Líneas de Producto

PILVICSA, tiene proveedores que le ofrecen:

- **Marca conocida:** Esto sustenta que la marca pueda brindarle mejores condiciones y garantías.
- **Facilidades de Pago:** Los proveedores otorgan a la empresa pagos cómodos por cuotas o descuentos, de acuerdo a la cantidad o frecuencia de compra.

Entre los principales proveedores de PILVICSA; tenemos:

- ↪ Agripac S.A.
- ↪ Ball Ecuador Cía. Ltda.
- ↪ DAYMSA de los Andes S.A.
- ↪ Ecuaquimica C.A.
- ↪ Fred C. Gloeckner & Company Inc.
- ↪ Insusemillas Cia. Ltda.
- ↪ Hernández María Cristina.
- ↪ Guaqueta Trading Ltda.
- ↪ Montenegro Vaca Jackyta.
- ↪ Quimica Industrial Montalvo Aguilar Quimasa S.A.
- ↪ Sustratos Poalo S.A.

Connotación Gerencial:

Los proveedores constituyen una **ayuda**, ya que al ofrecer a la Empresa productos de alta calidad con garantías, facilidades de pago, le permite elaborar productos de calidad.

Poder de negociación empresa – proveedor.

Para poseer una ventaja competitiva con los competidores la Compañía requiere mantener el poder de negociación con los proveedores para establecer políticas de pago para los mismos; de tal forma que pueda controlar sus flujos de efectivo en el ejercicio económico; sin embargo los proveedores son los que establecen las fechas de cobro; reduciendo la oportunidad de mejora para la Empresa.

Connotación Gerencial:

El poder de negociación está concentrado en el **proveedor** y no en la Empresa; de tal manera que la Compañía no puede establecer políticas de pago a sus proveedores.

2.2.2.3 COMPETIDORES

Competidores Actuales

Existen 5 plantas procesadoras de brócoli en el Ecuador, las cuales forman parte de la Asociación de Productores de Frutas y Legumbres del Ecuador (APROFEL), estas empresas son Provefrut, Padecosa IQF, Ecofroz, Valley Foods y Pilvicsa. Las cuatro primeras son procesadoras de brócoli fresco a brócoli congelado. Únicamente Pilvicsa prepara brócoli en fresco para su exportación.

Las mismas empresas procesadoras se encargan de la comercialización del brócoli. Estas realizan este proceso mediante la asociación con brokers, existiendo dos posibilidades: en la primera se exporta el brócoli a granel para ser reempacado, con o sin marca (brócoli genérico); la segunda opción es la exportación del producto empacado listo para consumo final con marcas privadas o marcas blancas. Según datos de CORPEI (2003), la cadena ampliada de brócoli genera alrededor de 72 millones de dólares, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: un 15 por ciento en la fase de producción primaria, 62 por ciento en la etapa de procesamiento, 9 por

ciento resultante de los costos y manipulación de aduana y finalmente, 14 por ciento en transporte a los mercados finales. De acuerdo a la estructura de costos de producción, la mano de obra en total representa casi 13 millones de dólares anuales; lo que corresponde a sectores vinculados como fertilización, agroquímicos y maquinaria en la producción primaria, es \$ 3,8 millones al año; para los sectores de energía y material de empaque en la etapa de procesamiento el valor estimado asciende a \$ 9,3 y \$ 5,3 millones de dólares, respectivamente.

Connotación Gerencial

Al existir mayor número de competidores la participación del mercado de la Compañía tiende a **bajar** debiendo desarrollar mayores ventajas competitivas para conservar su nicho de mercado.

Número

Posee varios competidores actuales, comprendiendo personas naturales, así como empresas agrícolas.

NOTA: El gráfico está basado en un 17% de participación general, ya que el resto lo copa la competencia:

Connotación Gerencial

Al poseer muchos competidores la Compañía enfrenta a una **barrera** para lo cual debe diseñar estrategias de precio y valor agregado en la entrega de sus productos para aumentar la participación en el mercado.

Participación del Mercado

Su participación en el mercado, tomando en cuenta una ponderación de cada línea de productos que elabora la Compañía, es del 17% mientras que el restante pertenece a sus competidores.

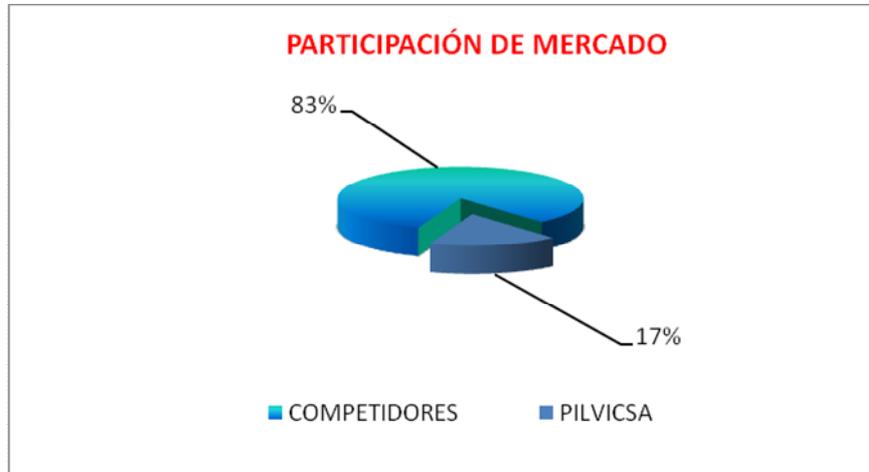


Gráfico 9: Participación Mercado PILVCSA

Elaborado por: Enderson Mayorga

Connotación Gerencial

Esta variable constituye una **barrera**, debido a que la Compañía posee mucha competencia en el mercado.

Productos Sustitutos.

El desarrollo de la técnica de cultivo en plantines ha tenido gran efectividad para la germinación de plantas, una vez transferidos las plántulas endurecidas a las zonas de cultivo, reduciendo así el riesgo de pérdidas de cosecha. A pesar de que existen otras técnicas de cultivo de plantas se requiere de capital, infraestructura y conocimiento técnico para satisfacer una gran demanda; así como tener una gran efectividad de germinación.

De esta manera, los productos de la Compañía provenientes por el cultivo de plantines en bandejas poseen pocos sustitutos con la misma efectividad de germinación en relación a los del mercado actual.

Connotación Gerencial

Esta variable constituye una **ayuda**, debido a que la Compañía posee pocos productos sustitutos que iguallen el grado de efectividad en la producción.

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Dentro del direccionamiento estratégico de la Compañía es necesario establecer las acciones que tiene proyectado hacer para un plazo determinado comparándolas con las del presente, mediante el uso de estrategias sostenidas por principios y valores.

3.1 INTERROGANTES BÁSICAS Y FACTORES DE DEFINICIÓN DE LA COMPAÑÍA.

INTERROGANTE	FACTOR DE DEFINICIÓN
¿CUÁL ES EL NEGOCIO?	¿Qué necesidad satisface la Compañía? Producción y venta de hortalizas, brócoli, flores de verano, frutas, árboles por medio de plantines, macetas o enraizamiento de esquejes.
¿CUÁL SERÁ EL NEGOCIO FUTURO?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo? Pilonés la Victoria “PILVICSA”, entregará sus productos a Compañías nacionales y del exterior.
¿CUÁL DEBERÍA SER NUESTRO NEGOCIO?	¿Nuestras Ventajas Competitivas son? PILVICSA, siempre estará pendiente de brindar productos a precios accesibles y de calidad al cliente, solucionando sus problemas con un valor agregado.

3.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

Producción y venta de hortalizas, brócoli, flores de verano, frutas, árboles por medio de plantines, macetas o enraizamiento de esquejes procurando que éstos sean de la mejor calidad y de precios accesibles para el cliente, a nivel nacional y al exterior; solucionando sus problemas con un valor agregado.

3.2 MISIÓN.

3.2.1 ELEMENTOS DE LA MISIÓN:

Naturaleza del Negocio.

- Producir y vender hortalizas, brócoli, flores de verano, frutas y árboles.
- Enraizamiento, propagación, siembra y cosecha de esquejes de plantas.
- Venta de flores de verano, hortalizas, árboles en macetas.

Razón para existir.

- Proveer de productos a agricultores para mayor efectividad en sus cosechas.
- Brindar plantas destinadas para el consumo, jardines y decoración a sus clientes.

Mercado al que sirve.

- Hogares, empresas públicas y privadas a nivel nacional.

Características Generales de los Productos o Servicios.

- Productos de calidad y con gran variedad de acuerdo a las necesidades del cliente.

Posición deseada en el Mercado.

- Líder.

Prioridades.

- Satisfacción de necesidades del cliente.

Responsabilidad Social.

- Comprometerse con el cuidado del medio ambiente.

Valores y principios.

- Responsabilidad.
- Compromiso.

MISIÓN

Proveer productos de variedad y calidad de acuerdo a las necesidades del cliente, comprometiéndose con el cuidado del medioambiente en el desarrollo de sus procesos para que empresas públicas, privadas y hogares tengan el mejor resultado a través de responsabilidad, compromiso y liderazgo de sus integrantes.

3.3 VISIÓN.

3.3.1 ELEMENTOS DE LA VISIÓN:

Posición en el mercado.

- Consolidar su posición de líder a nivel nacional.

Tiempo.

- Tres años.

Ámbito de Mercado.

- Nacional e internacional.

Productos o servicios.

- Plantas de hortalizas, flores, árboles, frutas.

Naturaleza del Negocio.

- Producir y vender hortalizas, brócoli, flores de verano, frutas y árboles.
- Enraizamiento, propagación, siembra y cosecha de esquejes de plantas.
- Venta de flores de verano, hortalizas, árboles en macetas.

Valores y principios.

- Integridad.
- Responsabilidad.

VISIÓN 2011

Consolidar a PILVICSA como empresa de reconocido prestigio, con excelencia en la elaboración y venta de sus productos en el ámbito nacional e internacional comprometida con el servicio al cliente el desarrollo de su recurso humano, cuidado con el medio ambiente y el desarrollo del país.

3.4 OBJETIVOS.

3.4.1 GENERAL.

Elaborar productos de acuerdo a las necesidades del cliente, superando sus expectativas de precio, calidad y servicio.

3.4.2 ESPECÍFICOS.

- Establecer en PILVICSA la práctica de Mejora Continua de procesos para todos los niveles de la organización.
- Buscar alternativas que permitan reducir los costos de elaboración de productos incrementando las utilidades.

3.5 PRINCIPIOS Y VALORES:

3.5.1 PRINCIPIOS.

- Dirección a satisfacer las necesidades del cliente y sustentado en resultados.
- Participar en iniciativas de desarrollo de acuerdo con sus valores institucionales, sin compromisos frente a intereses particulares, políticos, religiosos o de otra índole.
- Brindar una mayor variedad de productos que otras empresas.
- Demostrar un nivel de disciplina y mejoramiento continuo.
- Promover la cultura de responsabilidad social, cuidando el medioambiente.

3.5.2 VALORES.

1. **RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento de tareas asignadas por parte del personal para obtener el mejor resultado.
2. **LEALTAD:** Cumplimiento del deber con honor en donde cada integrante de la Empresa está comprometido del bienestar común.
3. **HONESTIDAD:** Representa la decencia y postura en el comportamiento de cada individuo dentro y fuera de la Compañía.
4. **COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.-** Crear fidelidad de los empleados hacia el desarrollo de la empresa.
5. **INICIATIVA Y CREATIVIDAD.-** Impulsar a los trabajadores a aportar con ideas innovadoras y que estas sean escuchadas.
6. **DISCIPLINA.-** Cumplir con las disposiciones y normas internas en la empresa.
7. **INTEGRIDAD.-** El desarrollo de cada actividad con rectitud e imparcialidad dirigiéndose al logro de objetivos comunes.

3.6 ESTRATEGIAS:

3.6.1 ANÁLISIS FODA.

3.6.1.1 MATRICES RESUMEN

MATRIZ 1: FORTALEZAS

Matriz 1: Fortalezas

FORTALEZAS	
1	Realiza estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos.
2	La Gerencia está pendiente de los cambios del entorno para tomar acertadamente decisiones.
3	Tiene presente la calidad como una de las necesidades básicas del cliente.
4	Personal con experiencia en el ejercicio de sus funciones.
5	Posee infraestructura adecuada para producción.
6	La Compañía tiene definido una adecuada mezcla de precio, producto, plaza y precio para satisfacer necesidades del cliente.
7	La Compañía tiene segregado adecuadamente las funciones de sus puestos.
8	Tiene claramente definidos las tareas a cada puesto lo que permite que la empresa, optimice sus recursos y mejore continuamente.
9	Los directivos inspiran motivación y liderazgo en el ejercicio de sus labores hacia su personal.
10	Tiene procesos con controles implementados para mejorar la satisfacción al cliente.
11	Se evalúan los resultados planeados con los alcanzados para mejora continua en todas las áreas de la empresa.
12	Incremento de sus volúmenes de ventas.
13	La provisión de recursos materiales es adecuada.
14	Programas de capacitación para los trabajadores.
15	Consta de un plan de cuentas que se adapta a los requerimientos del giro del negocio y organismos de control.
16	Posee una adecuada estructura que distribuye la autoridad y responsabilidad de cada integrante apropiadamente en forma descentralizada.

MATRIZ 2: OPORTUNIDADES

Matriz 2: Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Tendencias de consumo de productos en estado natural a nivel mundial.
2	Gran número de consumidores
3	Pocos productos sustitutos que igualen la efectividad de producción.
4	El incremento en la producción del país ha beneficiado a la empresa a lograr una mayor producción e inversión.
5	La reducción del desempleo estimula la producción e inversión de las Empresas
6	Desarrollo de técnicas de cultivo que han incrementado la productividad del sector agrícola.
7	Existencia de organismos de control para el desarrollo de actividades agrícolas, regulando la libre competencia y cumplimiento de la ley.
8	Poseer proveedores especializados de insumos, semillas, fertilizantes y agroquímicos.
9	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente
10	Las tasas de interés se han mantenido relativamente estables, estimulando el ahorro, reactivación de la producción y reducción del riesgo de inversión.
11	Aumento del consumo generado por un incremento de la población en el país
12	Bajos costos de mano de obra en relación al mercado internacional.

MATRIZ 3: DEBILIDADES

Matriz 3: Debilidades

DEBILIDADES	
1	El personal de la Compañía requiere de supervisión.
2	No existe una evaluación de la efectividad de los procesos en su conjunto.
3	Falta de coordinación entre las dependencias funcionales.
4	La Compañía no tiene elaborado un informe de Estudio de Mercado
5	No se desarrolla presupuestos técnicamente para toma de decisiones apropiadas
6	Los registros manejados por contabilidad dificultan obtener hojas de costos para cada producto.
7	El uso de las aplicaciones informáticas no es eficiente
8	El departamento de producción tiene dificultades para la presentación de informes solicitados por otras dependencias.

MATRIZ 4: AMENAZAS

Matriz 4: Amenazas

AMENAZAS	
1	Altas tasas de inflación del país
2	Alto riesgo de invertir en el Ecuador
3	Inseguridad jurídica
4	Incremento del número de competidores en el mercado.
5	Inestabilidad política
6	Poder de negociación a favor de clientes y proveedores.
7	Alza de los precios del petróleo.

3.6.1.2 MATRICES DE PONDERACIÓN

MATRIZ 5: FORTALEZAS

Matriz 5: Ponderación Fortalezas

FORTALEZAS		IMPACTO		
N^a	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Realiza estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos.	X		
2	La Gerencia está pendiente de los cambios del entorno para tomar acertadamente decisiones.	X		
3	Tiene presente la calidad como una de las necesidades básicas del cliente.	X		
4	Personal con experiencia en el ejercicio de sus funciones.	X		
5	Posee infraestructura adecuada para producción.	X		
6	La Compañía tiene definido una adecuada mezcla de precio, producto, plaza y precio para satisfacer necesidades del cliente.		X	
7	La Compañía tiene segregado adecuadamente las funciones de sus puestos.		X	
8	Tiene claramente definidos las tareas a cada puesto lo que permite que la empresa, optimice sus recursos y mejore continuamente.		X	

9	Los directivos inspiran motivación y liderazgo en el ejercicio de sus labores hacia su personal.		X	
10	Tiene procesos con controles implementados para mejorar la satisfacción al cliente.		X	
11	Se evalúan los resultados planeados con los alcanzados para mejora continua en todas las áreas de la empresa.		X	
12	Incremento de sus volúmenes de ventas.		X	
13	La provisión de recursos materiales es adecuada.		X	
14	Programas de capacitación para los trabajadores.		X	
15	Consta de un plan de cuentas que se adapta a los requerimientos del giro del negocio y organismos de control.		X	
16	Posee una adecuada estructura que distribuye la autoridad y responsabilidad de cada integrante apropiadamente en forma descentralizada.			X

MATRIZ 6: OPORTUNIDADES

Matriz 6: Ponderación Oportunidades

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
N_a	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Tendencias de consumo de productos en estado natural a nivel mundial.	X		
2	Gran número de consumidores	X		
3	Pocos productos sustitutos que igualen la efectividad de producción.	X		
4	El incremento en la producción del país ha beneficiado a la empresa a lograr una mayor producción e inversión.		X	
5	La reducción del desempleo estimula la producción e inversión de las Empresas		X	
6	Desarrollo de técnicas de cultivo que han incrementado la productividad del sector agrícola.		X	

7	Existencia de organismos de control para el desarrollo de actividades agrícolas, regulando la libre competencia y cumplimiento de la ley.		X	
8	Poseer proveedores especializados de insumos, semillas, fertilizantes y agroquímicos.		X	
9	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente		X	
10	Las tasas de interés se han mantenido relativamente estables, estimulando el ahorro, reactivación de la producción y reducción del riesgo de inversión.			X
11	Aumento del consumo generado por un incremento de la población en el país			X
12	Bajos costos de mano de obra en relación al mercado internacional.			X

MATRIZ 7: DEBILIDADES

Matriz 7: Ponderación Debilidades

DEBILIDADES		IMPACTO		
N^a	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	El personal de la Compañía requiere de supervisión.	X		
2	No existe una evaluación de la efectividad de los procesos en su conjunto.	X		
3	Falta de coordinación entre las dependencias funcionales.	X		
4	La Compañía no tiene elaborado un informe de Estudio de Mercado		X	
5	No se desarrolla presupuestos técnicamente para toma de decisiones apropiadas		X	
6	Los registros manejados por contabilidad dificultan obtener hojas de costos para cada producto.		X	
7	El uso de las aplicaciones informáticas no es eficiente		X	
8	El departamento de producción tiene dificultades para la presentación de informes solicitados por otras dependencias.			X

MATRIZ 8: AMENAZAS

Matriz 8: Ponderación Amenazas

AMENAZAS		IMPACTO		
N^a	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Altas tasas de inflación del país	X		
2	Alto riesgo de invertir en el Ecuador	X		
3	Inseguridad jurídica	X		
4	Incremento del número de competidores en el mercado.	X		
5	Inestabilidad política		X	
6	Poder de negociación a favor de clientes y proveedores.		X	
7	Alza de los precios del barril del petróleo.		X	

3.6.1.3 MATRICES DE CRUCE

Matriz 9: Matriz de cruce FO

MATRIZ 9: “FO” Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">PONDERACIÓN</p> <p style="margin: 0;">ALTA = 5</p> <p style="margin: 0;">MEDIA = 3</p> <p style="margin: 0;">BAJA = 1</p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">FORTALEZAS</p>	O P O R T U N I D A D E S						Totales
	Tendencias de consumo de productos en estado natural a nivel mundial.	Gran número de consumidores	Pocos productos sustitutos que igualen la efectividad de producción.	El incremento en la producción del país ha beneficiado a la empresa a lograr una mayor producción e inversión.	Poseer proveedores especializados de insumos, semillas, fertilizantes y agroquímicos.	Desarrollo de técnicas de cultivo que han incrementado la productividad del sector agrícola.	
Realiza estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos.	3	3	5	1	3	5	20
La Gerencia está pendiente de los cambios del entorno para tomar acertadamente decisiones.	5	3	5	3	1	1	18
Tiene presente la calidad como una de las necesidades básicas del cliente.	5	5	5	1	1	1	18
Personal con experiencia en el ejercicio de sus funciones.	1	1	5	1	3	5	16
Posee infraestructura adecuada para producción.	1	1	3	3	1	1	10
Incremento de sus volúmenes de ventas.	5	5	5	3	1	1	20
Totales	20	18	28	12	10	14	

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ♦ La empresa realiza estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos.
- ♦ La Gerencia está pendiente de los cambios del entorno para tomar decisiones acertadas, teniendo presente la calidad como una de las necesidades básicas del cliente.
- ♦ Incremento de consumidores de productos en estado natural, requiriendo del uso de técnicas de cultivo que aumenten la productividad.
- ♦ Tener pocos productos sustitutos que igualen la efectividad de producción.

ESTRATEGIAS

- ♦ Realizar estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos de acuerdo a las tendencias del consumo del mercado que impliquen el uso de técnicas de cultivo que incrementen la producción.
- ♦ Analizar los cambios en el entorno interno y externo de la empresa para determinar los mercados potenciales, elaborando productos que no igualen la efectividad de producción con respecto a los competidores.
- ♦ Tener presente a la calidad como una de las necesidades básicas del cliente para incrementar el volumen de ventas mediante la fidelidad de los consumidores.

MATRIZ 10: “DA” Áreas defensivas de Iniciativa Estratégica

Matriz 10: Matriz de Cruce DA

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA = 5</p> <p>MEDIA = 3</p> <p>BAJA = 1</p> </div> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	A M E N A Z A S				Totales
	Altas tasas de inflación del país	Alto riesgo de invertir en el Ecuador	Inseguridad jurídica	Incremento del número de competidores en el mercado.	
El personal de la Compañía requiere de supervisión.	1	1	1	1	4
No existe una evaluación de la efectividad de los procesos en su conjunto.	5	1	3	1	10
Falta de coordinación entre las dependencias funcionales.	1	1	3	5	10
El uso de las aplicaciones informáticas no es eficiente	1	1	3	5	10
Totales	8	4	10	12	

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ◆ No existe una evaluación de la efectividad de los procesos en su conjunto por la falta de coordinación entre las áreas funcionales de la Empresa.
- ◆ El uso de aplicaciones informáticas no es eficiente por parte de los departamentos de la Compañía.
- ◆ Existencia de inestabilidad política e inseguridad jurídica en el país.
- ◆ Incremento del número de competidores en el mercado.

ESTRATEGIAS

- ◆ Evaluar la efectividad de los procesos de la Compañía a través de mejoras a la coordinación de las áreas funcionales con liderazgo, participación y compromiso de sus integrantes.
- ◆ Mejorar el uso de los paquetes informáticos utilizados por la Empresa en cada uno de los departamentos, mediante entrenamiento y capacitación; logrando tener ventajas competitivas en el mercado.
- ◆ Coordinar las actividades de cada proceso eficientemente para el uso óptimo de recursos que permitan desarrollar mecanismos e ideas para hacer frente a la competencia.

MATRIZ 11: “FA” Áreas de Respuesta Estratégica.

Matriz 11: Matriz de cruce FA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> FORTALEZAS	A M E N A Z A S			Incremento del número de competidores en el mercado.	Totales
	Altas tasas de inflación del país	Alto riesgo de invertir en el Ecuador	Inseguridad jurídica		
Realiza estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos.	1	1	3	5	10
La Gerencia está pendiente de los cambios del entorno para tomar acertadamente decisiones.	3	3	3	5	14
Tiene presente la calidad como una de las necesidades básicas del cliente.	1	3	3	5	12
Personal con experiencia en el ejercicio de sus funciones.	1	1	1	5	8
Posee infraestructura adecuada para producción.	1	3	3	5	12
Incremento de sus volúmenes de ventas.	3	1	1	5	10
Totales	10	12	14	30	

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ◆ La empresa realiza estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos.
- ◆ La Gerencia está pendiente de los cambios del entorno para tomar decisiones acertadas, teniendo presente la calidad como una de las necesidades básicas del cliente.
- ◆ Poseer infraestructura adecuada para la producción.
- ◆ Incremento del número de competidores en el mercado.

ESTRATEGIAS

- ◆ Realizar estudios de la producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos para contrarrestar el efecto del incremento del número de competidores en el mercado.
- ◆ Aprovechar el uso de la infraestructura de la Compañía para incrementar la producción y entrega oportuna alcanzado una ventaja competitiva en el mercado.
- ◆ Analizar los cambios ocurrentes en el entorno de la Compañía, teniendo presente las necesidades del mercado, la competencia y la calidad de los productos.

MATRIZ 12: “DO” Áreas de Mejoramiento Estratégico

Matriz 12: Matriz Cruce DO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">O P O R T U N I D A D E S</p>	Tendencias de consumo de productos en estado natural a nivel mundial.	Gran número de consumidores	Pocos productos sustitutos que igualen la efectividad de producción.	El incremento en la producción del país ha beneficiado a la empresa a lograr una mayor producción e inversión.	La reducción del desempleo estimula la producción e inversión de las Empresas	Desarrollo de técnicas de cultivo que han incrementado la productividad del sector agrícola.	<p style="text-align: center;">Totales</p>
		ALTA = 5	MEDIA = 3	BAJA = 1				
El personal de la Compañía requiere de supervisión.	1	1	3	1	1	1	8	
No existe una evaluación de la efectividad de los procesos en su conjunto.	3	3	3	3	3	5	20	
Falta de coordinación entre las dependencias funcionales.	1	1	1	3	1	5	12	
El uso de las aplicaciones informáticas no es eficiente	3	5	5	3	1	5	22	
Totales	8	10	12	10	6	16		

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

ASPECTOS SELECCIONADOS

- ◆ No existe una evaluación de la efectividad de los procesos en su conjunto por la falta de coordinación entre las áreas funcionales de la Empresa.
- ◆ El uso de aplicaciones informáticas no es eficiente por parte de los departamentos de la Compañía.
- ◆ Existencia de pocos productos sustitutos que igualen la efectividad en la producción.
- ◆ Desarrollo de técnicas de cultivo que han incrementado la productividad del sector agrícola.

ESTRATEGIAS.

- ◆ Evaluar la efectividad de los procesos para incrementar la productividad de la Compañía mediante coordinación de sus integrantes aprovechando el desarrollo de técnicas de cultivo.
- ◆ Mejorar el uso de los paquetes informáticos utilizados por la Empresa en cada uno de los departamentos, mediante entrenamiento y capacitación logrando mejorar la eficiencia de sus operaciones.
- ◆ Coordinar las actividades de cada proceso eficientemente para el uso óptimo de recursos aprovechando el incremento de la demanda de productos agrícolas en el mercado.

3.6.1.4 MATRIZ DE SÍNTESIS

Matriz 13: Matriz Síntesis

MATRIZ SÍNTESIS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Realizar estudios de producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos de acuerdo a las tendencias del consumo del mercado que impliquen el uso de técnicas de cultivo que incrementen la producción	Realizar estudios de la producción para el lanzamiento de nuevas líneas de productos para contrarrestar el efecto del incremento del número de competidores en el mercado
	Analizar los cambios en el entorno interno y externo de la empresa para determinar los mercados potenciales, elaborando productos que no igualen la efectividad de producción con respecto a los competidores	Aprovechar el uso de la infraestructura de la Compañía para incrementar la producción y entrega oportuna alcanzado una ventaja competitiva en el mercado
	Tener presente a la calidad como una de las necesidades básicas del cliente para incrementar el volumen de ventas mediante la fidelidad de los consumidores	Analizar los cambios ocurrientes en el entorno de la Compañía, teniendo presente las necesidades del mercado, la competencia y la calidad de los productos
DEBILIDADES	Evaluar la efectividad de los procesos para incrementar la productividad de la Compañía mediante coordinación de sus integrantes aprovechando el desarrollo de técnicas de cultivo	Evaluar la efectividad de los procesos de la Compañía a través de mejoras a la coordinación de las áreas funcionales con liderazgo, participación y compromiso de sus integrantes
	Mejorar el uso de los paquetes informáticos utilizados por la Empresa en cada uno de los departamentos, mediante entrenamiento y capacitación logrando mejorar la eficiencia de sus operaciones	Mejorar el uso de los paquetes informáticos utilizados por la Empresa en cada uno de los departamentos, mediante entrenamiento y capacitación; logrando tener ventajas competitivas en el mercado
	Coordinar las actividades de cada proceso eficientemente para el uso óptimo de recursos aprovechando el incremento de la demanda de productos agrícolas en el mercado	Coordinar las actividades de cada proceso eficientemente para el uso óptimo de recursos que permitan desarrollar mecanismos e ideas para hacer frente a la competencia

CAPÍTULO 4

PROCESOS DE LA COMPAÑÍA.

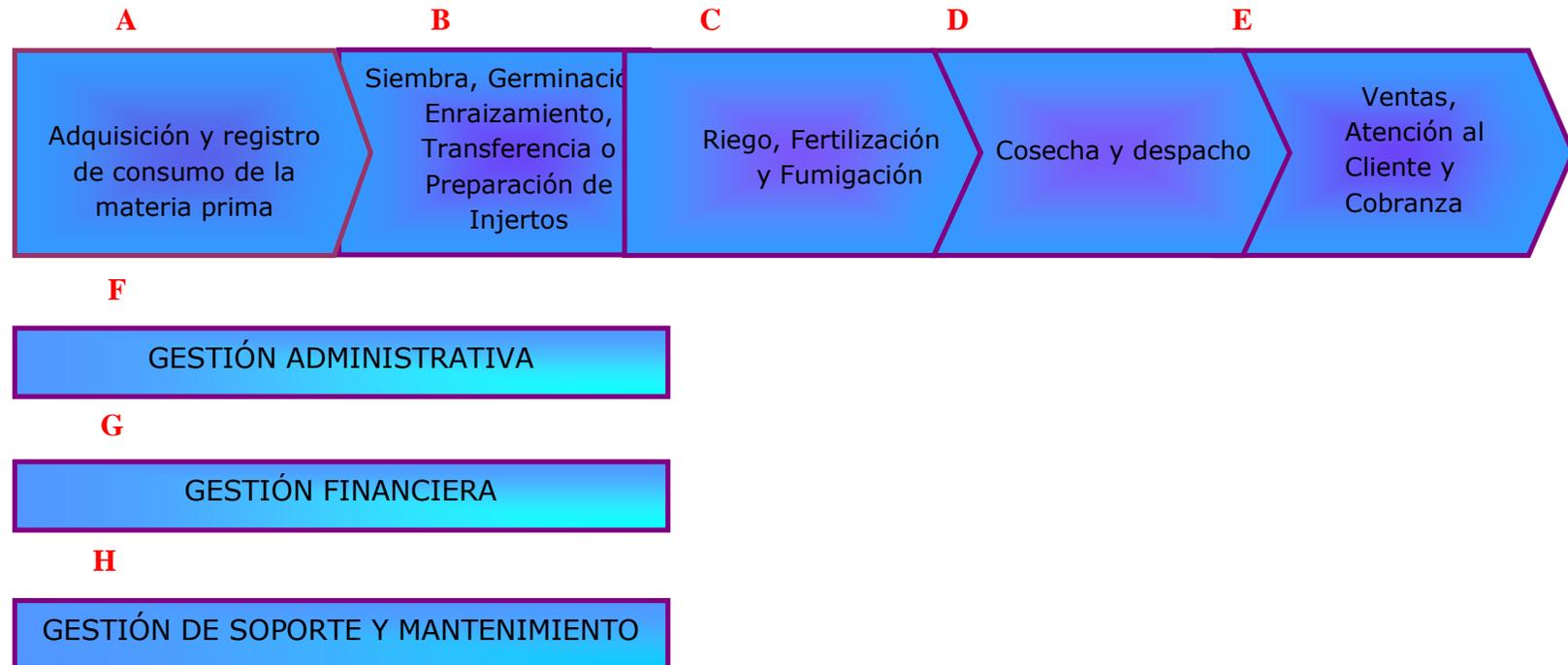
Para que los productos puedan ser recibidos por el cliente, en la Compañía se aplican procesos de estratégicos de negocio y otros de apoyo que brindan soporte a los primeros creando así una cadena de valor.

Los productos elaborados por PILVICSA, se dividen en las siguientes líneas:

- Árboles
- Brásicas
- Flores de Verano
- Frutas
- Especies
- Hortalizas
- Plantines de Rosas
- Macetas

Para cada línea de productos se aplican diferentes procesos de transformación, sin embargo tienen en común una adquisición y distribución de la materia prima para realizar: una siembra, transferencia, germinación, enraizamiento o injerto; posteriormente a las plantas se aplicará riego, fertilización y fumigación durante su ciclo de estadía. Finalmente, una vez listo la planta se cosecha, despacha y se vende al cliente.

4.1 CADENA DE VALOR.



4.1.1 MAPA DE PROCESOS.

4.1.1.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS DE NEGOCIO.

- A. ADQUISICIÓN Y CONSUMO DE LA MATERIA PRIMA.**
 - A.1. ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.
 - A.2. COMPRA DE MATERIALES.
 - A.3. REGISTRO DE CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADEROS.
- B. SIEMBRA, GERMINACIÓN, ENRAIZAMIENTO, TRANSFERENCIA O PREPARACIÓN DE INJERTOS.**
 - B.1. SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS.
 - B.2. USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN.
 - B.3. ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.
 - B.4. TRANSFERENCIA DE PLANTAS.
 - B.5. PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES.
- C. RIEGO, FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN.**
 - C.1. RIEGO.
 - C.2. FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.
- D. COSECHA Y DESPACHO DE PLANTAS**
 - D.1. COSECHA.
 - D.2. DESPACHO.
- E. VENTAS, ATENCIÓN AL CLIENTE Y COBRANZA.**
 - E.1. VENTA DE PRODUCTOS.
 - E.2. ATENCIÓN AL CLIENTE.
 - E.3. COBRANZA.

4.1.1.2 PROCESOS DE APOYO

- F. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**
 - F.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
 - F.2. GESTIÓN CON PROVEEDORES.
- G. GESTIÓN FINANCIERA.**

- G.1. REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA.
- G.2. PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS.
- G.3. CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES.
- H. GESTIÓN DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO.**
- H.1. MANTENIMIENTO.
- 4.1.2 MAPA DE ACTIVIDADES.**
- A.1. ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.**
- A.1.1. COMPRA DE SEMILLAS.
- A.1.2. COMPRA DE SUSTRATO.
- A.1.3. COMPRA DE AGROQUÍMICOS.
- A.1.4. ADQUISICIÓN DE VARETAS.
- A.1.5. COMPRA DE ESTACAS.
- A.2. COMPRA DE MATERIALES.**
- A.2.1. COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS.
- A.3. REGISTRO DE CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADEROS.**
- A.3.1. REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS.
- A.3.2. REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO.
- A.3.3. REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS.
- A.3.4. REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS.
- A.3.5. REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS.
- B.1. SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS**
- B.1.1. SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO.
- B.2. USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN.**
- B.2.1. UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN.
- B.3. ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.**
- B.3.1. ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES.
- B.4. TRANSFERENCIA DE PLANTAS.**
- B.4.1. TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.

- B.5. PREPARACIÓN DE INJERTOS.**
- B.5.1. PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
- C.1. RIEGO.**
- C.1.1. RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
- C.2. FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.**
- C.2.1. FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.
- C.2.2. FUMIGACIÓN DE PLANTAS.
- D.1. COSECHA.**
- D.1.1. COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS.
- D.1.2. COSECHA DE ESQUEJES.
- D.2. DESPACHO.**
- D.2.1. DESPACHO DE PLANTAS.
- E.1. VENTA DE PRODUCTOS.**
- E.1.1. VENTA DE PLANTAS.
- E.2. ATENCIÓN AL CLIENTE.**
- E.2.1. REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES.
- E.2.2. ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES.
- E.3. COBRANZA**
- E.3.1. COBRANZA A CLIENTES.
- F.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**
- F.1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- F.2. GESTIÓN CON PROVEEDORES.**
- F.2.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.
- G.1. REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA.**
- G.1.1. PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD.
- G.2. PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS.**
- G.2.1. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y ANEXOS TRIBUTARIOS.
- G.3. CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES.**
- G.3.1. CANCELACIÓN A PROVEEDORES.
- H.1. MANTENIMIENTO.**
- H.1.1. MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS.

4.1.2.1 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

A.1.1. COMPRA DE SEMILLAS.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad comienza cuando el cliente realiza el pedido de plantas que requieren de la utilización de semillas; para ello el Departamento de Compras receipta el pedido; lo cual es registrado manualmente en un comprobante de orden de siembra; para posteriormente ser ingresado esta información a un sistema de información que administra órdenes de siembra; consecutivamente la Asistente Administrativa (1) revisa en la bodega de semillas si dispone de producto para cumplir con la orden y así confirmarle al cliente la fecha de entrega de la siembra.

Si se cuenta con inventario de semillas suficientes para cumplir con la orden de siembra, no se procede a realizar la compra; de lo contrario la Asistente Administrativa (1) procede a realizar la orden de compra; documento que debe ser enviado a la Gerencia Administrativa para realizar la llamada a los proveedores; los cuales una vez confirmado el pedido; proceden a prepararlo para su despacho, lo transportan a la Compañía y en el momento de su descarga, el producto es recibido por la Asistente quien envía las semillas a su respectiva bodega; revisando si el pedido ha llegado en las condiciones entabladas con el proveedor para registrar en su inventario.

Una vez recibido el producto se toma la factura, documento que es enviado al Departamento Financiero, donde la Asistente Administrativo Contable (1) revisa la validez del comprobante de venta para su respectivo registro y realizar el Asiento Contable en el Sistema de Información; consecuentemente, de acuerdo al plazo de pago acordado con los proveedores se realice la cancelación respectiva.

En el Sistema de Información Contable quedan registrados los controles de kárdex de entradas de semillas, los cuales son valorados por el método de promedio ponderado.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Adquisición de Semillas, Sustrato, Agroquímicos, Estacas y Varetas (A.1)

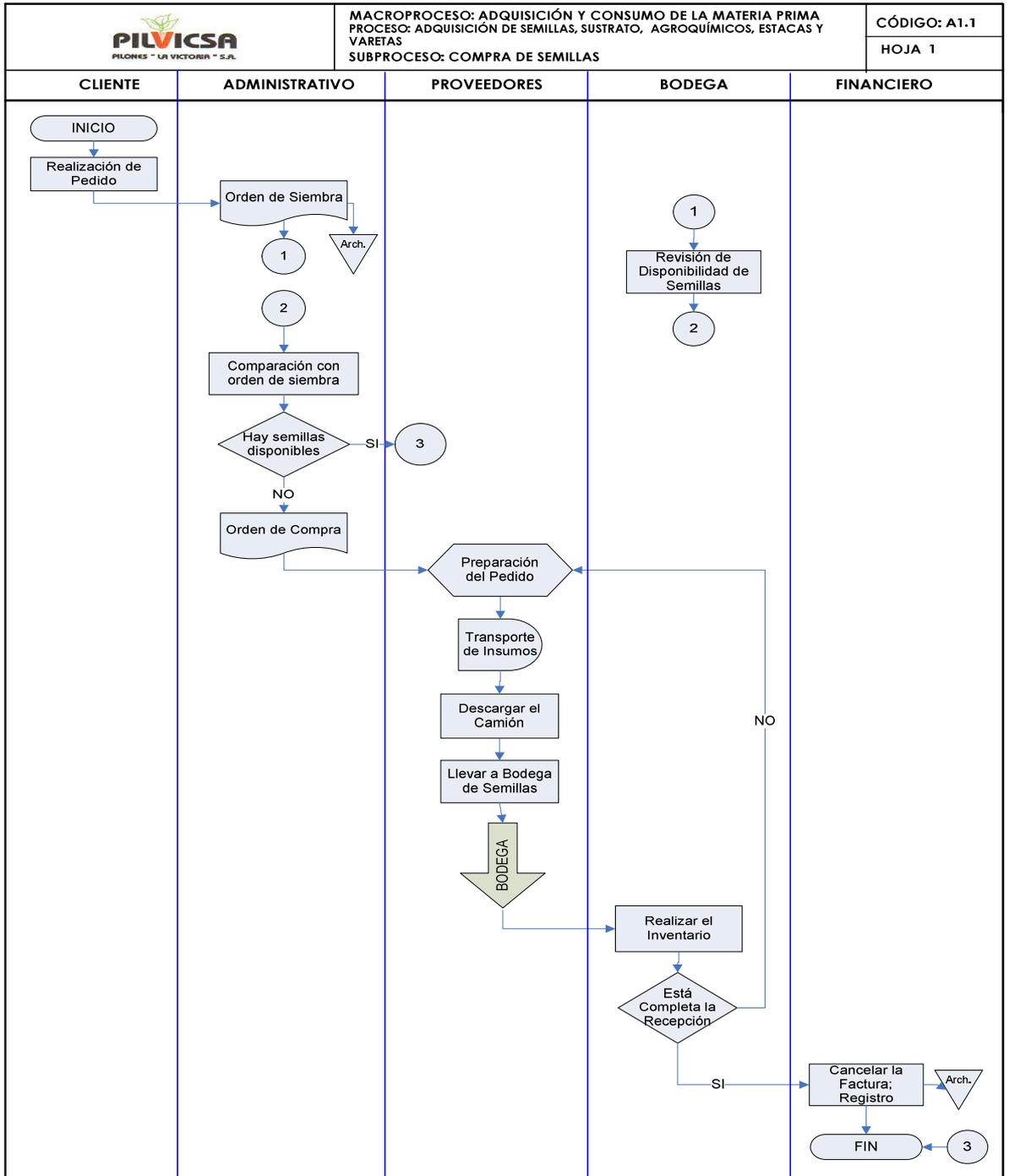
SUBPROCESO: Compra de Semillas (A.1.1)

OBJETIVO: Comprar semillas para realizar pedidos de clientes.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
F G H	Insusemillas Cía. Lda. Agripac. Guaqueta Trading Ltda. Ball Ecuador Cía. Ltda. Alaska S.A. Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información de Siembras • Orden de Siembra • Sistema de Información Contable. • Tarjetas Kárdex • Teléfono • Computadores. • Orden de Compra • Comprobantes de Venta. • Guía de Remisión • Suministros de Oficina 	<p>Confirmado el pedido del cliente, se registra manualmente la orden de siembra para ingresar al Sistema de Siembras el pedido, luego se revisa la disponibilidad de semillas, para que en caso de no constar con semillas suficientes se proceda a contactar con el proveedor.</p> <p>Una vez preparado el pedido, este sea transportado a la Compañía, llevado a bodega y recibiendo el comprobante de venta y la guía de remisión para que luego la transacción sea ingresada al sistema de información contable.</p>	Semillas recibidas por proveedores	B	N/A

Cuadro 4: Caracterización A.1.1.

Flujograma 1: Actividad A.1.1



DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COMPRA DE SEMILLAS	CODIFICACIÓN	A.1.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	REQUISITO DE LA NORMA		FECHA	01-05-08
ALCANCE	REALIZAR COMPRAS DE SEMILLAS				

RECURSOS			
FÍSICOS	BODEGA	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE DE SIEMBRAS Y CONTABLE	RRHH	ASISTENTES Y GERENCIA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
F G H INSUSEMILLAS BALL ECUADOR AGRIPAC GUAQUETA OTROS ALASKA	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRAR ÓRDENES DE SIEMBRA ▶ INGRESO DE ÓRDENES DE SIEMBRA AL SISTEMA ▶ REVISAR INVENTARIO DISPONIBLE DE SEMILLAS ▶ CONTACTAR A PROVEEDORES ▶ COLOCAR SEMILLAS RECIBIDAS EN BODEGA ▶ ENVÍO DE COMPROBANTES DE VENTA A DEPARTAMENTO FINANCIERO ▶ REVISIÓN DE VALIDEZ DE COMPROBANTES DE VENTA ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES TELÉFONO COMPROBANTE DE VENTA GUÍA DE REMISIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	COMPRAR SEMILLAS PARA REALIZAR PEDIDOS DE CLIENTES	SEMILLAS RECIBIDAS DE PROVEEDORES
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de órdenes de siembra Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	ORDEN DE SIEMBRA KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.1.1. Compra de Semillas

- ❖ Asistente Administrativo Contable (1): 2 horas/mes
- ❖ Asistente Administrativo (1): 35.2 horas/mes
- ❖ Gerente Administrativo: 0,47 horas/mes

El Asistente Administrativo Contable (1) requiere del tiempo establecido porque debe revisar la validez de los comprobantes de venta que provienen de los diferentes proveedores de semillas; El Asistente Administrativo (1) emplea el lapso indicado en registrar manualmente las órdenes de siembra, pasar las órdenes de siembra al Sistema de Información de Siembras y control de bodega de semillas; y el Gerente Administrativo ocupa el tiempo establecido en analizar los pedidos de compra, negociar con los proveedores y emitir la orden de compra.

El Asiento Contable registrado para la compra de semilla el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		XXXX	
	Inventario Semillas	1.1.3.1.01	XXXX		
	BANCOS	1.1.1.2.			XXXX
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	XXXX		
	PROVEEDORES	2.1.1.1.			XXXX
	Proveedores Semillas	2.1.1.1.01	XXXX		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4.			XXXX
	Por Compras Locales de Materia Prima	2.1.1.4.15	XXXX		
	Retención 30% I.V.A Bienes	2.1.1.4.40			XXXX
	v./ Compra de Semillas				

Cabe destacar que en esta actividad las líneas de productos relacionadas son:

- Árboles (Sembrados en bandejas)
- Brásicas
- Flores de Verano
- Frutas (Sembradas en bandejas)
- Especies
- Hortalizas

Los detalles de las compras de semillas realizadas suelen estar almacenadas en el Sistema de Información Contable donde se detallan el tipo y variedad de semillas adquiridas para cada línea de productos.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Órdenes de Siembra} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Órdenes Ingresados}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{1431}{32.5}$$

$$\text{Ingreso de Órdenes de Siembra} = 44,03 \text{ órdenes/hora}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Compra Semilla}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{1,2}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 33,75 \text{ Transacciones/hora}$$

A.1.2. COMPRA DE SUSTRATO.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad tiene su origen cuando los jefes técnicos de producción revisan la disponibilidad del sustrato que están ocupando para realizar las siembras en los invernaderos; si existe sustrato disponible la compra no es realizada; de lo contrario se envía una solicitud al Departamento Administrativo para que realice la orden de compra, la cual es revisada por el Gerente Administrativo, posteriormente se contacta al Proveedor y éste prepara el pedido una vez acordado plazo, precios y formas de pago. Así el sustrato es transportado directamente a los cuartos de siembra de la Compañía, por lo que estos al momento de ser recibidos son revisados por el Encargado de Bodega si cumplen con las condiciones acordadas en la orden de compra, verificando además su estado de recepción.

Una vez recibido el producto se toma la factura, documento que es enviado al Departamento Financiero, donde la Asistente Administrativo Contable (1) revisa la validez del comprobante de venta para su respectivo registro y realizar el Asiento Contable en el Sistema de Información; consecuentemente, de acuerdo al plazo de pago acordado con los proveedores se realice la cancelación respectiva.

En el Sistema de Información Contable quedan registrados los controles de kárdex de entradas de sustrato, los cuales son valorados por el método de promedio ponderado.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Adquisición de Semillas, Sustrato, Agroquímicos, Estacas y Varetas (A.1)

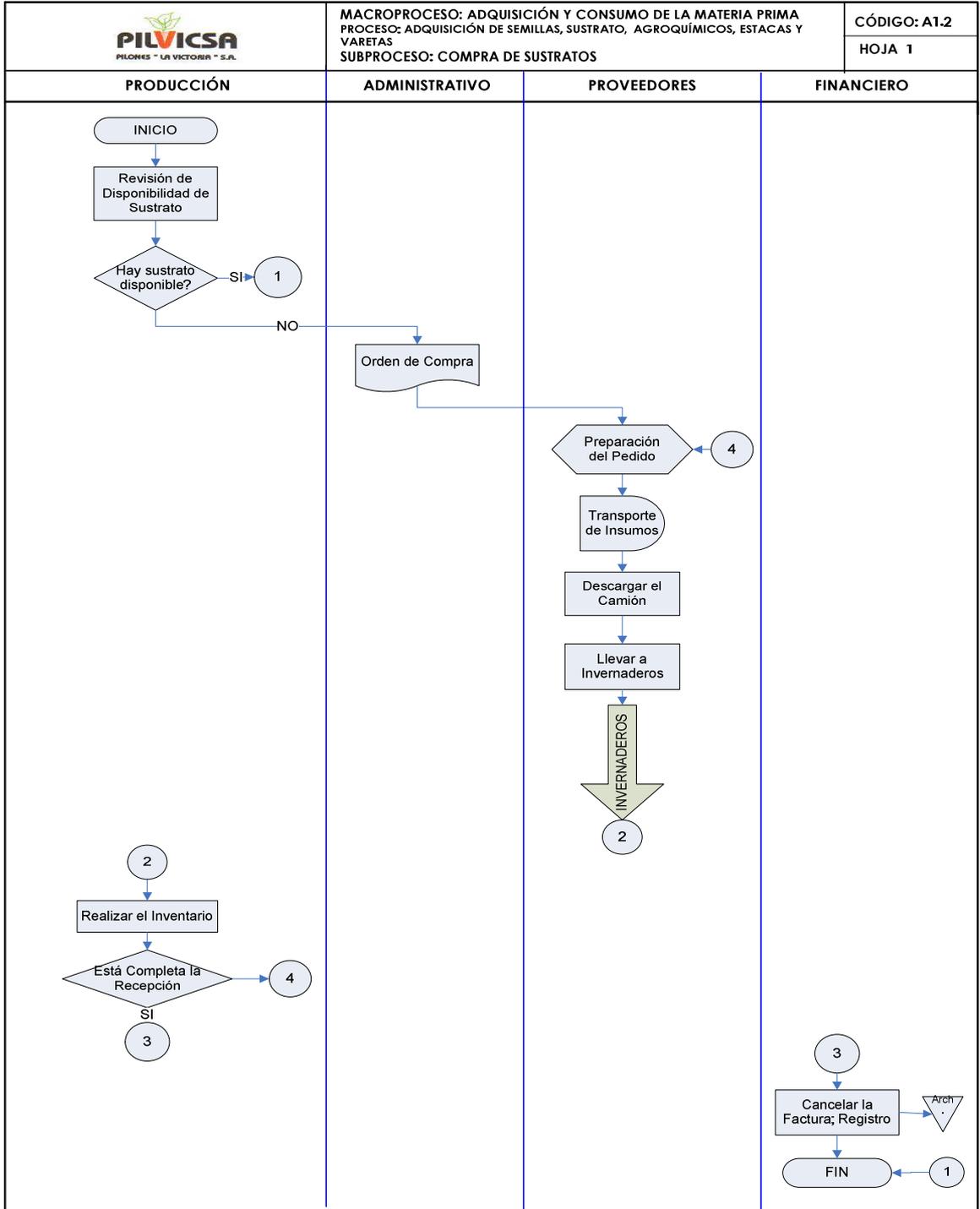
SUBPROCESO: Compra de Sustrato (A.1.2)

OBJETIVO: Comprar sustratos para realizar siembras.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
F G H	Daymsa Agronpaxi Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Tarjetas Kárdex • Teléfono • Computadores. • Orden de Compra • Comprobantes de Venta. • Guía de Remisión • Suministros de Oficina 	<p>Revisada la disponibilidad de sustrato en invernaderos por los jefes técnicos producción y el encargado de bodega se procede a realizar la compra en caso de requerir sustrato, donde el Depto. Administrativo realiza la Orden de Compra para que el Proveedor prepare el pedido. Posteriormente al llegar el producto este es depositado en los cuartos de siembra de la Compañía, donde se revisa su estado y se envía el comprobante de venta a Contabilidad para su registro.</p>	<p>Sustratos recibidos por proveedores. Brócoli Klassmann Lambert Cascajo Coco Cascarilla BM2 Otros.</p>	B	N/A

Cuadro 5: Caracterización A.1.2

Flujograma 2: Actividad A.1.2



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COMPRA DE SUSTRATO	CODIFICACIÓN	A.1.2	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, CONTABLE, JEFES DE PRODUCCIÓN	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REALIZAR COMPRAS DE SUSTRATO	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	CUARTOS DE SIEMBRA	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	ASISTENTES, JEFES TÉCNICOS, GERENCIA. OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
F G H DAYMSA AGRONPAXI OTROS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISAR INVENTARIO DISPONIBLE DE SUSTRATO ▶ CONTACTAR A PROVEEDORES ▶ COLOCAR SUSTRATO RECIBIDO EN CUARTOS DE SIEMBRA ▶ REVISIÓN DE ESTADO DE RECEPCIÓN DEL SUSTRATO ▶ ENVÍO DE COMPROBANTES DE VENTA A DEPARTAMENTO FINANCIERO ▶ REVISIÓN DE VALIDEZ DE COMPROBANTES DE VENTA ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES TELÉFONO COMPROBANTE DE VENTA GUÍA DE REMISIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	COMPRAR SUSTRATO PARA REALIZAR SIEMBRAS	SUSTRATOS RECIBIDOS POR PROVEEDORES LAMBERT COCO BRÓCOLI BM2 KLASMANN OTROS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.1.2. Compra de sustrato:

❖ Asistente Administrativo Contable (1):	1	hora/mes
❖ Gerente Administrativo:	0,47	horas/mes
❖ Jefe Técnico 1	2	horas/mes
❖ Jefe Técnico 2	2	horas/mes
❖ Jefe Técnico 3	3	horas/mes
❖ Encargado de Bodega	8	horas/mes
❖ Regador (2)	8	horas/mes
❖ Regador (4)	7	horas/mes
❖ Regador (5)	7	horas/mes
❖ Regador (6)	2	horas/mes
❖ Regador (8)	1	horas/mes
❖ Regador(9)	2	horas/mes
❖ Regador (10)	2	horas/mes

El Asistente Administrativo Contable requiere del tiempo establecido porque debe revisar la validez de los comprobantes de venta que provienen de los diferentes proveedores de sustrato; el Gerente Administrativo ocupa el tiempo en analizar los pedidos de compra, negociar con los proveedores y emitir la orden de compra; El jefe 1 y 2 de producción ocupan el tiempo establecido para revisar la disponibilidad de sustrato y enviar un informe a gerencia, El jefe 3 de producción requiere del lapso indicado para revisar la disponibilidad de sustrato y enviar un informe a gerencia ya

que maneja más tipos de sustratos en sus áreas de siembra. El Encargado de Bodega ocupa 4 horas por cada mes para revisar la recepción del sustrato y su disponibilidad. Finalmente los Regadores utilizan el tiempo señalado para descargar los sacos de sustrato de los camiones para llevarlos a los cuartos de siembra.

El Asiento Contable registrado para la compra de sustrato el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Inventario Sustrato	1.1.3.1.01	xxxxx		
	BANCOS	1.1.1.2.			xxxxx
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	xxxxx		
	PROVEEDORES	2.1.1.1.			xxxxx
	Proveedores Sustrato	2.1.1.1.02	xxxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4.			xxxxx
	Por Compras Locales de Materia Prima	2.1.1.4.15	xxxxx		
	Retención 30% I.V.A Bienes	2.1.1.4.40			xxxxx
	v./ Compra de Sustrato				

Cabe destacar que en esta actividad las líneas de productos relacionadas son todas, puesto que toda planta requiere de sustrato. Excepto los esquejes de gypsophila los cuales se venden en fundas refrigeradas sin sustrato, tan solo sus plantas madres requieren del producto por lo que son inventario de la Compañía.

Los detalles de las compras de sustrato realizadas suelen estar almacenadas en el Sistema de Información Contable donde se detallan el tipo y variedad de sustratos adquiridos para cada línea de productos.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Compra Sustrato}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{1,2}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 33,33 \text{ transacciones/hora}$$

A.1.3. COMPRA DE AGROQUÍMICOS.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad tiene su origen cuando el Encargado de Bodega revisa la disponibilidad de los agroquímicos que se ocupará para fertilización y fumigación de las plantas en los invernaderos; si existe agroquímicos disponibles la compra no es realizada; de lo contrario se envía una solicitud al Departamento Administrativo para que realice la orden de compra, la cual es revisada por el Gerente Administrativo, posteriormente contactar al Proveedor y éste prepare el pedido una vez acordado plazo, precios y formas de pago. Así los agroquímicos son transportados directamente a su bodega, por lo que estos al momento de ser recibidos son revisados si cumplen con las condiciones acordadas en la orden de compra por el Encargado de Bodega, verificando además su estado de recepción.

Una vez recibido el producto se toma el comprobante de venta, documento que es enviado al Departamento Financiero, donde la Asistente Administrativo Contable (1) revisa la validez del comprobante de venta para su respectivo registro y realizar el Asiento Contable en el Sistema de Información; consecuentemente, de acuerdo al plazo de pago acordado con los proveedores se realice la cancelación respectiva.

