

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL  
DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “*SAN BEL FLOWERS*”**

**POR:**

**MÓNICA PATRICIA SINGAUCHO DE LA CRUZ**

**Proyecto de Grado como requisito para la obtención del Título de:**

**TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**

**2006**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Srta. MÓNICA PATRICIA SINGAUCHO DE LA CRUZ, como requerimiento parcial a la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA.

---

Lic. Narcisa Mena

Latacunga, 04 de Abril del 2006

## DEDICATORIA

Este trabajo es la recompensa de todo mi empeño, dedicación y esfuerzo; Va dedicado a quienes me brindaron todo su apoyo.

A mis Padres, Luis y Carmen, por enseñarme todo lo bueno y malo de la vida con su amor y confianza.

A mis Hermanos, por brindarme su apoyo en todos los momentos que lo necesite.

A mi Abuelita, María, que me ayudo con su cariño y apoyo, siendo para mí la persona más importante en la vida.

A Dios, que me dio sabiduría e inteligencia para captar todos los conocimientos necesarios en mis estudios realizados.

A mis amigos y amigas, que en todo momento me apoyaron y me dieron fuerzas para salir adelante.

Por otra parte a todos mis familiares tíos (as), primos (as), que siempre me brindaron su cariño y apoyo para surgir en la vida y poder cumplir con mis metas.

***Gracias, Los quiero mucho.***

**Mónica Patricia Singaicho de la Cruz**

## **AGRADECIMIENTO**

Al concluir esta etapa importante de mi vida, quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias para llevar este trabajo adelante.

A mis Padres y hermanos quienes con afán y esmero supieron guiarme para cumplir a cabalidad con mis objetivos propuestos.

A todos los Profesores del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, que desde el principio me brindaron apoyo a través de sus enseñanzas, conocimientos y experiencias que permitieron poder adquirir nociones que ayudaron así el logro de mi meta.

A mi Directora de Proyecto de Grado, Lcda. Narcisa Mena, que me apoyo y ayudo en todo momento Gracias.

A todo el personal que conforma la empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*”, por proporcionarme la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto. En especial al Dr. Patricio Sánchez Yáñez Gerente General por darme la oportunidad de realizar este trabajo.

Mi eterna gratitud para quienes me apoyaron en todo momento.

**Mónica Patricia Singaicho de la Cruz**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
ENUNCIADO DEL TEMA	1
JUSTIFICACIÓN	1
ALCANCE	2
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3

## **CAPITULO I ASPECTOS GENERALES**

1.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
1.1.1	Origen y desarrollo	4
1.1.2	Razón social	6
1.1.3	Ubicación de la empresa	6
1.1.4	Misión	7
1.1.5	Visión	7
1.1.6	Valores	7
1.1.7	Principios	8

## CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1	MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	10
2.1.1	Concepto	11
	Importancia	
2.1.2		
2.1.3	3.3.3	Ent
2.1.4	Ventajas	revista
2.1.5	Contenido del manual	Enc
	Pasos para la elaboración	uesta
2.2		12
2.2.1	ORGANIGRAMAS	13
2.2.2	Concepto	14
2.2.3	Ventajas	
2.2.4	Etapas para elaborar los organigramas	
2.2.5	Clasificación	18
	Criterios para su elaboración	19
		20
	<b>CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	23
3.1		29
3.2	Tipos de investigación	
3.3	Métodos de la investigación	
3.3.1	Técnicas de la investigación	
3.3.2	Observación	30

32	4.4.2	
33		
35		
36	<b>CAPITULO IV ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
		42
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA	43
4.1	Identificación de niveles	46
4.1.1	Análisis por pregunta	
4.1.2		
	ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA	66
4.2	Estructura orgánica	67
4.2.1	Situación del mercado	70
4.2.2	Situación competitiva	
4.2.3		
	FODA DE LA EMPRESA	71
4.3	Fortalezas	72
4.3.1	Debilidades	73
4.3.2	Oportunidades	74
4.3.3	Amenazas	
4.3.4		
	MATRIZ FODA	75
4.4	Matriz de factores internos	78
4.4.1	Matriz de factores externos	

5.10.4.2		
5.10.5		Co
5.10.5.1		ntabilidad
5.10.5.2		C
	<b>CAPITULO V MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	ost
5.1		os
5.2	INTRODUCCIÓN	y
5.3	NIVELES ORGANIZACIONALES	co
5.4	CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	bro
5.5	MISIÓN	s
5.6	VISIÓN	De
5.7	OBJETIVOS	partamen
5.8	ESTRUCTURAL	to
5.8.1	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	administr
5.8.2	Organigrama funcional – Departamento Financiero	ativo
5.8.3	Organigrama funcional – Departamento Administrativo	S
5.8.4	Organigrama funcional – Departamento Comercial	ecr
5.9	Organigrama funcional – Departamento de Producción	eta
5.10	ASIGNACION DE UNIDADES DE TRABAJO	ría
510.1	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	
5.10.2	Gerencia general	Rel
5.10.3	Asesoría jurídica	aci
5.10.4	Auditoría	on
5.10.4.1	Departamento financiero	es



	públ	107	
	icas	108	Re
	5.10.5.3		cur
	5.10.5.3.1		so
82	5.10.6		s
83	5.10.6.1		hu
83	5.10.6.2		ma
85	5.10.6.3		no
86	5.10.7		s
86	5.10.7.1		A
87	5.10.7.1.1		u
89	5.10.7.1.2		x
91	5.10.7.1.3		i
92	5.10.7.1.4		l
93	5.10.7.2		i
94	5.10.7.3		a
95	5.10.7.3.1		r
97	5.10.7.3.2		
98	5.10.7.3.3		d
99	5.10.7.3.4		e
101	5.10.7.3.5		
102	5.10.7.4		s
103			e
104			r
106			v

	i	Compras	113
	c	Ventas	114
	i	Bodega	115
Dep		Departamento de producción	117
	s	Cultivo	118
		Siembra	119
	a	Riego	120
	d	Fumigación	121
	m	Cosecha	122
	i	Control de la calidad	123
	n	Postcosecha	124
	i	Transporte interno de rosas	125
	s	Cortado	125
	t	Clasificado	126
	r	Elaborado de bunch	126
	a	Cuarto frío	127
	t	Mantenimiento	128
	i		
	v		
	o		
	s		
Dep			
artamento			109
comercial.			111
			112

6.1	<b>RECOMENDACIONES</b>	
6.2		
6.3	CONCLUSIONES	129
	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	133

**CAPITUL  
O VI  
CONCLU  
SIONES Y**

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro 2.1.	Cuadro de referencias	22
Cuadro 4.2.	¿Sexo?	47
Cuadro 4.3.	¿Su nivel de educación es?	48
Cuadro 4.4.	¿Tiempo de trabajo en esta empresa?	49
Cuadro 4.5.	¿Dentro de la estructura institucional, señale los manuales organizacionales con que cuenta la Empresa?	50
Cuadro 4.6.	¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones que usted debe cumplir?	51
Cuadro 4.7.	¿Considera ud que es necesario un manual orgánico funcional?	52
Cuadro 4.8.	¿La relación laboral con sus superiores en la empresa es?	53
Cuadro 4.9.	¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?	54
Cuadro 4.10.	¿Conoce a cabalidad las funciones que tiene que cumplir?	55
Cuadro 4.11.	¿Las responsabilidades asignadas a su cargo son las que usted debe cumplir?	56
Cuadro 4.12.	¿Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones?	57

Cuadro 4.13.	¿Ha recibido cursos de capacitación?	58
Cuadro 4.14.	¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la empresa?	59
Cuadro 4.15.	¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?	60
Cuadro 4.16.	¿Sabe cual es su inmediato superior?	61
Cuadro 4.17.	¿Identifique el nivel al que pertenece?	62
Cuadro 4.18.	¿Cumple usted con tareas?	63
Cuadro 4.19.	¿Sabe cuales son sus atribuciones?	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 2.1.	Organigrama vertical	23
Figura 2.2.	Organigrama Horizontal	24
Figura 2.3.	Organigrama circular	25
Figura 2.4.	Organigrama Mixto	27
Figura 2.5.	Organigrama Escalar	38
Figura 4.6	¿Sexo?	47
Figura 4.7.	¿Su nivel de educación es?	48
Figura 4.8.	¿Tiempo de trabajo en esta empresa?	49
Figura 4.9.	¿Dentro de la estructura institucional, señale los manuales organizacionales con que cuenta la Empresa?	50
Figura 4.10.	¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones que usted debe cumplir?	51
Figura 4.11.	¿Considera ud que es necesario un manual orgánico funcional?	52
Figura 4.12	¿La relación laboral con sus superiores en la empresa es?	53
Figura 4.13.	¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?	54
Figura 4.14.	¿Conoce a cabalidad las funciones que tiene que cumplir?	55

Figura 4.15.	¿Las responsabilidades asignadas a su cargo son las que usted debe cumplir?	56
Figura 4.16.	¿Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones?	57
Figura 4.17.	¿Ha recibido cursos de capacitación?	58
Figura 4.18.	¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la empresa?	59
Figura 4.19.	¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?	60
Figura 4.20.	¿Sabe cual es su inmediato superior?	61
Figura 4.21.	¿Identifique el nivel al que pertenece?	62
Figura 4.22.	¿Cumple usted con tareas?	63
Figura 4.23.	¿Sabe cuales son sus atribuciones?	64
Figura 4.24.	Organigrama Estructural “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ”	66
Figura 4.25.	Porcentaje de venta de rosas	68
Figura 5.26.	Organigrama estructural “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ”	88
Figura 5.27	Organigrama funcional “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ”	89
Figura 5.28	Organigrama funcional – Departamento Financiero	91
Figura 5.29	Organigrama funcional – Departamento Administrativo	92
Figura 5.30	Organigrama funcional – Departamento Comercial	93
Figura 5.31	Organigrama funcional – Departamento de Producción	94

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 4.1.	Identificación de niveles	44
Tabla 4.2.	Porcentaje de venta de rosas	68
Tabla 4.3.	Principales competidores	70
Tabla 4.4.	Matriz de factores internos	77
Tabla 4.5.	Matriz de factores internos	80



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Anexo A	Nómina del Personal	134
Anexo B	Encuesta dirigida al personal de la empresa florícola “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ”	138
Anexo C	Entrevista dirigida al gerente de la empresa florícola “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ” (Principales países compradores)	144
Anexo D	Entrevista dirigida al gerente de la empresa florícola “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ” (Principales competidores)	145
Anexo E	Encuesta dirigida al personal de la empresa florícola “ <i>SAN BEL FLOWERS</i> ” (FODA)	146

## RESUMEN

El manual es un elemento guía esencial dentro del sistema de control interno ya que el mismo sirve como herramienta y base legal tanto para los directivos como para el personal que labora en diferentes unidades de trabajo que conforma la Empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*”.

Un Orgánico Funcional contiene la estructura, objetivos a seguir y funciones por departamento, sección, subsección. De este modo un Orgánico Funcional constituye la estructuración de unidades de trabajo debidamente organizados con funciones que los separa y los distingue de los demás. Además especifica el nivel jerárquico, cabe indicar que señala grados de autoridad y responsabilidad.

La falta de un documento escrito de las funciones de cada departamento ha llevado a una mala distribución de trabajo y a duplicidad de tareas.

Por esta razón propongo la Elaboración del Manual Orgánico Funcional con la finalidad de obtener resultados positivos y que la empresa sea operativa, productiva y competitiva. Para lo que se procedió a la recopilación de la información para el diagnóstico y desarrollo del presente trabajo utilizando técnicas y métodos de la investigación científica.

Cabe señalar que para un buen funcionamiento institucional se debe dotar al personal de incentivos, capacitación y crear un ambiente saludable de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca el manual orgánico funcional, ya que proporciona las funciones, responsabilidades y la línea de autoridad, pues es una fuente en la cual se trata de orientar a los empleados, así como a cada unidad de trabajo, para lograr la realización de las funciones que se les han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

La Empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*”, al igual que otras requiere de un Manual Orgánico Funcional, el cual esta dirigido a cada uno de los departamentos, secciones, subsecciones de la organización, este manual permitirá tener una fuente de información en la que todas las unidades de trabajo encontraran la descripción clara de las Funciones que deben realizar.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*”, fue creada en Mayo de 1996 con fines comerciales en la producción de rosas para exportación a países como: Estados Unidos, Rusia, Italia, Chile, Argentina, Perú y a nivel nacional; misma que desde su creación no dispone de un Manual Orgánico Funcional, que sirva de guía para los directivos y empleados, provocando el desconocimiento de los objetivos, políticas, funciones de los departamentos que estos son responsables, dando lugar a que no exista un óptimo desempeño laboral del personal de la empresa.

## **2. ENUNCIADO DEL TEMA**

Elaboración del manual orgánico funcional de la empresa florícola “*San Bel Flowers*”.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

La eficiencia y eficacia de las empresas depende en gran medida de la claridad con la que los empleados reciban las instrucciones por parte de sus jefes inmediatos, por lo tanto es importante brindar un apoyo teórico y técnico para el mejoramiento de las actividades empresariales, para así garantizar el éxito de la empresa y el logro de los objetivos propuestos.

Es así que se considera fundamental la elaboración del manual orgánico funcional de la Empresa florícola “*San Bel Flowers*” ya que es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre la historia, organización, políticas y funciones.

El adaptar una cultura de cambio significa adoptar una nueva estructura organizacional en la que tengamos la posibilidad de elegir una serie de perspectivas óptimas para el progreso y desarrollo de la empresa y el mercado, tomando en consideración que la empresa florícola cuenta en la actualidad con cincuenta y seis (56) empleados distribuidos en las diferentes unidades de trabajo.

El mismo que servirá como guía, base legal para los miembros de la empresa; fuente de información y consulta para los futuros alumnos de la escuela de Logística y de todos los interesados en el tema.

#### **4. ALCANCE**

El presente trabajo cubrirá todos los departamentos que conforman la Empresa florícola “*San Bel Flowers*” ya que todo el personal es conciente de la necesidad de comprometerse con el proceso de mejora continua encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

## 5. OBJETIVOS

### a. General

Elaborar el Manual Orgánico Funcional de la Empresa florícola “*San Bel Flowers*” en base a normas legales constitutivas, para facilitar el adiestramiento y orientación de los trabajadores.

### b. Específicos

- ✓ Investigar y Recolectar Información para el buen desarrollo del proyecto.
  
- ✓ Realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
  
- ✓ Diseñar el Manual Orgánico Funcional, a fin de determinar los rangos jerárquicos y funciones.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.1.1 ORIGEN Y DESARROLLO

Sin saber absolutamente nada sobre la siembra de rosas, y arriesgando cierto capital, la Empresa florícola “*San Bel Flowers*” emprendió en Mayo de 1996 lo que hoy día le esta generando utilidades, además del reconocimiento nacional e internacional en cuanto a rosas se refiere.

Se iniciaron en este proyecto en época de crisis, cuando a la gente le daba miedo invertir. Tenían que iniciarse en el mercado, ya que existían florícolas tanto en Ecuador como en Colombia, por lo que el camino a recorrer era largo.

El Dr. Patricio Sánchez Yáñez – Propietario, sin experiencia y conocimiento en el cultivo de las flores busco la ayuda del Ing. Ángel Beltrán (Agrónomo) para llevar adelante este proyecto, en Mayo de 1996 sembraron las primeras 140.000 plantas de rosas (2 hectáreas) que se trajeron el 30% de Holanda y el 70% del Ecuador, trabajando en un inicio con diez (10) personas.

El personal con que contaba la empresa para entonces no tenía conocimientos sobre ese tipo de cultivo, por lo que a medida que sembraban aprendían los procedimientos que les daban a conocer.

La experiencia de trabajar con flores ha requerido de la completa dedicación y estudio por parte de quienes llevan adelante este proyecto.

El Gerente General - Propietario de la Empresa ha buscado año tras año capacitadores en todo lo que a este hermoso cultivo se refiere, como es el trato de las plantas madres, el nivel de fertilizantes, de humedad entre otros; que precisa cada una de las plantas sembradas.

Así se resume la historia de este rincón Florícola, donde en la actualidad operan cincuenta y seis (56) personas, en contacto directo con la naturaleza, llevando a cabo la agradable tarea de tratar personalmente con rosas que salen no solo de nuestra ciudad sino del país a competir con las más hermosas variedades del mundo.



### 1.1.2 RAZÓN SOCIAL

La Empresa florícola “*San Bel Flowers*” esta a nombre de una persona natural que funge de Gerente Propietario, el Dr. Patricio Sánchez Yáñez, registrado con el RUC No 0500779902001; se dedica a la producción de rosas.

El logotipo con el cual se encuentra representada esta empresa es la siguiente:



El nombre fue colocado de esa manera en honor a las dos personas que llevan adelante esta Empresa.

San: Sánchez Patricio

Bel: Beltrán Ángel

### 1.1.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa florícola “*San Bel Flowers*” se encuentra ubicado desde su creación en la Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia Alaquez, Barrio Laigua de Maldonados (Hacienda la Merced)

#### **1.1.4 MISIÓN**

Producir, comercializar y distribuir rosas destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo productos de óptima calidad, con precios competitivos en el mercado, generando beneficios a la comunidad creando fuentes de trabajo.

#### **1.1.5 VISIÓN**

Ser una empresa líder en Ecuador en la comercialización de flores de alta calidad. Fortalecer y mantener el mercado nacional e internacional, maximizando la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa.

#### **1.1.6 VALORES**

- ✓ Puntualidad.- Ser diligente en el cumplimiento de las tareas y en la entrega del producto.
- ✓ Respeto al Ser Humano.- Todos los compañeros de trabajo deben respetarse y compartir sus experiencias, evitando problemas personales.
- ✓ Excelente calidad de rosas.- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un producto de optima calidad, en empaques adecuados que permita su protección e identificación.

- ✓ Trabajo en equipo.- Contar con la colaboración y la voluntad de cada uno de los empleados para cumplir los objetivos.
- ✓ Equidad.- Mantener un buen trato a todos los trabajadores por igual para que exista justicia.
- ✓ Honradez.- Todo el personal debe ser honesto iniciando por sus actos y terminando por las cosas materiales.
- ✓ Mejoramiento continuo de todo el personal, considerando la capacitación laboral mediante talleres, cursos y charlas impartidas por personas especializadas.

#### **1.1.7 PRINCIPIOS**

- ✓ Servicio de excelencia con los clientes.
- ✓ Trabajo profesional en Equipo y con relaciones sinceras y transparentes.
- ✓ Cuidado de los bienes de la empresa como si fueran propios.
- ✓ Buscar permanentemente la mejora continua mediante la participación de los colaboradores y lograr altos niveles de productividad.
- ✓ Reconocer y respetar la dignidad e integridad del personal.
- ✓ Reconocer el desempeño del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades y compensarlos de acuerdo a su contribución a la empresa.

- ✓ Promover un ambiente de respeto en el cual el empleado exprese su opinión sobre su trabajo y contribuya con sus ideas a lograr mejores resultados en su departamento y en la empresa.
- ✓ Ofrecer a nuestros colaboradores un empleo seguro y permanente, el cual sea un reto para cada persona en particular de tal forma que pueda tener el sentido de responsabilidad y lograr la satisfacción por el logro de sus metas.
- ✓ Cumplir estrictamente los compromisos legales y contractuales con profundo sentido de responsabilidad.
- ✓ Crear las condiciones de trabajo libre de riesgos lo cual contribuye a proteger la salud y la vida de los colaboradores.
- ✓ Procurar un ambiente de trabajo ordenado y alegre, mediante el cual el colaborador sonría y proporcione un excelente servicio a nuestros clientes externos e internos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**

##### **2.1.1 CONCEPTO**

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de las distintas unidades de trabajo que componen su estructura.

