

# **ESCUELA POLITECNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS  
PARA LA EMPRESA FLEUROSA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**VERÓNICA ALEXANDRA SÁNCHEZ HINOJOSA**

**[verosanchez11282@hotmail.com](mailto:verosanchez11282@hotmail.com)**

**DIRECTOR: ING. ANTONIO FRANCO**

**[afca\\_ec@yahoo.com](mailto:afca_ec@yahoo.com)**

**2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Verónica Sánchez declaro bajo juramento que el trabajo descrito en las paginas siguientes es de mi autoría, el mismo que no ha sido utilizado en otro proyecto de titulación, grado o calificación profesional.

Certifico además que el trabajo presentado a continuación ha sido revisado según referencias bibliográficas descritas.

A través de la presente cedo mis derechos según lo norma la ley de propiedad intelectual y su reglamento al trabajo de titulación expuesto a la Escuela Politécnica Nacional.

**VERÓNICA SANCHEZ HINOJOSA**

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por la señorita Verónica Alexandra Sánchez Hinojosa bajo mi supervisión.

.....  
MBA Ing. Antonio Franco  
Director de Proyecto

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios y a Mamá Naty por haberme acompañado a lo largo de mi vida pero, en este caso esta dedicatoria es por escucharme y apoyarme, dándome fuerza, tolerancia y amor en aquellos momentos que tenía ganas de no seguir y dejar todo ahí, por darme salud, inteligencia y seguridad.

Para mis padres más que dedicarles esto, se los entrego esto es suyo, gracias por su paciencia, su amor , su apoyo , sus regaños, su dedicación, gracias por siempre animarme para seguir, sin ustedes esto no existiría porque si esto lo conseguí fue porque de ustedes aprendí que los lideres no son los que intentan son los que se lanzan y aquí estoy una vez más.

Para mi hermana hoy más que nunca te dedico este proyecto porque tú fuiste la persona que más aguantaste, mi impaciencia, mi stress, mi mal humor quiero que esto sirva como un ejemplo para que tú próximamente lo hagas también y juntas construir lo que soñamos.

Para Isaac Martín por ser ese Ángel maravilloso que llena de amor, alegría y bendiciones nuestras vidas.

Para Andrés, mi amor, por estar conmigo a mi lado, apoyándome y sobre todo amándome; por aguantar mis locuras y entenderme cuando nadie me entendía por mantenerte a mi lado durante todos los años de mi carrera.

**VERÓNICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que a nada, quiero agradecerte a ti padre mío porque a pesar que no te vea, siempre estas a mi lado apoyándome a cumplir mis sueños.

Papi y Mami gracias por su amor, su entrega, dedicación, ejemplo, ustedes son los mejores padres del mundo son únicos y perfectos mil gracias por su apoyo.

Mi Amor Andrés gracias por estar a mi lado durante estos años de mi vida por ser ese hombre al cual entregue mi corazón y no me equivoque fue una excelente elección por que te mereces eres un hombre espectacular al cual respeto y amo.

Quiero agradecer al Ingeniero Antonio Franco por confiar en mí por su apoyo por su tiempo por su profesionalismo y enseñanzas durante mi carrera y en mi proyecto de grado.

A todos mis profesores por su profesionalismo y generosidad al impartir sus conocimientos y educación cumpliendo con la misión de crear profesionales de calidad.

Gracias Ferry por aguantarme y estar cuando más te necesitaba eres la mejor hermana del mundo y el mejor regalo que mis papis me dieron....

Gracias María Elena por su apoyo en mi vida y proyecto usted fue un pilar fundamental para que yo pueda realizar uno de mis sueños ...

Gracias a aquellas personas que de una u otra forma han pasado por mi vida dejando su huella y que no menciono acá, ustedes también han sido parte importante de mi vida, me han ayudado a crecer y eso no tiene valor...

**VERÓNICA**

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FLEUROSA”. Abarca una recopilación de investigaciones realizadas por varios autores. A lo largo de los últimos veinte años se han producido importantes cambios en el entorno de las empresas tanto a nivel sociológico, como político-económico y tecnológico. En estos años se han producido una incorporación masiva de la mujer al mundo laboral y se han dado importantes cambios en los hábitos y preferencias del consumidor junto con una abundancia y saturación en los mercados sin precedentes.

Estamos asistiendo a una creciente globalización e intercambio cultural y un ascenso de Asia encabezado por China e India, cuyas implicaciones a largo plazo no podemos ni imaginar. El rápido desarrollo de nuevas tecnologías no solo está cambiando nuestros hábitos de vida, de trabajo, de relacionarnos con los demás. Las empresas están automatizando sus procesos cada vez más, las tecnologías de la información y de la comunicación hacen la colaboración con los empleados y proveedores en el extranjero cada vez más sencilla y barata.

Las exigencias de competitividad del mundo del trabajo actual han determinado cambios en las estructuras organizacionales, en los trabajos. La anterior centralización de las actividades de gestión se ha ido sustituyendo por una progresiva descentralización y los empleados han visto aumentar su responsabilidad, y del rigor control se ha ido pasando a una simple monitorización o supervisión con una mayor autonomía de cada empleado.

Hoy en día la empresa deben preocuparse por ayudar a la realización de los objetivos del colaborador en forma concomitante con los de la empresa, y así éste adquirirá actitudes tales como identificación con la empresa, defenderá y comprenderá los objetivos de ella, tendrá cariño y respeto por ella, mejorará su desempeño, etc.

El gerente debe concienciar que el Talento humano es lo más importante de una empresa y que sólo a través del mejoramiento de la comunicación y la capacitación continua, podrá llegar a tener un desarrollo pleno de su recurso y así poder enfrentar el cambio exitosamente.

El tema central del presente trabajo se encuentra enmarcado principalmente en la elaboración de un manual de descripción de cargos por competencias para la empresa FLEUROSA.

La Gestión por Competencias es una Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

El presente trabajo de investigación está orientado a diseñar un manual de descripción de cargos por competencias para la empresa FLEUROSA, que facilite la toma de decisiones al momento de conservar y reclutar personal, el mismo que deberá ser el más apto y calificado. Cuyo principal propósito es servir como herramienta para el departamento de Talento humano, por medio del cual, se pueda conocer las características, requerimientos, competencias y atribuciones que debe cumplir el personal que labora en la empresa y los posibles candidatos que en lo posterior se requieran para ocupar un determinado cargo.

En primera instancia se detalla el planteamiento del problema, la justificación práctica y teórica, el objetivo general y los objetivos específicos, las hipótesis planteadas y los aspectos metodológicos utilizados.

Se describe los antecedentes y el análisis de la situación actual en el área de Talento humano de la empresa FLEUROSA.

La definición de la parte teórica de la administración de Talento humano y el modelo de gestión por competencias.

El desarrollo de un manual de descripción de cargos basado en el modelo de gestión por competencias que ha sido creado con la finalidad de dotar al departamento de Talento humano de FLEUROSA de una herramienta clave para poder conocer los cargos de la empresa y llevar a cabo los procedimientos correspondientes al manejo de personal.

A través de las herramientas ya mencionadas se sugiere acerca de los aspectos considerados más importantes de la presente investigación.

## **PRESENTACIÓN**

El manual de descripción de cargos por competencias para la empresa FLEUROSA se desarrolla en cuatro capítulos:

En el capítulo uno se detalla el planteamiento del problema, la justificación práctica y teórica, el objetivo general y los objetivos específicos, las hipótesis planteadas y los aspectos metodológicos utilizados.

En el capítulo dos se describe los antecedentes y el análisis de la situación actual en el área de Talento humano de la empresa FLEUROSA;

En el capítulo tres se define la parte teórica de la administración de Talento humano y el modelo de gestión por competencias.

El cuarto es el desarrollo de un manual de descripción de cargos basado en el modelo de gestión por competencias que ha sido creado con la finalidad de dotar al departamento de Talento humano de FLEUROSA de una herramienta clave para poder conocer los cargos de la empresa y llevar a cabo los procedimientos correspondientes al manejo de personal.

Por último en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto realizado.

## CONTENIDO

CARATULA .....	1
DECLARACIÓN .....	2
CERTIFICACION .....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
RESUMEN .....	6
PRESENTACIÓN .....	9
CAPÍTULO I .....	16
1.1. GENERALIDADES .....	16
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
1.5. HIPÓTESIS DEL TRABAJO .....	22
1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	22
1.6.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.7. MÉTODOS.....	23
1.7.1 EL MÉTODO ANALÍTICO .....	23
1.7.2 EL MÉTODO DEDUCTIVO .....	23
1.8. TÉCNICAS.....	24
1.8.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS.....	24
CAPÍTULO II .....	26
2.1 ANTECEDENTES Y ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	26
2.1.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA FLORICULTURA EN EL ECUADOR .....	26
2.1.2 INFORMACIÓN SOBRE LAS ZONAS DE ECUADOR DONDE SE PRODUCEN FLORES .....	27
2.1.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PRODUCCIÓN DE FLORES EN EL ECUADOR.....	28

2.1.4	IMPORTANCIA DE LA PRODUCCIÓN FLORAL EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. ....	29
2.1.5	VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS .....	30
2.2	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	31
2.2.1	CONSTITUCIÓN.....	31
2.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
2.3.1	MISIÓN .....	32
2.3.2	VISIÓN.....	32
2.3.3	VALORES CORPORATIVOS. ....	32
2.3.4	POLÍTICAS. ....	33
2.4	LOCALIZACIÓN .....	33
2.5	CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA .....	33
2.5.1	CONDICIONES GEOGRÁFICAS.....	37
2.5.2	PRODUCTOS .....	37
CAPÍTULO III	.....	39
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....	39
3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	39
3.1.2	ANÁLISIS INTERNO .....	62
3.1.3	MATRICES FODA.....	72
	En el anexo # 1 se encuentra la Matriz FODA. ....	72
3.1.4	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .	72
3.1.5	MATRICES ESTRATEGIAS CRUZADAS.....	76
3.1.6	METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA FELUROSA .....	76
CAPÍTULO IV	.....	77
4.1	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	77
4.1.1	La gestión del talento humano por competencias. ....	77
4.2	ELEMENTOS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA .....	79
4.2.1	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS .....	82
4.3	CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	84
4.4.	IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS.....	86

4.5 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MODELO DE COMPETENCIAS .....	87
4.6 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	89
4.6.1 SENSIBILIZACIÓN.....	89
4.6.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS. ....	89
4.7 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS .....	93
4.7.1 Determinación de las competencias según el perfil del puesto:.....	94
4.8 EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y REDEFINICIÓN DE PERFILES.....	96
4.8.1 Competencias a nivel Técnico. ....	100
4.8.2 Perfil grafico del puesto Técnico. ....	103
4.8.3 Competencias a nivel apoyo. ....	104
4.8.4 Competencias a Nivel Control.....	108
4.9 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS PARA ELABORAR LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS .....	111
4.9.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS.....	112
4.9.2 ESTRUCTURA OCUPACIONAL.....	113
4.9.3 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL .....	113
4.9.4 FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS .....	114
4.9.5 NIVELES ESTRUCTURALES O GRUPOS OCUPACIONALES. ....	115
4.10 COMPONENTES DE LOS PUESTOS.....	115
4.10.1 Análisis del Puesto.....	116
4.10.2 ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS.....	120
4.10.3 METODOLOGÍA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS.....	122
CAPÍTULO V .....	124
5.1 MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “FLEUROSA”.....	124
CAPÍTULO VI.....	125
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
6.1.1 CONCLUSIONES.....	125

6.1.2 RECOMENDACIONES .....	126
BIBLIOGRAFIA .....	127
ANEXOS .....	129

## INDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 3.1	Inflación 2010	47
Cuadro 3.2	Desempleo 2010	52
Cuadro 3.3	Clientes de FLEUROSA	57
Cuadro 3.4	Ventas de FLEUROSA USD	58
Cuadro 3.5	Proveedores	60

## INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 4.1	Resumen de las Competencias de Hay Mcber	96
Tabla 4.2	Principales Competencias Genéricas para el nivel Directivo	99
Tabla 4.3	Matriz de Competencias Depuradas	99-100
	Nivel de Importancia para los expertos de las competencias	
Tabla 4.4	depuradas	100
Tabla 4.5	Valores de la media y calificaciones	101
Tabla 4.6	Principales Competencias Genéricas para el nivel Técnico	103
Tabla 4.7	Matriz de Competencias Depuradas	104
	Nivel de Importancia para los expertos de las competencias	
Tabla 4.8	depuradas	104
Tabla 4.9	Valores de la media y calificaciones	105
Tabla 4.10	Principales Competencias Genéricas para el nivel Apoyo	
Tabla 4.11	Matriz de Competencias Depuradas	107
	Nivel de Importancia para los expertos de las competencias	
Tabla 4.12	depuradas	108
Tabla 4.13	Valores de la media y calificaciones	108
Tabla 4.14	Principales Competencias Genéricas para el nivel Control	110
Tabla 4.15	Matriz de Competencias Depuradas	111

	Nivel de Importancia para los expertos de las competencias	
Tabla 4.16	depuradas	111
Tabla 4.17	Valores de la media y calificaciones	112
Tabla 4.18	Estructura de los Puestos	112

## INDICE DE GRAFICOS

	Pág.	
Gráfico 2.1	Infraestructura; invernaderos	36
Gráfico 2.2	Sistema de Control de Clima	37
Gráfico 2.3	Calderos	37
Gráfico 2.4	Área post cosecha	38
Gráfico 2.5	Galería de Productos	39
Gráfico 3.1	Inflación Enero-Octubre 2010	48
Gráfico 3.2	Desempleo 2010	53
Gráfico 3.3	Exportación de Rosas	56
Gráfico 3.4	Ventas de FLEUROSA	59
Gráfico 3.5	Organización Estructural Actual	70
Gráfico 3.6	Organización Estructural Propuesta	71
Gráfico 4.1	Clasificación de las Competencias según el grado de dificultad	85
Gráfico 4.2	Evolución de las Competencias según el grado jerárquico	98
Gráfico 4.3	Perfil Gráfico del puesto Directivo	102
Gráfico 4.3	Perfil Gráfico del puesto Técnico	106
Gráfico 4.4	Perfil Gráfico del puesto Apoyo	110
Gráfico 4.5	Perfil Gráfico del puesto Control	113
	Esquema Técnico de determinación de los Factores, Análisis, Descripción y	
Gráfico 4.6	Valoración de Puestos	114
Gráfico 4.7	Cargas de Trabajo	115
Gráfico 4.8	Componentes de los Puestos	118

# CAPÍTULO I

## 1.1. GENERALIDADES

Nos lleva años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas<sup>1</sup>.

Las decisiones sobre el talento humano que toma una empresa determinan su éxito, ya sea que involucre a los directores ejecutivos o a empleados a nivel operativo. Administrar al talento humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

El acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan, nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis y descripción de puestos.

FLEUROSA, es una empresa constituida a finales de 1995 como una finca florícola en Ecuador supervisada técnica y administrativamente con tecnología

---

<sup>1</sup>ALLES, Martha. "Gestión de Talento humano por Competencias", Granica 2003

holandesa, establecida bajo el esquema legal de sociedad anónima. El objeto de la compañía es la producción, comercialización, y exportación de rosas de distintas variedades, las mismas que son bien acogidas en el mercado nacional e internacional por la excelente calidad que poseen sus flores.

Sus plantaciones están localizadas a 90 Km. de la ciudad de Quito, en la Provincia de Pichincha, cantón Pedro Moncayo, la superficie de cultivo bajo invernadero es de 35 has. y la superficie total del terreno alcanza las 63 has, cuenta con 150.000 plantas (con regalías respectivas) y con 90 variedades de rosas de actualidad en el mercado.

El total de personal que labora en la Empresa es de 380 personas, de las cuales 28 personas están a cargo del manejo administrativo de la empresa y el resto se encuentran distribuidos en el área de producción y pos cosecha.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

FLEUROSA considera a sus empleados como su mayor fortaleza, ya que constituye el elemento vital para producir y ofrecer un excelente servicio; por esta razón FLEUROSA se preocupa por su bienestar y desarrollo ofreciéndoles un plan de capacitación anual y dictando charlas de diferentes temas importantes para el bienestar de la gente como salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo entre otros. Además los trabajadores reciben atención médica, beneficios e incentivos como un comisariato con precios especiales, alimentación y bonos por buen desempeño.

Si bien FLEUROSA se preocupa de manera primordial por el bienestar de sus trabajadores, presenta debilidades en la gestión de ellos, debido a que se cometen errores relacionadas específicamente con los procesos de reclutamiento y selección, los cuales acarrear falencias para la administración del personal y el cumplimiento de los objetivos generales de la organización. De igual forma afecta

en forma significativa en el desempeño y crecimiento profesional del personal dentro de la empresa.

Los problemas más característicos que encontramos en FLEUROSA son:

- El personal que labora en la empresa es contratado sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tiene dentro de la organización esto se termina definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo.
- Para reclutar y contratar el personal no existe un documento que exponga con detalle la descripción de los cargos, y proporcione información sobre las características, habilidades, funciones, actividades y responsabilidades que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo, esto ha ocasionado que se contrate a la persona equivocada.
- Existe repetición de instrucciones, pérdida de tiempo, esfuerzo y falta de coordinación e información en la ejecución del trabajo.
  - Se dictan charlas de seguridad industrial y protección a todos los trabajadores en forma general, sin profundizar el tema por áreas y puestos específicos, de igual forma sucede con la capacitación.
  - En el sector florícola existe alta rotación de personal y específicamente en la compañía se mantiene una rotación de aproximadamente el 45% anual.<sup>2</sup>

FLEUROSA, no cuenta con un Manual de descripción de cargos el cual es indispensable por lo que permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez facilitara las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Ante esta situación se plantea la necesidad de diseñar un Manual de cargos que facilite a la empresa reclutar y seleccionar a sus candidatos con las competencias

---

<sup>2</sup> Estudio de precios de transferencia FLEUROSA Periodo fiscal 2006 “ Pág. 57”

mínimas requeridas de manera eficaz y eficiente mejorando aún más su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente. En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, diferenciándoles respecto de los demás puestos de la empresa.

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación del talento humano, es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación

directa con el talento humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma.

Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

El diseño de un manual de cargos basado en competencias permitirá que el área del talento humano contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes subsistemas que componen la gestión del talento humano, mejorando los procesos y procedimientos de la empresa, tanto en la parte administrativa como en la parte operativa, teniendo un personal altamente calificado y capacitado para ejecutar con mayor efectividad sus actividades, con lo cual cada ocupante del cargo mejorará su desempeño. Como resultado se tendrá una empresa más productiva, competitiva, eficiente y eficaz, que estará en capacidad de brindar mayores beneficios y valor agregado a los clientes de FLEUROSA.

Este manual tendrá una gran utilidad dentro de FLEUROSA ya que orientará de manera acertada la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la exploración de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo apoyándose en el manual de descripciones de cargos.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de descripción de cargos por competencias para la Empresa FLEUROSA, que sirva como herramienta para el departamento de talento humano, por medio del cual, se pueda conocer las características, requerimientos, competencias y atribuciones que debe cumplir el personal que labora en la empresa y los posibles candidatos que en lo posterior se requieran para ocupar un determinado cargo.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar la situación actual de la organización en materia del talento humano a través de un inventario el cual permita valorar los talentos y habilidades con los que cuenta en la actualidad la empresa.
- Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en FLEUROSA.
- Establecer las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas de FLEUROSA.
- Clasificar los puestos de trabajo.
- Analizar los puestos de trabajo.
- Determinar las características y los requisitos de cada uno de los cargos existentes.

- Definir las competencias involucradas para cada puesto de trabajo.
- Describir, especificar y documentar los puestos de trabajo en un manual de cargos, el cual brindará información sobre las obligaciones del puesto, contenido, responsabilidades y las relaciones con otros puestos.

## **1.5. HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

- La creación de un Manual de cargos por Competencias para la Empresa FLEUROSA, contribuiría al mejor aprovechamiento del Talento humano en los diferentes puestos de la Empresa.
- La descripción de cargos sería una fuente de información básica para toda la planeación del talento humano.
- El Manual de cargos por Competencias de la Empresa FLEUROSA, será una herramienta que contribuirá de forma significativa la gestión y mejora del Talento humano en la misma.

## **1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.**

### **1.61 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo desarrollará una investigación científica, pues en todo el proceso se obtendrá los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizará la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación, que responderá a una búsqueda intencionada, para lo cual se delimitarán los objetivos y se prevendrán los medios de indagación necesarios para el éxito del proyecto a desarrollar.

## **1.7. MÉTODOS**

Se procederá a emplear los siguientes métodos:

### **1.7.1 EL MÉTODO ANALÍTICO**

Al establecer fundamentos, detalles pensamientos de varios autores con el objeto de llegar a la verdad del problema planteado.

“A través de este método se efectuará el análisis de las bases teóricas y procesales que sirven de sustento para el desarrollo del tema investigado, por lo que, se recurrirá al estudio de las citas bibliográficas que contienen la síntesis de los datos de varios autores que se han tomado como referencia.”<sup>3</sup>

### **1.7.2 EL MÉTODO DEDUCTIVO.**

Permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales.

Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse, esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas.

---

<sup>3</sup> RON, Francisco, "Metodología de la Investigación", ED. Escuela Politécnica Nacional, Pág. 35, Quito, 2001

## **1.8. TÉCNICAS**

### **1.8.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS**

Los datos numéricos se procesarán para tener la más clara y rápida comprensión de los hechos estudiados, y, con ellos se construirán cuadros estadísticos, gráficos, etc. de tal manera que sinteticen sus valores y se pueda, a partir de ellos, extraerse enunciados de índole teórica, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, su análisis precisa un conjunto de transformaciones:

1. Evaluar los datos: su calidad, cantidad y fuentes. Supone: no considerar datos no comprobados o no significativos y añadir otros más importantes; suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas; estimar los comentarios personales de los encuestadores a respuestas de los entrevistados por aportar información importante no contemplada en el cuestionario; separar lo proveniente de la percepción de los encuestados de las estimaciones de los encuestadores.
2. Editar los datos: exige que sean: precisos y completos; consistentes, decidiendo ante dos o más respuestas contradictorias, cuál es la correcta. Si no es posible, se eliminan ambas, clasificándolas como no información; organizados, codificados en unidades de medida uniformes; ordenados, que facilite la clasificación y tabulación.

Puede darse el caso que exista información que sea difícil de asignar a una categoría predeterminada, y, sin embargo, sea importante el cómo fue recogida, esto da lugar a una información difusa, este tipo de datos habrán de ser considerados como una sub categoría.

Establecer categorías a fin de cumplir con el objetivo principal de la investigación, o para aplicarlas en respuestas íntimamente relacionadas con la hipótesis de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 ANTECEDENTES Y ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA FLORICULTURA EN EL ECUADOR**

Entrada la década de los 80, se inaugura un nuevo proceso democrático que modifica las relaciones sociales, el eje económico basado en el petróleo, se implanta las políticas de ajuste impulsadas por el banco mundial.

En el país, se dan las condiciones para el desarrollo de un nuevo modelo de producción que incentiva a la producción de los cultivos no tradicionales de exportación CNT, donde la agroindustria de flores en la sierra, y la producción de camarones en la costa son las más representativas en los últimos años, este nuevo sector exportador, agroindustrial, ha generado tal cantidad de recursos que, en nivel de importancia, se ha ubicado detrás de los productos tradicionales como el petróleo, banano y cacao revitalizando la economía del país.

El cultivo de estos productos no tradicionales, (CNT), se desarrolla en un momento en el que el país empieza a dar pasos gigantados en la implantación de políticas neoliberales de ajuste estructural. Los gobiernos del Dr. Oswaldo Hurtado y del Ing. León Febres Cordero posibilitan que estas empresas se instalen, resultando la inversión en extremo rentable a más de que hay convenios internacionales que dejan sin gravámenes a este tipo de productos, debiendo mencionarse que la industria de flores se ha desarrollado en el Ecuador en un contexto de estabilización coyuntural impuesta por el FMI.

Esta participa en la reorientación del aparato productivo hacia los sectores de bienes intercambiables para exportación en línea recta de una política neoliberal.

El complejo apareamiento de los CNT y el proceso de implantación de las políticas de ajuste estructural implementadas en el país, que buscan, entre otras cosas modificar las estructuras de los ingresos, aumentar el margen de utilidad de los exportadores, mantener en funcionamiento el aparato productivo y crear un nuevo nivel de acumulación, esto solo se lo puede hacer disminuyendo los impuestos y los aranceles a las exportaciones.

El país se inserta en una nueva propuesta de desarrollo, con las siguientes características:

- Rápida transformación tecnológica
- Aumento de la productividad del trabajo
- Niveles de consumo interno estables y homogéneos
- Capacidad de transnacionalización e intercambio
- Capacidad de inserción en mercados monopólicos u oligopolios
- Los trabajadores no son consumidores, por lo cual se prioriza la producción
- Es considerable la dependencia tecnológica
- Disponibilidad de mano de obra joven y barata

### **2.1.2 INFORMACIÓN SOBRE LAS ZONAS DE ECUADOR DONDE SE PRODUCEN FLORES**

La superficie total de plantaciones de flores asciende a 4000 has. La producción de flores está concentrada principalmente en la provincia de Pichincha (66%) sin embargo, provincias como Cotopaxi (16%) y Azuay (6%) son representativas.

Adicionalmente en la provincia del Guayas se cultivan flores tropicales que son altamente cotizadas en los mercados internacionales especialmente el europeo.

Los mayores centros de producción de rosas están ubicados en las cercanías de la capital (Tumbaco, Cayambe, Tabacundo, El Quinche), en sitios que alcanzan

los 2 000 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación del sol es mayor (por la zona ecuatorial) y la temperatura es estable durante todo el año, condiciones que mejoran la calidad y belleza del producto

### **2.1.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PRODUCCIÓN DE FLORES EN EL ECUADOR**

Las principales flores que se producen y exportan en el Ecuador son:

- Rosas,
- gypsophila,
- claveles,
- crisantemos,
- flores de verano, entre otros.

Las condiciones de producción de flores en el Ecuador son únicas. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características particulares a las rosas como son el tamaño del botón, largo del tallo y la intensidad del color de la flor.

El Ecuador cuenta con una gama extensa de variedades de rosas que le han permitido tener vigencia en los mercados internacionales y diferenciación de producto. Estos factores naturales se combinan con una industria de alto grado de desarrollo que emplea mano de obra capacitada y tecnología de punta. Nuestros empresarios llevan más de 15 años produciendo y exportando flores de forma cada vez más innovadora. Adicionalmente, existe en la industria un buen manejo medioambiental y tendencia hacia la adquisición de certificaciones y sellos verdes que garanticen un proceso productivo basado en principios ecológicos y sociales. Todos estos factores son determinantes en clasificar a la Rosa Ecuatoriana como la más hermosa del mundo

#### **2.1.4 IMPORTANCIA DE LA PRODUCCIÓN FLORAL EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA.**

La floricultura en el Ecuador representa el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola y constituye aproximadamente el 3% del PIB nacional. Constituye el principal producto de exportación de la Sierra ecuatoriana. Genera más de 60.000 empleos directos, de los cuales el 60% son mujeres; y 120.000 empleos indirectos.

Produce, por otro lado, un volumen adicional de negocio de 900 millones de dólares al año en los encadenamientos que crea a nivel doméstico y otros movimientos comerciales de alrededor de 100 millones de dólares en importaciones directas.<sup>4</sup>

Los salarios que paga la floricultura, superan al promedio del sector agro-industrial e inclusive a los sectores industriales y de servicios. En el 2004, el sector floricultor un monto aproximado de 160 millones de dólares en remuneraciones; sin contar otros beneficios entregados a sus trabajadores como alimentación, transporte, guarderías, asistencia médica, protección industrial, entre otros.

En cuanto a la potencialidad del sector, las industrias colaterales con las que genera encadenamientos directos se destacan por ser fuente de alto valor en conocimiento e innovación tecnológica, particularmente en ámbitos como: producción o creación de fertilizantes orgánicos, empaques ecológicos, nuevos sistemas de cultivo, de producción doméstica de nuevas variedades, riego, clasificación, transporte, publicidad, consultoría, diseño de tecnologías de la información, productos financieros, comercialización.

En este contexto, gracias a los procesos de modernización que han implementado algunas empresas del sector: los sistemas e-commerce y e-

---

<sup>4</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE, "Anuario", Ed. BCE, Quito, 2006

business, para comercialización externa, pueden convertirse en una experiencia con enormes posibilidades de réplica en otras áreas de la agro – exportación.

Esta experiencia, impulsa, además, la continua mejora de la calidad de la producción exportadora ya que ha incorporado procesos orientados a la consecución de sellos verdes y sellos laborales, con claros componentes de responsabilidad social y ambiental.

Aquello, a su vez, aumenta la capacidad de posicionamiento del emblema, que podría convertirse en el sello comercial internacional de la flor ecuatoriana: La Flor de Ecuador, tanto en los mercados de Europa, como de los Estados Unidos de América.

### **2.1.5 VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS**

En el Ecuador, gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores.

Además de las ventajas naturales del Ecuador, se han sumado factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aseguran una larga permanencia de la industria florícola en el contexto mundial. Los exportadores ecuatorianos dan importancia al medio ambiente y los aspectos sociales. Muchas de las empresas cuentan con sellos verdes otorgados por organismos internacionales es el caso del sello verde alemán.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **2.2.1 CONSTITUCIÓN**

FLEUROSA, es una empresa que dirige su actividad a la producción de rosas fue constituida en mayo de 2004, bajo el esquema legal de sociedad anónima. Su capital está conformado por lo aportes de dos socios de nacionalidad panameña (Socio A con el 50% y el socio B 50%).

Inicia su actividad productiva con finca propia, en la que realizó la construcción de invernaderos (Finca 2, etapa I, mayo 2004 a enero 2005), posteriormente realizó la compra de otra finca, en la cual se celebra un contrato de compra venta de activos y pasivos con la compañía Asociación Agro-inversiones I y II Limited, compañía que mantenía su actividad de siembra, cultivo, producción y comercialización de rosas de exportación en el sector de Tabacundo desde el año 1996.

El objeto social de la compañía según el artículo tercero del acta de constitución se centra en:

"Brindar a favor de terceros servicios de administración, control, desarrollo y explotación de toda clase de productos agrícolas en todas sus fases desde arrendamiento, gestión y administración de siembra, cultivo, mantenimiento, extracción, control, producción, industrialización, envases, empaque, almacenamiento, hasta su comercialización y venta tanto interna como externa...".

Con el paso del tiempo la compañía se ha ido perfeccionando en el cultivo y exportación de rosas de distintas variedades, las mismas que son acogidas en el mercado internacional constituyéndose en la principal actividad de la empresa.

## **2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **2.3.1 MISIÓN**

FLEUROSA , es una compañía líder en la producción, comercialización y exportación de rosas de primera calidad, fundamentada en la tecnología de punta que se han implementado en la etapa de producción, satisfaciendo las necesidades de los cliente, respetando el medio ambiente, promoviendo el crecimiento profesional de sus empleados para dar soluciones que generen bienestar y compromiso con la empresa.

### **2.3.2 VISIÓN**

FLEUROSA trabaja con la visión de llegar a ser una empresa líder en el mercado de rosas tratando de satisfacer las exigencias y necesidades de sus clientes, brindando productos de alta calidad, en base a un trabajo serio, honesto y responsable, lo que garantizará el posicionamiento de sus rosas en el tiempo y en los lugares más importantes del mundo.

### **2.3.3 VALORES CORPORATIVOS.**

- Innovación
- Integridad
- Voluntad
- Compromiso
- calidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Orientación al cliente.
- Orientación a resultados

### **2.3.4 POLÍTICAS.**

- Realizar el trabajo con excelencia.
- Brindar un servicio de calidad a los clientes de los diferentes países que exportamos las flores.
- Analizar periódicamente si se está trabajando bajo estándares internacionales de calidad.

### **2.4 LOCALIZACIÓN**

FLEUROSA está ubicada en la provincia de Pichincha a 90 km al norte de la ciudad de Quito en el Cantón Pedro Moncayo, Parroquia Tupigachi, lugar donde se encuentra la planta de producción y administración de la empresa.

Esta es una zona privilegiada que proporciona condiciones excepcionales de luminosidad, variación de temperatura, agua pura de vertiente.

La cercanía al aeropuerto Internacional de Quito, le permite ser una zona ideal para el cultivo de rosas únicas para exportación que lleguen en óptimas condiciones a los mercados y consumidores más exigentes.<sup>5</sup>

### **2.5 CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA**

La superficie de cultivo bajo invernadero es de 35 has y la superficie total del terreno alcanza las 63 has, cuenta con 150.000 plantas (con regalías respectivas) y con 90 variedades de rosas en la actualidad en el mercado con una composición de 40% de rojos y 60% de color.

En términos de infraestructura y equipamiento son nuevos en su totalidad, actualmente la florícola posee 39 invernaderos, los mismos que son de estructura

---

<sup>5</sup> FLORES DE ECUADOR, Folleto Informativo.

mixta (columnas metálicas aseguradas sobre pilotes de hormigón ciclópeo, y recubrimiento plástico antivirus penta-capa térmico difuso), que protege a las plantas de los vientos, lluvias, excesivo sol, y otros factores meteorológicos adversos .

## **GRAFICO N°2.1**

### **INFRAESTRUCTURA: INVERNADEROS**



**Fuente: Fleurosa S.A**  
**Elaborado por: Verónica Sánchez**

Desde sus inicios FLEURO S.A. ha buscado tener tecnología de punta para que el cliente reciba rosas de alta calidad, por lo que son pioneros en utilizar el Sistema de Control de Clima dentro de sus invernaderos.

Este sistema tiene múltiples ventajas entre ellas se puede nombrar las siguientes:

- Evita algunas condiciones climáticas que desarrollan enfermedades en las plantas como botritis y peronospera que son muy comunes.
- Se controla la humedad relativa dentro de los invernaderos y permite obtener un producto más vegetativo, hojas más limpias sin manchas por el uso de fungicidas y con más duración de vida en florero

## GRAFICO N°2.2

### SISTEMA DE CONTROL DE CLIMA DENTRO DE SUS INVERNADEROS



Fuente: Fleurosa S.A  
Elaborado por: Verónica Sánchez

Este sistema es automatizado completamente así se tiene un mayor control de las condiciones en las que crecen las rosas de FLEURO S.A.

## GRAFICO N°2.3

### CALDEROS: QUE SE UTILIZAN PARA CONTROLAR EL CLIMA DENTRO DE LOS INVERNADEROS.



Fuente: Fleurosa S.A  
Elaborado por: Verónica Sánchez

Para el transporte de la flor desde el cultivo hasta la sala de clasificación (post-cosecha) se utiliza una estructura metálica denominada cable vía, a través sistema de transporte se evita el maltrato de la flor.

Además dispone de un sistema de riego por goteo que es instalado alrededor de las camas, que al irrigar a la planta se aprovecha el agua para aplicar los fertilizantes, fungicidas e insecticidas y así lograr un desarrollo óptimo del cultivo. En el área de post cosecha se encuentra instalado el equipo de cuarto frío para la conservación de la flor previo al embarque aquí también se realizan actividades de clasificación y empaque de la flor

#### **GRAFICO N°4**

#### **AREA POSTCOSECHA**



**Fuente: Fleurosa S.A**  
**Elaborado por: Verónica Sánchez**

Se incluye en la infraestructura de la finca, las construcciones de oficinas, bodegas, áreas de servicios, reservorio, sistema eléctrico; equipos, muebles y enseres. Las oficinas son destinadas para el uso del personal administrativo, financiero y de producción. Las bodegas para el almacenamiento de insumos químicos, suministros y materiales empleados para la producción y empaque de la flor.

El área de servicios comprende los vestidores y el comedor para los trabajadores. El reservorio, elemento indispensable para la florícola ya que la gran cantidad de agua

almacenada en el mismo y ésta una vez tratada, es utilizado para el riego diario del cultivo y los equipos, muebles y enseres necesarios para el uso del personal administrativo, financiero y de producción

### **2.5.1 CONDICIONES GEOGRÁFICAS**

Uno de los factores más importantes, base de la actividad florícola ecuatoriana, son sus condiciones climáticas, caracterizadas por micro climas que permiten el desarrollo de una variedad importante de flores; por otro lado, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos-, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia.