En el Sistema de Información Contable quedan registrados los controles de kárdex de entradas de agroquímicos, los cuales son valorados por el método de promedio ponderado.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Adquisición de Semillas, Sustrato, Agroquímicos, Estacas y Varetas (A.1)

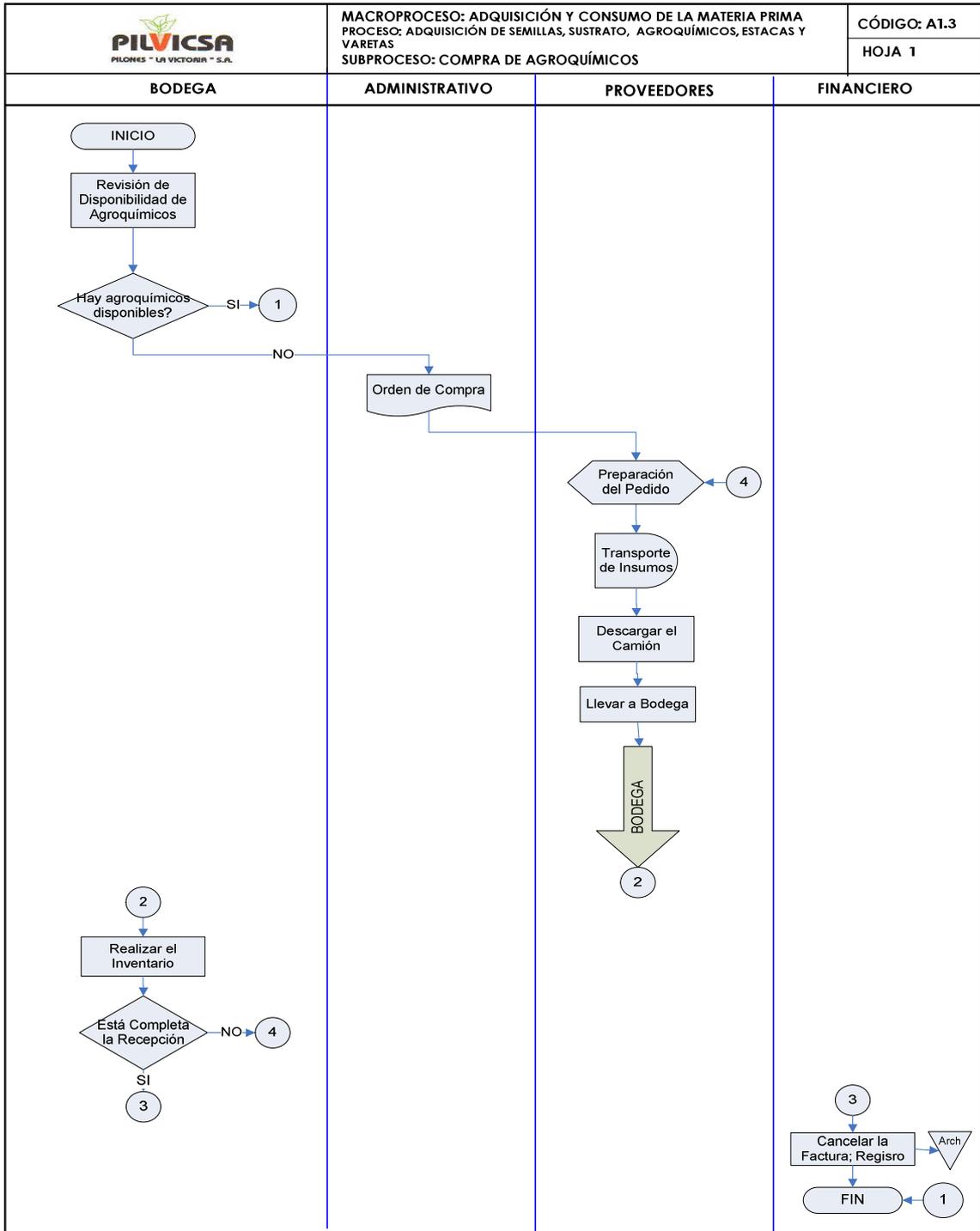
SUBPROCESO: Compra de Agroquímicos (A.1.3)

OBJETIVO: Comprar agroquímicos para fertilización y fumigación de plantas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
F G H	Agripac S.A Quinorie S.A Química Industrial Montalvo Ecuaquímica C.A. Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Tarjetas Kárdex • Teléfono • Computadores. • Orden de Compra • Comprobantes de Venta. • Guía de Remisión • Suministros de Oficina 	Se revisa la disponibilidad de agroquímicos y en caso de necesitar producto se solicita al Dto. Administrativo la elaboración de la orden de compra, contacte al proveedor, determinando las condiciones de la compra para que se prepare el pedido; el mismo que al llegar a las instalaciones de la Compañía es depositado en la bodega de agroquímicos revisando además el estado de recepción del producto y finalmente enviar a Dto. Financiero el comprobante de venta para su registro.	Agroquímicos: Fertilizantes Fungicidas Otros	C	N/A

Cuadro 6: Caracterización A.1.3.

Flujograma 3: Actividad A.1.3



DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	CODIFICACIÓN	A.1.3	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, CONTABLE ENCARGADO DE BODEGA	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REALIZAR COMPRAS DE AGROQUÍMICOS	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	BODEGA DE AGROQUÍMICOS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	ASISTENTES, ENCARGADO DE BODEGA, GERENCIA. OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
F OTROS G H AGRIPAC QUINORIE ECUAQUÍMICA OTROS QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISAR INVENTARIO DISPONIBLE DE AGROQUÍMICOS ▶ CONTACTAR A PROVEEDORES ▶ COLOCAR PRODUCTO RECIBIDO EN BODEGA DE AGROQUÍMICOS ▶ REVISIÓN DE ESTADO DE RECEPCIÓN DE LOS AGROQUÍMICOS ▶ DESCARGA DE SACOS DE AGROQUÍMICOS ▶ ENVÍO DE COMPROBANTES DE VENTA A DEPARTAMENTO FINANCIERO ▶ REVISIÓN DE VALIDEZ DE COMPROBANTES DE VENTA ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	C
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES TELÉFONO COMPROBANTE DE VENTA GUÍA DE REMISIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	COMPRAR AGROQUÍMICOS PARA FERTILIZAR Y FUMIGAR PLANTAS	AGROQUÍMICOS FERTILIZANTES FUNGICIDAS OTROS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.1.3. Compra de Agroquímicos:

- ❖ Asistente Administrativo Contable (1): 8 horas/mes
- ❖ Gerente Administrativo: 0,47 horas/mes
- ❖ Encargado de Bodega 4 horas/mes
- ❖ Regador (1) 8 horas/mes
- ❖ Regador (7) 0,5 horas/mes

El Asistente Administrativo Contable (1) requiere del tiempo establecido porque debe revisar la validez de los comprobantes de venta que provienen de los diferentes proveedores de agroquímicos; el Gerente Administrativo ocupa el tiempo indicado en analizar los pedidos de compra, negociar con los proveedores y emitir la orden de compra; el encargado de Bodega requiere del tiempo establecido para revisar la recepción de los agroquímicos y su disponibilidad. Finalmente los Regadores utilizan el lapso indicado para descargar los sacos de producto de los camiones para llevarlos a la bodega de Agroquímicos.

El Asiento Contable registrado para la compra de agroquímicos el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Inventario Agroquímicos	1.1.3.1.01	xxxxx		
	BANCOS	1.1.1.2.			xxxxx
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	xxxxx		
	PROVEEDORES	2.1.1.1.			xxxxx
	Proveedores Agroquímicos	2.1.1.1.03	xxxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4.			xxxxx
	Por Compras Locales de Materia Prima	2.1.1.4.15	xxxxx		
	Retención 30% I.V.A Bienes	2.1.1.4.40			xxxxx
	v./ Compra de Agroquímicos				

Cabe destacar que en esta actividad las líneas de productos relacionadas son todas sin excepción ya que requieren de fertilización y fumigación para mantener buena calidad. Los detalles de las compras de agroquímicos realizadas suelen estar almacenadas en el Sistema de Información Contable donde se detallan el tipo y variedad adquirido.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Compra Agroquímicos}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{240}{8}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 30 \text{ Transacciones/hora}$$

A.1.4. ADQUISICIÓN DE VARETAS.

NARRATIVA.

La actividad comienza cuando el cliente realiza el pedido de plantines de rosas, donde el Departamento de Producción confirma su ejecución. Una vez confirmado, el cliente prepara las varetas que desea sembrar para la realización de un injerto de las yemas provenientes de cada vareta. Posteriormente estas son llevadas a bodega donde el Jefe de Producción (3) realiza un inventario, verificando el estado de las plantas recibidas. Al momento de realizar el Inventario, el Jefe técnico (3) constata las varetas existentes por cada cartón físicamente para recibir la guía de despacho conforme.

Una vez que se recibe la guía de recepción de varetas, es enviada a la Asistente Administrativo Contable (2), la cual registra las entradas de varetas de cada guía en una hoja de cálculo.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Adquisición de Semillas, Sustrato, Agroquímicos, Estacas y Varetas (A.1)

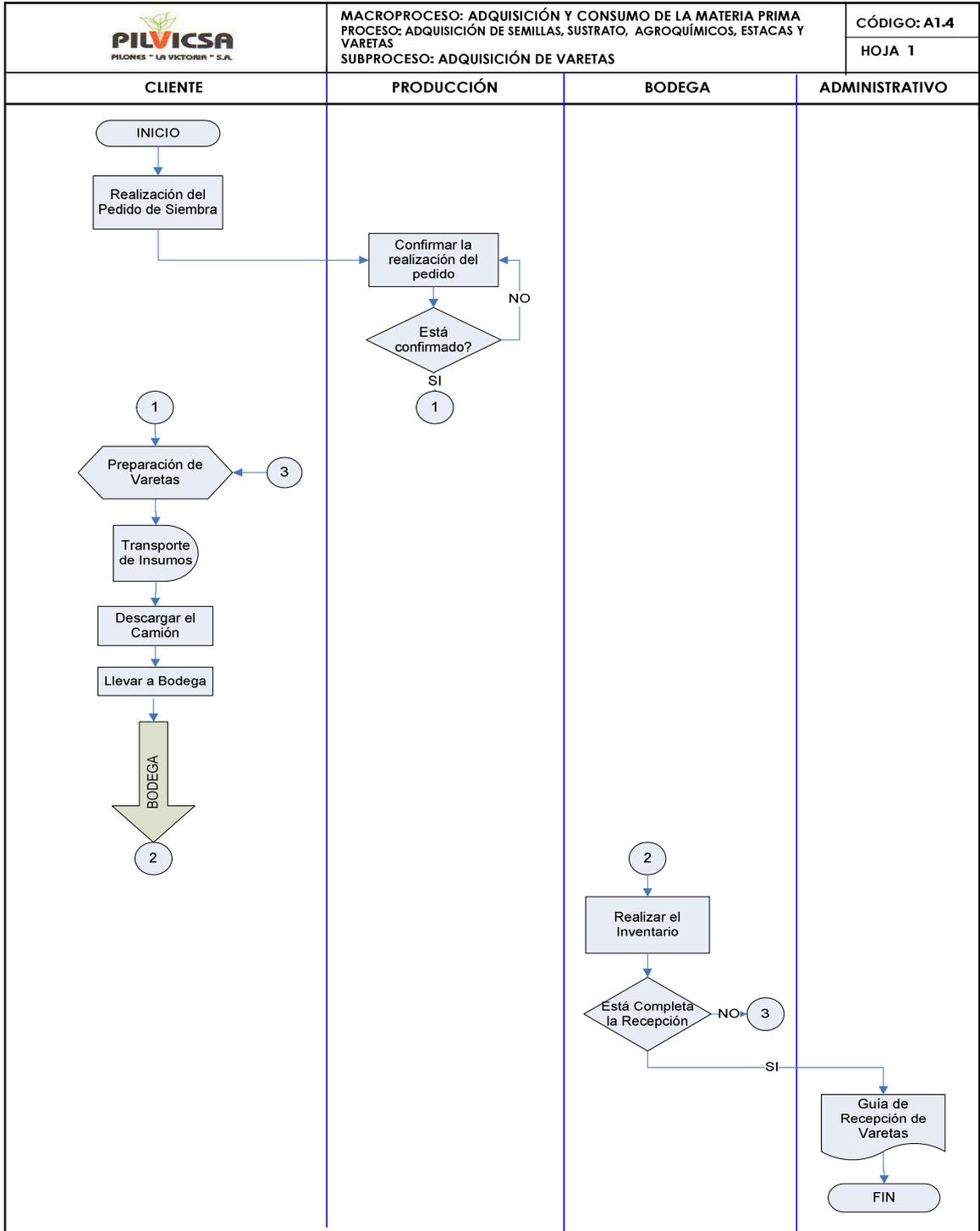
SUBPROCESO: Adquisición de Varetas (A.1.4)

OBJETIVO: Recibir varetas de clientes para siembra de plantines de rosas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
G H	Flores Mágicas Agroganadera Hills Clientes PILVICA	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Computadores. • Guía de Recepción. • Suministros de Oficina. 	<p>Cuando el cliente realiza una orden de siembra de plantines de rosa, se espera la confirmación de producción para su realización. Posteriormente una vez confirmado el cliente prepara las varetas que van a ser sembrados mediante un injerto de las yemas provenientes de las varetas entregadas. Al momento de ser transportadas llegan a bodega donde el Jefe Técnico de Producción constata físicamente las varetas de cada cartón para recibir conforme una guía de entrega, la cual luego es enviada a la Asistente Administrativa Contable (2), la cual registra en una hoja de cálculo la guía recibida.</p>	Varetas recibidas de clientes	B	Clientes PILVICA

Cuadro 7: Caracterización A.1.4.

Flujograma 4: Actividad A.1.4.



DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	ADQUISICIÓN DE VARETAS	CODIFICACIÓN	A.1.4	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE (2), JEFE DE PRODUCCIÓN (3)	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	ADQUIRIR VARETAS	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	BODEGA DE AGROQUÍMICOS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	ASISTENTES, GERENCIA. OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
G H CLIENTES PILVICSA FLORES MÁGICAS HILLS AGROGANADERA	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RECEPCIÓN DE PEDIDOS DE SIEMBRA DE PLANTINES ▶ ENVÍO DE VARETAS POR CLIENTE ▶ REVISAR DISPONIBILIDAD DE ESTACAS ▶ COLOCAR VARETAS RECIBIDAS EN BODEGA ▶ CONTAR YEMAS POR VARETA ▶ REVISIÓN DE ESTADO DE RECEPCIÓN DE VARETAS ▶ RECEPCIÓN DE GUÍA DE ENTREGA DE VARETAS ▶ REGISTRO DE GUÍA DE ENTREGA EN HOJA DE CÁLCULO 	B CLIENTES PILVICSA
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES TELÉFONO GUÍA DE RECEPCIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	ADQUIRIR YEMAS DE VARETAS PARA REALIZAR INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS	VARETAS RECIBIDAS POR CLIENTES
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de registro de Guías de Recepción	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.1.4. Adquisición de Varetas:

❖ Asistente Administrativo Contable (2):	9,5 horas/mes
❖ Jefe Técnico (3)	12 horas/mes
❖ Regador (3)	6 horas/mes
❖ Regador (7)	3 horas/mes

El Asistente Administrativo Contable (2) requiere del tiempo establecido porque debe ingresar las guías de recepción de varetas para enviar un informe a Gerencia; el Jefe Técnico (3) utiliza el tiempo indicado debido a que realiza una constatación física de las varetas recibidas. Finalmente los Regadores ocupan el lapso señalado para descargar los bultos de varetas de los camiones para llevarlos a la bodega.

Únicamente la línea de productos de Plantines de Rosas, está relacionada con esta actividad.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Guías} = \frac{\text{Guías Ingresadas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{250}{10}$$

$$\text{Ingreso de Guías} = 25 \text{ guías / hora}$$

A.1.5. COMPRA DE ESTACAS.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad tiene su origen cuando el Jefe Técnico (3) revisa la disponibilidad de las estacas que se ocuparán para la siembra de plantines de rosas en el cuarto frío; si existen estacas disponibles para realizar la siembra, la compra no es realizada; de lo contrario se envía una solicitud al Departamento Administrativo para que realice la orden de compra, la cual es revisada por el Gerente Administrativo, posteriormente se contactará al Proveedor para que éste prepare el pedido una vez acordado plazo, precios y formas de pago. Se recibe tallos desramados que se convertirán en estacas y así son transportados directamente al cuarto frío de la Compañía, por lo que estos al momento de ser recibidos son revisados si cumplen con las condiciones acordadas en la orden de compra por el Jefe Técnico (3), verificando además su estado de recepción. Posteriormente los tallos son cortados en pequeñas porciones (estacas). Una vez recibido el producto se toma la factura, documento que es enviado al Departamento Financiero, donde la Asistente Administrativo Contable (1) revisa la validez del comprobante de venta para su respectivo registro y realizar el Asiento Contable en el Sistema de Información; consecuentemente, de acuerdo al plazo de pago acordado con los proveedores se realice la cancelación respectiva.

En el Sistema de Información Contable quedan registrados los controles de kárdex de entradas de estacas, los cuales son valorados por el método de promedio ponderado.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Adquisición de Semillas, Sustrato, Agroquímicos, Estacas y Varetas (A.1)

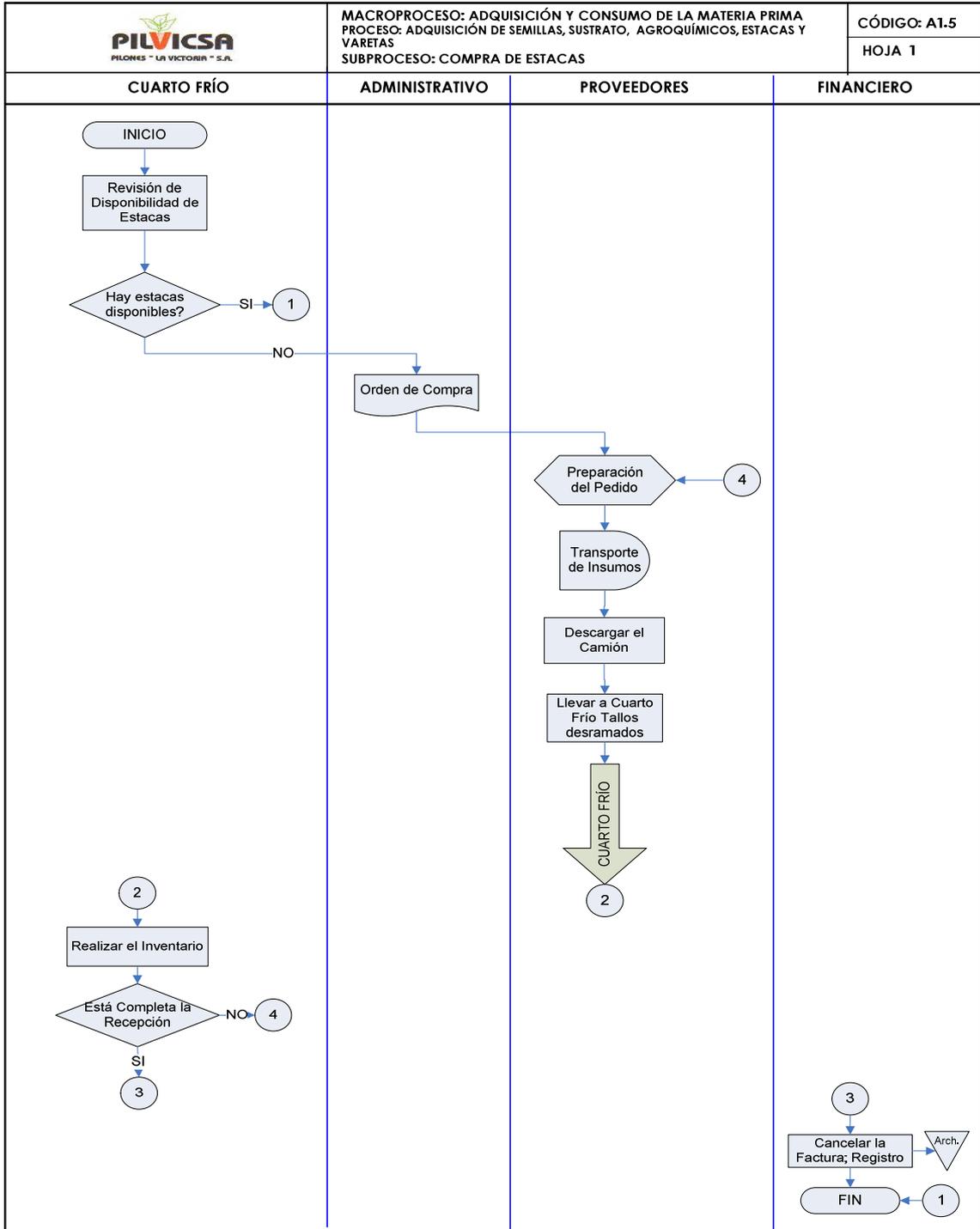
SUBPROCESO: Compra de Estacas (A.1.5)

OBJETIVO: Comprar estacas para siembra de plantines de rosas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
F G H	Cajas Edison. Montenegro Yaquita. Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Tarjetas Kárdex • Teléfono • Computadores. • Orden de Compra • Comprobantes de Venta. • Guía de Remisión • Suministros de Oficina 	Se revisa la disponibilidad de estacas en el cuarto frío y en caso de necesitar producto se solicita al Dto. Administrativo la elaboración de la orden de compra, para que se contacte al proveedor, determinando las condiciones de la compra preparándose el pedido; el mismo que al llegar a las instalaciones de la Compañía es depositado en el cuarto frío en tallos para luego ser cortado en pequeñas porciones (estacas) revisando además el estado de recepción del producto y finalmente se envía a Dto. Financiero el comprobante de venta para su registro.	Estacas Natall Bier, Sonata, Lina Forever Young	B	N/A

Cuadro 8: Caracterización A.1.5.

Flujograma 5: Actividad A.1.5



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COMPRA DE ESTACAS	CODIFICACIÓN	A.1.5	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, CONTABLE, JEFES DE PRODUCCIÓN	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REALIZAR COMPRAS DE ESTACAS	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	CUARTO FRÍO	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	ASISTENTES, JEFES TÉCNICOS, GERENCIA. OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
F G H CAJAS MONTENEGRO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISAR ESTACAS DISPONIBLES EN CUARTO FRÍO ▶ CONTACTAR A PROVEEDORES ▶ COLOCAR TALLOS ADQUIRIDOS EN CUARTO FRÍO ▶ REVISIÓN DEL ESTADO DE LOS TALLOS RECIBIDOS ▶ CONTEO FÍSICO DE TALLOS RECIBIDOS ▶ CORTAR TALLOS EN PEQUEÑAS PORCIONES (ESTACAS) ▶ ENVÍO DE COMPROBANTES DE VENTA A DEPARTAMENTO FINANCIERO ▶ REVISIÓN DE VALIDEZ DE COMPROBANTES DE VENTA ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES TELÉFONO COMPROBANTE DE VENTA GUÍA DE REMISIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	COMPRAR ESTACAS PARA SIEMBRA DE PLANTINES DE ROSAS	ESTACAS NATALL BIER, SONATA BLUE FOREVER OTROS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.1.5. Compra de Estacas:

❖	Asistente Administrativo Contable (1):	2 horas/mes
❖	Gerente Administrativo:	0,47 horas/mes
❖	Jefe Técnico (3)	4 horas/mes
❖	Sembradora-Plantines Rosas	20 horas/mes
❖	Regador (2)	6 horas/mes
❖	Regador (4)	2 horas/mes

El Asistente Administrativo Contable (1) requiere del tiempo establecido porque debe revisar la validez de los comprobantes de venta que provienen de los diferentes proveedores de estacas; el Gerente Administrativo ocupa el tiempo en analizar los pedidos de compra, negociar con los proveedores y emitir la orden de compra; el encargado de Bodega ocupa el tiempo indicado para revisar la recepción de los tallos desramados. Finalmente los Regadores requieren del lapso indicado para descargar el producto de los camiones para llevarlos al cuarto frío.

El Asiento Contable registrado para la compra de estacas el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxx	
	Inventario Semillas (Estacas)	1.1.3.1.07	xxxx		
	BANCOS	1.1.1.2.			xxxx
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	xxxx		
	PROVEEDORES	2.1.1.1.			xxxx
	Proveedores de Materia Prima	2.1.1.1.04	xxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4.			xxxx
	Por Compras Locales de Materia Prima	2.1.1.4.15	xxxx		
	Retención 30% I.V.A Bienes	2.1.1.4.40			xxxx
	v./ Compra de Agroquímicos				

Cabe destacar que en esta actividad únicamente los plantines de rosas requieren de estacas. Los detalles de las compras realizadas suelen estar almacenadas en el Sistema de Información Contable donde se detallan el tipo y variedad de estacas compradas.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Compra Estacas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{60}{2}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 30 \text{ transacciones/hora}$$

A.2.1. COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad tiene su origen cuando cada jefe técnico de producción revisa la disponibilidad de materiales que requiere para realizar las siembras; es así que el Jefe Técnico (1) revisa la disponibilidad de fundas que tiene para la siembra de árboles, el Jefe Técnico (2) revisa la disponibilidad que tiene en macetas, packs, vasos para realizar las siembras de potes y el Jefe Técnico (3) revisa la disponibilidad de vasos para las siembras de plantines de rosas; en fundas y etiquetas para la cosecha de gypsophila.

Una vez que se determine que se requiere comprar los Jefes Técnicos envían el pedido al Departamento Administrativo para la emisión de la orden de compra; de esta manera la Gerencia Administrativa acordará plazo, precios y condiciones de compra para que el proveedor prepare el pedido. Así llegan los materiales a las bodegas de la Compañía donde cada Jefe Técnico revisa el material que les corresponde si llegó en las condiciones acordadas y revisión de su estado de recepción. Luego se envía el comprobante de venta recibido al Departamento Financiero donde la Asistente Administrativo Contable (1) revisará la validez del documento para su respectivo registro. Finalmente, de acuerdo al plazo de pago acordado con los proveedores se realice la cancelación respectiva.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Compra de Materiales (A.2)

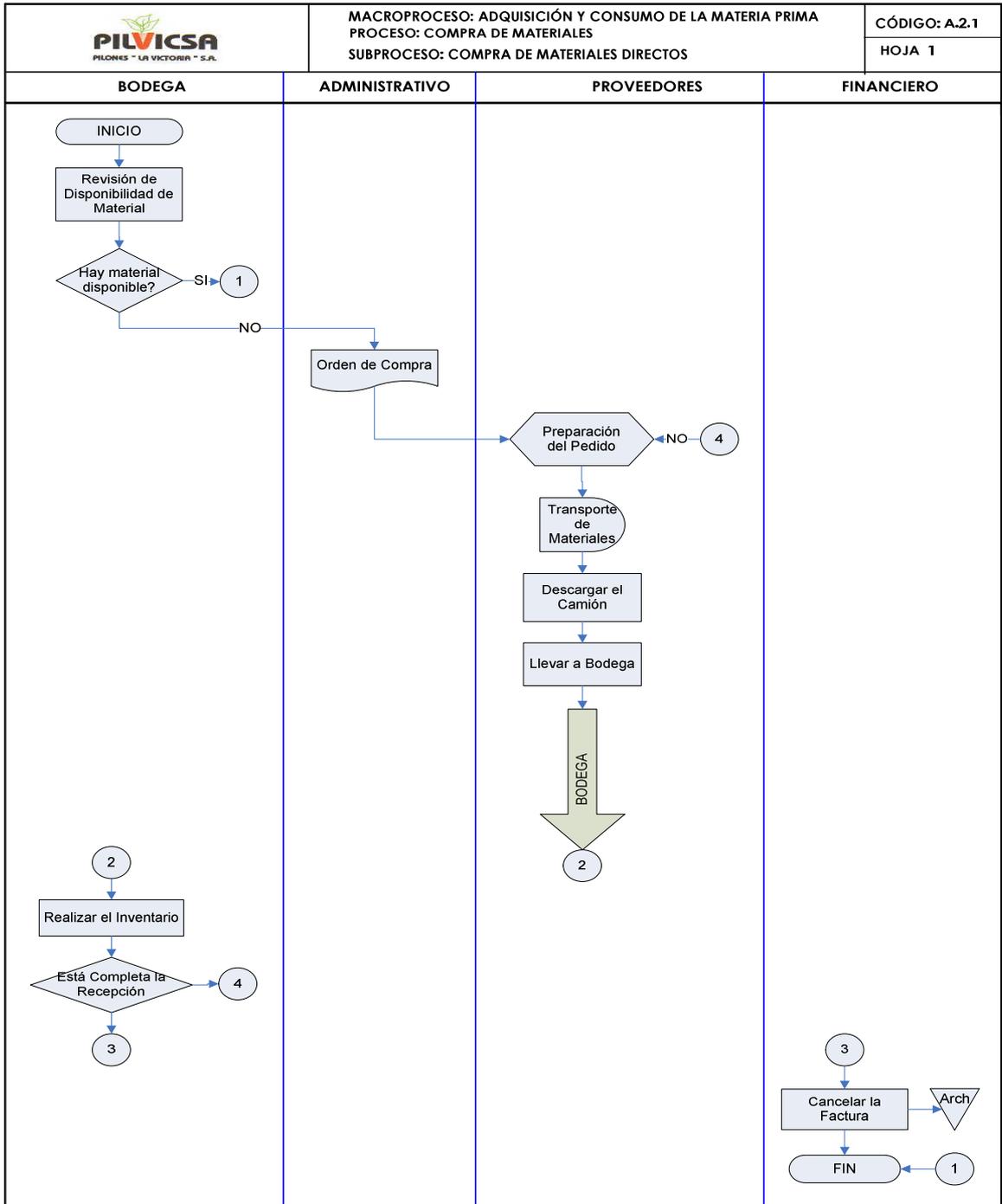
SUBPROCESO: Compra de Materiales Directos (A.2.1.)

OBJETIVO: Comprar materiales directos utilizados para siembras.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
F G H	Varios Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Tarjetas Kárdex • Teléfono • Computadores. • Orden de Compra • Comprobantes de Venta. • Guía de Remisión • Suministros de Oficina 	Se revisa la disponibilidad de material directo para realizar las siembras, en caso de requerir de material se realiza una solicitud de requerimiento de materiales al Dto. Administrativo para que proceda a realizar con la orden de compra. Así se contacta al proveedor para que prepare el pedido y fijar las condiciones de compra. Posteriormente al llegar el stock a las bodegas de la Empresa, se revisa el estado de recepción de los materiales. En el momento de recibir el comprobante de venta este es enviado al Dto. Financiero para que este realice el registro de la transacción.	Vasos, Macetas, Fundas Árboles, Fundas Gypsophila, Packs Otros	B	N/A

Cuadro 9 Caracterización A.2.1

Flujograma 6: Actividad 2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	CODIFICACIÓN	A.2.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, CONTABLE, JEFES DE PRODUCCIÓN	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REALIZAR COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	BODEGAS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	ASISTENTES, JEFES TÉCNICOS, GERENCIA. OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
F G H VARIOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISAR MATERIALES DISPONIBLES EN BODEGA ▶ CONTACTAR A PROVEEDORES ▶ COLOCAR MATERIALES RECIBIDOS EN BODEGA ▶ REVISIÓN DEL ESTADO DE LOS MATERIALES RECIBIDOS ▶ CONTAR FÍSICO DE MATERIALES ▶ ENVÍO DE COMPROBANTES DE VENTA A DEPARTAMENTO FINANCIERO ▶ REVISIÓN DE VALIDEZ DE COMPROBANTES DE VENTA ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES TELÉFONO COMPROBANTE DE VENTA GUÍA DE REMISIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	COMPRAR MATERIALES DIRECTOS PARA RELAIZAR SIEMBRAS	MACETAS, VASOS, FUNDAS, PACKS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.2.1. Compra de Materiales Directos:

❖ Asistente Administrativo Contable (1):	2 horas/mes
❖ Gerente Administrativo:	0,47 horas/mes
❖ Jefe Técnico (1)	1 hora/mes
❖ Jefe Técnico (2)	1 hora/mes
❖ Jefe Técnico (3)	1 hora/mes
❖ Regador (5)	2 horas/mes
❖ Regador (7)	0,50 horas/mes

El Asistente Administrativo Contable (1) requiere del tiempo establecido porque debe revisar la validez de los comprobantes de venta que provienen de los diferentes proveedores de materiales directos; el Gerente Administrativo ocupa el tiempo en analizar los pedidos de compra, negociar con los proveedores y emitir la orden de compra; los jefes técnicos requieren del tiempo determinado porque revisan la disponibilidad de material directo y el estado de recepción del stock. Finalmente los Regadores ocupan 0,50 horas/mes para descargar los productos y llevarlos a bodega.

El Asiento Contable registrado para la compra de materiales el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxx	
	Inventario Productos-Embalajes (Materiales)	1.1.3.1.07	xxxx		
	BANCOS	1.1.1.2.			xxxx
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	xxxx		
	PROVEEDORES	2.1.1.1.			xxxx
	Proveedores de Materia Prima	2.1.1.1.04	xxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4.			xxxx
	Por Compras Locales de Materia Prima	2.1.1.4.15	xxxx		
	Retención 30% I.V.A Bienes	2.1.1.4.40			xxxx
	v./ Compra de Agroquímicos				

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Compra Materiales}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{60}{2}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 30 \text{ transacciones/hora}$$

A.3.1. REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad tiene inicio cuando la Asistente Administrativa (1) revisa cada semana las Órdenes de Siembra pendientes para realizarse en el Sistema de Información de Siembras. Se envía un reporte de las órdenes al Jefe de Producción (1) y el Jefe de Producción (2) los mismos que proceden a estimar la cantidad de semillas que requieren sembrar en cada orden con base a porcentajes de germinación históricos y así solicitar a bodega las semillas para siembra. La Asistente Administrativa (1) en bodega registra la salida de semillas, las cuales serán sembradas en bandejas. Cada mes la Asistente Administrativa (1) emite un reporte al Departamento Financiero donde el Gerente Financiero registra el consumo de semillas en el Sistema de Información Contable las requisiciones en tarjetas kárdex de variedad y tipo de semillas.

El reporte enviado tiene el siguiente formato:

Fecha de Siembra	Sem.	Código	Variedad	Semillas Utilizadas



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Registro de consumo de Insumos y Materiales en Invernaderos (A.3)

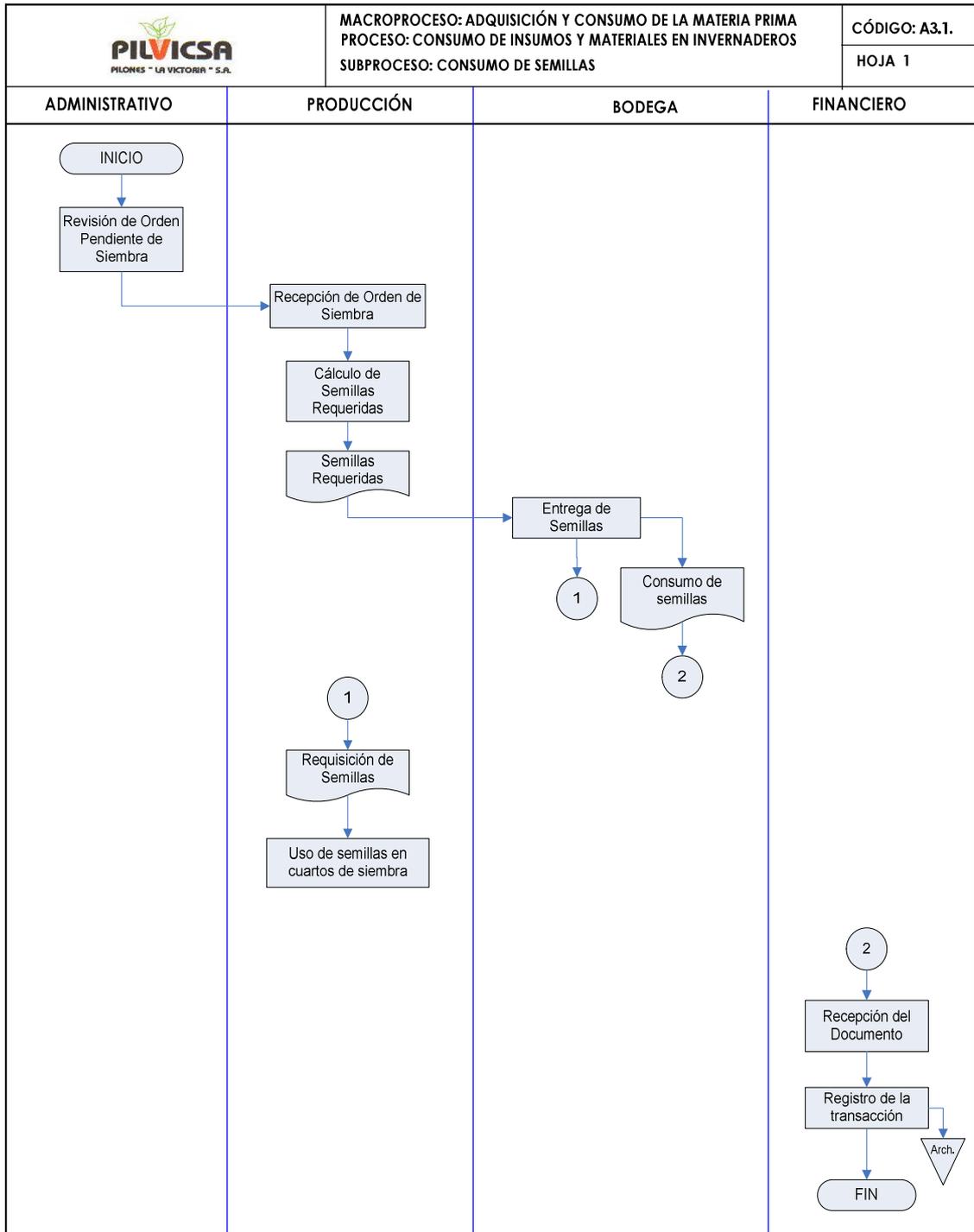
SUBPROCESO: Consumo de semillas (A.3.1.)

OBJETIVO: Determinar la cantidad de semillas utilizadas en cada mes por tipo y variedad.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
G H	Varios Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Computadores. • Requisición de semillas. • Suministros de Oficina. 	<p>Cada semana se revisa las órdenes pendientes a sembrar correspondientes, así se emite un reporte a Producción para que determine las semillas que requiere sembrar en base a un porcentaje predeterminado para que bodega haga la entrega respectiva, registrando las salidas de semilla, las cuales serán utilizadas en los cuartos de siembra. Al finalizar el mes se emitirán los reportes de requisición de semillas al Departamento Financiero donde se registrará la transacción en el asiento contable respectivo en el Sistema de Información Contable.</p>	Reporte de semillas utilizadas	B F	N/A

Cuadro 10: Caracterización A.3.1.

Flujograma 7: Actividad A.3.1



DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	CONSUMO DE SEMILLAS	CODIFICACIÓN	A.3.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, GERENTE FINANCIERO, JEFES DE PRODUCCIÓN	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REGISTRAR EL CONSUMO DE SEMILLAS	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	ASISTENTES, JEFES TÉCNICOS, GERENCIA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
H G OTROS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISAR LAS ÓRDENES PENDIENTES DE SIEMBRA ▶ ENTREGAR UN REPORTE A PRODUCCIÓN DE ORDENES PENDIENTES ▶ ESTIMACIÓN DE SEMILLAS RECIBIDAS ▶ SOLICITAR A BODEGA LAS SEMILLAS REQUERIDAS ▶ REGISTRAR LAS SALIDAS DE SEMILLAS DE BODEGA ▶ UTILIZAR SEMILLAS EN INVERNADEROS ▶ ENVIAR AL DEPARTAMENTO FINANCIERO REPORTE DE USO DE SEMILLAS ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	F H
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES REPORTE DE CONSUMO DE SEMILLAS SUMINISTROS DE OFICINA	REGISTRAR EL CONSUMO DE SEMILLAS POR PRODUCTO	REGISTRO DE SEMILLAS CONSUMIDAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, el mismo que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.3.1. Registro de consumo de semillas:

- ❖ Asistente Administrativo (1): 8 horas/mes
- ❖ Gerente Financiero: 1 hora/mes
- ❖ Jefe Técnico (1) 10 horas/mes
- ❖ Jefe Técnico (2) 5 horas/mes

El Asistente Administrativo (1) requiere del tiempo establecido porque debe revisar las órdenes pendientes cada semana, enviar un reporte a producción de las siembras pendientes y pasar las cantidades sembradas en los invernaderos al Sistema de Siembras; El Jefe Técnico (1) requiere del tiempo indicado para calcular la cantidad de semillas requeridas debido a que está cargo de mayor variedad de semillas que el Jefe Técnico (2). Finalmente el Gerente Financiero utiliza el lapso pertinente para preparar la información recibida para ingresar al Sistema de Información Contable.

Los asientos contables correspondientes al uso de semillas, el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso de Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario Semillas	1.1.3.1.01	xxxxx		
	v./ Salida de Semillas de Bodega de Semillas				

El Asiento indicado se utiliza para determinar la salida de semillas de la Bodega para lo cual se utiliza la cuenta transitoria Proceso en Costos.

Posteriormente para determinar las semillas que salieron en bodega y se encuentran sembradas en los invernaderos el Departamento Financiero aplica el siguiente asiento contable.

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso -Invernadero	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Consumo de semillas en Invernaderos				

De esta manera quedan registradas las semillas que se utilizaron en la producción cada mes por tipo y variedad.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Consumo de Semillas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{1280}{32}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 40 \text{ transacciones / hora}$$

A.3.2. REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO.

NARRATIVA.

El desarrollo de la actividad tiene inicio cuando cada Jefe de la Producción registra las salidas de sustrato que son destinadas para las siembras de plantas, dependiendo del pedido del cliente y de la línea de productos se llenará la cantidad de sustrato al recipiente adecuado. Así que cada fin de mes se envía al Departamento Financiero las requisiciones de sustrato de cada siembra de plantas, en donde cada Ingeniero de la Producción reporta los egresos de sustrato del área que esta cargo.

Este reporte de requisición contiene el tipo de sustrato que se utiliza, la cantidad consumida, el tipo de recipiente y el tipo de sustrato, de la siguiente manera:

Fecha de Siembra	Sem.	Código	Variedad	Plantas Sembradas	Tipo de Recipiente	cc por Recipiente	Sustrato 1	%	Consumo cc

De esta manera el Departamento Financiero puede relacionar la cantidad de sustrato que se utilizó para cada línea de productos.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Registro de consumo de Insumos y Materiales en Invernaderos (A.3)

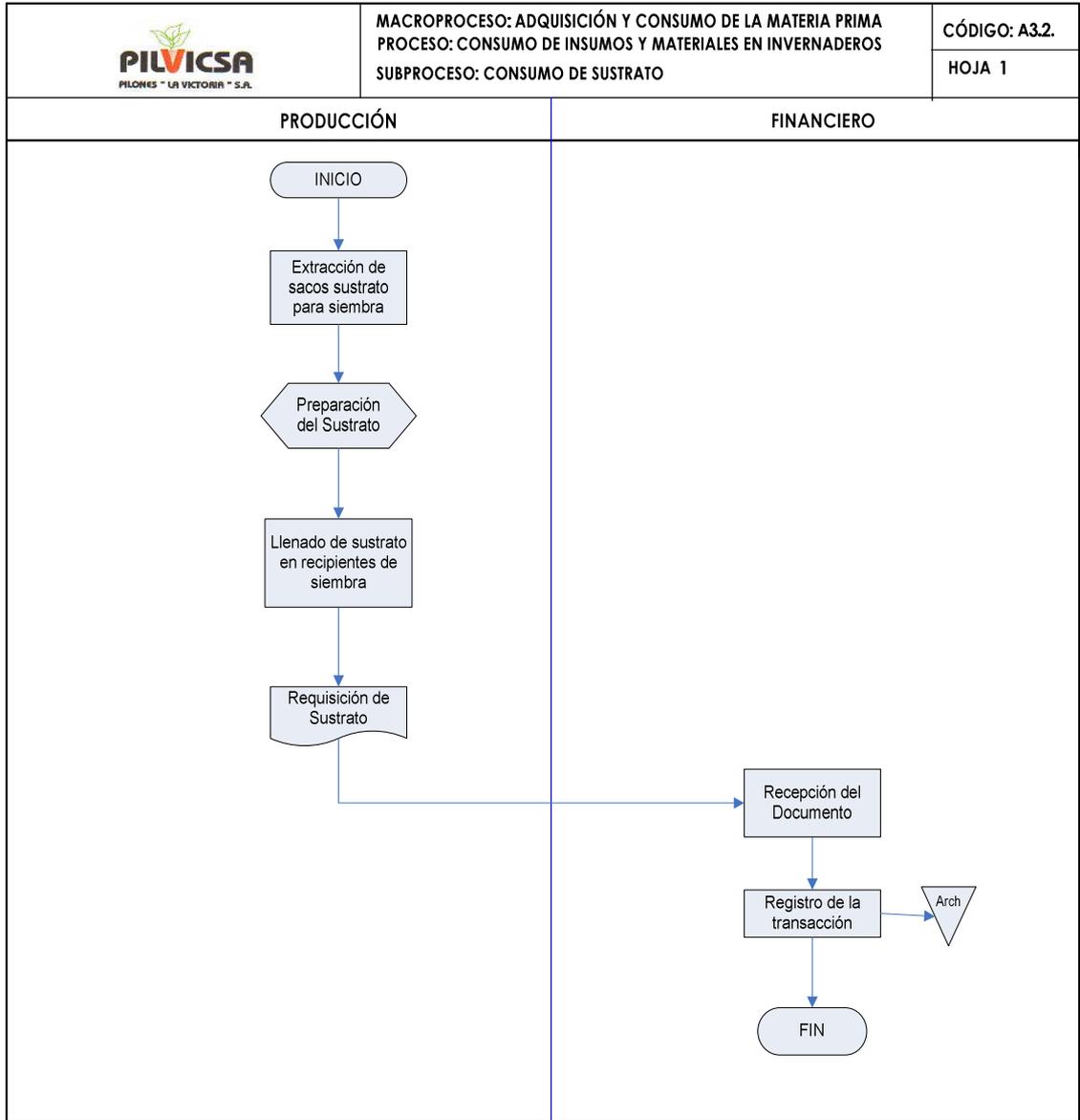
SUBPROCESO: Registro de consumo de sustrato (A.3.2.)

OBJETIVO: Determinar la cantidad de sustrato utilizado en cada mes por tipo y variedad de productos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
G H	Varios Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Computadores. • Requisición de sustrato. • Suministros de Oficina. 	Cada mes los Jefes de la Producción reportan el consumo de sustrato y el recipiente utilizado para cada producto de tal manera que al recibir el Departamento Financiero el reporte de requisición puede registrar el asiento de consumo de sustrato para cada producto por tipo y variedad en tarjetas kárdex.	Reporte de consumo de sustrato.	B F	N/A

Cuadro 11: Caracterización A.3.2.

Flujograma 8: Actividad A.3.2



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	CONSUMO DE SUSTRATO	CODIFICACIÓN	A.3.2	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE FINANCIERO, JEFES DE PRODUCCIÓN			FECHA	01-05-08
ALCANCE	REGISTRAR EL CONSUMO DE SUSTRATO	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	JEFES TÉCNICOS, GERENCIA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
H G	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRAR EL SUSTRATO CONSUMIDO POR CADA PRODUCTO ▶ REGISTRAR LAS SALIDAS DE SUSTRATO ▶ UTILIZAR SEMILLAS EN INVERNADEROS ▶ ENVIAR AL DEPARTAMENTO FINANCIERO EL USO DE SUSTRATO ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES COMPROBANTES DE SALIDA DE PRODUCTOS SUMINISTROS DE OFICINA	REGISTRAR EL SUSTRATO UTILIZADO POR CADA PRODUCTO	REGISTRO DE SUSTRATO UTILIZADO
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.3.2. Registro de consumo de sustrato:

- ❖ Gerente Financiero: 1 hora/mes
- ❖ Jefe Técnico (1) 10 horas/mes
- ❖ Jefe Técnico (2) 6 horas/mes
- ❖ Jefe Técnico (3) 6 horas/mes

El Gerente Financiero requiere del tiempo establecido porque debe revisar los reportes de siembra; Los Jefes Técnicos utilizan el tiempo indicado para realizar los reportes de consumo de sustrato por siembra.

Los Asientos Contables correspondientes al uso de sustratos, el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso de Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario Sustratos	1.1.3.1.02	xxxxx		
	v./ Salida de Sustratos de Bodega				

El Asiento indicado se utiliza para determinar la salida de sustratos de la Bodega para lo cual se utiliza la cuenta transitoria Proceso en Costos.

Posteriormente para determinar los sustratos que se consumieron en los invernaderos el Departamento Financiero aplica el siguiente asiento contable.

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso -Invernadero	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Consumo de sustratos en Invernaderos				

De esta manera quedan registrados los sustratos que se utilizaron en la producción cada mes por tipo y variedad.

Los tipos de recipientes utilizados y sus capacidades en c.c. (centímetros cúbicos) vienen dados por:

Bandeja 256 (poros)	4096 c.c.
Bandeja 338 (poros)	5070 c.c.
Bandeja 98 (poros)	3430 c.c.
Bandeja 96 (poros)	7680 c.c.
Bandeja 338 (poros)	5070 c.c.
Bandeja 512 (poros)	1792 c.c.
Bandeja 200 (poros)	4800 c.c.
Bandeja 288 (poros)	1440 c.c.
Vaso pequeño	250 c.c.
Vaso Grande	350 c.c.
Maceta 13cm.	500 c.c.
Maceta 17 cm.	2000 c.c.
Macetas 10,5 cm	450 c.c.
Macetas 9 cm	380 c.c.
Macetas Grandes	10000 c.c.

Macetas Medianas	5000 c.c.
Pack 10 unidades	120 c.c.
Gavetas	30000 c.c.
Fundas	25000 c.c.

Cabe destacar que por cada poro de la bandeja se siembra una planta; por cada vaso una planta; por cada maceta-generalmente una planta; kavetas-de 18 a 35 plantas.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Consumo de Sustratos}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{1 \text{ hora}}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 40 \text{ transacciones / hora}$$

A.3.3. REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS.

NARRATIVA.

La actividad comienza cuando se trae las varetas de bodega con el fin de extraer las yemas de cada una e injertarlos en las estacas para la siembra de plantines de rosas. Así se contrata a injertadores los cuales cortan de cada vareta las yemas que contienen. Luego colocan una yema por cada estaca, las cuales posteriormente serán sembradas en los cuartos de propagación. La Asistente Administrativa Contable (2) lleva el registro de las siembras realizadas, para que en base de esta información el Gerente Financiero realice el asiento contable, en base al siguiente formato:

Fecha Ingreso	Semana	Código	Variedad	Varetas	Material Sembrado	Factura Guía	Cliente	Promedio de Yemas por Tallo	N° Factura

De esta manera el Departamento Financiero puede relacionar las yemas utilizadas en cada siembra de plantines por tipo y variedad.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Registro de consumo de Insumos y Materiales en Invernaderos (A.3)

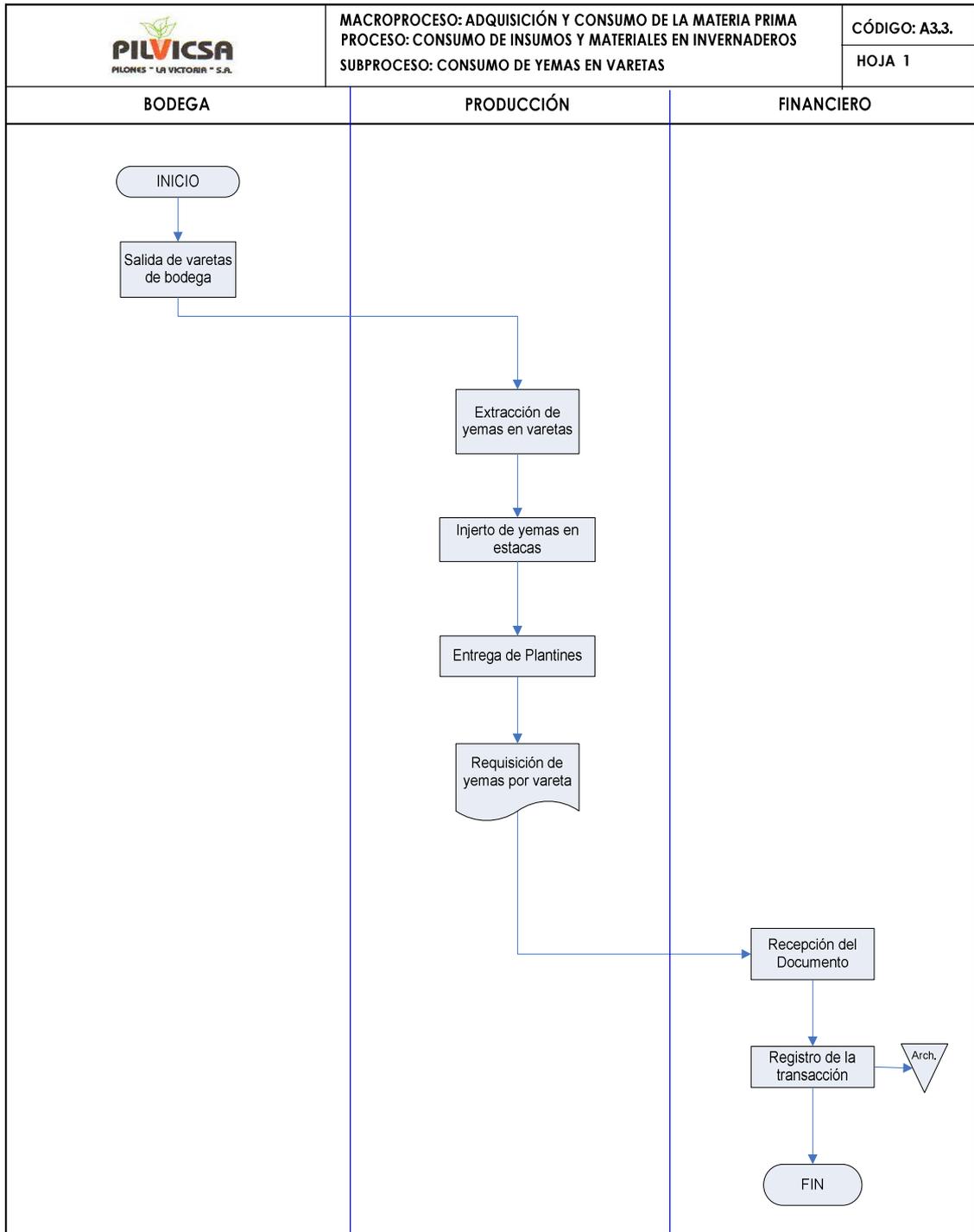
SUBPROCESO: Registro de consumo de yemas en varetas (A.3.3.)

OBJETIVO: Determinar la cantidad de yemas utilizadas en cada siembra de plántines de rosas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
G H	Varios Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Computadores. • Requisición de yemas por cada vareta. • Suministros de Oficina. 	Se trae las varetas de la bodega o directamente del cliente, para extraer las yemas existentes de cada vareta e injertarlos en cada estaca. Posteriormente, el producto sea llevado a los cuartos de siembra para su propagación. Se registra la utilización de yemas en una hoja de cálculo la cual será de base para la subida de datos al Sistema Contable y se registre los asientos respectivos.	Reporte de consumo de yemas por varetas.	B F	N/A

Cuadro 12: Caracterización A.3.3

Flujograma 9: Actividad A.3.3



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS	CODIFICACIÓN	A.3.3	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE FINANCIERO, JEFE DE PRODUCCIÓN, ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REGISTRAR EL CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS REQUISITO DE LA NORMA				

RECURSOS			
FÍSICOS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	JEFES TÉCNICOS, GERENCIA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
G H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRAR LAS YEMAS CONSUMIDAS POR CADA PRODUCTO ▶ REGISTRAR LAS SALIDAS DE YEMAS EN CADA VARETA ▶ ENVIAR AL DEPARTAMENTO FINANCIERO EL USO DE YEMAS ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES GUÍAS DE RECEPCIÓN DE VARETAS SUMINISTROS DE OFICINA	REGISTRAR LAS YEMAS UTILIZADAS POR CADA VARETA	REGISTRO DE YEMAS UTILIZADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.3.3. Registro de consumo de yemas por estacas:

- ❖ Gerente Financiero: 1 hora/mes
- ❖ Asistente Administrativo Contable (2) 2,5 horas/mes
- ❖ Jefe Técnico (3) 1,5 horas/mes

El Gerente Financiero requiere del tiempo establecido porque debe revisar los reportes de siembra; El Jefe Técnico (3) y el Asistente Administrativo Contable utilizan el tiempo indicado para realizar los reportes de consumo de yemas por siembra.

El asiento utilizado para el registro del costo de los injertadores, el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxx	
	Inventario Productos-Embalajes	1.1.3.1.07	xxxx		
	BANCOS	1.1.1.2.			xxxx
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	xxxx		
	PROVEEDORES	2.1.1.1.			xxxx
	Proveedores de Materia Prima	2.1.1.1.04	xxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4.			xxxx
	Por Compras Locales de Materia Prima	2.1.1.4.15	xxxx		
	v./ Pago a Injertadores				

Una vez registrado el costo de las yemas injertadas se procede a realizar los asientos contables correspondientes al uso de yemas, donde el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso de Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario Productos-Embalajes-Yemas	1.1.3.1.07	xxxxx		
	v./ Salida de Semillas de Bodega de Semillas				

El Asiento indicado se utiliza para determinar la salida de yema de la Bodega para lo cual se utiliza la cuenta transitoria Proceso en Costos.

Posteriormente para determinar las yemas que salieron en bodega y se encuentran sembradas en los invernaderos el Departamento Financiero aplica el siguiente asiento contable.

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-03-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso -Invernadero	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Consumo de semillas en Invernaderos				

De esta manera quedan registradas las yemas que se utilizaron en la producción cada mes por tipo y variedad.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Consumo de Yemas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{1}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 40 \text{ transacciones/hora}$$

A.3.4. REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS.

NARRATIVA.

La actividad comienza cuando se trae los tallos desramados del cuarto frío, los cuales serán cortados en pequeñas porciones para llegar a ser estacas, Posteriormente, en caso de una siembra se injerte una yema a cada estaca en donde una Sembradora en el cuarto de propagación se encarga del corte del tallo en estacas, para que conjuntamente con el reporte de consumo de yemas se envíe al Departamento de Producción para el registro de la transacción de estacas consumidas utilizando el mismo formato de las yemas utilizadas. Así:

Fecha Ingreso	Semana	Código	Variedad	Varetas	Material Sembrado	Factura Guía	Cliente	Promedio de Yemas por Tallo	N° Factura

De esta manera el Departamento Financiero puede relacionar la cantidad de estacas utilizadas en cada siembra de plantines por tipo y variedad.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Registro de consumo de Insumos y Materiales en Invernaderos (A.3)

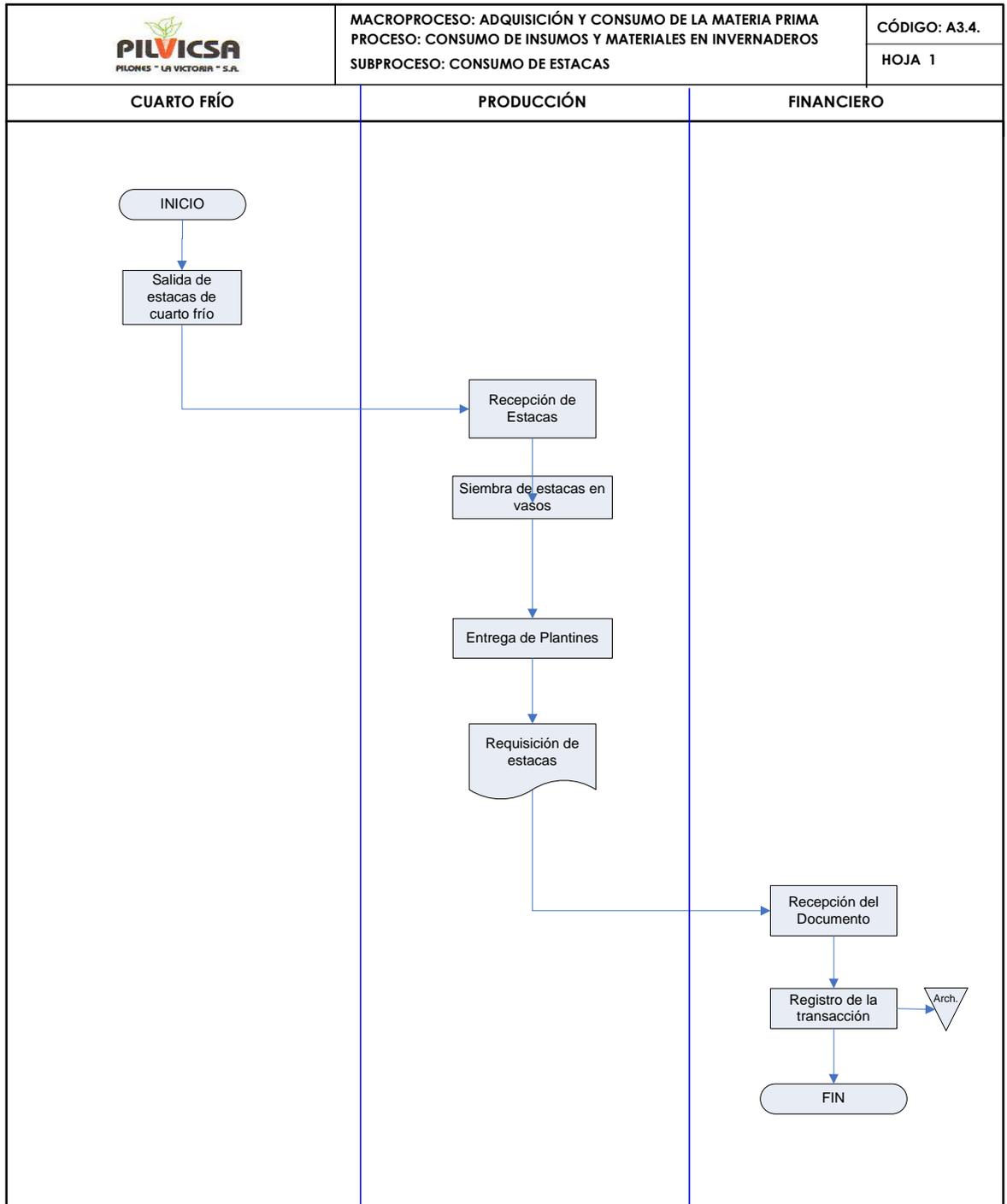
SUBPROCESO: Registro de consumo de estacas (A.3.4.)