Este manual contiene información detallada referente a los antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. <sup>1</sup>

El orgánico funcional es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Gonzalez%20Hector-Manuales%20administrativos>

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos24/organizaciones-objetivos/organizaciones.shtml>

### **2.1.2 IMPORTANCIA**

El manual es utilizado como instrumento de trabajo en la administración moderna, además sirve de fuente de información interna y externa, tanto de directivos y funcionarios como del público.

El manual facilita el entrenamiento de nuevos empleados y la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas.

El manual por otro lado se convierte en un instrumento de coordinación formal, y hace más simple la revisión y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo.

El manual es la solución total de los problemas administrativos de una organización. El manual debe ser considerado como el reflejo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo procurando a cada momento su tecnificación y racionalización.

### **2.1.3 VENTAJAS**

Múltiples son las ventajas que la empresa recibe con la aplicación del manual, pudiéndose anotar entre otras las siguientes:

#### **1. *En cuanto a la organización.***

- a. Delimitan el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- b. Analizan la estructura y funciones de la empresa.
- c. Ayuda a la clasificación de las unidades de trabajo.

#### **2. *En cuanto a los ejecutivos.***

- a. Facilita el conocimiento de su unidad de competencia funciones y responsabilidades.
- d. Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.
- e. Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.

#### **3. *En cuanto al personal de operación.***

- a. Permite un conocimiento general de la estructura de organización.

- b. Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignada.
- c. Facilita la capacitación por unidades funcionales.

#### 2.1.4 CONTENIDO DEL MANUAL

Un manual de Organización y Funciones, contiene:

1. **Una parte general:** Que describe una breve historia de la empresa, sus objetivos, políticas y la forma como el personal participara para el logro de las metas de la organización.
2. **Una parte esencial:** Que describe a las unidades administrativas.

*En la descripción de las unidades administrativas se recomienda tener en cuenta:*

- ✓ La función asignada a cada unidad administrativa.
- ✓ La autoridad establecida para la operación de la empresa.
- ✓ La responsabilidad asignada en su operación.
- ✓ Las actividades a ser desarrolladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.



- ✓ Las relaciones jerárquicas explicando quien depende de quien.

3. **Una parte complementaria:** Que describe los organigramas generales y de detalle en los que se fundamenta la empresa indicando la organización de las unidades, el alcance de responsabilidad y la línea jerárquica de la autoridad directa y funcional.

### 2.1.5 PASOS PARA LA ELABORACIÓN

Los pasos para la elaboración del manual son los siguientes:

#### 1. Recopilación de información

En esta fase se recopila las normas vigentes relativas a la organización de todos y cada una de las unidades que integran la empresa.

La información se divide en: básicas y complementarias.

**Información Básica.-** Se la obtiene directamente de las personas que se encuentran informadas de los problemas de la empresa, así como del conocimiento de los informes producidos por las varias unidades administrativas de la organización. Este

tipo de información se logra mediante entrevistas directas y en muchos otros casos a través de la observación directa de los acontecimientos y hechos que se suceden en un acto.

***Información complementaria.***- Es aquella que llena vacíos de datos y hechos a más de acumular la información ya recogida y clasificada por otros individuos, dentro de este pueden estar: Leyes de Constitución, manuales generales o departamentales, organigramas, reglamentos, circulares, instructivos, etc.

## **2. Estudio y análisis de la documentación recopilada**

El especialista administrativo en esta etapa examina cuidadosamente las normas vigentes y especialmente aquellas que tienen utilidad práctica para cumplir con los objetivos de estudio.

En el estudio de la información se analizará la posibilidad de utilizarla en su totalidad, corrigiendo aquella que se considere defectuosa. Además, los analistas a cargo del estudio de los datos, deben ser lo más objetivos e imparciales posibles para garantizar idoneidad en los resultados del trabajo.

### **3. Elaboración del proyecto inicial**

En la propuesta inicial se considera la formulación del problema y la aplicación del análisis e interpretación de la información recogida. Se utiliza como elementos auxiliares los organigramas, y gráficos.

La propuesta inicial constituye el primer tanteo del terreno para proceder a su elaboración definitiva.

### **4. Dictamen de autoridad competente**

En esta fase del estudio se somete al examen de los niveles jerárquicos involucrados en la aplicación del manual, procurando que estos lo hagan conocer a sus colaboradores para que formulen las sugerencias que estimen oportunas.

El objeto de esta fase es procurar la relación y coordinación efectiva entre los jefes y los empleados que tienen participación con los cambios, además debe estar acorde con las necesidades y con los fines que persigue la organización.

## 5. Propuesta definitiva

Se pueden considerar en esta fase dos situaciones en cuanto a la elaboración de propuestas:

**La primera** que tiene relación con las posibilidades de aplicación de la propuesta inicial, a más de asegurar los planteamientos definidos en el diseño original del manual.

**La segunda** situación comprende la elaboración del proyecto, considerando las sugerencias y recomendaciones dadas por los funcionarios y las propias oficinas afectadas, naturalmente que se toman en cuenta solo las recomendaciones que se estimen positivas para el cumplimiento de los objetivos que persiga el manual.

## 6. Aprobación

Esta fase podría considerarse como de rutina, pero en general este acto final constituye un momento de los más importantes por que entraña la aceptación del manual y la obligatoriedad de su aplicación.

## 7. Publicación y distribución

Concluidas las fases de elaboración y aprobación del manual corresponde la etapa de publicación y distribución a los funcionarios y unidades administrativos que deben implantarlo o que sirva como medio de orientación para el eficiente cumplimiento de las funciones y responsabilidades.

Habitualmente se los ubica a los ejecutivos y empleados en los lugares en donde puedan ser fácilmente consultados.<sup>3</sup>

## 2.2 ORGANIGRAMAS

### 2.2.1 CONCEPTO

Es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa.<sup>4</sup>

*Los organigramas revelan:*

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.

---

<sup>3</sup> VASQUEZ R. VICTOR HUGO(Pág. 309) "Organización Aplicada"

<sup>4</sup> GOMEZ CEJA GUILLERMO (Pág. 390) "Planeación y Organización de Empresas"

- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores. etc.
- Las relaciones que existen en cada departamento o sección de la Empresa.<sup>5</sup>

### 2.2.2 VENTAJAS

- ✓ Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- ✓ Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- ✓ Muestra quién depende de quién.
- ✓ Indica alguna de las características importantes de la estructura de una organización, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la organización.
- ✓ Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.
- ✓ Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- ✓ Constituye una fuente de consulta oficial.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM. (1990, Pág. 495) "El proceso administrativo y su aplicación en las empresas"

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

### 2.2.3 ETAPAS PARA ELABORAR LOS ORGANIGRAMAS

1. **Identificación.-** Es necesario que cada organización lleve en su parte superior, la denominación del tipo de organigrama que se elabora y el nombre de la institución que se representa.
  
2. **Uso de rectángulos.-** Es aconsejable emplear rectángulos que pueden ser de un tamaño uniforme o bien, variar de acuerdo al nivel jerárquico que se representa. De toda manera el tamaño debe ser suficiente para que la leyenda quepa fácilmente.
  
3. **Uso de líneas.-** Las líneas utilizadas son de dos clases:  
  
a) **Continua.-** Demuestra las relaciones directas que existen entre las diferentes unidades administrativas de una organización. Estas líneas deben ser ligeramente más acentuadas que las que conforman los rectángulos, para distinguir claramente los canales de mando. (Autoridad y responsabilidad).

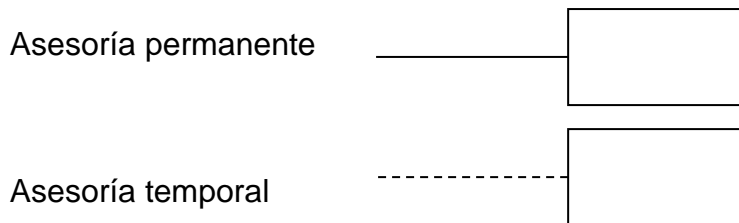
Autoridad



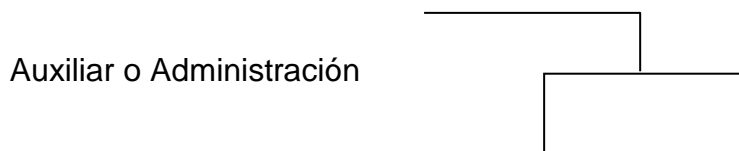
b) **La línea punteada.-** Es utilizada para representar las relaciones especiales entre dos unidades u organizaciones. Generalmente se representan las coordinaciones con organismos que forman parte de la dependencia que se la representa.

Coordinación      - - - - -

c) **Las asesorías.-** Se las representa con una línea fina y un rectángulo a continuación.



d) **La de servicio (Auxiliar o Administrativo).-** Se la representa por una línea y un rectángulo abajo.



4. **Leyendas.-** Las leyendas de cada rectángulo deben ser claras y, concisas evitando en lo posible el uso de abreviaciones. Cada unidad administrativa debe llevar su identificación que permita







conocer fácilmente cual es su categoría así: Dirección General, Departamento, Sección, Oficina, Comité.

5. **Niveles jerárquicos.**- Deben determinarse claramente los diferentes niveles jerárquicos que se encuentran en la organización representada así: Nivel Directivo, Ejecutivo, Auxiliar, Operacional y Asesoría además los departamentos y las diferentes secciones departamentales.

6. **Cuadro de referencia.**- Es necesario que conste en la parte inferior del organigrama el cuadro de referencia en la que se indique, el nombre del autor, el visto bueno o aprobación de mismo, las fechas de elaboración, aprobación, los niveles de jerarquías y las claves que pueda existir para dar una mayor comprensión de los organigramas.<sup>7</sup> (Ver cuadro 2.1)

**Cuadro 2.1.** Cuadro de referencias

Nivel de Jerarquía	CLAVE		
1. N. Directivo	 Autoridad	ELABORADO	APROBADO
2. N. Ejecutivo			
3. N. Aux. o Adm.	 Auxiliar	Por:	Por:
4. N. Operacional	 Asesoría		Fecha:.....
5. N. Asesor			

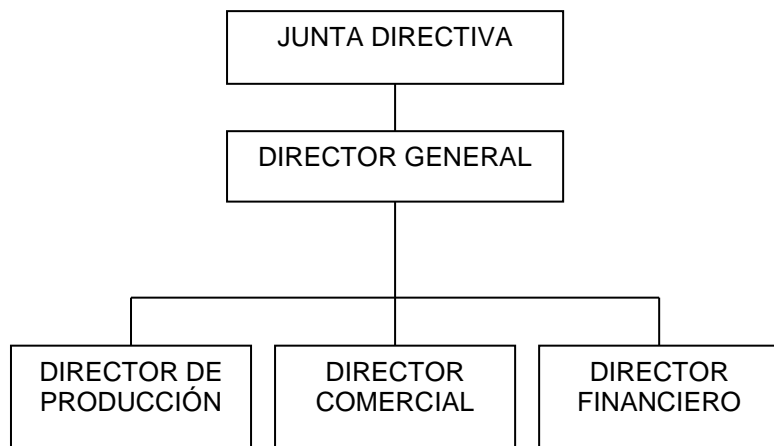
Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: REINOSO CIFUENTES VICTOR A., DR. ADM.; El proceso administrativo y su aplicación en las empresas.

<sup>7</sup> REINOSO CIFUENTES VICTOR A., DR. ADM. (1990, Pág. 510) “El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”.

## 2.2.4 CLASIFICACIÓN

- **Por su desarrollo o fin**
  - ✓ **Esquemáticos o sintéticos.-** Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples. No señalan detalles y generalmente se elaboran para el público. Ofrecen una visión simplificada de la organización.
  - ✓ **Analíticos.-** Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. No son fáciles de interpretar, pues contienen todas las unidades de trabajo y todas las relaciones que se dan. Tienen generalmente más bien una finalidad técnica que de información y difusión.
  
- **Por su presentación y forma**
  - ✓ **Verticales.-** Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. El órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior.  
(Ver figura 2.1)

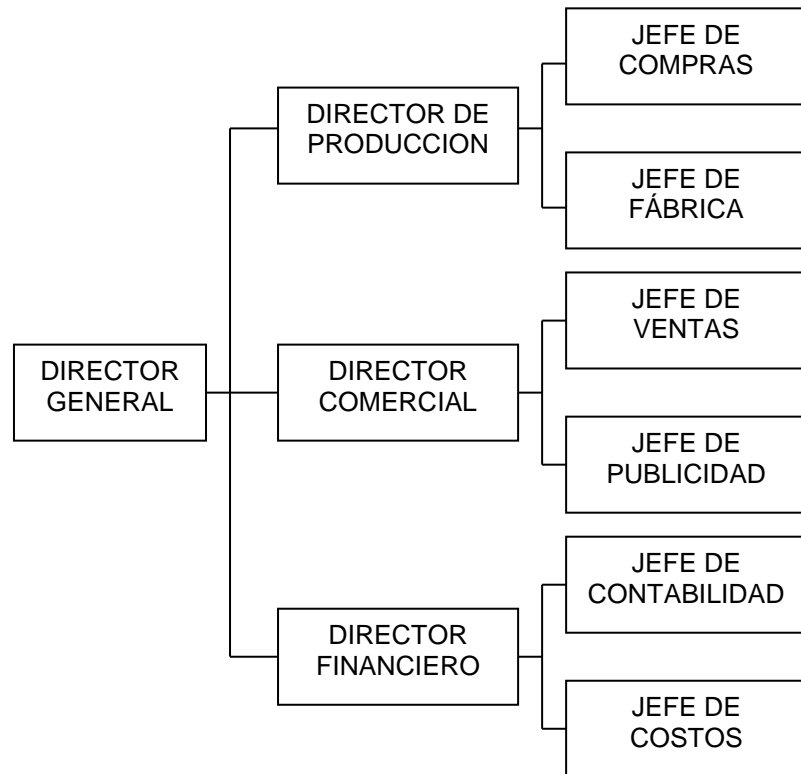


Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente:<http://www.monografias.com/estructurasadministrativas/estructurasadministrativas.shtml>

**Figura 2.1.** Organigrama vertical

- ✓ **Horizontales.-** Cuando los órganos del primer nivel son muchos, a veces resulta más fácil el diseño horizontal, en el cual la jerarquía mayor está siempre a la izquierda, en lugar de estar arriba. Siempre que sea posible, es preferible utilizar la disposición vertical, ya que proporciona una imagen más clara de la pirámide organizacional. (Ver figura 2.2)

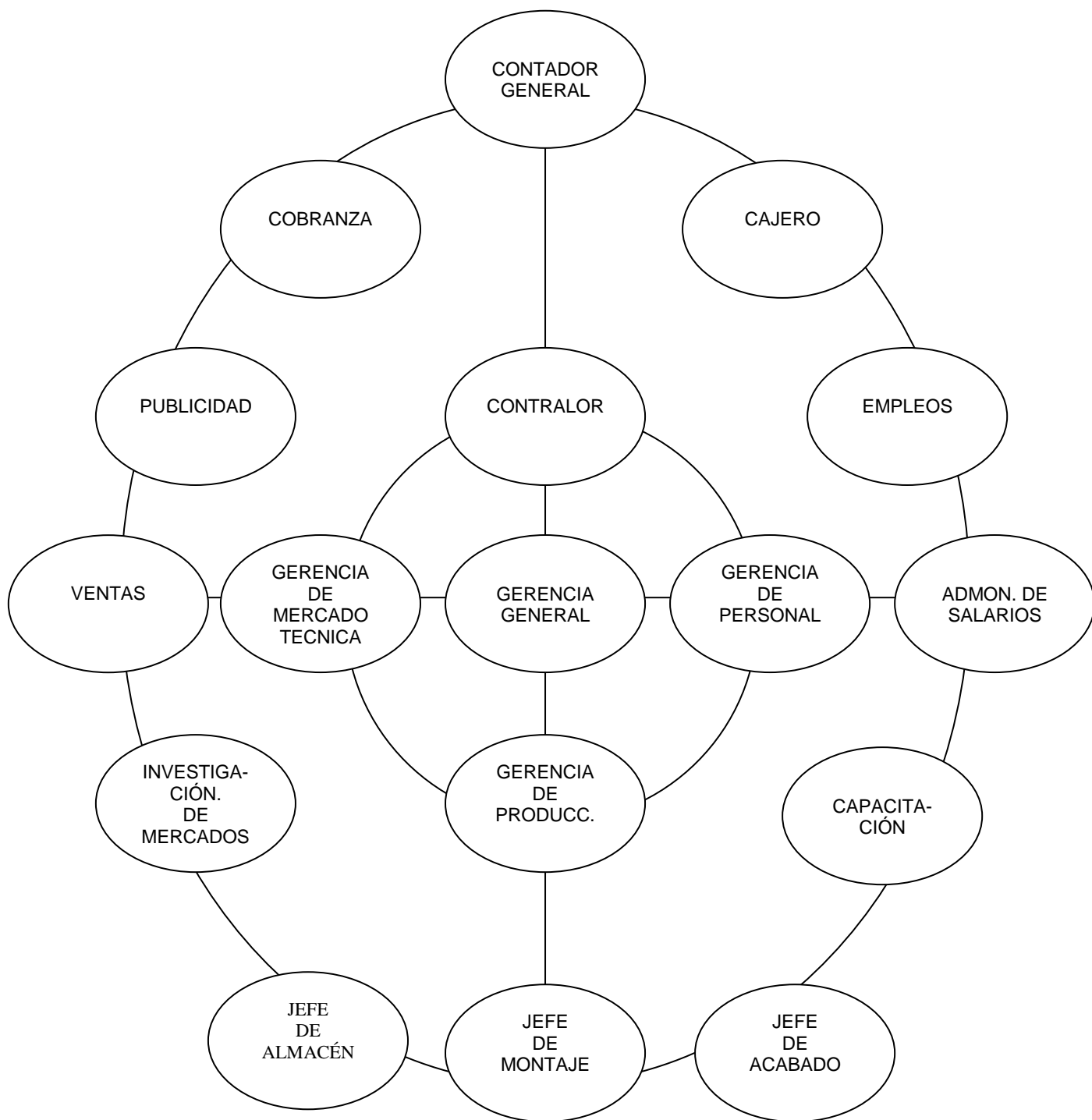


Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: <http://www.monografias.com/estructurasadministrativas/estructurasadministrativas.shtml>

**Figura 2.2.** Organigrama Horizontal

- ✓ **Circulares.**- El órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro. Las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos. Presentan dificultades para diagramar otros tipos de relaciones que no sean las lineales. (Ver figura 2.3)

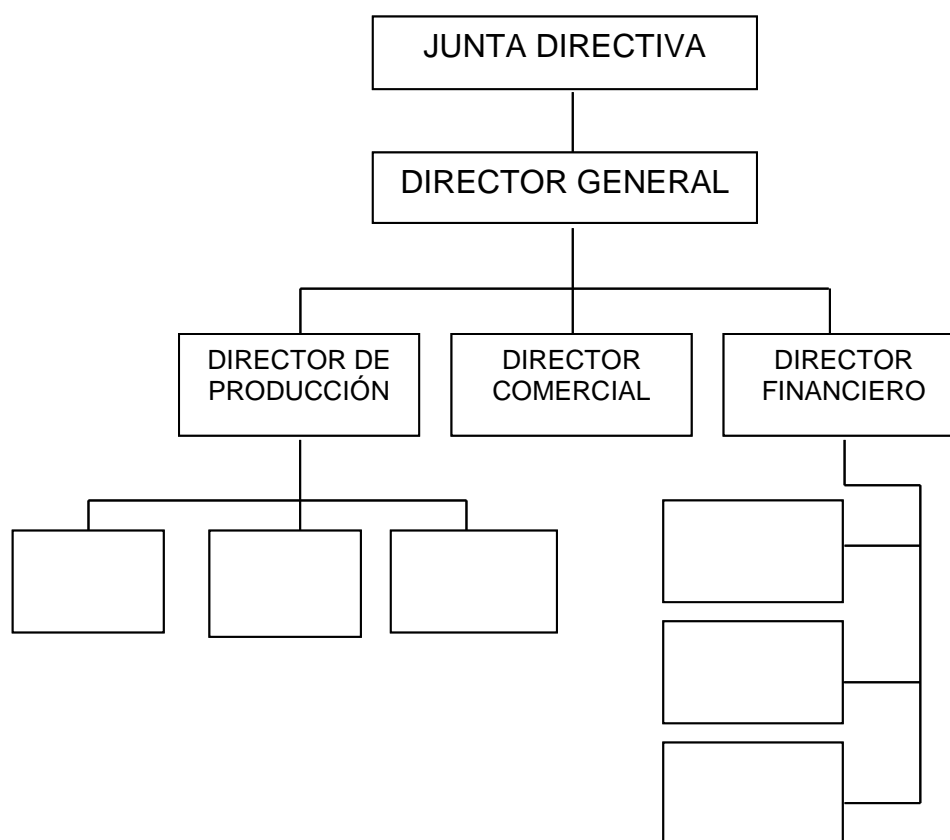


Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM.; El proceso administrativo y su aplicación en las empresas

**Figura 2.3.** Organigrama circular

- ✓ **Mixto.-** En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro. (Ver figura 2.4)



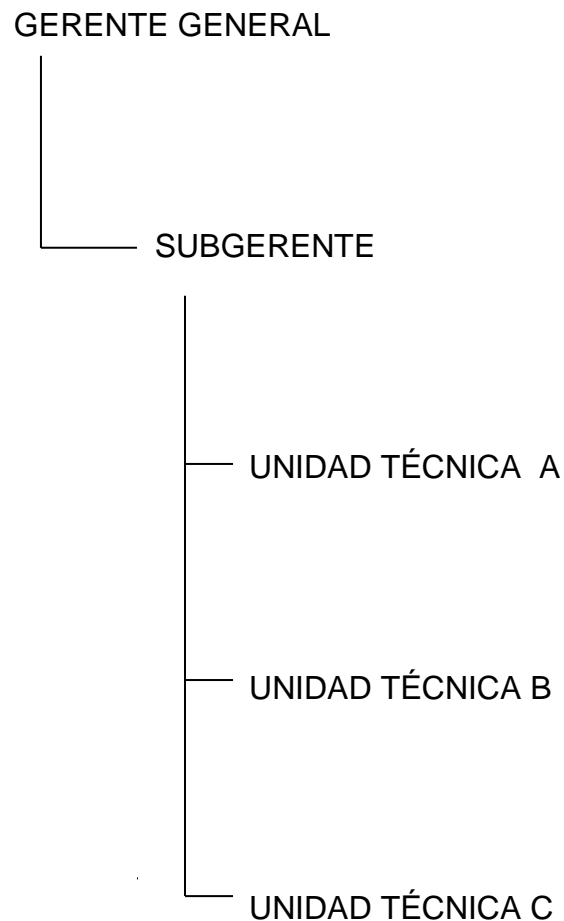
Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente:<http://www.monografias.com/estructurasadministrativas/estructurasadministrativas.shtml>

**Figura 2.4.** Organigrama Mixto

- ✓ **Escalar.-** Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres.

Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última. <sup>8</sup> (Ver figura 2.5)



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: <http://www.monografias.com/estructurasadministrativas/estructurasadministrativas.shtml>

---

<sup>8</sup><http://www.monografias.com/trabajos17/estructurasadministrativas/estructurasadministrativas.shtml>

## **Figura 2.5. Organigrama Escalar**

### **2.2.5 CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN**

Algunos criterios para elaborar los organigramas:

- ✓ El organigrama elaborado debe ser de utilidad, práctico, no complejo.
- ✓ Que sea real y auténtico, es decir que sea fiel reflejo de las jerarquías existentes.
- ✓ Que sea conocido por todos los componentes de la empresa e incluso ajenas a la misma, tales como clientes, proveedores, etc.
- ✓ Que esté actualizado.
- ✓ Deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM. (1990, Pág. 509) "El proceso administrativo y su aplicación en las empresas".



## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación se refiere a un plan o estrategia creada para responder a incógnitas de investigación, indica lo que debemos hacer para alcanzar los objetivos del tema propuesto al igual que la fuente; por lo que se debe tomar en consideración:

#### 3.1 Tipos de investigación:

- **Experimentales.-** Este modelo cuenta con un grupo experimental y una persona o grupo de control.
- **No experimentales.-** Que son estudios de tipo descriptivo, en la cual se observan situaciones ya existentes no son provocadas intencionalmente por el investigador.
- **Cuasi experimentales.-** Este tipo de investigación nos permite ver los efectos y relacionar con la causa.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Padilla Ulloa Edgar MGS.( Pág. 4) “Modulo recopilado”

✓ **Una modalidad básica y necesaria:**

- **Investigación de campo.-** Es decir aquella que se realiza en el sentido del problema, llegando directamente a las fuentes primarias.
- **Investigación bibliográfica documental.-** Recurriendo a bibliografía primaria, secundaria, Internet, o cualquier otro que nos proporcione información.

✓ **Niveles de investigación:**

- **Exploratoria.-** Permite indagar las causas y efectos de un problema.
- **Descriptiva.-** Analiza el comportamiento de los componentes.
- **Correlacional o explicativa.-** Relaciona y comprueba efectos o resultados, cómo se relacionan entre si.<sup>11</sup>

Una misma investigación puede abarcar fines exploratorios en su inicio y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa; todo, según los objetivos planteados por el investigador. Que una investigación sea de uno u otro tipo depende de cómo se plantea el problema.

---

<sup>11</sup> Padilla Ulloa Edgar MGS. (Pág. 5) "Modulo recopilado".

- **Población y muestra.-** El universo, es la totalidad de unidades estadísticas de un estudio; la población es una parte del universo y la muestra es una parte de la población.
- También es fundamental el uso de **Métodos y técnicas:**<sup>12</sup>

**3.2 Método de investigación.-** Son la ruta o el camino, el modo de proceder para alcanzar un objetivo. Es el conjunto de procedimientos empleados para lograr un determinado fin. Los métodos de investigación que se utiliza son:

**Análisis.-** Consiste en separar, desintegrar o descomponer al todo en sus elementos a fin de identificar sus características, establecer su dinámica particular así como determinar las relaciones de correspondencia que guarden entre si y obtener un conocimiento general de lo que se investiga.

**Síntesis.-** Reconstruye el todo descompuesto por el análisis, uniendo racionalmente los elementos dispersos en una nueva totalidad para facilitar la comprensión total del objeto, hecho o fenómeno que se investiga y estudiarlo desde el punto de vista global.

---

<sup>12</sup> DÍAZ C. FAUSTO G. (2004, Pág. 38) "Metodología de la investigación".

**Inducción.-** Va de lo particular a lo general. Es el procedimiento a través del cual, el investigador recoge datos sin partir de supuestos ciertos para después por analogía y en base al indicio propuesto, clasificar, analizar e interpretar estos datos y obtener conclusiones generales, es el proceso mediante el cual se parte del estudio de pasos de hechos o fenómenos particulares para llegar a establecer un principio o ley general que los rige.

**Deducción.-** Va de lo general a lo particular. Es el procedimiento mediante el cual una o más leyes o principios generales se confirman al aplicar a casos individuales; es decir, partiendo de aspectos generales se llega a establecer conclusiones particulares y a comprobar su validez.

### **3.3 Técnicas de la investigación**

**3.3.1 OBSERVACIÓN.-** Consiste en ver y oír metódicamente hechos y fenómenos que se desea investigar. Es una de las técnicas más usuales entre el sujeto de investigación y el objeto de estudio posibilitando la recopilación directa de datos acerca del comportamiento social.

La observación es una de las técnicas que facilita la toma de decisiones en base a la información obtenida de personas o

situaciones, sin que esas personas o hechos investigados se den cuenta que están proporcionando esa información.

### **Tipos de observación**

Hay tres tipos: Naturalista, Participante y Controlada de las cuales se utiliza:

- ✓ **La observación naturalista.-** Es aquella en la que el investigador recoge la información desde afuera sin intervenir en el grupo, comunidad, hecho o fenómeno en estudio, es decir, no ocupa un status ni desempeña ningún rol dentro de la comunidad en la cual se realiza la observación.

### **Medios auxiliares para la observación**

Los medios auxiliares son los instrumentos que facilitan, amplían o perfeccionan la observación. De los que se utiliza:

- ✓ **El cuaderno de notas.-** Es aquella libretita que el observador lleva consigo, para anotar sobre el terreno todas las informaciones, datos, referencias, opiniones, experiencias vividas, hechos observados que pueden ser de interés para la investigación.

**3.3.2 ENTREVISTA.-** Es un diálogo, una conversación, una relación directa en base a la palabra hablada entre dos sujetos: el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista es una técnica de investigación que sirve para obtener información oral sobre hechos y datos ciertos, aptitudes, actividades, reclamos, sugerencias y aspiraciones de las personas. Es una forma de interacción humana que proporciona a quien la realiza una oportunidad valiosa para estimar la veracidad u otras cualidades de su informante.

### **Tipos de entrevistas**

La entrevista se clasifica en dos tipos: Estructurada y No Estructurada la que se utiliza es:

- ✓ **Entrevista estructurada.-** Conocida también como entrevista dirigida, controlada, planificada. Se caracteriza porque sigue un procedimiento fijado de antemano en una cédula de entrevista o en un cuestionario; es decir, una serie de preguntas que el entrevistador prepara con anticipación.

**3.3.3 ENCUESTA.-** Es una técnica de investigación que sirve para recopilar opiniones sobre hechos pasados o conductas futuras y recoger datos sobre la composición de la población, sus actividades, deseos, aspiraciones, etc.

Por medio de la encuesta se estudia una porción escogida de una población y las conclusiones a las que se ha llegado se aplican a la totalidad de esa población, lo que es válido, si la muestra seleccionada es realmente representativa.

A diferencia de la entrevista en la encuesta la relación entre el sujeto de investigación y el objeto de estudio es indirecta, a través del instrumento de investigación. Se denomina instrumento al **cuestionario**, al conjunto de preguntas estructurado en un formulario impreso que el informante responde por sí mismo, sin la participación del entrevistador,

### **Tipos de Encuestas**

- **Encuesta de hechos.-** Tiene como propósito obtener información sobre la composición de la población por sexo, edad, nivel de educación, etc. para describir el estado general de una ciudad, provincia, región o país.

- **Encuesta de opinión.-** Tiene como finalidad averiguar lo que piensa el público sobre tal o cual asunto o sobre lo que debería hacerse en determinadas circunstancias. Estas encuestas de opinión, por su misma naturaleza, deben llevarse a cabo por muestreo, por dos razones principales: el costo y la necesidad de conocer los cambios de opinión.

### **Tipos de Cuestionarios**

Los cuestionarios se agrupan en dos tipos: Dirigido y Auto – Administrado,<sup>13</sup> se utiliza:

- ✓ **El cuestionario auto-administrado.-** Es llenado sin la presencia del investigador. Es aquel que se envía al encuestado en una carta de presentación para que responda las preguntas en él formuladas en un plazo determinado.

### **Clases de preguntas**

Existen diferentes clases de preguntas, las que se emplean son las siguientes:

---

<sup>13</sup> SAMANIEGO S. RAMIRO (Pág. 15) “Manual de Investigación de campo”.



- ✓ **Preguntas en abanico.-** En esta clase de preguntas, la persona que responde debe escoger su respuesta entre un determinado número de respuestas posibles.
  
- ✓ **Preguntas de estimación.-** A diferencia de la pregunta en abanico, las de estimación tratan de que las respuestas expresen un grado de intensidad creciente o decreciente, introduciendo de esta manera un parámetro de medida: La cuantificación del criterio u opinión de la persona encuestada.
  
- ✓ **Preguntas de hecho.-** Son aquellas que se refieren a características observables, concretas, tangibles de los encuestados, tales como: sexo, nivel de educación, profesión, etc. Constituyen las preguntas de carácter general.

### **Prueba piloto**

Una vez que el cuestionario ha sido elaborado y parece satisfactorio debe ser sometido a una prueba piloto bajo condiciones similares a aquellas que serán encontrados en el trabajo mismo.

La prueba piloto se aplicará a personas escogidas al azar o previamente seleccionados para conocer si el cuestionario funciona correctamente, si es claro o comprensible, caso

contrario será necesario introducir, registrar y preparar una nueva edición

### **Estructura del cuestionario**

Para diseñar un cuestionario se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Nombre de la Institución que organiza la investigación o a la que pertenece el investigador.
2. Cuestionario No.
3. Tema de la investigación.
4. Objetivos que se pretende alcanzar con la investigación.
5. Motivación e introducción general (indicaciones claras y precisas respecto de cómo debe contestar el cuestionario).
6. Datos informativos.
7. Contenido (formulación de las preguntas precedidas del código respectivo).
8. Fecha de aplicación.
9. Nombre del encuestador.

## **Procesamiento de datos**

Una vez recopilado los datos a través de los cuestionarios, es necesario procesarlos; es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones.

### ***Etapas de procesamiento de datos***

- ✓ **Verificar.-** Su objetivo es revisar que los cuestionarios estén debidamente llenos, que las respuestas sean correctas y pertinentes y detectar o eliminar posibles errores. Para la verificación del cuestionario se utiliza la hoja de control.
  
- ✓ **Tabular.-** Es contabilizar las respuestas y elaborar tablas con las cifras obtenidas del cuestionario.
  
- ✓ **Porcentuar.-** Obtener la relación porcentual en referencia al total de investigados. Con el resultado numérico y el porcentaje se estructura el cuadro de resultados que sirve de base para la graficación.
  
- ✓ **Graficar.-** Representar los resultados mediante un gráfico estadístico que puede ser de barras, circular; que faciliten el análisis e interpretación de los resultados.

- ✓ **Interpretar.-** Consiste en demostrar las características sobresalientes de la información recopilada y explicar los datos presentados en los cuadros o tablas estadísticas. Su propósito es buscar un significado más amplio de las respuestas obtenidas.
  
- ✓ **Analizar.-** Su propósito es obtener conclusiones en relación a los objetivos de la investigación; y, verificar o rechazar las hipótesis planteadas.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> PAZMAY RUIZ GALO ENRIQUE Dr. (2000, Pág. 89) “Guía práctica para la elaboración de tesis y trabajos de investigación”.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

Con el transcurso de los años Ecuador se ha caracterizado por ser un país orientado hacia los mercados internacionales, aprovechándose de sus ventajas competitivas y recursos naturales. Como consecuencia de lo pequeño de su mercado, ha salido a colocar sus productos en economías grandes y atractivas, capaces de ofrecer mejores precios.

En esta fase se recoge y analiza los datos de la florícola con la intención principal de explicar las condiciones dentro de las que se toman las decisiones actualmente.

Para una mejor comprensión se ha tomado en consideración desarrollar el capítulo siguiendo los siguientes parámetros:

- ✓ Identificación de niveles
- ✓ Análisis por pregunta
- ✓ Estructura Orgánica
- ✓ Situación de Mercado
- ✓ Situación Competitiva

- ✓ Análisis FODA

#### **4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE NIVELES**

La Empresa constituye un sistema integrado formado por niveles administrativos, la cual va desde el más alto rango hasta los más bajos que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados para poder lograr los objetivos planteados.

La Empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*”, en la actualidad cuenta con los siguientes niveles:

- ✓ Nivel Directivo
- ✓ Nivel Asesor
- ✓ Nivel Auxiliar o Administrativo
- ✓ Nivel Operativo

Mismos en los que encontramos un número considerable de personal distribuidos de la siguiente manera. (Ver tabla 4.1).

**Tabla 4.1.** Identificación de niveles (Ver Anexo A)

<b>NIVELES</b>	<b>NÚMERO</b>
Directivo	1
Asesor	2
Auxiliar o Administrativo	4
Operativo	51
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Investigación de Campo

➤ **Nivel Directivo**

Al momento cuenta con un Gerente, es el representante legal, responsable del manejo administrativo y en cuyas gestiones entre otras está controlar el buen desenvolvimiento y desempeño de las actividades internas y externas de la empresa, es el máximo nivel jerárquico en la organización.

Responsable por la planificación, dirección, coordinación y control de las operaciones empresariales, de manera que garantice el cumplimiento de sus objetivos.

➤ **Nivel Asesor**

En la actualidad cuenta con unidades que prestan un servicio especializado en la empresa, su propósito esta encaminado a brindar asesoramiento, consejo, guía y orientación al nivel directivo y otros niveles internos de la empresa en asuntos relacionados en auditoría interna y cobro de cartera vencida, estos no tienen autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toman decisiones ni ordenan, solo emiten recomendaciones a la gerencia para mejorar el manejo de la empresa.

➤ **Nivel Auxiliar o Administrativo**

Cuenta con unidades que ayudan al Nivel Directivo de la Empresa, además prestan servicios comunes a los distintos componentes de trabajo, tienen poder para decidir aspectos sobre ciertas fases de actividades relacionadas con el campo de su especialidad y tienen autoridad para dar instrucciones a otros supervisores de la organización, a través de la cadena de mando para el cumplimiento eficiente de los objetivos.



### ➤ **Nivel Operativo**

En este nivel se desarrolla las actividades más importantes de la Empresa, están integradas por las unidades que tienen a su cargo la producción y comercialización de la rosa, en forma ágil, eficiente y oportuna, de acuerdo a los requerimientos, tienen la responsabilidad directa de ofrecer un producto de calidad para alcanzar los objetivos planteados por el nivel directivo.

#### **4.1.2 ANÁLISIS POR PREGUNTA**

En este análisis se ha tomado como instrumento la encuesta realizada a cincuenta y seis (56) empleados de la Empresa Florícola “*SAN BEL FLOWERS*”, (Ver anexo B).

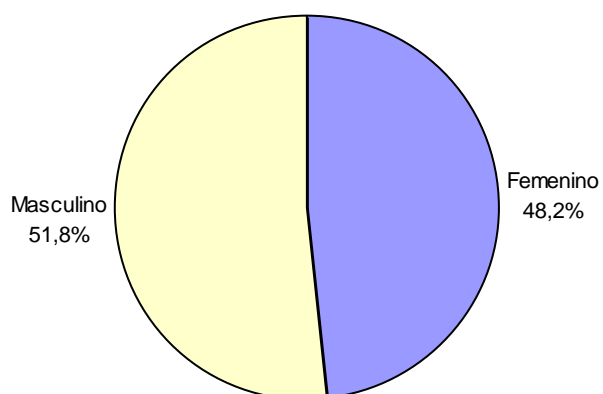
## PREGUNTA UNO

**Cuadro 4.2.** ¿Sexo?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Femenino	27	48,2%
Masculino	29	51,8%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.6.** ¿Sexo?

### INTERPRETACIÓN:

De la encuesta realizada se ha podido determinar que la empresa cuenta con el 48.2% de personal femenino y un 51,8% de personal masculino.

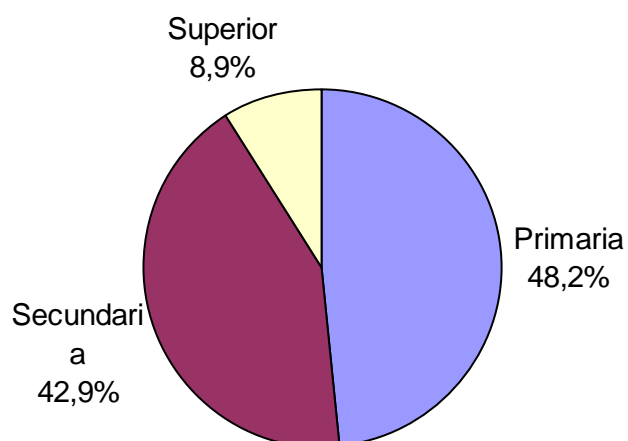
## PREGUNTA DOS

**Cuadro 4.3.** ¿Su nivel de educación es?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Primaria	27	48,2%
Secundaria	24	42,9%
Superior	5	8,9%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.7.** ¿Su nivel de educación es?