FLEUROSA se encuentra a 2.850 m.s.n.m está construida en una área que goza de un clima óptimo para el crecimiento de las rosas ( 15 C y 25 C); el suelo es profundo, oxigenado y de con textura franco-arcillosa mejorado con un contenido mínimo de materia orgánica elemento que aporta al desarrollo físico y químico de la planta

### **2.5.2 PRODUCTOS**

Desde Ecuador para todo el mundo la empresa provee rosas bellas cultivadas en las altas planicies ecuatorianas con excepcionales condiciones climáticas como altura luminosidad, armonizadas con la experiencia y el know-how de holandeses que han creado la combinación perfecta para que sus clientes disfruten de la belleza que solo se puede admirar en una flor.

Fleurosa ofrece un servicio rápido, eficaz y personalizado lo que ha permitido obtener relaciones comerciales sólidas y duraderas con sus clientes con quienes ha crecido durante estos años de arduo trabajo.

A nivel general, Fleurosa S.A. expende entre otras las siguientes variedades de rosas:

**GRAFICO N° 2.5**  
**GALERÍA DE PRODUCTOS FLEURO S.A.**



NOVELTIES



ROJO



ROSADO FUERTE



ROSADO MEDIO



ROSADO CLARO



NARANJA



AMARILLO



DURAZNO



CREMA



BLANCO



VERDE



LAVANDER



CAFE



BICOLOR

Fuente: Fleurosa S.A  
Elaborado por: Verónica Sánchez

# CAPÍTULO III

## 3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

### 3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1.1.1 *Macro-ambiente*

El Macro-ambiente consiste en el análisis de los factores que están en el entorno, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa, pero sí es posible disminuir su impacto si la organización los evalúa y realiza un seguimiento de los mismos.

En este análisis, se evaluarán los factores económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos; que en la actualidad influyen en el desarrollo de las empresas en el Ecuador.

#### 3.1.1.1.1 *Factores Económicos*

Los factores o variables económicos son de fundamental importancia para el análisis situacional de la empresa dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener los inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibit 1, Pág., 35

Para la actividad de FLEUROSA, se analizarán los siguientes factores:

✓ **DATOS GENERALES DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA.**

La economía ecuatoriana en el año 2010 se ha visto afectada en gran parte por los hechos acontecidos el pasado 30 de septiembre. Sin embargo, el Producto Interno Bruto (PIB) se ha mantenido estable (3,73%)<sup>7</sup>, todavía reportando uno de los niveles más altos de América Latina.

El PIB per cápita tuvo un apagado crecimiento de aproximadamente 2%, lo que denota una mejoría en el poder adquisitivo de la población, sin embargo, las pobres políticas de redistribución nublan cualquier intento de mejoría.

La dolarización da a la economía un aparente clima de estabilidad, sostenido gracias a:

- Los altos precios del petróleo que para el Ecuador dejan un colchón fiscal como contingente o inversión a destinar.
- Al régimen monetario y cambiario implantado, que con el dólar como moneda base no estamos proclives a los choques endógenos como la inflación y fluctuaciones del tipo de cambio.
- Las remesas de la población inmigrante que se transforma en un flujo dinamizador de la economía y sus distintos agentes.

El consumo de las familias y de las empresas se incrementó en este año gracias a la dolarización, y a la vez favorecido por la amplitud de créditos por parte de las instituciones de intermediación financiera. Los sectores altamente favorecidos por

---

<sup>7</sup> Semanario de Negocios Líderes, Indicadores, 8 de Noviembre del 2010, Pág. 31

la ola consumista han sido: comunicaciones, transportes, construcción, moda y alimentos.

La inversión extranjera directa como en años anteriores no ha sufrido cambios importantes, la inseguridad jurídica y la poca promoción del país son las condicionantes para fomentar su flujo, haciéndose imperante cambios estructurales como condición necesaria aunque no suficiente para impulsar las mejoras que el país en materia económica requiere.

### ✓ **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR FLORÍCOLA**

En estos últimos 21 años (1989-2010) las flores han logrado convertirse en el quinto producto de exportación del país, en el principal cultivo agrícola no tradicional de exportación, en la principal fuente de divisas privadas para la región Sierra. Ecuador es el quinto exportador mundial luego de Holanda, Colombia, Israel y Kenya.

Mientras en 1989 el sector florícola participaba apenas con el 0,4% del total exportado por el país, para el 2006 este aportó con el 2% y dentro de las ventas no tradicionales con el 17% del total de ventas.

La actividad florícola genera actualmente 76.758 plazas de trabajo directas (crecimiento del 950% con respecto a 1990). Si consideramos que por cada empleo directo se beneficia a cuatro miembros del hogar, el impacto directo alcanza alrededor de 108 mil personas; sin contar con la generación de empleo indirecto en industrias relacionadas como plástico, agroquímicos, transporte e informática que lleva a que se beneficien 500 mil personas.

Entre 1990 y 1997 la producción de flores se expandió aceleradamente (35% anual), cifra superior al crecimiento de la demanda mundial del 10% anual, y el número de empresas registradas en la Asociación Nacional de Exportadores de Flores (Expo-flores) subió de 38 a 219.

Sin embargo, la saturación del mercado y la reducción de rendimientos han llevado a que en los últimos tres años la cantidad de hectárea sembrada crezca a razón del 10% anual.

#### **3.1.1.1.1 Exportaciones**

Las exportaciones son “bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro. Comprende el comercio de mercancías y de servicios.

##### **✓ Exportaciones a nivel general**

El país frente al sector externo sufrió algunos traspiés, debido a la gran crisis económica que sufrió el mundo entero en el 2009.

Sin embargo, las exportaciones petroleras subieron 74% durante los primeros seis meses del año equivalente a USD 4.671 millones, con respecto al mismo periodo del año anterior (\$ 2.689 millones), cuando la demanda mundial se redujo por la crisis económica. En los seis primeros meses del 2010 salieron del país 66.763 toneladas métricas de petróleo, comparadas con las 67.110 del mismo período del año anterior, lo que supone una reducción del 0,5%.

El aumento de los ingresos hizo que la balanza comercial petrolera de Ecuador reportara un superávit de más del 74% en el primer semestre de este año, cuando superó los 3.127 millones de dólares, frente a los 1.791 millones de dólares del mismo lapso del año pasado, según el Banco Central.

El sector externo del Ecuador en el periodo enero-septiembre del 2010 presentó un déficit de USD 1.131,9 millones, mientras que en el periodo enero-septiembre del 2009, el país presentó un déficit de USD 359,7 millones; ese saldo se dio por el incremento del déficit no petrolero que en el mismo período alcanzó los USD - 5.434 millones, el sector petrolero de su parte continúa presentando una

tendencia de recuperación, el mismo fue de USD 4.302 millones hasta septiembre del 2010.

Las exportaciones no petroleras crecieron entre enero-septiembre de 2009 y 2010 al 13,3%, mientras que las importaciones no petroleras crecieron a una tasa superior al 29%. Según las Cuentas Nacionales, este crecimiento fue producto de la mejora en casi todos los sectores de la economía real; así, en el sector de electricidad y agua (6,07%), intermediación financiera (4,19%), manufacturas (2,95%) y comercio (2,94%), construcción (0,93%). Para el Centro de Estudios y Análisis (CEA) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) el país en 2009 tuvo un decrecimiento del -2%, producto de la crisis internacional y la caída de las exportaciones petroleras en comparación al crecimiento de 0,36% señalado por el BCE. Para el 2010, los organismos internacionales y el CEA estiman un crecimiento del 2,5% para el PIB del país y El BCE estima un crecimiento del 3,73%.

Otros sectores como la pesca (0,22%), Agricultura (1,17%) y otros servicios (2,34%) también tuvieron una contribución positiva al PIB, mientras que sectores como explotación y minas (2,22%), refinación de petróleo (0,16%) y transporte y almacenamiento (1,68%) tuvieron un crecimiento relativamente bajo en relación a la economía del país en el segundo trimestre del año. Aunque es relevante destacar como la economía no petrolera del país ha crecido en 4,4%.

Es también preocupante la contracción del consumo final del Gobierno Central en (-2,31). Por otro lado, la recuperación en la formación bruta de capital fijo (FBKF) con un (3,60%) presenta signos positivos de recuperación y de crecimiento en el futuro.

#### ✓ **Exportaciones de Rosas**

La fuerte competencia mundial y la necesidad de mejorar los márgenes de ganancias han llevado al sector a buscar mercados más atractivos de exportación como el europeo, en donde a pesar que el flete resulta ser el doble que a Miami

(US\$ 2.2 / kilo frente a US\$ 1.08 en época normal) nuestra rosa se cotiza en mejores precios. En consecuencia esta variable es una OPORTUNIDAD para Fleurosa, en vista de que la cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores. En países como Alemania la flor fresca alcanzó un precio promedio de US\$ FOB 4,1 el kilo; dos veces más que en EE.UU.

Si bien el sector florícola ecuatoriano goza de importantes ventajas comparativas frente al resto de regiones como por ejemplo su luminosidad (entre 6 a 8 horas continuas) también presenta cinco AMENAZAS:

- La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal.
- Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.
- Elevado nivel de endeudamiento.
- La ausencia de sistemas de comercialización propios.
- Carencia de estándares de calidad rigurosos.

La exoneración del pago de aranceles para la exportación de flores cortadas, botones, plantas, etc. A Estados Unidos, países de la Unión Europea y del Pacto Andino, según la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, ha permitido que las exportaciones agrícolas estén exoneradas del pago de aranceles por exportación, en consecuencia esta variable es una OPORTUNIDAD para las empresas florícolas ecuatorianas en general.

#### ***3.1.1.1.2 Inflación***

La inflación es el crecimiento constante y sostenido de los precios de los bienes, productos y servicios en un país. Los precios de la economía tuvieron un singular comportamiento a lo largo del 2010, El primer mes del año registra el mayor porcentaje de inflación (0,83), cifra que en febrero tuvo una significativa reducción (0,34) el comportamiento de los siguientes meses ha sido variable en ocasiones aumentaba y disminuía, como en el mes de junio donde registra el porcentaje más bajo (-0,01) y finalmente en octubre con el (0,25).

Se entiende como resultado de una serie de políticas del gobierno para incentivar el poder adquisitivo de la gente, mediante la apertura de créditos por parte del Banco de Fomento y la CFN, para financiar nuevos proyectos y readecuar los ya existentes motivaron una ola especulativa que afectó a los diversos mercados.

Cabe señalar que a pesar de que la dolarización ha brindado una cierta estabilidad de precios, el nivel de inflación es todavía alta para ser una economía dolarizada, lo que convierte a la economía ecuatoriana en un castillo de naipes, sostenido por el sector petrolero, el régimen monetario y las donaciones del extranjero traducidas en remesas.

La evolución de la inflación de Enero a Octubre del 2010 se la puede apreciar en el siguiente cuadro:

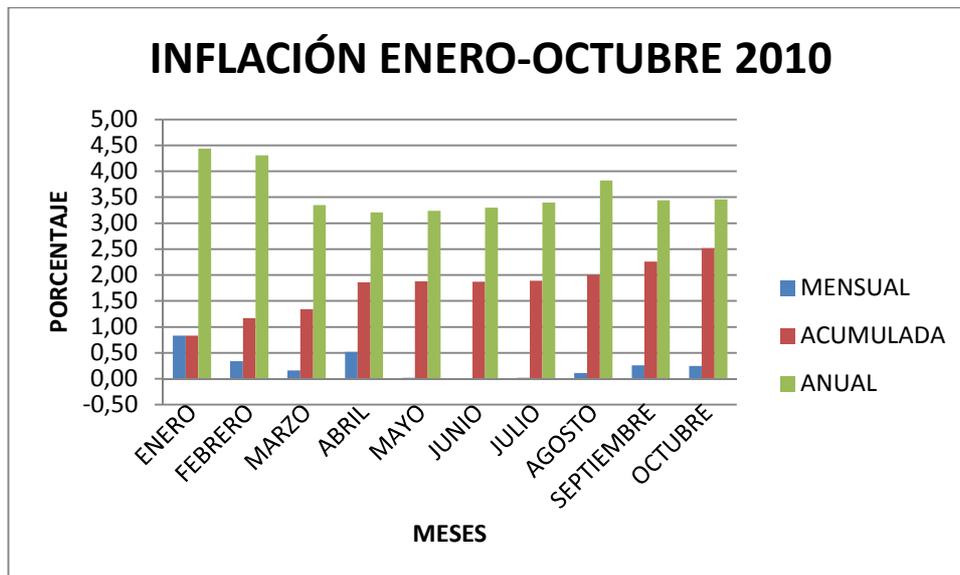
**CUADRO 3.1:  
INFLACIÓN 2010**

<b>INFLACIÓN 2010</b>				
<b>MES</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ACUMULADA</b>	<b>ANUAL</b>
ENERO	125,87	0,83	0,83	4,44
FEBRERO	126,30	0,34	1,17	4,31
MARZO	126,51	0,16	1,34	3,35
ABRIL	127,16	0,52	1,86	3,21
MAYO	127,18	0,02	1,88	3,24
JUNIO	127,17	-0,01	1,87	3,30
JULIO	127,20	0,02	1,89	3,40
AGOSTO	127,33	0,11	2,00	3,82
SEPTIEMBRE	127,66	0,26	2,26	3,44
OCTUBRE	127,,99	0,25	2,52	3,46

**Fuente: INEC**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

GRAFICO 3.1



Fuente: INEC

Elaborado por: Verónica Sánchez

Para FLEUROS, los altos niveles de inflación se considera como una AMENAZA, en la medida en que los precios de las materias primas e insumos necesarios para la producción de rosas como: fertilizantes, plástico para invernadero, papel corrugado, capuchones, entre otros; incrementan su valor, esto implica un incremento en los costos productivos de la empresa lo que obliga a subir el precio de venta a los productos, debido a que los costos y gastos se ven incrementados en igual o mayor proporción por las fluctuaciones de esta variable.

### 3.1.1.1.3 Dolarización

Desde que se instauró el dólar como moneda de curso legal (9 de enero del 2000), el Ecuador se mostró al mundo como un país atractivo para la inversión. Por otro lado, para las empresas florícolas cuya actividad es la exportación de flores de distintas variedades, la dolarización puede ser considerada como una desventaja económica, ya que antes de este sistema, las empresas tenían un ingreso económico adicional por el cambio de divisas y el costo de las materias primas, mano de obra y otros insumos se podían adquirir a precios más convenientes que los actuales.

"Ahora con el esquema de cambio fijo ha representado un crecimiento en los costos de producción, restándole competitividad frente a otros competidores como Colombia, que mejoran sus márgenes a través de devaluaciones, lo cual a su vez les permite manejar costos y precios más bajos"<sup>8</sup> Tomando en consideración estos antecedentes de esta variable, se determina que existe un crecimiento de los costos de producción por lo tanto es una AMENAZA para la empresa.

### ***3.1.1.1.2 Factores Políticos***

El Ecuador ha luchado denodadamente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades.

Paralelamente, ha tenido que enfrentar y vencer tendencias centrífugas fruto de una geografía generosa pero desintegradora y de poderes económicos y políticos regionalmente fracturados, sin capacidad de ejercer una hegemonía coherente con el afán elemental, aunque egoísta, de cualquier clase dominante: perpetuar un sistema de acumulación que les favorece pero que requiere de un nivel mínimo de adhesión de las clases subordinadas para transformarse en proyecto nacional. En fin, unas elites nacionales, sin raíces y sin compromiso<sup>9</sup>.

Un país sin una dirigencia lúcida y patriota, carente de estadistas, estrategas, empresarios e ideólogos, anula sus opciones de futuro. Resultado de ello ha sido, desde hace un cuarto de siglo, cuando con regocijo recuperamos la democracia, con contadas excepciones, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

A inicios de la década de 2000, la demanda, el debate y la instrumentación de la descentralización se han diluido en un discurso entre las reivindicaciones locales

---

<sup>8</sup> Revista Flores del Ecuador. # 35. Septiembre del 2003,p.p.8

<sup>9</sup> CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, CFN, "Anuario", Ed. CFN, Quito, 2007

y las prácticas políticas clientelares del gobierno central, en las resistencias y debilidades institucionales de la gestión centralista, en la pretendida conformación de agrupaciones regionales y en la activa demanda de las juntas parroquiales rurales.

A pesar de lo inconcluso del proceso de descentralización, se ha potenciado y reivindicado el rol de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo local y en la gobernabilidad. Es así como se destacan importantes experiencias de gobiernos locales del país.

Una de las experiencias más relevantes por su magnitud y complejidad es la de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito impulsada por la Administración 2000-2004 que ha asumido competencias, ha realizado diferentes adecuaciones e innovaciones institucionales y ha puesto en marcha políticas para promover el desarrollo de Quito y su área de influencia. Frente a la internacionalización en la toma de algunas decisiones trascendentes para la vida de los países, como son el modelo económico y el rol del Estado en el relacionamiento global, el país está al borde de una crisis.

Asuntos como la seguridad nacional, el conflicto colombiano y sus efectos, como el desplazamiento de cada vez mayores grupos de refugiados hacia el Ecuador, así como las incursiones de fuerzas beligerantes en territorio nacional, exigen una política exterior coherente.

La crisis política ha crecido como una enorme ola imparable, que arrasa todo en su camino y es así como se desarrollan y se han desarrollado todas las grandes crisis internacionales. Un factor clave desencadena problemas importantes, no se toman decisiones a tiempo o se toman decisiones erradas, y la montaña va creciendo, lentamente al principio y a ritmo imparable después. El Ecuador no se queda fuera de este fenómeno.

La inestabilidad política e inseguridad jurídica desencadena en problemas para la economía que limitan la inversión, en consecuencia el riesgo país crece,

situaciones que repercuten directa o indirectamente en la Empresa Fleurosa, por lo tanto esta variable es una AMENAZA.

El poder político ha influenciado para crear legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento. Esta variable es una OPORTUNIDAD para la empresa Fleurosa.

### **3.1.1.1.3 Factores Sociales y Culturales**

Se refieren a los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores. Se lo puede considerar también como aquellos cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma cómo funcionan las organizaciones.

Las tendencias culturales actualmente están dando forma a la manera en que vive, trabaja, produce y consume la población, lo que afecta a su condición de vida. De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Se puede enumerar una infinidad de problemas sociales, por muy pequeños que estos sean, son problemas, y por lo tanto afectan a toda persona, y por ende a la sociedad.