OBJETIVO: Determinar la cantidad de estacas utilizadas en cada siembra de plántines de rosas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
G H	Varios Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Computadores. • Requisición de estacas. • Suministros de Oficina. 	<p>Se trae los tallos desramados del cuarto frío a los cuartos de siembra donde se los corta en partes pequeñas llamadas estacas y a cada estaca se le agregará una yema. Posteriormente, el producto sea llevado a los cuartos de siembra para su propagación. Se registra la utilización de estacas en una hoja de cálculo la cual será de base para la subida de datos al Sistema Contable y se registre los asientos respectivos.</p>	Reporte de consumo de estacas.	B F	N/A

Cuadro 13: Caracterización A.3.4

Flujograma 10: Actividad 3.4



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	CONSUMO DE ESTACAS	CODIFICACIÓN	A.3.4	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE FINANCIERO, JEFE DE PRODUCCIÓN, ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REGISTRAR EL CONSUMO DE ESTACAS	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	JEFES TÉCNICOS, GERENCIA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
G H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRAR LAS ESTACAS CONSUMIDAS POR CADA PRODUCTO ▶ REGISTRAR LAS SALIDAS DE ESTACAS DEL CUARTO FRÍO (TALLOS DESRAMADOS) ▶ ENVIAR AL DEPARTAMENTO FINANCIERO EL USO DE ESTACAS ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES GUÍAS DE RECEPCIÓN DE VARETAS SUMINISTROS DE OFICINA	REGISTRAR LAS ESTACAS UTILIZADAS POR CADA PRODUCTO	REGISTRO DE ESTACAS UTILIZADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.3.4. Registro de consumo de estacas:

- ❖ Gerente Financiero: 1 hora/mes
- ❖ Asistente Administrativo Contable (2) 2,5 horas/mes
- ❖ Jefe Técnico (3) 1,5 horas/mes

El Gerente Financiero requiere del tiempo establecido porque debe revisar los reportes de siembra; El Jefe Técnico (3) y el Asistente Administrativo Contable utilizan el tiempo indicado para realizar los reportes de consumo de estacas por siembra.

El asiento correspondiente al uso de estacas, el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario Semillas (Estacas)	1.1.3.1.07	xxxxx		
	v./ Consumo de yemas				

Posteriormente para determinar las estacas que salieron en bodega y se encuentran sembradas en los invernaderos el Departamento Financiero aplica el siguiente asiento contable.

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso -Invernadero	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Consumo de semillas en Invernaderos				

De esta manera quedan registradas las estacas que se utilizaron en la producción cada mes por tipo y variedad.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Consumo de Estacas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{1}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 40 \text{ transacciones/hora}$$

A.3.5. REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS.

NARRATIVA.

Los materiales directos utilizados en la siembra de plantas son reportados por los Jefes de Producción una vez que salen de bodega. Esto se refleja en el documento de requisición de sustrato (Actividad 3.2) donde consta, el tipo de recipiente utilizado para la siembra. Considerando las clases de recipientes, cabe destacar que las bandejas son utilizadas como inventario, posterior al despacho, estas quedan vacías y se las vuelve a reutilizar después de su mantenimiento respectivo; en cambio las siembras realizadas en vasos, macetas, fundas, cartones y packs no son reutilizables y al momento de su despacho se los envía al cliente.

Es por eso que el Departamento Financiero para el registro de la transacción toma en cuenta el tipo de material directo que se utilizó, y si éste no es reutilizable se procederá a realizar la transacción de consumo de materiales directos.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Registro de consumo de Insumos y Materiales en Invernaderos (A.3)

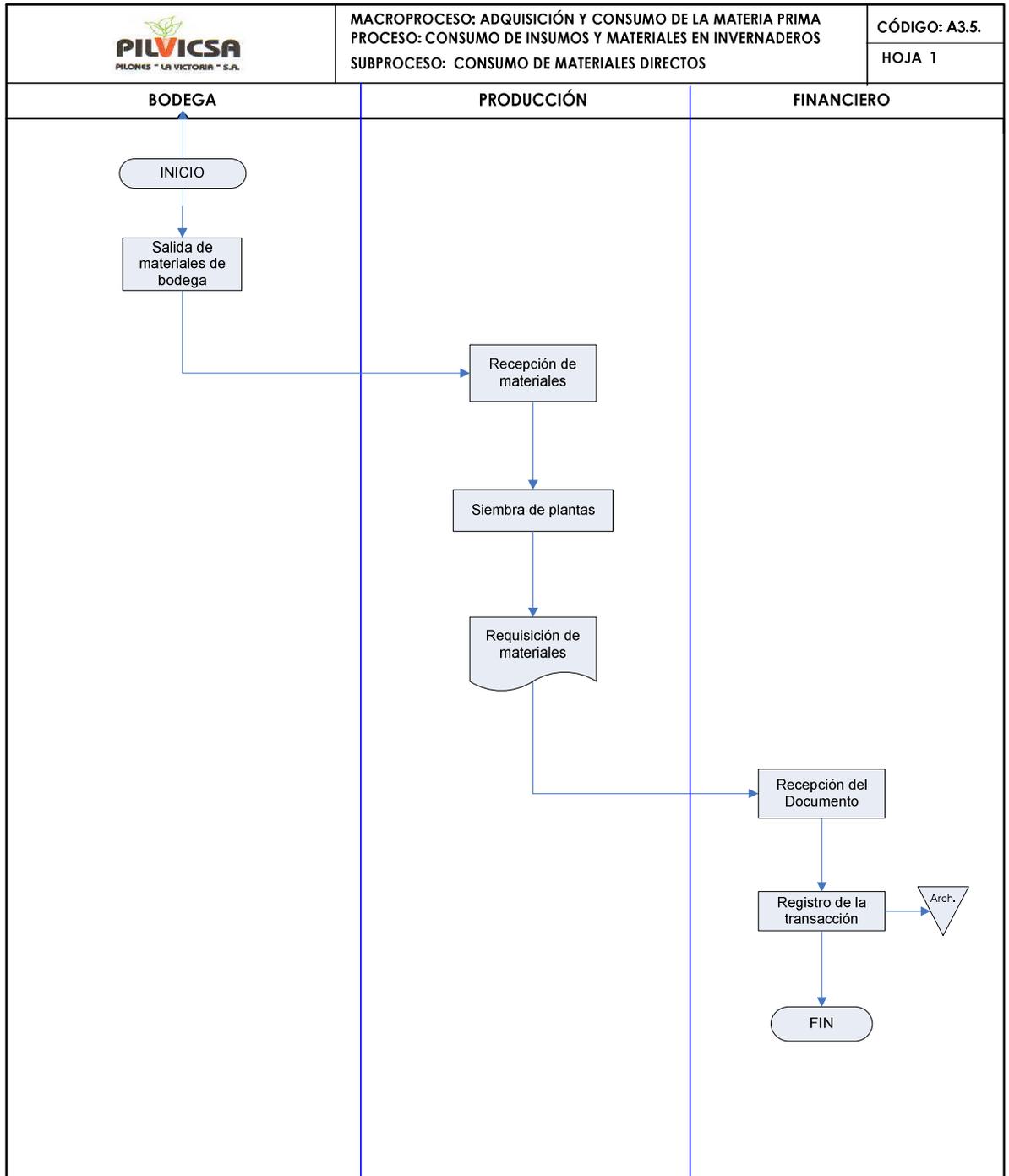
SUBPROCESO: Registro de consumo de materiales directos (A.3.5.)

OBJETIVO: Determinar la cantidad de materiales no reutilizables consumidos en cada siembra.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
G H	Varios Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Computadores. • Requisición de materiales directos. • Suministros de Oficina. 	Al reportarse el tipo recipiente utilizado en cada producto para su registro en el Sistema Contable, se considera el criterio si el material es reutilizable, Dentro de los materiales directos registrados se encuentran los vasos, macetas, fundas, packs y cartones; excepto para las bandejas utilizadas en la siembra de plantines, las cuales son tratadas como inventario reutilizable.	Reporte de consumo de materiales directos.	B F	N/A

Cuadro 14: Caracterización A.3.5.

Flujograma 11: Actividad A.3.5



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	CODIFICACIÓN	A.3.5	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE FINANCIERO, JEFE DE PRODUCCIÓN, ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REGISTRAR EL CONSUMO DE MATERIALES	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	COMPUTADORES, SOFTWARE CONTABLE	RRHH	JEFES TÉCNICOS, GERENCIA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
G H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRAR LOS MATERIALES DIRECTOS NO REUTILIZABLES POR CADA PRODUCTO ▶ REGISTRAR LAS SALIDAS DE MATERIALES EN BODEGA ▶ ENVIAR AL DEPARTAMENTO FINANCIERO EL USO DE MATERIALES ▶ REGISTRO DE TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA 	B F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTADORES GUÍAS DE UTILIZACIÓN DE SUSTRATO SUMINISTROS DE OFICINA	REGISTRAR LOS MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS POR CADA PRODUCTO	REGISTRO DE MATERIALES NO REUTILIZABLES CONSUMIDOS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de ingreso de transacciones	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	KÁRDEX TRANSACCIÓN CONTABLE
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad:

Actividad A.3.5. Registro de consumo de materiales:

- ❖ Gerente Financiero: 0,5 horas/mes
- ❖ Asistente Administrativo Contable (1) 0,5 horas/mes
- ❖ Asistente Administrativo Contable (2) 0,5 horas/mes
- ❖ Jefe Técnico (1) 1 hora/mes
- ❖ Jefe Técnico (2) 1 hora/mes
- ❖ Jefe Técnico (3) 1 hora/mes

El Gerente Financiero requiere del tiempo establecido porque debe revisar los reportes de consumo de materiales directos que provienen en los reportes de utilización de sustrato; Los Jefes Técnicos ocupan el lapso indicado porque realizan el reporte de utilización de sustrato adjuntando el tipo de recipiente utilizado requiriendo del tiempo establecido, los Asistentes Administrativos Contables utilizan el tiempo señalado para preparar la información para registrar al Sistema Contable.

El asiento correspondiente al uso de materiales, el Departamento Financiero lo registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario Productos-Embalajes	1.1.3.1.07	xxxxx		
	v./ Salida de Materiales de Bodega				

El Asiento indicado se utiliza para determinar la salida de materiales de la Bodega para lo cual se utiliza la cuenta transitoria Proceso en Costos.

Posteriormente para determinar los materiales que salieron en bodega y se encuentran sembradas en los invernaderos el Departamento Financiero aplica el siguiente asiento contable.

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso -Invernadero	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Consumo de materiales en Invernaderos				

De esta manera quedan registrados los materiales que se utilizaron en la producción cada mes por tipo y variedad.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones de Consumo de Materiales}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{20}{0,5}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 40 \text{ transacciones/hora}$$

B.1.1. SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO.

NARRATIVA.

Una vez recibido las semillas que se van a utilizar para cumplir con la orden de siembra, estas se dirigen a los cuartos de cultivo donde un Sembrador se encargará de llenar a la bandeja que corresponde la siembra con sustrato de llenado; y así acumular bandejas llenas para que otro Sembrador se encargue de pasar un dibler, el cual es un rodillo que permite realizar pequeños orificios a cada poro de la bandeja; de la misma manera acumulará bandejas pasadas con dibler, las cuales son recibidas por un tercer Sembrador el mismo que se encargará de colocar las semillas en los poros de la bandeja; la forma de colocar puede ser de dos modos: manual o con máquina; cuando se utiliza una máquina se llena en un plato del mismo tamaño y poros que la bandeja a sembrarse las semillas, así la máquina absorbe únicamente una semilla por poro en el plato, se extrae las semillas sobrantes en el plato y se lo coloca en la bandeja, se desactiva la succión de la máquina y queda colocada las semillas en cada poro de la bandeja; así acumula bandejas sembradas para que un cuarto trabajador se encargue del tape de las semillas sembradas con otro sustrato; el mismo que debe ser preparado para llenar las bandejas sembradas y acumularlas; finalmente estas serán recibidas por un quinto Sembrador, el cual apila las bandejas llenas en un coche para trasladarlas a los invernaderos con su respectiva identificación. Así se apila grupos de bandejas, los mismos que serán acomodados en los invernaderos por los Regadores posteriormente.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Siembra de Plantines en Bandejas (B.1.)

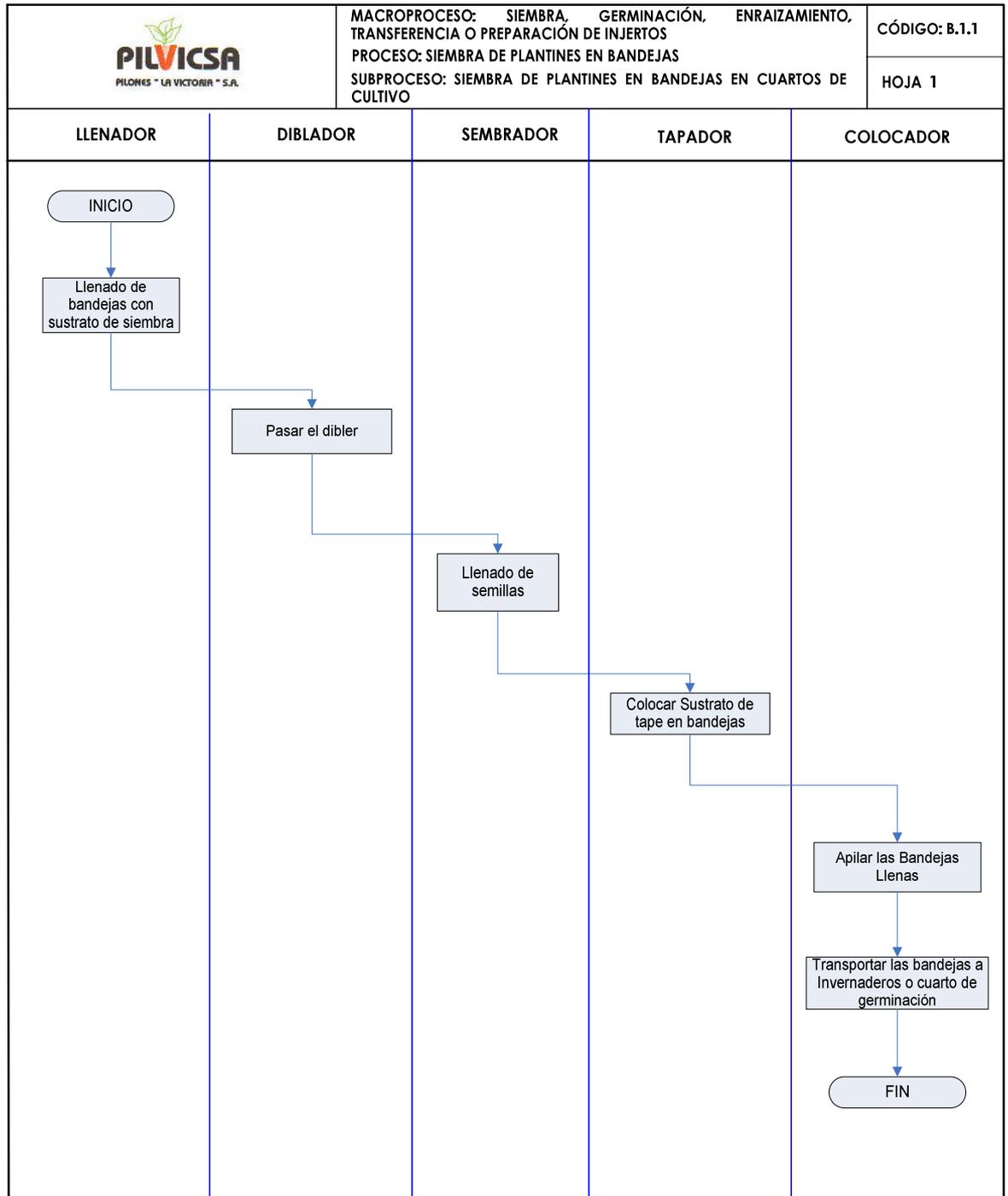
SUBPROCESO: Siembra de Plantines en Bandejas en cuartos e cultivo (B.1.1.)

OBJETIVO: Sembrar bandejas de acuerdo a la orden.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina de Siembra. • Dibler • Bandejas. • Sustrato. • Semillas. • Coche. • Orden de Siembra. • Guantes. 	Al recibirse la orden de siembra se determina el tipo de bandeja que se utilizará, posteriormente las semillas son trasladadas a los cuartos de cultivo donde se llena con sustrato a l bandeja, se pasa un dibler, luego se llena los poros de la bandeja con la semilla respectiva de manera manual o con máquina, para luego ser llenado con otro tipo de sustrato. Finalmente las bandejas sembradas son llevadas a los invernaderos con su respectiva identificación (fecha de siembra-tipo-variedad de cada grupo de bandejas homogéneas) donde los regadores se encargaran de acomodarlas.	Bandejas sembradas.	C	N/A

Cuadro 15: Caracterización B.1.1

Flujograma 12 Actividad B.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	B.1.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	SEMBRADORES	CODIFICACIÓN	FECHA	01-05-08
ALCANCE	SEMBRAR PLANTINES DE ACUERDO A ORDEN	REQUISITO DE LA NORMA		

RECURSOS			
FÍSICOS	CUARTOS DE SIEMBRA	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	MÁQUINAS DE SIEMBRA	RRHH	JEFES TÉCNICOS, SEMBRADORES

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
A H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RECEPCIÓN DE LA ORDEN DE SIEMBRA ▶ LLENAR SUSTRATO EN BANDEJAS ▶ PASAR DIBLER EN BANDEJAS ▶ LLENAR CON SEMILLAS A BANDEJAS PASADAS DIBLER ▶ PREPARAR SUSTRATO DE TAPE ▶ LLENAR BANDEJAS CON SUSTRATO DE TAPE ▶ APILAR BANDEJAS EN COCHE ▶ TRANSPORTAR BANDEJAS A LOS INVERNADEROS ▶ COLOCAR IDENTIFICACIÓN A LA SIEMBRA 	C
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
ORDEN DE SIEMBRA SEMILLAS SUSTRATO MÁQUINAS COCHE BANDEJAS GUANTES	SEMBRAR BANDEJAS DE ACUERDO AL PEDIDO	BANDEJAS SEMBRADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Bandejas Sembradas a Invernaderos	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	TURNOS DE PUESTOS DE SIEMBRA
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad B.1.1 Siembra de Plantines en Bandejas en Cuartos de Cultivo:

❖ Sembrador (1):	160 horas/mes
❖ Sembrador (2):	160 horas/mes
❖ Sembrador (3):	160 horas/mes
❖ Sembrador (4):	160 horas/mes
❖ Sembrador (5):	160 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (1):	70 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (2):	70 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (3):	70 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (4):	70 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (5):	70 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (9):	96 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (10):	96 horas/mes
❖ Sembrador/Colocador (1):	120 horas/mes
❖ Sembrador Transfer (1):	80 horas/mes
❖ Regador (1)	72 horas/mes
❖ Regador (9)	50 horas/mes
❖ Jefe Técnico (1)	46 horas/mes
❖ Jefe Técnico (2)	40 horas/mes
❖ Gerente Técnico de Producción	44 horas/mes

Los sembradores [1-2-3-4-5] requieren del tiempo indicado ya que se dedican exclusivamente a la siembra de brócoli, los sembradores- Cosechadores requieren del tiempo indicado para sembrar las variedades de hortalizas, flores de verano, hortalizas, árboles y especies; mientras que el resto de su tiempo se dedican a la cosecha de las mismas líneas de productos. Además se requiere de un Sembrador – Colocador el cual se encargará de ayudar en el llenado de sustrato en bandejas y llevarlos al invernadero para las líneas: hortalizas, flores de verano, hortalizas, árboles y especies. El jefe de producción (1) requiere del tiempo señalado para revisar, supervisar y colocar la identificación de las siembras de las líneas de: hortalizas, flores de verano, hortalizas, árboles y especies; y el Jefe de producción (2) requiere del tiempo establecido para revisar, supervisar y colocar la identificación de las siembras de brócoli. Los regadores (1-9) requieren del tiempo indicado para realizar actividades de siembra cuando terminan de realizar sus tareas de riego. El sembrador transfer (1) emplea su tiempo en realizar actividades de transferencia de plantas y siembra.

El Gerente Técnico se encarga de la revisión de las siembras de todas las áreas y líneas de productos.

Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Siembra de Bandejas en Invernaderos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Bandejas sembradas y llevadas a invernaderos}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{43000 \text{ bandejas}}{145 \text{ horas}}$$

$$\text{Siembra de Bandejas en Invernaderos} = 296 \text{ bandejas/ hora}$$

13

¹³ Índice tomado como muestra, en siembra de brócoli (bandejas 256)

B.2.1. UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN.

NARRATIVA

Recibidas las bandejas sembradas de los cuartos de cultivo se determina los tipos de semillas que requieren ser llevadas a los cuartos de germinación antes de ir a invernaderos. De esta manera el Sembrador-Colocador limpia el cuarto de germinación, posteriormente envía las bandejas de plantas que requieren de tratamiento especial a los cuartos de germinación, en donde recibirán calefacción, ventilación y riego especial hasta que la planta crezca lo suficiente para ser llevada a los invernaderos por el Regador.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Cuartos de Germinación (B.2.)

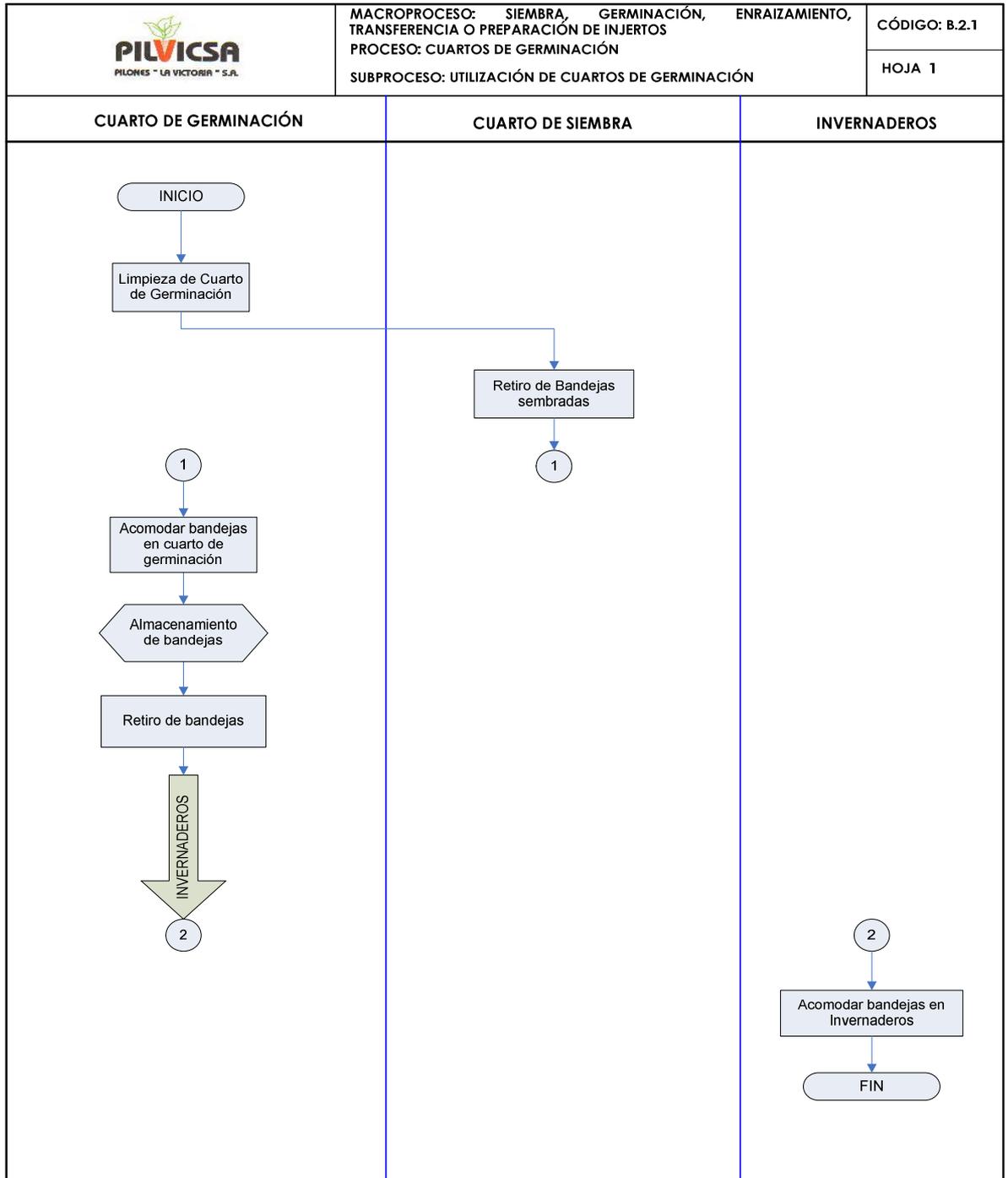
SUBPROCESO: Utilización de Cuartos de Germinación (B.2.1.)

OBJETIVO: Utilizar cuartos de cultivo para crecimiento de plantas sensibles.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.1. H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Cuartos de germinación • Bandejas llenas. • Calefacción. • Ventilación. • Guantes. 	Una vez sembradas las plantas se determina los tipos de semillas que requieren de atención especial para ser llevados a los cuartos de germinación, en donde se realizara una limpieza previa del área para poder ser colocados a las bandejas en el cuarto donde la planta recibirá calefacción y ventilación hasta que la planta tenga el tamaño necesario y ser llevado a los invernaderos.	Plantas sensibles engrandecidas.	C	N/A

Cuadro 16: Caracterización B.2.1

Flujograma 13: Actividad B.2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	CODIFICACIÓN	B.2.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	SEMBRADOR, REGADOR	REQUISITO DE LA NORMA		FECHA	01-05-08
ALCANCE	LLEVAR A CUARTO DE GERMIANCIÓN PLANTAS QUE REQUIEREN ATENCIÓN ESPECIAL ANTES DE IR A INVERNADEROS				

RECURSOS			
FÍSICOS	CUARTOS DE GERMINACIÓN	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CALEFACCIÓN	RRHH	JEFES TÉCNICOS, SEMBRADORES

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
B1 H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ DETERMINAR LAS PLANTAS QUE REQUIEREN DE ATENCIÓN ESPECIAL, DEPUÉS DE SER SEMBRADAS ▶ LIMPIAR CUARTOS DE GERMINACIÓN ▶ TRANSPORTAR BANDEJAS SEMBRADAS A CUARTOS DE GERMINACIÓN ▶ REVISAR QUE LA PLANTA ESTE LISTA PARA SER LLEVADA A INVERNADEROS ▶ INVERNADEROS 	C
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
BANDEJAS SEMBRADAS CUARTO DE GERMINACIÓN VENTILACIÓN CALEFACCIÓN GUANTES	LLEVAR A LOS CUARTOS DE GERMINACIÓN LAS PLANTAS QUE REQUIEREN DE ATENCIÓN ESPECIAL ANTES DE IR A INVERNADEROS	PLANTAS ENGRANDECIDAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Bandejas Llevadas a Cuartos de Germinación	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	IDENTIFICACIÓN DE PLANTAS LLEVADAS A CUARTO DE GERMINACIÓN
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad B.2.1 Utilización de Cuartos de Germinación:

❖ Sembrador Colocador (1):	40 horas/mes
❖ Regador (10):	30 horas/mes
❖ Jefe Técnico (1)	10 horas/mes

El Sembrador Colocador requiere del tiempo establecido ya que debe transportar las bandejas sembradas que requieren de atención especial a los cuartos de germinación. El Regador (10) utiliza el tiempo indicado para transportar las plantas germinadas a los invernaderos. El jefe de producción (1) requiere del tiempo señalado para revisar, supervisar y colocar la identificación de las siembras de las líneas de: hortalizas, flores de verano, árboles y especies; en donde algunas plantas de estas líneas requieren de calefacción y ventilación para crecer lo necesario y ser llevado a invernaderos. Los indicadores que regulan la gestión de la actividad vienen dados por:

$$\text{Bandejas Llevadas a Cuartos de Germinación} = \frac{\text{N}^\circ \text{Bandejas sembradas y llevadas a C. Germinación}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{800}{35 \text{ horas}}$$

Bandejas Llevadas a Cuartos de Germinación 22 bandejas/ hora

14

¹⁴ Tasa es limitada por la capacidad de los cuartos de germinación y ciclo de estadía de la planta

B.3.1. ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES.

NARRATIVA

La actividad comienza cuando se extrae de plantas madres las ramas que contienen una yema (esqueje) para ser sembradas en otro recipiente contenedor, siempre y cuando se decida no vender el esqueje; ya que algunas veces se lo vende después de su extracción; esta actividad es realizada por sembradoras – cosechadoras, quienes almacenan las cosechas para la venta o resiembra; en caso de volverse a sembrar se coloca una hormona en la yema del esqueje; se llena el contenedor (bandeja, kaveta, maceta, pack) con sustrato para colocar el esqueje y posteriormente llevar los contenedores a los invernaderos, donde permanecerán el tiempo necesario hasta que las plantas extraídas lleguen a ser plantas madres y se continúe el proceso de cosecha y/o siembra de esquejes.

Esta actividad es realizada en las líneas de productos: flores de verano (*Gypsophila*), frutas (frutilla), especies, árboles y hortalizas. Donde se extraen los esquejes de las plantas madres y se los resiembra en los invernaderos hasta que cumplan la misma función (plantas madres) en períodos posteriores.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Enraizamiento de Esquejes (B.3.)

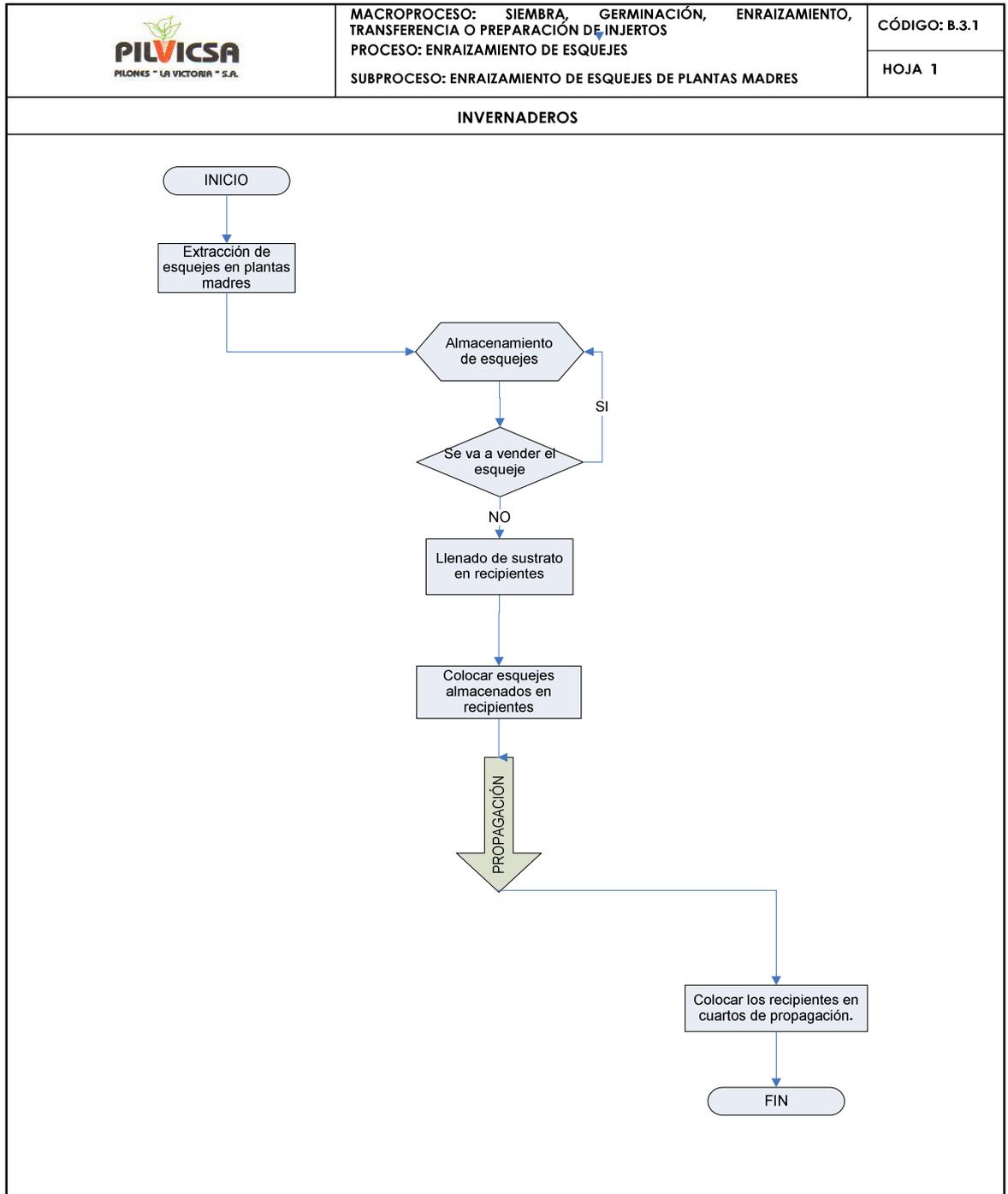
SUBPROCESO: Enraizamiento de Esquejes de Plantas Madres (B.3.1.)

OBJETIVO: Extraer esquejes de plantas madres y resembrarlos en invernaderos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Esquejes de plantas madres. • Bisturí. • Desinfectante. • Hormona. • Contenedores (bandejas, packs, macetas). • Sustrato. • Guantes. 	<p>Se extrae de las plantas madres sus esquejes para ser destinados a la venta o a la resiembra. En caso de resiembra se llena el contenedor (bandeja, maceta, pack, kaveta) con sustrato, se coloca una hormona en la yema del esqueje y se le siembra en los contenedores. Posteriormente se los lleva a los invernaderos donde las plantas cumplirán su ciclo de estadía hasta llegar a ser plantas madres, existiendo así un proceso cíclico.</p>	Esquejes sembrados en invernaderos.	C E	N/A

Cuadro 17: Caracterización B.3.1

Flujograma 14: Actividad B.3.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES	B.3.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	SEMBRADORES-COSECHADORES	CODIFICACIÓN	FECHA	01-05-08
ALCANCE	SEMBRAR ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	REQUISITO DE LA NORMA		

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	JEFES TÉCNICOS, SEMBRADORES

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
D H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ COSECHA DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES ▶ SEPARAR ESQUEJES DESTINADOS A RESIEMBRA ▶ HUMEDECER LOS ESQUEJES ▶ COLOCAR HORMONA EN LAS YEMAS DE LOS ESQUEJES ▶ LLENAR CON SUSTRATO EL CONTENEDOR ▶ COLOCAR ESQUEJES EN CONTENEDORES ▶ LLEVAR LOS CONTENEDORES A INVERNADEROS 	C E
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
ESQUEJES SUSTRATO HORMONA BISTURÍ CONTENEDORES GUANTES	SEMBRAR ESQUEJES PROVENIENTES DE PLANTAS MADRES	ESQUEJES SEMBRADOS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Esquejes Sembradas a Invernaderos	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	Nº DE PLANTAS RESEMBRADAS
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad B.3.1 Enraizamiento de Esquejes:

❖ Sembradora-Cosechadora (6):	35 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (7):	35 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (8):	35 horas/mes
❖ Jefe Técnico (3)	2 horas/mes
❖ Gerente Técnico de Producción	4 horas/mes

Las Sembradoras-Cosechadoras requieren del tiempo indicado para extraer los esquejes y sembrarlos en invernaderos. El jefe técnico (3) y el Gerente Técnico de Producción utilizan el tiempo establecido para revisar, colocar la identificación y supervisar las siembras de esquejes.

El indicador de gestión para la siembra de esquejes viene dado por:

$$\text{Siembra de Esquejes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Esquejes sembrados}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{35000}{75 \text{ horas}}$$

$$\text{Siembra de Esquejes} = 467 \text{ esquejes/hora}$$

15

¹⁵ Tasa calculada para las tres personas encargadas de la siembra.

B.4.1. TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.

NARRATIVA

Una vez que la planta ha crecido lo suficiente dentro del contenedor (bandeja, pack, maceta) en el que permanece, se revisa técnicamente de acuerdo al ciclo de estadía de la planta y su grado de fertilización, si se requiere transferir a otro contenedor. Para ello, primeramente se empieza a llenar con sustrato el nuevo contenedor, luego se extrae la planta del recipiente en que se encuentra sembrado y se lo coloca en el nuevo. Una vez que haya sido colocada es llevada a su respectivo lugar en invernaderos.

Esta actividad es realizada en las líneas de productos: Macetas donde se transfieren los plantines sembrados en bandejas a un pack o a una maceta (pots) que son contenedores de mayor capacidad. Dependiendo del tamaño de la planta se puede realizar varias transferencias de una maceta pequeña a una más grande. Dentro de las líneas de productos asociados con las macetas se encuentran: flores de verano, especies y hortalizas.

Otra línea de productos que aplica transferencia son los árboles, donde previamente se siembra en bandejas, para posteriormente transferir los plantines a las fundas para continuar con su crecimiento. Finalmente la alcachofa es un producto en la que se aplica una transferencia de bandeja (256) a otra (98) pero termina siempre vendida como bandeja de 98.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Transferencia de Plantas (B.4.)

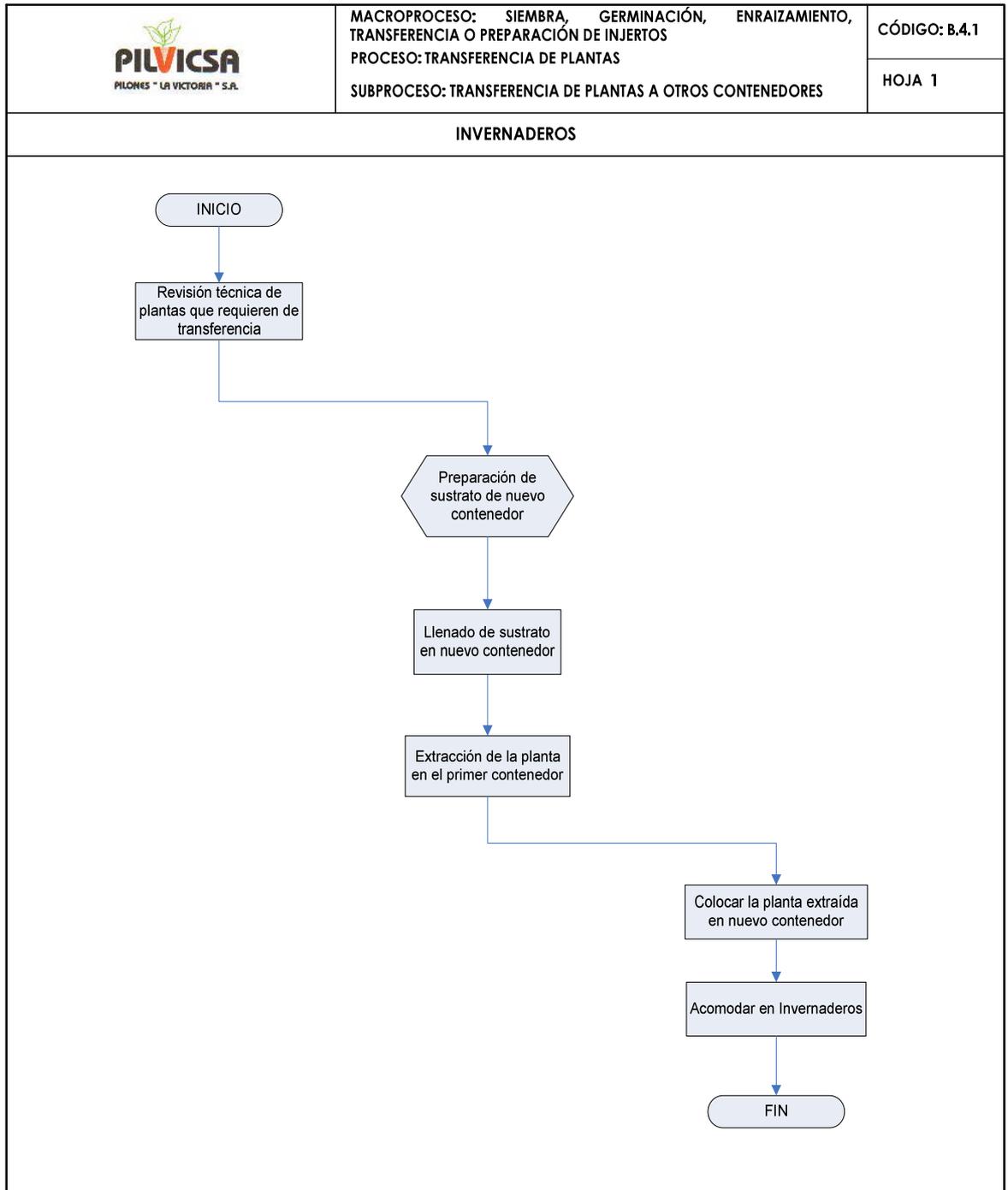
SUBPROCESO: Transferencia de Plantas a otros contenedores (B.4.1.)

OBJETIVO: Transferir plantas a contenedores apropiados.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Contenedores pequeños en plantas grandes. • Sustrato. • Plantas sembradas • Contenedores grandes. • Paleta. • Guantes. 	Se transfiere las plantas de acuerdo a una revisión técnica de su estado (tamaño), se llena con sustrato el nuevo contenedor para poder extraer la planta de su anterior contenedor con una paleta y colocarlo en el nuevo. Finalmente se acomoda las plantas en los invernaderos de acuerdo al tipo y variedad de plantas.	Plantas transferidas (Packs, Macetas, Fundas).	C E	N/A

Cuadro 18: Caracterización B.4.1

Flujograma 15 Actividad B.4.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN	CODIFICACIÓN	B.4.1
ALCANCE	TRANSFERIR PLANTAS A CONTENEDORES APROPIADOS	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
B H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISIÓN TÉCNICA DE PLANTAS QUE REQUIEREN DE TRANSFERENCIA ▶ LLENAR CON SUSTRATO CONTENEDORES GRANDES ▶ EXTRAER PLANTAS EN CONTENEDORES PEQUEÑOS ▶ COLOCAR PLANTAS EN CONTENEDORES GRANDES ▶ AGRUPAR PLANTAS DE SIMILARES TIPOS ▶ ACOMODAR EN INVERNADEROS LOS GRUPOS DE PLANTAS 	C E
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
CONTENEDORES GRANDES CONTENEDORES PEQUEÑOS PLANTA SUSTRATO PALETA GUANTES	TRANSFERIR PLANTAS A CONTENEDORES MÁS APROPIADOS	PLANTAS TRANSFERIDAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Transferencia de Plantas	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	Nº DE PLANTAS TRANSFERIDAS
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad B.4.1 Transferencia de plantas a otros contenedores:

❖ Sembrador-Transfer (1) :	80 horas/mes
❖ Sembrador-Transfer (2):	80 horas/mes
❖ Sembrador-Transfer (3):	100 horas/mes
❖ Sembrador-Transfer (4):	100 horas/mes
❖ Sembrador-Transfer (5):	100 horas/mes
❖ Regador (6):	30 horas/mes
❖ Regador (7):	30 horas/mes
❖ Regador (8):	30 horas/mes
❖ Cosechadora (1)	30 horas/mes
❖ Cosechadora (2)	30 horas/mes
❖ Cosechadora (3)	30 horas/mes
❖ Cosechadora (4)	30 horas/mes
❖ Cosechadora (5)	30 horas/mes
❖ Cosechadora (6)	30 horas/mes
❖ Jefe Técnico (1)	10 horas/mes
❖ Jefe Técnico (2)	20 horas/mes
❖ Gerente Técnico de Producción	40 horas/mes

Cada Sembrador-Transfer requiere del tiempo indicado para extraer de las plantas que se encuentran sembrados en pequeños recipientes y transferirlos a unos más apropiados como en las líneas de productos flores de verano, especies y hortalizas. Los Regadores requieren del lapso de tiempo para las transferencias de Macetas (Calas). Las cosechadoras emplean su tiempo en realizar actividades de transferencia cuando han concluido sus actividades de cosecha.

Los jefes técnicos y el Gerente Técnico de Producción utilizan el tiempo establecido para revisar, colocar la identificación y supervisar las transferencias de plantas.

Cuando existe la transferencia de contenedores el Departamento Financiero realiza el asiento de transferencia de productos basándose en el reporte del Departamento de Producción:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso Invernadero (Semillas-Sustrato.2 Contenedor)	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Producto en Proceso Invernadero (Semillas-Sustrato.1 Contenedor)	1.1.3.1.04	xxxxx		
	v./ Transferencia de productos de un contenedor a otro (macetas)				

Posteriormente se agrega el costo del sustrato para el nuevo contenedor por lo que se registra de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario Sustrato	1.1.3.1.03	xxxxx		
	V./ Salida sustrato de bodega de nuevos contenedores				
	-03-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto en Proceso -Invernadero	1.1.3.1.04	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Consumo de sustrato del 2 contenedor en Invernaderos				

De esta manera quedan registradas las transferencias que se utilizaron cada mes por tipo y variedad.

El indicador de gestión para la transferencia de plantas viene dado por:

$$\text{Transferencia de Plantas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Plantas Transferidas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{3600}{60 \text{ horas}}$$

$$\text{Transferencia de Plantas} = 60 \text{ plantas/hora}$$

16

¹⁶ Tasa calculada para una persona encargadas de transferencia de plantas.

B.5.1. PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.

NARRATIVA

La actividad inicia cuando se cortan los tallos almacenados en el cuarto frío en pequeñas porciones (estacas), posteriormente de las varetas entregadas por el cliente se extrae las yemas que contienen cada una, para que injertadores (contratados para realizar esta tarea) coloquen una yema en cada estaca con una cinta adhesiva, de tal modo que la yema injertada se endurezca en la estaca en las semanas posteriores. Una vez injertada la yema se comienza a llenar vasos con sustrato en los invernaderos y se apilan en grupos (camas), para posteriormente poner en la estaca injertada hormona-sellante y colocar una en cada vaso. Durante el ciclo de estadía de los plantines en los invernaderos, se extrae tira sabias que crecen en la estaca para dejar que la yema absorba la mayor cantidad posible de agua y fertilizantes.

Los cuartos de propagación de plantines de rosas están distribuidos en válvulas, las cuales son secciones del invernadero para uso exclusivo de esta línea de productos. Cada válvula tiene sistemas de riego automáticos para una germinación apropiada de las plantas.

Al final de cada mes el Jefe Técnico (3) reporta a Departamento Financiero las siembras de plantines de rosas por tipo y variedad, así como la cantidad de plantas descartadas por mortalidad o baja calidad.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Preparación de Injertos (B.5.)

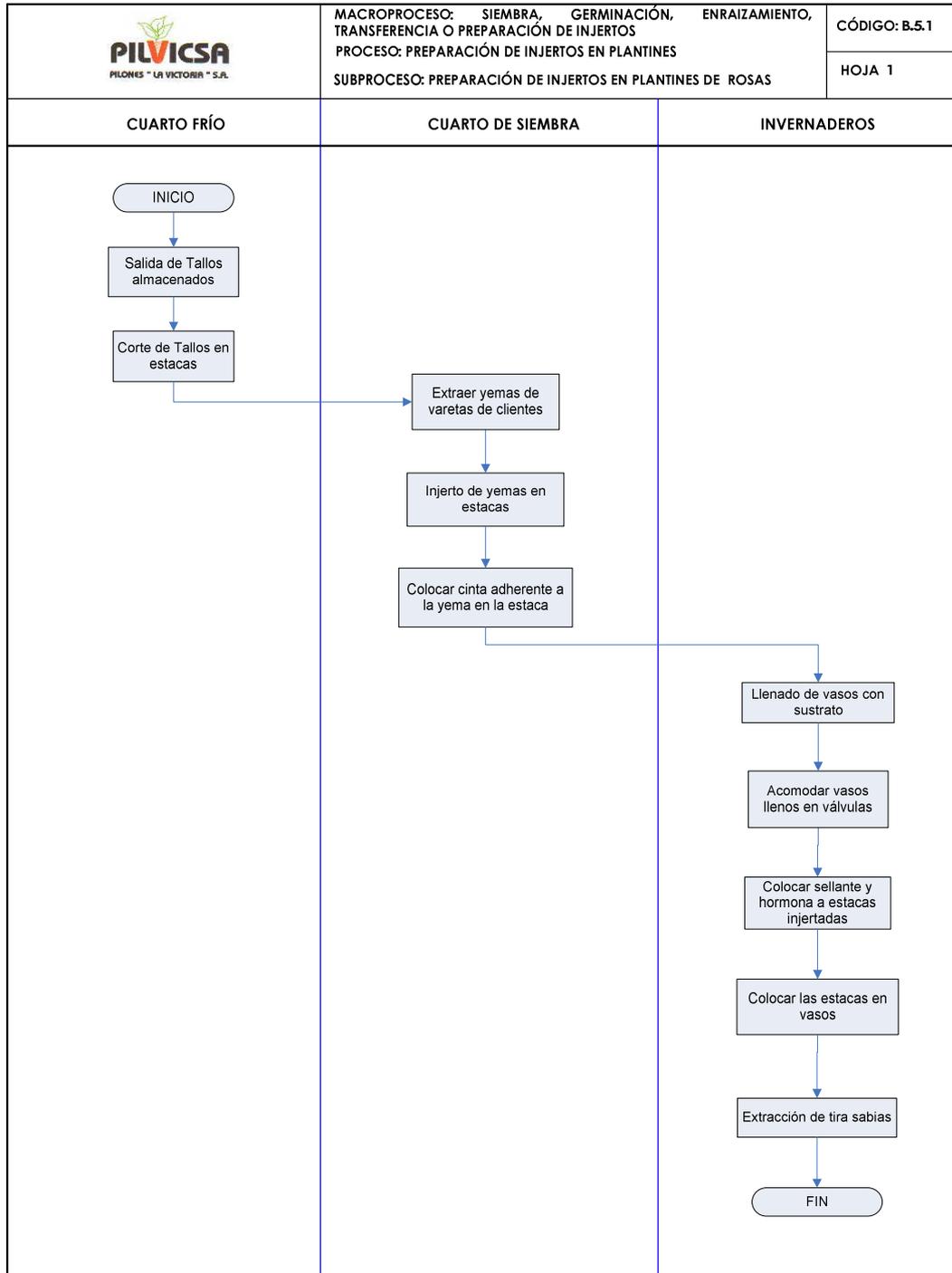
SUBPROCESO: Preparación de Injertos de Rosas (B.5.1.)

OBJETIVO: Sembrar plantines de rosas en invernaderos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Sustrato • Vasos • Estacas • Yemas • Hormona • Sellante • Bisturí. • Tijera. • Tallos. • Cinta adhesiva. • Guantes. 	<p>Se corta de tallos en pequeñas porciones (estacas), posteriormente de las varetas entregadas por el cliente se extrae las yemas para injertarlas en las estacas atándolas con cinta adhesiva para su endurecimiento, se pone hormona y un sellante en la estaca injertada para colocarla en un vaso lleno de sustrato. Se apilan grupos de vasos (camas) en cada sección del invernadero (válvula).</p> <p>Durante el ciclo de estadía de los plantines se extrae los tira sabias para que la yema absorba la mayor cantidad posible de agua y fertilizantes.</p> <p>Cada mes se reporta las siembras de plantines, por variedad y tipo, así como su descarte.</p>	Plantines de rosas sembradas en válvulas.	C	N/A

Cuadro 19: Caracterización B.5.1

Flujograma 16 Actividad B.5.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN	CODIFICACIÓN	B.5.1
ALCANCE	SEMBRAR PLANTINES DE ROSAS, MEDIANTE LA PREPARACIÓN DE INJERTOS	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
A H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CORTE DE TALLOS EN ESTACAS ▶ EXTRACCIÓN DE YEMAS DE VARETAS ▶ COLOCAR CINTA ADHESIVA EN ESTACAS ▶ LLENAR VASOS EN INVERNADEROS CON SUSTRATO ▶ PREPARAR CAMAS ▶ PONER HORMONA Y SELLANTE EN ESTACAS ▶ COLOCAR UN ESTACA EN CADA VASO ▶ EXTRACCIÓN DE TIRA SABIAS 	C
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
VASOS SUSTRATO BARETAS YEMAS BÍSTURI TIJERA ESTACAS HORMONA	TRANSFERIR PLANTAS A CONTENEDORES MÁS APROPIADOS	PLANTINES DE ROSA SEMBRADOS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Plantines Sembrados	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	PLANTINES DE ROSA SEMBRADOS
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad B.5.1 Preparación de Injertos en Plantines de Rosas:

❖ Sembrador-Plantines Rosas (1) :	140 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (2) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (3) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (4) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (5) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (6) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (7) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (8) :	120 horas/mes
❖ Sembrador-Transfer (3) :	60 horas/mes
❖ Injertadores:	14 horas/mes
❖ Jefe Técnico (3)	50 horas/mes
❖ Gerente Técnico de Producción	30 horas/mes

Cada Sembrador-Plantines Rosas requiere del tiempo indicado para sembrar. Los injertadores utilizan el tiempo señalado para cortar las yemas de las varetas y colocarlos en las estacas. El Jefe Técnico y el Gerente Técnico ocupan el lapso indicado para revisión técnica, supervisión e identificación de las siembras.

El sembrador – transfer realiza actividades de preparación de injertos de plantines de plantas una vez que realiza sus tareas de transferencia.

El indicador de gestión para la siembra de plantines viene dado por:

$$\begin{array}{r}
 \text{Plantines Sembrados} \\
 \hline
 \text{N}^\circ \text{ Plantas Sembradas} \\
 \text{Tiempo Asignado de Actividad}
 \end{array}
 = \frac{1100}{8}$$

Plantines Sembrados
138
plantines/ hora
17

¹⁷ Tasa calculada para una persona encargadas de transferencia de plantas.

C.1.1. RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.

NARRATIVA

Para iniciar el riego a productos, se revisa las plantas que requieren de riego, consecuentemente se determina la técnica a utilizarse, esta puede ser de tipo manual o automática, la cual se aplicará dependiendo del tipo de planta a la que se riegue. En el manual, los Regadores conectan la manguera en una de las bombas instaladas en los invernaderos, mediante un regulador de potencia de riego (venturi). Posteriormente se conecta el dispersor apropiado a la manguera (ducha o lanza) en la parte de salida de agua, para encender el venturi y de esta forma se expulsa el agua a la potencia requerida, proporcionando un riego apropiado a las plantas.

Si la técnica de riego a utilizarse es de tipo automático, se conecta a corriente eléctrica un coche de riego (aguilón), el cual tiene un adaptador para recibir agua a través de una manguera conectada a una de las bombas instaladas, una vez activado el coche, este va regando a las plantas hasta que sea desactivado.

Además se utiliza en forma automática el riego por nebulizadores, los cuales han sido instalados en los invernaderos y en el momento de ser activados estos proporcionan agua a las plantas.

Finalmente cuando se haya determinado que las plantas han recibido el agua necesaria se desactivan los suministradores de agua (coches, mangueras, nebulizadores) y se concluye con el riego.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Riego (C.1.)