### INTERPRETACIÓN:

De la encuesta efectuada se desprende que el 48.9% de los encuestados tienen instrucción primaria, el 42.9% poseen nivel secundario, y el 8.9% posee instrucción superior.

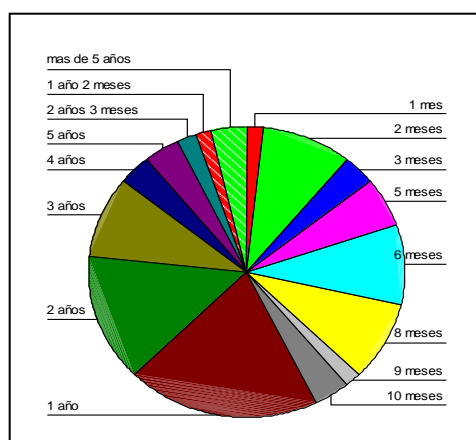
## PREGUNTA TRES

**Cuadro 4.4.** ¿Tiempo de trabajo en esta empresa?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
1 mes	1	1,8%
2 meses	5	8,9%
3 meses	2	3,6%
5 meses	3	5,4%
6 meses	5	8,9%
8 meses	5	8,9%
9 meses	1	1,8%
10 meses	2	3,6%
1 año	11	19,6%
2 años	8	14,3%
3 años	5	8,9%
4 años	2	3,6%
5 años	2	3,6%
2 años 3 meses	1	1,8%
1 año 2 meses	1	1,8%
mas de 5 años	2	3,6%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.8.** ¿Tiempo de trabajo en esta empresa?

### INTERPRETACIÓN:

Los obreros que menos tiempo tienen en la empresa es de 1 mes, la mayoría ha trabajado de uno a dos años, y los mas antiguos están en mas de 5 años.

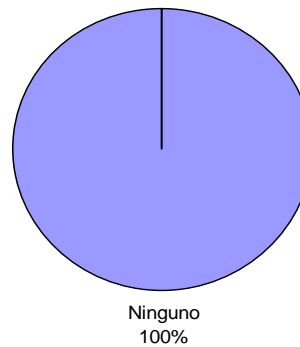
## PREGUNTA CUATRO

**Cuadro 4.5.** ¿Dentro de la estructura institucional, señale los manuales organizacionales con que cuenta la Empresa?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Manual Orgánico Funcional		
Manual de Clasificación de Puestos		
Manual de Procedimientos		
Manual de Capacitación y Desarrollo		
Manual de Evaluación y Desempeño		
Ninguno	56	100%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.9.** ¿Dentro de la estructura institucional, señale los manuales organizacionales con que cuenta la Empresa?

### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas el 100% del personal manifiesta que la Empresa no cuenta con manuales que faciliten el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

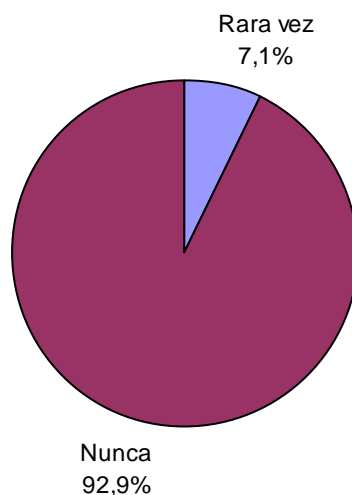
## PREGUNTA CINCO

**Cuadro 4.6.** ¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones que usted debe cumplir?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Rara vez	4	7,1%
Nunca	52	92,9%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.10.** ¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones que usted debe cumplir?

### INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 92.9% dice que nunca han recibido un documento mediante el cual puedan desempeñar sus funciones y un 7,1% rara vez.

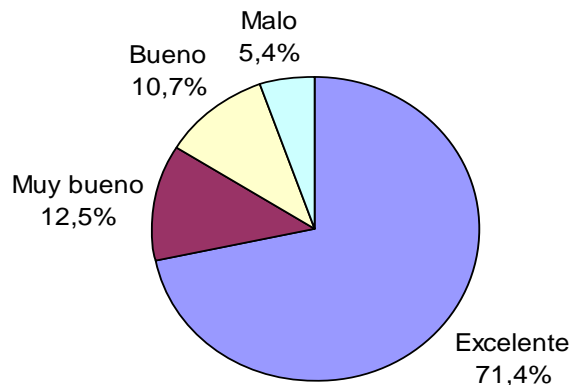
## PREGUNTA SEIS

**Cuadro 4.7.** ¿Considera ud que es necesario un manual orgánico funcional?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	40	71,4%
Muy bueno	7	12,5%
Bueno	6	10,7%
Malo	3	5,4%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.11.** ¿Considera ud que es necesario un manual orgánico funcional?

### INTERPRETACIÓN:

Se puede apreciar que el 71,4% de los encuestados manifiestan que la elaboración de un Manual Orgánico Funcional es excelente, el 12,5% nos indica que la elaboración es muy bueno, frente a un 10,7% indicando que la elaboración es bueno, finalmente el 5,4% de los encuestados manifiestan que la elaboración es malo.

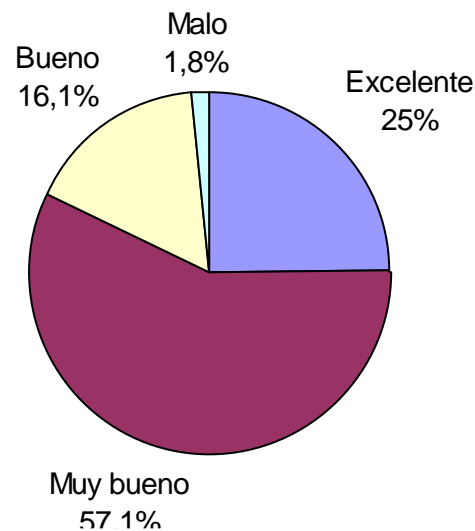
## PREGUNTA SIETE

**Cuadro 4.8.** ¿La relación laboral con sus superiores en la empresa es?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	14	25,0%
Muy bueno	32	57,1%
Bueno	9	16,1%
Malo	1	1,8%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.12** ¿La relación laboral con sus superiores en la empresa es?

### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas efectuadas el 57,1% manifiesta que su relación obrero patrono es muy bueno, un 25% excelente, el 16.1% bueno y un 1,8% malo.



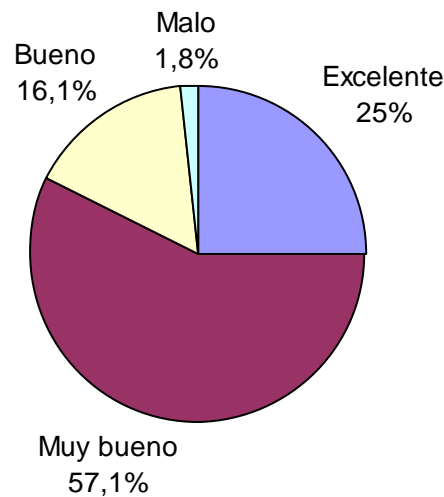
## PREGUNTA OCHO

**Cuadro 4.9.** ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	16	28,6%
Muy bueno	27	48,2%
Bueno	11	19,6%
Malo	2	3,6%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.13.** ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?

### INTERPRETACIÓN:

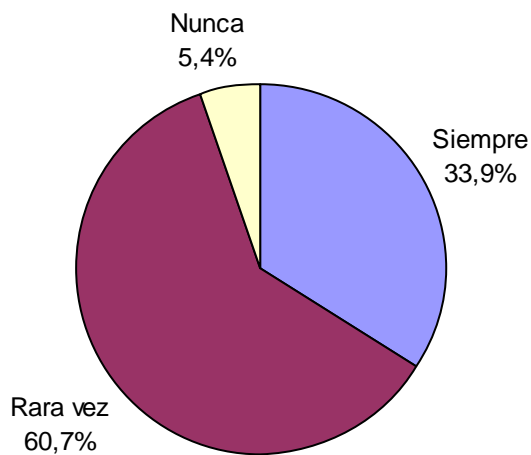
Del total de encuestados el 48.2% dice que la relación entre compañeros es muy bueno, un 28,6% excelente, el 19,6% bueno y el 3,6% malo.

## PREGUNTA NUEVE

**Cuadro 4.10.** ¿Conoce a cabalidad las funciones que tiene que cumplir?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	19	33,9%
Rara vez	34	60,7%
Nunca	3	5,4%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho  
Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho  
Fuente: Encuesta

**Figura 4.14.** ¿Conoce a cabalidad las funciones que tiene que cumplir?

### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas empleadas se desprende que el 60.7% del personal rara vez conoce las funciones que debe cumplir, el 33,9% manifiestan que siempre, mientras que el 5,4% nunca.

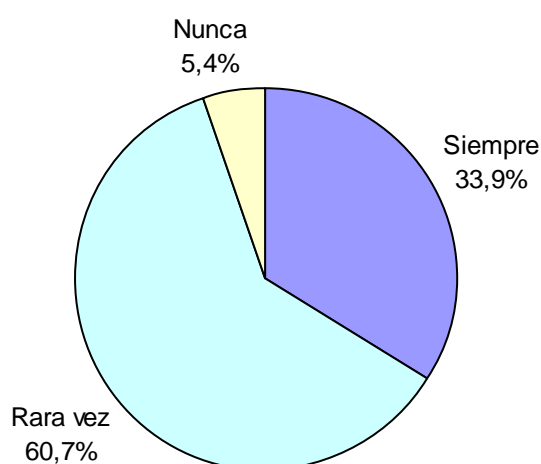
## PREGUNTA DIEZ

**Cuadro 4.11.** ¿Las responsabilidades asignadas a su cargo son las que usted debe cumplir?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	19	33,9%
Rara vez	34	60,7%
Nunca	3	5,4%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.15.** ¿Las responsabilidades asignadas a su cargo son las que usted debe cumplir?

### INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados El 60.7% de los trabajadores manifiestan que rara vez coinciden las responsabilidades asignadas a cumplir, un 33,9% siempre y el 5.4% nunca.

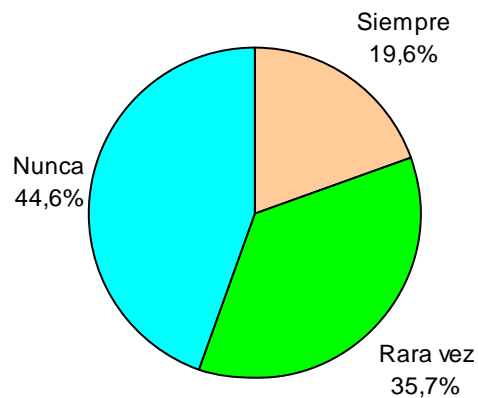
## PREGUNTA ONCE

**Cuadro 4.12.** ¿Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	11	19,6%
Rara vez	20	35,7%
Nunca	25	44,6%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.16.** ¿Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones?

### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas se ha podido determinar que el 19.6% argumentan que si han sido evaluados en el desempeño de sus funciones, un 35,7% rara vez, mientras que el 44,6% de los individuos aducen que no han sido objeto de evaluación alguna.

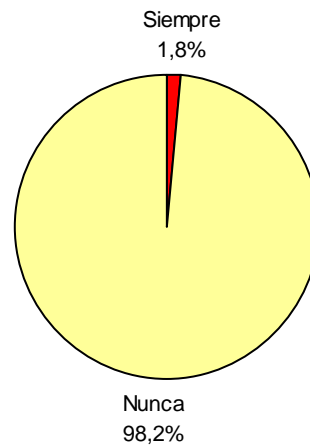
## PREGUNTA DOCE

**Cuadro 4.13.** ¿Ha recibido cursos de capacitación?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	1	1,8%
Nunca	55	98,2%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.17.** ¿Ha recibido cursos de capacitación?

### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas efectuadas el 98,2% manifiestan que el Gerente no ha facilitado ningún curso de capacitación y el 1,8% siempre.

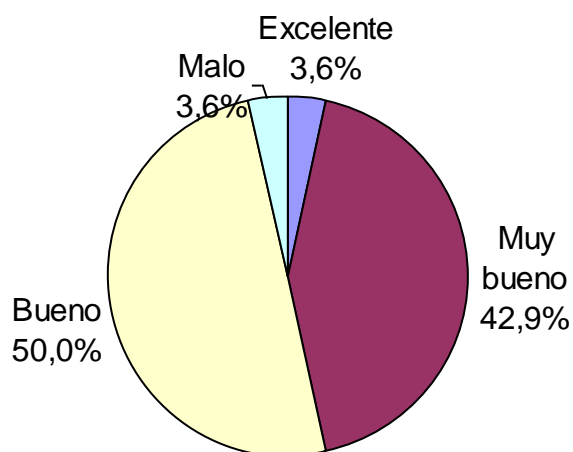
## PREGUNTA TRECE

**Cuadro 4.14.** ¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la empresa?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	2	3,6%
Muy bueno	24	42,9%
Bueno	28	50,0%
Malo	2	3,6%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.18.** ¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la empresa?

### INTERPRETACIÓN:

El 50.0% de colaboradores consideran buenas las medidas de higiene y seguridad, un 42,9% muy bueno, el 3.6% excelente y la diferencia 3.6% malo.

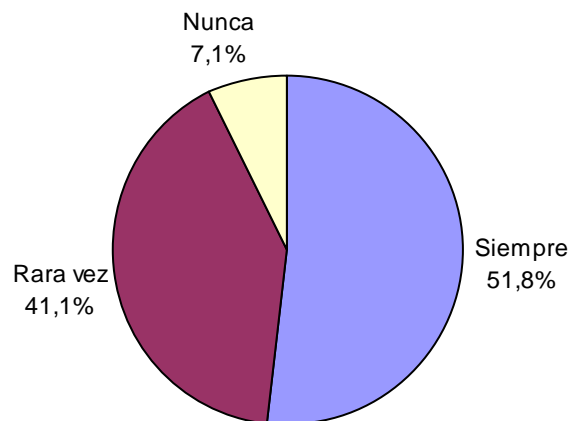
## PREGUNTA CATORCE

**Cuadro 4.15.** ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	29	51,8%
Rara vez	23	41,1%
Nunca	4	7,1%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.19.** ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a las encuestas realizadas, se observa un 51,8% de preocupación patronal, un 41,1% rara vez y el 7.1% nunca.

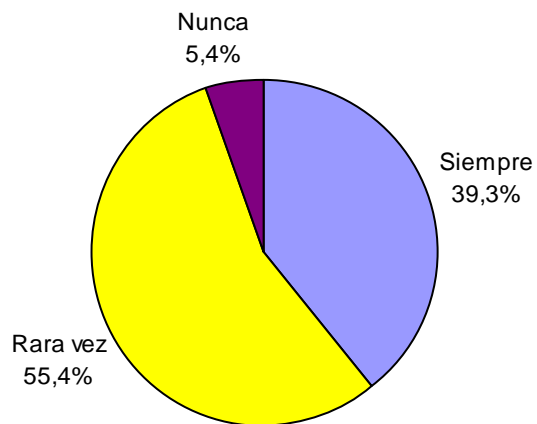
## PREGUNTA QUINCE

**Cuadro 4.16.** ¿Sabe cual es su inmediato superior?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	22	39,3%
Rara vez	31	55,4%
Nunca	3	5,4%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.20.** ¿Sabe cual es su inmediato superior?

### INTERPRETACIÓN:

El 55,4% del total de encuestados rara vez conocen a su inmediato superior, un 39,3% siempre y el 5,4% lo desconocen.



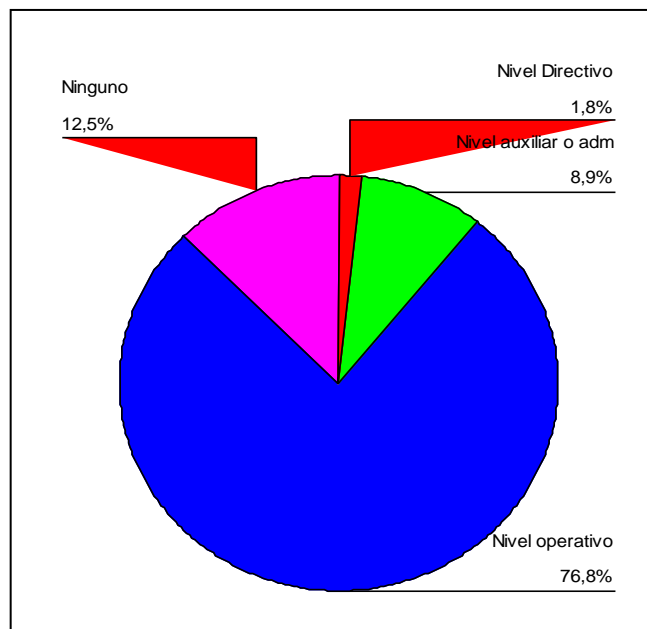
## PREGUNTA DIECISÉIS

**Cuadro 4.17.** ¿Identifique el nivel al que pertenece?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Nivel Directivo	1	1,8%
Nivel auxiliar o administrativo	5	8,9%
Nivel operativo	43	76,8%
Ninguno	7	12,5%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.21.** ¿Identifique el nivel al que pertenece?

### INTERPRETACIÓN:

Del total de las encuestas aplicadas el 76,8% del personal pertenecen al nivel operativo y el 8,9% al nivel administrativo y el 1,8% al nivel directivo, también existe el 12,5% de personal que desconoce el nivel al que pertenecen.

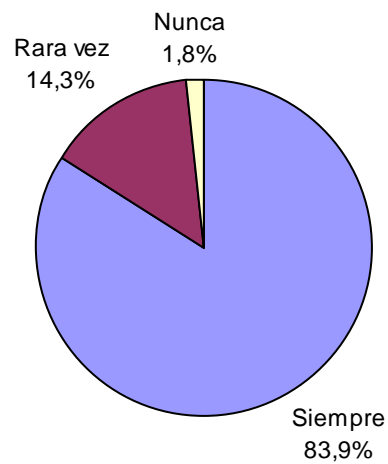
## PREGUNTA DIECISIETE

**Cuadro 4.18.** ¿Cumple usted con tareas?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	47	83,9%
Rara vez	8	14,3%
Nunca	1	1,8%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.22.** ¿Cumple usted con tareas?

### INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas el 83,9% cumplen siempre sus tareas, el 14,3% rara vez y el 1,8% nunca.