#### **3.1.1.1.3.1 Desempleo**

El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo. En este sentido, el desempleo es una variable que depende básicamente del ritmo de crecimiento económico, del nivel y de la estructura de la inversión y del consumo de los agentes económicos de una nación. Desde este

punto de vista, podemos definir dos tipos de desempleo, uno estructural y uno coyuntural.

En el contexto nacional, el desempleo estructural es el resultado de la falta de capacidad histórica de la demanda productiva nacional para absorber a la población nueva y cesante. Por su parte, el desempleo coyuntural es el resultante de los vaivenes cíclicos de la economía, más aún de economías vulnerables a choques externos como es la ecuatoriana, y cuyos efectos se transmiten al sector real produciendo recesión en las actividades productivas. En una economía oficialmente dolarizada, que carece de los instrumentos de política cambiaria para “suavizar” los efectos de los choques externos, el desempleo coyuntural cobra incluso más importancia.

El desempleo como fenómeno social, es también una variable que depende de estructuras sociales, las mismas que revelan procesos de exclusión social a ciertas poblaciones y acentúan la transmisión intergeneracional de la pobreza. Para establecer la tendencia de crecimiento del desempleo en el Ecuador a continuación se presenta el siguiente cuadro de desempleo de lo que va del año 2010.

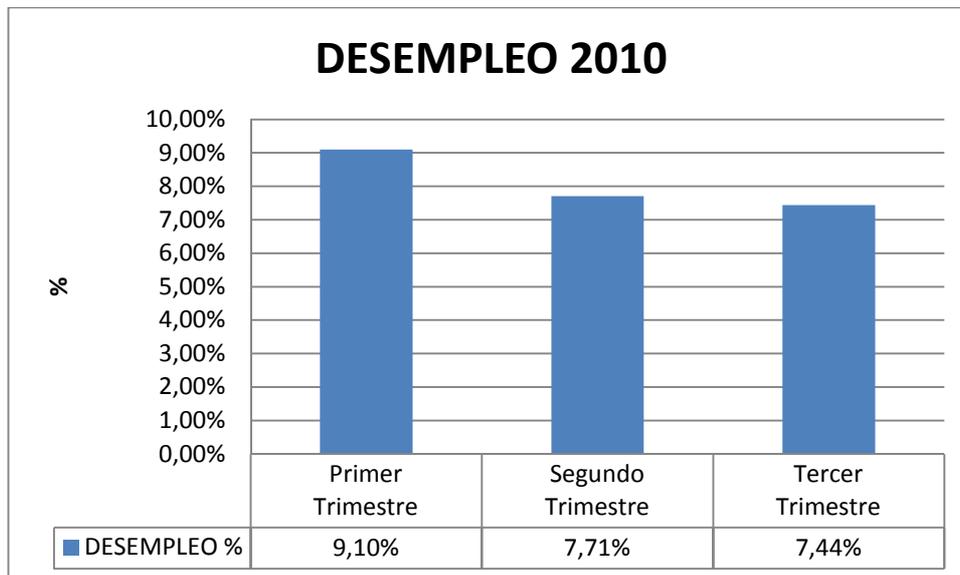
**CUADRO 3.2**  
**DESEMPLEO AÑO ENERO-**  
**SEPTIEMBRE 2010**

<b>MESES</b>	<b>%</b>
Primer Trimestre	9,10%
Segundo Trimestre	7,71%
Tercer Trimestre	7,44%

**Fuente: BCE**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

**GRAFICO 3.2**



**Fuente: BCE, INEC**  
**Elaborado por: Verónica Sánchez**

La tasa de desempleo urbano publicada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 7,4 % en el tercer trimestre del año, lo que implica que la demanda de trabajo ha crecido en 0,3% en los últimos tres meses. De igual manera, si comparamos el desempleo en el tercer trimestre del 2009 con el 2010, existe una caída del mismo del -1,6%.

La tasa de desocupación por ciudades en el tercer trimestre fue: Cuenca 4,0 %, Guayaquil 10,0 % Quito 5,8 %, Machala 6,2%, y Ambato 3,7%. La tasa de subempleo fue de 49,6 %, un 0,8 % menos que el mismo periodo del año anterior. Tomando en referencia estas premisas el crecimiento del desempleo actualmente sigue incrementándose en consecuencia esta variable es una AMENAZA.

#### **3.1.1.1.3.2 Inmigración**

La inmigración, que es la entrada en un país, región o lugar determinados procedentes de otras partes; este fenómeno se presenta por la falta de oportunidades de trabajo hace que la Población Económicamente Activa (PEA)

inmigre a las grandes ciudades como es Quito, para acceder a un puesto de trabajo que generan las empresas, como es el caso de las empresas florícolas.

Por lo tanto la inmigración es una OPORTUNIDAD para la empresa Fleurosa, por cuanto existe disponibilidad de mano de obra joven y barata.

#### **3.1.1.1.4 Factores Ambientales**

##### **3.1.1.1.4.1 Ubicación estratégica de las empresas florícolas**

Las plantaciones de flores se ubican en zonas con buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.

Por eso las empresas en un 71% han buscado lugares estratégicos como son: la Provincia de Pichincha, asentándose en los siguientes lugares:

Cayambe, Tabacundo, Ayora, Huaycupata, La Esperanza, Tocachi, Atahualpa, Perucho, Malchinguí, El Tingo, Guayllabamba, Pomasqui, Puenbo, Yaruquí, Tababela, Tumbaco, Pifo, Amaguaña, Aloag, Alausí, Tupigachi.

Por lo tanto esta variable es una OPORTUNIDAD para la empresa Fleurosa.

#### **3.1.1.1.5 Factores Tecnológicos**

##### **3.1.1.1.5.1 Desarrollo Tecnológico**

En el Ecuador el desarrollo tecnológico es muy bajo debido a la influencia de los siguientes factores:

- Muy pocos especialistas en el medio nacional.

- Nivel de desarrollo científico-tecnológico en Ecuador muy bajo.
- Transferencia de tecnología insuficiente.
- Dificultades al incorporar altas tecnologías en ambientes campesinos.

Por lo tanto esta variable es una AMENAZA, para la empresa Fleurosa.

#### ***3.1.1.1.5.2 Acceso a Tecnología***

En el Ecuador el acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local es accesible, por cuanto se encuentra la tecnificación suficiente; en consecuencia esta variable es una OPORTUNIDAD.

#### ***3.1.1.2 Microambiente***

El Microambiente implica el análisis de los factores que están fuera de la organización, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa; entre éstos se analizará los siguientes: los clientes, proveedores, y competencia.

##### ***3.1.1.2.1 Clientes***

En lo que va del año (enero-septiembre 2010) se ha exportado 56.141,30 toneladas de rosas, lo que representa \$319,123.45. Su principal mercado es Estados Unidos (73,78%), Rusia (10,07%), Holanda (5,71%) y el 10,44% a más de 60 países. En el continente asiático la participación es muy marginal (por ejemplo Japón con el 1.1% de las exportaciones ecuatorianas de Flores). Las flores ecuatorianas son exportadas hacia estos mercados por vía aérea, bajo estándares internacionales que permiten la conservación de las mismas desde su empaque en las plantaciones hasta su lugar de destino.

Las rosas son agrupadas en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una. Los cléveles se colocan en cajas que contienen un promedio de 35 ramos y cada ramo entre 20 a 25 tallos. Los crisantemos son empacados en cajas que contienen 25 ramos con 10 tallos cada uno.

**GRAFICO N° 3.3**



Fuente: [ecuadortrade.com](http://ecuadortrade.com)  
Elaborado por: Verónica Sánchez

La celebración de San Valentín (14 de febrero de cada año) en la mayoría de países del mundo, representa el 30% de las ventas totales anuales de las flores ecuatorianas. Existen buenas perspectivas para incursionar desde este año en el mercado Chino y Japonés, inicialmente a través de la participación en ferias demostrativas. Se estima que podrían transcurrir diez años para consolidar ese mercado.

FLEUROSA, tiene clientes a nivel nacional e internacional; según la entrevista realizada al Gerente de Comercialización, el 100% de la producción de rosas se destina para el exterior, tanto para el continente americano como el europeo. Tales clientes demandan mayor cantidad de flor por su calidad y reconocimiento a nivel internacional, a continuación en el cuadro N° se detalla un listado de los

clientes de FLEUROSA al país que pertenece el cliente, el precio promedio, el cual varía de acuerdo al cliente, y por último el porcentaje de participación.

Los tres principales clientes en volumen de compra se encuentran en Holanda y son el 7.59% DTS FLOWER con el 6.30% HOLLAND FLOWER MARKET y con el 6.53% CAMELLIA-NED sumado los tres porcentajes forman un total del 20.4% El porcentaje restante se ha distribuido entre los diferentes clientes y mercados.

### CUADRO N°3.3

#### LISTADO DE CLIENTES FLEUROSA

CLIENTES	MERCADO	PRECIO PROM.	% PARTICIPACION
AGROTROPICS	EEUU	\$ 0,25	2,73%
ALSTER FLOWERS	EEUU	\$ 0,35	6,67%
ANGELA ESPINOSA	EEUU	\$ 0,34	3,94%
BELLA ROSA CORP	EEUU	\$ 0,33	2,43%
BERKELEY FLORIST SUPPLY	EEUU	\$ 0,37	1,43%
BOLORIA HOLDING INC	EEUU	\$ 0,19	1,81%
CAMELLIA-NED	EEUU	\$ 0,20	2,55%
CARRIER O.K.S. LTDA	EEUU	\$ 0,28	0,77%
COLORS IN BLOOM	CANADÁ	\$ 0,26	0,66%
IMPORT FLOWER SERVICES, INC.	EEUU	\$ 0,20	0,63%
ROSA MUNDI	EEUU	\$ 0,25	2,94%
ECUAROSE TRADING	EEUU	\$ 0,25	2,57%
ESPRIT MIAMI	EEUU	\$ 0,25	1,21%
FLORAL TIME	EEUU	\$ 0,25	1,24%
FLOWERS UNLIMITED	EEUU	\$ 0,25	2,96%
FULL FLOWER SERVICE	EEUU	\$ 0,34	3,29%
G. VAN DIJK IM-EXPORT B.V.	EEUU	\$ 0,27	1,04%
POTOMAC	EEUU	\$ 0,21	0,99%
ROSES AND BUSSINES	EEUU Y RUSIA	\$ 0,35	2,02%
A. PERRI FARMS	EEUU	\$ 0,27	4,11%
AGROTROPICS	EEUU	\$ 0,34	5,17%
ALSTER FLOWERS	EEUU	\$ 0,31	1,23%
ANGELA ESPINOSA	EEUU	\$ 0,30	0,11%
BELLA ROSA CORP	EEUU	\$ 0,27	2,34%
BERKELEY FLORIST SUPPLY	HOLANDA	\$ 0,28	5,48%

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

CLIENTES	MERCADO	PRECIO PROM.	% PARTICIPACION
BOLORIA HOLDING INC	HOLANDA	\$ 0,26	5,09%
CAMELLIA-NED	HOLANDA	\$ 0,25	6,53%
HOLLAND FLOWER MARKET	HOLANDA	\$ 0,25	6,30%
COLORS IN BLOOM	HOLANDA	\$ 0,22	1,37%
COMTRANSFLOR	HOLANDA	\$ 0,22	2,14%
DTS FLOWERS	HOLANDA	\$ 0,36	7,59%
ECUAROSE TRADING	SUIZA	\$ 0,28	0,73%
MOONLIGHT FLOWERS	RUSIA	\$ 0,35	2,75%
FLORAL TIME	RUSIA	\$ 0,25	0,77%
FLOWERS UNLIMITED	RUSIA	\$ 0,47	3,43%
FULL FLOWER SERVICE	RUSIA	\$ 0,21	0,06%
G. VAN DIJK IM-EXPORT B.V.	RUSIA	\$ 0,28	1,96%
GREEN HOUSE	RUSIA	\$ 0,35	0,01%
HOLLAND FLOWER MARKET	RUSIA	\$ 0,26	0,95%
			100,00%

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

El Cuadro 3.4, Grafico 3.4 muestra la representación total de ventas mensuales de exportación por año donde existe un incremento en las ventas del 2008 a 2009 de un 5.59% y del 2009 al 2010 un incremento de 9.99% el incremento fue mayor con respecto al año 2009.

La Gerente General manifiesta que el incremento se dio ya que a partir de este año la finca 2 empezó a producir sus primeras variedades con lo que se pudo abastecer a otros mercados como es el caso de Rusia que en el año 2009 tuvo un porcentaje de participación mayor que lo años anteriores.

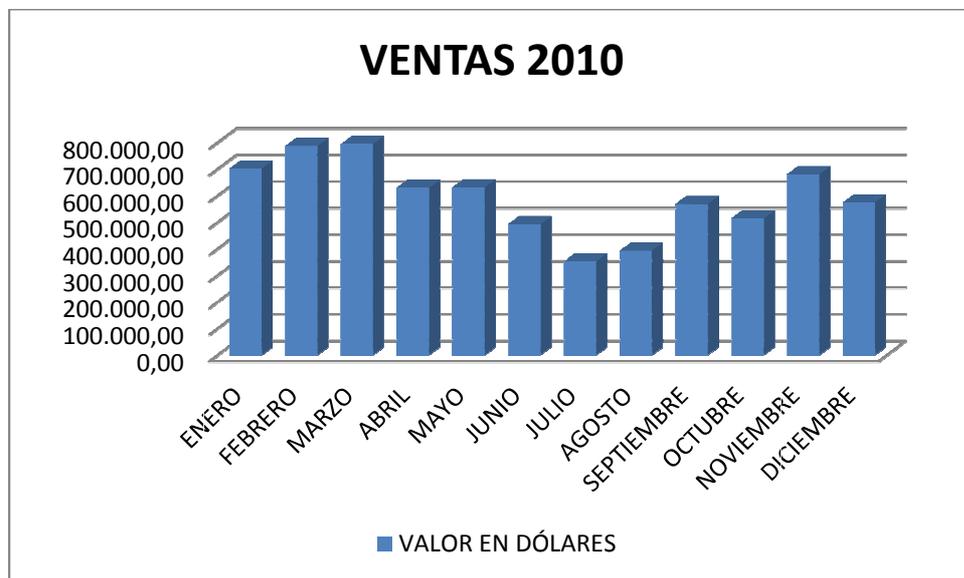
**CUADRO 3.4**  
**VENTAS FLEUROSA USD**

<b>VENTAS FLEUROSA 2010</b>	
<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>VALOR EN DÓLARES</b>
ENERO	700.968,85
FEBRERO	786.305,60
MARZO	793.812,30
ABRIL	629.425,18
MAYO	631.396,28

JUNIO	492.243,55
JULIO	352.079,45
AGOSTO	392.103,90
SEPTIEMBRE	568.232,55
OCTUBRE	514.150,98
NOVIEMBRE	679.676,36
DICIEMBRE	573.573,38
<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>7.113.968,38</b>

Fuente: Fleurosa S.A  
 Elaborado por: Verónica Sánchez

**GRAFICO 3.4**



Fuente: Fleurosa S.A  
 Elaborado por: Verónica Sánchez

El acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes es considerado como una OPORTUNIDAD, para la exportación de flores y por ende para la empresa Fleurosa.

### 3.1.1.2.2 Proveedores

Los proveedores son firmas o personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.

En el ámbito florícola, el nivel de poder de los proveedores se encuentra en los oferentes de insumos químicos, semillas, empaques de cartón, fletes aéreos.

Estos últimos en muchas ocasiones debido a los incrementos de los precios del petróleo han afectado los niveles de rentabilidad de la industria.

Existe cierta estabilidad en cuanto al poder de negociación en los proveedores locales.

Los compradores también ejercen su poder a través del establecimiento de presiones para fijar precios en base de la disponibilidad de sustitutos de igual calidad a menor costo.

Esto hace que las industrias presenten disminución en sus márgenes de utilidad. Cuando los compradores están muy bien organizados exigen muchos aspectos en los productos: calidad, tamaño, edad, sello verde, etc.

Los proveedores de FLEUROSA se encuentran diversificados acorde a la inversión que la compañía realiza enfocada en su procesos de producción, así tenemos que su principal proveedor constituye Petrocomercial, por la compra de combustible necesario para el funcionamiento de las calderos de dos las fincas de FLEUROSA. La lista completa de los proveedores de FLEUROSA se encuentra en el anexo 6.

Entre los proveedores de reconocido prestigio tenemos los siguientes:

**CUADRO 3.5  
PROVEEDORES**

<b>EMPRESAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Petrocomercial	Combustible
Novacero – Aceropaxi	Activos
Marquin flowers	Fertilizantes y Químicos
Químicos MSCH	Regalías

Rose Tan Tau	Regalías
Schreurs Ecuador Cia Ltda.	Regalías
D.R. Ecuador Roses	Regalías
Cartones Nacionales Cartopel	Materiales de empaque
Microempaques	Materiales de empaque
Bravo Polo	Materiales de empaque
Plastilene	Plásticos
Plantas Técnicas Plantec	
Otros	

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

Por lo antes analizado se puede concluir que los proveedores ofrecen una OPORTUNIDAD por cuanto existe seriedad de ellos en cuanto a la calidad de los productos, lo que influye directamente en la calidad de los productos que venden a la empresa.

### **3.1.1.2.3 Competencia**

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado.

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

En nuestro país se producen diferentes tipos de flores como la rosa, con más de 300 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores.

Las inversiones requeridas por hectárea son altas pues bordean los 350 mil dólares, lo que podría constituir en una barrera de ingreso para competidores

El mayor competidor con la rosa ecuatoriana es el producto colombiano, cuya industria floricultora factura anualmente alrededor de 600 millones de dólares.

Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.

La competencia en el sector florícola Ecuatoriano es amplia. El apareamiento de nuevos participantes en el mercado de flores afecta de manera significativa en el precio de venta, ya que a mayor cantidad de ofertantes el precio de venta disminuye.

Algunos productores exportadores se ven obligados a vender sus flores a precios que apenas cubren los costos de transporte, conduciéndoles a cerrar sus florícolas si no buscan una ventaja competitiva que les faculte sostenerse en el negocio; por ello las empresas deberán considerar la apertura hacia nuevos nichos de mercado donde aún no existe concentración de la oferta del producto, generando nuevas variedades y presentación de los productos.