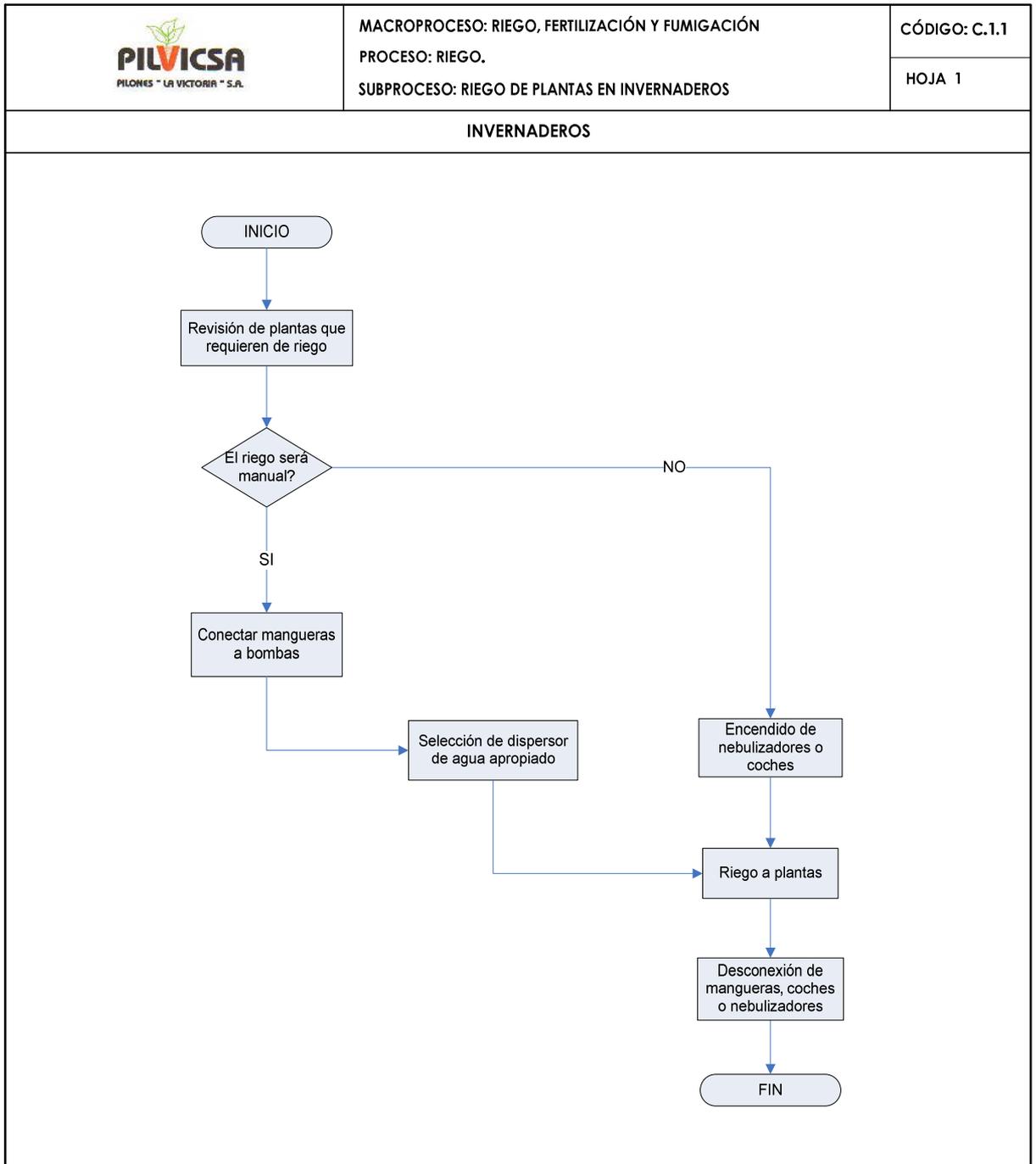
SUBPROCESO: Riego de Plantas en invernaderos (C.1.1.)

OBJETIVO: Regar plantas con agua.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Manguera. • Coche. • Venturi. • Válvulas. • Nebulizadores. • Bombas • Agua. • Ducha • Lanza. • Focx 	<p>Se riega a plantas que necesitan de agua de manera manual o automática, si es manual se lo realiza mediante una manguera conectada a una bomba y a un dispersor apropiado (ducha, lanza) adaptándole a la bomba donde sale el agua mediante un regulador de potencia (venturi) para recibir el riego apropiado. Si el riego es forma automática se conecta el coche de riego (aguilón), el mismo que tiene un adaptador para recibir agua a través de las bombas instaladas. Se aplica riego automático mediante nebulizadores que son activados en las válvulas de los invernaderos.</p> <p>Una vez concluido la actividad se desconecta los suministros de riego.</p>	Plantas regadas con agua.	D E	N/A

Cuadro 20: Caracterización C.1.1

Flujograma 17 Actividad C.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN	CODIFICACIÓN	C.1.1
ALCANCE	REGAR PLANTAS CON AGUA	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
B H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISIÓN DE PLANTAS QUE REQUIEREN DE RIEGO ▶ DETERMINAR LA TÉCNICA DE RIEGO ▶ CONECTAR MANGUERAS EN BOMBAS ▶ LIMPIEZA DE ÁREAS DE SIEMBRA ▶ ACOMODAR SIEMBRAS EN INVERNADEROS ▶ ACTIVAR VÁLVULAS PARA ENCENDIDO AUTOMÁTICO DE NEBULIZADORES ▶ CONECTAR COCHES PARA RIEGO AUTOMÁTICO ▶ DESCONCECIÓN DE SUMINISTROS DE RIEGO 	D E
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
MANGUERA VÁLVULAS COCHE FOCX LANZA DUCHA VENTURI BOMBA AGUAS NEBULIZADORES	REGAR PLANTAS QUE REQUIEREN DE AGUA	PLANTAS REGADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Riego de Plantas	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	TURNOS DE RIEGO
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad C.1.1 Riego de Plantas en Invernaderos:

❖ Regador (1) :	80 horas/mes
❖ Regador (2) :	45 horas/mes
❖ Regador (3) :	50 horas/mes
❖ Regador (4) :	46 horas/mes
❖ Regador (5) :	46 horas/mes
❖ Regador (6) :	35 horas/mes
❖ Regador (7) :	35 horas/mes
❖ Regador (8) :	38 horas/mes
❖ Regador (9) :	40 horas/mes
❖ Regador (10):	58 horas/mes.
❖ Jefe Técnico (1)	10 horas/mes
❖ Jefe Técnico (2)	10 horas/mes
❖ Jefe Técnico (3)	10 horas/mes
❖ Gerente Técnico de Producción	2 horas/mes

Cada regador utiliza el tiempo indicado para acomodar siembras, limpiar las áreas de siembra y regar con el dispersor apropiado a las plantas. El Regador (1) está encargado de la línea de productos de árboles en fundas, Regadores [2-4] de los plantines de rosas y esquejes; Regador (3) de las macetas; Regador [5-10] de hortalizas, especias, flores y árboles en plantines; Regador 9 de la alcachofa; Regadores [6-7-8] del brócoli.

Los Jefes de Producción y el Gerente de Producción están encargados de supervisar y revisar las plantas que requieren de riego e instruir a los Regadores en el uso de la técnica de riego apropiada según las características de la planta. Así el Jefe de Producción (1) está encargado de la gestión de los Regadores [1-5-10]. El Jefe de Producción (2) está encargado de los Regadores [2-6-7-8]; y el Jefe de Producción (3) de los regadores [3-4-9].

Así se determina que el Jefe de Producción (1) está encargado de las líneas de productos: árboles, hortalizas, especies, flores y árboles en plantines; el Jefe de Producción (2) del Brócoli y de Macetas y el Jefe de Producción (3) de las frutas, esquejes y plantines de rosas.

El indicador de gestión para el riego de plantas viene dado por:

$$\text{Riego de Plantas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Plantas Regadas}}{1 \text{ hora}} = \frac{808940}{1}$$

Riego de Plantas 808940 plantas/ hora

18

¹⁸ Tasa calculada para un Regador utilizando una manguera como técnica de riego.

C.2.1. FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.

NARRATIVA

Para la fertilización de las plantas los Jefes de Producción informan las fechas de siembra al Encargado de Bodega de Agroquímicos para que realice el protocolo de fertilización y fumigación de cada planta. El cual abarca una lista de productos químicos y su cantidad que se aplicarán durante el ciclo de estadía de las plantas hasta que sean despachados al cliente. Así se entrega a los Regadores el documento del protocolo para cada siembra de productos y conforme el día el encargado de bodega entrega una funda que contiene el respectivo fertilizante que identifica al tipo de planta que se debe aplicar el producto mediante pesaje.

Una vez despachados los productos de bodega se registra su salida, en kárdex de bodega. Posteriormente los regadores llevan la funda a los invernaderos donde preparan una mezcla concentrada del fertilizante con agua en un recipiente, se conecta el venturi a las bombas con una manguera y se coloca el sorbete del venturi en la mezcla concentrada del recipiente para que al momento de salir el agua de la bomba se vaya mezclando con el recipiente concentrado hasta que el sorbete del venturi haya succionado todo el producto del recipiente. El Regador debe regular la potencia de riego del fertilizante, así como suministrar a todo el grupo de plantas que le corresponde el producto.

La técnica de dispersión puede ser utilizada de manera manual o automática, si es manual se utilizará un dispersor apropiado para fertilizar a las plantas (ducha, lanza) como adaptador a la salida de la manguera; en caso de decidirse la fertilización automatizada mediante coches se conectará la salida de la manguera al adaptador del aguilón.

Una vez concluida la fertilización se desconecta el venturi, mangueras y el coche. Cada mes el encargado de bodega realiza un informe de salidas de los agroquímicos. De esta manera el Departamento Financiero con la recepción del documento se registra la transacción de consumo de agroquímicos.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Fertilización y Fumigación (C.2.)

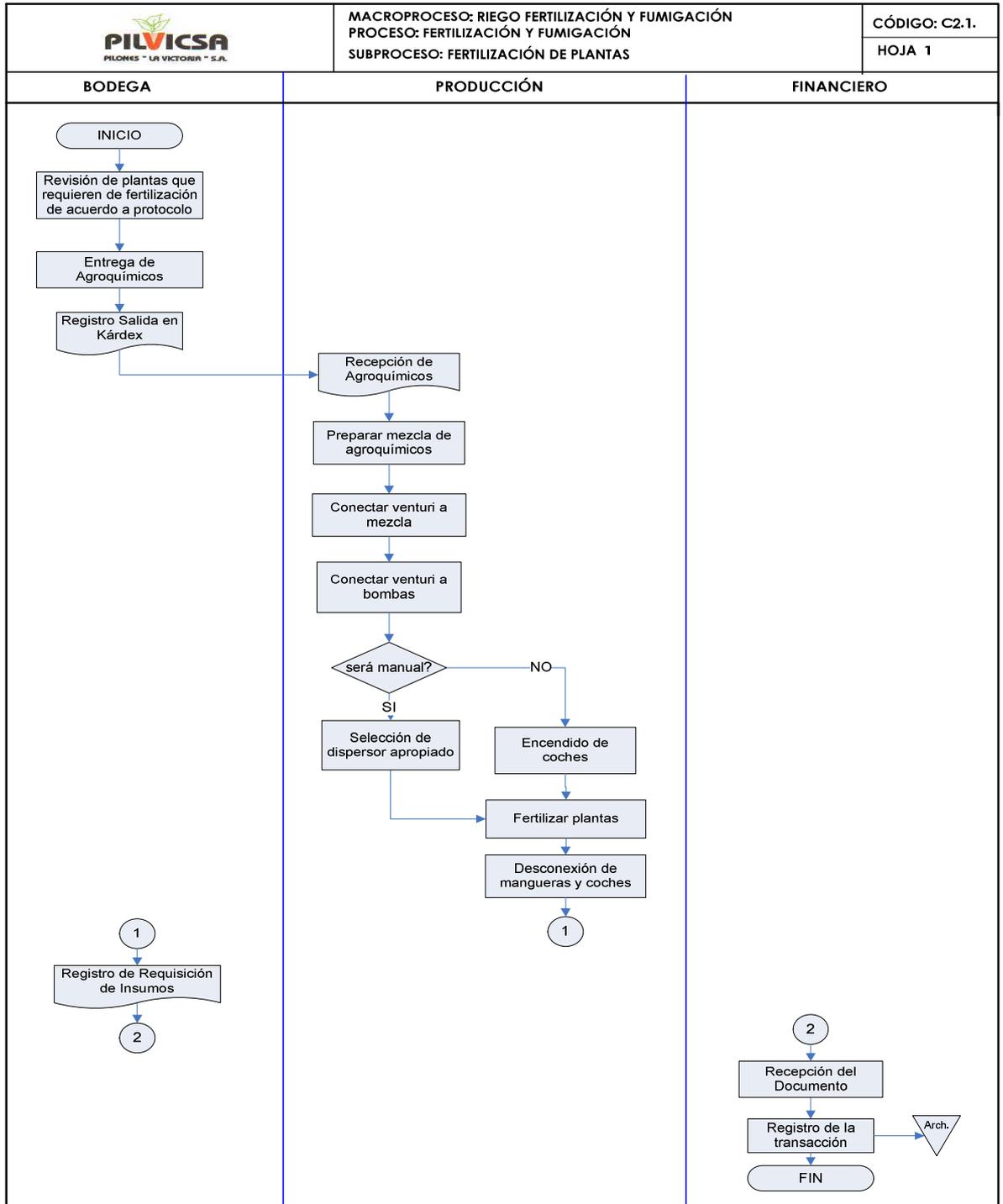
SUBPROCESO: Fertilización de Plantas (C.2.1.)

OBJETIVO: Fertilizar plantas de acuerdo a protocolos de siembra.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Manguera. • Coche. • Venturi. • Bombas • Agua. • Ducha • Lanza • Fertilizante. • Recipiente. • Protocolos de Siembra. • Guantes. 	<p>Los Jefes de la Producción informan las fechas de siembra de productos al Encargado de Bodega el mismo que elabora los protocolos de uso de fertilizantes durante el ciclo de estadía del producto. Los Regadores reciben el protocolo y en base al documento se aplica el fertilizante respectivo al grupo de plantas correspondiente de manera manual o automática, mediante el uso de ducha, lanza o coche,</p> <p>Se elabora un informe de salida de agroquímicos cada mes para que el Departamento Financiero pueda registrar las requisiciones de los tipos de agroquímicos en invernaderos.</p>	Plantas fertilizadas. Registro de fertilizantes utilizados.	D E	N/A

Cuadro 21: Caracterización C.2.1

Flujograma 18: Actividad C.2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN	CODIFICACIÓN	C.2.1 FECHA 01-05-08
ALCANCE	FERTILIZAR PLANTAS DE ACUERDO A PROTOCOLO DE SIEMBRA	REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES																						
B H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRO DE PROTOCOLOS DE SIEMBRA ▶ PREPARACIÓN DIARIA DE FUNDAS DE FERTILIZANTE PARA REGADORES ▶ COLOCAR DOCUMENTO DE PROTOCOLO DE SIEMBRA ▶ PREPARAR MEZCLA DE FERTILIZANTE CON AGUA EN UN RECIPIENTE ▶ CONECTAR VENTURI A LA BOMBA Y AL RECIPIENTE (SORBETE) ▶ SELECCIÓN DE TÉCNICA DE RIEGO ▶ ACTIVAR VENTURI EN MANGUERAS O COCHES ▶ FERTILIZAR PLANTAS, INCLUYENDO SUS BORDES ▶ ELABORAR DOCUMENTO DE REQUISICIÓN DE AGROQUÍMICOS ▶ REGISTRAR EL ASIENTO CONTABLE. 	D E																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">ENTRADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">MANGUERA</td> <td style="width: 50%;">FERTILIZANTE</td> </tr> <tr> <td>COCHE</td> <td>GUANTES</td> </tr> <tr> <td>LANZA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DUCHA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VENTURI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>BOMBA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AGUA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RECIPIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ENTRADAS		MANGUERA	FERTILIZANTE	COCHE	GUANTES	LANZA		DUCHA		VENTURI		BOMBA		AGUA		RECIPIENTE		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">OBJETIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">FERTILIZAR PLANTAS DE ACUERDO A PROTOCOLO.</td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVO	FERTILIZAR PLANTAS DE ACUERDO A PROTOCOLO.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SALIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">PLANTAS FERTILIZADAS</td> </tr> </tbody> </table>	SALIDAS	PLANTAS FERTILIZADAS
ENTRADAS																								
MANGUERA	FERTILIZANTE																							
COCHE	GUANTES																							
LANZA																								
DUCHA																								
VENTURI																								
BOMBA																								
AGUA																								
RECIPIENTE																								
OBJETIVO																								
FERTILIZAR PLANTAS DE ACUERDO A PROTOCOLO.																								
SALIDAS																								
PLANTAS FERTILIZADAS																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Tasa de Plantas Fertilizadas</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADORES	Tasa de Plantas Fertilizadas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">CONTROLES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES </td> </tr> </tbody> </table>	CONTROLES	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">REGISTROS/ANEXOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> PROTOCOLOS DE SIEMBRA INFORME DE SALIDA DE FERTILIZANTES KARDEX DE AGROQUÍMICOS </td> </tr> </tbody> </table>	REGISTROS/ANEXOS	PROTOCOLOS DE SIEMBRA INFORME DE SALIDA DE FERTILIZANTES KARDEX DE AGROQUÍMICOS																
INDICADORES																								
Tasa de Plantas Fertilizadas																								
CONTROLES																								
NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES																								
REGISTROS/ANEXOS																								
PROTOCOLOS DE SIEMBRA INFORME DE SALIDA DE FERTILIZANTES KARDEX DE AGROQUÍMICOS																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ELABORADO POR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ENDERSON MAYORGA</td> </tr> </tbody> </table>	ELABORADO POR	ENDERSON MAYORGA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">REVISADO POR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA</td> </tr> </tbody> </table>	REVISADO POR	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">APROBADO POR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA</td> </tr> </tbody> </table>	APROBADO POR	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA																
ELABORADO POR																								
ENDERSON MAYORGA																								
REVISADO POR																								
DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA																								
APROBADO POR																								
ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA																								

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad C.2.1 Fertilización de Plantas en Invernaderos:

❖ Regador (2) :	60 horas/mes
❖ Regador (3) :	60 horas/mes
❖ Regador (4) :	60 horas/mes
❖ Regador (5) :	60 horas/mes
❖ Regador (6) :	55 horas/mes
❖ Regador (7) :	55 horas/mes
❖ Regador (8) :	55 horas/mes
❖ Regador (9) :	38 horas/mes
❖ Regador (10):	40 horas/mes.
❖ Encargado de Bodega	98 horas/mes.
❖ Gerente Técnico de Producción	2 horas/mes.

Cada regador utiliza el tiempo indicado para preparar la mezcla de fertilizante y agua en los recipientes, aplicar el producto en el grupo de plantas correspondiente. El Encargado de Bodega elabora los protocolos de siembra, llena las fundas de fertilizantes con la cantidad apropiada, registra y realiza el informe de salidas de fertilizantes, y el Gerente Técnico de Producción debe revisar la correcta aplicación de los fertilizantes.

El indicador de gestión para la fertilización de plantas viene dado por:

$$\begin{array}{l} \text{Riego de Plantas} \qquad \frac{\text{N}^\circ \text{ Plantas Regadas}}{1 \text{ hora}} = \frac{705060}{1} \\ \\ \text{Riego de Plantas} \qquad \qquad \qquad 705060 \text{ plantas/ hora} \end{array}$$

19

¹⁹ Tasa calculada para un Regador utilizando una manguera como técnica de fertilización.

C.2.2. FUMIGACIÓN DE PLANTAS.

NARRATIVA

Para la fumigación de las plantas los Jefes de Producción informan las fechas de siembra de las plantas al Encargado de Bodega de Agroquímicos para que realice el protocolo de fertilización y fumigación de cada planta, el cual abarca una lista de productos y su cantidad que se aplicarán durante el ciclo de estadía de las plantas hasta que sean despachados al cliente. Así se entrega a los Regadores el documento del protocolo para cada siembra de productos y conforme el día el encargado de bodega entrega la respectiva cantidad de fungicida que identifica al tipo de planta que se debe aplicar el producto.

Una vez despachados los fungicidas de bodega se registra su salida, en kárdex de bodega. Posteriormente los regadores llevan el producto a los invernaderos donde colocan el fungicida dentro de una bomba mochila de fumigación, se colocan un traje apropiado, encienden la bomba rociando a las plantas el producto y finalmente apagar la bomba una vez consumido la totalidad del fungicida.

Cada mes el encargado de bodega realiza un informe de salidas de los agroquímicos. De esta manera el Departamento Financiero con la recepción del documento se registra la transacción de consumo de agroquímicos.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Fertilización y Fumigación (C.2.)

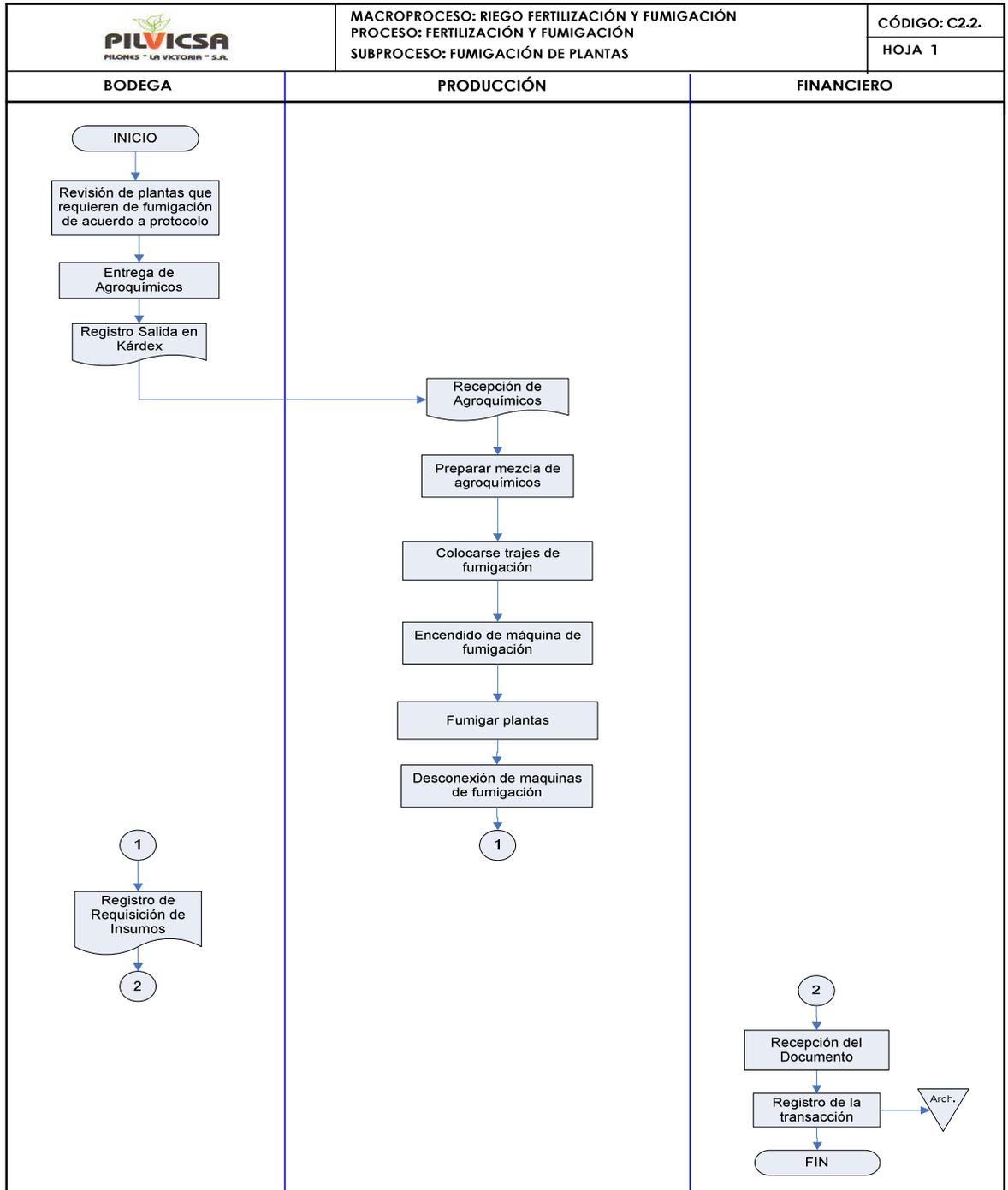
SUBPROCESO: Fumigación de Plantas (C.2.2.)

OBJETIVO: Fumigación plantas de acuerdo a protocolos de siembra.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Bombas mochila. • Agua. • Trajes de fumigación. • Mascarilla. • Fungicidas. • Protocolos de Siembra. • Guantes. 	<p>Los Jefes de la Producción informan las fechas de siembra de productos al Encargado de Bodega el mismo que elabora los protocolos de uso de fungicidas durante el ciclo de estadía del producto. Los Regadores reciben el protocolo y en base al documento se aplica el fungicida respectivo al grupo de plantas correspondiente, para lo cual se pone el producto en una bomba mochila.</p> <p>Los regadores se colocan los trajes de fumigación para aplicar el producto en las plantas ocupando la bomba hasta que la fumigación sea terminada. Se elabora un informe de salida de agroquímicos cada mes para que el Departamento Financiero pueda registrar las requisiciones de los tipos de agroquímicos en invernaderos.</p>	Plantas fumigadas. Registro de fungicidas utilizados.	D E	N/A

Cuadro 22: Caracterización C.2.2

Flujograma 19 Actividad C.2.2



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	FUMIGACIÓN DE PLANTAS		EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	ENCARGADO DE BODEGA, REGADORES	CODIFICACIÓN	C.2.2	FECHA
ALCANCE	FUMIGAR PLANTAS DE ACUERDO A PROTOCOLOS			01-05-08
			REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
B H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REGISTRO DE PROTOCOLOS DE SIEMBRA ▶ COLOCAR DOCUMENTO DE PROTOCOLO DE SIEMBRA ▶ ENTREGA DE FUNGICIDAS A REGADORES ▶ PONER FUNGICIDA EN BOMBA MOCHILA ▶ COLOCARSE TRAJES DE FUMIGACIÓN ▶ APLICAR EL PRODUCTO UNIFORMEMENTE EN LAS PLANTAS ▶ APAGAR LA BOMBA MOCHILA ▶ DEVOLVER LOS EQUIPOS A BODEGA ▶ ELABORAR DOCUMENTO DE REQUISICIÓN DE AGROQUÍMICOS ▶ REGISTRAR EL ASIENTO CONTABLE. 	D E
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
BOMBA MOCHILA AGUA TRAJES DE FUMIGACIÓN MASCARILLA GUANTES FUNGICIDAS	FERTILIZAR PLANTAS DE ACUERDO A PROTOCOLO.	PLANTAS FUMIGADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Plantas Fumigadas	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	PROTOCOLOS DE SIEMBRA INFORME DE SALIDA DE FUNGICIDAS KARDEX DE AGROQUÍMICOS
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad C.2.2 Fumigación de Plantas en Invernaderos:

❖ Regador (2) :	30 horas/mes
❖ Regador (3) :	30 horas/mes
❖ Regador (4) :	30 horas/mes
❖ Regador (5) :	30 horas/mes
❖ Regador (6) :	25 horas/mes
❖ Regador (7) :	25 horas/mes
❖ Regador (8) :	25 horas/mes
❖ Regador (9) :	20 horas/mes
❖ Regador (10):	20 horas/mes.
❖ Encargado de Bodega	30 horas/mes.
❖ Gerente Técnico de Producción	2 horas/mes.

Cada regador utiliza el tiempo indicado para sacar el equipo de fumigación de bodega, preparar la mezcla en la bomba mochila, colocarse el traje y aplicar el producto en el grupo de plantas correspondiente. El Encargado de Bodega elabora los protocolos de siembra, provee de las cantidades apropiadas de fungicida, registra y elabora el informe de consumo de fungicidas y el Gerente Técnico de Producción debe revisar la correcta aplicación de los productos.

El indicador de gestión para la fumigación de plantas viene dado por:

$$\text{Fumigación de Plantas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Plantas Regadas}}{1 \text{ hora}} = \frac{678400}{1}$$

Fumigación de Plantas	678400 plantas/ hora	20
-----------------------	----------------------	----

²⁰ Tasa calculada para un Regador.

D.1.1. COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS.

NARRATIVA

Una vez que las plantas sembradas en bandejas están listas para ser despachadas al cliente. Las cosechadoras empiezan a extraer las plantas de cada poro de la bandeja y colocarlos en una kaveta, se acumula un número homogéneo de plantas, dependiendo del pedido del cliente (generalmente 1000 plantas/kaveta). Una vez llena la kaveta, las cosechadoras cuentan las plantas que no germinaron en cada bandeja y se informa a los Jefes de Producción el número de plantas no germinadas por cada bandeja para tomar un registro del porcentaje de germinación de cada planta y estimar el número de semillas requeridas para los siguientes períodos. Con el conteo físico de las plantas no germinadas, las cosechadoras saben la cantidad de plantas que hay que completar para llenar cada kaveta.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Cosecha (D.1.1)

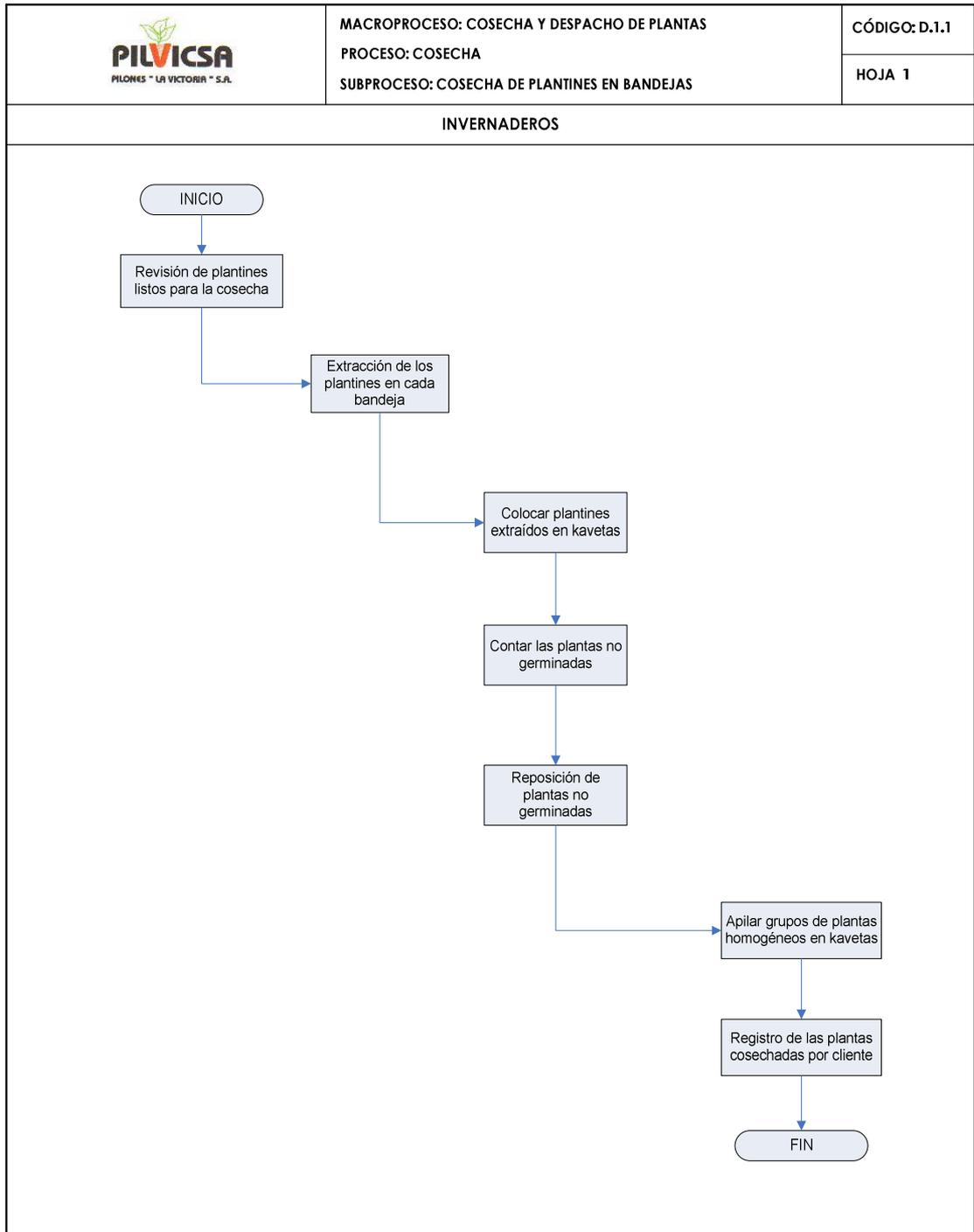
SUBPROCESO: Cosecha de Plantines en Bandejas (D.1.1.)

OBJETIVO: Extracción de plantines de cada poro de la bandeja y acumularlos en kavetas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Kavetas. • Plantas sembradas en bandejas. • Guantes. 	<p>Una vez que los plantines están listos para el despacho al cliente se extrae de cada poro de la bandeja los plantines, para acumularlos en una kaveta que contiene un número homogéneo de plantas (generalmente 1000 plantas/kaveta) Una vez extraídos las plantas de cada bandeja se cuenta las no germinadas para llevar un registro del porcentaje de germinación por bandeja de cada tipo de plantas y para saber el número de plantines que hay que completar para llenar la kaveta. Una vez apilado el pedido del cliente se lleva un registro de la cantidad cosechada por cada cliente.</p>	Plantines cosechados en kavetas.	E	N/A

Cuadro 23: Caracterización D.1.1

Flujograma 20: Actividad D.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	COSECHADORAS	CODIFICACIÓN	D.1.1
ALCANCE	COSECHAR PLANTINES PARA DESPACHO A CLIENTES	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
C H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISIÓN DE PLANTAS PARA DESPACHO ▶ EXTRACCIÓN DE BANDEJAS PLANTINES ▶ COLOCAR PLANTINES EN KAVETAS ▶ CONTEO DE PLANTAS NO GERMINADAS ▶ REPORTAR PLANTAS NO GERMINADAS POR BANDEJA ▶ REPONER PLANTAS NO GERMINADAS EXTRAYENDO DE OTRAS BANDEJAS ▶ REPORTE DE PLANTAS COSECHADAS PARA DESPACHO 	E
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
PLANTINES SEMBRADOS KAVETAS GUANTES	COSECHAR PLANTINES SEMBRADOS EN BANDEJAS PARA DESPACHO	PLANTAS COSECHADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Plantas Cosechadas	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	PLANTAS COSECHADAS POR BANDEJAS INFORME DE PLANTAS PARA DESPACHO
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad D.1.1 Cosecha de Plantines en Bandejas:

❖ Sembradora-Cosechadora (1):	50 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (2):	50 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (3):	50 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (4):	50 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (5):	50 horas/mes.
❖ Sembradora-Cosechadora (9):	64 horas/mes.
❖ Sembradora-Cosechadora (10):	64 horas/mes.
❖ Sembrador-Plantines Rosas (3)	40 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (4)	40 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (6)	40 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (7)	40 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (8)	40 horas/mes
❖ Cosechadora (1)	130 horas/mes
❖ Cosechadora (2)	130 horas/mes
❖ Cosechadora (3)	130 horas/mes
❖ Cosechadora (4)	130 horas/mes
❖ Cosechadora (5)	130 horas/mes
❖ Cosechadora (6)	130 horas/mes
❖ Jefe Técnico (1)	30 horas/mes.

- ❖ Jefe Técnico (2) 30 horas/mes.
- ❖ Gerente Técnico de Producción 2 horas/mes.

Las Sembradoras-Cosechadoras requieren del tiempo establecido para extraer de las bandejas los plantines, registrar la germinación de las plantas por bandejas. Las personas que ejercen este cargo están asignadas para la cosecha de las líneas de producto: especies, árboles, hortalizas y flores de verano. Las cosechadoras realizan las mismas actividades que las Sembradoras-Cosechadoras, sin embargo están encargadas de la línea de productos del brócoli.

Los Jefes Técnicos requieren del tiempo establecido para realizar los reportes de cosecha enviados a Gerencia y el Gerente Técnico de Producción utiliza el tiempo señalado para realizar estudios de los porcentajes de germinación, supervisión y revisión del trabajo de las personas a cargo de esta actividad.

El indicador de gestión para la cosecha de plantas viene dado por:

$$\begin{array}{l} \text{Cosecha de Plantas} \qquad \frac{\text{N}^\circ \text{ Plantas Regadas}}{1 \text{ hora}} = \frac{140000}{8 \text{ horas}} \\ \text{Cosecha de Plantas} \qquad \qquad \qquad 17500 \text{ plantas/ hora} \end{array}$$

21

²¹ Tasa promedio calculada para una Cosechadora de Brócoli.

D.1.2. COSECHA DE ESQUEJES.

NARRATIVA

Para poder cosechar los esquejes de las plantas madres se debe revisar los que están listos, para realizar una proyección de los que estarán para los siguientes períodos, de esta manera se podrá determinar al cliente la disponibilidad para cada semana.

De las plantas madres se extraen las ramas listas para la cosecha de acuerdo a su tamaño (esquejes) para lo cual se utiliza un bisturí desinfectado cortando cada uno de ellos y apilarlos en una funda con un número homogéneo. Cada grupo de fundas es guardado en un contenedor refrigerado para que las plantas mantengan un correcto estado de humedad. En caso de tomar las plantas cosechadas para la venta se las almacena en una bodega refrigerada (cuarto frío) hasta el despacho al cliente, y en caso de tomar las cosechas realizadas para la resiembra se les conserva en un buen estado de humedad para ser enviadas a los cuartos de propagación.

Al final de cada mes se elabora un informe de cosecha de esquejes por cliente a Gerencia, el cual contiene las plantas sembradas y cosechadas por tipo y variedad de esquejes.

Las plantas que se siembran con esquejes corresponden a las líneas de productos: flores de verano (gypsophila), frutas (frutilla).



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Cosecha (D.1.2)

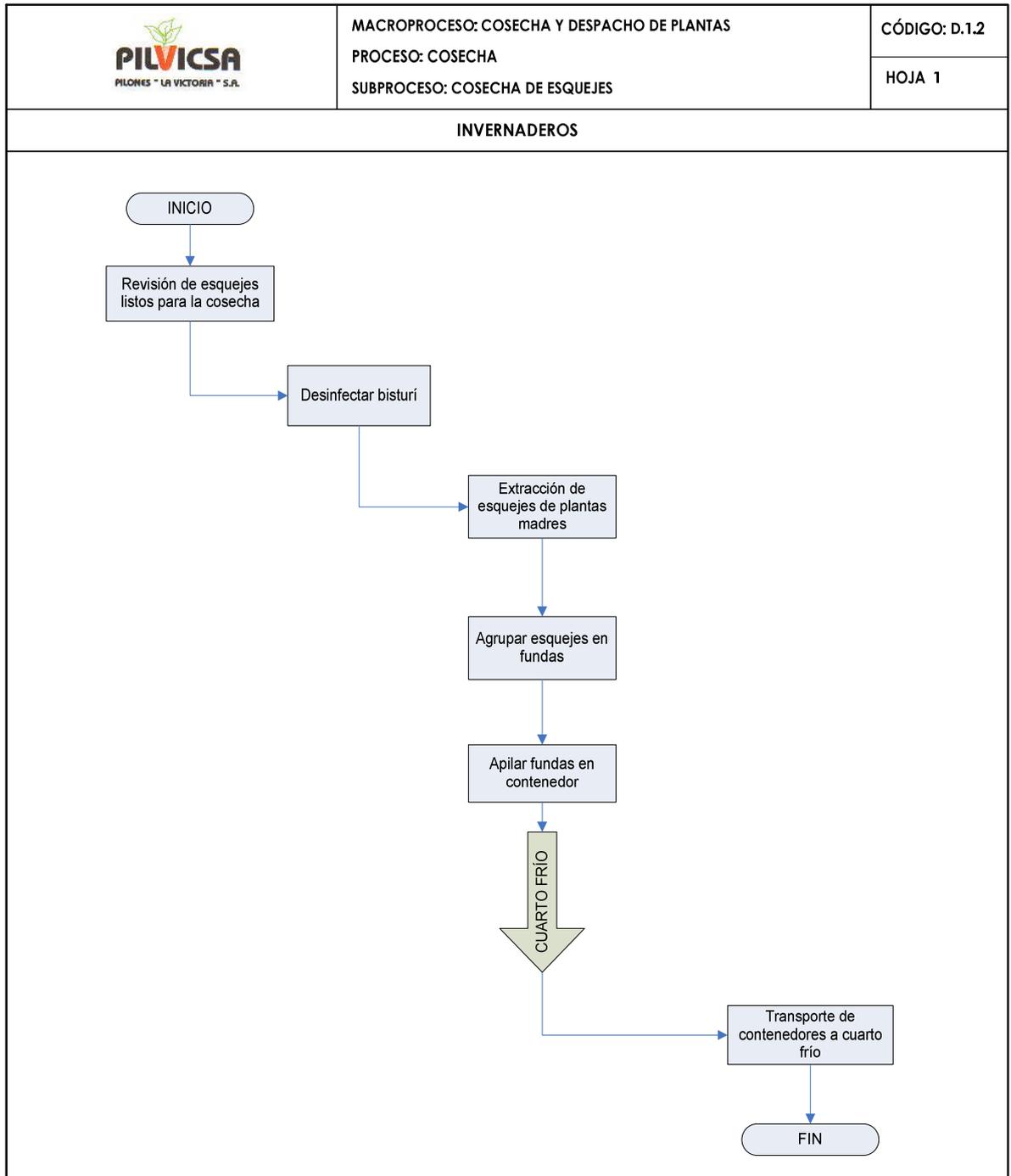
SUBPROCESO: Cosecha de Esquejes (D.1.2.)

OBJETIVO: Cosechar esquejes sembrados de plantas madres para resiembra o despacho.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Bisturí. • Desinfectante. • Guantes. • Plantas madres sembradas. • Fundas. • Contenedores. 	<p>Se revisa la disponibilidad de esquejes listos para el despacho o la resiembra mediante una proyección. Una vez revisados se procede a extraer con un bisturí desinfectado los esquejes que serán almacenados en fundas de grupos homogéneos y al terminar la cosecha ser almacenados en un recipiente que será enviado al cuarto frío en caso de que se despache al cliente, o ser enviados a los cuartos de propagación en caso de una resiembra.</p> <p>Se elabora al final de cada mes un informe de cosecha de esquejes por cada cliente, tipo y variedad de plantas.</p>	Esquejes cosechados.	E B	N/A

Cuadro 24: Caracterización D.1.2

Flujograma 21 Actividad D.1.2



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COSECHA DE ESQUEJES	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	COSECHADORAS	CODIFICACIÓN	D.1.2
ALCANCE	COSECHAR PLANTINES PARA DESPACHO A CLIENTES	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	CICLOS DE ESTADÍA DE PRODUCTOS	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
C H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISIÓN DE PLANTAS MADRES ▶ PROYECCIÓN DE ESQUEJES A A COSECHAR ▶ DESINFECTAR BISTURÍ ▶ EXTRAER DE PLANTAS MADRES ESQUEJES ▶ COLOCAR EN FUNDAS LOS ESQUEJES COSECHADOS ▶ ALMACENAR FUNDAS EN CONTENEDORES ▶ ENVIAR ESQUEJES A CUARTOS DE PROPAGACIÓN O CUARTO FRÍO 	E B
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
BÍSTURI DESINFECTANTE GUANTES FUNDAS CONTENEDOR PLANTAS MADRES SEMBRADAS	COSECHAR ESQUEJES PARA DESPACHO O RESIEMRBA	PLANTAS COSECHADAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Plantas Cosechadas	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	PROYECCIÓN DE ESQUEJES INFORME DE ESQUEJES COSECHADOS
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

D.2.1. DESPACHO DE PLANTAS.

NARRATIVA

Para iniciar con el despacho de plantas se recibe confirmación de la llegada del cliente. De esta manera se alista los productos para el despacho y el Departamento de Producción envía una solicitud de elaboración de etiquetas para el despacho al Departamento Administrativo, donde la Asistente Administrativa (2) diseña cada etiqueta en un Sistema de Información para posteriormente imprimirlo y enviarlo a los Jefes de Producción los cuales después de etiquetar el producto, proceden a llenar la guía.

Este documento sirve de fuente para que el Departamento Administrativo realice la Guía de Remisión y consecuentemente se registre la salida de productos por medio de los kárdex que maneja el Sistema de Información Contable.

Se imprime los comprobantes de venta respectivos para que reciba la persona representante del cliente. De esta manera se autoriza la salida de productos sembrados en los invernaderos para poder ser embarcados en el camión. Finalmente Se transporta las plantas para ser recibidas por el cliente.

CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Despacho (D.2.1)

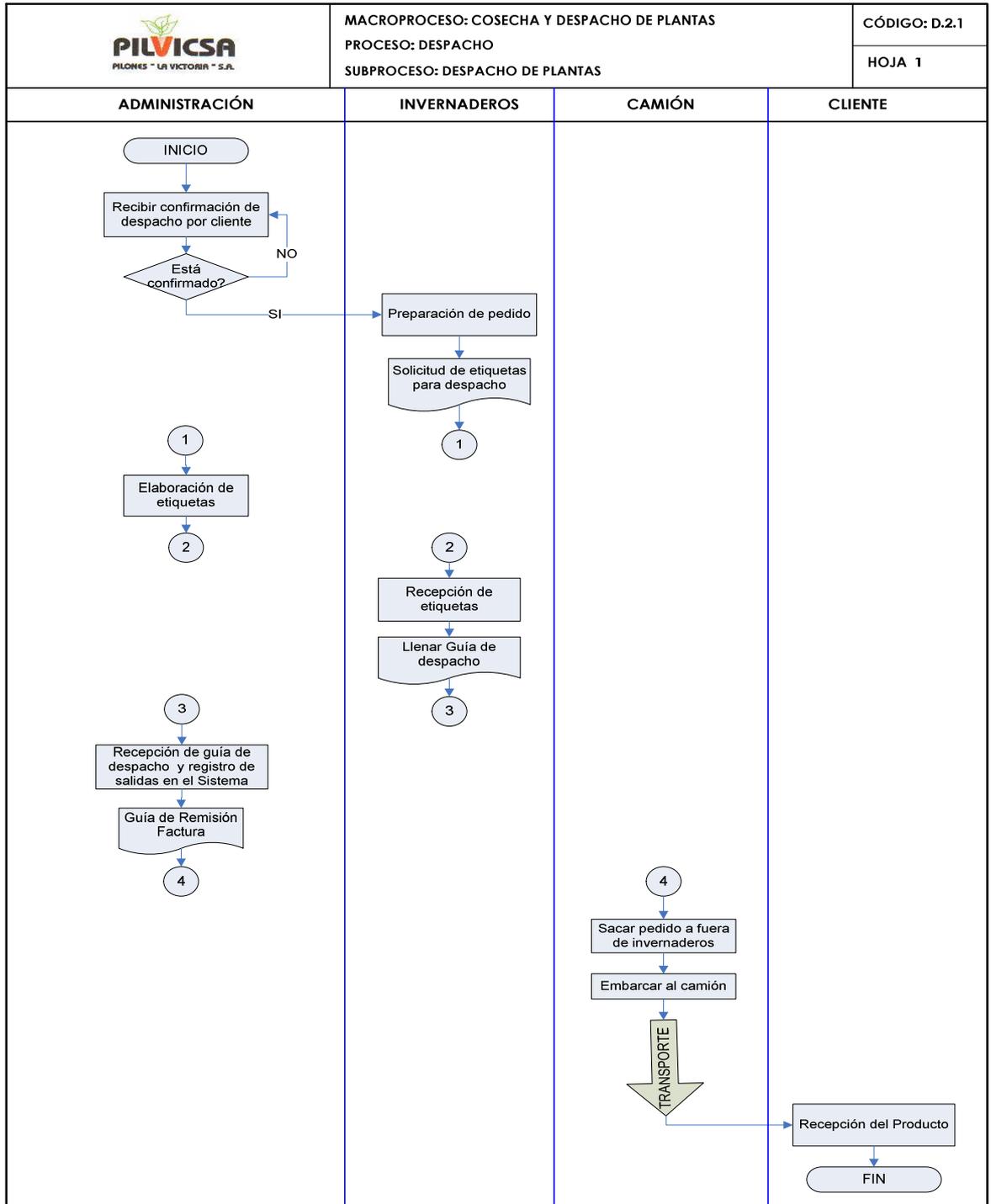
SUBPROCESO: Despacho de Plantas (D.2.1.)

OBJETIVO: Despachar plantas para envío al cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C D1 H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Sistema de Información de Diseño de Etiquetas. • Etiquetas. • Empaques de envío. • Guías de Despacho. 	<p>Se confirma el despacho de productos al cliente, posteriormente se prepara el pedido (cosechando, empacando) y se los agrupa para su salida. Se envía una solicitud para la elaboración de etiquetas, las cuales son diseñadas en un sistema de información y enviadas a cada jefe encargado de producción. Se elabora la guía de despacho y se envía a administración para el registro e impresión de la guía de remisión y la factura. De esta manera se autoriza la salida de productos de invernaderos para ser embarcados al camión conjuntamente con los comprobantes de venta respectivos. Finalmente los productos son transportados al cliente para su recepción conforme.</p>	<p>Guía de Remisión. Factura. Productos despachados.</p>	E	N/A

Cuadro 25: Caracterización D.2.1

Flujograma 22: Actividad D.2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	DESPACHO DE PLANTAS	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	JEFES DE PRODUCCIÓN	CODIFICACIÓN	D.2.1
ALCANCE	DESPACHO DE PLANTAS PARA EL CLIENTE	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	INVERNADEROS	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	JEFES TÉCNICOS, OBREROS, ASISTENTES ADMINISTRATIVAS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
C D1 H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CONFIRMAR EL DESPACHO AL CLIENTE ▶ PREPARAR EL DESPACHO DE PLANTAS ▶ EMPACAR DESPACHO ▶ IMPRESIÓN DE ETIQUETAS ▶ ELABORACIÓN DE GUÍA DE DESPACHO ▶ ELABORACIÓN E IMPRESIÓN GUÍA DE REMISIÓN Y FACTURA ▶ EMBARCAR PLANTAS EN EL CAMIÓN ▶ TRANSPORTE DE PLANTAS AL CLIENTE 	E B
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GUÍA DE DESPACHO EMPAQUES ETIQUETAS	DESPACHAR PLANTAS A CLIENTES	PLANTAS DESPACHADAS COMPROBANTES DE VENTA
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Plantas Despachadas Tasa de Ingreso de Comprobantes de Venta	NORMAS INEN REGISTRO SANITARIO NORMAS AMBIENTALES ORDENES MUNICIPALES	GUÍA DE DESPACHO GUÍA DE REMISIÓN SALIDA DE PRODUCTOS DE INVERNADEROS TURNOS DE DESPACHO
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad D.2.1 Despacho de plantas a clientes:

❖ Sembrador-Plantines Rosas (2) :	40 horas/mes
❖ Sembrador-Plantines Rosas (5) :	40 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (1):	40 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (2):	40 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (3):	40 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (4):	40 horas/mes
❖ Sembradora-Cosechadora (5):	40 horas/mes.
❖ Sembrador-Transfer (4):	60 horas/mes.
❖ Sembrador-Transfer (5):	60 horas/mes.
❖ Regador (2) :	11 horas/mes
❖ Regador (3) :	14 horas/mes
❖ Regador (4) :	15 horas/mes
❖ Regador (5) :	15 horas/mes
❖ Regador (6) :	13 horas/mes
❖ Regador (7) :	11 horas/mes
❖ Regador (8) :	11 horas/mes
❖ Regador (9) :	10 horas/mes
❖ Regador (10):	10 horas/mes
❖ Jefe Técnico (1)	10 horas/mes.
❖ Jefe Técnico (2)	25 horas/mes.
❖ Jefe Técnico (3)	18 horas/mes.
❖ Encargado de Bodega.	20 horas/mes.
❖ Asistente Administrativa (1)	70 horas/mes.
❖ Asistente Administrativa (2)	70 horas/mes.

Las Sembradoras-Plantines de Rosas realizan el despacho de esa línea de productos, empacan y embarcan por lo que utilizan su tiempo para realizar esta actividad además de la siembra de plantines.

Los regadores son aquellos que están encargados del despacho de productos de las demás líneas de productos, para lo cual tienen turnos para despachar las plantas, desalojan las kavetas cosechadas de los invernaderos y embarcan al camión.

Las sembradoras-cosechadoras realizan esta actividad para empacar las macetas y embarcar al camión.

Los sembradores – transfer se dedican a realizar actividades de despacho una vez concluida sus tareas de transferencia de plantas.

Cada Jefe Técnico y el Encargado de Bodega controlan la salida de productos de los invernaderos, realizan las guías de despacho y colocan las etiquetas en los productos.

Las Asistentes Administrativas requieren del tiempo establecido para el diseño de etiquetas, impresión de comprobantes de venta, elaboración de itinerario de despachos para los clientes.

Los indicadores de gestión para la cosecha de plantas vienen dados por:

Despacho de Plantas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Kavetas Despachadas}}{1 \text{ hora}} = \frac{172}{1 \text{ hora}}$
Despacho de Plantas	172 kavetas/ hora
Ingreso de Comprobantes de Venta	$\frac{\text{Comprobantes Ingresados}}{1 \text{ hora}} = \frac{70}{1 \text{ hora}}$
Ingreso de Comprobantes de Venta	70 comprobantes/ hora

23

²³ Tasa promedio calculada para despacho de plantas de brócoli por kaveta.

Tasa promedio calculada para guías de despacho ingresadas al sistema

E.1.1. VENTA DE PRODUCTOS.

NARRATIVA

Antes de que los productos sean despachados para su venta se llena la guía de despacho de plantas. Posteriormente es enviada al Departamento de Administración para el registro e impresión de los comprobantes de venta. Con la información en facturación se envía al Departamento Financiero para el reconocimiento de la transacción de venta de productos, considerando las condiciones de venta acordadas con el cliente.

Al momento de ser recibidos los productos por el cliente manifestando su conformidad en la recepción, se procede a la cancelación de la factura mediante un cheque que es recibido por la Gerencia Administrativa la que se encarga de revisar la validez del documento y depositarlo en la cuenta bancaria de la Compañía.

Una vez recibido el comprobante de la transacción, este es enviado al Departamento Financiero para el respectivo registro del cobro de la venta, en el asiento contable.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Venta (E.1.1)

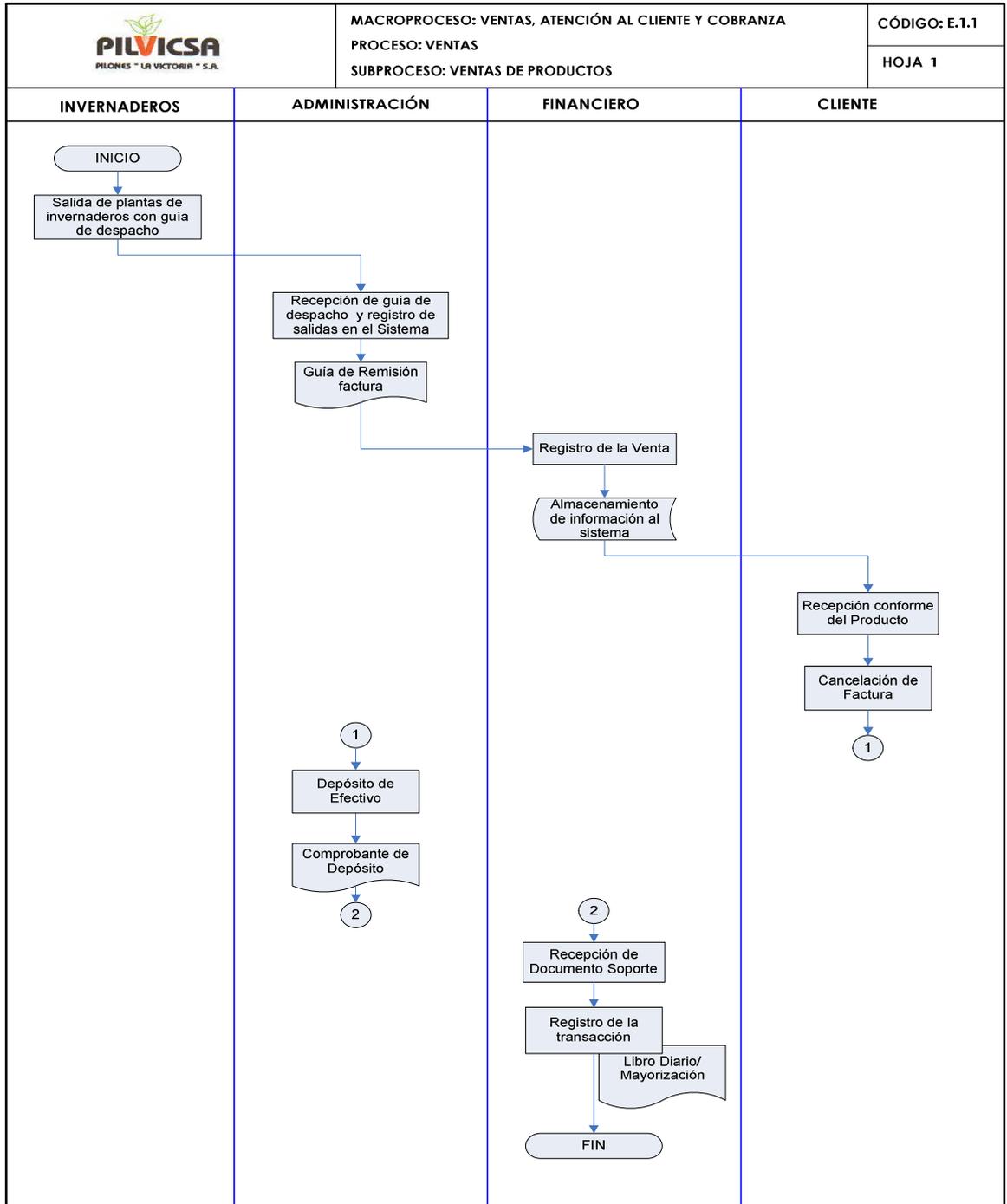
SUBPROCESO: Venta de Productos (E.1.1.)

OBJETIVO: Venta de productos a clientes.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Comprobantes de Venta. • Suministros de Oficina. 	<p>Salido las plantas de los invernaderos para el despacho, se registra la salida de ítems en el Sistema de Información Contable, el mismo que permite imprimir la guía de remisión y la factura. El cliente recibe conforme la venta y realiza la respectiva cancelación en cheque el cual es recibido por la Gerente Administrativa, quien elabora las papeletas de depósito para transferir el efectivo a la cuenta bancaria de la Compañía y recibir el comprobante de depósito el cual es recibido por el Departamento Financiero para el registro de la transacción de cobro en el Sistema Contable.</p>	<p>Productos Vendidos. Comprobante de Venta</p>	F	<p>Consumidor Final. Fresflor. Ecofroz. Brocoagro. Astee Flowers Inaexpo. IQF EMOP</p>

Cuadro 26: Caracterización E.1.1

Flujograma 23: Actividad E.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	VENTA DE PRODUCTOS		EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE ADMINISTRATIVA, GERENTE FINANCIERO	CODIFICACIÓN	E.1.1	FECHA
ALCANCE	DESPACHO DE PLANTAS PARA EL CLIENTE			01-05-08
			REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENCIA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
D	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REALIZAR GUÍAS DE REMISIÓN ▶ IMPRIMIR FACTURAS ▶ REGISTRO DE LA TRANSACCIÓN DE VENTA ▶ RECEPCIÓN DE CHEQUES ▶ LLENAR PAPELETAS DE DEPÓSITO ▶ DEPOSITAR EN CUENTA BANCARIA ▶ REGISTRO DE LA TRANSACCIÓN DE COBRO 	VARIOS CLIENTES CONSUMIDOR FINAL F
ENTRADAS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPROBANTES DE VENTA SUMINISTROS DE OFICINA	OBJETIVO VENTA DE PRODUCTOS A CLIENTES	SALIDAS PLANTAS DESPACHADAS COMPROBANTES DE VENTA
INDICADORES Tasa de Ingreso de Transacciones	CONTROLES PCGA LRTI REGLAMENTOS DISPOSICIONES LEGALES	REGISTROS/ANEXOS COMPROBANTES DE VENTA TRANSACCIONES CONTABLES
ELABORADO POR ENDERSON MAYORGA	REVISADO POR DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	APROBADO POR ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad E.1.1 Venta de Productos:

❖	Gerente Administrativo	7,06 horas/mes.
❖	Gerente Financiero	10 horas/mes.
❖	Asistente Administrativo-Contable (1)	6,5 horas/mes.
❖	Asistente Administrativo-Contable (2)	50 horas/mes
❖	Asistente Administrativa (1)	23,8 horas/mes.
❖	Asistente Administrativa (2)	70 horas/mes.