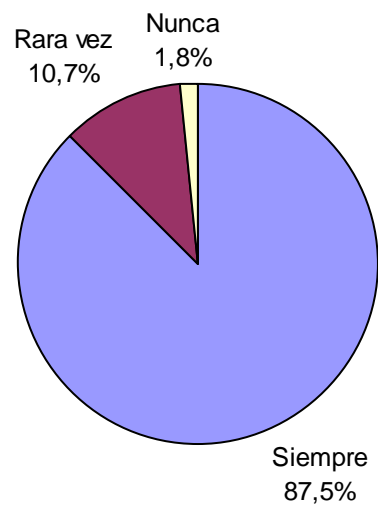
## PREGUNTA DIECIOCHO

**Cuadro 4.19.** ¿Sabe cuales son sus atribuciones?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	49	87,5%
Rara vez	6	10,7%
Nunca	1	1,8%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Encuesta

**Figura 4.23.** ¿Sabe cuales son sus atribuciones?

### INTERPRETACIÓN:

El 87,5% de trabajadores manifiestan que conocen siempre las atribuciones, un 10,7% rara vez y el 1,8% nunca.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

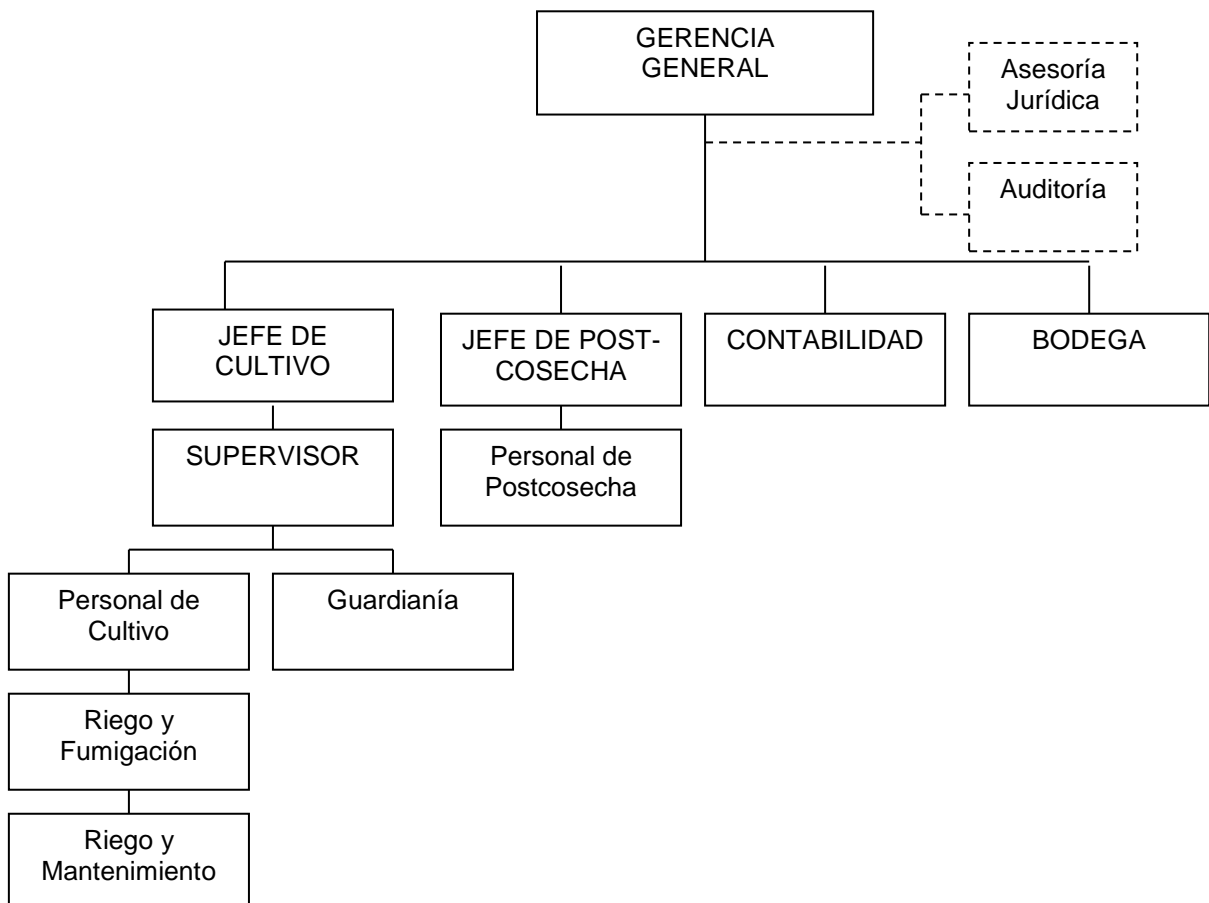
En base a la interpretación de los datos obtenidos se ha podido determinar que:

- ✓ La empresa cuenta con personal masculino y femenino lo cual permite determinar que no hay discriminación de género.
  
- ✓ La empresa no cuenta con un manual Orgánico Funcional por lo que:
  - Las instrucciones que reciben en cuanto a como realizar sus trabajos son siempre verbales por parte de los directivos.
  - Existe duplicidad de tareas.
  - Falta de conocimiento cabal de sus funciones y línea jerárquica.
  - Mala distribución por unidades de trabajo
  
- ✓ La relación laboral entre superiores y subordinados es muy bueno pese a ello se presentan dificultades en los procedimientos de trabajo.
  
- ✓ Es necesario la elaboración de un Manual Orgánico Funcional, ya que al existir un instrumento que defina con precisión cuales son las funciones, mejora el rendimiento funcional y operativo del personal.

## 4.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

### 4.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Considerando que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada departamento, se presenta en al Figura 4.24 el organigrama actual de la Empresa florícola “SAN BEL FLOWERS”.



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad

**Figura 4.24.** Organigrama Estructural “San Bel Flowers”

En la estructura actual de la empresa el Gerente también se encarga de las Ventas lo cual es una desventaja del organigrama actual ya que se debería delegar a una persona que se dedique exclusivamente a las ventas por lo que no son funciones del gerente.

#### **4.2.2 SITUACIÓN DEL MERCADO**

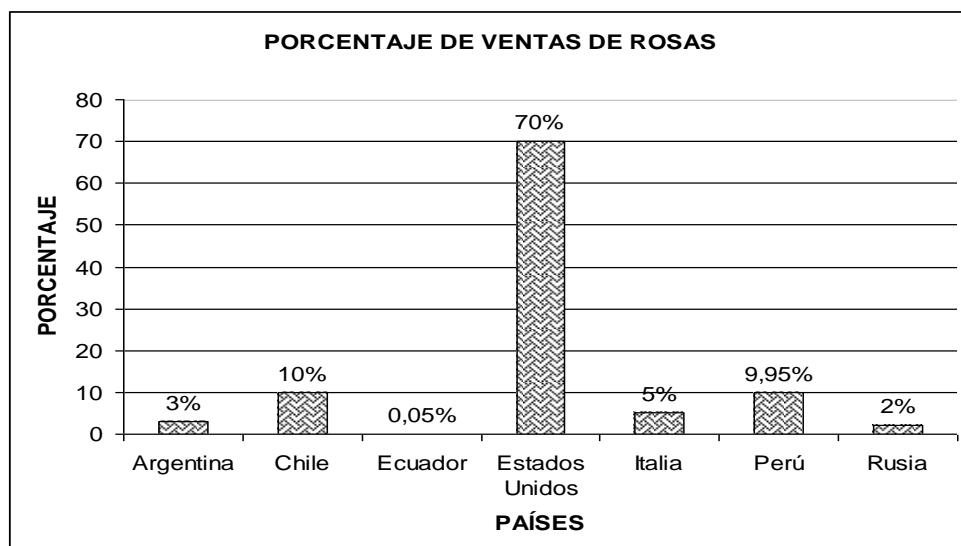
La floricultura Ecuatoriana ha desarrollado un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país, hoy las flores ecuatorianas se enmarcan en el rango de premium aspecto que le permite a la Empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*”, posicionarse de importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener el status de calidad, como se puede observar a continuación en la tabla 4.2. (Ver Anexo C)

**Tabla 4.2.** Porcentaje de venta de rosas

<b>PAIS</b>	<b>%</b>
Argentina	3,00
Chile	10,00
Ecuador	0,05
Estados Unidos	70,00
Italia	5,00
Perú	9,95
Rusia	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad



Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad

**Figura 4.25.** Porcentaje de venta de rosas

Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, por lo que alrededor del 70% del total de rosas que exporta la empresa va hacia este país, lo demás a mercados de Chile (10%), Perú (9.95), Italia (5%), Argentina (3%) y otros países (2.05%).



### 4.2.3 SITUACIÓN COMPETITIVA

Los principales competidores de la Provincia de Cotopaxi de la Empresa Florícola “*San Bel Flowers*” se indican en la tabla 4.3. (Ver Anexo D)

**Tabla 4.3.** Principales competidores

<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Toproses Cia. Ltda.	Belisario Quevedo
Agroganadera Espinosa Chiriboga s.a.	José guango
Agrinag	José guango
Eastman Pérez Cia. Ltda. Epcó.	José guango bajo
Jardines Piaveri Cia. Ltda.	José guango bajo
Florilaigua S.A.	Laigua
Goldenroses	Lasso
Agropromotora del Cotopaxi, Agrocoex S.A.	Mulaló
Continex	Mulaló
Exrocob S.A.	Mulaló
Rosalquez	Mulaló
Rosas del prado Cia. Ltda.	Mulaló
Santa Mónica	Mulaló
Tamboroses	Mulaló
Agrirose Agrícola el Rosario Cia. Ltda.	Pastocalle
Ecuancros S.A.	Pastocalle
Nevaflor S.A. Flores de los Nevados	Pastocalle
Arcoflor Flores Arcoiris S.A.	Pujilí, Patoa
EQR - Equatoroses	Tanicuchí
Efandina Cia. Ltda., Empresa florícola Andina	Tanicuchí
Petyros S.A.	Tanicuchí
Rosas del Cotopaxi (native blooms) Cia. Ltda.	Tanicuchí
Flores Toacaso S.A.	Toacaso

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad

## **4.3 FODA DE LA EMPRESA**

El análisis FODA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa, la importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de la competencia y en que aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva

El análisis representa una forma de modelar la situación de la empresa y su ambiente. En efecto, FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esto sirve para definir el rumbo que deben tomar las actividades de la empresa.

El análisis FODA de la empresa se obtuvo a través de una encuesta realizada al personal de la Empresa como se indica en el Anexo E.

Se aprecia la existencia de dos factores internos de la empresa; ellos son las Fortalezas y las Debilidades.

### **4.3.1 FORTALEZAS**

Por fortalezas se entiende lo que la empresa hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito; estos son:

- ✓ Calidad de la rosa

- ✓ Buena relación con proveedores
- ✓ Buena ubicación
- ✓ Buena inversión en invernaderos y sistemas de drenaje
- ✓ Posee Tecnología
- ✓ Experiencia en cultivos de este tipo
- ✓ Buen manejo del portafolio de clientes
- ✓ Puntualidad en la entrega del producto

Dentro de todas estas fortalezas, el personal considera que la puntualidad en la entrega del producto es la mayor fortaleza que tiene en un 9%, seguida por la calidad de la rosa, la buena ubicación y el buen manejo del portafolio de clientes que tiene en un 7%; Experiencia en cultivos de este tipo en un 6%; la buena inversión en invernaderos y sistemas de drenaje en un 4%; y finalmente la buena relación con proveedores y la tecnología en un 2%.

#### **4.3.2 DEBILIDADES**

Las debilidades, son aspectos en los que la empresa debe mejorar y estos son:

- ✓ Recursos humanos sin capacitación.
- ✓ Procesos administrativos lentos y demora en la toma de decisiones.
- ✓ Alta rotación de la mano de obra.

- ✓ Bajo nivel de comunicación entre departamentos.
- ✓ No existe planificación operativa ni estratégica.

Dentro de todas estas Debilidades, el personal considera que el bajo nivel de comunicación entre departamentos es la mayor debilidad que tiene en un 18%, seguida por los procesos administrativos lentos y demora en la toma de decisiones con un 13%; recursos humanos sin capacitación en un 11%; alta rotación de la mano de obra en un 7% y no existe planificación operativa ni estratégica en un 5%.

Otros dos son factores externos a la empresa y pertenecen al entorno, allí están las oportunidades y las amenazas.

#### **4.3.3 OPORTUNIDADES**

Por oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la empresa aumente su participación y sus ventas.

- ✓ Calidad del suelo.
- ✓ Excelente luminosidad permanente durante todo el año.
- ✓ Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la empresa hasta el aeropuerto.
- ✓ Integración con proveedores de las plantas.

- ✓ Integración con comercializadores que se encarguen de la venta en el exterior.
- ✓ Venta directa al mercado final, sin intermediación.
- ✓ Diversificación de la producción exportable.
- ✓ Apertura de nuevos mercados de destino para la rosa.
- ✓ Gran aceptación del producto por los clientes.

Dentro de todas estas Oportunidades, el personal considera que la calidad del suelo y la diversificación de la producción exportable es la mayor oportunidad que tiene en un 9%, seguida por la gran aceptación del producto por los clientes en un 7%; Excelente luminosidad permanente durante todo el año, la venta directa al mercado final sin intermediación y la apertura de nuevos mercados de destino para la rosa en un 5%; Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la empresa hasta el aeropuerto, integración con comercializadores que se encarguen de la venta en el exterior en un 4% y finalmente la integración con proveedores de las plantas en un 2%.

#### **4.3.4 AMENAZAS**

Las amenazas son los elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la empresa; estos son algunos de ellos.

- ✓ Nuevos participantes en el mercado nacional.
- ✓ Competidores tradicionales (Colombia).

- ✓ Productos sustitutos.
- ✓ No hay facilidad de préstamos, y los intereses son muy altos.

Dentro de todas estas Amenazas, el personal considera que los nuevos participantes en el mercado nacional es la mayor Amenazas que tiene en un 20%, seguida por los competidores tradicionales en un 14%; productos sustitutos en un 9% y un 7% no hay facilidad de préstamos, y los intereses son muy altos.

## **4.4 MATRIZ FODA**

### **4.4.1 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

1. Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la Empresa Florícola “*San Bel Flowers*”.
2. Asignar una ponderación a cada variable que fluctúa entre:

SIN IMPORTANCIA	0.00
MUY IMPORTANTE	1.00

*Nota:* La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.00

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor.

DEBILIDAD GRAVE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.00 a otro alto de 4.00, siendo 2.50 el resultado promedio; los resultados mayores que 2.50 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.50 muestran una organización con debilidades internas.

**Tabla 4.4.** Matriz de factores internos

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
✓ Calidad de la rosa	0,07	4	0,28
✓ Buena relación con proveedores	0,06	3	0,18
✓ Buena ubicación	0,07	3	0,21
✓ Buena inversión en invernaderos y sistemas de drenaje	0,04	4	0,16
✓ Posee Tecnología	0,02	3	0,06
✓ Experiencia en cultivos de este tipo.	0,04	3	0,12
✓ Buen manejo del portafolio de clientes	0,07	4	0,28
✓ Puntualidad en la entrega del producto	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
✓ Recursos Humanos sin capacitación.	0,11	1	0,11
✓ Procesos administrativos lentos y demora en la toma de decisiones.	0,13	1	0,13
✓ Alta rotación de la mano de obra.	0,07	2	0,14
✓ Bajo nivel de comunicación entre departamentos.	0,18	1	0,18
✓ No existe planificación operativa ni estratégica.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,26</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Datos proporcionados por los directivos



De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades, se puede llegar a la conclusión que la Empresa florícola “SAN BEL FLOWERS” a alcanzado el 2.26 en el resultado promedio; indicando que la empresa posee una debilidad interna (Bajo nivel de comunicación entre departamentos.), por lo que es necesario la elaboración y uso del manual Orgánico Funcional para mejorar las actividades internas.

#### 4.4.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

1. Identificar las AMENAZAS y OPORTUNIDADES de la Empresa Florícola “San Bel Flowers”.
2. Asignar una ponderación a cada variable que fluctúa entre:

SIN IMPORTANCIA	0.00
MUY IMPORTANTE	1.00

*Nota:* La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.00

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor.

AMENAZA GRAVE	1
AMENAZA MENOR	2

OPORTUNIDAD MENOR 3

OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la empresa.

El resultado total ponderado mas alto para una empresa es 4.00 y el resultado menor posible es 1.00, el resultado promedio es 2.50; un resultado de 4.00 indica que una empresa tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.00 revelaría una empresa que enfrenta graves amenazas externas.

**Tabla 4.5.** Matriz de factores externos

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
✓ Calidad del suelo.	0,09	4	0,36
✓ Excelente luminosidad permanente durante todo el año.	0,05	3	0,15
✓ Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la empresa hasta el aeropuerto.	0,04	3	0,12
✓ Integración con proveedores de las plantas.	0,02	3	0,06
✓ Integración con comercializadores que se encarguen de la venta en el exterior.	0,04	3	0,12
✓ Venta directa al mercado final, sin intermediación.	0,05	4	0,20
✓ Diversificación de la producción exportable.	0,09	4	0,36
✓ Apertura de nuevos mercados de destino para la rosa.	0,05	3	0,15
✓ Gran aceptación del producto por los clientes	0,07	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>			
✓ <b>Nuevos participantes en el mercado nacional.</b>	<b>0,20</b>	<b>1</b>	<b>0,20</b>
✓ Competidores tradicionales (Colombia)	0,14	1	0,14
✓ Productos sustitutos.	0,09	1	0,09
✓ No hay facilidad de préstamos, y los intereses son muy altos.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,37</b>

Elaborado por: Mónica Singaicho

Fuente: Datos proporcionados por los directivos

Una vez realizado el análisis de las Oportunidades y Amenazas de la Empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*” misma que ha obtenido un resultado promedio de 2.37, llegando a la conclusión que la Empresa debe tomar en cuenta las amenazas que tiene a su alrededor en especial los nuevos participantes en el mercado nacional para ser una empresa competitiva.

## CAPITULO V

### MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

#### 5.1 INTRODUCCIÓN

Dentro de los cultivos agrícolas no tradicionales de exportación, las flores han ocupado el primer lugar durante los últimos diez años, especialmente las rosas.

Algunas de estas empresas florícolas empezaron sus actividades sin considerar la necesidad de tener un medio de información gerencial que les ayude en la toma de decisiones, es por esta razón que toda empresa debe realizar la planificación, análisis y diseño de un Manual Orgánico Funcional y la empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*” no puede quedar fuera de ellas ya que cumple un rol importante en la provincia y el país.

El objetivo es presentar una propuesta factible que permita dar a conocer los objetivos a seguir, la estructura y funciones para el desarrollo de la empresa.

Será un instrumento facilitador de los cambios que se dieron en el futuro de la empresa, servirá también para las reestructuraciones parcial o total que se presenten en la organización.

## 5.2 NIVELES ORGANIZACIONALES

Los niveles organizacionales de la empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*” se identifican de la siguiente manera:

- ✓ Nivel Directivo
- ✓ Nivel Asesor
- ✓ Nivel Auxiliar o Administrativo
- ✓ Nivel Operativo

El primer nivel es el Directivo que esta representado por el Gerente General, este orienta, planifica, organiza y dirige; cuenta con unidades de apoyo como es el nivel Asesor que se encarga de recomendar al nivel directivo y otros niveles internos para mejorar la empresa; también cuenta con el nivel auxiliar o administrativo representado por la secretaria y con cada uno de los departamentos que conforman la empresa, concluyendo con el nivel operativo que es aquel que ejecuta las actividades de producción y venta.

## 5.3 CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación en la empresa florícola “*SAN BEL FLOWERS*” fluirá en forma descendente, es decir que la información fluye desde el Gerente y se desplaza por toda la organización hasta llegar a los niveles operativos de la empresa. El contenido de esta comunicación es la información que ayude a

las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores.

Los canales de comunicación descendentes que debe utilizar la empresa son:

- ✓ Boletines
- ✓ Circulares
- ✓ Tablones de anuncio
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cursos de formación
- ✓ Coreo electrónico

De la misma manera fluirá una comunicación ascendente, es decir, de los departamentos, secciones, subsecciones hacia la gerencia para proporcionar una retroalimentación a los niveles jerárquicos que se encuentran arriba. De esta forma puedan estar informados sobre los problemas del personal, como se sienten los empleados en el puesto, con sus compañeros de trabajo y la empresa, para captar ideas sobre como mejorar cualquier situación en la empresa.

Canales de comunicación ascendentes:

- ✓ Encuestas
- ✓ Sondeos de opinión
- ✓ Informes a la dirección

- ✓ Reuniones con subordinados

También se da la comunicación horizontal ya que la transmisión de información es entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Es fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa, de esta manera los empleados se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores la misma que fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.

Canales de comunicación horizontal

- ✓ Debate
- ✓ Grupos de estudio
- ✓ Seminarios.
- ✓ Visitas a departamentos.

## **5.4 MISIÓN**

Producir, comercializar y distribuir rosas de alta calidad, conformando a base de esfuerzo un gran equipo de trabajo dedicado a ofrecer con calidad, eficacia y eficiencia, productos con condiciones óptimas en el mercado, que superen las expectativas de los clientes, generando beneficios a los trabajadores, contribuyendo a preservar y mantener un mejor ambiente ecológico.



## **5.5 VISIÓN**

Ser la Empresa líder en la producción de flores de exportación a nivel nacional e internacional, generadora de bienestar para el país, reconocido por su seriedad, prestigio comercial, consistente calidad del producto a través del mejoramiento continuo, competitividad, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano, con características administrativas y financieras de una organización totalmente moderna y consolidada.