Fleurosa, tiene como ventaja competitiva las variedades de sus rosas que son únicas y exclusivas con las regalías respectivas que otra florícola no poseen diferenciándose del resto de productores por su belleza color y calidad.

Sin embargo dada la tecnología utilizada por FLEURO S.A. las compañías que pueden representar competencia son aquellas con inversión holandesa que posean similar infraestructura. Con la que pueden obtener un producto final similar, a continuación citamos algunas empresas que poseen tecnología holandesa y que pueden representar competencia a nivel nacional de Fleurosa.

- Andean Flor
- Eco farms / Natuflor
- Flodecol S.A.
- Loveroses S.A.
- Tamboroses S.A.
- Vegaflor
- Royal Flowers
- D. R. Ecuador Roses S.A
- Rosadex CIA Ltda.
- Floconex S.A.
- Flor Pifo
- Flore cot
- Agro flora S.A etc.

Del análisis realizado se determina que esta variable es una AMENAZA para la empresa Fleurosa, por cuanto existe el apareamiento de nuevos competidores en el mercado de flores.

### ***3.1.1.3 Identificación de Oportunidades***

Son: los hechos, tendencias, circunstancias que permitirán directa o indirectamente el desarrollo y crecimiento de la Empresa FELUROSA, siempre que se aproveche de forma oportuna y adecuada estas oportunidades son los siguientes:

1. Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.
2. Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación.
3. Disponibilidad de mano de obra joven barata.
4. Legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento.

5. Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.
6. Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local.
7. Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.
8. Seriedad de los proveedores.

#### **3.1.1.4 Identificación de Amenazas**

Son factores, tendencias, circunstancias que afectan directa o indirectamente a la comercialización de los productos de la Empresa FLEUROSA, por ende al desarrollo oportuno y logro de objetivos propuestos, en consecuencia se han identificado a las siguientes amenazas:

1. La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal.
2. Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.
3. Elevado nivel de endeudamiento.
4. La ausencia de sistemas de comercialización propios.
5. Carencia de estándares de calidad rigurosos.
6. Altos niveles de inflación.
7. Crecimiento de los costos de producción.
8. Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece.
9. Crecimiento del desempleo.
10. Desarrollo tecnológico bajo.
11. Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.

#### **3.1.2 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis de la situación interna de la empresa "consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo".<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> FREDR. David. La Gerencia Estratégica. Pág 139

Las fortalezas son aquellos factores internos que aportan positivamente a la administración de la empresa, también son lo que la organización sabe hacer bien; sus capacidades, habilidades, conocimientos, su posicionamiento y espacios ocupados en el mercado, lo que produce o son capaces de producir resultados significativos hacia lo deseado.

Las debilidades son factores internos negativos de la empresa; insuficientes para servir como bases de sustentación de la empresa, y que son o pueden llegar a ser obstáculos organizacionales internos para lograr sus objetivos.

Para el análisis interno se han identificado las siguientes capacidades: gerencia general, comercialización, Talento humano, administración y finanzas; y producción; para lo cual se realizó entrevistas a la gerente de la empresa y a los jefes de las áreas mencionadas con el fin de obtener información relevante que permita conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa en materia de Talento humano y saber cuáles son sus fortalezas y debilidades con respecto al personal que labora en FLEUROSA tomando en cuenta que es el recursos más importante de la empresa y que su eficaz desenvolvimiento favorece para el crecimiento de la organización.

### ***3.1.2.1 Gerencia General***

La Gerencia General es la cabeza de la empresa, su experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola, condición que le ha permitido desarrollar capacidad de liderazgo, buen manejo administrativo y una acertada toma de decisiones. En consecuencia estas variables son FORTALEZAS para la organización.

Por otro lado, se ha detectado la falta de uso de planes estratégicos, sin un buen plan estratégico se reduce el éxito de cualquier negocio, pues a través de él se

diseñan los objetivos, las políticas, planes y procedimientos para guiar a la empresa y a sus colaboradores hacia metas específicas.

La Gerente ha manifestado, que si se hacen planes para determinadas áreas como son producción y comercialización, pero un plan estratégico el cual se aplica a toda la organización no, debido a la falta de tiempo y coordinación con los jefes departamentales.

La carencia de un plan estratégico no permite tener una filosofía empresarial definida, no trabajan con un rumbo ni una visión de largo plazo, no existe un elemento motivador con el que se comprometan dirigentes y colaboradores, no tiene marcados los lineamientos para desarrollar sus actividades, ni normativas bajo las cuales se tomen las decisiones requeridas.

Por la inexistencia de una administración estratégica, la Empresa Fleurosa tiene una DEBILIDAD.

### *3.1.2.2 Comercialización*

El personal que labora en el área de comercialización. Tiene como principal FORTALEZA la capacidad de negociación; y un amplio conocimiento técnico del mercado, un servicio eficiente al cliente, lo que da como resultado lealtad y satisfacción de los clientes; aspecto fundamental para mantenerse activo en el mercado.

Entre las **DEBILIDADES** detectadas son: la carencia de investigación de nuevos nichos de mercados; la rotación de personal, carencia de planes de mercadeo, no existe un seguimiento y evaluación de clientes y un sistema de archivo de documentos inadecuado.

### *3.1.2.3 Talento humano*

El Departamento de Talento humano es el encargado del bienestar, desarrollo y control del personal.

En consecuencia se ha identificado como FORTALEZAS las siguientes variables: cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificación en las fechas señaladas, Se dicta charlas de diferentes temas importantes para el bienestar de la gente como: salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo entre otros. Además los trabajadores reciben atención médica, beneficios e incentivos como un comisariato con precios especiales, alimentación transporte y bonos por buen desempeño.

Si bien FLEUROSA se preocupa de manera primordial en el bienestar de sus trabajadores, así también presenta DEBILIDADES en la gestión del Talento humano, debido a que se cometen errores relacionadas específicamente con los procesos de reclutamiento y selección los cuales acarrear falencias para la administración del personal, por cuanto existe una carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto, situación que ha contribuido a que se duplique las actividades, en muchos casos con el pasar del tiempo cada persona se establece sus actividades para su cargo.

Además en la Empresa Fleurosa existe una carencia de un programa de inducción, carece de un programa de capacitación para los trabajadores.

#### ***3.1.2.4 Administración y Finanzas***

En esta área se pudo detectar las siguientes FORTALEZAS: manejo de información contable y tributaria actualizada facilitando la elaboración y entrega oportuna de reportes a la Gerencia; y experiencia del personal en administración tributaria y comercio exterior, cualidad positiva para el logro de los objetivos organizacionales.

Entre las DEBILIDADES que se han detectado se tiene desconocimientos de funciones, la falta de capacitación para un mejor desenvolvimiento del personal de

esta área, sobre todo para una eficiente administración de inventarios, Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.

### **3.1.2.5 Producción**

El Departamento de Producción está compuesto de tres áreas: Cultivo Pos cosecha y Propagación

Las FORTALEZAS del área de cultivo son: adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero el cual es importante para el crecimiento de las plantas; la ubicación de la finca proporciona condiciones excepcionales de luminosidad, tierra fértil, agua de vertiente, temperatura ambiente, factores ideales para el cultivo de flores; y una amplia gama de variedades.

Al momento la empresa cuenta con 90 variedades de rosas, satisfaciendo de esta manera la demanda de clientes exigentes del mercado internacional; utilizando la biotecnología para el cuidado del medio ambiente como un compromiso con las próximas generaciones; personal técnico calificado con vasta experiencia en el cultivo de rosas para lograr producir rosas de la más alta calidad.

Entre sus DEBILIDADES más importantes son; la alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación por los problemas o enfermedades que acarrea esta actividad, esto ocurre porque no existe una persona que se encargue en forma permanente de la seguridad y salud del personal.

En el área de Post-cosecha Sus principales FORTALEZAS son: estándares de calidad y control lo que le permite colocar a su producto (rosas) en el mercado en óptimas condiciones; adecuado manejo del producto, en esta área generalmente trabaja personal femenino por la agilidad, sensibilidad, el movimiento de manos y detalle que ponen en su tarea; oportuno abastecimiento de materiales y

herramientas para el empaque de las rosas; y una adecuada estructura de cuartos fríos, donde se mantienen las rosas durante la noche anterior al embarque.

Sus DEBILIDADES principales son: Nivel alto de permisos de maternidad pues en esta área la mayor parte del personal es femenino y falta de capacitación técnica para el nuevo personal que ingresa.

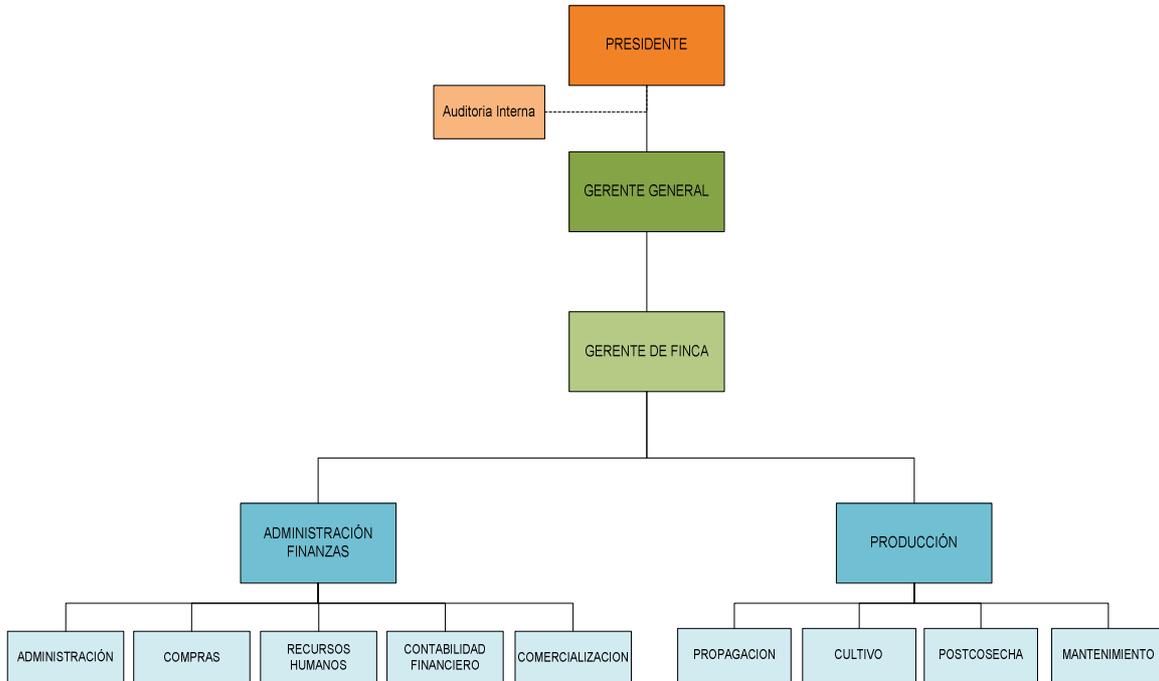
En el área de propagación se encargan de efectuar la multiplicación y obtención de plantas por medio de la reproducción por semillas y proceso de enjertación de las cuales se obtiene distintas variedades que son acogidas en el mercado con gran aceptación por su belleza y calidad, es una FORTALEZA de la empresa tener una área de propagación por que les permite crear sus propias variedades que se conviertan en únicas con las que pueda atender a diferentes gustos de clientes.

Entre sus DEBILIDADES más importantes es que esto implica incurrir en elevados costos de investigación y se necesita capacitación permanente para el personal, lo cual no se está realizando, otra de las debilidades es la rotación del personal agrícola, debido a la exposición de productos químicos y el trabajo a presión

#### ***3.1.2.6 Análisis de la Estructura Organizacional***

Fleurosa, posee una estructura organizacional que no se encuentra definida formalmente, sin embargo, se han determinado jerarquías que se ejercen en la práctica; como se puede observar en el siguiente organigrama.

### GRÁFICO 3.5 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL ACTUAL

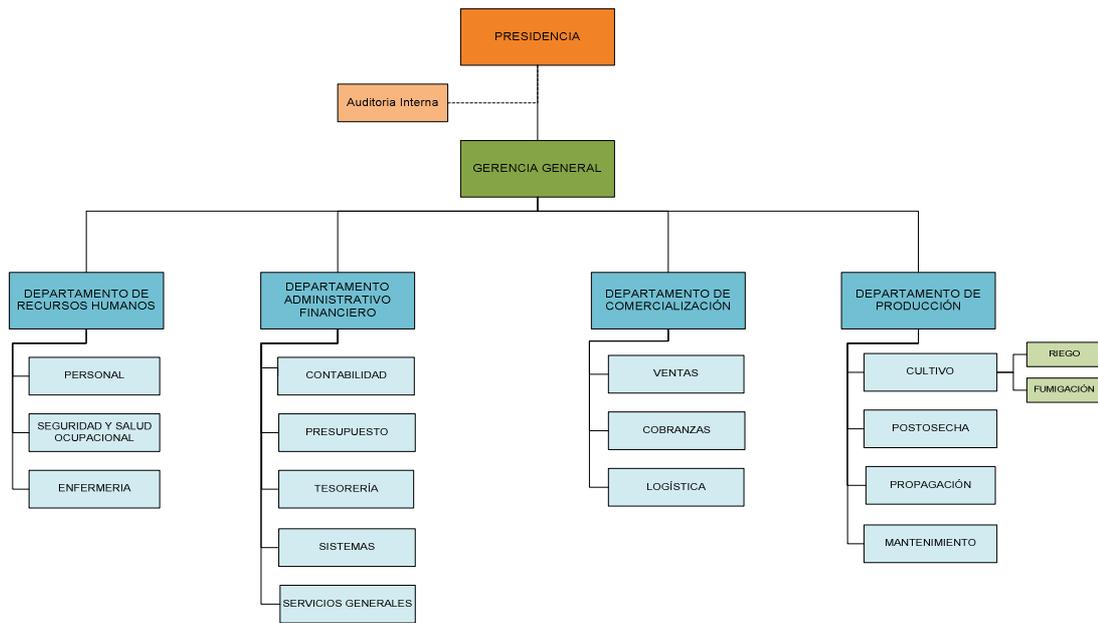


**Fuente: Fleurosa S.A**  
**Elaborado por: Verónica Sánchez**

Esta estructura presenta variables que son DEBILIDADES, para la empresa, puesto que el Gerente de Finca es aquel que supervisa y controla el manejo de todas las áreas de la empresa y este a su vez es supervisado por el Gerente General, esto ocasiona que la estructura presenta la excesiva concentración de funciones, y se identifica la inexistencia de niveles de descentralización, la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, debido a que todo converge al gerente de finca, situación que deteriora el sistema de toma de decisiones, ya que en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información. Por otro lado, una estructura organizacional definida es un patrón de agrupación de puestos y de relaciones que se establecen dentro de una organización que facilita la coordinación de actividades y el control de los actos de las personas y asegura la estabilidad y continuidad de la organización. Con el objeto de definir de mejor manera las áreas de la empresa se plantea una nueva

propuesta de organización estructural para la empresa Fleurosa, la cual se describe a continuación:

**GRAFICO 3.6**  
**ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL PROPUESTA**



**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

En esta nueva propuesta se describen los cargos de la empresa; en la cual la creación de dos nuevos cargos, estos fueron creados de acuerdo a las necesidades de la empresa, las cuales fueron manifestadas por el personal en la entrevista que se les realizo.

Los cargos que se propusieron es el de seguridad y salud ocupacional, este cargo no existe cada jefe del área de producción se encarga de controlar la seguridad y salud de los trabajadores, pero no es un control permanente ya que los jefes departamentales demandan de otras actividades y se descuidan de que el personal este utilizando los equipos y utencillos de seguridad necesarios dependiendo del cargo.

Este cargo fue propuesto con el fin de reducir y prevenir accidentes y enfermedades de los trabajadores.

El segundo cargo propuesto es el de sistemas, en vista de que existe una persona que realiza asesoría mensual o quincenal pero no diaria, en muchas ocasiones los departamentos de producción, financiero, y talento humano han pasado días sin sistema, hasta que la persona se acerque a la empresa a resolver los inconvenientes, otro de los problemas es que se implantan nuevos sistemas y programas, se da la capacitación el momento de la implantación, luego existen inconvenientes con el sistema y no hay una persona que les ayude a resolver de manera inmediata; estas son las razones por las cuales propongo que se cree este cargo para facilitar los procesos y trabajo de los empleados de FLEUROSA.

Tomando como referencia las premisas descritas y la nueva propuesta de organización estructural se determina que exista una descentralización de funciones, además establece y propicia la gestión por procesos, situación que facilita el control de las actividades en toda organización y permite una gestión administrativa y financiera eficiente.

En consecuencia estas variables se constituyen en FORTALEZAS, para la empresa Fleurosa.

### ***3.1.2.7 Identificación de Fortalezas***

Son atributos, internos que aportan al fortalecimiento de la Empresa Fleurosa, y que permiten el cumplimiento y logro de los objetivos, estos son potencialidades que están bajo el control de la empresa.

Su mejor y eficiente utilización ha de producir los mejores resultados.

A continuación se describen las siguientes Fortalezas:

1. Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.
2. Acertada toma de decisiones.
3. Capacidad de liderazgo
4. Capacidad de negociación.
5. Conocimiento técnico del mercado
6. Cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificaciones.
7. Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.
8. Brinda atención médica, beneficios e incentivos como comisariato con precios especiales, alimentación transporte.
9. Manejo de información contable y tributaria actualizada.
10. Experiencia del personal en administración tributaria y comercio exterior
11. Adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero.
12. Estándares de calidad y control.
13. Adecuado manejo del producto.
14. Adecuada estructura de cuartos fríos.
15. Área de propagación por que les permite crear sus propias variedades que se conviertan en únicas.
16. Descentralización de funciones.
17. Establece y propicia la gestión por procesos.