La Gerente Administrativa y los Asistentes Administrativos realizan los comprobantes de venta, atienden al cliente, reciben cheques y llenan papeletas de depósito. El Gerente Financiero y los Asistentes Administrativos Contables realizan los registros de los Asientos Contables.

Para la venta de productos se registra el asiento de producto terminado, dependiendo de la presentación que tiene el producto se los realiza de la siguiente manera:

Productos sembrados en bandejas:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Inventario en Proceso -Invernadero (Cosecha)	1.1.3.1.04	xxxxx		
	v./ Salida de artículos de producción en proceso				

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxxx	
	Producto Terminado (A Despacharse)	1.1.3.1.05	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxxx		
	v./ Productos Terminados para la venta (plantines en bandejas)				

Productos sembrados en macetas-fundas-vasos:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxx	
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxx
	Inventario en Proceso -Invernadero (Cosechas)	1.1.3.1.04	xxxx		
	v./ Salida de artículos de producción en proceso				
	-02-				
01-01-X8	INVENTARIOS	1.1.3.1.		xxxx	
	Producto Terminado	1.1.3.1.05	xxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxx
	Proceso en Costos	1.1.3.1.99	xxxx		
	v/ Productos terminados (macetas-plantines de rosas-árboles)				

De esta manera se tiene registrado el producto terminado para cada tipo producto y su variedad en: sustrato, semilla, estacas, yemas, fundas, vasos, macetas y cartones.

Para la venta de cada producto se aplica el siguiente asiento contable:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	CAJA	1.1.1.1.		xxxx	
	Caja Efectivo Ventas	1.1.1.1.04	xxxx		
	CLIENTES	1.1.2.1.		xxxx	
	Cientes	1.1.2.1.01	xxxx		
	IMPUESTOS ANTICIPADOS	1.1.4.1.		xxxx	
	Anticipo Retención IVA	1.1.4.1.02	xxxx		
	Anticipo Retención Fuente	1.1.4.1.03	xxxx		
	VENTAS PILONES	4.1.1.1			xxxx
	Ventas	4.1.1.1.01	xxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES Y RETENCIONES	2.1.1.4			xxxx
	IVA en Ventas	2.1.1.4.02	xxxx		
	v./ Venta de Productos				

Consecuentemente el Sistema de Información Contable registra el costo de ventas para el producto vendido en función de los elementos de costo cargados a la cuenta Producto Terminado (sustrato, semilla, estacas, yemas, fundas, vasos, macetas y cartones) por método de valoración de inventarios Promedio Ponderado de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	COSTO DE LA VENTAS	5.2.1.1.		xxxxx	
	Costo de Venta Pilon	5.2.1.1.01	xxxxx		
	INVENTARIOS	1.1.3.1.			xxxxx
	Producto Terminado	1.1.3.1.05	xxxxx		
	v./ Costo de venta productos (Materia Prima Directa)				

Sin embargo, el asiento anterior no se aplica para mano de obra y costos indirectos puesto que no ha existido forma de asignar un costo unitario para cada producto en las cuentas de costos (mano de obra-costos indirectos) por lo que el Departamento Financiero Registra esta transacción al final de cada mes de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	MATERIA PRIMA (COSTO DE PRODUCCIÓN)	5.1.1.1.		xxxxx	
	Agroquímicos	5.1.1.1.02	xxxxx		
	MANO DE OBRA DIRECTA (COSTO DE PRODUCCIÓN)	5.1.1.2		xxxxx	
	Varias Cuentas	5.1.1.2.XX	xxxxx		
	MANO DE OBRA INDIRECTA (COSTO DE PRODUCCIÓN)	5.1.2.1		xxxxx	
	Varias Cuentas	5.1.2.1.XX	xxxxx		
	CARGA FABRIL (COSTO DE PRODUCCIÓN)	5.1.2.2		xxxxx	
	Varias Cuentas	5.1.2.2.XX	xxxxx		
	MANTENIMIENTOS (COSTO DE PRODUCCIÓN)	5.1.2.3		xxxxx	
	Varias Cuentas	5.1.2.3.XX	xxxxx		
	DEPRECIACIONES (COSTO DE PRODUCCIÓN)	5.1.2.4		xxxxx	
	Varias Cuentas	5.1.2.4.XX	xxxxx		
	BANCOS	1.1.1.2			xxxxx
	Banco Pichincha Cta. 942509-1	1.1.1.2.01	xxxxx		
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1.2.1.3			xxxxx
	Varias Cuentas	1.2.1.3.XX	xxxxx		
	ACREEDORES VARIOS	2.1.1.2			xxxxx
	Varias Cuentas	2.1.1.2.XX	xxxxx		
	PROVEEDORES	2.1.1.3			xxxxx
	Varias Cuentas	2.1.1.3.XX	xxxxx		
	OBLIGACIONES FISCALES	2.1.1.4			xxxxx
	Varias Cuentas	2.1.1.4.XX	xxxxx		
	v./ Costo de venta productos (MO-CIF)				

Cuando se realiza el cobro de ventas a crédito el asiento utilizado por el Departamento de Financiero es:

FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
	-01-				
01-01-X8	CJA	1.1.1.1.		xxxxx	
	Caja Efectivo Ventas	1.1.1.1.04	xxxxx		
	CLIENTES	1.1.2.1.			xxxxx
	Cientes	1.1.2.1.01	xxxxx		
	v./ Cobro de Ventas a crédito				

El indicador de gestión para la venta de productos vienen dados por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} \quad \frac{\text{Comprobantes Ingresados}}{1 \text{ hora}} = \frac{70}{1 \text{ hora}}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} \quad 70 \text{ comprobantes/ hora} \quad 24$$

²⁴ Tasa promedio calculada para transacciones ingresadas al sistema

E.2.1. REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES.

NARRATIVA

Una vez vendida la planta el cliente revisa las condiciones de recepción del producto, en caso de disconformidad notifica el reclamo al Gerente Administrativo o al Gerente de Comercialización. Posteriormente la Gerencia de Comercialización verifica la validez del reclamo realizando una visita personal al cliente, en donde se hace una revisión técnica de las plantas recibidas. En caso de reconocerse el reclamo al cliente se procede a realizar una nota de crédito mediante una autorización otorgada por el Gerente General; recibida esta autorización por la Asistente Contable se realizará el registro respectivo de la nota de crédito en el sistema de información, se imprime el comprobante y se envía al cliente.

Las plantas que han sido devueltas por reclamo son dadas de baja por su estado (mortalidad, tamaño, dañadas). En caso de no reconocerse al cliente, la venta queda sujeta a sin reclamo.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Atención al Cliente (E.2.)

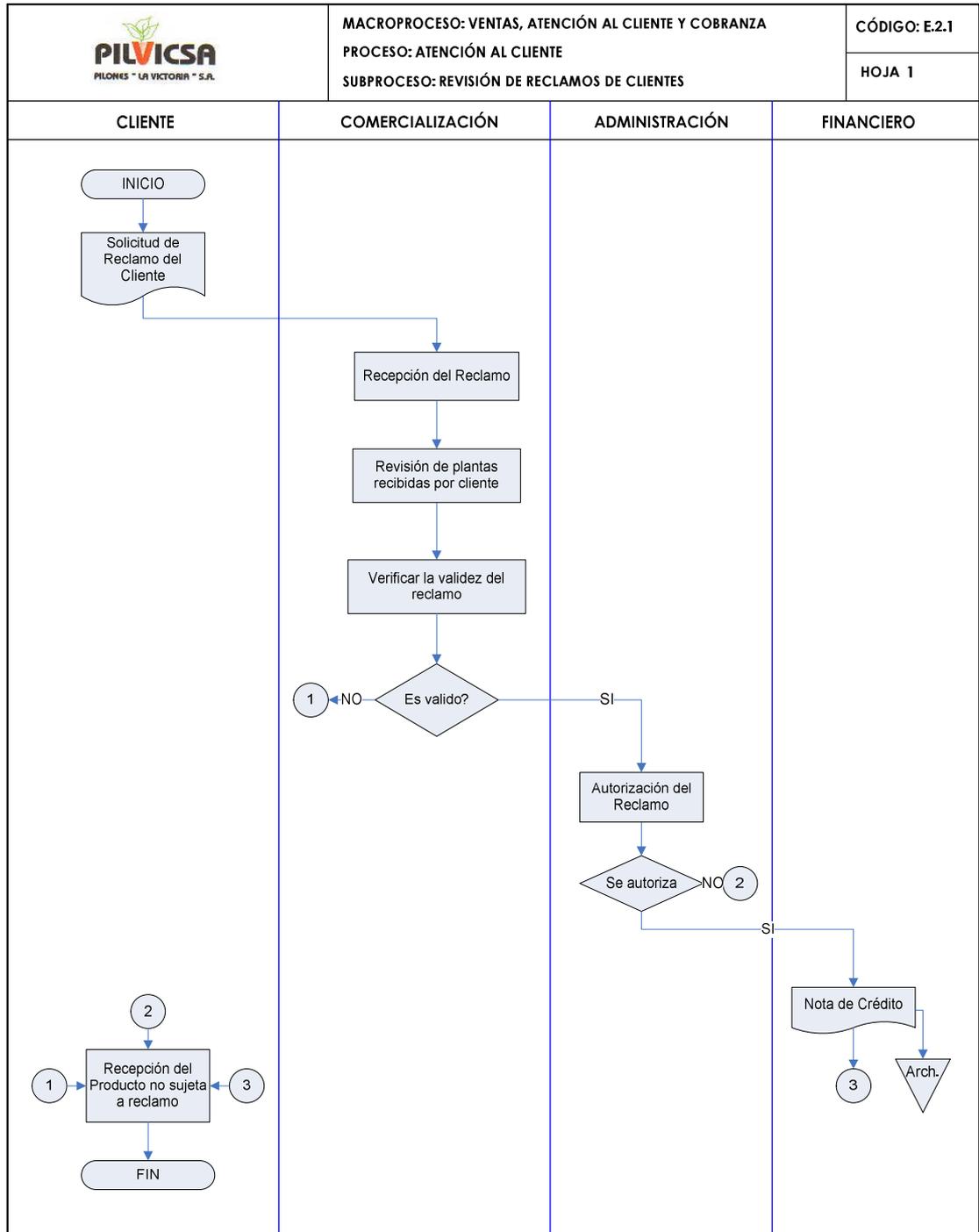
SUBPROCESO: Revisión de Reclamos de Clientes (E.2.1.)

OBJETIVO: Revisión de validez de reclamos de clientes.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información Contable. • Comprobantes de Venta. • Suministros de Oficina. • Internet. 	<p>Recibido los productos por el cliente, este revisa la condición de recepción. En caso de disconformidad los Departamentos de Administración y Comercialización, se encargan de recibir la notificación. Posteriormente la Gerencia de Comercialización realiza una visita personal al cliente, para ejecutar una revisión técnica del estado de los productos recibidos y reportar a Gerencia General, las novedades encontradas.</p> <p>Gerencia General otorga la autorización para la realización de la nota de crédito, en donde se registra la transacción en el sistema, se imprime el comprobante y se lo envía al cliente.</p> <p>En caso de no autorizarse, se considera como venta no sujeta a reclamo.</p>	Notas de Crédito/Reclamos no autorizados.	F E1	Varios Clientes

Cuadro 27: Caracterización: E.2.1

Flujograma 24: Actividad E.2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	CODIFICACIÓN	E.2.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENTE ADMINISTRATIVA, GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	FECHA	01-05-08		
ALCANCE	REVISIÓN DE VALIDEZ DE RECLAMOS DE CLIENTES	REQUISITO DE LA NORMA			

RECURSOS			
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENCIA ADMINISTRATIVA-COMERCIALIZACIÓN

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
D	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RECEPCIÓN DEL RECLAMO ▶ PROGRAMAR VISITAS A CLIENTES ▶ REVISIÓN TÉCNICA DE PLANTAS RECIBIDAS ▶ ENTREGA DE INFORME TÉCNICO DE PLANTAS REVISADAS ▶ AUTORIZACIÓN DEL RECLAMO ▶ REGISTRO DE NOTA DE CRÉDITO ▶ ENTREGA DE NOTA DE CRÉDITO AL CLIENTE 	VARIOS CLIENTES CONSUMIDOR FINAL F
ENTRADAS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPROBANTES DE VENTA SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET	OBJETIVO REVISAR LA VALIDEZ DE LOS RECLAMOS DE CLIENTES	SALIDAS NOTA DE CRÉDITO RECLAMOS NO AUTORIZADOS
INDICADORES Tasa de Ingreso de Transacciones	CONTROLES NORMAS SANITARIAS DISPOSICIONES LEGALES REGLAMENTO INTERNO	REGISTROS/ANEXOS NOTA DE CRÉDITO TRANSACCIONES CONTABLES
ELABORADO POR ENDERSON MAYORGA	REVISADO POR DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	APROBADO POR ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad E.2.1 Revisión de Reclamos de Clientes:

❖ Gerente Administrativo	1,18 horas/mes.
❖ Gerente de Comercialización	40 horas/mes.
❖ Gerente General	5 horas/mes.
❖ Asistente Administrativo-Contable (2)	10 horas/mes

La Gerente Administrativa atiende los reclamos del cliente, el Gerente de Comercialización visita al cliente y realiza una revisión técnica de las plantas sujetas a reclamo. La Gerencia General autoriza los reclamos y la Asistente Administrativo Contable registra la nota de crédito.

El indicador de gestión para la venta de productos vienen dados por:

$$\begin{array}{l} \text{Ingreso de Transacciones} \quad \frac{\text{Comprobantes Ingresados}}{1 \text{ hora}} = \frac{70}{1 \text{ hora}} \\ \text{Ingreso de Transacciones} \quad \quad \quad 70 \text{ comprobantes/ hora} \quad \quad \quad 25 \end{array}$$

²⁵ Tasa promedio calculada para transacciones ingresadas al sistema

E.2.2. ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES.

NARRATIVA

Dentro de la atención al cliente, desde el momento en que se realiza las órdenes de siembra hasta la post venta de los productos, se toma en cuenta sus necesidades, como la recepción de visitas o la elaboración de reportes de: disponibilidad de plantas, porcentajes de germinación de semillas, utilización de agroquímicos en plantas, técnicas de cultivo realizadas, etc.

Además para dar un servicio al cliente la Compañía brinda muestras de plantas de cortesía.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Atención al Cliente (E.2.)

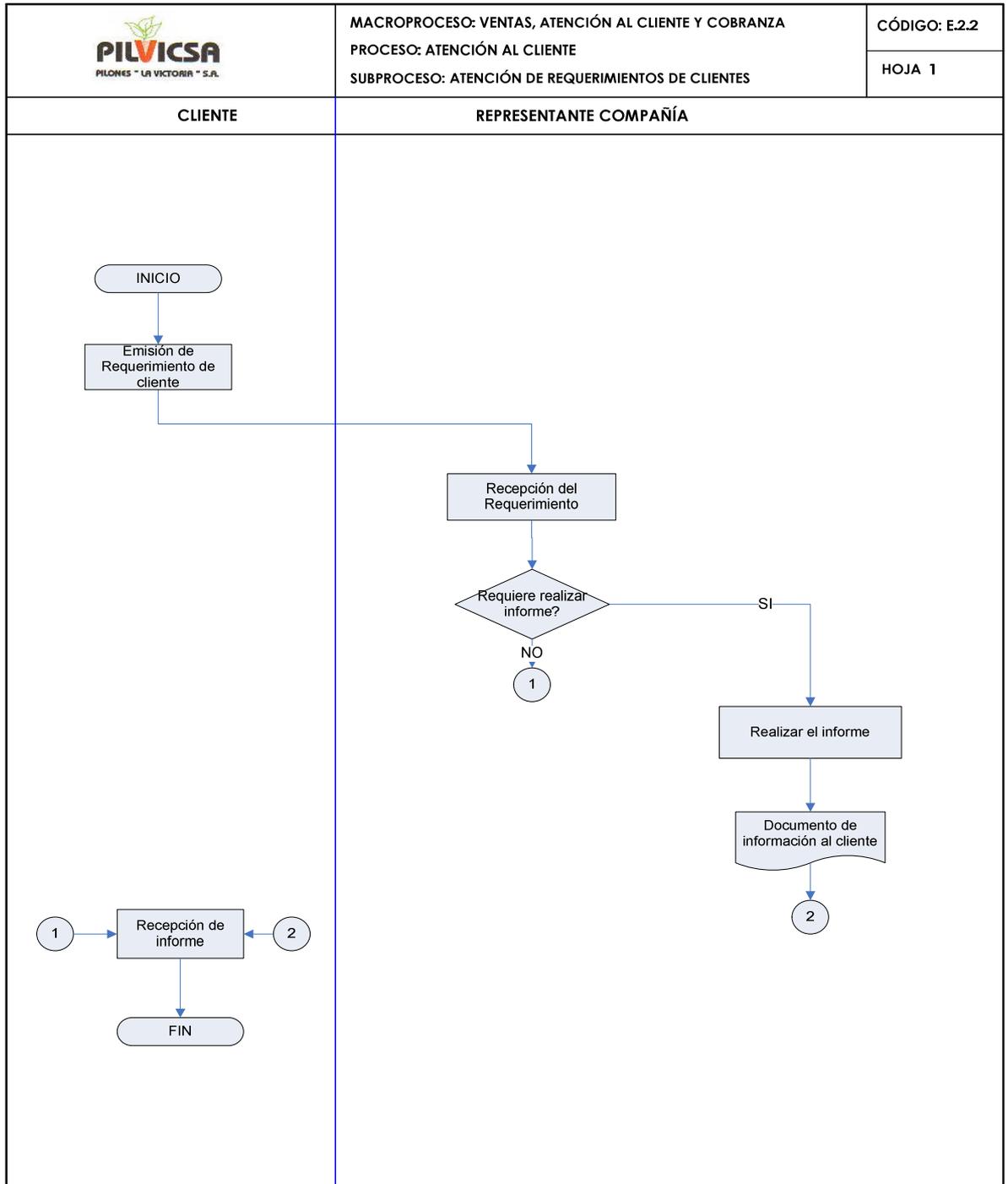
SUBPROCESO: Atención de Requerimientos de Clientes (E.2.2.)

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades del cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Internet. 	Dentro de la atención al cliente, desde el momento en que se realiza las órdenes de siembra, hasta la post venta de los productos, se toma en cuenta sus necesidades, como la recepción de visitas o la elaboración de reportes de: disponibilidad de plantas, porcentajes de germinación de semillas, utilización de agroquímicos en plantas, técnicas de cultivo realizadas, brindar plantas de cortesía, etc.	Informes A Clientes	Personal de la Compañía	Varios Clientes

Cuadro 28: Caracterización E.2.2

Flujograma 25 Actividad E.2.2



DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	CODIFICACIÓN	E.2.2	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA			FECHA	01-05-08
ALCANCE	ATENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE			REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS					
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO		
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENCIA ADMINISTRATIVA-COMERCIALIZACIÓN		

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ATENDER SOLICITUDES DE CLIENTES ▶ CONTESTAR LLAMADAS DE CLIENTES ▶ ELABORAR INFORMES A CLIENTES ▶ ASISTIR TÉCNICAMENTE AL CLIENTE ▶ PROVEER PLANTAS DE CORTESÍA. ▶ OTRAS AFINES 	VARIOS CLIENTES PERSONAL DE LA COMPAÑÍA F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET	PROVEER DE SERVICIO AL CLIENTE	INFORMES A CLIENTES
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Atención al Cliente	REGLAMENTO INTERNO	REPORTES A CLIENTES

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad E.2.2 Revisión de Reclamos de Clientes:

❖ Gerente Administrativo	15 horas/mes.
❖ Gerente de Comercialización	50 horas/mes.
❖ Gerente General	45 horas/mes.
❖ Asistente Administrativo (1)	3,53 horas/mes
❖ Asistente Administrativo (2)	20 horas/mes
❖ Jefe de Producción (1)	20 horas/mes
❖ Jefe de Producción (2)	20 horas/mes
❖ Jefe de Producción (3)	20 horas/mes
❖ Sembrador – Transfer (2):	80 horas/mes
❖ Gerente Técnica de Producción	12 horas/mes

Cada persona requiere del tiempo indicado para realizar esta actividad en atender las necesidades del cliente:

El indicador de gestión para atención del cliente viene dado por:

$$\text{Atención al Cliente} = \frac{\text{Recepciones Atendidas}}{\text{Tiempo Promedio Asignado}} = \frac{634}{39,99 \text{ horas-mes}}$$
$$\text{Atención al Cliente} = 16 \text{ Recepciones atendidas/hora mes}$$

26

²⁶ Tasa promedio calculada para las personas encargadas en atención al cliente.

E.3.1. COBRANZA A CLIENTES.

NARRATIVA

Una vez realizada la venta de productos se revisa la cartera de créditos por vencer, en donde los Gerentes de Comercialización y Administrativos determinan una lista de los clientes pendientes de cobro. Posteriormente programan un horario de llamadas y las realizan de acuerdo con el plazo fijado con el cliente se revisa en la cuenta bancaria de la Compañía o en registros el sustento de la cancelación del crédito concedido al cliente.

En caso de que la cuenta por cobrar siga pendiente a pesar de las llamadas al cliente, el Gerente de Comercialización visita a los clientes para recuperar la cartera. En las visitas personales se trata de localizar al cliente, se refinan acuerdos para el pago oportuno de la cartera vencida y otra gestión necesaria para el cobro oportuno de cartera.

Cada mes el Gerente de Comercialización y Administrativo envían un reporte de cobranzas a la Gerencia General de las cuentas pendientes de cobro y las canceladas considerando la antigüedad de las mismas.

CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Cobranza (E.3.)

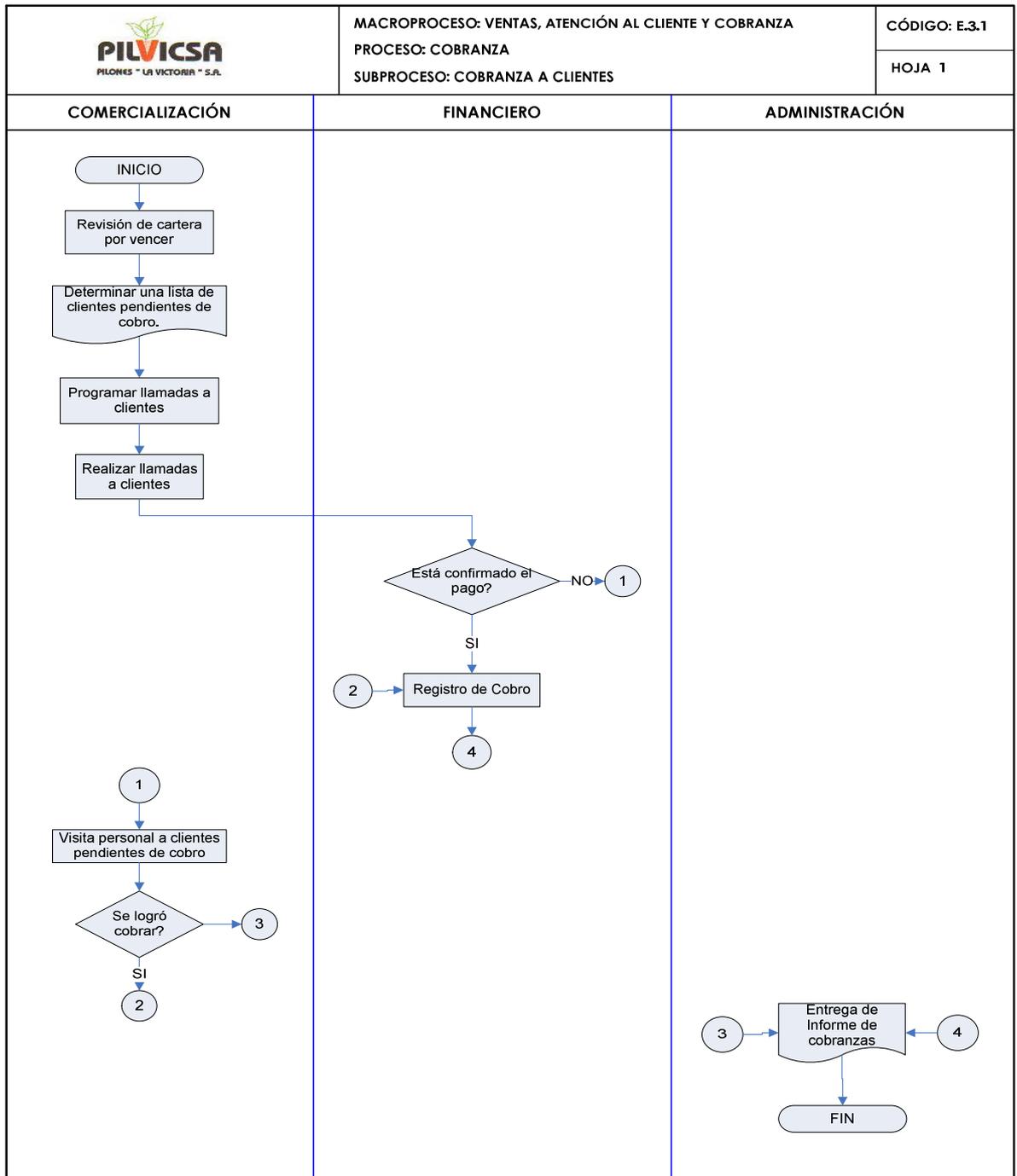
SUBPROCESO: Cobranza a Clientes (E.3.1.)

OBJETIVO: Realizar cobranzas de cartera pendiente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Sistema de Información Contable. • Teléfono. • Internet. 	<p>Se revisa la cartera pendiente de cobro, para lo cual se elabora una lista de la cartera y programar los horarios de llamadas a clientes y realizarlas. Posteriormente se verifica los cobros de la cartera con un documento soporte. Si la cuenta sigue pendiente se realiza una visita personal al cliente para determinar nuevas condiciones de pago, plazos, o cualquier gestión que permita recuperar la cartera.</p> <p>Se elabora un informe de cobros a clientes y de la cartera pendiente en función del volumen y los montos.</p>	<p>Informes De Cobranzas. Cartera cobrada</p>	N/A	Varios Clientes

Cuadro 29: Caracterización E.3.1

Flujograma 26 Actividad E.3.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	COBRANZA A CLIENTES	CODIFICACIÓN	E.3.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA			FECHA	01-05-08
ALCANCE	COBRAR CARTERA PENDIENTE A CLIENTES			REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS					
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO		
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENCIA ADMINISTRATIVA-COMERCIALIZACIÓN		

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
H	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISIÓN DE CARTERA PENDIENTE DE COBRO ▶ ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE LLAMADAS A CLIENTES ▶ REALIZAR LLAMADAS A CLIENTES ▶ VERIFICACIÓN E COBRO ▶ LOCALIZAR A CLIENTES PENDIENTES DE COBRO ▶ VISITA A CLIENTES PENDIENTES DE COBRO ▶ RENEGOCIAR CONDICIONES DE CRÉDITO 	VARIOS CLIENTES F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	COBRAR CARTERA PENDIENTE	INFORME DE CARTERA
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Cobro de Cartera	REGLAMENTO INTERNO	PROGRAMA DE LLAMADAS

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad E.3.1 Cobranza a Clientes:

- ❖ Gerente Administrativo 112 horas/mes.
- ❖ Gerente de Comercialización 70 horas/mes.
- ❖ Gerente General 25 horas/mes.
- ❖ Asistente Administrativo Contable (2) 40 horas/mes

La Gerencia General y la Gerencia de Administración analizan la gestión de cobros de cartera. La Gerencia de Comercialización se encarga de la realización de visitas a clientes, programar visitas, elaborar informes de cobro de cartera y otras gestiones de cobro. La Asistente Administrativo Contable se encarga de realizar las llamadas a clientes y de registrar los cobros:

El indicador de gestión para el cobro de cartera viene dado por:

$$\text{Cobro de Cartera} = \frac{\text{Cartera Cobrada}}{\text{Cartera Total}} = \frac{420375,89}{921345,89}$$

Cobro de Cartera 45,63%

27

²⁷ Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

F.1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

NARRATIVA

Se realiza un análisis de puestos para determinar la gestión del personal en cada una de sus funciones asignadas, determinando si se requiere contratar a personal nuevo para cubrir una vacante temporal o fija dependiendo de los resultados del análisis.

Para contratar a personal nuevo se realiza una convocatoria por la prensa, indicando el perfil de competencias que se requiere para ocupar el puesto vacante. Posteriormente se reciben las carpetas de los aspirantes, mediante un proceso de selección y pruebas se define el candidato apropiado para ocupar el puesto y se lo entrevista.

A continuación se procede a la elaboración del contrato con el trabajador, cumpliendo con las disposiciones legales y se lo registre en la Nómina de Trabajadores.

Al nuevo trabajador se le proveerá de uniformes que requiera para ejercer su cargo, así como la respectiva inducción por parte del jefe delegado.

Además se otorga de capacitación continua a los trabajadores mediante programas eventuales y se evalúa al personal, a través del control de asistencias e informe de rendimientos por cada jefe encargado.

En función del control de asistencias de los trabajadores se procederá a realizar los roles de pago respectivos, los cuales son registrados por el Departamento Financiero.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Dirección de Recursos Humanos (F.1.)

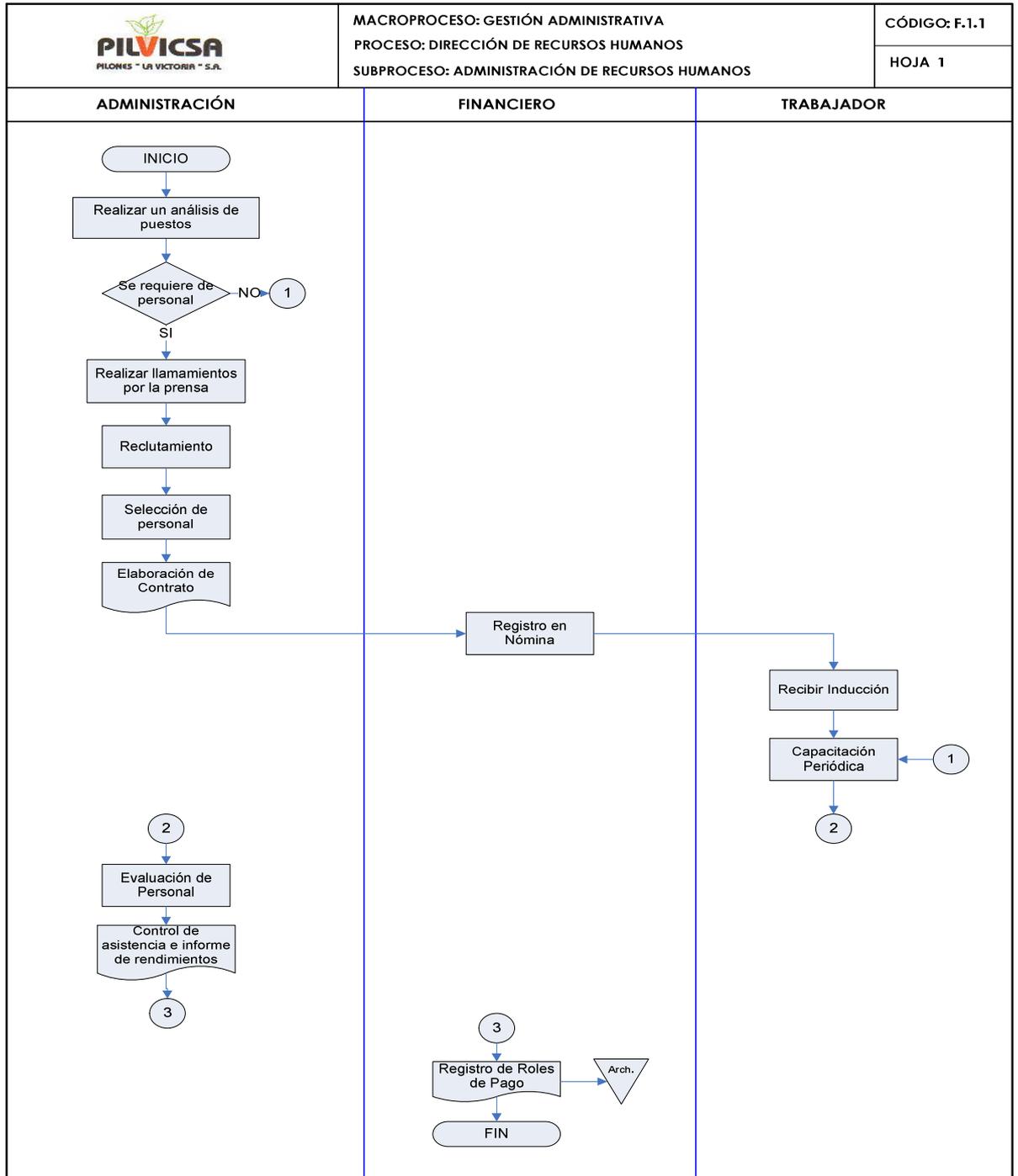
SUBPROCESO: Administración de Recursos Humanos (F.1.1.)

OBJETIVO: Realizar la gestión del personal.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A B C D E H	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Sistema de Información Contable. • Teléfono. • Internet. 	<p>Se realiza un análisis de puestos en donde se determina la necesidad de contratar a nuevo personal para la Compañía de tipo eventual o fijo. Por lo que se envía un llamado de prensa indicando las competencias que se requieren para ocupar el puesto. Posteriormente se reciben las carpetas de los aspirantes y se selecciona al personal mediante pruebas y entrevistas. Se define al candidato y realiza la contratación.</p> <p>Se otorgan programas de capacitación periódica a los trabajadores, así como se los evalúa en función de la eficiencia, asistencia y grado de participación.</p>	Análisis de Puestos. Evaluación al Personal	Personal de la Compañía	N/A

Cuadro 30: Caracterización F.1.1

Flujograma 27: Actividad F.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CODIFICACIÓN	F.1.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA			FECHA	01-05-08
ALCANCE	SELECCIÓN-CONTRATACIÓN-CAPACITACIÓN-EVALUACIÓN AL PERSONAL			REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS					
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO		
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENCIA ADMINISTRATIVA-COMERCIALIZACIÓN		

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
A B C D E	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS POR CADA CARGO ▶ DETERMINAR LAS VACANTES EN CADA PUESTO ▶ REALIZAR ANUNCIOS POR LA PRENSA PARA CONTRATACIÓN ▶ RECEPCIÓN DE CARPETAS ▶ SELECCIÓN DE CANDIDATOS APROPIADOS ▶ ELABORACIÓN DE PRUEBAS ▶ CALIFICACIÓN DE PRUEBAS ▶ ENTREVISTAS CON CANDIDATOS ▶ CONTRATACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS ▶ INDUCCIÓN A TRABAJADORES ▶ SELECCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ▶ EVALUACIÓN DEL PERSONAL 	PERSONAL DE LA COMPAÑÍA
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	OBTENER PERSONAL ADECUADOR PARA CADA PUESTO DE TRABAJO	ANÁLISIS DE PUESTOS EVALUACIONES AL PERSONAL
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Contratación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> REGLAMENTO INTERNO DISPOSICIONES LEGALES LEY DE SEGURIDAD SOCIAL CÓDIGO DE TRABAJO 	ASISTENCIAS DE TRABAJADORES
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad F.1.1 Administración de Recursos Humanos:

❖ Gerente General	5 horas/mes.
❖ Gerente Administrativo	32 horas/mes.
❖ Gerente Técnico de Producción.	2 horas/mes
❖ Gerente Financiero.	1 hora/mes

La Gerencia General está encargada de controlar la gestión de todo el personal de la Compañía. La Gerencia Administrativa se encarga de los procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación del personal de todas las áreas y control de nómina. Los Gerentes de Producción, Financiero, controlan la gestión del personal a su cargo; donde el primero tiene mayor cantidad de personas a cargo que las dependencias.

El indicador de gestión de contratación de personal viene dado por:

$$\text{Tasa de Contratación de Personal} = \frac{\text{Personal Contratado}}{\text{Personal de la Compañía}} = \frac{5}{60}$$

$$\text{Tasa de Contratación de Personal} = 8,33\%$$

28

²⁸ Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

F.2.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.

NARRATIVA

Se realiza un análisis de proveedores, en función del grado de calidad en la entrega de productos. En caso de requerirse de proveedores nuevos se realiza llamados por la prensa para la selección de ofertas recibidas. Se selecciona la más conveniente, para posteriormente elaborar un contrato con la empresa proveedora de bienes o servicios. El contrato incluye el establecimiento de plazos, precios, formas de pago y demás condiciones para poder realizar un pedido.

De esta manera el proveedor puede preparar las órdenes de compra realizadas por el Gerente Administrativo, así como entregar información adicional que requiera la Gerencia como estados de cuenta, copias de contratos, acuerdos y otra información necesaria para realizar las actividades de la Compañía.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Gestión con Proveedores (F.2.)

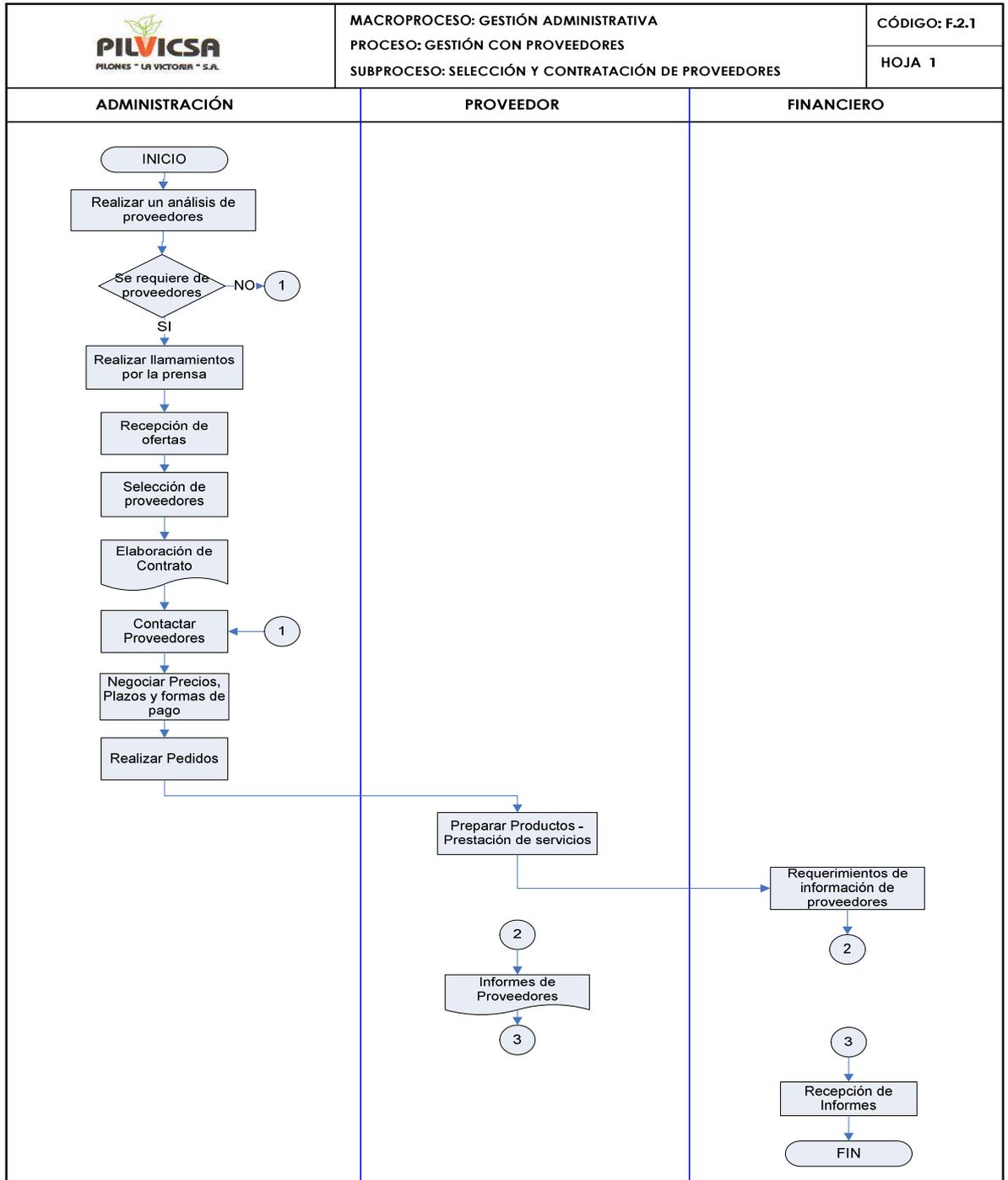
SUBPROCESO: Selección y Contratación de Proveedores (F.2.1.)

OBJETIVO: Seleccionar y Contratar a Proveedores apropiados para cada necesidad.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
H	Varios Proveedores Bienes/Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Sistema de Información Contable. • Teléfono. • Internet. 	<p>Se realiza un análisis de proveedores, en base a la calidad de entrega de sus productos o servicios. Si se requiere de un nuevo proveedor se realiza un llamado de prensa, indicando el tipo de proveedor que se necesita. Posteriormente se reciben las ofertas para determinar la más apropiada y contactar al proveedor para realizar un contrato.</p> <p>Del mismo modo se establece los plazos, formas de pago y condiciones de entrega para que se preparen los pedidos con la orden de compra respectiva.</p> <p>Puede requerir la Gerencia información de Proveedores como: estados de cuenta, copias de contratos, acuerdos y otra necesaria para realizar sus actividades.</p>	Análisis de Proveedores. Contratos con proveedores	A B C D E F G H	N/A

Cuadro 31: Caracterización F.2.1

Flujograma 28 Actividad F.2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES		EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA		FECHA	01-05-08
ALCANCE	SELECCIÓN-CONTRATACIÓN-DE PROVEEDORES	CODIFICACIÓN	F.2.1	REQUISITO DE LA NORMA

RECURSOS			
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENCIA ADMINISTRATIVA

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="text-align: center;">PROVEEDORES</th></tr> <tr><td>Varios Proveedores</td></tr> </table>	PROVEEDORES	Varios Proveedores	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="text-align: center;">TAREAS</th></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▶ REALIZAR ANÁLISIS DE PROVEEDORES ▶ DETERMINAR NECESIDAD DE NUEVOS PROVEEDORES ▶ CONVOCAR PRENSA OFERTAS PARA PROVEEDORES ▶ RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE OFERTAS ▶ SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA OFERTA APROPIADA ▶ CONTRATAR A NUEVOS PROVEEDORES ▶ SOLICITAR INFORMACIÓN ADICIONAL A PROVEEDORES </td> </tr> <tr><th style="text-align: center;">OBJETIVO</th></tr> <tr><td>SELECCIONAR Y CONTRATAR A PROVEEDORES APROPIADOS</td></tr> <tr><th style="text-align: center;">CONTROLES</th></tr> <tr><td>REGLAMENTO INTERNO DISPOSICIONES LEGALES NORMAS SANITARIAS</td></tr> </table>	TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REALIZAR ANÁLISIS DE PROVEEDORES ▶ DETERMINAR NECESIDAD DE NUEVOS PROVEEDORES ▶ CONVOCAR PRENSA OFERTAS PARA PROVEEDORES ▶ RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE OFERTAS ▶ SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA OFERTA APROPIADA ▶ CONTRATAR A NUEVOS PROVEEDORES ▶ SOLICITAR INFORMACIÓN ADICIONAL A PROVEEDORES 	OBJETIVO	SELECCIONAR Y CONTRATAR A PROVEEDORES APROPIADOS	CONTROLES	REGLAMENTO INTERNO DISPOSICIONES LEGALES NORMAS SANITARIAS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="text-align: center;">CLIENTES</th></tr> <tr><td>A G B H C D E F</td></tr> <tr><th style="text-align: center;">SALIDAS</th></tr> <tr><td style="text-align: center;">ANÁLISIS DE PROVEEDORES CONTRATOS CON PROVEEDORES</td></tr> <tr><th style="text-align: center;">REGISTROS/ANEXOS</th></tr> <tr><td>LISTA DE PROVEEDORES</td></tr> </table>	CLIENTES	A G B H C D E F	SALIDAS	ANÁLISIS DE PROVEEDORES CONTRATOS CON PROVEEDORES	REGISTROS/ANEXOS	LISTA DE PROVEEDORES
PROVEEDORES																
Varios Proveedores																
TAREAS																
<ul style="list-style-type: none"> ▶ REALIZAR ANÁLISIS DE PROVEEDORES ▶ DETERMINAR NECESIDAD DE NUEVOS PROVEEDORES ▶ CONVOCAR PRENSA OFERTAS PARA PROVEEDORES ▶ RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE OFERTAS ▶ SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA OFERTA APROPIADA ▶ CONTRATAR A NUEVOS PROVEEDORES ▶ SOLICITAR INFORMACIÓN ADICIONAL A PROVEEDORES 																
OBJETIVO																
SELECCIONAR Y CONTRATAR A PROVEEDORES APROPIADOS																
CONTROLES																
REGLAMENTO INTERNO DISPOSICIONES LEGALES NORMAS SANITARIAS																
CLIENTES																
A G B H C D E F																
SALIDAS																
ANÁLISIS DE PROVEEDORES CONTRATOS CON PROVEEDORES																
REGISTROS/ANEXOS																
LISTA DE PROVEEDORES																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="text-align: center;">ENTRADAS</th></tr> <tr><td>SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET</td></tr> </table>	ENTRADAS	SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET														
ENTRADAS																
SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th style="text-align: center;">INDICADORES</th></tr> <tr><td>Tasa de Contratación de Proveedores</td></tr> </table>	INDICADORES	Tasa de Contratación de Proveedores														
INDICADORES																
Tasa de Contratación de Proveedores																

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad F.2.1 Selección y Contratación de Proveedores:

- ❖ Gerente General 5 horas/mes.
- ❖ Gerente Administrativo 1,88 horas/mes.

La Gerencia General y la Gerencia Administrativa están encargadas de controlar la gestión de todos los proveedores de la Compañía, desde la evaluación de los proveedores actuales hasta la contratación con nuevos proveedores.

El indicador de gestión de contratación de proveedores viene dado por:

$$\begin{array}{l} \text{Contratación de Proveedores} \\ \text{Contratación de Proveedores} \end{array} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Proveedores Contratados}}{\text{N}^\circ \text{ Proveedores de la Compañía}} = \frac{3}{140} = 2,14\%$$

29

²⁹ Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

G.1.1. PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD.

NARRATIVA

Se recibe los documentos soporte enviados por las distintas áreas de la Empresa para que posteriormente estos sean archivados en forma cronológica.

Para realizar el registro al Sistema de Información se revisa si el documento es válido para su registro de acuerdo a disposiciones legales, normas de contabilidad y principios de contabilidad.

Una vez demostrado la validez del documento soporte se registra la transacción correspondiente en uno de los módulos del sistema de información para elaborar el libro diario, consecuentemente la mayorización y el balance de comprobación con sus respectivos ajustes realizados al final de cada mes.

Los módulos que maneja el sistema de información contable (FENIX) son: Contabilidad, Caja – Bancos, Facturación, Inventario, Compras, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Compras.

La nómina de la Compañía se lo realiza en una hoja de cálculo para registrar sus asientos correspondientes en el módulo de Contabilidad posteriormente.

El Departamento Financiero reporta los estados financieros obtenidos en cada mes a Gerencia General, para que ésta se encargue de analizar los balances y tomar decisiones para la administración de la Compañía.

CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Registro de la Contabilidad de la Compañía (G.1.)

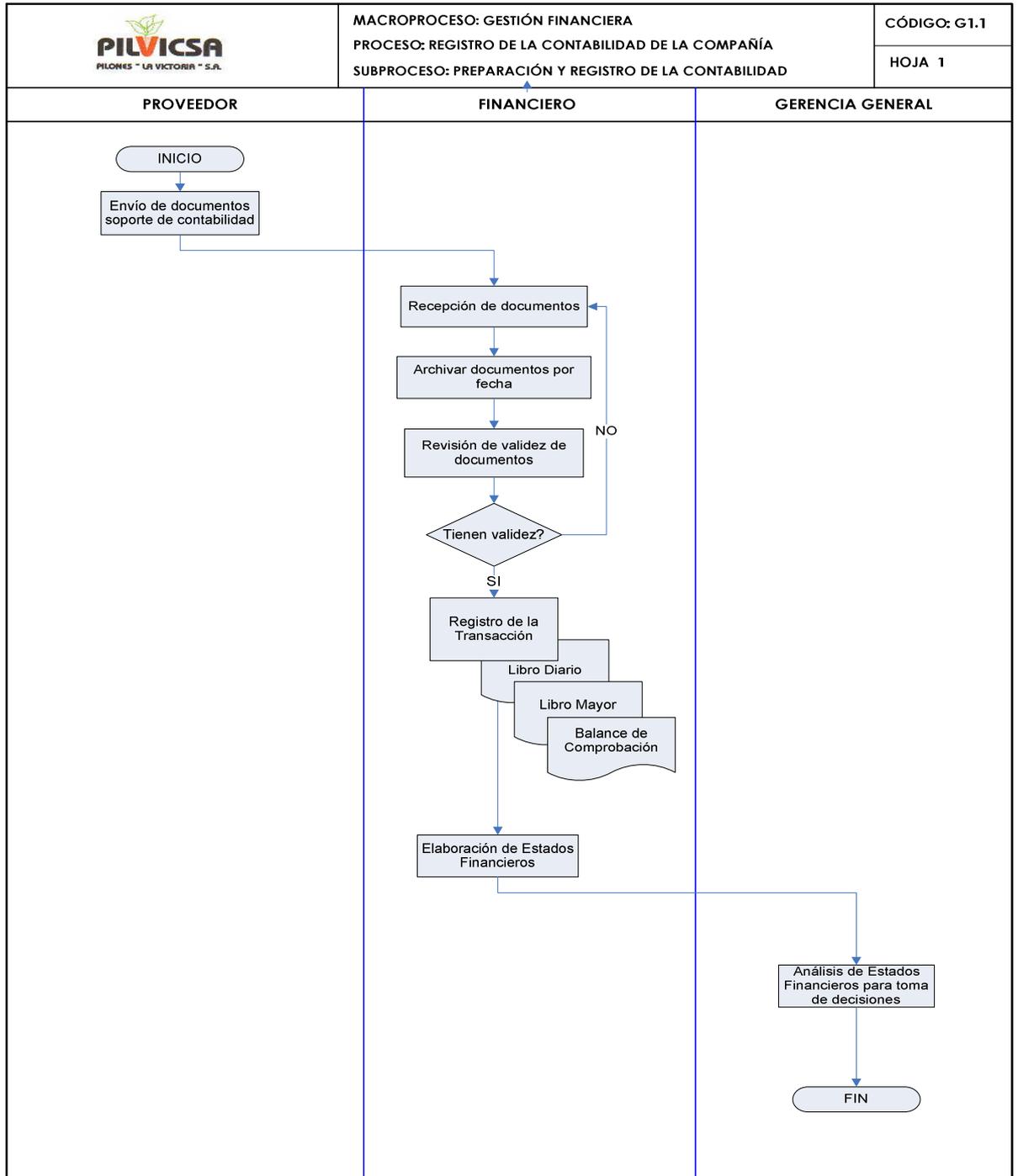
SUBPROCESO: Preparación y Registro de la Contabilidad (G.1.1.)

OBJETIVO: Registrar las transacciones de la Compañía para obtener los Estados Financieros.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A B C D E F I H	Varios Proveedores Bienes/Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Sistema de Información Contable. • Documentos Fuentes. • Teléfono. • Internet. 	<p>Se recibe los documentos fuentes, para registrar la transacción por parte de todas las áreas de la Compañía, posteriormente se verifica su validez de acuerdo a normas-principios contables y leyes. Una vez verificado se registra la transacción utilizando los módulos del Sistema Contable para obtener el libro diario, mayor, balances de comprobación ajustado y estados financieros.</p> <p>Cada mes se entrega los estados financieros de la Compañía a Gerencia para que se analice la composición de los balances y se tomen decisiones adecuadas.</p>	Análisis de Proveedores. Contratos con proveedores	F	Varios Clientes

Cuadro 32: Caracterización G.1.1

Flujograma 29 Actividad G.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD	CODIFICACIÓN	G.1.1	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA FINANCIERA			FECHA	01-05-08
ALCANCE	REGISTRO DE TRANSACCIONES CON DOCUMENTOS FUENTE VÁLIDOS			REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENTE FINANCIERO, ASISTENTES CONTABLES

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
A G B I C D E f	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS FUENTE ▶ ARCHIVAR DOCUMENTOS FUENTE ▶ REVISAR VALIDEZ DE DOCUMENTOS ▶ REGISTRAR EN EL MÓDULO RESPECTIVO DEL SISTEMA ▶ REGISTRAR LIBRO DIARIO ▶ REVISAR LIBRO MAYOR ▶ OBTENER BALANCE DE COMPROBACIÓN ▶ REALIZAR AJUSTES ▶ REVISAR BALANCE DE COMPROBACIÓN AJUSTADO ▶ PREPARAR ESTADOS FINANCIEROS PARA GERENCIA 	F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET DOCUMENTOS FUENTE	REGISTRAR LAS TRANSACCIONES DE LA EMPRESA	ESTADOS FINANCIEROS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Ingreso de Transacciones	PCGA NORMAS DE CONTABILIDAD LEYES Y REGLAMENTOS DISPOSICIONES LEGALES	TRANSACCIONES DE LA EMPRESA
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad G.1.1 Preparación y Registro de la Contabilidad:

❖ Gerente General	25 horas/mes.
❖ Gerente Financiero	110 horas/mes
❖ Asistente Administrativo Contable (1)	55 horas/mes.
❖ Asistente Administrativo Contable (2)	25 horas/mes.

El Gerente General revisa los balances, analiza las variaciones de las cuentas con períodos anteriores y determina una proyección para los siguientes. La Gerente Financiera y sus Asistentes se encargan de registrar los asientos contables para la Compañía en su respectivo módulo.

El indicador de gestión de ingreso de transacciones viene dado por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones Ingresadas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{43}{1}$$

$$\text{Ingreso de Transacciones} = 43 \text{ transacciones/hora}$$

30

³⁰ Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

G.2.1. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y ANEXOS TRIBUTARIOS.

NARRATIVA

Se empieza revisando las cuentas de mayor de impuestos, examinando sus saldos. Posteriormente se analiza los documentos soportes respectivos de cada transacción que incluye cuentas de obligaciones fiscales y se empieza a llenar los campos de los formularios de declaración de impuestos en el Sistema de Información DIMM. Se revisa que existan los mismos saldos de las cuentas de mayor de impuestos con los casilleros de declaración y anexos tributarios.

Posteriormente se procede a validar la información en el DIMM, la cual una vez terminada se procede a enviar el archivo al SRI a través de internet, se recibe el comprobante electrónico.

Los informes de declaración de impuestos son enviados a Gerencia General donde se analizará los movimientos de las cuentas de mayores de obligaciones fiscales de períodos anteriores y tomar decisiones oportunas.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Preparación de Reportes Tributarios Compañía (G.2.)

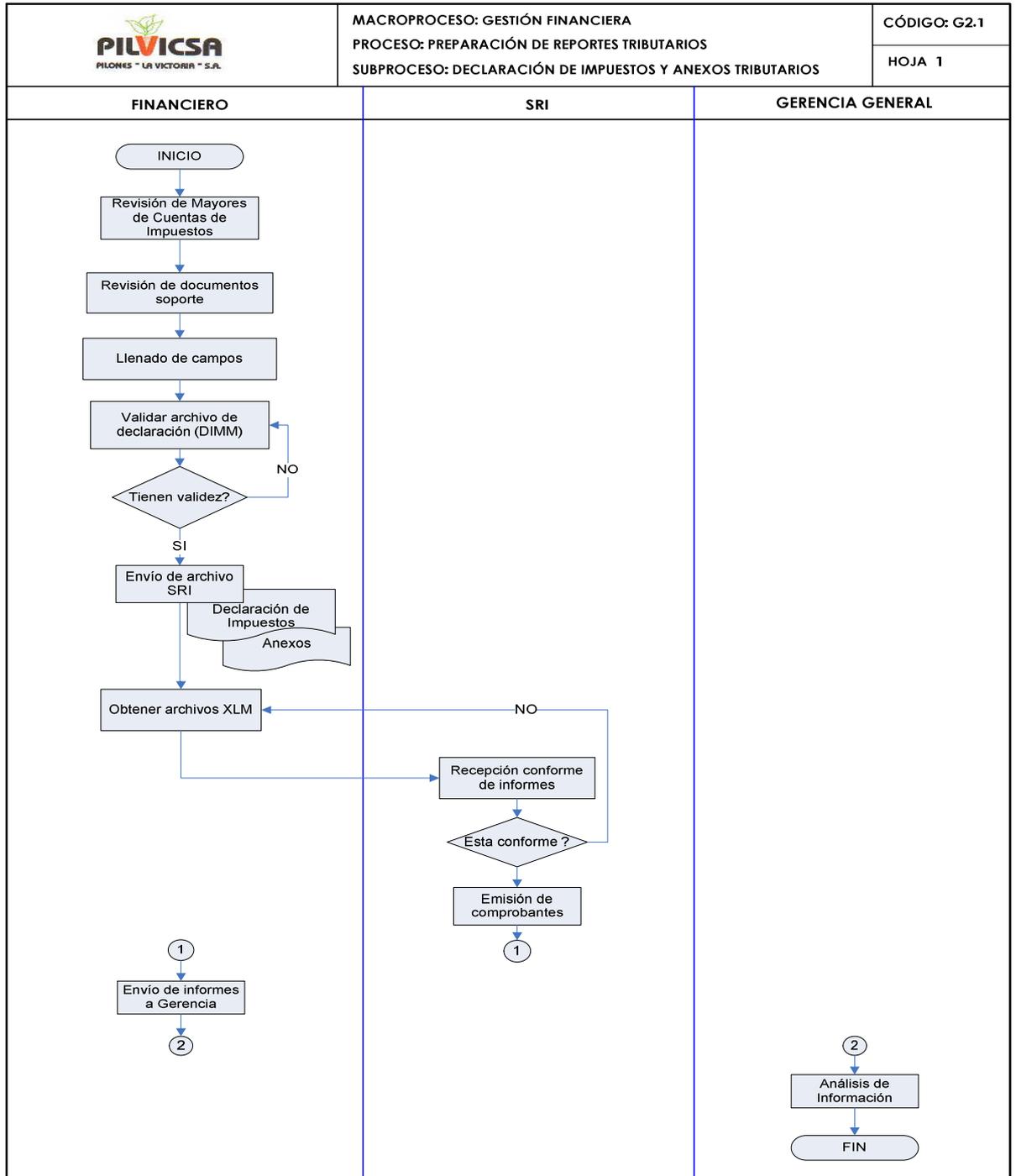
SUBPROCESO: Declaración de Impuestos y Anexos Tributarios (G.2.1.)