## **5.6 OBJETIVOS**

- ✓ Producir y vender rosas de la más alta calidad, obteniendo altos índices de rentabilidad, generando el desarrollo económico de la comunidad y empleo para sus habitantes.
- ✓ Proteger y cuidar los recursos naturales de la zona, adoptando medidas sanitarias adecuadas para llevar a cabo la producción.
- ✓ Generar desarrollo económico y oportunidades a la comunidad, capacitando a las personas y empleándolas para conformar el equipo necesario con el cual contaría la empresa para el ejercicio de todas sus actividades.
- ✓ Optimizar los recursos para reducir los costos y lograr mayor productividad.

- ✓ Estar constantemente en contacto con el cliente y mantener buenas relaciones comerciales, con el fin de conocer necesidades y estrechar lazos de amistad.

## **5.7 ESTRUCTURAL**

Considerando que el organigrama es el cuadro de organización que muestra las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre los departamentos, es necesario elaborar el organigrama estructural de la Empresa Florícola “*SAN BEL FLOWERS*” para que ayude al gerente, y a todo el personal que conforman las unidades de trabajo a conocer cómo se vinculan dentro de la estructura completa. (Ver Figura 5.26)

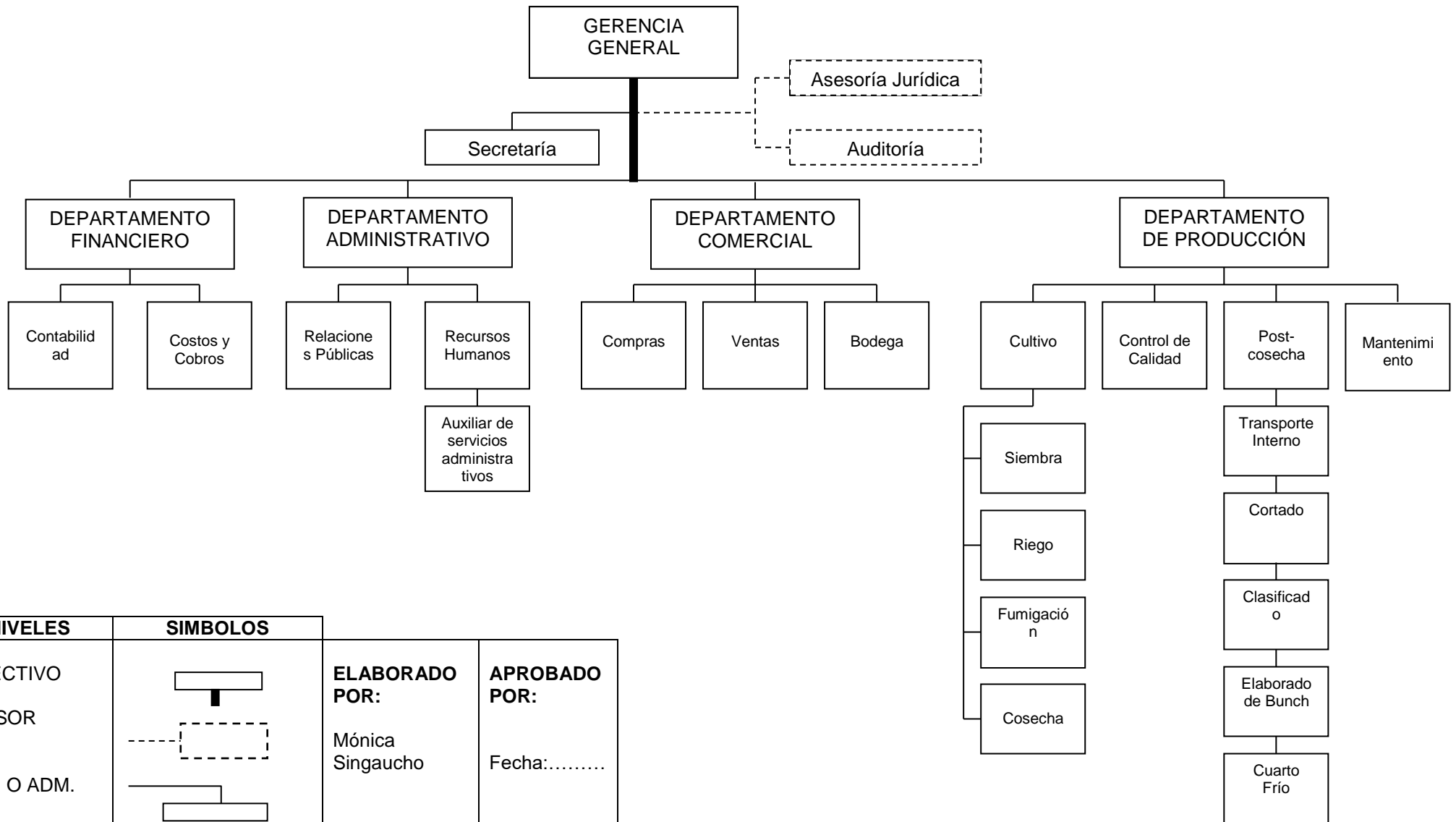
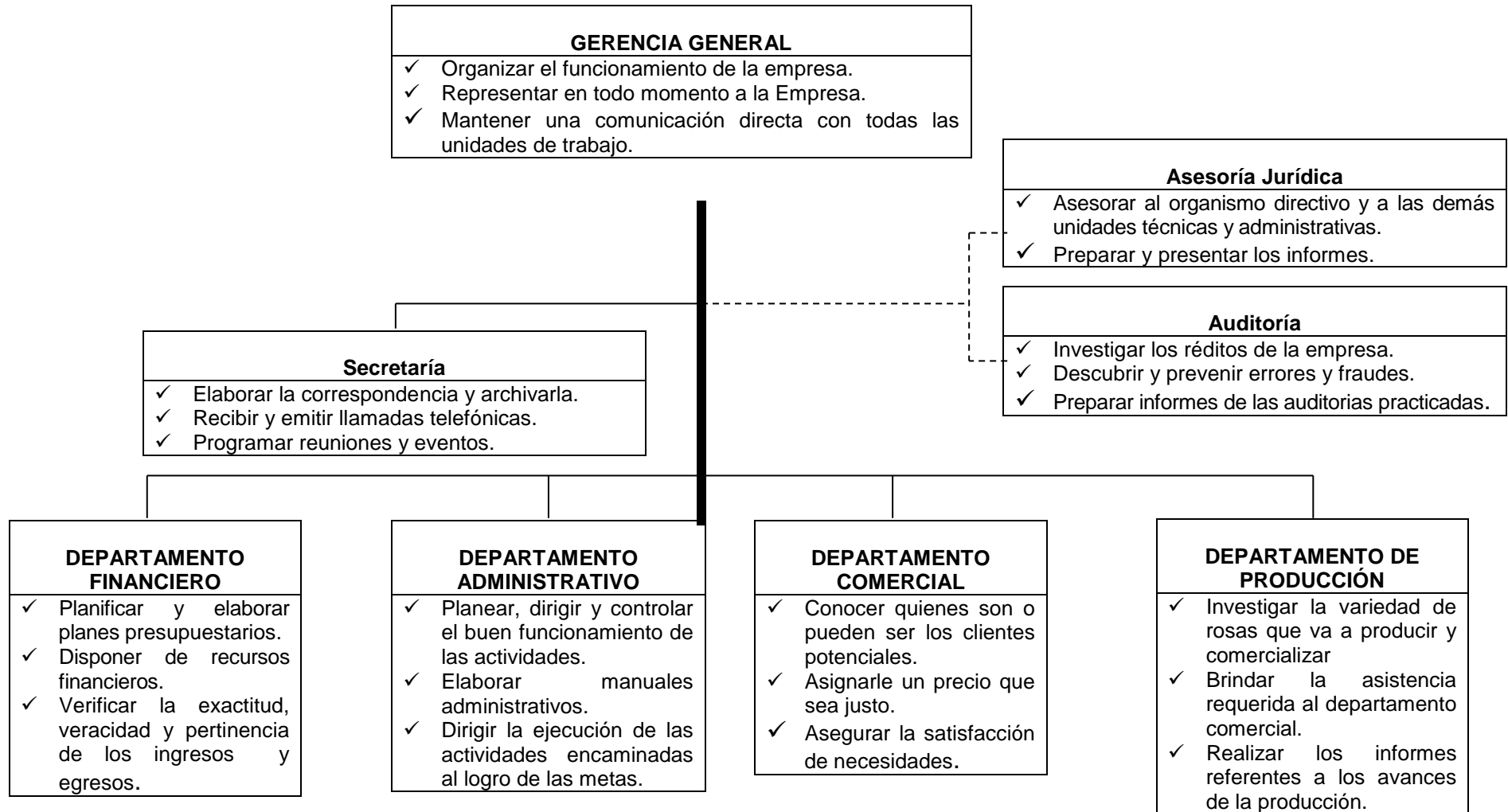


Figura 5.26. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "SAN BEL FLOWERS"

## 5.8 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Considerando que el organigrama funcional es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa, es necesario elaborar el organigrama funcional de la Empresa Florícola “*SAN BEL FLOWERS*” para que ayude al gerente, y a todo el personal que conforman las unidades de trabajo a conocer cuales son las funciones que deben cumplir. (Ver Figura 5.27)

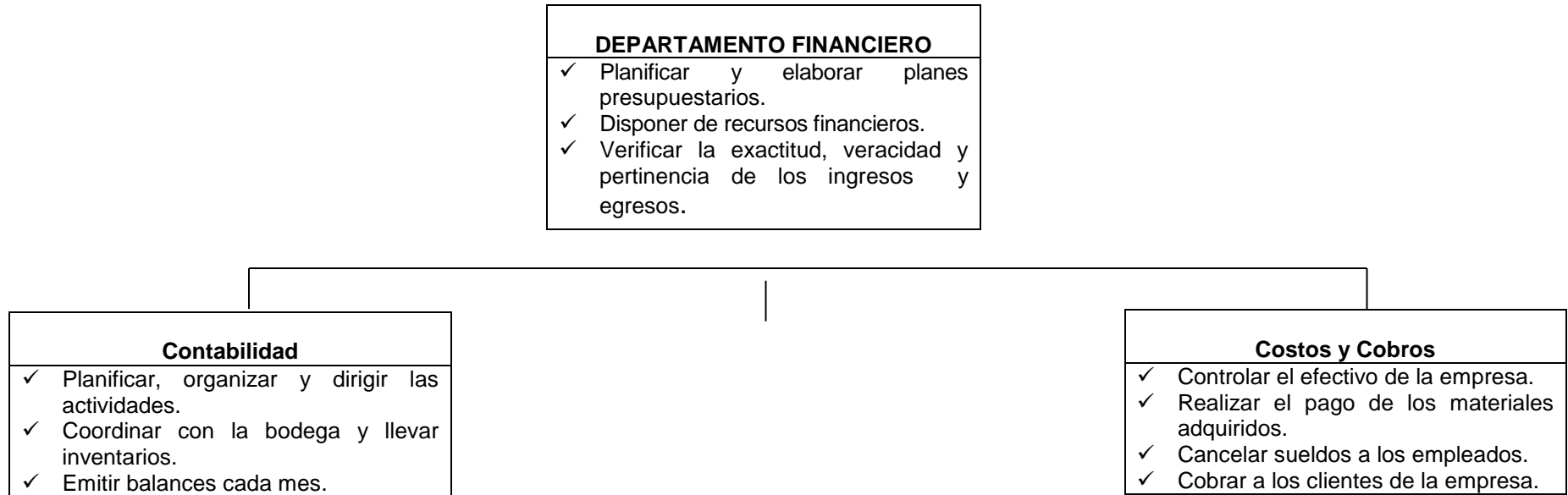
## ORGANIGRAMA FUNCIONAL “SAN BEL FLOWERS”



ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA	REF.
Mónica Singaicho			Autoridad Asesoría

**Figura 5.27.** ORGANIGRAMA FUNCIONAL “SAN BEL FLOWERS”

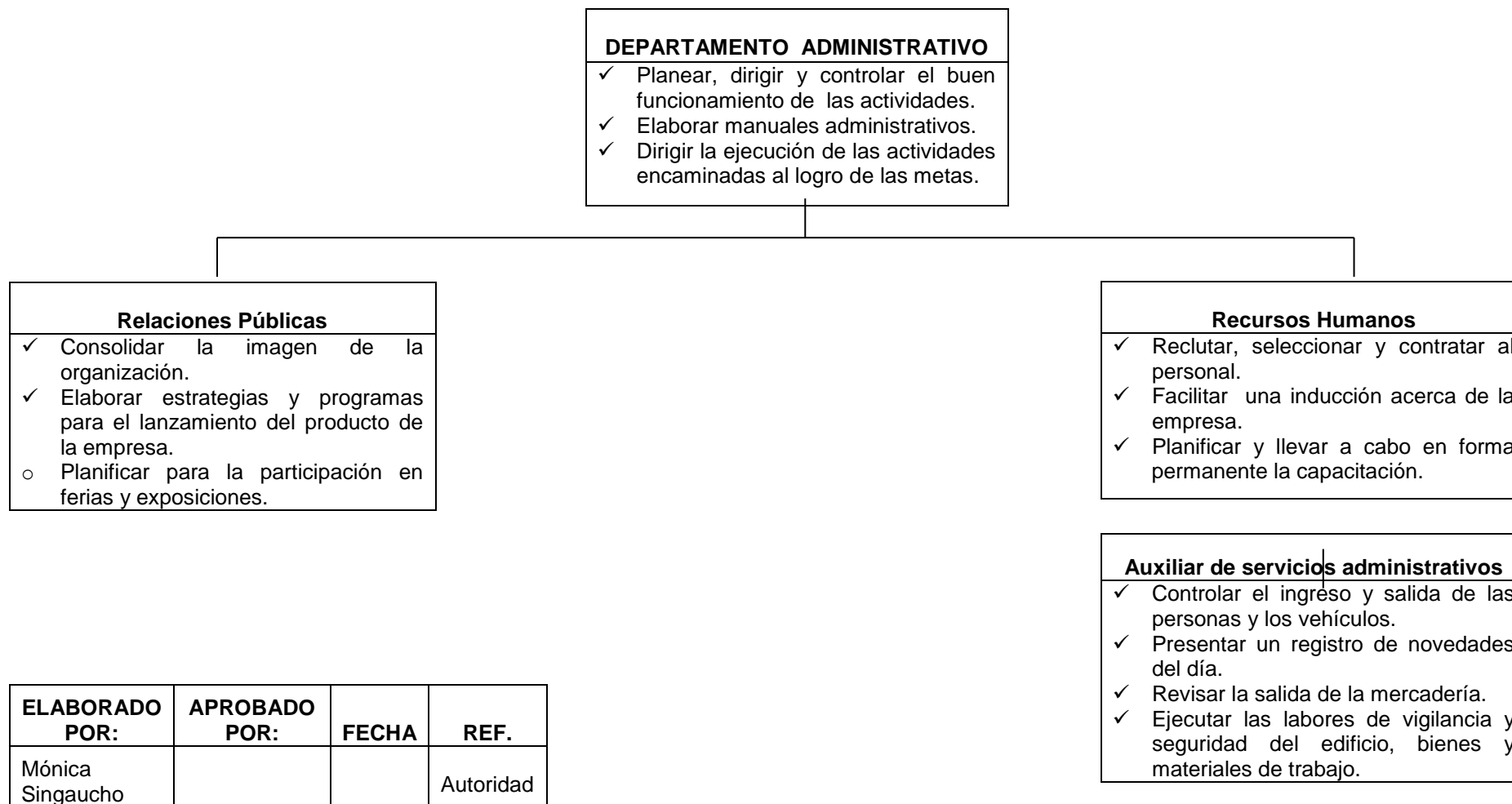
### 5.8.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL - DEPARTAMENTO FINANCIERO



ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA	REF.
Mónica Singaicho			Autoridad

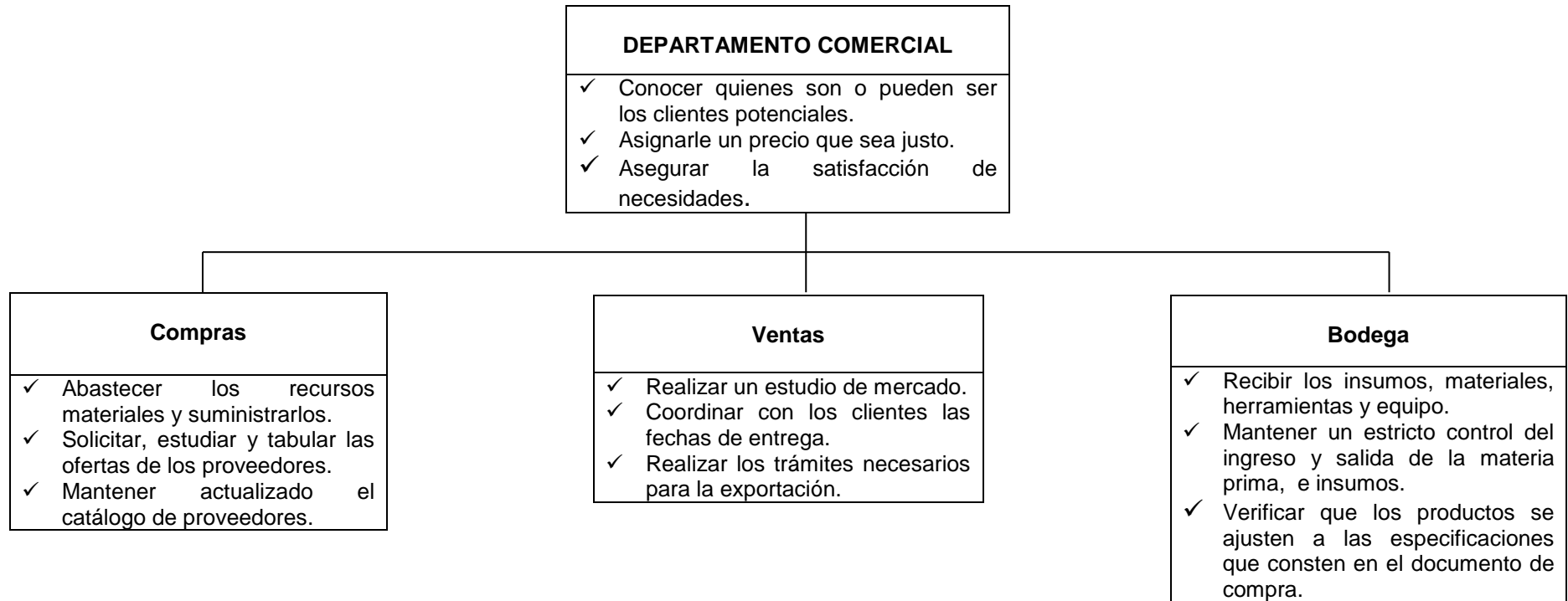
**Figura 5.28.** ORGANIGRAMA FUNCIONAL – DEPARTAMENTO FINANCIERO