### ***3.1.2.8 Identificación de Debilidades***

Son actitudes, cualidades, que inhiben un incremento en la comercialización de los productos, estos son factores que dificultan en parte la comercialización para la empresa y a veces pueden ser un obstáculo para lograr los objetivos propuestos. A continuación se describen las siguientes debilidades:

1. Carencia de un plan estratégico
2. Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.

3. Rotación de personal.
4. Carencia de planes de mercadeo.
5. Inexistencia de un seguimiento y evaluación de clientes.
6. Sistema de archivo de documentos inadecuado.
7. Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.
8. Carencia de un programa de inducción.
9. Carencia de un programa de capacitación para los trabajadores
10. Desconocimientos de funciones.
11. Carencia de capacitación.
12. Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.
13. Alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación.
14. Nivel alto de permisos de maternidad.
15. Elevados costos de investigación.
16. Excesiva concentración de funciones.
17. Inexistencia de niveles de descentralización.

### **3.1.3 MATRICES FODA**

En el anexo # 1 se encuentra la Matriz FODA.

### **3.1.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

#### **3.1.4.1 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)***

#### **Metodología**

La matriz MEFE se la desarrolla en cinco pasos, los cuales se describen a continuación:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores externos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.01 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

#### ***3.1.4.2 Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Externos***

El resultado en la evaluación EFE es de 2.55, lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado y comercializando sus productos.

Gracias a su capacidad de respuesta puede hacer frente a las amenazas que se presentan como es el Alto costo del flete aéreo debido a la falta de carga de retorno, la ausencia de sistemas de comercialización propios, Crecimiento de los costos de producción y al Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores. La matriz de Evaluación de Factores Externos se encuentra en el anexo 2.

#### ***3.1.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)***

### **Metodología**

La matriz MEFI se la desarrolla en cinco pasos, los cuales se describen a continuación:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso entre 0.1 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

#### ***3.1.4.4 Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Internos***

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2,28, lo que significa que la empresa es débil internamente por lo que se debe disminuir esas debilidades para ser sólidamente fuertes, aprovechando las fortalezas, que posee la empresa, como son: Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola, Experiencia del personal, Adecuado manejo del producto, Adecuada estructura de cuartos fríos y Establece y propicia la gestión por procesos.

La matriz de Evaluación de Factores Internos se encuentra en el anexo 3.

### **3.1.5 MATRICES ESTRATEGIAS CRUZADAS**

#### **Procedimiento**

1. Seleccionar cinco fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de mayor impacto para determinar las estrategias cruzadas, FO, DO, FA, Y DA.

La Matriz de estrategias Cruzadas se encuentra en el anexo 4.

### **3.1.6 METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA FELUROSA**

Para realizar la planificación estratégica de la empresa FELUROSA, se utilizó la siguiente metodología.

Anexo A: Taller de Planificación Estratégica

# CAPÍTULO IV

## 4.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

### 4.1.1 La gestión del talento humano por competencias.

De acuerdo con David McClellan (2005): la gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClellan llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Una organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el

enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

La gestión del Talento humano tiene importancia vital en la consecución de las metas de la empresa; en consecuencia una de sus tareas primordiales constituye el proporcionar el talento humano con las competencias requeridas por la organización.

El proceso en general inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el puesto que aspira. De este modo el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o a partir de la definición de las competencias (conductismo) requeridas.

#### **4.1.1.1 COMPETENCIAS**

Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo. Tomando como referencia la definición de competencia se define a la competencia laboral como: una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. En consecuencia KOCHANSKY, JIM (1998) definió lo siguiente: Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

- **HABILIDADES Y DESTREZAS:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.
- **CUALIDADES:** rasgos del carácter de los individuos que la predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

- **CONOCIMIENTO:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- **ACTITUDES:** inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

#### 4.2 ELEMENTOS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA

Según RODRIGUEZ, Nelson (Comps); Una competencia es lo que hace que la persona sea competente para realizar un trabajo o una actividad y sea exitoso en el desempeño de la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de estos aspectos y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente. (pág.3).

Por lo tanto una competencia debe describir lo siguiente:

- ✓ La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (**capacidades**)
- ✓ La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (**acción**).
- ✓ La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (**compromiso**).

En consecuencia un profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes:

- ✓ En primer lugar, **capacidades**, es decir conocimientos y “*competencias*” que le permitan lograr los resultados.
- ✓ En segundo lugar, **compromiso**, ya sea con el proyecto o con su empresa, y

- ✓ La acción. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

LE BOTERF afirma que una competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

- **EL SABER ACTUAR.** Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- **EL QUERER ACTUAR.** Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto’.
- **EL PODER ACTUAR.** ‘En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

# COMPETENCIAS



Otra forma de determinar los elementos que estructuran las competencias, es a través del modelo propuesto por el consultor Miguel García Sáez, quién señala que, las competencias se estructuran en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer. Los cuales se describen a continuación.

- **SABER.** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial”, esto se relaciona con el conocimiento.
- **SABER HACER.** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí” esto se relaciona con las habilidades.
- **SABER ESTAR.** ‘Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- **QUERER HACER.** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
  
- **PODER HACER.** Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

#### 4.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Según Leonard Mertens, quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera:

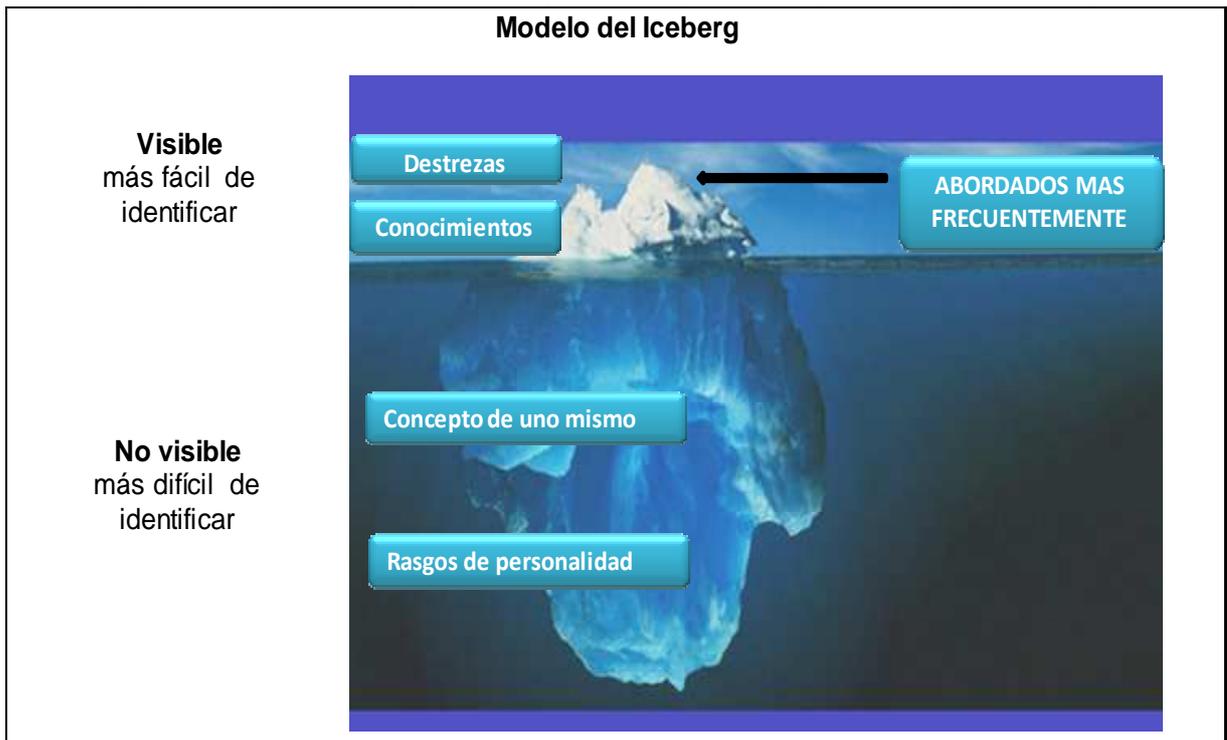
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS:** “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción”.
  
- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:** “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales”.
  
- **COMPETENCIAS BÁSICAS:** “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo”. (pág. 3-4)

Spencer y Spencer introducen el modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad.

Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

### GRÁFICO 4.1

#### MODELO DEL ICEBERG



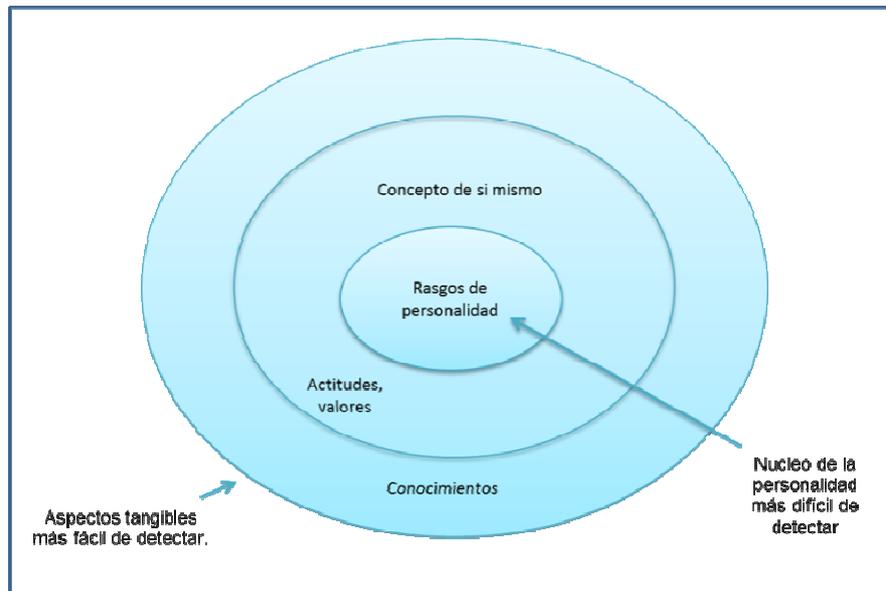
Elaborado por: Verónica Sánchez

Según el grado de dificultad de detención las competencias se clasifican de la siguiente manera:

El gráfico 4.2 muestra el grado de dificultad de las competencias:

## GRÁFICO 4.1

### GRADO DE DIFICULTAD DE LAS COMPETENCIAS



Elaborado por: Verónica Sánchez

### 4.3 CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Un modelo de gestión por competencias tiene tres características destacables: es sistémico, sinérgico y holístico.

- **Es sistémico** porque exige considerar a la organización como un conjunto de elementos interdependientes que deben actuar de manera armónica para lograr el óptimo funcionamiento del sistema. Por lo anterior, la implementación del modelo exige la participación activa de todas las áreas (gerenciales y técnicas) de la organización, en todas las etapas de gestión del talento humano desde la misma identificación de las condiciones causalmente relacionadas con niveles de desempeño superior para construir los perfiles de rol a través de los cuales se logra la integración efectiva de los atributos de la persona (competencias) a las demandas de cada empleo en función de los objetivos del área y la organización. La

correcta identificación de los perfiles se pone a prueba a través de los procesos de evaluación para verificar si se han logrado los altos niveles de desempeño, calidad, productividad y optimización de los resultados esperados. De ahí que el modelo se fundamente en un enfoque de procesos y de mejoramiento continuo.

Ninguna de las etapas de la gestión del talento humano por competencias es un fin en sí misma, es un instrumento para lograr los objetivos institucionales. Tampoco se concibe cada etapa de manera aislada pues cada una es a la vez insumo y destino de las demás y cada una contiene potencial de retroalimentación del funcionamiento y efectividad de las demás.

Por otra parte toma en cuenta el contexto y la cultura organizacional e incorpora la ética y los valores al proceso de identificación de competencias claves para el desempeño exitoso en cada organización.

- **Es sinérgico**, pues a través de la identificación y el incremento de las competencias individuales se logra conformar equipos de trabajo altamente eficientes y adecuadamente interrelacionados en la cadena productiva. Convierte la gestión del talento humano en un proceso integral que involucra todas las instancias de la organización desde la planificación hasta la evaluación de resultados. A través de la retroalimentación en cada etapa permite identificar oportunidades de mejoramiento no solo de la gestión del talento humano (programas de formación, motivación, etc.) sino de los procesos mismos. Su mayor potencial de desarrollo se concentra en la posibilidad de gerenciar el talento humano con base en parámetros medibles y objetivos.
  
- **Es holístico** en la medida que abarca la gestión con personas desde diversas esferas tomando en cuenta la integralidad del ser humano: gestión del conocimiento, gestión ética, relaciones de trabajo, condiciones ergonómicas, etc. propiciando mejores condiciones de vida. El modelo persigue incrementar el capital humano de la organización movilizando capacidad de aprendizaje, incentivando el compromiso emocional de

empleados y usuarios, transformando las relaciones de trabajo. Un supuesto fundamental de este modelo es que cada individuo es partícipe activo de su proceso de desarrollo pues debe comprender perfectamente cuál es la contribución que se espera de su gestión, las competencias que posee y las brechas que existen entre el nivel en que se encuentran dichas competencias y el nivel óptimo en que cada una de ellas debe presentarse para garantizar el máximo desempeño en su rol de empleo.

El modelo de gestión por competencias se fundamenta en el principio de mejoramiento continuo pues parte del supuesto de que las competencias son perfectibles y relativamente cambiantes. Las competencias que se requieren hoy pueden no ser las más útiles mañana por eso son contextuales. Los objetivos de desarrollo de la organización deben ser compatibles con las metas de crecimiento de los individuos. Las personas se desarrollan mientras trabajan y el conocimiento adquirido y perfeccionado es un recurso de capital para la organización. Partiendo de reconocer este hecho lo que se gestiona conocimiento, capacidad de aprendizaje y capacidad de adaptación.

El modelo de gestión por competencias busca desarrollar condiciones que le permitan a las personas innovar, aprender y aportar su conocimiento para el mejoramiento institucional. Hoy en día ya se habla de competencias colectivas como aquellas que caracterizan a equipos de trabajo altamente productivos por la sinergia de las competencias que cada uno posee individualmente. De hecho existen competencias que solo se realizan de manera efectiva en el trabajo colectivo: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación. Un equipo de trabajo requiere competencias complementarias para ser eficaz.

#### **4.4. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS.**

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de Talento humano con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo.

Para Gonzzi, Andrew y Athanasou, James, se deben analizar los procesos y procedimientos de Talento humano relativos a:

- ✓ Selección
- ✓ Formación
- ✓ Plan de Carrera / sucesión
- ✓ Promoción
- ✓ Retribución
- ✓ Desempeño
- ✓ Potencial

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- ✓ Perfiles ideales de los puestos.
- ✓ Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- ✓ Necesidades de formación individual y grupal.
- ✓ Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- ✓ Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

#### **4.5 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MODELO DE COMPETENCIAS**

Como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos: visión estratégica y propósito, procesos, flujos de trabajo, sistemas,

estructuras de soporte, competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural de la organización. Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos será explicado a continuación:

- a. **Visión estratégica y propósito:** debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.
- b. **Procesos:** flujos de trabajo: es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.
- c. **Sistemas:** estructuras de soporte: se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.
- d. **Competencias individuales y grupales:** es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.
- e. **Aprendizaje:** es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.

- f. **Contexto cultural:** es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

#### **4.6 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Las etapas de la implementación de la gestión por competencias se describen a continuación:

##### **4.6.1 SENSIBILIZACIÓN**

Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

De acuerdo con Le Boterf, Guy. En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- ✓ Reuniones
- ✓ Focos de Discusión
- ✓ Charlas y Seminarios
- ✓ Plenarias

##### **4.6.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS.**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

### **Perfil de Competencias:**

Con las competencias los individuos deben reflejar las conductas que se requiere para el éxito futuro de la organización. A continuación se hará una breve explicación del proceso de elaboración del perfil de competencias:

#### **a. Panel de Expertos**

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro.

Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

1. Buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato.

2. Obtenido las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos.
3. Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros.
4. Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por el panel de expertos.

#### **b. Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)**

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real.

Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización. Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) son las siguientes:

- ✓ Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.
- ✓ Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas

(por ejemplo, no sólo la utilización de la influencia, sino también ejemplos sobre cómo se utiliza la influencia en una situación específica en el ambiente político de una organización específica).

- ✓ Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, o culturales: de hecho, el enfoque de evaluación de las BEI ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones, debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías.

### **c. Análisis de Datos**

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

### **d. Validación.**

El modelo de competencia puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos

Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, el análisis de las mismas e identificadas las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

### **e. Planificación de las Aplicaciones**

### **f. Informe Final**

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el

cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia.

#### **4.7 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. Pero ¿Qué es un perfil de competencias? Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los cargos que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como competencia laboral. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

- ✓ Nombre de la competencia.
- ✓ Definición.
- ✓ Niveles.
- ✓ Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

Según Agudelo, Santiago en un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- ✓ Definición de Puestos.
- ✓ Tareas y Actividades Principales.
- ✓ Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
- ✓ Competencias

#### 4.7.1 Determinación de las competencias según el perfil del puesto:

Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas.

El mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen tres niveles: nivel inicial - receptivo, nivel intermedio y nivel superior. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal. Y como este nivel de exigencia está en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad).

**Tabla 4.1 Resumen de las Competencias de Hay Mcber.**

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al Logro</li> <li>✓ Preocupación por Orden, Calidad y Precisión</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Búsqueda de Información.</li> </ul>
II. Apoyo y Servicio Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprensión Interpersonal</li> <li>✓ Orientación al Servicio al Cliente</li> </ul>
III. Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impacto e Influencia</li> <li>✓ Conciencia Organizacional</li> <li>✓ Establecimiento de Relaciones</li> </ul>
IV. Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de Otros</li> <li>✓ Asertividad y Uso del Poder</li> </ul>

	Posicional ✓ Trabajo en Equipo y Cooperación ✓ Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	✓ Pensamiento Analítico ✓ Pensamiento Conceptual ✓ Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	✓ Autocontrol ✓ Autoconfianza ✓ Flexibilidad ✓ Compromiso Organizacional

De este listado de competencias se tomará a consideración de expertos en el tema las más trascendentales que deben formar parte dentro de la hoja de calificación para un postulante a un cargo dentro de la organización según el puesto que este vaya a ocupar.

Las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de la compañía.

En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo la capacidad de liderazgo, puede ser necesaria tanto para jóvenes profesionales como en los máximos ejecutivos, pero su importancia no será la misma en ambos niveles. Otras, por ejemplo la capacidad de aprendizaje, pueden ser requisito en un nivel como el inicial y no en otro, como el directivo.

### GRAFICO 4.3

#### EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN EL GRADO JERÁRQUICO.



#### 4.8 EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y REDEFINICIÓN DE PERFILES.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Del gran conglomerado de competencias se escogerán las más adecuadas para la empresa FLEUROSA, ya que, para cada empresa se debe escoger las que se ajusten a las necesidades de las mismas.