OBJETIVO: Realizar control y registro de las transacciones tributarias de acuerdo a la Ley.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A E	Varios Proveedores Bienes/Servicio s	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Sistema de Información Contable. • Documentos Fuentes. • Sistema de Información DIMM • Teléfono. • Internet. 	<p>Se procede llenar los casilleros de declaración de impuestos en base a los saldos de mayor de las cuentas tributarias en el DIMM.</p> <p>Se concilia las cuentas de mayor de obligaciones tributarias con los casilleros de declaración y los anexos tributarios.</p> <p>Se imprime el comprobante electrónico de declaración por internet para enviar un informe a Gerencia General de los movimientos de las cuentas de obligaciones tributarias.</p>	Declaraciones de Impuestos. Anexos Tributarios.	F	Varios Clientes

Cuadro 33: Caracterización G.2.1.

Flujograma 30 Actividad G.2.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y ANEXOS TRIBUTARIOS	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA FINANCIERA	CODIFICACIÓN	G.2.1
ALCANCE	REGISTRO Y CONTROL DE OBLIGACIONES FISCALES DE ACUERDO A LA LEY	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENTE FINANCIERO ASISTENTES CONTABLES

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
A E VARIOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISAR SALDOS DE CUENTAS DE MAYOR DE IMPUESTOS ▶ LLENAR FORMULARIOS DE DECLARACIÓN ▶ REVISIÓN Y CONCILIACIÓN CON DOCUMENTOS FUENTES ▶ VALIDACIÓN DE DECLARACIÓN EN DIMM ▶ DECLARACIÓN EN INTERNET ▶ IMPRESIÓN DE COMPROBANTE ELECTRÓNICO ▶ REALIZAR INFORME A GERENCIA DE LOS MOVIMIENTOS DE LAS CUENTAS 	F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET DOCUMENTOS FUENTE DIMM	REGISTRAR OBLUGACIONES TRIBUTARIAS EN FORMULARIOS DE DECLARACIÓN	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS ANEXOS TRIBUTARIOS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Ingreso de Transacciones	LRTI NORMAS DE CONTABILIDAD LEYES Y REGLAMENTOS DISPOSICIONES LEGALES	ARCHIVOS XML
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad G.2.1 Declaración de Impuestos y Anexos Tributarios:

❖ Gerente General	25 horas/mes.
❖ Gerente Financiero	32 horas/mes
❖ Asistente Administrativo Contable (1)	20 horas/mes.
❖ Asistente Administrativo Contable (2)	5 horas/mes.

El Gerente General revisa los balances, analiza las variaciones de las cuentas con períodos anteriores y determina una proyección para los siguientes. La Gerente Financiera y sus Asistentes se de preparar las declaraciones e impuestos y anexos tributarios de la Compañía.

El indicador de gestión de ingreso de transacciones viene dado por:

$$\text{Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones Ingresadas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{960}{31}$$

Ingreso de Transacciones = 31 transacciones/ hora 31

³¹ Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

G.3.1. CANCELACIÓN A PROVEEDORES.

NARRATIVA

Se empieza archivando los comprobantes de venta recibidos de los proveedores por fecha, para luego ser ingresados al sistema comprobando la validez de los documentos de acuerdo a los requerimientos de impresión y llenado de los comprobantes. Evidenciando la validez se procede a registrar la transacción en el sistema para posteriormente imprimir el cheque conjuntamente con el comprobante de egreso.

Se envía la impresión de los documentos a Gerencia para que revise y autorice el pago del cheque al proveedor. Una vez firmado por el Gerente General y el Presidente se puede confirmar el pago al proveedor para que este se retire el cheque, firme su recepción conforme y el comprobante de retención en caso de que aplique hacerlo.



CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Control de Obligaciones con Proveedores (G.3.)

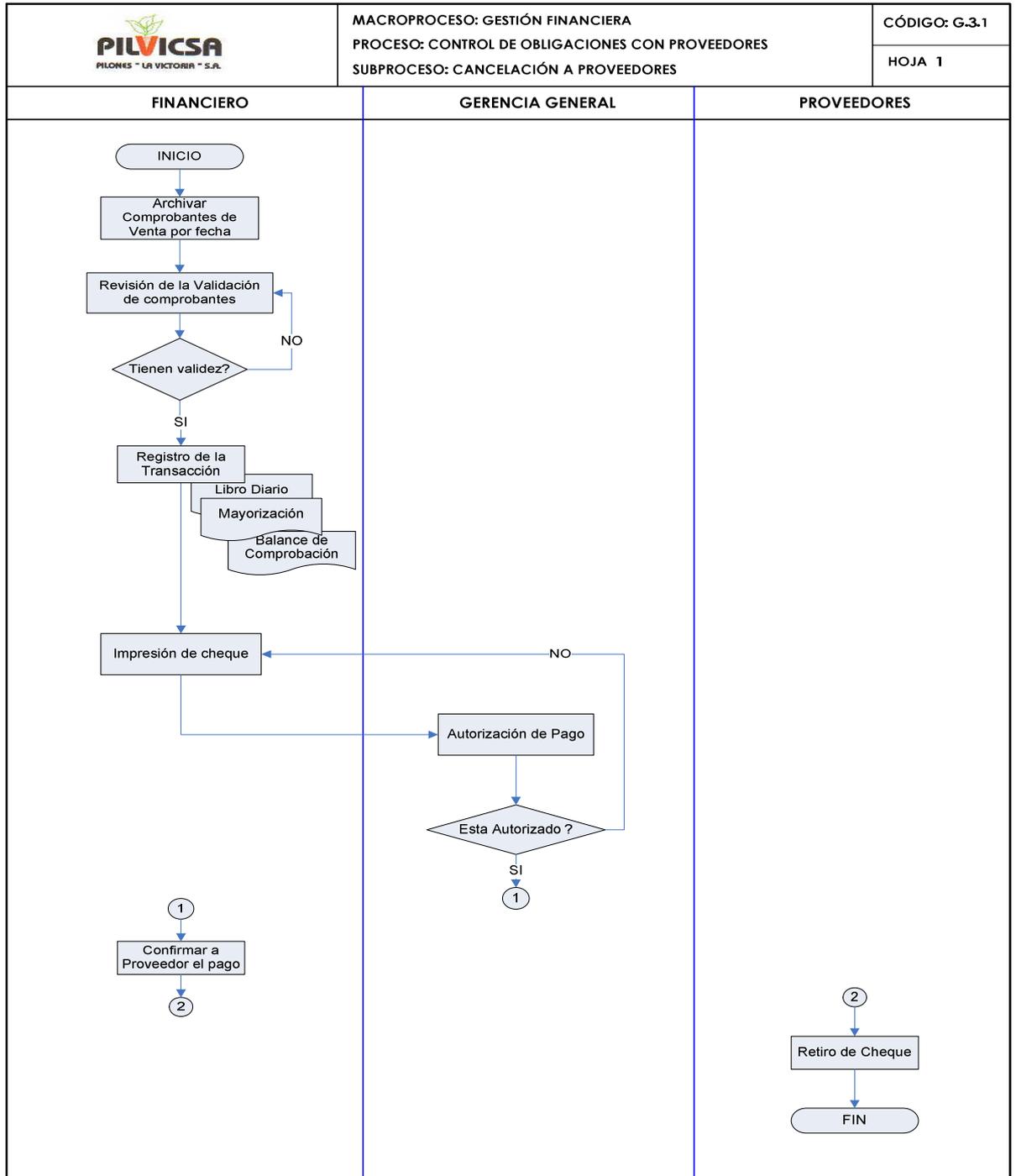
SUBPROCESO: Cancelación a Proveedores (G.3.1.)

OBJETIVO: Realizar pagos a proveedores.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
N/A	Varios Proveedores Bienes/Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de Oficina. • Sistema de Información Contable. • Documentos Fuentes. • Teléfono. • Internet. 	<p>Se archiva los documentos soporte por fecha para luego ser ingresados al sistema, donde se comprueba la validez de los documentos de acuerdo a las disposiciones legales. Posteriormente se ingresa las transacciones al Sistema Contable donde se realiza la impresión del cheque, el comprobante de egreso y el de retención.</p> <p>Posteriormente se envía el cheque para que sea autorizado a Gerencia y Presidencia para confirmar el pago a proveedor.</p> <p>Finalmente se entrega el cheque al Proveedor, conjuntamente con un copia de recepción conforme del comprobante de egreso y el original del comprobante de retención.</p>	<p>Cheques Comprobantes de Egreso Comprobantes de Retención.</p>	F	N/A

Cuadro 34: Caracterización G.3.1

Flujograma 31 Actividad G.3.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES	EDICIÓN No.	1
PROPIETARIO:	GERENCIA FINANCIERA	CODIFICACIÓN	G.3.1
ALCANCE	PAGO A PROVEEDORES	FECHA	01-05-08
		REQUISITO DE LA NORMA	

RECURSOS			
FÍSICOS	COMPUTADORES	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	GERENTE FINANCIERO, ASISTENTES CONTABLES

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES
VARIOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ARCHIVAR COMPROBANTES DE VENTA CRONOLÓGICAMENTE ▶ REVISIÓN DE VALIDEZ DE COMPROBANTES DE VENTA ▶ REGISTRO DE LA TRANSACCIÓN EN EL SISTEMA ▶ IMPRESIÓN DEL COMPROBANTE DE EGRESO ▶ IMPRESIÓN DE CHEQUE ▶ IMPRESIÓN DEL COMPROBANTE DE RETENCIÓN ▶ AUTORIZACIÓN DE CANCELACIÓN DE CHEQUE ▶ CONFIRMAR PAGO A PROVEEDORES ▶ CANCELACIÓN DE CHEQUES Y EMISIÓN DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN ▶ ARCHIVO DE DOCUMENTOS LEGALIZADOS 	F
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE SUMINISTROS DE OFICINA INTERNET DOCUMENTOS FUENTE	CANCELAR OBLIGACIONES PENDIENTES CON PROVEEDORES	CHEQUES AUTORIZADOS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Tasa de Ingreso de Transacciones	LRTI NORMAS DE CONTABILIDAD LEYES Y REGLAMENTOS DISPOSICIONES LEGALES	COMPROBANTES DE EGRESO COMPROBANTES DE RETENCIÓN CHEQUES
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad G.3.1 Cancelación a Proveedores:

❖ Gerente General	25 horas/mes.
❖ Gerente Financiero	2 horas/mes
❖ Asistente Administrativo Contable (1)	50 horas/mes.
❖ Asistente Administrativo Contable (2)	20 horas/mes.

El Gerente General revisa los cheques, revisa el estado de cuenta bancario y emite la autorización. La Gerente Financiera y sus Asistentes se encargan de registrar los asientos contables para la Compañía en su respectivo módulo, imprimen cheques y comprobantes de retención.

El indicador de gestión de ingreso de transacciones viene dado por:

$$\text{Tasa de Ingreso de Transacciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Transacciones Ingresadas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{1}$$

$$\text{Tasa de Ingreso de Transacciones} = 40 \text{ transacciones/hora}$$

32

³² Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

H.1.1. MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS.

NARRATIVA

La actividad de mantenimiento se realiza en manera continua a cada una de las instalaciones y equipos de la Compañía con una revisión de su estado de funcionamiento, en caso de llegarse a determinar que las instalaciones y equipos no trabajan adecuadamente se comienza a repararse, para posteriormente probar el correcto funcionamiento de la infraestructura y dispositivos de la Compañía.

Si se requiere realizar una compra de repuestos para la refacción se realiza una orden de compra donde el Departamento Administrativo realiza la compra y posteriormente se cancele el comprobante de venta.

Cabe destacar que dentro de las actividades realizadas de mantenimiento se encuentran la instalación de equipos, dispositivos, maquinaria, e infraestructura para invernaderos adecuada, de acuerdo a los requerimientos de que cada responsable del área que requiere de la utilización de los mismos.

Una vez realizadas las pruebas de funcionamiento de los equipos se entrega a cada jefe responsable de los equipos e instalaciones para que pueda realizar sus funciones.

CARACTERIZACIÓN

PROCESO: Mantenimiento (H.1.)

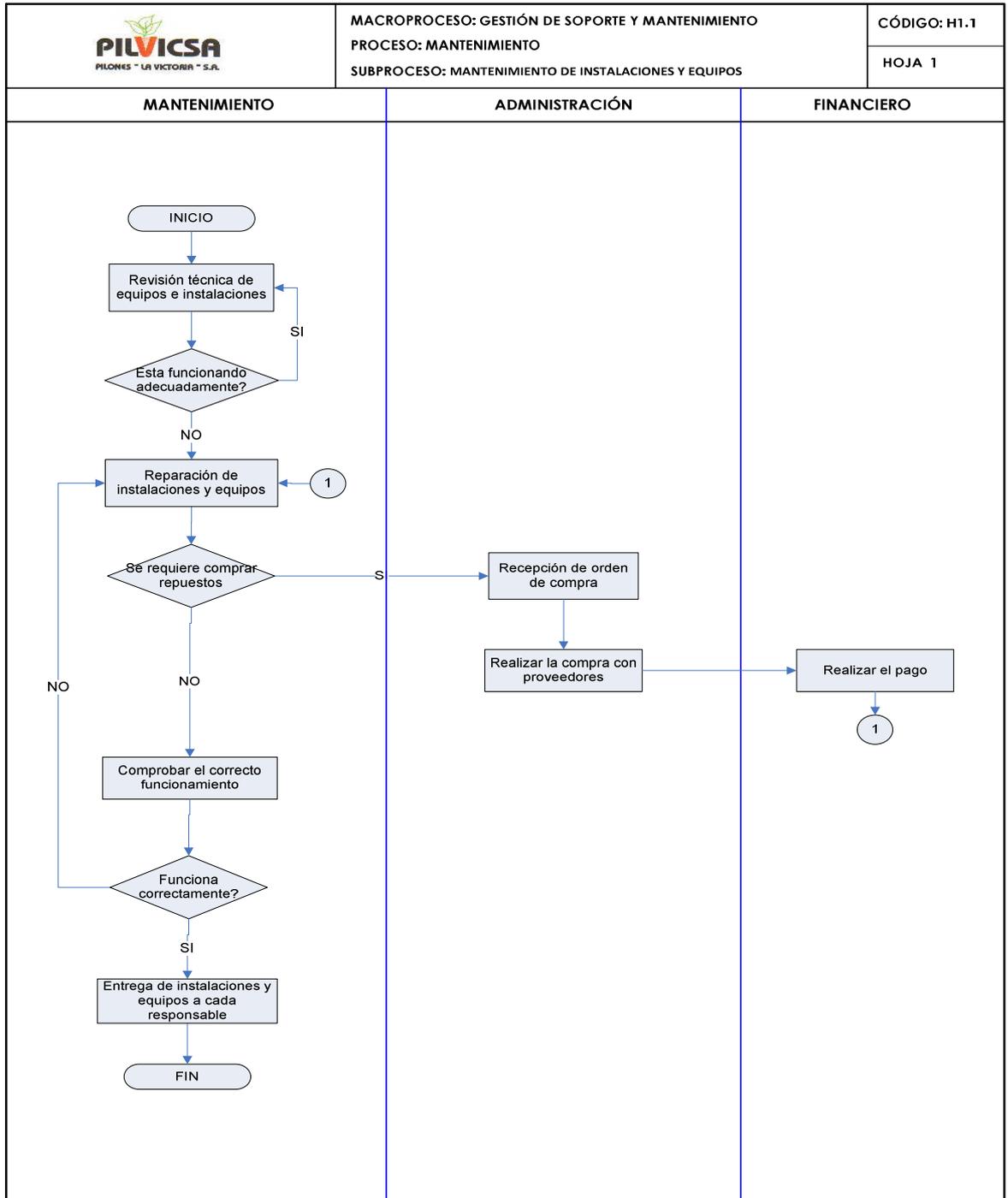
SUBPROCESO: Mantenimiento de instalaciones y equipos (H.1.1.)

OBJETIVO: Proveer de servicios continuos de mantenimiento a las instalaciones y equipos de la Compañía.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
N/A	Varios Proveedores/Acreedores	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas. • Invernaderos • Equipos. • Instalaciones. • Bombas. • Bandejas 	<p>Se revisa el estado de funcionamiento de las instalaciones y equipos de la Compañía, en caso de determinar un inadecuado funcionamiento se los procede a reparar, determinando si se requiere de comprar repuestos para realizar la orden de compra y posteriormente se cancele la factura.</p> <p>Además se realiza instalaciones de equipos, dispositivos, maquinaria e infraestructura para invernaderos.</p> <p>Finalmente se entrega la utilería a cada persona responsable para poder realizar sus funciones.</p>	Equipos e instalaciones en buen estado de funcionamiento	A B C D E F G	N/A

Cuadro 35: Caracterización H.1.1

Flujograma 32 Actividad H.1.1



Elaborado por: Enderson Mayorga

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE DEL SUBPROCESO	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS		EDICIÓN No.	1	
PROPIETARIO:	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	CODIFICACIÓN	H.1.1	FECHA	01-05-08
ALCANCE	REPARACIÓN E INSTALCIÓN DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA		REQUISITO DE LA NORMA		

RECURSOS			
FÍSICOS	REPUESTOS, MATERIAL DE MANTENIMIENTO	ECONÓMICOS	DINERO
TÉCNICOS	N/A	RRHH	JEFE DE MANTENIMIENTO, OBREROS

PROVEEDORES	TAREAS	CLIENTES								
VARIOS PROVEEDORES/ACREEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ REVISIÓN TÉCNICA DE INSTALACIONES Y EQUIPOS ▶ EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS ▶ COMPRA DE REPUESTOS ▶ CONTACTAR A PROVEEDORES/ACREEDORES ▶ CANCELACIÓN DE FACTURAS ▶ REPARACIÓN DE INSTLACIONES ▶ VERIFICAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS 	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">A</td><td style="width: 50%;">E</td></tr> <tr><td>B</td><td>F</td></tr> <tr><td>C</td><td>G</td></tr> <tr><td>D</td><td></td></tr> </table>	A	E	B	F	C	G	D	
A	E									
B	F									
C	G									
D										
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS								
REPUESTOS HERRAMIENTAS MANUALES DE INSTLACIÓN	ENTREGAR INSTALACIONES Y EQUIPOS ADECUADAS PARA EL PERSONAL	EQUIPOS E INFRAESTCTURA APROPIADOS PARA EL PERSONAL								
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS								
Tasa de Reparación de Instalaciones	LEYES Y REGLAMENTOS DISPOSICIONES LEGALES	ORDEN DE COMPRA								

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
ENDERSON MAYORGA	DR. PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ/ DR. EDUARDO RON SILVA	ING. LUIS CORREA/ ING. GERMÁN ESPINOZA

ASPECTOS RELEVANTES

Se requiere del siguiente recurso humano, que ocupa un determinado tiempo cada mes para realizar esta actividad.

Actividad H.1.1 Mantenimiento de Instalaciones y Equipos:

❖ Jefe de Mantenimiento	160 horas/mes.
❖ Obrero de Mantenimiento (1)	160 horas/mes.
❖ Obrero de Mantenimiento (2)	160 horas/mes.
❖ Asistente Administrativa (1)	16 horas/mes.

El Jefe de Mantenimiento se encarga de la revisión técnica del funcionamiento adecuado de las instalaciones y equipos instruyendo al personal a su cargo; los obreros se encargan de realizar las actividades operativas que implica el mantenimiento; y la Asistente Administrativa (1) emplea tiempo establecido para el mantenimiento de computadores.

El indicador de gestión de ingreso de transacciones viene dado por:

$$\text{Reparación de Instalaciones} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Instalaciones Reparadas}}{\text{Tiempo Asignado de Actividad}} = \frac{40}{160}$$

$$\text{Reparación de Instalaciones} = 0,25 \text{ instalaciones reparadas/hora}$$

33

³³ Tasa calculada para el primer trimestre del año 2008.

CAPÍTULO 5

MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

5.1 ANTECEDENTES DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

Los sistemas tradicionales de costeo, por órdenes de producción y por procesos han tenido limitaciones ya que no van más allá de una metodología para calcular los costos de los inventarios o elaborar registros contables, salvo algunas excepciones. Entre algunas limitaciones se pueden citar:

- Existe orientación hacia la parte formal de la Contabilidad de Costos prefiriendo el manejo de inventario permanente; lo que implica que no existe un criterio definido para la gestión de inventarios.
- No existe una formulación objetiva de la asignación de los costos indirectos, debido a que se ha utilizado una base predeterminada, la cual puede tener inconsistencias tanto en el numerador y el denominador de la tasa: un presupuesto de costos indirectos y un nivel de operación presupuestado respectivamente. Lo cual implica que no se toma en cuenta la relación causa – efecto entre los costos y los productos.
- Los costos unitarios no son confiables. Es probable que al entregar información financiera se tomen decisiones que involucren la no realización de productos rentables y produciendo los que no lo son.
- No hacen énfasis en la reducción del costo o racionalización de éstos.
- No están diseñados a crear una cultura de costo; ya que no ha existido un interés explícito por involucrar al individuo en la mejora continua.

“ Quizá hasta hace más o menos treinta años en Ecuador y América Latina, la forma tradicional de distribuir los CIF y los gastos no causaba distorsiones significativas en el costeo de los productos y servicios, ya que juntos representaban menos del 10%, mientras que hoy en día representan más del 25% de la estructura del costos. Por consiguiente cualquier método que no se ajuste a la equidad como principio contable básico causará una distorsión en los costos, beneficiando injustamente a unos productos/servicios y perjudicando en esta misma magnitud a otros, pero en

cualquier caso produciendo datos erróneos que no ayudarán a la gerencia a tomar decisiones apropiadas”.³⁴

Los profesores Robin Cooper y Robert Kaplan 1986, plantearon el marco teórico del Costeo Basado en Actividades, el cual ha supuesto la vuelta a los orígenes de la Contabilidad de Costos, puesto que nació conjuntamente con la Revolución Industrial y como consecuencia de que la actividad productiva se fue desarrollada por gestión del empresario, el cual tiene interés de conocer el desempeño de las tareas realizadas por su personal.

En la actualidad, las empresas enfrentan un significativo nivel de competencia, clientes altamente exigentes, menor duración del ciclo de vida de los productos. Ello, en definitiva, se traduce en un alto nivel de complejidad de las operaciones comerciales, para las cuales, los sistemas tradicionales de costos no han sido capaces de apoyar adecuadamente.

En un ambiente de creciente competitividad y globalización, el análisis tendiente a buscar una mayor eficiencia de las organizaciones que fabrican bienes o prestan servicios, y la adecuada diferenciación, puede tener una herramienta muy valiosa en el Costeo Basado en Actividades (ABC), que permite sustentar decisiones estratégicas y tácticas.

5.2 FUNDAMENTOS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

La filosofía del ABC, se basa en el principio de que la actividad es la causa que determina la ocurrencia en costos, y de que los productos o servicios consumen actividades, por lo que éste sistema asigna costos a las actividades basándose en como éstas consumen recursos (supervisión, mano de obra, electricidad, etc.) y asigna el costo de éstos a los objetos de costos (bienes y servicios), de acuerdo a como éstos hacen uso de las actividades.

De acuerdo a esto, la principal característica del ABC es centrarse en las actividades que realiza la empresa, en una visión horizontal y siguiendo el flujo de los procesos.

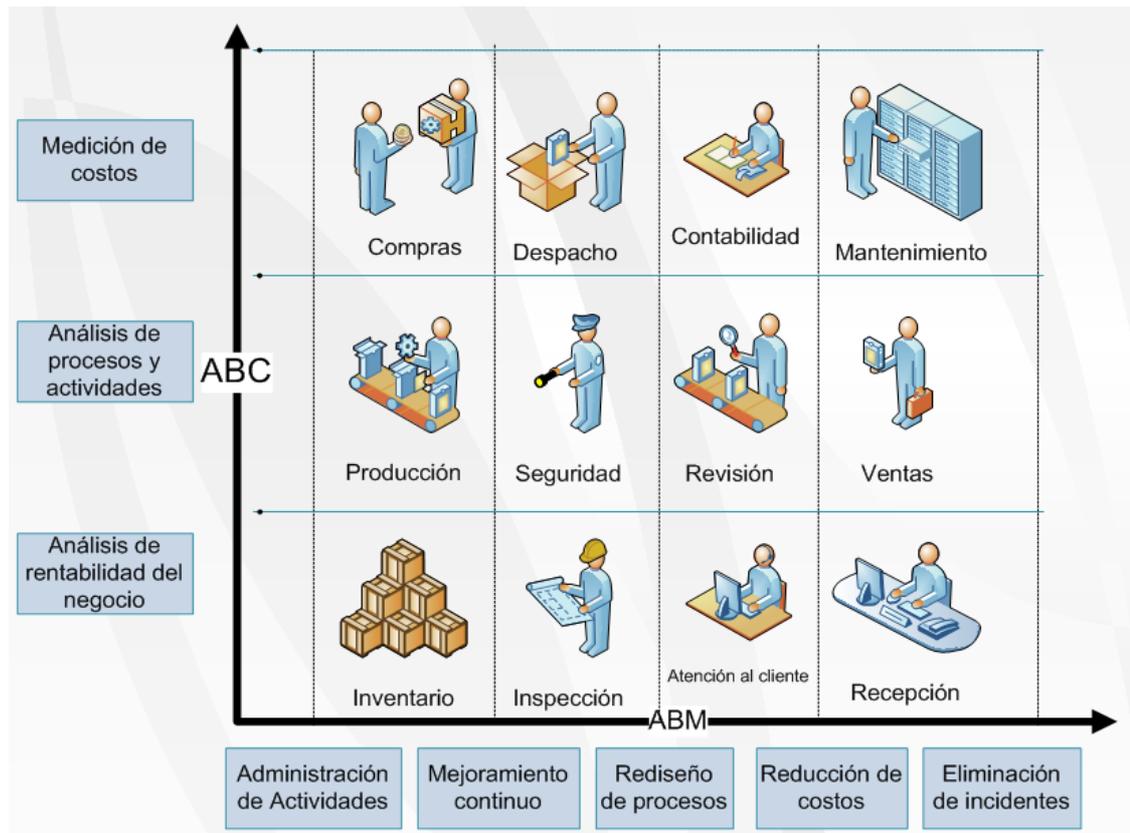
³⁴ Zapata, Pedro. Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de decisiones 2007. McGraw Hill

De esa forma se separa la relación de los sistemas contables tradicionales “recurso consumido - centro de costo - producto” creando la relación “recurso consumido - actividades - producto”. Así, el poder descomponer los costos de los productos en las actividades que realiza la empresa, permite analizar en forma más realista y profunda, las posibilidades de reducción de costos. Se pasa de un análisis a nivel muy agregado de gastos-productos a un análisis más detallado y que busca el origen de los costos.

El Costeo Basado en Actividades tiene los siguientes fundamentos:

- Los productos o servicios consumen actividades mas no recursos; por ejemplo en una Compañía Agrícola ningún producto consume una recurso (cuenta) denominada Depreciación Invernaderos; este recurso es consumido por una actividad llamada Siembra de Plantines.
- Acierta en relaciones de causalidad entre los recursos-actividades y actividades – producto (servicio), ya que difícilmente el método tradicional de costos acierta sobre cuál debe ser la base o factor de distribución de recursos apropiada pero los productos no consumen recursos y pueden llevar a conclusiones erróneas.
- Considera como recursos tanto los costos como los gastos, ya que todos los esfuerzos necesarios para producir o comercializar un bien siendo costos y gastos, así la diferencia entre el precio y el costo productivo es la cifra más razonable sobre la utilidad unitaria.
- Tiene enfoque sistémico; poco interesan las jerarquías departamentales ya que es más importante la actividad y el proceso que la división y el departamento. Una entidad llega a tener éxito cuando sus procesos funcionan adecuadamente de tal manera que sus actividades agregan valor y se desarrollan en forma eficiente.
- Es la fundamental para desarrollar la Administración Basada en Actividades la cual tiene por objeto identificar las oportunidades de reducción de costos; mejora del rendimiento; y gestionar estratégicamente de acuerdo a las condiciones del mercado.

La metodología ABC/ABM está construida sobre dos ejes. El vertical (ABC) proporciona información en un momento determinado. El horizontal (ABM) revela las causas y resultados de los costos.



- Si no existe compromiso del grupo sus objetivos fracasan, el costeo y la administración basada en actividades son modelos donde sus resultados no se logran por sí solos; teniendo la aceptación por parte de los miembros de la organización que todo es susceptible a mejorarse.

5.3 VENTAJAS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

Como Ventajas del Costeo Basado en Actividades podemos citar las siguientes:

- Obliga a un análisis del proceso productivo desde la óptica de las actividades.

- Permite determinar los bienes o servicios que mayor margen de contribución generan para el negocio, permitiendo estructurar una mezcla de productos óptima.
- Facilita el mejor control y administración de los costos indirectos.
- Es una poderosa herramienta en la planeación, pues suministra información para dediciones estratégicas como: fijación de precios, optimización de recursos, reingeniería de procesos.
- Genera medidas o indicadores de gestión, aparte de las medidas de valoración de costos de producción.
- Planear y administrar la reducción de costos.
- Identificar actividades que no agregan valor para realizar programas que reduzcan los costos.
- Evidenciar la necesidad de un programa de calidad y mejora continua de procesos.

5.4 LIMITACIONES DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

Como limitaciones se pueden citar las siguientes:

- Requiere tener definido un buen diccionario de actividades, una buena información contable y una excelente selección de conductores. Ya que se requiere de buena información contable para asignar adecuadamente en un diccionario de actividades detallado, con bases de asignación que midan la relación causa-efecto, sin embargo depende del nivel de subjetividad del Modelo ABC.
- La Implantación del ABC como un sistema aislado, de los demás modelos de gestión, que puede ser causada por falencias en la capacitación y compromiso del grupo organizacional.
- Lento reconocimiento del ABC como una herramienta para la administración del cambio del comportamiento; ya que no es solo una herramienta que asigna más apropiadamente los costos; sino que puede contribuir a solucionar problemas y aprovechar oportunidades de negocios.

- La cantidad excesiva de detalles y grado de precisión innecesarios, cuando se pretende llegar a mayor exactitud en el cálculo de los costos propende el riesgo de lograr un resultado contrario por exagerados límites de información
- Resulta algo complejo seleccionar adecuados conductores de costos en especial en las áreas de apoyo que no son de fácil asignación a los objetos de costo.
- En ABC no se puede definir el nivel de detalle de la información de los costos así como de su estructura, ya que determinar un tamaño ideal se puede determinar teniendo en cuenta la diversidad de productos, clientes, proveedores, actividades, procesos, centros de responsabilidad, recursos, necesidades de información de los costos.

5.5 DEFINICIONES BÁSICAS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

Definir la terminología que se utilizará en el modelo, ayudará a comprender el ambiente en el que opera el ABC.

5.5.1 MACROPROCESO.

“Es un conjunto de procesos, que por su mayor nivel de jerarquía están relacionados directamente con las principales áreas de gestión de una organización”³⁵.

Ejemplo: Adquisición y consumo de materia prima; siembra de plantas; riego y fertilización; cosecha y despacho; ventas y atención al cliente.

5.5.2 PROCESO.

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”.³⁶

“Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. Los procesos se derivan de un proceso mayor de gestión del negocio

³⁵ Joaquín Cuervo y Jair Albeiro, Costeo Basado en Actividades –ABC- 2007, Ecoe Ediciones

³⁶ *Ibíd.*

(macro proceso). Ejemplo: Adquisición de materia prima; riego de plantas; cosecha de plantas; despacho de plantas, etc.

5.5.3 SUBPROCESO O MACROACTIVIDADES.

“Son aquellas actividades estratégicas que se diferencian claramente de un proceso”³⁷. Por ejemplo dentro de la Adquisición de materia prima se encuentra compra de semillas, compra de sustrato, compra de agroquímicos, compra de estacas y adquisición de varetas.

5.5.4 ACTIVIDAD.

“Evento o transacción que opera como promotor o inductor de costo, es decir, que actúa como factor causal en la incurrencia de costos en una empresa.

Es un conjunto interrelacionado de operaciones o tareas propias de una empresa que a su vez constituyen una cadena de valor que conforman los procesos, los cuales utilizan unos recursos y los transforman para obtener un producto o servicio³⁸”.

Una actividad debe tener en cuenta una delimitación desde una perspectiva muy amplia y neutral desde la óptica de la gestión tomando en cuenta las siguientes características:

- Se realizan por un individuo o grupo de individuos.
- Utilizan inputs.
- Existe una homogeneidad entre las tareas encaminadas a la obtención directa del producto.
- Son susceptibles a tener unidades de medida.
- Todas ellas son necesarias para transformar en otros recursos (outputs).
- En su ejecución se sigue un procedimiento determinado.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Zapata, Pedro. Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de decisiones 2007. McGraw Hill. Ibíd.

5.5.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

Dentro del ámbito de los Sistemas Basados en Actividades es usual clasificarlas en relación a:

1. Su actuación con respecto al producto.- Las actividades actúan respecto al producto a: nivel unitario cuando se produce una unidad del producto (siembra de plantas); nivel del lote cuando se realizan cada vez que se elabora un conjunto de unidades de productos (riego a plantines); nivel de línea las cuales tienen relación directa con los productos independientemente de la cantidad producida (uso de cuartos de germinación); nivel de empresa las cuales proveen de soporte a las anteriores actividades (mantenimiento de instalaciones y equipos).
2. Su importancia.- Pueden ser primarias: las que aportan directamente al objetivo de la organización (producto) como la siembra, riego, cosecha, venta, etc.; secundarias: las que sirven de apoyo a las actividades primarias, como realizar la contabilidad, administración de recursos humanos, etc.
3. Su capacidad de añadir valor al producto.- Pueden ser actividades generadoras de valor agregado: siendo aquellas que son apreciadas por los clientes internos o externos y estarían dispuestos a pagar por ellas (fertilización); actividades no generadoras de valor agregado las cuales no influyen en el interés del cliente (transporte de bandejas de un bloque a otro).
4. La frecuencia de su realización.- Pueden ser repetitivas: las que se realizan de manera sistemática y continuada en la empresa (seguridad y vigilancia); no repetitivas las cuales se realizan con un carácter esporádico (asesoría legal).

5.5.5 RECURSOS.

“Son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados por sus características homogéneas³⁹”.

De esta manera recursos derivados de los costos y gastos como sueldos y salarios, beneficios sociales, mantenimiento, honorarios, arrendamientos, etc.

³⁹ Joaquín Cuervo y Jair Albeiro, Costeo Basado en Actividades –ABC- 2007, Ecoe Ediciones. Ibíd.

5.5.6 OBJETOS DE COSTO.

Constituye todo lo que se va a costear siendo un producto o un servicio Estos pueden ser: finales cuando la empresa entrega directamente al cliente y provisionales en caso de que la organización utilice recursos transitoriamente para potenciar la producción los cuales se verán reflejados en un posterior venta.

5.5.7 DIRECCIONADOR, CONDUCTOR O INDUCTOR.

Llamado también *cost driver* el cual propone un criterio de aplicación o distribución de los recursos para realizar una asignación objetiva y razonable de los costos.

Existen tres tipos de inductores de costo:

Inductores de transacción.- Asignan los costos en base a un número de tareas que la actividad requiera (número de transacciones realizadas, número de unidades producidas).

Inductores de duración.- Asignan los costos de acuerdo al tiempo utilizado para realizar una actividad con ciertos recursos (horas hombre, horas máquina, horas de inspección).

Inductores de intensidad.- Asignan los costos cada vez que una actividad se lleve a cabo, tomando en cuenta además de su duración su intensidad (tiempo y cantidad de personas para realizar una tarea).

5.6 METODOLOGÍA DEL MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

5.6.1 ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO

Esta fase involucra:

- El conocimiento de la Empresa:
Se parte del hecho que no se puede costear, ni evaluar lo que se desconoce por lo que se requiere realizar un estudio de la Empresa en cuanto a: Misión, Visión, Objetivos, Áreas de Responsabilidad, Recursos, Empleados, etc.
- Capacitación al personal:

La cultura de optimización del costo es requerida en las organizaciones actuales para su supervivencia en el mercado, es por eso que debe ser adquirida por lo miembros de la Compañía.

5.6.2 DIAGNÓSTICO DE LA CONTABILIDAD

La Contabilidad debe garantizar un buen manejo de toda la información por ser una de las principales fuentes del Modelo de Costeo Basado en Actividades.

El manejo de los recursos se adapta a una estructura contable basada en centros de costos, los cuales son partes de la empresa que se realizan acumulaciones de recursos para planear y controlar sus consumos. La medición y evaluación de cada centro, será siempre importante dentro de la planeación y administración de la Compañía.

Es necesaria señalar para cada recurso (costo o gasto agrupado) dentro del plan de cuentas, su identificación con los centros de costos y la base de distribución cuando el concepto sea indirecto.

La elección de las bases de distribución no debe ser una tarea de una persona requiriendo algunas veces de un grupo multidisciplinario. Se espera que la Compañía comprenda la necesidad de construir un sistema contable sobre la base de áreas de responsabilidad y adopte un Modelo de Costeo Basado en Actividades para realizar las modificaciones que sean necesarias.

5.6.3 DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTO

El objeto de costo es todo aquello que en última instancia se desea costear como por ejemplo un producto, un servicio, un cliente, un proveedor.

Se requiere saber con certeza la cada uno de los objetos de costo definidos, los cuales se pueden costear por zona, ciudad o cliente; a pesar de llegar a ser el mismo producto puedan que tengan diferencias en su costo de acuerdo con su destino final.

5.6.4 DISEÑO DEL DICCIONARIO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES

Es necesario realizar una recopilación de las actividades realizadas por la Empresa, agrupándolas en procesos y seguidas de su definición. Se integrarán aquellas que se destaquen en términos de eficiencia, valores agregados y significativos en relación al consumo de recursos.

Tener un número grande de actividades es permitir que tareas insignificantes se infiltren dentro del diccionario, por lo tanto se requiere realizar una visión más estratégica que concentre un número considerable y que facilite el manejo de un programa de mejoramiento continuo.

Para desarrollar un diccionario de actividades se puede utilizar una metodología mediante el desarrollo de un formulario que va levantando la información necesaria por cada uno de los responsables de los procesos. Así:

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____
 NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: _____
 CÓDIGO: _____
 NOMBRE DEL FUNCIONARIO: _____

Proceso	Actividad	Descripción

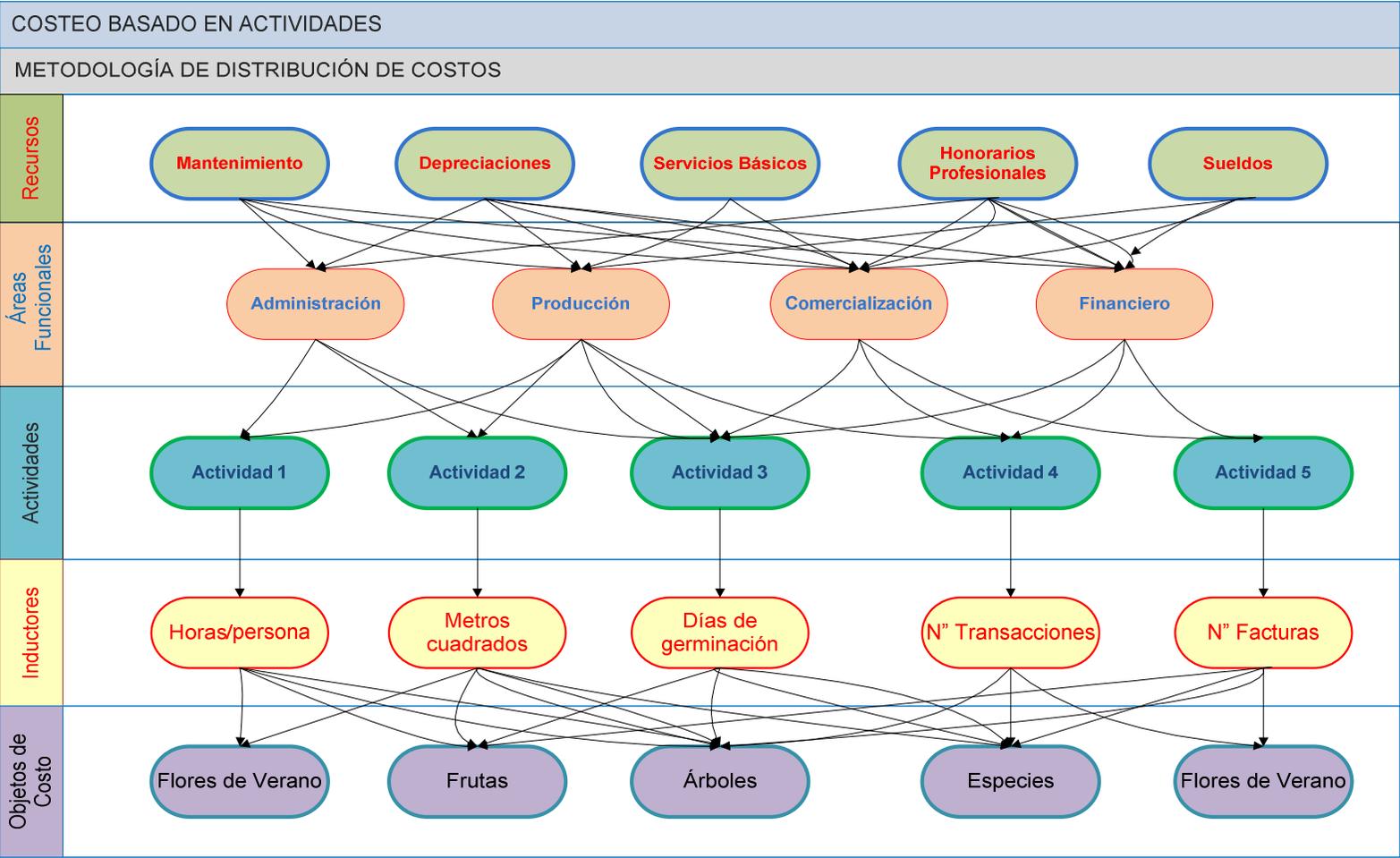
Una vez procesada la información y dispuesta estéticamente, se envía a los dueños de los respectivos procesos para su revisión. La confirmación de las actividades por parte de los dueños permite concretar un diccionario de actividades.

5.6.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NAVEGACIÓN DEL MODELO ABC.

La estructura de navegación determina la forma en que se realizará el desarrollo del sistema de costos, demostrando gráficamente el flujo de los costos bajo la filosofía del ABC, desde el consumo del recurso hasta el cálculo de los costos de los diferentes objetos de costo, pasando por áreas de responsabilidad y actividades debidamente agrupadas por proceso. Mediante la representación gráfica se puede determinar con facilidad el número de niveles que tendrá el modelo de costos, siendo estos un conjunto de acumuladores de costo en cada proceso.

Una representación de la estructura de navegación para la Compañía estaría dado por:

Cuadro 36: Estructura de Navegación del Costo



5.6.6 INFORMACIÓN SOBRE ACTIVIDADES

Conocer las actividades, así como la cantidad de recursos que se consume en cada una de ellas es esencial para el desarrollo confiable del modelo. La fuerza de cada actividad está determinada por el tiempo en que cada funcionario invierte en ella, es por ello que se requiere de respuestas de cada uno de ellos de manera objetiva. El Modelo de Costeo Basado en Actividades no pretende que la información sea exacta pero sí confiable.

Posteriormente se procede a realizar un formulario para que cada empleado consigne la información acerca de las actividades que realiza. Por lo que reunir a los empleados en grupos homogéneos facilita el levantamiento de información y permite una solución más ágil a las dificultades y preguntas de los que pertenecen al grupo.

Por consiguiente un modelo de formato para realizar el levantamiento de información vendría dado por:

Costeo Basado en Actividades

Nombre: _____ Dependencia: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Código	Nombre de la Actividad	Tiempo en %	Código del Recurso

Para el cálculo del porcentaje tiempo se debe tomar en cuenta la frecuencia que el personal realiza la actividad tomando como referencia el número de horas que emplea cada mes.

Cabe destacar que medir la eficiencia de cada actividad de manera histórica permite registrar el grado de eficiencia del personal, para lo cual se requiere del diseño de un

indicador de gestión que mida el consumo de recursos utilizados para cada tiempo asignado para realizar una actividad. Así mismo se debe aclarar que el Modelo tiene por objetivo determinar la eficiencia de las actividades no de los empleados.

Además se requiere realizar un estudio de las actividades que agregan valor para lo cual se realizará mediante la utilización del siguiente formulario.

Código	Nombre de la Actividad	Valor Agregado		
		Si		No
		Interno	Externo	

Se dice que una actividad agrega valor cuando es absolutamente indispensable para desarrollar un proceso de gestión de la Empresa y es apreciado por un cliente interno o externo.

5.6.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS CONSUMIDOS POR LA EMPRESA

El Modelo de Costeo Basado en Actividades considera que el costo de un producto está integrado por los materiales o insumos directos más el costo de las actividades que son necesarias para fabricar el bien. El modelo presta atención a los recursos indirectos.

Teniendo como base el plan de cuentas de la Compañía, el levantamiento de las actividades de cada proceso se puede determinar el consumo da cada recurso (cuenta contable) en cada área de responsabilidad las cuáles comparten varias actividades que se ven reflejadas en la elaboración del producto.

Además se debe tomar en cuenta que mediante el desarrollo de la metodología debe existir una conciliación de los recursos registrados en los estados financieros de la

Compañía con los que se utiliza en el modelo para que el valor total sea igual en cada nivel del sistema:

Costo total de los recursos = Costo total de las Áreas de Responsabilidad

Costos de las Áreas de Responsabilidad = Costos total de las Actividades.

Costo total de las Actividades = Costo total de los objetos de costo.

5.6.8 DEFINICIÓN DE DIRECCIONADORES O CONDUCTORES

La visión por actividades permite llegar de manera más objetiva a los objetos de costo. Sin embargo el hecho de trabajar con actividades no garantiza absoluta confianza de la correcta asignación de los recursos a los productos, se debe asegurar con la mejor elección de los cost driver para que el Modelo tenga confiabilidad y una gran cualidad.

Cada inductor debe tener los siguientes requisitos:

- Ser más representativo: de las relaciones causa-efecto existente entre recursos-actividades-productos, de tal manera que el costo varíe de acuerdo a las circunstancias establecidas por el inductor.
- Ser fácil de medir y observar para evitar una distribución compleja de los recursos con una forma ágil y de fácil manejo.

De acuerdo con la metodología del Modelo se aplicarán dos tipos de inductores:

Inductores de primer nivel: Son aquellos que se utilizan para distribuir los recursos que están distribuidos en cada centro de costos a las actividades.

Inductores de segundo nivel: Son aquellos que se utilizan para distribuir los costos asignados a cada actividad a cada objeto de costo (producto).

5.6.9 HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES

Una herramienta computacional en el proceso permite modelar diferentes situaciones para cualquier tipo de supuestos en el Modelo de Costeo Basado en Actividades. La flexibilidad es una cualidad que debe tener el Sistema de Información que se vaya adaptando mediante la utilización del Modelo.

Para inicios del desarrollo del Modelo es recomendable pasarlo de manera extracontable mediante una hoja de cálculo la cuál entregue información ágil que responda a las expectativas de la alta gerencia y comprensión de estructura.

Una vez evaluado la eficacia del Modelo es preciso seleccionar un Software capaz de procesar altos volúmenes de información y bases de datos, que se acople a las necesidades de la Empresa, pueda interactuar con otros sistemas de información utilizados, soporte, licencia, especificaciones técnicas, precio justo, estabilidad y seriedad del proveedor.

5.6.10 CÁLCULO DE LOS COSTOS UNITARIOS Y LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN.

Se requiere contar con una información de costos unitarios; los cuales son un punto de partida para el análisis de los objetos de costos.

Los resultados positivos de permanencia y rentabilidad dependen de la determinación del costo de las actividades y de la propuesta responsable del mejoramiento.

Para el desarrollo del Modelo Basado en Actividades se utilizará el siguiente formato de análisis de costo unitario.

Productos	Cantidad	Costo Primo	Costo Actividades	Costo Total	Costo Unitario

Además para la determinación de los costos unitarios se requiere unir los costos de las materias primas y el costo de las actividades para cada objeto de costo de tal manera que sirva para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

5.6.11 IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO

La implantación consiste en el reconocimiento formal del Modelo de Costeo Basado en Actividades como subsistema de la Compañía, para lo cual el personal encargado de su elaboración de conocer ampliamente su estructura y funcionamiento.

Posteriormente se deberá realizar una documentación de procedimientos para el manejo del Modelo que sirva de referencia para sus usuarios.

Una vez que el Sistema de Información ha generado todos los informes se inicia el proceso de divulgación a los responsables para orientar a la organización a una Administración Basada en Actividades mediante la mejora continua de sus procesos, evaluación del desempeño, construcción de estadísticas, afinación del Modelo, nuevos procesamientos, etc.

CAPÍTULO 6

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

6.1 METODOLOGÍA DEL MODELO DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

6.1.1 ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO

Pilones La Victoria S.A “PILVICS.A” es una empresa agroindustrial, con casi diez años de operación en el mercado, la cual se dedica a la germinación de semillas de hortalizas, coliflor, brócoli, flor de verano, árboles, frutas, potes y el enraizamiento de esquejes.

La Compañía debido al crecimiento de sus operaciones y de la competencia ha decidido optar por la búsqueda de una herramienta que le permita determinar el costo unitario de sus productos y lograr determinar directrices que le permitan ser una empresa de excelencia, que satisfaga las necesidades actuales del mercado. La Empresa maneja actualmente un sistema de costos basado en procesos de producción; sin embargo la actual asignación de sus costos indirectos a varios centros de costos no le ha resultado eficaz para establecer con mayor precisión los precios de cada línea de productos, de manera que han existido valoraciones incorrectas en los costos de varios de sus productos, siendo muy diferentes a los establecidos en el mercado.

Para poder determinar los costos unitarios de cada línea de productos, se propone establecer un Modelo de Costeo Basado en Actividades el cual permita equilibrar las estimaciones incorrectas de la medición de los costos.

6.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA CONTABILIDAD

Para la determinación de costos y registro de transacciones contables relacionadas la compañía utiliza el Sistema de Información “FENIX” el cual posee los módulos de Contabilidad, Caja – Bancos, Facturación, Inventario, Compras, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Compras.

Como se demuestra el Sistema Contable no posee un módulo de Costos el que permita controlar y planificar los precios para adoptar estrategias de producción, precio, mercadeo, espacio físico y utilización de recursos.

Para efectos de presentación de los estados financieros la Compañía se ha registrado en la cuenta Costo de Ventas todos los cargos correspondientes a materiales directos (semilla, sustrato y materiales que se identifican plenamente con cada línea de productos). Sin embargo los cargos correspondientes a Mano de Obra y Costos Indirectos son presentados por separado en el Estado de Resultados debido a que en el Módulo de Inventarios del Sistema se controlan las entradas y salidas de materiales directos (compras y transferencias a producto terminado respectivamente).

De este modo, en los kárdex de producto terminado quedan cargadas las salidas de sustrato, semilla y otros materiales directos (vasos, macetas y bandejas); mientras que para las salidas de inventario se registran las ventas valorando su costo mediante el método de promedio ponderado.

Al no poseer suficiente información de los cargos correspondientes a mano de obra y costos indirectos por unidad de producto; la administración no determina con precisión los márgenes de utilidad que debe poseer cada una de sus líneas.

Sin embargo mediante la utilización de un Modelo de Costeo Basado en Actividades se podrán registrar todos los cargos relacionados para determinar márgenes apropiados de utilidad independiente de su comportamiento, ya que las cuentas de egresos constituyen recursos que la Compañía utiliza para elaborar sus productos, y cada recurso está relacionado con una actividad que se realiza en la organización.

Por consiguiente cada actividad que queda determinada en un relevamiento de procesos llega a ser un centro de costos donde se acumularán todos los recursos que se utilizarán para realizar uno o más productos.

Adicionalmente dentro de sus estados financieros los costos quedan registrados divididos en mano de obra directa, mano de obra indirecta y carga fabril. Para efectos del desarrollo de la metodología de costeo ABC se requerirá reclasificar los materiales directos registrados en la cuenta costo de ventas pílón en una cuenta de

costos directos y los cargos por mano de obra directa; mano de obra indirecta, carga fabril, gastos operativos, gastos financieros en otra cuenta denominada costos indirectos, los cuales se utilizarán para el costeo basado en actividades.

6.1.3 DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTO

Debido a que en la Compañía se requiere costear sus productos como herramienta primaria para poder tomar de decisiones de planificación y control; los objetos de costos serán sus líneas de productos, las cuales permiten proveer de una información concisa del manejo de recursos.

Así en Pilonés La Victoria PILVCSA se determina las siguientes líneas de productos para distribución de costos:

- Árboles.
- Alcachofa.
- Especies.
- Brásicas.
- Brócoli.
- Frutas
- Flor de Verano.
- Gypsophila
- Hortalizas con Calefacción.
- Hortalizas sin Calefacción.
- Macetas.
- Molucela
- Packs
- Plantines Rosas

En el Anexo () se mencionan los productos que contienen cada línea los cuales serán costeados una vez que se determine los recursos utilizados para cada línea.

6.1.4 DISEÑO DEL DICCIONARIO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES

En el desarrollo del diccionario se tomaron en cuenta las principales actividades que realiza el personal de la Compañía, en donde el diccionario de actividades queda determinado de la siguiente manera:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS
A.2.	COMPRA DE MATERIALES
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS
A.3.	REGISTRO CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADERO
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
C.1.	RIEGO
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS
D.1.	COSECHA
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS

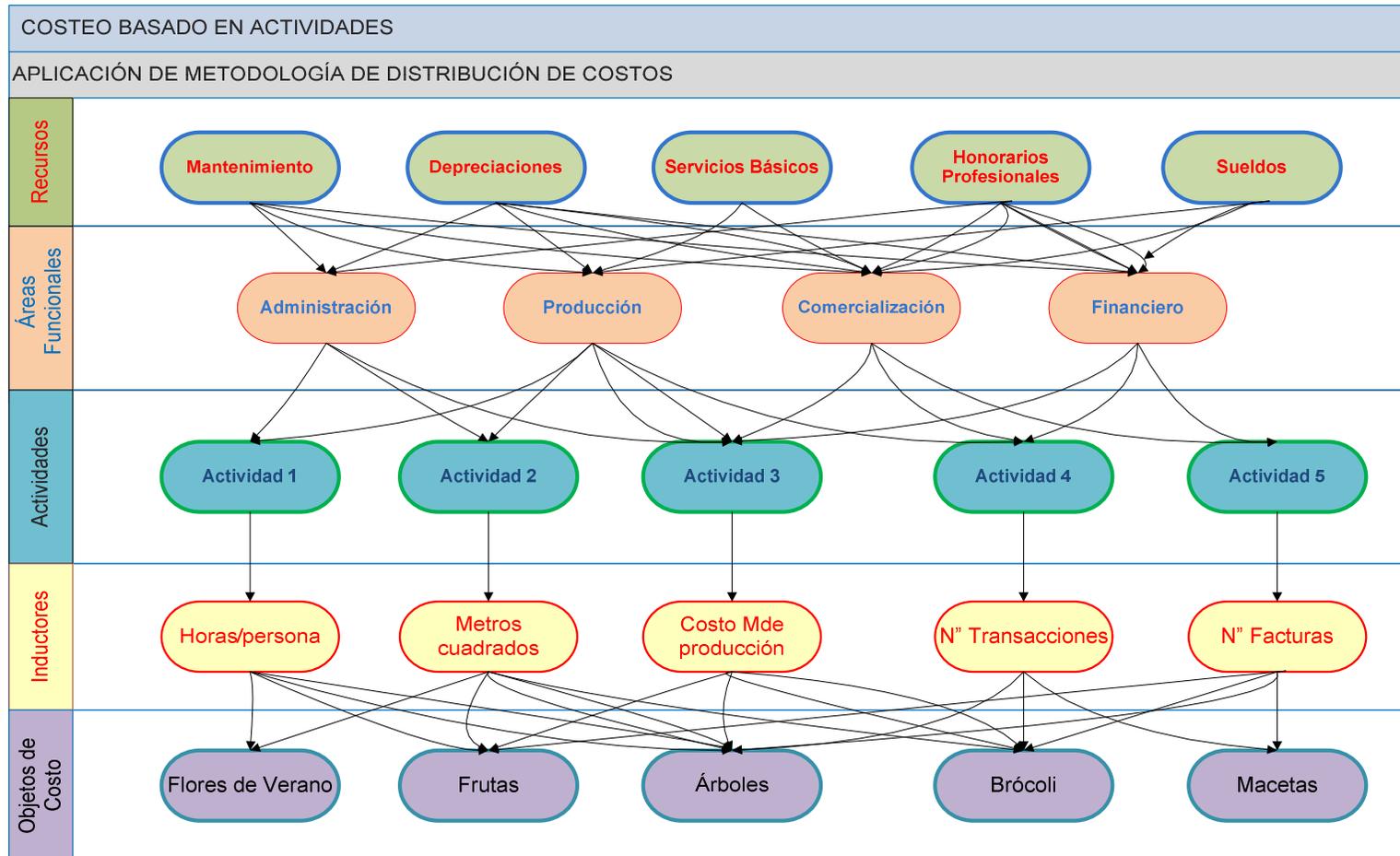
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES
D.2	DESPACHO
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS
E.1.1	VENTA DE PLANTAS
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES
E.3.	COBRANZA
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA
F.2.	GESTIÓN CON PROVEEDORES
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES
G.1	REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
G.2.	PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS
G.3.	CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES
H. 1.	MANTENIMIENTO
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS

6.1.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NAVEGACIÓN DEL MODELO ABC.

Mediante la representación gráfica se puede determinar con facilidad el número de niveles que tendrá el modelo de costos, siendo estos un conjunto de acumuladores de costo en cada proceso.