## 5.8.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



**Figura 5.29.** ORGANIGRAMA FUNCIONAL – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

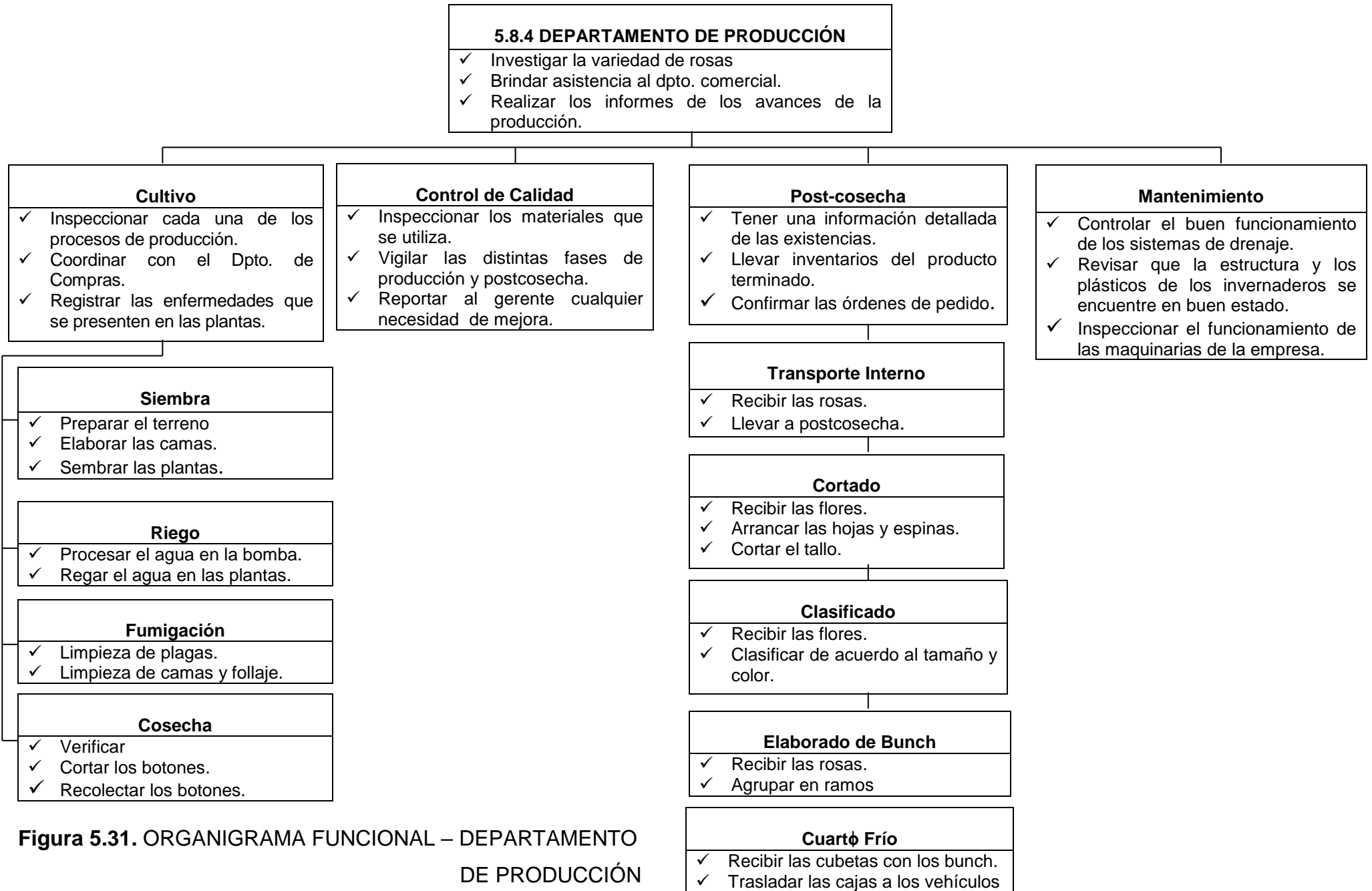
### 5.8.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL - DEPARTAMENTO COMERCIAL



ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA	REF.
Mónica Singaicho			Autoridad

**Figura 5.30.** ORGANIGRAMA FUNCIONAL – DEPARTAMENTO COMERCIAL





**Figura 5.31. ORGANIGRAMA FUNCIONAL – DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

## **5.9 ASIGNACIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO**

### **1. Nivel Directivo**

- ✓ Gerencia General

### **2. Nivel Asesor**

- ✓ Asesoría jurídica
- ✓ Auditoría

### **3. Nivel Auxiliar o Administrativo**

- Departamento financiero
  - ✓ Contabilidad
  - ✓ Costos y cobros
- Departamento administrativo
  - ✓ Secretaría
  - ✓ Relaciones públicas
  - ✓ Recursos humanos
    - Auxiliar de servicios administrativos

#### 4. Nivel Operativo

- Departamento comercial
  - ✓ Compras
  - ✓ Ventas
  - ✓ Bodega
  
- Departamento de producción
  - ✓ Cultivo
    - Siembra
    - Riego
    - Fumigación
    - Cosecha
  - ✓ Control de la calidad
  - ✓ Postcosecha
    - Transporte interno de rosas
    - Cortado
    - Clasificado
    - Elaborado de bunch
    - Cuarto frío
  - ✓ Mantenimiento

## 5.10 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

La efectividad de La Empresa Florícola “*SAN BEL FLOWERS*” no depende del éxito de un unidad funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales unidades de trabajo, mismos que son las siguientes:

**Unidad:** GERENCIA GENERAL

**5.10.1**

**Nivel:** Directivo

**Objetivo:**

Organizar, planificar y controlar las actividades de la empresa en coordinación con sus colaboradores inmediatos, delegando funciones a los departamentos, para que se cumplan los objetivos de la Empresa en las condiciones más favorables.

**Funciones:**

- ✓ Organizar el funcionamiento de la empresa y proponer ajustes a la estructura orgánica de acuerdo con las necesidades y políticas de la misma.
- ✓ Representar en todo momento a la Empresa, ante todos los organismos e instituciones del sector público y privado.
- ✓ Fijar las políticas, adoptar planes, programas y proyectos generales relacionados con la empresa y velar por su oportuno cumplimiento.
- ✓ Mantener una comunicación directa con todas las unidades de trabajo.
- ✓ Analizar y evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

**Unidad: ASESORÍA JURÍDICA**

**5.10.2**

**Nivel: Asesor**

**Depende de:** Gerencia General

**Objetivo:**

Brindar asesoramiento jurídico a la Gerencia General, y al nivel administrativo o auxiliar, para coordinar y atender todas las actividades jurídicas que se desarrollen en la empresa.

**Funciones:**

- ✓ Asesorar al organismo directivo de la empresa y a las demás unidades técnicas y administrativas de la Entidad, sobre asuntos legales que conciernen ser consultados.
- ✓ Coordinar con la gerencia y demás dependencias para el cumplimiento de los contratos y analizar las bases y documentos contractuales que celebra la empresa.
- ✓ Patrocinar las gestiones y trámites legales, judiciales y extrajudiciales que le competen como defensor o procurador de la Empresa.
- ✓ Asesorar al nivel directivo en asuntos judiciales de distinta índole que afecte a la empresa.
- ✓ Defender las causas judiciales instauradas en contra de la empresa.

- ✓ Procesar e instaurar los juicios respectivos a terceros, por incumplimiento de contratos, o perjuicios económicos.
- ✓ Realizar el cálculo de valores correspondientes a los pagos por indemnizaciones, en los reclamos laborales presentados por los empleados.
- ✓ Prestar asistencia profesional y emitir conceptos sobre los asuntos encomendados por la Gerencia.
- ✓ Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requeridas.

**Unidad:** AUDITORÍA

**5.10.3**

**Nivel:** Asesor

**Depende de:** Gerencia General

**Objetivo:**

Examinar y evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad del control financiero, operativo y administrativo de la Empresa, para guiar sus actividades hacia la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo a las políticas y planes establecidos.

**Funciones:**

- ✓ Coordinar sus actividades con las demás dependencias de la empresa, de tal manera que permita el logro de los objetivos propuestos para el control previo, concurrente y posterior.
- ✓ Indagar y determinar el estado patrimonial y estados financieros de la empresa.
- ✓ Investigar los réditos de la empresa.
- ✓ Descubrir y prevenir errores y fraudes.
- ✓ Evaluar la eficiencia, eficacia y economía, con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa.
- ✓ Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas, a fin



de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

- ✓ Preparar informes de las auditorias practicadas, incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones administrativas y financieras de la empresa.

**Unidad:** DEPARTAMENTO FINANCIERO

**5.10.4**

**Nivel:** Auxiliar o Administrativo

**Depende de:** Gerencia General

**Objetivo:**

Obtener y administrar al máximo los recursos financieros de la empresa para disponer con los medios económicos necesarios en cada uno de los departamentos y puedan funcionar debidamente.

**Funciones:**

- ✓ Planificar y elaborar planes presupuestarios anuales.
- ✓ Disponer de recursos financieros.
- ✓ Proponer el análisis de las fuentes, mecanismos y alternativas de financiamiento para la ejecución de los planes y programas.

- ✓ Sugerir a la Gerencia General efectuar reformas y ajustes necesarios al presupuesto anual, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
- ✓ Verificar la exactitud, veracidad y pertinencia de los ingresos y egresos.

**Unidad:** CONTABILIDAD

**5.10.4.1**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento Financiero

**Objetivo:**

Estructurar, aplicar y mantener un sistema contable eficiente, ajustado a las características, necesidades y naturaleza de la Empresa, para tener a disposición de los niveles directivos la información útil, fiable y oportuna para la toma de decisiones, que posibilite una eficiente administración.

**Funciones:**

- ✓ Planificar, organizar y dirigir las actividades contables que se desarrollan en la empresa.
- ✓ Coordinar con la bodega y llevar inventarios de materia prima e insumos.

- ✓ Preparar el presupuesto para cada departamento.
- ✓ Realizar los trámites correspondientes para el pago de impuestos, regalías.
- ✓ Llevar la conciliación bancaria.
- ✓ Llevar los estados de cuenta de clientes y proveedores.
- ✓ Emitir balances cada mes.
- ✓ Llevar caja chica.
- ✓ Realizar depósitos.
- ✓ Realizar depreciaciones de los activos de la empresa.
- ✓ Coordinar con bodega la llegada de los pedidos.

**Unidad: COSTOS Y COBROS**

**5.10.4.2**

**Nivel: Operativo**

**Depende de:** Departamento Financiero

**Objetivo:**

Administrar el efectivo y bancos con los ingresos y egresos de valores de la Empresa, para asegurar la disponibilidad y ejecución del gasto.

**Funciones:**

- ✓ Controlar el efectivo de la empresa.

- ✓ Tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones del capital.
- ✓ Obtener los recursos necesarios para la empresa.
- ✓ Realizar el pago de los materiales adquiridos.
- ✓ Realizar los pagos de energía eléctrica, agua, teléfono, impuestos, regalías.
- ✓ Cancelar sueldos a los empleados de la empresa.
- ✓ Calcular el volumen probable de costos para todo el año.
- ✓ Establecer políticas de crédito para los clientes de la empresa.
- ✓ Controlar el movimiento económico que se produce de las ventas.
- ✓ Cobrar a los clientes de la empresa.
- ✓ Determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado.
- ✓ Entregar cheques a proveedores.

**Unidad:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

**5.10.5**

**Nivel:** Auxiliar o Administrativo

**Depende de:** Gerencia General

**Objetivo:**

Desarrollar políticas adecuadas de administración de recursos humanos, materiales y soporte de servicios generales en la Empresa, para que permitan la racionalización y dotación de los recursos necesarios en las dependencias.

**Funciones:**

- ✓ Planear, dirigir y controlar el buen funcionamiento de las actividades de las unidades bajo su responsabilidad.
- ✓ Elaborar manuales administrativos para tener un instrumento de guía para el personal de la empresa.
- ✓ Elaborar sistemas que garanticen seguridad en la planta.
- ✓ Dirigir la ejecución de las actividades encaminadas al logro de las metas previstas en los planes de trabajo.

**Unidad: SECRETARÍA**

**5.10.5.1**

**Nivel: Operativo**

**Depende de:** Gerencia General y todos los departamentos de la Empresa

**Objetivo:**

Dar el soporte administrativo al nivel directivo y a los demás departamentos, organizando el sistema de recepción, clasificación, distribución y archivo de toda la documentación que ingrese a la Empresa, para el buen desarrollo de las actividades de la misma.

**Funciones:**

- ✓ Elaborar la correspondencia de la empresa.
- ✓ Archivar la correspondencia recibida y despachada.
- ✓ Confeccionar una lista de visitas que se espera recibir durante el día.
- ✓ Coordinar con el Gerente las citas, entrevistas y llamadas telefónicas.
- ✓ Recibir y emitir llamadas telefónicas.
- ✓ Preparar viajes de negocio.
- ✓ Mantener la documentación en condiciones de orden y seguridad en ambientes apropiados.
- ✓ Tomar dictado.
- ✓ Preparar y presentar oportuna y periódicamente los informes sobre las

actividades desarrolladas en la empresa.

- ✓ Programar según instrucciones, reuniones y eventos, llevando la agenda correspondiente y recordando los compromisos adquiridos.

**Unidad:** RELACIONES PÚBLICAS

**5.10.5.2**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento Administrativo

**Objetivo:**

Ejecutar la política de relaciones públicas internas y externas de la Empresa, según los lineamientos de la Gerencia del mismo, para fortalecer la imagen de la Empresa y de su producto.

**Funciones:**

- ✓ Consolidar la imagen de la organización.
- ✓ Servir de apoyo al departamento comercial, en la investigación de opinión y de mercados.
- ✓ Realizar campañas destinadas a promover y hacer conocer aspectos determinados de la empresa.
- ✓ Fomentar del respeto mutuo y la responsabilidad social.

- ✓ Elaborar estrategias y programas para el lanzamiento del producto de la empresa.
- ✓ Organizar conferencias de prensa, seminarios, charlas, convenciones, inauguraciones.
- ✓ Elaborar documentos de comunicación interna y externa, revistas para empleados, catálogos, fotografías.
- ✓ Planificar para la participación en ferias y exposiciones.

**Unidad:** RECURSOS HUMANOS

**5.10.5.3**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento administrativo

**Objetivo:**

Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, para cumplir los objetivos de la empresa.

**Funciones:**

- ✓ Definir las políticas conducentes y un adecuado sistema de administración de personal.



- ✓ Reclutar, seleccionar y contratar al personal, sobre la base de preparación académica, honestidad y capacidad.
- ✓ Facilitar una inducción acerca de la empresa al personal nuevo a incorporarse.
- ✓ Planificar y llevar a cabo en forma permanente la capacitación del personal de la empresa.
- ✓ Planificar actividades recreativas, culturales para los empleados.
- ✓ Llevar un registro de las causas que originan los accidentes de trabajo.
- ✓ Proporcionar a los empleados los servicios médicos necesarios y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- ✓ Realizar periódicamente una auditoría del recurso humano para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores.
- ✓ Rotar al personal que considere inapropiados para dicho puesto.
- ✓ Evaluar al personal para detectar necesidades y deficiencias.

**Unidad:** AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (Guardianía)

**5.10.5.3.1**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Recursos Humanos

**Objetivo:**

Mantener el orden de las dependencias de la Empresa, para conservar la seguridad del personal que ingresa y egresa a la misma.

**Funciones:**

- ✓ Abrir y cerrar las puertas de la empresa.
- ✓ Verificar el ingreso del personal.
- ✓ Controlar el ingreso y salida de los vehículos.
- ✓ Presentar un registro de novedades del día.
- ✓ Revisar la salida de la mercadería.
- ✓ Ejecución de labores de vigilancia y seguridad del edificio, bienes y materiales de trabajo.
- ✓ Cumplir con los turnos de vigilancia dispuestos por la Administración.
- ✓ Responder por la seguridad del personal y oficinas de la Empresa.

**Unidad:** DEPARTAMENTO COMERCIAL

**5.10.6**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Gerencia General

**Objetivo:**

Reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

**Funciones:**

- ✓ Conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características.
- ✓ Darle al producto un empaque que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás.
- ✓ Asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- ✓ Dar a conocer el producto al consumidor.
- ✓ Asegurar la satisfacción de necesidades a través del producto, para realizar una retroalimentación.

**Unidad:** COMPRAS

**5.10.6.1**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento Comercial

**Objetivo:**

Realizar, administrar y controlar la adquisición y el abastecimiento de los recursos materiales, suministros, de mantenimiento, en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega, para apoyar el logro de los objetivos y metas de la empresa.

**Funciones:**

- ✓ Abastecer los recursos materiales y suministrar conforme a lo establecido por las disposiciones de los departamentos.
- ✓ Coordinar y controlar las adquisiciones de materiales efectuados con proveedores para que se cumpla con lo que requiere la empresa.
- ✓ Elaborar y mantener actualizado el inventario de los materiales.
- ✓ Solicitar, estudiar y tabular las ofertas de los proveedores.
- ✓ Realizar el seguimiento de pedidos de compras.
- ✓ Efectuar los documentos y realizar las compras que se requiere.
- ✓ Mantener actualizado el catálogo de proveedores y establecer políticas sobre garantía, monto y condiciones de compra.

**Unidad:** VENTAS

**5.10.6.2**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento Comercial

**Objetivo:**

Persuadir a un mercado de la existencia del producto, valiéndose de la fuerza de ventas o de intermediarios, para cumplir con las políticas de ventas de la Empresa.

**Funciones:**

- ✓ Observar el desarrollo de los productos elaborados por la competencia.
- ✓ Planificar los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- ✓ Calcular el volumen probable de ventas.
- ✓ Conocer los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto.
- ✓ Recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda.
- ✓ Realizar un estudio de mercado que debe incluir el análisis y la

investigación de ventas, distribuidores y temporadas.

- ✓ Coordinar con los clientes las fechas de entrega.
- ✓ Coordinar con Postcosecha el inventario del producto terminado.
- ✓ Realizar los trámites necesarios para la exportación.
- ✓ Coordinar con la agencia de Carga.

**Unidad:** BODEGA

**5.10.6.3**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento Comercial

**Objetivo:**

Mantener el registro de ingresos y egresos de materia prima e insumos en la bodega para tener la información necesaria cuando lo soliciten.

**Funciones:**

- ✓ Recibir los insumos, materiales, herramientas y equipo.
- ✓ Mantener un estricto control del ingreso de la materia prima, e insumos.
- ✓ Pesar y entregar los productos para fumigación.
- ✓ Proveer de herramientas al personal de cultivo.

- ✓ Abastecer de materiales al personal de postcosecha.
- ✓ Registrar la salida de materiales e insumos en el kardex.
- ✓ Entregar las bombas al personal de fumigación.
- ✓ Llevar un registro de los materiales que han llegado a la bodega y los pedidos que aun no llegan.
- ✓ Verificar que los productos se ajusten a las especificaciones que consten en el documento de compra emitido por el Departamento de Compras.

**Unidad:** DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

**5.10.7**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Gerencia General

**Objetivo:**

Desarrollar los métodos más adecuados para la producción de las rosas y coordinar; la mano de obra, el equipo, las instalaciones, los materiales y las herramientas requeridas, para obtener productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

**Funciones:**

- ✓ Investigar la variedad de rosas que va a producir y comercializar.
- ✓ Realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado.
- ✓ Brindar la asistencia requerida al departamento comercial para que esté pueda realizar un adecuado plan de ventas tomando en cuenta las características del producto.
- ✓ Realizar el estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- ✓ Establecer los estándares necesarios para respetar las



especificaciones requeridas en cuanto a calidad, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén).

- ✓ Realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

Bajo el mando del Departamento de Producción se encuentran aspectos de la vida de la empresa tales como:

**Unidad:** CULTIVO

**5.10.7.1**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento de Producción

**Objetivo:**

Controlar todas las secciones operativas y dependientes al cultivo, para lograr mayor producción.

**Funciones:**

- ✓ Inspeccionar cada una de los procesos de producción.
- ✓ Solicitar los insumos, materiales, herramientas y equipos.
- ✓ Coordinar con el Departamento de Compras para la adquisición de los

materiales.

- ✓ Registrar las enfermedades que se presenten en las plantas.
- ✓ Coordinar con Recursos Humanos para el manejo de personal adecuado en cada una de las unidades de producción.

En este departamento existen algunas subsecciones como son:

**Unidad:** SIEMBRA

**5.10.7.1.1**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Cultivo

**Objetivo:**

Producir rosas de calidad para la venta.

**Funciones:**

- ✓ Preparar el terreno, para lo cual es necesario el subsolado mecánico, arada, rastrada, cruza, etc.
- ✓ Realiza un tratamiento fitosanitario del terreno y las plantas.
- ✓ Elaborar las camas.
- ✓ Mover y acomodar la tierra.
- ✓ Sembrar las plantas.