De tal manera que se procederá a depurar las competencias más idóneas para el cargo.

La tabla 4.2 muestra las principales competencias que un candidato debe tener para ser idóneo al postularse para un puesto a nivel directivo.

**Tabla No 4.2 Principales competencias genéricas para el nivel directivo expresada por los expertos (Ei)**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
Liderazgo	x	x	x	x	x
Orientación a resultados	x	x	-	x	x
Análisis de Decisiones	x	x	x	x	x
Autoridad sobre grupos	x	x	x	x	x
Iniciativa	x	x	x	x	x
Energía	x	-	x	x	x
Metodología para la calidad	x	x	x	x	x
Motivación	x	x	x	x	x
trabajo en equipo	x	x	x	x	x
Creatividad	x	x	x	x	-
Búsqueda de la excelencia	x	x	x	x	x
Pensamiento Analítico.	-	x	x	x	x

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Como podemos observar en la tabla de las competencias para el nivel directivo algunos de los expertos no consideraron de mayor relevancia algunas de las competencias sugeridas en la tabla.

A continuación se procede a dar una valoración a cada una de las calificaciones dadas al listado de competencias por los expertos. Los resultados se muestran en la tabla 4.3

**Tabla No 4.3 matriz de competencias depuradas.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Vn</b>	<b>Vt</b>	<b>TOTAL</b>
1	Liderazgo	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a resultados	x	x	-	x	x	1	5	80
3	Análisis de Decisiones	x	x	x	x	x	0	5	100

4	Autoridad sobre grupos	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Energía	x	-	x	x	x	1	5	80
7	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Motivación	x	x	x	x	x	0	5	100
9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Creatividad	x	x	x	x	-	1	5	80
11	búsqueda de la excelencia	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Pensamiento Analítico.	-	x	x	x	x	1	5	80

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En este proceso se dio una calificación a cada competencia, de donde sin lugar a duda el liderazgo ocupa la primera posición en las características que debe poseer un candidato de un nivel directivo.

El siguiente paso es clasificar las competencias según el nivel de importancia que cada uno de los expertos crea conveniente otorgar a cada una de las competencias como se puede observar en la tabla 4.4.

**Tabla No 4.4 Nivel de importancia para los expertos de las competencias depuradas.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>
1	Liderazgo	1	2	1	4	12	4,00
2	Orientación a resultados	6	5	12	1	7	6,20
3	Análisis de Decisiones	4	4	8	7	6	5,80
4	Autoridad sobre grupos	7	7	2	11	11	7,60
5	Iniciativa	2	9	4	3	1	3,80
6	Energía	11	12	10	10	9	10,40
7	Metodología para la calidad	9	11	5	2	1	5,60
8	Motivación	10	1	3	8	5	5,40
9	trabajo en equipo	3	8	6	6	8	6,20
10	Creatividad	5	6	9	5	4	5,80
11	búsqueda de la excelencia	8	10	11	12	10	10,20
12	Pensamiento Analítico.	12	3	7	9	2	6,60

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En la tabla podemos observar las calificaciones dadas a cada una de las competencias según el nivel de importancia a su criterio cada uno de los expertos ha dado.

Se obtuvo la media de la sumatoria de las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las competencias, dividido para en número total de expertos).

Una vez determinado el nivel de importancia de cada competencia procedemos a ordenar según la media obtenida de cada una, de forma ascendente, de las cuales las de menor media serán las que mayor puntuación obtengan como se muestra en la tabla 4.5

**Tabla 4.5 Valores de la media y sus respectivas calificaciones.**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>	<b>C</b>
Liderazgo	1	2	1	4	12	4,00	10
Análisis de Decisiones	4	4	8	7	6	5,80	10
Iniciativa	2	9	4	3	1	3,80	10
Metodología para la calidad	9	11	5	2	1	5,60	10
Motivación	10	1	3	8	5	5,40	10
Creatividad	5	6	9	5	4	5,80	10
Orientación a resultados	6	5	12	1	7	6,20	9
trabajo en equipo	3	8	6	6	8	6,20	9
Pensamiento Analítico.	12	3	7	9	2	6,60	9
Autoridad sobre grupos	7	7	2	11	11	7,60	9
Búsqueda de la excelencia	8	10	11	12	10	10,20	8
Energía	11	12	10	10	9	10,40	8

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Se puede apreciar que el liderazgo es de mayor relevancia dentro de la tabla, y la competencia de menor importancia es la creatividad.

## Perfil grafico del puesto directivo.

Para realizar este grafico se ha otorgado una calificación según la media obtenida para cada competencia, de la siguiente manera:

- En un rango de 2 a 6, 10 puntos.
- En un rango de 6,1 a 10 puntos.
- En un rango de 10,1 en adelante 8 puntos.

Una vez realizada las respectivas calificaciones y ordenando las competencias según la media, nos queda el gráfico 3.2:

**Gráfico 4.2 Perfil grafico del puesto directivo**

	COMPETENCIAS GENERICAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Liderazgo										*
2	Orientación a resultados									*	
3	Análisis de Decisiones										*
4	Autoridad sobre grupos									*	
5	Iniciativa										*
6	Energía								*		
7	Metodología para la calidad										*
8	Motivación										*
9	trabajo en equipo									*	
10	Creatividad										*
11	Búsqueda de la excelencia								*		
12	Pensamiento Analítico.									*	

Elaborado por: Verónica Sánchez.

### 4.8.1 Competencias a nivel Técnico.

Si bien las competencias pueden ser las mismas para este nivel como para el directivo, no la importancia que tienen unas con respecto a otras según su nivel. En este ítem se determinará por medio del criterio de los expertos el grado de importancia de cada una de ellas.

En la tabla 4.6 podemos observar las competencias y la calificación de los expertos.

**Tabla No 4.6 Principales competencias genéricas para el nivel Técnico expresada por los expertos (E<sub>i</sub>)**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Liderazgo	x	x	x	x	-
2	Orientación a resultados	-	x	-	x	-
3	Análisis de Decisiones	-	-	x	x	-
4	Autoridad sobre grupos	x	x	-	x	x
5	Iniciativa	x	x	x	x	x
6	Energía	x	x	x	x	x
7	Metodología para la calidad	-	-	x	-	-
8	Motivación	x	x	x	x	x
9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x
10	Creatividad	x	-	x	-	x
11	Búsqueda de la excelencia	-	x	-	x	-
12	Pensamiento Analítico.	-	-	x	-	x

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Como podemos observar en la tabla de las competencias para el nivel técnico algunos de los expertos no consideraron de mayor relevancia muchas competencias con respecto al nivel directivo.

La tabla 4.7 muestra las competencias depuradas con sus respectivas valoraciones.

**Tabla No 4.7 matriz de competencias depuradas.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Vn</b>	<b>Vt</b>	<b>TOTAL</b>
1	Liderazgo	x	x	x	x	-	1	5	80
2	Orientación a resultados	-	x	-	x	-	1	5	40
3	Análisis de Decisiones	-	-	x	x	-	1	5	40
4	Autoridad sobre grupos	x	x	-	x	x	1	5	80
5	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Metodología para la calidad	-	-	x	-	-	1	5	20
8	Motivación	x	x	x	x	x	0	5	100
9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Creatividad	x	-	x	-	x	1	5	60
11	Búsqueda de la excelencia	-	x	-	x	-	1	5	40
12	Pensamiento Analítico.	-	-	x	-	x	1	5	40

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Se procede a ordenar según los expertos cada una de las competencias como muestra la tabla 4.8

**Tabla No 4.8 Nivel de importancia para los expertos de las competencias depuradas.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>
1	Liderazgo	2	1	1	3	8	3,00
2	Orientación a resultados	8	9	10	4	4	7,00
3	Análisis de Decisiones	11	10	11	12	9	10,60
4	Autoridad sobre grupos	3	4	3	8	3	4,20
5	Iniciativa	12	5	6	9	6	7,60
6	Energía	7	8	9	5	1	6,00
7	Metodología para la calidad	9	3	2	6	11	6,20
8	Motivación	5	6	8	2	2	4,60
9	trabajo en equipo	4	7	4	7	10	6,40
10	Creatividad	6	2	7	1	5	4,20
11	búsqueda de la excelencia	10	12	12	10	12	11,20
12	Pensamiento Analítico.	1	11	5	11	7	7,00

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En la tabla podemos observar las calificaciones dadas a cada una de las competencias según el nivel de importancia a su criterio cada uno de los expertos ha dado. Se obtuvo la media de la sumatoria de las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las competencias, dividido para en número total de expertos).

Según la media obtenida en el proceso anterior se otorga un puntaje a cada competencia ordenada de menor a mayor cuyo puntaje será descendente es decir a menor media mayor valoración. La tabla 4.9 muestra el proceso antes mencionado.

**Tabla 4.9 Valores de la media y sus respectivas calificaciones.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>	
1	Liderazgo	2	1	1	3	8	3,00	10
2	Autoridad sobre grupos	3	4	3	8	3	4,20	10
3	Energía	7	8	9	5	1	6,00	10
4	Motivación	5	6	8	2	2	4,60	10
6	trabajo en equipo	4	7	4	7	10	6,40	9
7	Orientación a resultados	8	9	10	4	4	7,00	9
8	Pensamiento Analítico.	1	11	5	11	7	7,00	9
9	Creatividad	6	2	7	1	5	4,20	9
10	trabajo en equipo	4	7	4	7	10	6,40	9
11	Análisis de Decisiones	11	10	11	12	9	10,60	8
12	búsqueda de la excelencia	10	12	12	10	12	11,20	8

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Se puede apreciar que el liderazgo sigue prevaleciendo en este nivel, y el pensamiento analítico como el de menor trascendencia en la tabla.

#### **4.8.2 Perfil grafico del puesto Técnico.**

Para realizar este grafico se ha otorgado una calificación según la media obtenida para cada competencia, de la siguiente manera:

- En un rango de 2 a 6, 10 puntos.
- En un rango de 6,1 a 10 puntos.
- En un rango de 10,1 en adelante 8 puntos.

Una vez realizada las respectivas calificaciones y ordenando las competencias según la media, nos queda el gráfico 4.3

**Grafico 4.3 Perfil grafico del puesto Técnico.**

	COMPETENCIAS GENERICAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Liderazgo										*
2	Orientación a resultados									*	
3	Análisis de Decisiones								*		
4	Autoridad sobre grupos										*
5	Iniciativa									*	
6	Energía										*
8	Motivación										*
9	trabajo en equipo									*	
10	Creatividad									*	
11	búsqueda de la excelencia								*		
12	Pensamiento Analítico.									*	

Elaborado por: Verónica Sánchez.

#### 4.8.3 Competencias a nivel apoyo.

Como ya se mencionó antes las competencias no varían pero si su nivel de importancia. El proceso es el mismo como lo indica la tabla 4.10

**Tabla No 4.10 Principales competencias genéricas para el nivel directivo expresada por los expertos (Ei)**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Liderazgo	-	x	-	-	-
2	Orientación a resultados	x	x	x	x	x
3	Análisis de Decisiones	-	x	-	x	-
4	Autoridad sobre grupos	-	-	x	-	-
5	Iniciativa	x	x	x	x	x
6	Energía	x	x	x	x	x
7	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x
8	Motivación	x	x	x	x	x
9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x
10	Creatividad	x	x	x	x	x
11	Búsqueda de la excelencia	-	-	-	x	-
12	Pensamiento Analítico.	-	x	-	-	-

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En este nivel ponderan algunas competencias mientras que otras toman menor importancia.

Continuando con el proceso la tabla 4.11 muestra el puntaje obtenido de cada competencia.

**Tabla No 4.11 Matriz de competencias depuradas.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Vn</b>	<b>Vt</b>	<b>TOTAL</b>
1	Liderazgo	-	x	-	-	-	1	5	20
2	Orientación a resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Análisis de Decisiones	-	x	-	x	-	1	5	40
4	Autoridad sobre grupos	-	-	x	-	-	1	5	20
5	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Motivación	x	x	x	x	x	0	5	100

9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Creatividad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	búsqueda de la excelencia	-	-	-	x	-	1	5	20
12	Pensamiento Analítico.	-	x	-	-	-	1	5	20

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En este proceso se dio una calificación a cada competencia.

La tabla 4.12 muestra la media de cada una de las competencias según su calificación.

**Tabla No 4.12 Nivel de importancia para los expertos de las competencias depuradas.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>	
1	Orientación a resultados	1	1	1	2	1	1,20	10
2	Iniciativa	3	4	5	3	2	3,40	10
3	Energía	7	8	9	6	4	6,80	9
4	Metodología para la calidad	11	10	4	9	3	7,40	9
5	Motivación	4	5	6	4	6	5,00	10
6	trabajo en equipo	2	7	7	10	5	6,20	9
7	Creatividad	6	3	2	5	7	4,60	10

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En la tabla podemos observar las calificaciones dadas a cada una de las competencias según el nivel de importancia a su criterio cada uno de los expertos ha dado. Se obtuvo la media de la sumatoria de las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las competencias, dividido para en número total de expertos).

Una vez obtenida la media de cada competencia se las ordena en forma ascendente y se las valora de mayor a menor como en la tabla 4,13,

**Tabla 4.13 Valores de la media y sus respectivas calificaciones.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>	<b>C</b>
1	Orientación a resultados	1	1	1	2	1	1,20	10
2	Iniciativa	3	4	5	3	2	3,40	10
3	Motivación	4	5	6	4	6	5,00	10
4	Creatividad	6	3	2	5	7	4,60	10
7	Energía	7	8	9	6	4	6,80	9
8	Metodología para la calidad	11	10	4	9	3	7,40	9
9	trabajo en equipo	2	7	7	10	5	6,20	9

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Para los expertos sin lugar a duda es indispensable que el nivel de apoyo esté básicamente orientado a resultados, por obvias razones, mientras que el pensamiento analítico se posiciona en el último lugar.

#### **Perfil grafico del puesto de apoyo.**

Para realizar este grafico se ha otorgado una calificación según la media obtenida para cada competencia, de la siguiente manera:

- En un rango de 2 a 6, 10 puntos.
- En un rango de 6,1 a 10 puntos.
- En un rango de 10,1 en adelante 8 puntos.

Una vez realizada las respectivas calificaciones y ordenando las competencias según la media, nos queda el siguiente gráfico 4.4

**Gráfico 4.4 Perfil grafico del puesto de apoyo.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1	Orientación a resultados										*
2	Iniciativa										*
3	Energía									*	
4	Metodología para la calidad									*	
5	Motivación										*
6	trabajo en equipo									*	
7	Creatividad										*

Elaborado por: Verónica Sánchez.

#### 4.8.4 Competencias a Nivel Control

Este nivel es de vital importancia, ya que se trata del auditor que debe poseer muchas características y competencias. La tabla 4.14 muestra la calificación que los expertos dan a este personaje.

**Tabla No 4.14 Principales competencias genéricas para el nivel de control expresada por los expertos (Ei)**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Liderazgo	x	x	x	x	x
2	Orientación a resultados	x	x	x	x	x
3	Análisis de Decisiones	x	x	x	x	x
4	Autoridad sobre grupos	x	-	x	x	x
5	Iniciativa	x	x	x	x	x
6	Energía	x	x	x	x	x
7	Metodología para la calidad	-	x	x	-	x
8	Motivación	x	x	x	x	x
9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x
10	Creatividad	x	x	x	x	x
11	Búsqueda de la excelencia	x	-	x	x	-

12	Pensamiento Analítico.	x	x	x	x	x
----	------------------------	---	---	---	---	---

Elaborado por: Verónica Sánchez.

Para el nivel de control son indispensable tomar en cuenta competencias necesarias para este cargo, como se muestra en la tabla 4.15

**Tabla No 4.15 matriz de competencias depuradas.**

	COMPETENCIAS GENERICAS	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Liderazgo	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Análisis de Decisiones	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Autoridad sobre grupos	x	-	x	x	x	1	5	80
5	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Metodología para la calidad	-	x	x	-	x	2	5	60
8	Motivación	x	x	x	x	x	0	5	100
9	trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Creatividad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Búsqueda de la excelencia	x	-	x	x	-	2	5	60
12	Pensamiento Analítico.	x	x	x	x	x	0	5	100

Elaborado por: Verónica Sánchez.

En este proceso se dio una calificación a cada competencia.

La tabla 4.16 muestra las competencias depuradas según el nivel de importancia que los expertos dan a cada una.

**Tabla No 4.16 Nivel de importancia para los expertos de las competencias depuradas.**

	COMPETENCIAS GENERICAS	E1	E2	E3	E4	E5	MEDIA	C
1	Liderazgo	1	1	1	1	2	1,20	10
2	Orientación a resultados	2	8	3	6	1	4,00	10
3	Análisis de Decisiones	8	9	6	7	5	7,00	9
4	Autoridad sobre grupos	5	12	12	11	11	10,20	8
5	Iniciativa	9	3	2	8	7	5,80	10

6	Energía	6	4	5	10	10	7,00	9
7	Motivación	7	2	4	2	4	3,80	10
8	trabajo en equipo	11	6	8	3	6	6,80	9
9	Creatividad	3	5	7	5	9	5,80	10
10	Pensamiento Analítico.	4	7	9	4	8	6,40	9

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

En la tabla podemos observar las calificaciones dadas a cada una de las competencias según el nivel de importancia a su criterio cada uno de los expertos ha dado. Se obtuvo la media de la sumatoria de las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las competencias, dividido para en número total de expertos).

La tabla 4.17 muestra las competencias depuradas y sus respectivas ponderaciones según su nivel de importancia.

**Tabla 4.17 Valores de la media y sus respectivas calificaciones.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>MEDIA</b>	
1	Liderazgo	1	1	1	1	2	1,20	10
2	Orientación a resultados	2	8	3	6	1	4,00	10
3	Iniciativa	9	3	2	8	7	5,80	10
4	Motivación	7	2	4	2	4	3,80	10
5	Creatividad	3	5	7	5	9	5,80	10
6	Análisis de Decisiones	8	9	6	7	5	7,00	9
7	Energía	6	4	5	10	10	7,00	9
8	trabajo en equipo	11	6	8	3	6	6,80	9
9	Pensamiento Analítico.	4	7	9	4	8	6,40	9
10	Autoridad sobre grupos	5	12	12	11	11	10,20	8

**Elaborado por: Verónica Sánchez.**

Se puede apreciar que el liderazgo es de mayor relevancia dentro de la tabla, y la competencia de menor relevancia es la metodología para la calidad.