Una representación de la estructura de navegación para la Compañía estaría dado por:

Cuadro 37: Estructura de Aplicación de Metodología del Costeo ABC



COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** VINUEZA BERMUDEZ EDWIN RODRIGO**CARGO** Jefe de Mantenimiento

Código	Actividad	Horas	%
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	160,00	100,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** PILATASIG CHANGOLUISA MARCIA PATRICIA**CARGO** Jefe Técnico (1)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	2,00	1,25%
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	1,00	0,63%
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS	10,00	6,25%
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO	10,00	6,25%
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	1,00	0,63%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	46,00	28,75%
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	10,00	6,25%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	10,00	6,25%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	10,00	6,25%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	10,00	6,25%
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	20,00	12,50%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** VALENZUELA TIPANLUISA LUIS DAVID**CARGO** Operario de Mantenimiento

Código	Actividad	Horas	%
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	160,00	100,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: VILLACRES NAVARRO HILDA PATRICIA

CARGO Jefe Técnico (2)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	2,00	1,25%
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	1,00	0,63%
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS	5,00	3,13%
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO	6,00	3,75%
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	1,00	0,63%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	40,00	25,00%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	20,00	12,50%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	10,00	6,25%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	25,00	15,63%
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	20,00	12,50%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: GALARZA VALVERDE GUIDO SANTIAGO

CARGO Jefe Técnico (3)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	3,00	1,88%
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS	12,00	7,50%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	4,00	2,50%
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	1,00	0,63%
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO	6,00	3,75%
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS	1,50	0,94%
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS	1,50	0,94%
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	1,00	0,63%
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	2,00	1,25%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	50,00	31,25%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	10,00	6,25%
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	18,00	11,25%
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	20,00	12,50%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** VIZUETE SILVA CARMEN LORENA**CARGO:** Asistente Administrativo-Contable (1)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	2,00	1,25%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	1,00	0,63%
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	8,00	5,00%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	2,00	1,25%
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	2,00	1,25%
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS	8,00	5,00%
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS	2,50	1,56%
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS	2,50	1,56%
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	0,50	0,31%
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	6,50	4,06%
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	5,00	34,38%
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	0,00	12,50%
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	0,00	31,25%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** GOBEO FONSECA WILMA YOLANDA**CARGO:** Asistente Administrativo-Contable (2)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS	9,50	5,94%
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	0,50	0,31%
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	50,00	31,25%
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	10,00	6,25%
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	40,00	25,00%
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	25,00	15,63%
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	5,00	3,13%
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	20,00	12,50%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** ESPINOSA TAIPE JAIME MOISES**CARGO** Regador (1)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	8,00	5,00%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	72,00	45,00%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	80,00	50,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** IZA IZA ILARIO**CARGO** Regador (2)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	8,00	5,00%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	6,00	3,75%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	45,00	28,13%
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	60,00	37,50%
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	11,00	6,88%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** JIMENEZ REYES JULIO EMILIANO**CARGO** Regador (3)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS	6,00	3,75%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	50,00	31,25%
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	60,00	37,50%
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	14,00	8,75%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** MAIGUA GERVAICIO JOSE ANTONIO**CARGO:** Regador (4)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	7,00	4,38%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	2,00	1,25%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	46,00	28,75%
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	60,00	37,50%
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	15,00	9,38%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** MAIGUA QUISANTUÑA LUIS ADOLFO**CARGO:** Regador (5)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	7,00	4,38%
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	2,00	1,25%
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	46,00	28,75%
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	60,00	37,50%
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	30,00	18,75%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	15,00	9,38%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: MORENO CASTRO ANGEL DAVID

CARGO Sembrador (3)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	160,00	100,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: ROCHA CUEVA MIGUEL ANGEL

CARGO Sembrador (4)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	160,00	100,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: GUALPA YUGCHA FRANCISCO LUIS

CARGO Sembrador (5)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	160,00	100,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: GAMBOY CUNALATA JOSE AURELIO

CARGO Sembrador/Colocador (1)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	120,00	75,00%
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: ALMACHI MARIA MATILDE

CARGO Sembradora-Cosechadora (1)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	70,00	43,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	50,00	31,25%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: TOAPANTA CHANGOLUIZA MARCIA BETTY

CARGO Sembradora-Cosechadora (2)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	70,00	43,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	50,00	31,25%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** CATOTA CATOTA JULIA MARÍA**CARGO** Sembradora-Cosechadora (3)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	70,00	43,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	50,00	31,25%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** VIRACOCCHA CHANGO MARIA ELSA**CARGO** Sembradora-Cosechadora (4)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	70,00	43,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	50,00	31,25%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** CATOTA TOAPANTA MIRIAN PATRICIA**CARGO** Sembradora-Cosechadora (5)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	70,00	43,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	50,00	31,25%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: ALMACHI ÑACATO ANA SUSANA

CARGO Sembradora-Cosechadora (6)

Código	Actividad	Horas	%
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	35,00	21,88%
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	125,00	78,13%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: BOMBON MARIA XIMENA

CARGO Sembradora-Cosechadora (7)

Código	Actividad	Horas	%
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	35,00	21,88%
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	125,00	78,13%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: FLORES BOMBON AIDA BEATRIZ

CARGO Sembradora-Cosechadora (8)

Código	Actividad	Horas	%
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	35,00	21,88%
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	125,00	78,13%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** NIZA CUMBAJIN MIRIAM PIEDAD**CARGO:** Sembradora-Cosechadora (9)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	96,00	60,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	64,00	40,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** TOAPANTA AVILA OFELIA SILVANA**CARGO:** Sembradora-Cosechadora (10)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	96,00	60,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	64,00	40,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** ESPINOZA TAIPE GLORIA MARGARITA**CARGO:** Sembrador-Transfer (1)

Código	Actividad	Horas	%
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	80,00	50,00%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	80,00	50,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: BOMBOM FLORES IRAIDA BARBARITA

CARGO Sembrador-Transfer (2)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	80,00	50,00%
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	80,00	50,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: ROCHA BORJA FREDDY AURELIO

CARGO Sembrador-Transfer (3)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	100,00	62,50%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	60,00	37,50%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: QUIMBITA ROCONA BERTHA MARINA

CARGO Sembrador-Transfer (4)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	100,00	62,50%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	60,00	37,50%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** VALENZUELACAMALLE DELIA CARMELINA**CARGO** Sembrador-Transfer (5)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	100,00	62,50%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	60,00	37,50%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** ALMACHE CATOTA LUIS HUMBERTO**CARGO** Sembrador-Plantines Rosas (1)

Código	Actividad	Horas	%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	20,00	12,50%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	140,00	87,50%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** FLORES FLORES MARTHA ANGELICA**CARGO** Sembrador-Plantines Rosas (2)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** OBANDO VALENZUELA PIEDAD ALEXANDRA**CARGO:** Sembrador-Plantines Rosas (3)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	40,00	25,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** TAIPICAÑA TOAPANTA MYRIAN CECILIA**CARGO:** Sembrador-Plantines Rosas (4)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	40,00	25,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** TRONCOSO TOCA MARCIA DEL CARMEN**CARGO:** Sembrador-Plantines Rosas (5)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	40,00	25,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: IZA IZA ANA CECILIA
CARGO Sembrador-Plantines Rosas (6)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	40,00	25,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: CAZ CAILLAGUA MARTHA JANETH
CARGO Sembrador-Plantines Rosas (7)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	40,00	25,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: VIERA SOLEDAD DE MARIA
CARGO Sembrador-Plantines Rosas (8)

Código	Actividad	Horas	%
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	120,00	75,00%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	40,00	25,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: CAZ CAILLAGUA MARIA MARGARITA

CARGO Cosechadora (1)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30,00	18,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	130,00	81,25%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: LOMA ORBEA ENMA NARCISA

CARGO Cosechadora (2)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30,00	18,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	130,00	81,25%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: ROMERO ALCARRAZ BLANCA MAGDALENA

CARGO Cosechadora (3)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30,00	18,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	130,00	81,25%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** SANTAFE MUSO INES VERONICA**CARGO** Cosechadora (4)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30,00	18,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	130,00	81,25%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** TENELEMA ESPIN LUZ AMPARO**CARGO** Cosechadora (5)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30,00	18,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	130,00	81,25%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**ENCUESTA****NOMBRE:** MOLINA MOLINA LUZ AMERICA**CARGO** Cosechadora (6)

Código	Actividad	Horas	%
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30,00	18,75%
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	130,00	81,25%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: MENDOZA QUISANTUNIA JOSE RODRIGO

CARGO Obrero de Mantenimiento (1)

Código	Actividad	Horas	%
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	160,00	100,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: VARGAS VIERA EDGAR RAMIRO

CARGO Obrero de Mantenimiento (2)

Código	Actividad	Horas	%
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	160,00	100,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: CHACON MOLINA JAIME MARCELO

CARGO Cubetero (1)

Código	Actividad	Horas	%
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	160,00	100,00%
Total		160,00	100,00%

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

ENCUESTA

NOMBRE: ESPIN GARCIA DIEGO ENRIQUE

CARGO: Cubetero (2)

Código	Actividad	Horas	%
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	160,00	100,00%

Total		160,00	100,00%
--------------	--	--------	---------

Análisis de Valor Agregado por Actividad

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	Agrega Valor	
		SI	NO
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.		
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	X	
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	X	
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	X	
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS	X	
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	X	
A.2.	COMPRA DE MATERIALES		
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	X	
A.3.	REGISTRO CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADERO		
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS		X
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO		X
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS		X
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS		X
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS		X
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS		
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	X	
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN		
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	X	
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.		
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	X	
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS		
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	X	

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	Agrega Valor	
		SI	NO
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS		
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	X	
C.1.	RIEGO		
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	X	
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.		
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	X	
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	X	
D.1.	COSECHA		
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	X	
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	X	
D.2	DESPACHO		
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	X	
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS		
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	X	
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE		
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES		X
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	X	
E.3.	COBRANZA		
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	X	
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	X	
F.2.	GESTIÓN CON PROVEEDORES		
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES	X	
G.1	REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA		
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	X	
G.2.	PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS		
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	X	
G.3.	CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES		
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	X	
H. 1.	MANTENIMIENTO		
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	X	
TOTAL		26	6

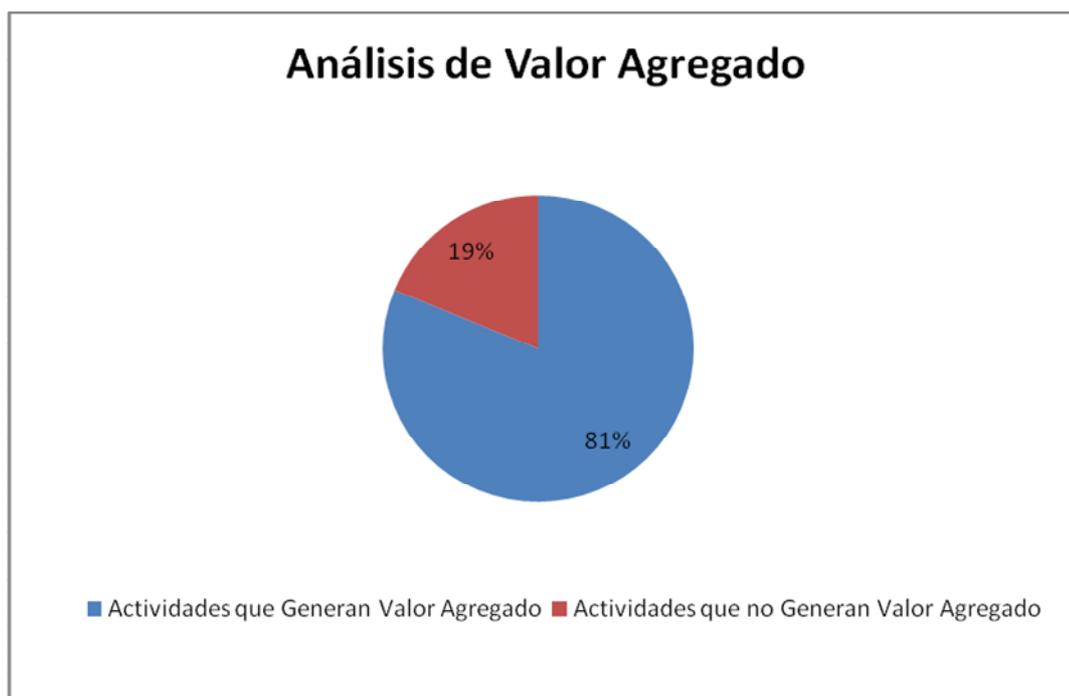
Las actividades que generan valor agregado son aquellas que son indispensables para desarrollar un proceso o la misión de la Compañía.

Se define que las actividades que no generan valor agregado son aquellas que no son apreciadas por el cliente interno y externo en el sentido que son inútiles y por lo tanto no estarían dispuestos a pagar por ellas.

La clasificación de actividades generadoras o no de valor agregado se justifica con el análisis de procesos realizado en el Capítulo IV.

Resumen de Actividades generadoras y no generadoras de valor agregado.

Actividades	Total
Actividades que Generan Valor Agregado	26
Actividades que no Generan Valor Agregado	6



6.1.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS CONSUMIDOS POR LA EMPRESA

Para identificar los recursos consumidos por la Compañía se agrupo las cuentas contables que tienen conceptos homogéneos y poseen un inductor común que permita asignar costos a las actividades.

De esta manera se determina los recursos que en conjunto reflejan el total de las cuentas contables utilizadas para el costeo basado en actividades.

RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES

N°	TIPO
1	NÓMINA
2	FERTILIZANTES -FUNGICIDAS
3	MORTALIDAD DE PLANTAS
4	CALEFACCIÓN
5	LUZ ELECTRICA
6	COMBUSTIBLE
7	MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA
8	ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN
9	OTROS RECURSOS DE SIEMBRA
10	UNIFORMES
11	TRANSPORTE - EMBALAJE/BODEGAJE
12	GESTIÓN DE GERENCIA
13	COMISIONES A TERCEROS
14	MOVILIZACIÓN - KILOMETRAJE
14	ATENCIÓN AL CLIENTE QUITO
15	HONORARIOS ASESORÍA FINANCIERA-TRIBUTARIA
16	ENVÍOS - CORRESPONDENCIA
17	MULTAS E INTERESES TRIBUTARIOS
18	BENEFICIOS ADMINISTRATIVOS
19	TELECOMUNICACIONES
20	SUMINISTROS DE OFICINA
21	TRANSPORTE PRIVADO
22	DESGASTE DE BIENES ADMINISTRATIVOS
23	ALIMENTACIÓN TRABAJADORES
24	IMPUESTOS-CUOTAS-CONTRIBUCIONES
25	DEPRECIACIÓN INVERNADEROS - INSTLACIONES
26	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE RIEGO - POTABILIZADOR
27	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO
28	AMORTIZACIÓN SOFTWARE

6.1.8 DEFINICIÓN DE DIRECCIONADORES O CONDUCTORES

Para la definición de inductores se consideró el tipo de asignación que se requiere realizar así como la relación causa – efecto entre cada recurso – actividad – línea de productos – productos.

De esta manera los drivers utilizados para la asignación recurso – actividad son los siguientes:

Inductores Recurso – Actividad

Nº	TIPO	INDUCTOR
1	NÓMINA	% Tiempo empleado en actividades
2	FERTILIZANTES -FUNGICIDAS	Costo empleado en fertilizantes y fungicidas
3	MORTALIDAD DE PLANTAS	Costo de plantas perdidas en siembra de productos
4	CALEFACCIÓN	M ² utilizados en calefacción
5	LUZ ELECTRICA	Número de fuentes de energía por actividad
6	COMBUSTIBLE	Costo del combustible por actividad
7	MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA	Costo empleado en Mantenimiento y Vigilancia
8	ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN	M ² en invernaderos
9	OTROS RECURSOS DE SIEMBRA	M ² arrendados para siembras
10	UNIFORMES	Número de uniformes*persona
11	TRANSPORTE - EMBALAJE/BODEGAJE	Costo empleado en transporte, embalaje y bodegaje
12	GESTIÓN DE GERENCIA	Tiempo empleado por gerencia en actividades
13	COMISIONES A TERCEROS	Costo comisionado por persona*tiempo empleado en actividades
14	MOVILIZACIÓN - KILOMETRAJE	Costo de movilización por persona*tiempo empleado en actividades
15	ATENCIÓN AL CLIENTE QUITO	Costo de Atención al Cliente
16	HONORARIOS ASESORÍA FINANCIERA-TRIBUTARIA	Costo de honorarios en asesoría por actividad

N°	TIPO	INDUCTOR
17	ENVÍOS - CORRESPONDENCIA	Costo de facturas de compra en actividades
18	MULTAS E INTERESES TRIBUTARIOS	Costo de Multas e Intereses Tributarios
19	BENEFICIOS ADMINISTRATIVOS	% Tiempo empleado del personal administrativo
20	TELECOMUNICACIONES	Número de teléfonos *% Tiempo empleado del personal administrativo
21	SUMINISTROS DE OFICINA	Costo de suministros de oficina *persona
22	TRANSPORTE PRIVADO	Personal transportado *% Tiempo empleado
23	DESGASTE DE BIENES ADMINISTRATIVOS	N° de Computadores (Persona) *M2* % Tiempo empleado
24	ALIMENTACIÓN TRABAJADORES	% Tiempo empleado por personal obrero
25	IMPUESTOS-CUOTAS-CONTRIBUCIONES	% Tiempo empleado por personal
26	DEPRECIACIÓN INVERNADEROS - INSTLACIONES	M ² de invernaderos por actividad
27	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE RIEGO - POTABILIZADOR	Costo de activos por actividad
28	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO	Costo de activos por actividad
29	AMORTIZACIÓN SOFTWARE	Costo de activos por actividad

Inductores Actividad – Línea de productos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	INDUCTORES
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	M ² Invernaderos
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	M ² Invernaderos
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	M ² Invernaderos
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS	M ² Invernaderos
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	M ² Invernaderos
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	M ² Invernaderos
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS	M ² Invernaderos
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO	M ² Invernaderos
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS	M ² Invernaderos
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS	M ² Invernaderos
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	M ² Invernaderos
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	M ² Invernaderos
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	M ² Invernaderos
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	M ² Invernaderos
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	M ² Invernaderos
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	M ² Invernaderos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	INDUCTORES
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	M ² Invernaderos
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	M ² Invernaderos
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	M ² Invernaderos
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	M ² Invernaderos
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	M ² Invernaderos
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	M ² Invernaderos
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	M ² Invernaderos
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	M ² Invernaderos
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	M ² Invernaderos
E.3.	COBRANZA	
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	M ² Invernaderos
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	M ² Invernaderos
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES	M ² Invernaderos
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	M ² Invernaderos
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	M ² Invernaderos
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	M ² Invernaderos
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	M ² Invernaderos

Inductores Línea de Producto - Producto

N°	Línea de Productos	Inductor
1	Brócoli	Unidades producidas
2	Brásicas	Unidades producidas
3	Hortalizas sin calefacción	Unidades producidas
4	Árboles	Unidades producidas
5	Especies	Unidades producidas
6	Gypsophila	Unidades producidas
7	Hortalizas con calefacción	Unidades producidas
8	Flores de Verano	Unidades producidas
9	Macetas	Unidades producidas
10	Packs	Unidades producidas
11	Alcachofa	Unidades producidas
12	Molucela	Unidades producidas
13	Plantines Rosas	Unidades producidas
14	Frutas	Unidades producidas

6.1.9 HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES

Para determinar un modelo de costeo basado en actividades se ha considerado que éste debe ser registrado de manera extracontable en su fase de propuesta para su posterior implementación una vez que el personal de la Compañía se haya adaptado a las necesidades de los usuarios del sistema.

El sistema de información PILVICA ABC es una herramienta que permite determinar el costo de los productos elaborados en dos períodos distintos y compararlos a nivel global.

Como se indica a continuación el modelo de costeo basado en actividades electrónico puede determinar los costos de cada producto partiendo de la información presentada en los estados financieros de la Compañía para los períodos de ene-mar 08, abr – jun 08 y ene – jun 08. El sistema para poder analizar información de otros períodos requiere de una actualización en cada uno de sus componentes para poder determinarse una distribución a las actividades, línea de productos y productos.

PILONES LA VICTORIA S.A.

DETALLE DE CUENTAS

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene-Mar 08	Variación	%
CAJA	2.178,53			
1.1.1.1.04 Caja efectivo ventas	981,61			
1.1.1.1.99 Caja General- Cruce	1.196,92			
BANCOS	13.777,49	30.000,00	(16.222,51)	-50,0%
1.1.1.2.02 Banco Guayaquil Cta. 074028-4	6.977,54	23.383,17	(16.405,63)	-70,2%
1.1.1.2.03 Fondos Pichincha Cta. 70016601	1.567,54	1.567,54	-	0%
1.1.1.2.06 Banco Pichincha Cta. 023118722	-	5.656,79	(5.656,79)	-100,0%
1.1.1.2.09 Transferencias Bancarias	5.232,41	-	5.232,41	0,0%
INVERSIONES	278.610,29	215.786,72	62.823,57	29,1%
1.1.1.3.01 Proyecto Supermaxi	3.000,00	3.000,00	-	0%
1.1.1.3.02 Sustratos Poalo S.A.	275.610,29	212.786,72	62.823,57	29,5%
CLIENTES	894.960,11	794.510,37	100.449,74	12,6%

PERIODO COSTOS

Período	Costo
Ene - Jun 08	2.178,53
Ene - Jun 08	2.178,53
Ene - Jun 08	1.196,92
Ene - Jun 08	1.196,92
Ene - Jun 08	13.777,49
Ene - Jun 08	13.777,49
Ene - Jun 08	6.977,54
Ene - Jun 08	6.977,54
Ene - Jun 08	1.567,54
Ene - Jun 08	1.567,54
Ene - Jun 08	5.232,41
Ene - Jun 08	5.232,41
Ene - Jun 08	278.610,29
Ene - Jun 08	278.610,29
Ene - Jun 08	3.000,00
Ene - Jun 08	3.000,00
Ene - Jun 08	275.610,29
Ene - Jun 08	275.610,29
Ene - Jun 08	894.960,11
Ene - Jun 08	894.960,11

6.1.10 CÁLCULO DE LOS COSTOS UNITARIOS Y LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN.

Para determinar los costos se partirá con los estados financieros.

PILONES LA VICTORIA S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

PERÍODOS: ENE - MAR 08 / ABR - JUN 08

		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%
ACTIVO		1.719.410,33	1.558.158,41	161.251,92	10,35%
ACTIVO CORRIENTE		1.558.944,36	1.418.119,20	140.825,16	9,93%
DISPONIBLE		294.566,31	247.959,29	46.607,02	18,80%
CAJA	(1)	2.178,53	1.565,07	613,46	39,20%
BANCOS	(2)	13.777,49	30.607,50	-16.830,01	-54,99%
INVERSIONES	(3)	278.610,29	215.786,72	62.823,57	29,11%
EXIGIBLE		912.706,24	809.668,39	103.037,85	12,73%
CLIENTES	(4)	894.960,11	794.510,37	100.449,74	12,64%
ANTICIPOS DE EMPLEADOS	(5)	16.200,00	13.137,20	3.062,80	23,31%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	(6)	1.546,13	2.020,82	-474,69	-23,49%
REALIZABLE		346.258,56	348.148,22	-1.889,66	-0,54%
INVENTARIOS PILONES	(7)	346.258,56	348.148,22	-1.889,66	-0,54%
PAGADOS POR ANTICIPADO		5.413,25	12.343,30	-6.930,05	-56,14%
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	(8)	5.413,25	12.343,30	-6.930,05	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		143.014,58	136.666,31	6.348,27	4,65%
NO DEPRECIABLE		16.000,00	16.000,00	-	0,00%
TERRENOS	(9)	16.000,00	16.000,00	-	0,00%
DEPRECIABLE		882.372,73	868.907,76	13.464,97	1,55%
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	(10)	882.372,73	868.907,76	13.464,97	1,55%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-755.358,15	-748.241,45	-7.116,70	0,95%
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	(11)	-755.358,15	-748.241,45	-7.116,70	0,95%
OTROS ACTIVOS		17.451,39	3.372,90	14.078,49	417,40%
OTROS ACTIVOS		7.711,36	7.711,36	-	0,00%
CARGOS DIFERIDOS	(12)	7.711,36	7.711,36	-	0,00%
AMORTIZACIONES		-6.694,92	-6.567,99	-126,93	1,93%
AMORTIZACION ACUM. CARGOS DIFERIDOS	(13)	-6.694,92	-6.567,99	-126,93	1,93%
OBRAS CIVILES E INSTALACIONES		16.434,95	2.229,53	14.205,42	637,15%
OBRAS CIVILES E INSTALACIONES	(14)	16.434,95	2.229,53	14.205,42	637,15%

PILONES LA VICTORIA S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

PERÍODOS: ENE - MAR 08 / ABR - JUN 08

		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%
PASIVO		-1.022.835,14	-923.551,94	-99.283,20	10,75%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		<u>-565.250,75</u>	<u>-428.713,56</u>	<u>-136.537,19</u>	<u>31,85%</u>
PROVEEDORES		-328.241,63	-336.352,10	8.110,47	-2,41%
PROVEEDORES INSUMOS	(15)	-328.241,63	-336.352,10	8.110,47	-2,41%
ACREEDORES		-237.009,12	-92.361,46	-144.647,66	156,61%
ACREEDORES VARIOS	(16)	-237.009,12	-92.361,46	-144.647,66	156,61%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		<u>-372.773,17</u>	<u>-372.773,17</u>	-	<u>0,00%</u>
PRESTAMOS		-92.773,17	-92.773,17	-	0,00%
PRESTAMOS ACCIONISTAS	(17)	-92.773,17	-92.773,17	-	0,00%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		-250.000,00	-250.000,00	-	0,00%
OBLIGACIONES BANCARIAS	(18)	-250.000,00	-250.000,00	-	0,00%
PRESTAMOS		-30.000,00	-30.000,00	-	0,00%
PRESTAMOS DE TERCEROS	(19)	-30.000,00	-30.000,00	-	0,00%
<u>OTROS PASIVOS</u>		<u>-84.811,22</u>	<u>-122.065,21</u>	<u>37.253,99</u>	<u>-30,52%</u>
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR		-80.407,98	-90.047,03	9.639,05	-10,70%
PROVISIONES POR PAGAR	(20)	-80.407,98	-90.047,03	9.639,05	-10,70%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		-3.703,65	-31.318,60	27.614,95	-88,17%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS FISCALES	(21)	-3.703,65	-31.318,60	27.614,95	-88,17%
INTERESES POR PAGAR		-699,59	-699,58	-0,01	0,00%
INTERESES VARIOS POR PAGAR	(22)	-699,59	-699,58	-0,01	0,00%
PATRIMONIO		-696.575,19	-634.606,47	-61.968,72	9,76%
<u>CAPITAL</u>		<u>-320.000,00</u>	<u>-320.000,00</u>	-	<u>0,00%</u>
CAPITAL SOCIAL		-320.000,00	-320.000,00	-	0,00%
APORTE DE ACCIONISTAS	(23)	-320.000,00	-320.000,00	-	0,00%
<u>RESERVAS</u>		<u>-60.631,58</u>	<u>-68.074,72</u>	<u>7.443,14</u>	<u>-10,93%</u>
RESERVAS		-60.631,58	-68.074,72	7.443,14	-10,93%
RESERVAS Y REVALORIZACION	(24)	-60.631,58	-68.074,72	7.443,14	-10,93%
<u>RESULTADOS</u>		<u>-226.473,77</u>	<u>-157.061,91</u>	<u>-69.411,86</u>	<u>44,19%</u>
RESULTADOS EJERCICIOS		-226.473,77	-157.061,91	-69.411,86	44,19%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	(25)	-157.061,91	-112.015,10	-45.046,81	40,21%
RESULTADO DEL EJERCICIO		-69.411,86	-45.046,81	-24.365,05	54,09%
<u>DE ACUMULACION</u>		<u>-89.469,84</u>	<u>-89.469,84</u>	-	<u>0,00%</u>
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES		-89.469,84	-89.469,84	-	0,00%
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	(27)	-89.469,84	-89.469,84	-	0,00%

PASIVO + PATRIMONIO	-1.719.410,33	-1.558.158,41	-161.251,92	10,35%
----------------------------	----------------------	----------------------	--------------------	---------------

PILONES LA VICTORIA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

PERÍODOS: ENE - MAR 08 / ABR - JUN 08

		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%
INGRESOS		-505.165,49	-449.538,29	-55.627,20	12,37%
VENTAS		-522.892,66	-465.741,44	-57.151,22	12,27%
VENTAS PILONES	(1)	-522.892,66	-465.741,44	-57.151,22	12,27%
INGRESOS POR DEVOLUCIONES		17.795,08	16.302,39	1.492,69	9,16%
DEVOLUCION EN VENTAS	(2)	17.795,08	16.302,39	1.492,69	9,16%
OTROS INGRESOS		-67,91	-99,24	31,33	-31,57%
OTROS INGRESOS	(3)	-67,91	-99,24	31,33	-31,57%
EGRESOS		435.753,63	404.491,48	31.262,15	7,73%
GASTOS		95.507,36	95.389,26	118,10	0,12%
GASTOS DE VENTA	(4)	41.228,10	44.253,90	-3.025,80	-6,84%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(5)	51.474,65	48.738,27	2.736,38	5,61%
GASTOS FINANCIEROS	(6)	2.804,61	2.397,09	407,52	17,00%
COSTOS		340.246,27	309.102,22	31.144,05	10,08%
COSTOS INDIRECTOS	(7)	132.730,68	125.243,22	7.487,46	5,98%
COSTOS DIRECTOS	(8)	207.515,59	183.859,00	23.656,59	12,87%
RESULTADOS		69.411,86	45.046,81	24.365,05	54,09%
RESULTADO DEL EJERCICIO		69.411,86	45.046,81	24.365,05	54,09%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(9)	69.411,86	45.046,81	24.365,05	54,09%

NOTAS ESTADOS FINANCIEROS

(1) Caja

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
CAJA		2.178,53	1.565,07	613,46	39,2%	2.178,53
1.1.1.1.04	Caja efectivo ventas	981,61	965,17	16,44	1,70%	981,61
1.1.1.1.99	Caja General - Cruce	1.196,92	599,90	597,02	99,52%	1.196,92

(2) Bancos

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
BANCOS		13.777,49	30.607,50	(16.830,01)	-55,0%	13.777,49
1.1.1.2.02	Banco Guayaquil Cta. 074028-4	6.977,54	23.383,17	(16.405,63)	-70,2%	6.977,54
1.1.1.2.03	Fondos Pichincha Cta. 70016601	1.567,54	1.567,54	-	0%	1.567,54
1.1.1.2.06	Banco Pichincha Cta. 023118722	-	5.656,79	(5.656,79)	-100,0%	-
1.1.1.2.09	Transferencias Bancarias	5.232,41	-	5.232,41	0,0%	5.232,41

(3) Inversiones

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
INVERSIONES		278.610,29	215.786,72	62.823,57	29,1%	278.610,29
1.1.1.3.01	Proyecto Supermaxi	3.000,00	3.000,00	-	0%	3.000,00
1.1.1.3.02	Sustratos Poalo S.A.	275.610,29	212.786,72	62.823,57	29,5%	275.610,29

(4) Clientes

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
CLIENTES		894.960,11	794.510,37	100.449,74	12,6%	894.960,11
1.1.2.1.01	Clientes	704.655,77	616.362,60	88.293,17	14,3%	704.655,77
1.1.2.1.02	Clientes Varios	153.235,27	141.078,70	12.156,57	8,6%	153.235,27
1.1.2.1.10	Cuentas Incobrables hasta 2004	43.554,27	43.554,27	-	0,0%	43.554,27
1.1.2.1.99	Menos: Prov. Cuentas Incobrables	(6.485,20)	(6.485,20)	-	0,0%	(6.485,20)

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
ANTICIPOS DE EMPLEADOS		16.200,00	13.137,20	3.062,80	23,3%	16.200,00
1.1.2.2.01	Luis Miguel Correa	4.600,00	2.864,00	1.736,00	60,6%	4.600,00
1.1.2.2.02	German Espinosa	3.745,00	4.233,20	(488,20)	-11,5%	3.745,00
1.1.2.2.03	Sandra Castillo Salazar	920,00	1.205,00	(285,00)	-23,7%	920,00
1.1.2.2.04	Lorena Guerrero de Vinueza	440,00	715,00	(275,00)	-38,5%	440,00
1.1.2.2.09	Edwin Vinueza	-	555,00	(555,00)	-100,0%	-
1.1.2.2.11	Byron Tandalla	50,00	200,00	(150,00)	-75,0%	50,00
1.1.2.2.13	Graciela Tello	400,00	-	400,00	0,0%	400,00
1.1.2.2.16	Luis Adolfo Maigua	300,00	600,00	(300,00)	-50,0%	300,00
1.1.2.2.18	Miriam Catota	150,00	-	150,00	0,0%	150,00
1.1.2.2.23	Segundo Euclides Curay	1.020,00	1.020,00	-	0,0%	1.020,00
1.1.2.2.25	Lucia Seaman de Correa	2.420,00	-	2.420,00	0,0%	2.420,00
1.1.2.2.26	Carmen Vizuet	300,00	100,00	200,00	200,0%	300,00
1.1.2.2.32	Nelson Ivan Viteri Acosta	1.000,00	1.365,00	(365,00)	-26,7%	1.000,00
1.1.2.2.50	Luis Humberto Almachi	50,00	-	50,00	0,0%	50,00
1.1.2.2.53	Luis Gervacio	300,00	25,00	275,00	1100,0%	300,00

(5) Anticipo de Empleados

1.1.2.2.59	Pino Panchi Nestor	5,00	5,00	-	0,0%	5,00
1.1.2.2.61	Segundo Llumiluisa	-	200,00	(200,00)	-100,0%	-
1.1.2.2.62	Delia Carmelina Valenzuela	500,00	-	500,00	0,0%	500,00
1.1.2.2.64	Mariela Mena	-	50,00	(50,00)	-100,0%	-

(6) Otras cuentas por cobrar

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.546,13	2.020,82	(474,69)	-23,5%	1.546,13
1.1.2.3.09 Anticipos Compras-Gtos	1.517,63	1.992,32	(474,69)	-23,8%	1.517,63
1.1.2.3.99 Valores por Cobrar (Reembolsos)	28,50	28,50	-	0,0%	28,50

(7) Inventarios

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
INVENTARIOS PILONES	346.258,56	348.148,22	(1.889,66)	-0,5%	346.258,56
1.1.3.1.01 Inventario Semillas	74.088,76	90.682,61	(16.593,85)	-18,3%	74.088,76
1.1.3.1.02 Inventario Agroquimicos	15.747,21	22.310,49	(6.563,28)	-29,4%	15.747,21
1.1.3.1.03 Inventario Sustrato	49.876,37	36.113,55	13.762,82	38,1%	49.876,37
1.1.3.1.04 Producto en Proceso-Invernadero	96.688,91	82.350,70	14.338,21	17,4%	96.688,91
1.1.3.1.05 Producto Terminado	12.021,73	8.994,01	3.027,72	33,7%	12.021,73
1.1.3.1.06 Producto en el Campo	30.365,42	50.545,99	(20.180,57)	-39,9%	30.365,42
1.1.3.1.07 Inventario Productos-Embalajes	50.547,94	49.119,68	1.428,26	2,9%	50.547,94
1.1.3.1.08 Inventario Gavetas	7.922,22	8.031,19	(108,97)	-1,4%	7.922,22
1.1.3.1.98 Inventario Proyecto ROSAS	9.000,00	-	9.000,00	0,0%	9.000,00

(8) Activos Pagados por Anticipado

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
IMPUESTOS ANTICIPADOS	2.419,15	11.764,53	9.345,38)	-79,4%	2.419,15
1.1.4.1.01 Anticipo Impuesto a la Renta	-	2.650,18	(2.650,18)	-100,0%	-
1.1.4.1.03 Anticipo Retención Fuente	2.419,15	9.114,35	(6.695,20)	-73,5%	2.419,15
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.994,10	578,77	2.415,33	417,3%	2.994,10
1.1.4.2.02 Seguros Prepagados	2.994,10	578,77	2.415,33	417,3%	2.994,10

(9) Terrenos

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
TERRENOS	16.000,00	16.000,00	-	0,0%	16.000,00
1.2.1.1.01 Terrenos	16.000,00	16.000,00	-	0,0%	16.000,00

(10) Activos Fijos Depreciables

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
--------	------------	--------------	-----------	---	--------------

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES		882.372,73	868.907,76	13.464,97	1,5%	882.372,73
1.2.1.2.01	Edificios	55.088,92	55.088,92	-	0,0%	55.088,92
1.2.1.2.03	Maquinarias y Equipos	127.573,93	114.570,20	13.003,73	11,4%	127.573,93
1.2.1.2.04	Equipos de Riego	33.714,85	33.353,41	361,44	1,1%	33.714,85
1.2.2.1.02	Invernaderos	561.701,78	561.701,78	-	0,0%	561.701,78
1.2.1.2.06	Instalaciones	59.309,95	59.309,95	-	0,0%	59.309,95
1.2.1.2.07	Muebles y Enseres	20.013,20	20.013,20	-	0,0%	20.013,20
1.2.1.2.08	Equipo de Oficina	9.217,87	9.217,87	-	0,0%	9.217,87
1.2.1.2.09	Equipo de Computacion	10.902,63	10.802,83	99,80	0,9%	10.902,63
1.2.1.2.10	Sistema Potabilizadora de Agua	4.849,60	4.849,60	-	0,0%	4.849,60

(11) Depreciación Acumulada Activos Fijos

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS		(755.358,15)	(748.241,45)	(7.116,70)	1,0%	(755.358,15)
1.2.1.3.01	Deprec. Acum. Edificios	(16.829,88)	(16.141,26)	(688,62)	4,3%	(16.829,88)
1.2.1.3.03	Deprec. Acum. Maquinaria y Equipos	(74.554,51)	(71.572,15)	(2.982,36)	4,2%	(74.554,51)
1.2.1.3.04	Deprec. Acum. Equipos de Riego	(25.801,39)	(25.362,35)	(439,04)	1,7%	(25.801,39)
1.2.2.2.05	Deprec. Acum. Invernaderos	(550.658,39)	(548.899,52)	(1.758,87)	0,3%	(550.658,39)
1.2.1.3.06	Deprec. Acum. Instalaciones	(58.693,56)	(58.580,16)	(113,40)	0,2%	(58.693,56)
1.2.1.3.07	Deprec. Acum. Muebles y Enseres	(12.053,41)	(11.553,07)	(500,34)	4,3%	(12.053,41)
1.2.1.3.08	Deprec. Acum. Equipo de Oficina	(6.824,09)	(6.648,71)	(175,38)	2,6%	(6.824,09)
1.2.1.3.09	Deprec. Acum. Equipo de Computación	(8.043,51)	(7.706,05)	(337,46)	4,4%	(8.043,51)
1.2.1.3.10	Deprec. Acum. Sistema Potabilizador	(1.899,41)	(1.778,18)	(121,23)	6,8%	(1.899,41)

(12) Cargos Diferidos

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
CARGOS DIFERIDOS		7.711,36	7.711,36	-	0,0%	569.413,14
1.2.2.1.01	Software	7.711,36	7.711,36	-	0,0%	7.711,36

(13) Cargos Diferidos

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
AMORTI. ACUM. CARGOS DIFERIDOS		(6.694,92)	(6.567,99)	(126,93)	1,9%	(6.694,92)
1.2.2.2.01	Amortiz. Acum. Software	(6.694,92)	(6.567,99)	(126,93)	1,9%	(6.694,92)

(14) Obras Civiles e Instalaciones

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
---------------	--	-------------------	---------------------	------------------	----------	---------------------

OBRAS CIVILES E INSTALACIONES		16.434,95	2.229,53	14.205,42	637,1%	16.434,95
1.2.3.1.01	Construcciones en Proceso	2.068,25	2.068,25	-	0,0%	2.068,25
1.2.3.1.02	Instalaciones en Proceso	14.366,70	161,28	14.205,42	8807,9%	14.366,70

(15) Proveedores

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
PROVEEDORES INSUMOS		(328.241,63)	(336.352,10)	8.110,47	-2,4%	(328.241,63)
2.1.1.1.01	Proveedor Semillas	(170.003,12)	(174.654,93)	4.651,81	-2,7%	(170.003,12)
2.1.1.1.02	Proveedor Agroquímicos	(23.461,36)	(31.542,33)	8.080,97	-25,6%	(23.461,36)
2.1.1.1.03	Proveedor Sustrato	(74.807,80)	(53.537,00)	(21.270,80)	39,7%	(74.807,80)
2.1.1.1.04	Proveedor Materia Prima	(58.284,12)	(71.446,61)	13.162,49	-18,4%	(58.284,12)
2.1.1.1.05	Compras por Liquidar	(1.685,23)	(5.171,23)	3.486,00	-67,4%	(1.685,23)

(16) Acreedores Varios

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
ACREEDORES VARIOS		(237.009,12)	(92.361,46)	(144.647,66)	156,6%	(237.009,12)
2.1.1.2.01	Acreedores por Servicios	(10.419,48)	(10.021,07)	(398,41)	4,0%	(10.419,48)
2.1.1.2.02	Acreedores por Compras	(17.024,64)	(22.943,27)	5.918,63	-25,8%	(17.024,64)
2.1.1.2.03	Cuentas por Pagar Visa	-	(1.247,27)	1.247,27	-100,0%	-
2.1.1.2.06	Sobregiros Bancarios	(209.565,00)	(58.149,85)	(151.415,15)	260,4%	(209.565,00)

(17) Préstamos Accionistas

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
PRESTAMOS ACCIONISTAS		(92.773,17)	(92.773,17)	-	0,0%	(92.773,17)
2.2.1.1.01	Correa Prossel Luis Miguel	(23.193,29)	(23.193,29)	-	0,0%	(23.193,29)
2.2.1.1.02	Espinosa Maldonado Elena	(6.212,49)	(6.212,49)	-	0,0%	(6.212,49)
2.2.1.1.03	Espinosa Maldonado German	(15.324,14)	(15.324,14)	-	0,0%	(15.324,14)
2.2.1.1.04	Espinosa Maldonado Monica	(6.212,49)	(6.212,49)	-	0,0%	(6.212,49)
2.2.1.1.05	Espinosa Maldonado Nicolas	(6.212,49)	(6.212,49)	-	0,0%	(6.212,49)
2.2.1.1.07	Espinosa Maldonado Ruben	(6.212,49)	(6.212,49)	-	0,0%	(6.212,49)
2.2.1.1.08	Espinosa Maldonado Simon	(6.212,49)	(6.212,49)	-	0,0%	(6.212,49)
2.2.1.1.10	Hidalgo Saavedra Hector Gustavo	(23.193,29)	(23.193,29)	-	0,0%	(23.193,29)

(18) Obligaciones Bancarias

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
OBLIGACIONES BANCARIAS	(250.000,00)	(250.000,00)	-	0,0%	(250.000,00)
2.1.2.1.01 Prestamo LAAD America 0342	(30.000,00)	(30.000,00)	-	0,0%	(30.000,00)
2.2.1.2.01 Prestamo LAAD America 4621	(220.000,00)	(220.000,00)	-	0,0%	(220.000,00)

(19) Prestamos de Terceros

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
PRESTAMOS DE TERCEROS	(30.000,00)	(30.000,00)	-	0,0%	(30.000,00)
2.2.1.3.01 I.Q.F. Agroindustrial	(30.000,00)	(30.000,00)	-	0,0%	(30.000,00)

(20) Provisiones por Pagar

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
PROVISIONES POR PAGAR	(80.407,98)	(90.047,03)	9.639,05	-10,7%	(80.407,98)
2.1.1.3.01 Sueldos por Pagar	(156,08)	-			(156,08)
2.1.1.3.03 Decimo XIII Sueldo	(20.191,65)	(11.216,29)	(8.975,36)	80,0%	(20.191,65)
2.1.1.3.04 Decimo XIV Sueldo	(15.984,02)	(10.600,56)	(5.383,46)	50,8%	(15.984,02)
2.1.1.3.06 Fondo de Reserva	(30.771,16)	(24.529,60)	(6.241,56)	25,4%	(30.771,16)
2.1.1.3.07 IESS por Pagar	(11.478,33)	(12.813,92)	1.335,59	-10,4%	(11.478,33)
2.1.1.3.08 Participacion Utilidades	(1.774,74)	(19.207,00)	17.432,26	-90,8%	(1.774,74)
2.1.1.3.09 Multas a Empleados	(52,00)	(52,00)	-	0,0%	(52,00)
2.1.1.3.09 Bono Profesional por pagar		(10.686,08)			-
2.1.1.3.13 Impto. Renta por Liquidar	-	(941,58)	941,58	-100,0%	-

(21) Obligaciones Tributarias Fiscales

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS FISCALES	(3.703,65)	(31.318,60)	27.614,95	-88,2%	(3.703,65)
2.1.1.4.01 I.V.A. por Pagar	(211,85)	(154,76)	(57,09)	36,9%	(211,85)
2.1.1.4.02 Impuesto a la Renta Empleados	-	(45,42)	45,42	-100,0%	-
2.1.1.4.04 Retencion 100% I.V.A.	-	(419,67)	419,67	-100,0%	-
2.1.1.4.05 Retención 70% I.V.A.	-	(468,44)	468,44	-100,0%	-
2.1.1.4.06 Retención 30% I.V.A.	-	(195,39)	195,39	-100,0%	-
2.1.1.4.07 Retención 100% I.V.A.	-	(528,00)	528,00	-100,0%	-
2.1.1.4.10 Impuesto a la Renta Empresa	-	(27.210,00)	27.210,00	-100,0%	-
2.1.1.4.11 Impuesto a la Renta Empleados	(81,69)	-	(81,69)	0,0%	(81,69)
2.1.1.4.12 Retención 8% Honorarios	(139,06)	-	(139,06)	0,0%	(139,06)
2.1.1.4.15 Por compras locales de Materia	(681,49)	-	(681,49)	0,0%	(681,49)
2.1.1.4.18 Por suministros y materiales	(226,67)	-	(226,67)	0,0%	(226,67)
2.1.1.4.21 Por activos fijos	(18,00)	-	(18,00)	0,0%	(18,00)
2.1.1.4.22 Por servicio de transporte	(53,99)	-	(53,99)	0,0%	(53,99)
2.1.1.4.27 Por arrendamiento de bienes	(272,00)	-	(272,00)	0,0%	(272,00)

2.1.1.4.29	Por seguros y reaseguros	(2,79)	-	(2,79)	0,0%	(2,79)
2.1.1.4.31	Por otros servicios	(259,71)	-	(259,71)	0,0%	(259,71)
2.1.1.4.36	Retencion 100% I.V.A.	(193,00)	-	(193,00)	0,0%	(193,00)
2.1.1.4.37	Retencion 100% I.V.A.	(300,00)	-	(300,00)	0,0%	(300,00)
2.1.1.4.38	Retencion 100% I.V.A.	(3,67)	-	(3,67)	0,0%	(3,67)
2.1.1.4.39	Retencion 70% I.V.A.	(918,20)	-	(918,20)	0,0%	(918,20)
2.1.1.4.40	Retencion 30% I.V.A.	(341,53)	-	(341,53)	0,0%	(341,53)
2.1.1.4.41	Honorarios, comisiones	-	(276,49)	276,49	-100,0%	-
2.1.1.4.44	Por compras locales	-	(1.275,35)	1.275,35	-100,0%	-
2.1.1.4.45	Por compras locales bienes	-	(14,16)	14,16	-100,0%	-
2.1.1.4.47	Por suministros y materiales	-	(181,49)	181,49	-100,0%	-
2.1.1.4.50	Por activos fijos	-	(22,00)	22,00	-100,0%	-
2.1.1.4.51	Por servicio de transporte	-	(52,52)	52,52	-100,0%	-
2.1.1.4.52	Por pagos notarios	-	(3,28)	3,28	-100,0%	-
2.1.1.4.56	Por arrendamiento de bienes	-	(352,00)	352,00	-100,0%	-
2.1.1.4.58	Por seguros y reaseguros	-	(0,33)	0,33	-100,0%	-
2.1.1.4.60	Por otros servicios	-	(112,30)	112,30	-100,0%	-
2.1.1.4.62	Por agua y telecomunicaciones	-	(7,00)	7,00	-100,0%	-

(22) Intereses Varios por Pagar

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
INTERESES VARIOS POR PAGAR	(699,59)	(699,58)	(0,01)	0,0%	(699,59)
2.1.2.9.01 Interés Banco LAAD AMERICA	(0,02)	(0,01)	(0,01)	100,0%	(0,02)
2.2.1.9.01 Préstamos Accionistas	(699,57)	(699,57)	-	0,0%	(699,57)

(23) Capital Social

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
APORTE DE ACCIONISTAS	(320.000,00)	(320.000,00)	-	0,0%	(320.000,00)
3.1.1.1.01 Correa Prossel Luis Miguel	(80.000,00)	(80.000,00)	-	0,0%	(80.000,00)
3.1.1.1.02 Espinosa Maldonado Elena	(21.429,00)	(21.429,00)	-	0,0%	(21.429,00)
3.1.1.1.03 Espinosa Maldonado Germán	(52.857,00)	(52.857,00)	-	0,0%	(52.857,00)
3.1.1.1.04 Espinosa Maldonado Mónica	(21.429,00)	(21.429,00)	-	0,0%	(21.429,00)
3.1.1.1.05 Espinosa Maldonado Nicolás	(21.428,00)	(21.428,00)	-	0,0%	(21.428,00)
3.1.1.1.07 Espinosa Maldonado Rubén	(21.429,00)	(21.429,00)	-	0,0%	(21.429,00)
3.1.1.1.08 Espinosa Maldonado Simón	(21.428,00)	(21.428,00)	-	0,0%	(21.428,00)
3.1.1.1.10 Hidalgo Saavedra Héctor Gustavo	(80.000,00)	(80.000,00)	-	0,0%	(80.000,00)

(24) Reservas

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
RESERVAS Y REVALORIZACION	(60.631,58)	(68.074,72)	7.443,14	-10,9%	(60.631,58)
3.1.2.1.01 Reserva Legal	(5.032,40)	(5.032,40)	-	0,0%	(5.032,40)
3.1.2.1.03 Reserva Facultativa	(42.140,92)	(42.140,92)	-	0,0%	(42.140,92)
3.1.2.1.04 Reserva de Capital	(13.458,26)	(20.901,40)	7.443,14	-35,6%	(13.458,26)

(25) Resultados

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	(157.061,91)	(112.015,10)	(45.046,81)	40,2%	(112.015,10)
3.1.3.1.08 Resultado Ejercicio 2006	(34.757,43)	(34.757,43)	-	0,0%	(34.757,43)
3.1.3.1.09 Resultado Ejercicio 2007	(77.257,67)	(77.257,67)	-	0,0%	(77.257,67)
3.1.3.1.08 Resultado Ejercicio 2008 Ene-Mar	(45.046,81)	-	(45.046,81)	0,0%	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	45.046,81	(45.046,81)	-100,0%	-
3.1..3.1.01 Resultado del Ejercicio	-	45.046,81	(45.046,81)	-100,0%	-

(26) Aporte Futuras Capitalizaciones

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	(89.469,84)	(89.469,84)	-	0,0%	(89.469,84)
3.1.4.1.01 Correa Prossel Luis Miguel	(22.367,46)	(22.367,46)	-	0,0%	(22.367,46)
3.1.4.1.02 Espinosa Maldonado Elena	(5.991,28)	(5.991,28)	-	0,0%	(5.991,28)
3.1.4.1.03 Espinosa Maldonado Germán	(14.778,52)	(14.778,52)	-	0,0%	(14.778,52)
3.1.4.1.04 Espinosa Maldonado Mónica	(5.991,28)	(5.991,28)	-	0,0%	(5.991,28)
3.1.4.1.05 ..□..□□□..□□□□□.□...□□□□.□..□...□.. (5.991,28)	(5.991,28)	-	0,0%		(5.991,28)
3.1.4.1.07 Espinosa Maldonado Rubén	(5.991,28)	(5.991,28)	-	0,0%	(5.991,28)
3.1.4.1.08 Espinosa Maldonado Simón	(5.991,28)	(5.991,28)	-	0,0%	(5.991,28)
3.1.4.1.10 Hidalgo Saavedra Héctor Gustavo	(22.367,46)	(22.367,46)	-	0,0%	(22.367,46)

ESTADO DE RESULTADOS

(1) Ventas

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
VENTAS PILONES	(522.892,66)	(465.741,44)	(57.151,22)	12,3%	(988.634,10)
4.1.1.1.01 Ventas	(522.892,66)	(465.741,44)	(57.151,22)	12,3%	(988.634,10)

(2) Devolución en Ventas

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
DEVOLUCION EN VENTAS	17.795,08	16.302,39	1.492,69	9,2%	34.097,47
4.1.2.1.01□.....□□...□□...□□□□.□.□..□□□□..□□□□□. 1.902,08	3.553,55	186,8%		7.357,71	
4.1.2.1.02 Dev. Reclamo Dif. en Despachos	2.470,05	1.545,38	924,67	59,8%	4.015,43
4.1.2.1.03 Dev. Reclamo por Mortalidad	9.869,40	12.854,93	(2.985,53)	-23,2%	22.724,33

(3) Otros Ingresos

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
OTROS INGRESOS	(67,91)	(99,24)	31,33	-31,6%	(167,15)
4.2.1.1.99 Otros Ingresos	(67,91)	(99,24)	31,33	-31,6%	(167,15)

(4) Gastos de Venta

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
GASTOS DE VENTA - PERSONAL		14.063,30	16.948,61	(2.885,31)	-17,0%	31.011,91
6.1.1.1.01	Sueldo Unificado	6.536,67	7.821,67	(1.285,00)	-16,4%	14.358,34
6.1.1.1.03	Bonificación Empresa	13,33	13,33	-	0,0%	26,66
6.1.1.1.04	Decimo XIII Sueldo	545,85	652,94	(107,09)	-16,4%	1.198,79
6.1.1.1.05	Decimo XIV Sueldo	217,27	250,61	(33,34)	-13,3%	467,88
6.1.1.1.06	Vacaciones	83,33	83,33	-	0,0%	166,66
6.1.1.1.07	Fondo de Reserva	348,90	444,75	(95,85)	-21,6%	793,65
6.1.1.1.08	Aporte Patronal	795,85	951,99	(156,14)	-16,4%	1.747,84
6.1.1.1.09	Desahucio	1.427,10	-	1.427,10	0,0%	1.427,10
6.1.1.1.10	Bono Profesional	4.095,00	6.729,99	(2.634,99)	-39,2%	10.824,99
OTROS GASTOS DE VENTA		27.164,80	27.305,29	(140,49)	-0,5%	54.470,09
6.1.1.2.01	Transporte Plántulas	7.055,00	7.194,50	(139,50)	-1,9%	14.249,50
6.1.1.2.02	Telecomunicaciones	4.456,91	5.074,33	(617,42)	-12,2%	9.531,24
6.1.1.2.03	Comisiones a Terceros	7.732,41	7.425,26	307,15	4,1%	15.157,67
6.1.1.2.05	Ferías y Eventos	-	25,00	(25,00)	-100,0%	25,00
6.1.1.2.06	Movilización-Kilometraje	6.016,21	4.776,75	1.239,46	25,9%	10.792,96
6.1.1.2.07	Embalaje-Bodegaje	1.904,27	2.809,45	(905,18)	-32,2%	4.713,72

(5) Gastos Administrativos

CUENTA		Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%
GASTOS ADMINISTRATIVOS - PERSONAL		26.427,75	32.078,22	(5.650,47)	-17,6%
6.1.2.1.01	Sueldo Unificado	17.298,00	17.298,00	-	0,0%
6.1.2.1.03	Bonificación Empresa	786,13	361,34	424,79	117,6%
6.1.2.1.04	Decimo XIII Sueldo	1.409,54	1.021,61	387,93	38,0%
6.1.2.1.05	Decimo XIV Sueldo	300,06	300,06	-	0,0%
6.1.2.1.07	Fondo de Reserva	1.572,04	1.471,61	100,43	6,8%
6.1.2.1.08	Aporte Patronal	2.291,98	2.145,60	146,38	6,8%
6.1.2.1.10	Bono Profesional	2.770,00	9.480,00	(6.710,00)	-70,8%
GENERALES		9.629,35	8.347,13	1.282,22	15,4%
6.1.2.2.01	Lunch y Refrigerios	1.605,07	1.625,27	(20,20)	-1,2%
6.1.2.2.02	Capacitación Personal	312,00	200,00	112,00	56,0%
6.1.2.2.03	Uniformes Personal	471,24	214,54	256,70	119,7%
6.1.2.2.04	Viáticos Viaje Locales	-	338,54	(338,54)	-100,0%
6.1.2.2.05	Viaticos Viaje Exterior	978,60	-	978,60	0,0%
6.1.2.2.06	Suministros de Oficina	992,49	1.918,74	(926,25)	-48,3%
6.1.2.2.07	Comisariato-Farmacia	431,60	206,06	225,54	109,5%
6.1.2.2.08	Atenciones Sociales	787,38	320,60	466,78	145,6%
6.1.2.2.09	Agasajos Personal Administrativo	1.196,40	59,39	1.137,01	1914,5%
6.1.2.2.10	Correos-Correspondencia-Valija	45,64	72,80	(27,16)	-37,3%
6.1.2.2.11	Multas e Intereses	1,47	790,40	(788,93)	-99,8%
6.1.2.2.12	Gasto Seguros Adm.	850,96	1.060,59	(209,63)	-19,8%
6.1.2.2.13	Oficina Quito	808,88	907,88	(99,00)	-10,9%
6.1.2.2.14	Flete en compras	627,12	350,17	276,95	79,1%
6.1.2.2.98	Gastos No Deducibles	520,50	282,15	238,35	84,5%
SERVICIOS		7.503,12	3.715,14	3.787,98	102,0%
6.1.2.3.01	Honorarios Profesionales	6.345,20	2.560,32	3.784,88	147,8%
6.1.2.3.02	Seguridad Privada	73,92	73,92	-	0,0%

5.1.2.1.03	Bonificación Empresa	728,93	814,17	(85,24)	-10,5%	1.543,10
5.1.2.1.04	Decimo XIII Sueldo	1.131,27	988,35	142,92	14,5%	2.119,62
5.1.2.1.05	Decimo XIV Sueldo	300,06	300,06	-	0,0%	600,12
5.1.2.1.06	Vacaciones	-	58,75	(58,75)	-100,0%	58,75
5.1.2.1.07	Fondo de Reserva	833,45	1.277,80	(444,35)	-34,8%	2.111,25
5.1.2.1.08	Aporte Patronal	1.357,73	1.368,12	(10,39)	-0,8%	2.725,85
5.1.2.1.10	Bono Profesional	600,00	1.800,00	(1.200,00)	-66,7%	2.400,00
CARGA FABRIL		20.293,42	17.740,00	2.553,42	14,4%	38.033,42
5.1.2.2.01	Gas	5.649,84	4.509,53	1.140,31	25,3%	10.159,37
5.1.2.2.03	Luz Eléctrica	3.530,80	3.406,61	124,19	3,6%	6.937,41
5.1.2.2.04	Combustible	398,70	412,80	(14,10)	-3,4%	811,50
5.1.2.2.05	Análisis e Investig. (Laboratorio)	720,00	1.044,34	(324,34)	-31,1%	1.764,34
5.1.2.2.07	Uniforme del Personal	307,13	116,05	191,08	164,7%	423,18
5.1.2.2.08	Equipos de Seguridad	768,43	783,79	(15,36)	-2,0%	1.552,22
CARGA FABRIL						
5.1.2.2.09	Seguridad Privada	2.520,00	2.520,00	-	0,0%	5.040,00
5.1.2.2.10	Lunch Personal	3.126,32	2.775,56	350,76	12,6%	5.901,88
5.1.2.2.11	Desalojo de Tierra	1.365,00	636,96	728,04	114,3%	2.001,96
5.1.2.2.12	Gastos Terreno Hac. La Victoria	1.500,00	1.500,00	-	0,0%	3.000,00
5.1.2.2.98	Otros Gastos Indirectos	407,20	34,36	372,84	1085,1%	441,56
MANTENIMIENTOS		12.754,66	16.823,93	(4.069,27)	-24,2%	29.578,59
5.1.2.3.01	Mantenimiento Invernaderos	6.143,23	5.054,40	1.088,83	21,5%	11.197,63
5.1.2.3.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	2.924,12	3.993,41	(1.069,29)	-26,8%	6.917,53
5.1.2.3.03	Mantenimiento Equipo de Riego	331,24	4.161,59	(3.830,35)	-92,0%	4.492,83
5.1.2.3.04	Mantenimiento Instalaciones	3.356,07	3.614,53	(258,46)	-7,2%	6.970,60
DEPRECIACIONES		5.414,90	5.256,14	158,76	3,0%	10.671,04
5.1.2.4.01	Depreciación Invernaderos	1.758,87	1.758,87	-	0,0%	3.517,74
5.1.2.4.02	Depreciación Maquinaria y Equipo	2.982,36	2.836,74	145,62	5,1%	5.819,10
5.1.2.4.03	Depreciación Equipo de Riego	439,04	425,90	13,14	3,1%	864,94
5.1.2.4.06	Depreciación Instalaciones	113,40	113,40	-	0,0%	226,80
5.1.2.4.07	Depreciación Sistema Potabilizador de Agua	121,23	121,23	-	0,0%	242,46

(8) Costos Directos

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
COSTO DE VENTAS	207.515,59	183.859,00	23.656,59	12,9%	391.374,59
5.2.1.1.01 Costo de Venta Pílon	207.515,59	183.859,00	23.656,59	12,9%	391.374,59

(9) Utilidad del Ejercicio

CUENTA	Abr-Jun 08	Ene - Mar 08	Variación	%	Ene - Jun 08
UTILIDAD DEL EJERCICIO	69.411,86	45.046,81	24.365,05	54,1%	114.458,67
7.1.1.1.01 Resultado del Ejercicio	69.411,86	45.046,81	24.365,05	54,1%	114.458,67

ASIGNACIÓN RECURSO - ACTIVIDAD

NÓMINA

1 RECURSO NÓMINA

BALANCES

ROLES

GASTOS DE VENTA - PERSONAL		31.011,91	31.011,92
6.1.1.1.01	Sueldo Unificado	14.358,34	14.358,34
6.1.1.1.03	Bonificacion Empresa	26,66	26,67
6.1.1.1.04	Decimo XIII Sueldo	1.198,79	1.198,79
6.1.1.1.05	Decimo XIV Sueldo	467,88	467,88
6.1.1.1.06	Vacaciones	166,66	166,66
6.1.1.1.07	Fondo de Reserva	793,65	793,65
6.1.1.1.08	Aporte Patronal	1.747,84	1.747,84
6.1.1.1.09	Desahucio	1.427,10	1.427,10
6.1.1.1.10	Bono Profesional	10.824,99	10.824,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS - PERSONAL		58.505,97	58.505,97
6.1.2.1.01	Sueldo Unificado	34.596,00	34.596,00
6.1.2.1.03	Bonificacion Empresa	1.147,47	1.147,47
6.1.2.1.04	Decimo XIII Sueldo	2.431,15	2.431,15
6.1.2.1.05	Decimo XIV Sueldo	600,12	600,12
6.1.2.1.07	Fondo de Reserva	3.043,65	3.043,65
6.1.2.1.08	Aporte Patronal	4.437,58	4.437,58
6.1.2.1.10	Bono Profesional	12.250,00	12.250,00
MANO DE OBRA INDIRECTA		32.450,69	32.450,69
5.1.2.1.01	M.O.I. Sueldo Unificado	20.892,00	20.892,00
5.1.2.1.03	Bonificacion Empresa	1.543,10	1.543,10
5.1.2.1.04	Decimo XIII Sueldo	2.119,62	2.119,62
5.1.2.1.05	Decimo XIV Sueldo	600,12	600,12
5.1.2.1.06	Vacaciones	58,75	58,75
5.1.2.1.07	Fondo de Reserva	2.111,25	2.111,25
5.1.2.1.08	Aporte Patronal	2.725,85	2.725,85
5.1.2.1.10	Bono Profesional	2.400,00	2.400,00
MANO DE OBRA DIRECTA		97.974,69	97.974,69
5.1.1.2.01	M.O.D. Sueldo Unificado	60.276,79	60.276,79
5.1.1.2.03	Bonificacion Empresa	13.278,88	13.278,88
5.1.1.2.04	Decimo XIII Sueldo	5.944,80	5.944,80
5.1.1.2.05	Decimo XIV Sueldo	4.559,80	4.559,80
5.1.1.2.06	Vacaciones	499,42	499,42
5.1.1.2.07	Fondo de Reserva	4.747,24	4.747,24
5.1.1.2.08	Aporte Patronal	8.667,76	8.667,76

TOTALES

219.943,26

219.943,26

En este recurso se agruparon todas las cuentas que pertenecen a costos de personal (empleados y obreros) cotejándolos con sus roles de pago por mes.