- ✓ Retirar las matas que crecen alrededor de las rosas porque éstas le quitan agua, luz y espacio.
- ✓ Colocar estacas de madera perpendicularmente al suelo y cruzar los alambres.
- ✓ Sacar las yemas de las rosas y realizar el pinch.
- ✓ Cortar los tallos enfermos o muy delgados.
- ✓ Transportar los desperdicios.

**Unidad:** RIEGO

**5.10.7.1.2**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Cultivo

**Objetivo:**

Esparcir agua sobre la tierra, para evitar que se sequen las plantas.

**Funciones:**

- ✓ Procesar el agua en la bomba.
- ✓ Regar el agua en las plantas.

**Unidad:** FUMIGACIÓN

**5.10.7.1.3**

/

/

/

/

/

<

/

/

/

/

/

**Nivel:** Operativo

/

/

/

/

/

<

/

/

/

/

/

**Depende de:** Cultivo

**Objetivo:**

Desinfectar las plantas, para combatir las plagas de insectos y otros organismos nocivos.

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

/

**Funciones:**

- ✓ Limpieza de plagas y enfermedades.
- ✓ Limpieza de camas y follaje.

/

/

/

/

/

/

/

/

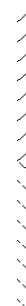
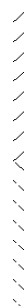
/

/

/

**Unidad:** COSECHA

**5.10.7.1.4**



**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Cultivo

**Objetivo:**

Recoger las rosas cuidadosamente para evitar daños.

**Funciones:**

- ✓ Verificar que los botones no tengan plagas.
- ✓ Cortar los botones
- ✓ Recolectar los botones.
- ✓ Colocar los botones en mallas de plástico
- ✓ Poner en tinas de agua.



**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento Producción

**Objetivo:**

Comprobar, inspeccionar cada una de las unidades de producción y postcosecha para lograr obtener un producto final que cumpla las expectativas del cliente.

**Funciones:**

- ✓ Inspeccionar los materiales que se utiliza.
- ✓ Vigilar las distintas fases de producción y postcosecha.
- ✓ Crear conciencia de trabajo en los empleados para que sean más competitivos.
- ✓ Supervisar la correcta preparación y aplicación de los productos a utilizar en las labores de fumigación.
- ✓ Revisar las labores siembra, riego, fumigación y corte de los botones.
- ✓ Verificar la calidad, cantidad, sobre la flor que ingresa a la sala de poscosecha.
- ✓ Definir reglas mínimas de calidad para que la clasificación sea definida y uniforme.

- ✓ Revisar la mayor cantidad posible de ramos, verificando los parámetros de calidad.
- ✓ Reportar al gerente cualquier necesidad de mejora.
- ✓ Verificar que la caja de rosas se encuentre impecable al momento del embarque.
- ✓ Asegurar que en toda la empresa se promueva la concientización sobre lo que desea el cliente.

**Unidad:** POSTCOSECHA

**5.10.7.3**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento de Producción

**Objetivo:**

Manejar los inventarios, para la confirmación de órdenes y controlar cada proceso de la postcosecha.

**Funciones:**

- ✓ Realizar pedidos de materiales para la postcosecha.
- ✓ Tener una información detallada de las existencias.
- ✓ Llevar inventarios del producto terminado.
- ✓ Confirmar las órdenes de pedido.

En esta fase se llevan a cabo múltiples tareas como:

**Unidad: TRANSPORTE INTERNO DE ROSAS**

**5.10.7.3.1**

**Funciones:**

- ✓ Recibir las rosas de la unidad de cosecha.
- ✓ Llevar a la unidad de postcosecha.
- ✓ Lavar el follaje.
- ✓ Colocar en la pileta de prehidratación.
- ✓ Enviar a la unidad de cortado.

**Unidad: CORTADO**

**5.10.7.3.2**

**Funciones:**

- ✓ Recibir las flores.
- ✓ Arrancar las hojas y espinas de la parte inferior del tallo.
- ✓ Cortar el tallo de acuerdo a las medidas.
- ✓ Enviar a la unidad de clasificado.



**Unidad: CLASIFICADO**

**5.10.7.3.3**

**Funciones:**

- ✓ Recibir las flores de la unidad de cortado.
- ✓ Clasificar las rosas de acuerdo al tamaño.
- ✓ Clasificar de acuerdo al color de rosa.
- ✓ Desechar las rosas curvadas o deformadas y las flores dañadas.
- ✓ Controlar el punto de apertura y el tamaño de la cabeza de cada rosa.
- ✓ Verificar enfermedades.
- ✓ Separar la flor nacional y la de exportación.
- ✓ Enviar a la unidad de elaborado de bunch.

**Unidad: ELABORADO DE BUNCH**

**5.10.7.3.4**

**Funciones:**

- ✓ Recibir las rosas de la unidad de clasificado.
- ✓ Observar que las rosas cumplan las expectativas de calidad.
- ✓ Agrupar en ramos conforme a las necesidades de los clientes.
- ✓ Envolver con cartón.
- ✓ Sujetar con ligas.
- ✓ Colocar en cubetas.
- ✓ Enviar al cuarto frío.

**Funciones:**

- ✓ Recibir las cubetas con los bunch elaborados.
- ✓ Colocar las etiquetas.
- ✓ Dejar tres horas en hidratación y tres horas en enfriamiento
- ✓ Colocar en cajas de cartón
- ✓ Asegurar con sunchos.
- ✓ Colocar las cajas en estibas.
- ✓ Vigilar que no se maltraten las cajas.
- ✓ Llevar un sistema de información sobre la fecha de empaque, color, variedad, y la fecha de entrega.
- ✓ Trasladar las cajas a los vehículos para llevar al aeropuerto.

**Unidad:** MANTENIMIENTO

**5.10.7.4**

**Nivel:** Operativo

**Depende de:** Departamento de Producción

**Objetivo:**

Arreglar todo lo concerniente a daños en la empresa, para evitar accidentes o perjuicio en las plantas.

**Funciones:**

- ✓ Controlar el buen funcionamiento de los sistemas de drenaje.
- ✓ Revisar que la estructura y los plásticos de los invernaderos se encuentre en buen estado.
- ✓ Realizar cambios de plásticos.
- ✓ Inspeccionar el funcionamiento de las maquinarias de la empresa.
- ✓ Arreglar las cortinas de los invernaderos.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- ✓ La falta de un manual orgánico funcional provoca, mala distribución de funciones por unidad de trabajo, falta de conocimiento cabal de sus funciones, las instrucciones que reciben en cuanto a como realizar sus trabajos son siempre verbales por parte de los directivos, y desconocimiento de la línea jerárquica; dificultando de esta manera que la Empresa alcance una verdadera productividad.
  
- ✓ La ausencia de un instrumento guía, induce en muchas ocasiones a realizar actividades que no corresponden a la unidad de trabajo asignado, dando lugar a duplicidad de tareas y por ende un mal uso de recursos económicos, humanos y materiales.
  
- ✓ La carencia de un orgánico estructural diseñado ha dado origen a la ausencia de algunos departamentos como: Costos y Cobros, Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Compras, Ventas.

- ✓ No existe una real evaluación del desempeño, ni capacitación a su personal por ende esto impide el logro de la eficiencia y efectividad en cada unidad de trabajo.
  
- ✓ El reclutamiento de personal no se hace de acuerdo a cargos, lo cual provoca falencias en el desempeño de funciones por unidad de trabajo.
  
- ✓ La relación laboral entre superiores y subordinados es muy bueno pese a ello se presentan dificultades en los procedimientos de trabajo.
  
- ✓ La incursión de nuevas empresas en el mercado nacional obliga a ser mas competitivas considerando la necesidad de tomar decisiones a través de un manual orgánico funcional para el correcto y normal funcionamiento de la misma.
  
- ✓ Una vez concluida la elaboración del Manual Orgánico Funcional, su aplicación facilitará la asignación de funciones, ya que detalla todas y cada una de las actividades de las unidades de trabajo que conforman la Empresa.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Implantar de manera inmediata y prioritaria el presente Manual Orgánico Funcional a fin de corregir las falencias evidenciadas, promoviendo a que: cada departamento, sección, subsección sea operativo y productivo, logrando de este modo ser una empresa altamente competitiva.
- ✓ Tomando como guía el Manual Orgánico Funcional, delinear de manera concreta la estructura de la empresa, este permitirá asignar las funciones a cada unidad de trabajo por niveles.
- ✓ Optimizar todos los recursos disponibles en la empresa ya que una reducción de costos genera productividad.
- ✓ Es indispensable que se lleve a cabo una evaluación del desempeño, donde se puedan conocer con amplitud el talento humano a fin de explorar las habilidades del personal que labora en la empresa y de esta manera exista una mejor predisposición de todos los niveles para cumplir con los objetivos.
- ✓ Es necesario crear programas de capacitación para lograr que el personal este innovado, motivado y calificado.

- ✓ Elaborar un manual de cargos, ya que facilitara la optimización y desempeño individual del personal de acuerdo a las necesidades y perfiles requeridos por la empresa.
  
- ✓ Mantener una comunicación entre todos los departamentos que conforman la empresa y conocer cuales son las necesidades que tienen los empleados para poder realizar una retroalimentación.
  
- ✓ Se recomienda la aplicación y el estudio del contenido del presente trabajo de investigación, ya que pretende contribuir de una manera positiva al desarrollo de la Empresa, el cual se logra delegando las funciones a cada unidad de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Díaz C. Fausto G. (2004), Metodología de la investigación; Ambato – Ecuador.
- ✓ Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas.
- ✓ Padilla Ulloa Edgar (2004), Módulo recopilado y elaborado; Quito – Ecuador.
- ✓ Pazmay Ruiz Galo Enrique (2000), Guía práctica para la elaboración de tesis y trabajos de investigación; Riobamba – Ecuador.
- ✓ Reinoso Cifuentes Víctor A. (1990), El proceso administrativo y su aplicación en las empresas.
- ✓ Samaniego S. Ramiro: Manual de Investigación de campo; Quito – Ecuador.
- ✓ Vásquez R. Víctor Hugo, Organización aplicada.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos17/estructurasadministrativas/estructurasadministrativas.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos24/organizacionesobjetivos/organizaciones.shtml>
- ✓ <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Gonzalez%20Hector-Manuales%20administrativos>



**ANEXO A**  
**NÓMINA DEL PERSONAL**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
	<b>GERENCIA GENERAL</b>
1	Sánchez Yánez Patricio
	<b>ASESORÍA JURÍDICA</b>
2	Doc. Patricio Panchi
	<b>AUDITORÍA</b>
3	Lic. Paúl Álvarez
	<b>CULTIVO</b>
4	Beltrán Chacón Ángel Eduardo
	<b>POSTCOSECHA</b>
5	Aguirre Paredes Franklin Ismael
	<b>CONTABILIDAD</b>
6	Guayta Guayta Verónica del Rocío
	<b>BODEGA</b>
7	Allauca Tituaña Hugo Germán
	<b>SUPERVISOR</b>
8	Jácome Albarracin Fernando Patricio
	<b>CULTIVO</b>
	<b>BLOQUE 1</b>
9	Maigua Paulina
10	Olmos Rodrigo
11	Chingo Luz María

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS
	<b>BLOQUE 2</b>
12	Yanchaguano Mirian
13	Panchi Flora
14	Arequipa Bertha
	<b>BLOQUE 3/4</b>
15	Molina Pérez Luis Amable
16	Lamingo Mirian
17	Velasco Paola
	<b>BLOQUE 5/6</b>
18	Llumiyinga Alejandro
19	Lamingo Roberto
20	Yanchaguano Gerardo
	<b>BLOQUE 7/8</b>
21	Palacios Pozo Segundo Gonzalo
22	Llumiyinga Carmen
23	Añarumba Margoth
24	Caisaluisa Elvia
	<b>BLOQUE 9/10</b>
25	Toapanta Lorenzo
26	Panchi Mercedes
27	Caiza Melida

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
28	Maigua Fernando
29	Llumiquina Yánez María Zoila
30	Caisaluisa Juan Manuel
31	Chingo Yanchaguano María
	<b>BLOQUE 13</b>
32	Llano Digna
33	Taípe María
	<b>BLOQUE 14</b>
34	Yupangui Mónica
35	Vilca Mónica
	<b>RIEGO Y FUMIGACIÓN</b>
36	Tapia Chasi Héctor Raúl
37	Paz Arcecio
38	Chasiquisa Pilatasig Milton Patricio
39	Carrera Bolívar
40	Ayala Ayala Raúl Wilson
41	Quimbita Edison
	<b>RIEGO Y MANTENIMIENTO</b>
42	Maigua Julio Francisco
43	Yanchaguano Luis Orlando
	<b>GUARDIANÍA</b>
44	Trávez Edison
45	Maigua Rubén

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS
	<b>POSTCOSECHA</b>
46	Guanoluisa Paucar Gladys del Rosario
47	Chacha Edison
48	Guanoluisa Silvia
49	Sigcha Miguel
50	Ilbay Margarita
51	Quisantuña Gloria
52	Umaginga Luis Alfredo
53	Olmos Alicia
54	Ilbay Piedad
55	Travez Marcia
56	Vilca Francisco
57	Tapia Hugo
58	Musó Ángela

## ANEXO B

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SAN BEL FLOWERS”

Cuestionario N° \_\_\_\_\_

Con la finalidad de implementar un Manual Orgánico Funcional, solicito a usted se sirva contestar con absoluta sinceridad el siguiente cuestionario como parte de un trabajo de investigación, su información tendrá el tratamiento y discreción que el caso lo requiere.

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas, antes de contestarlas.
- En las preguntas de selección múltiple, marque con una X.
- En las preguntas abiertas conteste con letra imprenta.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Sexo?

Femenino

Masculino

**2. ¿Su nivel de educación es?**

Primaria ( )

Secundaria ( )

Superior ( )

Otros \_\_\_\_\_

**3. ¿Tiempo de trabajo en esta empresa?**

Años: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_

**4. ¿Dentro de la estructura institucional, señale los manuales organizacionales con que cuenta la Empresa?**

➤ Manual Orgánico Funcional ( )

➤ Manual de Clasificación de Puestos ( )

➤ Manual de Procedimientos ( )

➤ Manual de Capacitación y Desarrollo ( )

➤ Manual de Evaluación y Desempeño ( )

➤ Ninguno ( )

**5. ¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones que usted debe cumplir?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**6. ¿Considera ud que es necesario un manual orgánico funcional?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

**7. ¿La relación laboral con sus superiores en la empresa es?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

**8. ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

**9. ¿Conoce a cabalidad las funciones que tiene que cumplir?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**10. ¿Las responsabilidades asignadas a su cargo son las que usted debe cumplir?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**11. ¿Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**12. ¿Ha recibido cursos de capacitación?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**13. ¿Cómo considera las medidas de higiene y seguridad que le brinda la empresa?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )



**14. ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**15. ¿Sabe cual es su inmediato superior?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**16. ¿Identifique el nivel al que pertenece?**

Nivel directivo ( )

Nivel asesor ( )

Nivel auxiliar ( )

Nivel operativo ( )

Ninguno ( )

**17. ¿Cumple usted con tareas?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**18. ¿Sabe cuales son sus atribuciones?**

Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**APRECIAMOS SU TIEMPO**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO C

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA FLORICOLA "SAN BEL FLOWERS"

#### OBJETIVO:

- ✓ Identificar los principales países compradores, para obtener una visión de la situación actual en la cual se desarrolla la empresa.

#### Datos informativos

- ✓ Lugar : \_\_\_\_\_
- ✓ Fecha de realización : \_\_\_\_\_
- ✓ Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_
- ✓ Nombre del entrevistado : \_\_\_\_\_
- ✓ Tipo de entrevista : \_\_\_\_\_

#### Contenido

PAIS/ CIUDAD	VARIETADES	%

## ANEXO D

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SAN BEL FLOWERS”

#### OBJETIVO:

- ✓ Identificar los principales competidores de la Empresas Florícola “SAN BEL FLOWERS”, para obtener una visión de la situación actual en la cual se desarrolla la empresa.

#### Datos informativos

- ✓ Lugar : \_\_\_\_\_
- ✓ Fecha de realización : \_\_\_\_\_
- ✓ Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_
- ✓ Nombre del entrevistado : \_\_\_\_\_
- ✓ Tipo de entrevista : \_\_\_\_\_

#### Contenido

NOMBRE DE LA EMPRESA	PAÍS/ CIUDAD

## ANEXO E

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SAN BEL FLOWERS”

Cuestionario N° \_\_\_\_\_

#### OBJETIVO:

- ✓ Identificar los factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores Externos (Oportunidades y Amenazas), para obtener una visión de la situación actual en la cual se desarrolla la empresa

#### INSTRUCCIONES:

- ✓ Sírvase contestar con sinceridad las preguntas ya que su información será de mucha utilidad para determinar con exactitud la situación actual de la empresa.
- ✓ Lea detenidamente el contenido de las preguntas.
- ✓ Marque con una (x) su respuesta.

1. Cual de los siguientes factores **internos** considera ud que:

a. Son FORTALEZAS de la empresa.

( ) Calidad de la rosa

( ) Buena relación con proveedores

( ) Buena ubicación

( ) Buena inversión en invernaderos y sistemas de drenaje

- ( ) Posee tecnología
- ( ) Experiencia en cultivos de este tipo
- ( ) Buen manejo del portafolio de clientes
- ( ) Puntualidad en la entrega del producto

b. Son DEBILIDADES de la empresa.

- ( ) Recursos humanos sin capacitación.
- ( ) Procesos administrativos lentos y demora en la toma de decisiones,  
lo que incide negativamente en la planificación del cultivo.
- ( ) Alta rotación de la mano de obra.
- ( ) No existe planificación operativa ni estratégica.
- ( ) Bajo nivel de comunicación entre departamentos.

2. Cual de los siguientes factores **externos**, considera ud que:

a. Son OPORTUNIDADES de la empresa.

- ( ) Calidad del suelo.
- ( ) Excelente luminosidad permanente durante todo el año.
- ( ) Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la  
empresa hasta el aeropuerto.
- ( ) Integración con proveedores de las plantas.
- ( ) Integración con comercializadores que se encarguen de la venta en  
el exterior.
- ( ) Venta directa al mercado final, sin intermediación.
- ( ) Diversificación de la producción exportable.

( ) Apertura de nuevos mercados de destino para la rosa.

( ) Gran aceptación del producto por los clientes

b. Son AMENAZAS de la empresa:

( ) Nuevos participantes en el mercado nacional.

( ) Competidores tradicionales (Colombia).

( ) Productos sustitutos.

( ) No hay facilidad de prestamos, y los intereses son muy altos.

**APRECIAMOS SU TIEMPO**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CURRÍCULUM VITAE

### DATOS PERSONALES

**Nombres y Apellidos:** Mónica Patricia Singaicho De la Cruz  
**Edad:** Nacida en Latacunga el 15 de Diciembre de 1985  
**Dirección:** Locoa  
**Teléfono:** 094016439  
**Estado Civil:** Soltera

### ESTUDIOS REALIZADOS

**Primaria** : Escuela Fiscal de Niñas Once de Noviembre (1996)  
**Secundaria:** Colegio Técnico Femenino Luis Fernando Ruiz (2002)  
**Superior** : Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico FAE (2006)  
Cursos de Contabilidad Computarizada  
Jornadas de Ciencia y Tecnología ESPE – ITSA (2005)  
**Idiomas** : Inglés

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

- ✓ Pasantía en el Departamento de Tesorería del Ilustre Municipio de Latacunga (2002)
- ✓ Pasantía en el Departamento de Abastecimientos Aeronáuticos TAME (2005)



**HOJA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS**

**ELABORADO POR**

---

**Srta. Mónica Patricia Singaicho De la Cruz**

**DIRECTOR DE CARRERAS ITSA**

---

**Ing. Guillermo Trujillo**

**Latacunga 04 de Abril del 2006**