Horas por actividad Empleados

PERSONAL	ACTIVIDADES																				TOTAL														
	A.1.1	A.1.2	A.1.3	A.1.4	A.1.5	A.2.1	A.3.1	A.3.2	A.3.3	A.3.4	A.3.5	B.1.1	B.2.1	B.3.1	B.4.1	B.5.1	C.1.1	C.2.1	C.2.2	D.1.1		D.1.2	D.2.1	E.1.1	E.2.1	E.2.2	E.3.1	F.1.1	F.2.1	G.1.1	G.2.1	G.3.1	H.1.1		
Gerente General																								5	45	25	5	5	25	25	25				160
Gerente de Comercialización																								40	50	70	-								160
Gerente Financiero							1	1	1	1	1												10				1		110	32	2				160
Gerente Administrativo	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5																	7	1	4	112	32	2							160
Gerente Técnico de Producción												44		4	40	30	2	2	2	2	2	20				12	2								160
Jefe de Mantenimiento																																		160	160
Encargado de Bodega		8	4														98	30				20													160
Jefe Técnico (1)		2				1	10	10			1	46	10		10		10			30		10			20										160
Jefe Técnico (2)		2				1	5	6			1	40			20		10			30		25			20										160
Jefe Técnico (3)		3		12	4	1		6	2	2	1			2		50	10					30	18			20									160
Asistente Administrativa (1)	35																						70	24		15								16	160
Asistente Administrativa (2)																							70	70		20									160
Asistente Administrativo-Contable (1)	2	1	8		2	2	8			3	3	1											7						55	20	50				160
Asistente Administrativo-Contable (2)				10							1													50	10		40			25	5	20			160
Operario de Mantenimiento																																		160	160

Horas por actividad obreros

PERSONAL	ACTIVIDADES																																					
	A.1.1	A.1.2	A.1.3	A.1.4	A.1.5	A.2.1	A.3.1	A.3.2	A.3.3	A.3.4	A.3.5	B.1.1	B.2.1	B.3.1	B.4.1	B.5.1	C.1.1	C.2.1	C.2.2	D.1.1			D.1.2	D.2.1	E.1.1	E.2.1	E.2.2	E.3.1	F.1.1	F.2.1	G.1.1	G.2.1	G.3.1	H.1.1				
Regador (1)			8									72					80																					160
Regador (2)		8			6												45	60	30				11														160	
Regador (3)				6													50	60	30				14														160	
Regador (4)		7			2												46	60	30				15														160	
Regador (5)		7				2											46	60	30				15														160	
Regador (6)		2														30	35	55	25				13														160	
Regador (7)			1	3		1										30	35	55	25				11														160	
Regador (8)		1														30	38	55	25				11														160	
Regador (9)		2										50					40	38	20				10														160	
Regador (10)		2											30				58	40	20				10														160	
Sembrador (1)												160																									160	
Sembrador (2)												160																										160
Sembrador (3)												160																										160
Sembrador (4)												160																										160
Sembrador (5)												160																										160
Sembrador/Colocador (1)												120	40																								160	
Sembradora-Cosechadora (1)												70										50		40													160	
Sembradora-Cosechadora (2)												70										50		40													160	
Sembradora-Cosechadora (3)												70										50		40													160	
Sembradora-Cosechadora (4)												70										50		40													160	
Sembradora-Cosechadora (5)												70										50		40													160	
Sembradora-Cosechadora (6)															35								125														160	
Sembradora-Cosechadora (7)															35								125														160	
Sembradora-Cosechadora (8)															35								125														160	
Sembradora-Cosechadora (9)												96											64														160	
Sembradora-Cosechadora (10)												96											64														160	
Sembrador-Transfer (1)												80				80																					160	
Sembrador-Transfer (2)															80																						160	
Sembrador-Transfer (3)															100	60									80												160	
Sembrador-Transfer (4)															100																						160	
Sembrador-Transfer (5)															100																						160	
Sembrador-Plantines Rosas (1)					20												140																				160	
Sembrador-Plantines Rosas (2)																	120																				160	
Sembrador-Plantines Rosas (3)																	120					40															160	
Sembrador-Plantines Rosas (4)																	120					40															160	
Sembrador-Plantines Rosas (5)																	120																				160	
Sembrador-Plantines Rosas (6)																	120					40															160	
Sembrador-Plantines Rosas (7)																	120					40															160	
Sembrador-Plantines Rosas (8)																	120					40															160	
Cosechadora (1)																30							130														160	
Cosechadora (2)																30							130														160	
Cosechadora (3)																30							130														160	
Cosechadora (4)																30							130														160	
Cosechadora (5)																30							130														160	
Cosechadora (6)																30							130														160	
Obrero de Mantenimiento (1)																																				160	160	
Obrero de Mantenimiento (2)																																					160	160
Cubetero (1)																																					160	160
Cubetero (2)																																					160	160

Roles de Pago Administrativos

	6.1.1.1.01	6.1.1.1.03	6.1.1.1.04	6.1.1.1.05	6.1.1.1.07	6.1.1.1.08	6.1.1.1.10	6.1.1.1.06	6.1.1.1.09	Total
VENTAS	Sueldo Unificado	Bonificación Empresa	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Bono Profesional	Vacaciones	Desahucio	
CARGO	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	
1 Gerente General	8.373,34	0,00	697,84	267,84	626,99	1.017,42	10.824,99	166,66	1.427,10	23.402,18
2 Gerente de Comercialización	3.600,00	0,00	300,00	100,02	166,66	437,40	0,00	0,00	0,00	4.604,08
3 Asistente Administrativa (2)	2.385,00	26,67	200,95	100,02		293,02	0,00	0,00	0,00	3.005,66
	14.358,34	26,67	1.198,79	467,88	793,65	1.747,84	10.824,99	166,66	1.427,10	31.011,92
ADMINISTRATIVO	Sueldo Unificado	Bonificación Empresa	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Bono Profesional	Vacaciones	Desahucio	Total
CARGO	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	
1 Gerente General	10.800,00	0,00	0,00		900,00	1.312,20	8.800,00	0,00	0,00	21.812,20
2 Gerente Financiero	4.200,00	34,17	398,68	100,02	352,83	514,45	975,00	0,00	0,00	6.575,15
3 Asistente Administrativo-Contable (2)	3.138,00	34,87	298,16	100,02	264,40	385,48	0,00	0,00	0,00	4.220,92
4 Gerente Administrativo	5.100,00	292,00	507,00	100,02	449,35	655,13	1.060,00	0,00	0,00	8.163,50
5 Asistente Administrativa (1)	3.540,00	59,00	338,01	100,02	299,93	437,29	0,00	0,00	0,00	4.774,25
6 Jefe de Mantenimiento	5.160,00	712,67	637,96	100,02	554,39	808,31	1.415,00	0,00	0,00	9.388,34
7 Asistente Administrativo-Contable (1)	2.658,00	14,77	251,34	100,02	222,75	324,72				3.571,60
	34.596,00	1.147,47	2.431,15	600,12	3.043,65	4.437,58	12.250,00	0,00	0,00	58.505,97
M.O.I	Sueldo Unificado	Bonificación Empresa	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Bono Profesional	Vacaciones	Desahucio	Total
CARGO	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	
1 Encargado de Bodega	2.178,00	193,60	239,32	100,02	53,98	288,13	0,00	0,00	0,00	3.053,05
2 Gerente Técnico de Producción	4.800,00	420,00	476,68	100,02	533,90	634,23	2.400,00	0,00	0,00	9.364,83
3 Jefe Técnico (3)	2.664,00	222,00	282,17	100,02	297,87	350,65	0,00	0,00	0,00	3.916,71
4 Jefe Técnico (1)	4.800,00	320,00	468,34	100,02	521,12	622,08	0,00	0,00	0,00	6.831,56
5 Operario de Mantenimiento	1.950,00	162,50	217,71	100,02	225,21	256,67	0,00	58,75	0,00	2.970,86
6 Jefe Técnico (2)	4.500,00	225,00	435,42	100,02	479,17	574,09	0,00	0,00	0,00	6.313,70
	20.892,00	1.543,10	2.119,62	600,12	2.111,25	2.725,85	2.400,00	58,75	0,00	32.450,69
	69.846,34	2.717,23	5.749,56	1.668,12	5.948,55	8.911,27	25.474,99	225,41	1.427,10	121.968,57

Roles de Pago Obreros

M.O.D OBREROS FIJOS	5.1.1.2.01	5.1.1.2.03	5.1.1.2.04	5.1.1.2.05	5.1.1.2.07	5.1.1.2.08	5.1.1.2.06	TOTAL
	Sueldo Unificado	Bonificación Empresa	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Vacaciones	
	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	
1 Sembrador-Plantines Rosas (1)	1.320,00	245,92	130,49	100,02	86,16	190,25	-	2.072,84
2 Sembradora-Cosechadora (6)	1.260,00	242,69	125,22	100,02	125,22	182,59	-	2.035,74
3 Sembradora-Cosechadora (1)	1.260,00	276,69	128,06	100,02	128,06	186,71	-	2.079,54
4 Sembrador-Transfer (2)	1.260,00	355,28	134,61	100,02	134,61	196,25	-	2.180,77
5 Sembradora-Cosechadora (7)	1.260,00	289,75	129,15	100,02	129,15	188,30	-	2.096,37
6 Sembradora-Cosechadora (5)	1.260,00	362,69	135,23	100,02	135,23	197,16	-	2.190,33
7 Sembrador (1)	1.260,00	325,19	132,09	100,02	132,09	192,60	-	2.141,99
8 Cosechadora (1)	1.260,00	215,63	122,97	100,02	122,97	179,30	-	2.000,89
9 Sembrador-Plantines Rosas (7)	1.260,00	214,69	122,88	100,02	122,88	179,19	-	1.999,66
10 Cubetero (1)	420,00	14,00	36,17	33,34	-	52,74	-	556,25
11 Cubetero (2)	1.260,00	130,69	115,89	100,02	115,89	168,99	-	1.891,48
12 Regador (1)	1.260,00	311,19	130,93	100,02	130,93	190,90	-	2.123,97
13 Sembrador-Transfer (1)	1.260,00	284,69	128,72	100,02	128,72	187,69	-	2.089,84
14 Sembrador-Plantines Rosas (2)	1.260,00	380,25	136,70	100,02	136,70	199,29	-	2.212,96
15 Sembradora-Cosechadora (8)	1.260,00	344,69	133,72	100,02	133,72	194,98	-	2.167,13
16 Sembrador/Colocador (1)	1.260,00	172,69	119,39	100,02	80,50	174,09	-	1.906,69
17 Sembrador (5)	1.260,00	228,69	124,05	100,02	124,05	180,89	-	2.017,70
18 Sembrador-Plantines Rosas (6)	420,00	28,00	37,33	33,34	-	54,44	-	573,11
19 Regador (2)	1.290,00	402,06	141,01	100,02	141,01	205,58	-	2.279,68
20 Sembrador (2)	870,00	154,00	85,33	66,68	-	124,41	-	1.300,42
21 Regador (3)	840,00	140,00	81,66	66,68	-	119,08	-	1.247,42
22 Cosechadora (2)	1.260,00	145,63	117,14	100,02	117,14	170,80	-	1.910,73
23 Regador (4)	1.320,00	373,44	141,13	100,02	141,13	205,75	-	2.281,47
24 Regador (5)	1.320,00	379,94	141,67	100,02	141,67	206,55	-	2.289,85
25 Obrero de Mantenimiento (1)	1.320,00	363,00	140,25	100,02	140,25	204,48	-	2.268,00
26 Cosechadora (6)	420,00	14,00	36,17	33,34	-	52,74	-	556,25
27 Sembrador (3)	1.260,00	339,19	133,26	100,02	133,26	194,30	-	2.160,03
28 Sembradora-Cosechadora (9)	1.260,00	266,00	127,16	100,02	127,16	185,42	-	2.065,76
29 Sembrador-Plantines Rosas (3)	1.260,00	199,75	121,64	100,02	-	177,37	-	1.858,78
30 Sembrador-Transfer (4)	1.260,00	314,56	131,22	100,02	131,22	191,32	-	2.128,34
31 Sembrador-Transfer (3)	238,00	56,00	24,50	18,89	-	35,72	62,24	435,35
32 Regador (6)	1.320,00	358,45	139,87	100,02	139,87	203,92	-	2.262,13
33 Sembrador (4)	1.320,00	406,95	143,91	100,02	143,91	209,81	-	2.324,60
34 Sembrador-Transfer (3)	630,00	14,00	53,67	50,01	-	78,26	-	825,94
35 Sembrador-Transfer (3)	22,00	28,00	4,17	1,67	4,17	6,08	107,34	173,43
36 Cosechadora (3)	1.260,00	428,19	140,68	100,02	140,68	205,12	-	2.274,69
37 Cosechadora (4)	840,00	42,00	73,50	66,68	-	107,18	-	1.129,36
38 Regador (7)	1.320,00	242,95	130,24	100,02	130,24	189,88	-	2.113,33
39 Sembrador-Plantines Rosas (4)	1.260,00	277,63	128,15	100,02	128,15	186,82	-	2.080,77
40 Cosechadora (5)	1.260,00	270,69	127,55	100,02	127,55	185,99	-	2.071,80
41 Regador (8)	1.320,00	257,94	131,50	100,02	87,34	191,71	-	2.088,51
42 Sembradora-Cosechadora (10)	1.260,00	395,19	137,92	100,02	137,92	201,10	-	2.232,15
43 Sembradora-Cosechadora (2)	1.260,00	144,69	117,06	100,02	-	170,68	-	1.792,45
44 Regador (9)	7,00	5,63	1,05	0,56	-	1,53	182,72	198,49
45 Regador (9)	1.320,00	256,95	131,40	100,02	131,40	191,59	-	2.131,36
46 Regador (10)	1.290,00	257,63	128,97	100,02	-	188,04	-	1.964,66
47 Sembrador-Plantines Rosas (5)	1.260,00	242,69	125,22	100,02	-	182,59	-	1.910,52
48 Sembrador-Transfer (5)	1.260,00	1.047,50	192,30	100,02	192,30	280,37	-	3.072,49
49 Obrero de Mantenimiento (2)	1.260,00	234,92	124,57	100,02	81,66	181,65	-	1.982,82
50 Sembrador-Plantines Rosas (8)	1.260,00	395,19	137,94	100,02	137,94	201,10	-	2.232,19
51 Sembradora-Cosechadora (3)	840,00	84,00	77,00	66,68	-	112,28	-	1.179,96
52 Sembradora-Cosechadora (3)	266,00	70,00	28,00	21,11	-	40,83	147,12	573,06
53 Sembradora-Cosechadora (4)	1.260,00	232,69	124,39	100,02	124,39	181,35	-	2.022,84
	58.073,00	13.264,88	5.944,80	4.559,80	4.747,24	8.667,76	499,42	95.756,90

	Sueldo Unificado	Bonificación Empresa	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Vacaciones	TOTAL
	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	Ene - Jun 2008	
M.O.D OBREROS EVENTUALES								
1 Sembrador (2)	480,69							480,69
2 Sembradora-Cosechadora (3)	466,69							466,69
3 Sembradora-Cosechadora (3)	536,69							536,69
4 Regador (3)	91,00							91,00
5 Cosechadora (4)	98,00							98,00
6 Cosechadora (4)	124,72							124,72
7 Cubetero (1)	98,00							98,00
8 Sembrador-Plantines Rosas (6)	91,00							91,00
9 Cosechadora (6)	98,00							98,00
10 Sembrador (2)	119,00	14,00						133,00
	2.203,79	14,00	-	-	-	-	-	2.217,79
	60.276,79	13.278,88	5.944,80	4.559,80	4.747,24	8.667,76	499,42	97.974,69

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 1 – Empleados

Grupo	1		
Recurso:	NÓMINA:		
Saldo:	Ene - Jun 08	45.214,38	4.604,08
Código	Actividad	Gerente General	Gerente de Comercialización
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE		
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	3%	25%
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	28%	31%
E.3.	COBRANZA		
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	16%	44%
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	3%	
F.2.	GESTIÓN CON PROVEEDORES		
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES	3%	
G.1	REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA		
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	16%	
G.2.	PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS		
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	16%	
G.3.	CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES		
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	16%	
	TOTAL	100%	100%

Fórmula

Costo Actividad = a * b

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	1		
Recurso:	NÓMINA:		
Saldo:	Ene - Jun 08	45.214,38	4.604,08
Código	Actividad	Gerente General	Gerente de Comercialización
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE		
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	1.412,95	1.151,02
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	12.716,54	1.438,78
E.3.	COBRANZA		
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	7.064,75	2.014,29
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	1.412,95	
F.2.	GESTIÓN CON PROVEEDORES		
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES	1.412,95	
G.1	REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA		
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	7.064,75	
G.2.	PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS		
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	7.064,75	
G.3.	CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES		
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	7.064,75	
TOTAL		45.214,38	4.604,08

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 2 – Empleados

Grupo	2			
Recurso:	NÓMINA:			
Saldo:	Ene - Jun 08	6.575,15	3.571,60	4.220,92
Código	Actividad	Gerente Financiero	Asistente Administrativo-Contable (1)	Asistente Administrativo-Contable (2)
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.			
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS		1%	
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO		1%	
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS		5%	
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS			6%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS		1%	
A.2.	COMPRA DE MATERIALES			
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS		1%	
A.3.	REGISTRO DE CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADERO			
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS	1%	5%	
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO	1%		
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS	1%	2%	
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS	1%	2%	
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	1%	0,31%	0,31%
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS			
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	6%	4%	31%
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE			
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES			6%
E.3.	COBRANZA			
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES			25%
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	1%		
G.1	REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA			
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	69%	34%	16%
G.2.	PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS			
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	20%	13%	3%
G.3.	CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES			
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	1%	31%	13%
TOTAL		100%	100%	100%

Fórmula
Costo Actividad = a * b

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo		2			
Recurso:		NÓMINA:			
Saldo:		Ene - Jun 08			
		6.575,15	3.571,60	4.220,92	
Código	Actividad	Gerente Financiero	Asistente Administrativo-Contable (1)	Asistente Administrativo-Contable (2)	TOTAL
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.				
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS		44,64		44,64
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO		22,32		22,32
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS		178,58		178,58
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS			250,62	250,62
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS		44,64		44,64
A.2.	COMPRA DE MATERIALES				
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS		44,64		44,64
A.3.	REGISTRO DE CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADERO				
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS	41,09	178,58		219,67
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO	41,09			41,09
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS	41,09	55,81		96,90
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS	41,09	55,81		96,90
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	41,09	11,16	13,19	65,45
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS				
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	410,95	145,10	1.319,04	1.875,08
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE				
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES			263,81	263,81
E.3.	COBRANZA				
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES			1.055,23	1.055,23
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	41,09			41,09
G.1	REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA				
G.1.1	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	4.520,42	1.227,74	659,52	6.407,67
G.2.	PREPARACIÓN DE INFORMES TRIBUTARIOS				
G.2.1	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	1.315,03	446,45	131,90	1.893,38
G.3.	CONTROL DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES				
G.3.1	CANCELACIÓN A PROVEEDORES	82,19	1.116,12	527,62	1.725,93
TOTAL		6.575,15	3.571,60	4.220,92	14.367,67

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 3 – Empleados

Grupo	3	
Recurso:	NÓMINA:	
Saldo:	Ene - Jun 08	8.163,50
Saldo:	Ene - Jun 08	Gerente Administrativo
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.	
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	0,29%
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	0,29%
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	0,29%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	0,29%
A.2.	COMPRA DE MATERIALES	
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	0,29%
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS	
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	4,41%
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE	
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	0,74%
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	2,21%
E.3.	COBRANZA	
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	70,00%
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	20,00%
F.2.	GESTIÓN CON PROVEEDORES	
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES	1,18%
	TOTAL	100,00%

Fórmula

Costo Actividad = a * b

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	3		
Recurso:	NÓMINA:		
Saldo:	Ene - Jun 08		8.163,50
Código	Actividad	Gerente Administrativo	TOTAL
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.		
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	24,01	24,01
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	24,01	24,01
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	24,01	24,01
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	24,01	24,01
A.2.	COMPRA DE MATERIALES		
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	24,01	24,01
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS		
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	360,15	360,15
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE		
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	60,03	60,03
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	180,08	180,08
E.3.	COBRANZA		
E.3.1	COBRANZA A CLIENTES	5714,45	5.714,45
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	1632,70	1.632,70
F.2.	GESTIÓN CON PROVEEDORES		
F.2.1	ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS CON PROVEEDORES	96,04	96,04
	TOTAL	8163,50	8163,50

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 4 – Empleados

Grupo	4				
Recurso:	NÓMINA:				
Saldo:	Ene - Jun 08	9.364,83	6.831,56	6.313,70	
Código	Actividad	Gerente Técnico de Producción	Jefe Técnico (1)	Jefe Técnico (2)	Jefe Técnico (3)
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.				
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO		1,25%	1,25%	1,88%
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS				7,50%
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS				2,50%
A.2.	COMPRA DE MATERIALES				
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS		0,63%	0,63%	0,63%
A.3.	REGISTRO DE CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADERO				
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS		6,25%	3,13%	
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO		6,25%	3,75%	3,75%
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS				0,94%
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS				0,94%
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS		0,63%	0,63%	0,63%
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS				
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	27,50%	28,75%	25,00%	
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN				
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN		6,25%		
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.				
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	2,50%			1,25%
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS				
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	25,00%	6,25%	12,50%	
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS				
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	18,75%			31,25%
C.1.	RIEGO				
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	1,25%	6,25%	6,25%	6,25%
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.				
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	1,25%			
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	1,25%			
D.1.	COSECHA				
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	1,25%	18,75%	18,75%	
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	12,50%			18,75%
D.2	DESPACHO				
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS		6,25%	15,63%	11,25%
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE				
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES				
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	7,50%	12,50%	12,50%	12,50%
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	1,25%			
TOTAL		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fórmula

Costo Actividad = a * b

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo 4						
Recurso: NÓMINA:						
Saldo: Ene - Jun 08		9.364,83	6.831,56	6.313,70	3.916,71	
Código	Actividad	Gerente Técnico de Producción	Jefe Técnico (1)	Jefe Técnico (2)	Jefe Técnico (3)	TOTAL
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.					
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO		85,39	78,92	73,44	237,75
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS				293,75	293,75
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS				97,92	97,92
A.2.	COMPRA DE MATERIALES					
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS		42,70	39,46	24,48	106,64
A.3.	REGISTRO DE CONSUMO DE INSUMOS Y MATERIALES EN INVERNADERO					
A.3.1	REGISTRO DE CONSUMO DE SEMILLAS		426,97	197,30		624,28
A.3.2	REGISTRO DE CONSUMO DE SUSTRATO		426,97	236,76	146,88	810,61
A.3.3	REGISTRO DE CONSUMO DE YEMAS EN VARETAS				36,72	36,72
A.3.4	REGISTRO DE CONSUMO DE ESTACAS				36,72	36,72
A.3.5	REGISTRO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS		42,70	39,46	24,48	106,64
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS					
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	2.575,33	1.964,07	1.578,42		6.117,82
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN					
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN		426,97			426,97
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.					
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	234,12			48,96	283,08
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS					
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	2.341,21	426,97	789,21		3.557,39
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS					
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	1.755,91			1.223,97	2.979,88
C.1.	RIEGO					
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	117,06	426,97	394,61	244,79	1.183,43
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.					
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	117,06				117,06
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	117,06				117,06
D.1.	COSECHA					
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	117,06	1.280,92	1.183,82		2.581,80
D.1.2	COSECHA DE ESQUEJES	1.170,60			734,38	1.904,99
D.2	DESPACHO					
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS		426,97	986,52	440,63	1.854,12
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE					
E.2.1	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES					
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	702,36	853,94	789,21	489,59	2.835,11
F.1.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
F.1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	117,06				117,06
TOTAL		9364,83	6831,56	6313,70	3916,71	26426,79

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 5 – Empleados

Grupo	5	
Recurso:	NÓMINA:	
Saldo:	Ene - Jun 08	3.053,05
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.	Encargado de Bodega
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	5,00%
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	2,50%
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.	
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	61,25%
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	18,75%
D.2	DESPACHO	
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	12,50%
TOTAL		100,00%

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	5		
Recurso:	NÓMINA:		
Saldo:	Ene - Jun 08	3.053,05	TOTAL
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.	Encargado de Bodega	-
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO	152,65	152,65
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	76,33	76,33
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.		
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	1869,99	1.869,99
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	572,45	572,45
D.2	DESPACHO		
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	381,63	381,63
TOTAL		3053,05	3053,05

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 6 – Empleados

Grupo	6		
Recurso:	NÓMINA:		
Saldo:	Ene - Jun 08	4.774,25	3.005,66
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.	Asistente Administrativa (1)	Asistente Administrativa (2)
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	22,00%	
D.2	DESPACHO		
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	43,75%	43,75%
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS		
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	14,88%	43,75%
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE		
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	9,38%	12,50%
H. 1.	MANTENIMIENTO		
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	10,00%	
TOTAL		100,00%	100,00%

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	6			
Recurso:	NÓMINA:			
Saldo:	Ene - Jun 08	4.774,25	3.005,66	TOTAL
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.	Asistente Administrativa (1)	Asistente Administrativa (2)	
A.1.1	COMPRA DE SEMILLAS	1050,34		1.050,34
D.2	DESPACHO			
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS	2088,73	1314,97	3.403,71
E.1.	VENTA DE PRODUCTOS			
E.1.1	VENTA DE PLANTAS	710,17	1314,97	2.025,14
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE			
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	447,59	375,71	823,29
H. 1.	MANTENIMIENTO			
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	477,43		477,43
TOTAL		4774,25	3005,66	7779,91

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 7 – Empleados

Grupo	7						
Recurso:	NÓMINA:						
Saldo:	Ene - Jun 08	9.388,34	2.970,86	2.268,00	1.982,82	654,25	1.891,48
H. 1.	MANTENIMIENTO	Jefe de Mantenimiento	Operario de Mantenimiento	Obrero de Mantenimiento (1)	Obrero de Mantenimiento (2)	Cubetero (1)	Cubetero (2)
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	7							
Recurso:	NÓMINA:							
Saldo:	Ene - Jun 08	9.388,34	2.970,86	2.268,00	1.982,82	654,25	1.891,48	TOTAL
H. 1.	MANTENIMIENTO	Jefe de Mantenimiento	Operario de Mantenimiento	Obrero de Mantenimiento (1)	Obrero de Mantenimiento (2)	Cubetero (1)	Cubetero (2)	-
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	9388,34	2970,86	2268,00	1982,82	654,25	1891,48	19.155,75
	TOTAL	9388,34	2970,86	2268,00	1982,82	654,25	1891,48	19155,75

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 8 – Obreros

Grupo	8										
Recurso:	NÓMINA:										
Saldo:	Ene - Jun 08	2.123,97	2.279,68	1338,42	2281,47	2289,85	2262,13	2113,33	2088,51	2329,85	1964,66
Código	Actividad	Regador (1)	Regador (2)	Regador (3)	Regador (4)	Regador (5)	Regador (6)	Regador (7)	Regador (8)	Regador (9)	Regador (10)
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.										
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO		5%		4%	4%	1%		1%	1%	1%
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	5%						0,313%			
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS			4%				2%			
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS		4%		1%						
A.2.	COMPRA DE MATERIALES										
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS					1%		0%			
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS										
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE C	45%								31%	
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN										
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN										19%
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS										
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.						19%	19%	19%		
C.1.	RIEGO										
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	50%	28%	31%	29%	29%	22%	22%	24%	25%	36%
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.										
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.		38%	38%	38%	38%	34%	34%	34%	24%	25%
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS		19%	19%	19%	19%	16%	16%	16%	13%	13%
D.2	DESPACHO										
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS		7%	9%	9%	9%	8%	7%	7%	6%	6%
TOTAL		100%									

Fórmula
Costo Actividad = a * b

a = % de Horas empleadas en actividad
b = costo total de nómina por persona

Grupo	8										TOTAL	
Recurso:	NÓMINA:											
Saldo:	Ene - Jun 08											
Código	Actividad	Regador (1)	Regador (2)	Regador (3)	Regador (4)	Regador (5)	Regador (6)	Regador (7)	Regador (8)	Regador (9)	Regador (10)	
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.											
A.1.2	COMPRA DE SUSTRATO		113,98		99,81	100,18	28,28		13,05	29,12	24,56	408,99
A.1.3	COMPRA DE AGROQUÍMICOS	106,20						6,60				112,80
A.1.4	ADQUISICIÓN DE VARETAS			50,19				39,62				89,82
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS		85,49		28,52							114,01
A.2.	COMPRA DE MATERIALES											
A.2.1.	COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS					28,62		6,60				35,23
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS											
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	955,79								728,08		1683,86
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN											
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN										368,37	368,37
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS											
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.						424,15	396,25	391,60			1211,99
C.1.	RIEGO											
C.1.1	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	1061,99	641,16	418,26	655,92	658,33	494,84	462,29	496,02	582,46	712,19	6183,46
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.											
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.		854,88	501,91	855,55	858,69	777,61	726,46	717,93	553,34	491,17	6337,53
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS		427,44	250,95	427,78	429,35	353,46	330,21	326,33	291,23	245,58	3082,33
D.2	DESPACHO											
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS		156,73	117,11	213,89	214,67	183,80	145,29	143,59	145,62	122,79	1443,48
	TOTAL	2123,97	2279,68	1338,42	2281,47	2289,85	2262,13	2113,33	2088,51	2329,85	1964,66	21071,87

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 9 – Obreros

Grupo	9						
Recurso:	NÓMINA:						
Saldo:	Ene - Jun 08	2.141,99	1.914,11	2.160,03	2324,6	2017,7	1906,69
Código	Actividad	Sembrador (1)	Sembrador (2)	Sembrador (3)	Sembrador (4)	Sembrador (5)	Sembrador/Colocador (1)
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS						
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE C	100%	100%	100%	100%	100%	75%
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN						
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN						25%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	9								
Recurso:	NÓMINA								TOTAL
Código:	6.1.2.1.01	2.141,99	1.914,11	2.160,03	2324,6	2017,7	1906,69		
Código	Actividad	Sembrador (1)	Sembrador (2)	Sembrador (3)	Sembrador (4)	Sembrador (5)	Sembrador/Colocador (1)		
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS								
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	2141,99	1914,11	2160,03	2324,60	2017,70	1430,02		11988,45
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN								
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN						476,67		476,67
	TOTAL	2141,99	1914,11	2160,03	2324,6	2017,7	1906,69		12465,12

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 10 – Obreros

Grupo	11								
Recurso:	NÓMINA:								
Saldo:	Ene - Jun 08	2.072,84	2212,96	1858,78	2080,77	1910,52	664,11	1999,66	2232,19
Código:	Actividad	Sembrador-Plantines Rosas (1)	Sembrador-Plantines Rosas (2)	Sembrador-Plantines Rosas (3)	Sembrador-Plantines Rosas (4)	Sembrador-Plantines Rosas (5)	Sembrador-Plantines Rosas (6)	Sembrador-Plantines Rosas (7)	Sembrador-Plantines Rosas (8)
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.								
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	13%							
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS								
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	88%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
D.1.	COSECHA								
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS			25%	25%		25%	25%	25%
D.2	DESPACHO								
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS		25%				25%		
	TOTAL	100%							

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	11									TOTAL
Recurso:	NÓMINA:									
Saldo:	Ene - Jun 08	2.072,84	2212,96	1858,78	2080,77	1910,52	664,11	1999,66	2232,19	
Saldo:	Ene - Jun 08	Sembrador-Plantines Rosas (1)	Sembrador-Plantines Rosas (2)	Sembrador-Plantines Rosas (3)	Sembrador-Plantines Rosas (4)	Sembrador-Plantines Rosas (5)	Sembrador-Plantines Rosas (6)	Sembrador-Plantines Rosas (7)	Sembrador-Plantines Rosas (8)	
A.1	ADQUISICIÓN DE SEMILLAS, SUSTRATO, AGROQUÍMICOS, ESTACAS Y VARETAS.									
A.1.5	COMPRA DE ESTACAS	259								259,11
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS									
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	1814	1659,72	1394,085	1560,5775	1432,89	498,0825	1499,745	1674,1425	11532,98
D.1.	COSECHA									
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS			464,695	520,1925		166,0275	499,915	558,0475	2208,88
D.2	DESPACHO									
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS		553,24				477,63			1030,87
	TOTAL	2072,84	2212,96	1858,78	2080,77	1910,52	664,11	1999,66	2232,19	15031,83

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 12 – Obreros

Grupo	12						
Recurso:	NÓMINA						
Código:	6.1.2.1.01	2000,89	1910,73	2274,69	1352,08	2071,8	654,25
Código	Actividad	Cosechadora (1)	Cosechadora (2)	Cosechadora (3)	Cosechadora (4)	Cosechadora (5)	Cosechadora (6)
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS						
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	18,75%	18,75%	18,75%	18,75%	18,75%	18,75%
D.1.	COSECHA						
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	81,25%	81,25%	81,25%	81,25%	81,25%	81,25%
	TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	12							
Recurso:	GASTOS ADMINISTRATIVOS:							TOTAL
Código:	6.1.2.1.01	2000,89	1910,73	2274,69	1352,08	2071,8	654,25	
Código	Actividad	Cosechadora (1)	Cosechadora (2)	Cosechadora (3)	Cosechadora (4)	Cosechadora (5)	Cosechadora (6)	
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS							
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	375,17	358,26	426,50	253,52	388,46	122,67	1924,58
D.1.	COSECHA							
D.1.1	COSECHA DE PLANTINES EN BANDEJAS	1625,72	1552,47	1848,19	1098,57	1683,34	531,58	8339,86
	TOTAL	2000,89	1910,73	2274,69	1352,08	2071,80	654,25	10264,44

ASIGNACIÓN DE NÓMINA – ACTIVIDADES

GRUPO 13 – Obreros

Grupo	13					
Recurso:	NÓMINA:					
Saldo:	Ene - Jun 08	2089,84	2180,77	1434,72	2128,34	3072,49
Código	Actividad	Sembrador-Transfer (1)	Sembrador-Transfer (2)	Sembrador-Transfer (3)	Sembrador-Transfer (4)	Sembrador-Transfer (5)
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS					
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	50%				
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS					
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	50%	50%	63%	63%	63%
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS					
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.			38%		
D.2	DESPACHO					
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS				38%	38%
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE					
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES		50%			
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de Horas empleadas en actividad

b = costo total de nómina por persona

Grupo	13						
Recurso:	NÓMINA:						
Saldo:	Ene - Jun 08	2089,84	2180,77	1434,72	2128,34	3072,49	TOTAL
Código	Actividad	Sembrador-Transfer (1)	Sembrador-Transfer (2)	Sembrador-Transfer (3)	Sembrador-Transfer (4)	Sembrador-Transfer (5)	
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS						
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	1044,92					1044,92
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS						
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	1044,92	1090,39	896,70	1330,21	1920,31	6282,53
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS						
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.			538,02			538,02
D.2	DESPACHO						
D.2.1	DESPACHO DE PLANTAS				798,13	1152,18	1950,31
E.2	ATENCIÓN AL CLIENTE						
E.2.2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES		1090,39				1090,39
TOTAL		2089,84	2180,77	1434,72	2128,34	3072,49	10906,16

Criterio de Selección del Inductor:

Al obtener una relación de las horas empleadas respecto al total de cada trabajador, la misma expresada en porcentaje permitirá asignar los recursos de nómina hacia las actividades razonablemente.

2 RECURSO FERTILIZANTES -FUNGICIDAS BALANCES

AGROQUÍMICOS	45.032,52
5.1.1.1.02 Agroquímicos	45.032,52

En este recurso se agrupa los cargos correspondientes a fertilizantes y fungicidas registrados en la cuenta Agroquímicos.

De acuerdo al libro mayor de la cuenta se determina las siguientes

fecasi	concepto	importe	cod_orden	codcta	nomcta
31-Jan-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FUNG. ENE	2038,78		5.1.1.1.02	Agroquímicos
31-Jan-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. ENE	4445,90		5.1.1.1.02	Agroquímicos
29-Feb-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FUNG. FEB	2239,59		5.1.1.1.02	Agroquímicos
29-Feb-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. FEB	4785,48		5.1.1.1.02	Agroquímicos
31-Mar-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FUNG. MARZ	2172,41		5.1.1.1.02	Agroquímicos
31-Mar-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. MARZ	4717,57		5.1.1.1.02	Agroquímicos
30-Apr-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FUNG. ABR	2480,77		5.1.1.1.02	Agroquímicos
30-Apr-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. ABR	5354,89		5.1.1.1.02	Agroquímicos
30-May-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. FUNG.	2620,78		5.1.1.1.02	Agroquímicos
31-May-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. MAY	5349,97		5.1.1.1.02	Agroquímicos
30-Jun-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. FUNG.	2639,09		5.1.1.1.02	Agroquímicos
30-Jun-08	CONSUMO AGROQUÍMICOS - FERT. JUN	6187,29		5.1.1.1.02	Agroquímicos
		45032,52			
	FUNGICIDAS	14191,43		32%	
	FERTILIZANTES	30841,09		68%	
	TOTAL	45032,52			

ASIGNACIÓN DE RECURSO – ACTIVIDAD

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de utilización en fungicidas - fertilizantes

b = costo total de agroquímicos

Recurso:	Agroquímicos		
Saldo:	45.032,52		
Código	Actividad	%	Monto
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.	100%	45.032,52
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	70%	31.522,76
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	30%	13.509,76

Criterio de Selección del Inductor:

Al determinar el porcentaje de consumo de fertilizantes y fungicidas respecto a su total permitirá asignar adecuadamente a las actividades de fertilización y fumigación.

3 RECURSO MORTALIDAD DE PLANTAS BALANCES

PÉRDIDA POR MORTALIDAD	4.232,95
5.1.1.3.01 Pérdida por Mortalidad	4.232,95

Este recurso corresponde a los costos de plantas que se han desechado por mortalidad en las siembras, germinación, enraizamiento, transferencia e injerto de plantas.

ASIGNACIÓN DE RECURSO – ACTIVIDAD

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de pérdida de plantas

b = costo total de pérdida por mortalidad

Recurso:	Pérdida por Mortalidad		
Saldo:	4.232,95		
Código	Actividad	%	Monto
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS	100%	1.269,89
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	30%	1.269,89
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN		423,30
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	10%	423,30
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.		423,30
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	10%	423,30
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS		1.269,89
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	30%	1.269,89
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS		846,59
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	20%	846,59

De acuerdo al libro mayor de la cuenta se determina las siguientes

fecasi	concepto	importe	cod_orden	codcta	nomcta
31-Jan-08	PLANTAS DESECHADAS - BRÓCOLI - HORT.	74,78		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Jan-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- PACKS	147,31		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Jan-08	PLANTAS DESECHADAS - POTS	135,88		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Jan-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- HORT.	103,71		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Jan-08	PLANTAS DESECHADAS - GYPSO.	72,67		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Jan-08	PLANTAS DESECHADAS - LISIAN	71,25		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
29-Feb-08	PLANTAS DESECHADAS - BRÓCOLI - HORT.	105,47		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
29-Feb-08	PLANTAS DESECHADAS - FLOR- PACKS	127,41		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
29-Feb-08	PLANTAS DESECHADAS - POTS	120,85		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
29-Feb-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- HORT.	106,53		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
29-Feb-08	PLANTAS DESECHADAS - GYPSO.	72,31		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
29-Feb-08	PLANTAS DESECHADAS - LISIAN	73,02		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Mar-08	PLANTAS DESECHADAS - BRÓCOLI - HORT.	109,00		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Mar-08	PLANTAS DESECHADAS - POTS	127,62		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Mar-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- HORT.	97,80		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Mar-08	PLANTAS DESECHADAS - GYPSOPHILA	71,61		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-Mar-08	PLANTAS DESECHADAS - LISIANTHUS	71,73		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - BRÓCOLI - HORT.	103,00		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- PACKS	127,84		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - POTS	128,89		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- HORT.	103,00		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - GYPSOPHILA	71,61		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - LISIANTHUS	71,25		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Apr-08	PLANTAS DESECHADAS - PLANTINES	285,02		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-May-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- HORT.	94,36		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-May-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- HORT.	103,28		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-May-08	PLANTAS DESECHADAS - LISIAN	71,89		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-May-08	PLANTAS DESECHADAS - PLANTINES	286,15		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-May-08	PLANTAS DESECHADAS - BRÓCOLI - HORT.	105,65		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-May-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- PACKS	127,62		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
31-May-08	PLANTAS DESECHADAS - GYPSOPHILA	76,83		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Jun-08	PLANTAS DESECHADAS - BRÓCOLI - HORT.	112,49		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Jun-08	PLANTAS DESECHADAS - FLORES- PACKS	128,12		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Jun-08	PLANTAS DESECHADAS - POTS	129,40		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Jun-08	PLANTAS DESECHADAS - GYPSOPHILA	72,95		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Jun-08	PLANTAS DESECHADAS - LISIAN	71,95		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
30-Jun-08	PLANTAS DESECHADAS - PLANTINES	272,71		5.1.1.3.01	Pérdida por Mortalidad
		4232,95			
	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTO:	1219,08	28,80%		
	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRE	437,97	10,35%		
	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROS,	843,87	19,94%		
	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	431,09	10,18%		
	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDC	1300,94	30,73%		
	TOTAL	4232,95			

Criterio de Selección del Inductor:

Al determinar el porcentaje de pérdida de plantas en cada una de las actividades de siembra de acuerdo a los reportes de producción entregados al departamento contable se puede asignar el costo adecuadamente a cada actividad.

4 RECURSO CALEFACCIÓN

BALANCES

GAS		10.159,37
5.1.2.2.01	Gas	10.159,37

Este recurso corresponde a la calefacción que requiere cierto tipo de plantas para su germinación.

Calefacción

Lugar	M ²	%	Actividad
Bloque 3	320	10,50%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	288	9,45%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 3	288	9,45%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	288	9,45%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	192	6,30%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 7	96	3,15%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 7	96	3,15%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 7	576	18,90%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	832	27,31%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Cuarto de Germinación 1	8	0,26%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 1	7	0,23%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 1	8	0,26%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 2	9	0,30%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 2	9	0,30%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 2	9	0,30%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 3	7	0,23%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 3	7	0,23%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 3	7	0,23%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Total	3047	100,00%	

Resumen	
SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	29%
ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	22%
PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	46%
UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	2%
Total	100,00%

ASIGNACIÓN DE RECURSO – ACTIVIDAD

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % m² utilizados para calefacción en actividades de siembra

b = costo total de calefacción.

Recurso:	Calefacción		
Saldo:	10.159,37		
Código	Actividad	%	Monto
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS	100%	2.987,46
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	29%	2.987,46
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	22%	2.240,60
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	22%	2.240,60
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.	46%	4.694,58
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	46%	4.694,58
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS	2%	236,73
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	2%	236,73

Criterio de Selección del Inductor:

Al determinar el % de m² utilizados en calefacción para cada actividad se puede asignar su costo de manera razonable debido a que éste será menor en áreas donde exista menos m².

5 RECURSO LUZ ELECTRICA**BALANCES**

LUZ ELÉCTRICA	6.937,41
5.1.2.2.03 Luz Eléctrica	6.937,41

Este recurso corresponde a la energía eléctrica que se utiliza para el funcionamiento de instalaciones e invernaderos.

Criterio de Selección del Inductor:

El determinar los porcentajes de utilización de fuentes de energía eléctrica por cada actividad se podrá asignar su costo de manera razonable debido a que éste será mayor en áreas de mayor número de fuentes.

Resumen	
SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	3,28%
RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.	88,40%
ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	1,82%
ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	0,30%
REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	0,06%
VENTA DE PLANTAS	0,06%
DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS	0,06%
COBRANZA A CLIENTES	0,06%
PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	0,06%
UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	4,55%
PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	1,34%

Lugar	N° Fuentes Energía	%	Actividad
Equipo de Cómputo	10	0,61%	
Oficinas de Administración	1	0,06%	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES
Oficinas de Administración	1	0,06%	REVISIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES
Oficinas de Administración	1	0,06%	VENTA DE PLANTAS
Oficinas de Contabilidad	1	0,06%	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS-ANEXOS
Oficinas de Administración	1	0,06%	COBRANZA A CLIENTES
Oficinas de Contabilidad	1	0,06%	PREPARACIÓN Y REGISTRO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
Oficinas de Producción	4	0,24%	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES
Equipo de Riego	1456	88,40%	
Bloque 1	5	0,30%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 2	2	0,12%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 3	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 3	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 3	2	0,12%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 3	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 3	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 3	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 4	2	0,12%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 5	42	2,55%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 5	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 5	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 6	2	0,12%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 7	130	7,89%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 7	130	7,89%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 7	770	46,75%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 7	1	0,06%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 8	360	21,86%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Bloque 8	3	0,18%	RIEGO DE PLANTAS EN INVERNADEROS.
Instalaciones, Maquinaria y Equipos	181	10,99%	
Bloque1	14	0,85%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 2	7	0,43%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 2	2	0,12%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	1	0,06%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	2	0,12%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	4	0,24%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 3	1	0,06%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	2	0,12%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	1	0,06%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 4	6	0,36%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 4	4	0,24%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	3	0,18%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	11	0,67%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 5	2	0,12%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	1	0,06%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	1	0,06%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 6	5	0,30%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 6	1	0,06%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	3	0,18%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 7	1	0,06%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 7	10	0,61%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	2	0,12%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 8	11	0,67%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	11	0,67%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Cuarto de Germinación 1	6	0,36%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 1	6	0,36%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 1	6	0,36%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 2	9	0,55%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 2	9	0,55%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 2	9	0,55%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 3	8	0,49%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 3	8	0,49%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Germinación 3	8	0,49%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Siembra 1	3	0,18%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Siembra 2	2	0,12%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Cuarto de Siembra 2	1	0,06%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Total	1647	100,00%	

ASIGNACIÓN DE RECURSO – ACTIVIDAD

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % fuentes de energía eléctrica utilizadas en actividades de la Compañía.

b = costo total de luz eléctrica.

6 RECURSO COMBUSTIBLE

BALANCES

COMBUSTIBLE	811,50
5.1.2.2.04 Combustible	811,50

Este recurso corresponde al combustible utilizado en actividades de siembra, fertilización y fumigación.

fecasi	concepto	importe	cod_orden	codcta	nomcta
31-Jan-08	CALDERO SIEMB	20,27		5.1.1.3.01	Combustible
31-Jan-08	BOMBAS FUM	56,91		5.1.1.3.01	Combustible
31-Jan-08	BOMBAS FERT.	53,09		5.1.1.3.01	Combustible
29-Feb-08	CALDERO SIEMB	20,45		5.1.1.3.01	Combustible
29-Feb-08	BOMBAS FUM	55,23		5.1.1.3.01	Combustible
29-Feb-08	BOMBAS FERT.	54,56		5.1.1.3.01	Combustible
31-Mar-08	CALDERO SIEMBRA	19,72		5.1.1.3.01	Combustible
31-Mar-08	BOMBAS FUM	58,25		5.1.1.3.01	Combustible
31-Mar-08	BOMBAS FERT.	51,34		5.1.1.3.01	Combustible
30-Apr-08	CALDERO SIEMBRA	22,32		5.1.1.3.01	Combustible
30-Apr-08	BOMBAS FUM	56,93		5.1.1.3.01	Combustible
30-Apr-08	BOMBAS FERT.	53,07		5.1.1.3.01	Combustible
30-Apr-08	CALDERO PLANTINES	13,56		5.1.1.3.01	Combustible
30-May-08	CALDERO SIEMBRA	20,91		5.1.1.3.01	Combustible
30-May-08	BOMBAS FUM	52,93		5.1.1.3.01	Combustible
30-May-08	BOMBAS FERT.	51,45		5.1.1.3.01	Combustible
30-May-08	CALDERO PLANTINES	12,12		5.1.1.3.01	Combustible
30-Jun-08	CALDERO SIEMBRA	20,19		5.1.1.3.01	Combustible
30-Jun-08	BOMBAS FUM	52,56		5.1.1.3.01	Combustible
30-Jun-08	BOMBAS FERT.	51,21		5.1.1.3.01	Combustible
30-Jun-08	CALDERO PLANTINES	14,43		5.1.1.3.01	Combustible
		811,50			
	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	123,86	15,26%		
	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	40,11	4,94%		
	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	314,72	38,78%		
	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	332,81	41,01%		
	TOTAL	811,50			

Criterio de Selección del Inductor:

Al determinar el porcentaje de utilización de combustible en relación al costo para cada una de las actividades se lo asigna razonablemente mediante un reporte de producción entregado al departamento contable cada mes.

ASIGNACIÓN DE RECURSO – ACTIVIDAD

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % costo utilizados en combustible para actividades de siembra, fertilización y fumigación.

b = costo total de combustible.

Recurso:	Combustible		
Saldo:	811,50		
Código	Actividad	%	Monto
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS	100,00%	121,73
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	15,00%	121,73
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS		40,58
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	5,00%	40,58
C.2.	FERTILIZACIÓN Y FUMIGACIÓN DE PLANTAS.		649,20
C.2.1	FERTILIZACIÓN DE PLANTAS.	40,00%	324,60
C.2.2	FUMIGACIÓN DE PLANTAS	40,00%	324,60

7 RECURSO MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA

BALANCES

MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA		39.614,78
5.1.2.2.08	Equipos de Seguridad	1.552,22
5.1.2.2.09	Seguridad Privada	5.040,00
5.1.2.2.98	Otros Gastos Indirectos	441,56
5.1.2.3.01	Mantenimiento Invernaderos	11.197,63
5.1.2.3.02	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	6.917,53
5.1.2.3.03	Mantenimiento Equipo de Riego	4.492,83
5.1.2.3.04	Mantenimiento Instalaciones	6.970,60
6.1.2.5.02	Mantenimiento Muebles y Enseres	84,00
6.1.2.5.03	Mantenimiento Equipo de Oficina	484,38
6.1.2.5.04	Mantenimiento Equipo de Computacion	1.252,38
6.1.2.5.05	Mantenimiento Software	149,86
6.1.2.5.06	Mantenimiento General	81,30
6.1.2.3.02	Seguridad Privada	147,84
6.1.2.2.98	Gastos No Deducibles	802,65

Este recurso corresponde a los cargos realizados por mantenimiento, seguridad, vigilancia y similares relacionados con las actividades de mantenimiento.

Criterio de Selección del Inductor:

Al determinar el costo de actividades de mantenimiento se asigna directamente la totalidad de recursos correspondientes a la misma.

Recurso:	Mantenimiento y Vigilancia		
Saldo:	39.614,78		
Código	Actividad	%	Monto
H. 1.	MANTENIMIENTO	100,00%	39.614,78
H.1.1.	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	100,00%	39.614,78

8 RECURSO ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

BALANCES

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN		1.764,34
5.1.2.2.05	Análisis e Investigación (Laboratorio)	1.764,34

Este recurso corresponde a cargos realizados para estudios a mejoras de siembras de las plantas.

ASIGNACIÓN DE RECURSO – ACTIVIDAD

Fórmula

$$\text{Costo Actividad} = a * b$$

a = % de m² utilizados en invernaderos e instalaciones

b = costo total de análisis e investigación.

Recurso:	Análisis e Investigación Laboratorio		
Saldo:	1.764,34		
Código	Actividad	%	Monto
B.1.	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS	100,00%	1.172,37
B.1.1	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	66,45%	1.172,37
B.2.	USO DE CUARTOS DE GERMINACIÓN		56,23
B.2.1	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	3,19%	56,23
B.3.	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES.		81,91
B.3.1	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	4,64%	81,91
B.4.	TRANSFERENCIA DE PLANTAS		308,83
B.4.1	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	17,50%	308,83
B.5.	PREPARACIÓN DE INJERTOS		145,01
B.5.1	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	8,22%	145,01

Análisis e Investigación

Lugar	M ²	%	Actividad
Bloque 1	6336	30,14%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 2	1856	8,83%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 2	640	3,04%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	256	1,22%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	320	1,52%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	688	3,27%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 3	162	0,77%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	270	1,28%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Bloque 3	288	1,37%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 3	248	1,18%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Bloque 3	72	0,34%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Bloque 4	1664	7,91%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 4	160	0,76%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Bloque 5	96	0,46%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	192	0,91%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 5	400	1,90%	UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN
Bloque 5	544	2,59%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 5	432	2,05%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 6	1280	6,09%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 6	320	1,52%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO
Bloque 7	96	0,46%	ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 7	544	2,59%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Bloque 7	288	1,37%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Bloque 8	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	96	0,46%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	256	1,22%	PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.
Bloque 8	688	3,27%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Bloque 8	1680	7,99%	TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.
Total	21024		

Resumen	
SIEMBRA DE PLANTINES EN BANDEJAS EN CUARTOS DE CULTIVO	66,45%
UTILIZACIÓN DE CUARTOS DE GERMINACIÓN	3,19%
ENRAIZAMIENTO DE ESQUEJES DE PLANTAS MADRES	4,64%
TRANSFERENCIA DE PLANTAS A OTROS CONTENEDORES.	17,50%
PREPARACIÓN DE INJERTOS EN PLANTINES DE ROSAS.	8,22%