## Perfil grafico del puesto de control.

Para realizar este grafico se ha otorgado una calificación según la media obtenida para cada competencia, de la siguiente manera:

- En un rango de 2 a 6, 10 puntos.
- En un rango de 6,1 a 10 puntos.
- En un rango de 10,1 en adelante 8 puntos.

Una vez realizada las respectivas calificaciones y ordenando las competencias según la media, nos queda el siguiente gráfico 4.5:

**Gráfico 4.5 Perfil grafico del puesto de control.**

	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1	Liderazgo										*
2	Orientación a resultados										*
3	Análisis de Decisiones								*		
4	Autoridad sobre grupos								*		
5	Iniciativa										*
6	Energía									*	
7	Motivación										*
8	trabajo en equipo									*	
9	Creatividad										*
10	búsqueda de la excelencia									*	
11	Pensamiento Analítico.									*	

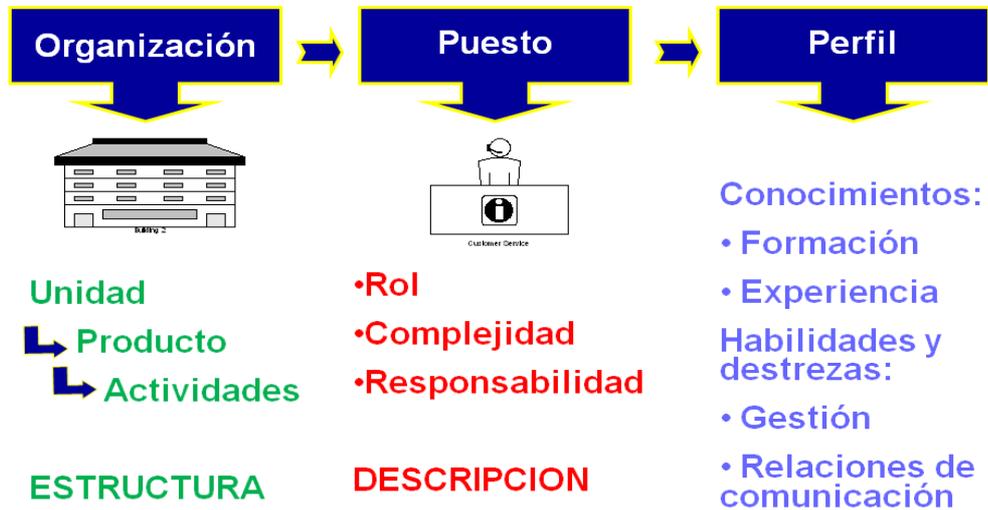
Elaborado por: Verónica Sánchez.

## 4.9 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS PARA ELABORAR LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS

Los factores de análisis, descripción y valoración de puestos se determinan en base a la organización, puesto y perfil, establecido de acuerdo al siguiente **esquema técnico**:

Gráfico 4. 6

ESQUEMA TECNICO DE DETERMINACION DE LOS FACTORES DE ANALISIS, DESCRIPCION Y VALORACIÓN DE PUESTOS



Fuente: Fleurosa S.A  
 Elaborado por: Verónica Sánchez

4.9.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS

Los roles y responsabilidades del puesto se determinan en base al nivel y a los roles del puesto, establecidos de la siguiente forma

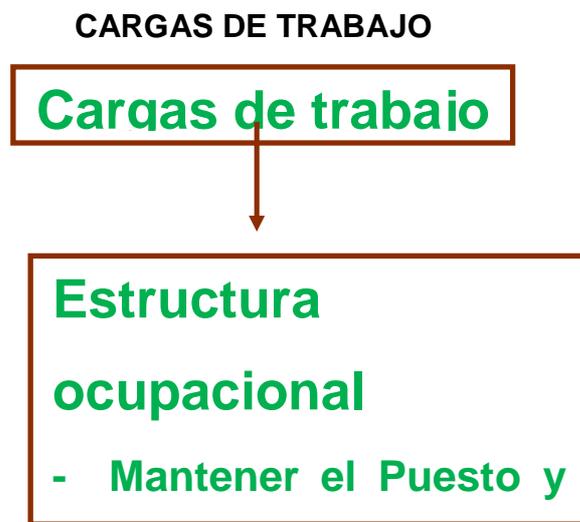
NIVEL	ROLES
<b>NO PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SERVICIO</li> <li>▪ ADMINISTRATIVO</li> <li>▪ TÉCNICO</li> </ul>
<b>PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EJECUCION DE PROCESO DE APOYO Y TECNOLÓGICO</li> <li>▪ EJECUCION DE PROCESOS</li> <li>▪ EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS</li> <li>▪ EJECUCION Y COORDINACIÓN DE PROCESOS</li> </ul>
<b>DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DIRECCION DE UNIDADES ORGANIZACIONALES</li> </ul>

Fuente: Fleurosa S.A  
 Elaborado por: Verónica Sánchez

#### 4.9.2 ESTRUCTURA OCUPACIONAL

De acuerdo al análisis del desfase (planificación) y como consecuencia a los cambios en las cargas de trabajo, será necesario reestructurar las ocupaciones dentro de la organización, de acuerdo al siguiente esquema:

**Gráfico 4.7**

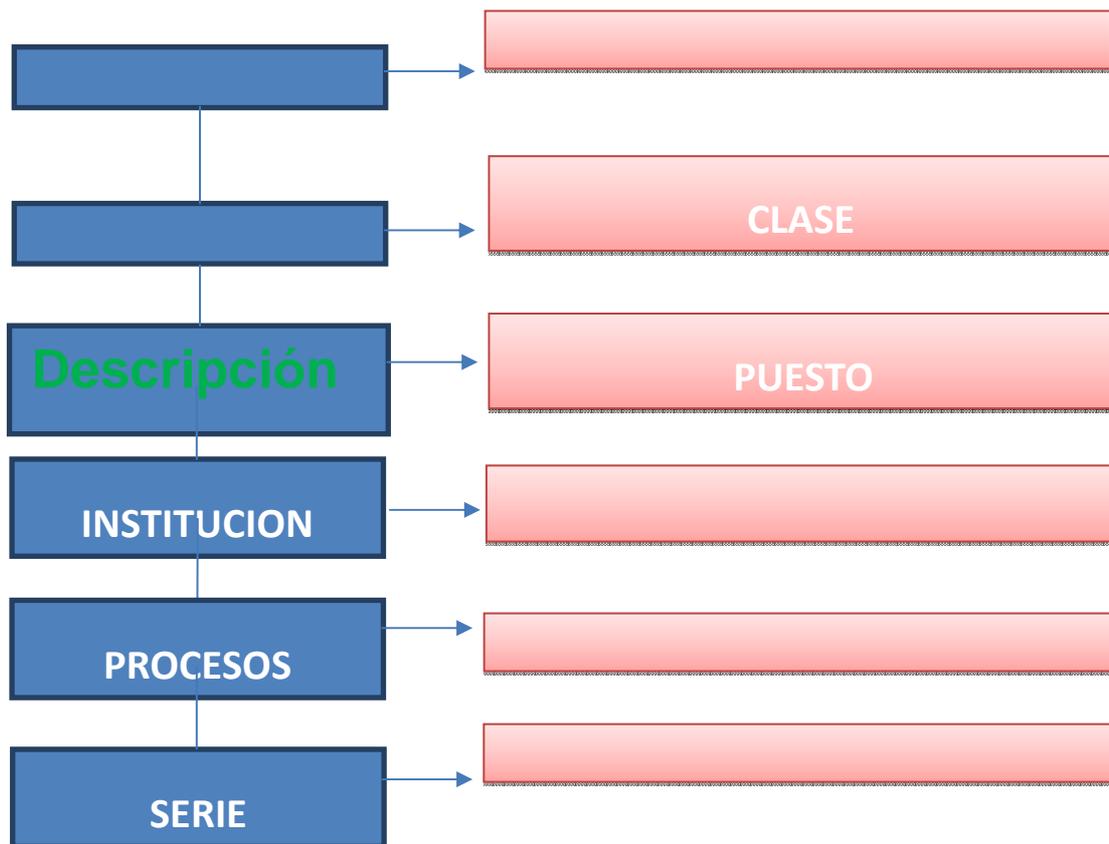


**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

#### 4.9.3 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Los elementos de la estructura organizacional para definir un puesto se estructura de la siguiente forma:



Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#### 4.9.4 FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

Los factores para la valoración del puesto se establecen de la siguiente forma:

FACTORES	SUBFACTORES
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FORMACION ACADEMICA</li> <li>▪ EXPERIENCIA</li> <li>▪ HABILIDADES DE GESTION</li> <li>▪ HABILIDADES DE COMUNICACION</li> </ul>
<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONDICIONES DE TRABAJO</li> <li>▪ TOMA DE DECISIONES</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ROL DEL PUESTO</li> <li>▪ CONTROL DE RESULTADOS</li> </ul>

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#### 4.9.5 NIVELES ESTRUCTURALES O GRUPOS OCUPACIONALES

a). Los niveles ocupacionales de los puestos se estructuran de la siguiente forma:

NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTO
<b>NO PROFESIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auxiliar de servicios</li> <li>▪ Asistente Administrativo A</li> <li>▪ Asistente administrativo B</li> <li>▪ Asistente administrativo C</li> <li>▪ Técnico A</li> <li>▪ Técnico B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conserje</li> <li>▪ Chofer</li> <li>▪ Oficinista</li> <li>▪ Secretaria</li> <li>▪ Secretaria Recepc.</li> <li>▪ Injertador</li> </ul>
<b>PROFESIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesional 1</li> <li>▪ Profesional 2</li> <li>▪ Profesional 3</li> <li>▪ Profesional 4</li> <li>▪ Profesional 5</li> <li>▪ Profesional 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistente de personal</li> <li>▪ Jefe de RR.HH.</li> <li>▪ Gerente Financiero Administrativo</li> </ul>
<b>DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialista en gestión de Administrativa</li> <li>▪ Gerente de Área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de finca</li> <li>▪ Gerente General</li> </ul>

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#### 4.10 COMPONENTES DE LOS PUESTOS

Los componentes de los puestos por competencias se estructuran en base a: Análisis del puesto, descripción del puesto, valoración del puesto y la clasificación del puesto, determinados de la siguiente forma:

**Gráfico 4.8**  
**Componentes de los Puestos**



Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#### 4.10.1 Análisis del Puesto

Permite conocer las características actuales del puesto, respecto a sus principales roles y responsabilidades en función de la estructura organizacional, portafolio de productos, planes, programas y proyectos definidos

Los componentes para analizar los puestos son los siguientes:

- Identificación general
- Misión del Puesto
- Atribuciones y responsabilidades del puesto
- Rol del Puesto
- Ayudas del puesto
- Perfil de exigencias

- Ubicación del puesto

### **Metodología**

Al comité de gestión institucional de la empresa le corresponde aplicar el formula de análisis de puestos de acuerdo a las siguientes acciones:

- Levantar información por puesto con la participación del Jefe o responsable de la unidad organizacional de Talento humano;
- Entrevistar a los servidores ocupantes de los puestos si fuese necesario;
- Validar y confirmar la información recopilada;
- Suscribir el formulario como responsables de este proceso

#### **4.10.1.1 Descripción del Puesto**

Proceso que registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de la misión; rol; atribuciones y responsabilidades, y, perfil de competencias

Los componentes para descripción de los puestos son los siguientes:

- Identificación general del puesto
- Rol del Puesto
- Misión del Puesto
- Atribuciones y responsabilidades
- interfaz
- Instrucción Formal
- Experiencia
- Capacitación

- Perfil de competencias

## **Metodología**

Las unidades o procesos internos ejecutaran las siguientes acciones:

- Formular la descripción de puestos de acuerdo al análisis del puesto;
- Definir el perfil de exigencias y competencias necesarios para el puesto;
- Validar la información y presentar al comité de gestión institucional

La descripción del puesto permite:

- Medir el cumplimiento de responsabilidades
- Definir y medir resultados.
- Valorar puestos y definir políticas salarial “Justicia Distributiva”
- Definir una política de previsión o adquisición de competencias.
- Identificar incidentes críticos en la aplicación de competencias – adquirir-desarrollar-activar-inhibir

### **4.10.1.1.1 Valoración y clasificación del Puesto**

Calificar la importancia y relevancia de los puestos en los procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

#### 4.10.1.1.2 Componentes de valoración de los puestos

La identificación de los factores y sub-factores de la valoración de puestos se determina de acuerdo a la siguiente metodología:

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACION	SUBTOTAL
COMPETENCIAS	▪ Formación académica	▪ 200	▪ 500
	▪ Experiencia	▪ 100	
	▪ Habilidades de gestión	▪ 100	
	▪ Habilidades de Comunicación	▪ 100	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	▪ Condiciones de trabajo	▪ 100	▪ 200
	▪ Toma de decisiones	▪ 100	
RESPONSABILIDAD	▪ Rol del puesto	▪ 200	▪ 300
	▪ Control de resultados	▪ 100	
TOTAL PUNTOS		▪ 1000	▪ 1000

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#### Metodología

- El comité institucional ejecutara las siguientes acciones:
- Valorar los puestos aplicando la matriz elaborada para este propósito, sobre la base de las descripciones de los puestos.
- Clasificar los puestos en grupos ocupacionales de acuerdo al puntaje obtenido y escala de ponderaciones vigente.
- Preparar la propuesta de Lista de Asignaciones.

#### 4.10.1.1.3 Identificación de los factores y sub-factores de valoración de puestos

La identificación de los factores y sub-factores de valoración de puestos se identifican aplicando la siguiente matriz de valoración.

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FORMACION ACADEMICA</li> <li>▪ EXPERIENCIA</li> <li>▪ HABILIDADES DE GESTION</li> <li>▪ HABILIDADES DE COMUNICACION</li> </ul>
<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONDICIONES DE TRABAJO</li> <li>▪ TOMA DE DECISIONES</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ROL DEL PUESTO</li> <li>▪ CONTROL DE RESULTADOS</li> </ul>

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

Los sub-factores se encuentran en el anexo 5

#### 4.10.2 ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS

**Tabla 4.18 Estructura de los Puestos.**

<b>#</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Área</b>
1	Gerente general	GG-100-01	Gerencia
2	Gerente Finca	PR-100-02	Producción
3	Gerente de comercialización	CO-100-03	Comercialización
4	Gerente financiero administrativo	FA-100-04	Financiero Administrativo
5	jefe de Talento humano	RH-101-05	Talento humano
6	Jefe de compras	FA-101-06	Financiero Administrativo
7	Jefe de cultivo	PR-101-07	Producción -Cultivo
8	Jefe de postcosecha	PR-101-08	Producción – Post-cosecha
9	Jefe de propagación	PR-101-09	Producción – Propagación

10	Jefe de logística y cobranzas	CO-101-10	Comercialización
11	Jefe de sistemas	FA-101-11	Financiero Administrativo
12	Jefe de mantenimiento	PR-101-12	Producción - Mantenimiento
13	Supervisor de cultivo	PR-102-13	Producción - Cultivo
14	Supervisor de Propagación	PR-102-14	Producción - Producción
15	Supervisor de riego	PR-102-15	Producción - Cultivo
16	Supervisor de sanidad vegetal	PR-102-16	Producción -Cultivo
17	Supervisor empaque	PR-102-17	Producción – Post-cosecha
18	Supervisor Cuarto Frió	PR-102-18	Producción – Post-cosecha
19	Supervisor receptor flor	PR-102-19	Producción – Post-cosecha
20	Supervisor sala	PR-102-20	Producción – Post-cosecha
21	Asistente de cobros	CO-103-21	Comercialización
22	Asistente de personal	RH-103-22	Talento humano
23	Auxiliar contable	FA-104-23	Financiero Administrativo
24	Auxiliar financiero	FA-104-24	Financiero Administrativo
25	Auxiliar post-cosecha	PR-104-25	Producción – Post-cosecha
26	Bodeguero	PR-104-26	Producción - Bodeguero
27	Contador	FA-106-27	Financiero Administrativo
28	Coordinador de despacho	PR-107-28	Producción – Post-cosecha
29	Facturadora	CO-103-29	Comercialización
30	Mensajero	FA-103-30	Financiero Administrativo
31	Secretaria recepcionista	FA-103-31	Financiero Administrativo
32	Seguridad y salud ocupacional	RH-102-32	Talento humano
33	Vendedores	CO-109-33	Comercialización
34	Chofer	CO-110-34	Comercialización
35	Bombero	PR-102-35	Producción - Cultivo
36	Controlador de calidad	PR-108-36	Producción – Post-cosecha
37	Clasificador flor	PR-108-37	Producción – Post-cosecha
38	Despatador de tallos	PR-108-38	Producción - Cultivo
39	Embochador	PR-108-39	Producción – Post-cosecha
40	Empacador	PR-108-40	Producción – Post-cosecha
26	Bodeguero	PR-104-26	Producción - Bodeguero
27	Contador	FA-106-27	Financiero Administrativo
28	Coordinador de despacho	PR-107-28	Producción – Post-cosecha

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#	Nombre del Cargo	Código	Área
29	Facturadora	CO-103-29	Comercialización
30	Mensajero	FA-103-30	Financiero Administrativo
31	Secretaria recepcionista	FA-103-31	Financiero Administrativo
32	Seguridad y salud ocupacional	RH-102-32	Talento humano
33	Vendedores	CO-109-33	Comercialización
34	Chofer	CO-110-34	Comercialización
35	Bombero	PR-102-35	Producción - Cultivo
36	Controlador de calidad	PR-108-36	Producción – Postcosecha
37	Clasificador flor	PR-108-37	Producción - Postcosecha
38	Despatador de tallos	PR-108-38	Producción - Cultivo
39	Embochador	PR-108-39	Producción - Postcosecha
40	Empacador	PR-108-40	Producción - Postcosecha
41	Enraizador	PR-108-41	Producción - Propagación
42	Fumigador	PR-108-42	Producción - Cultivo
43	Injertador	PR-108-43	Producción - Propagación
44	Monitores	PR-108-44	Producción - Cultivo
45	Operario de riego	PR-108-45	Producción - Cultivo
46	Patinador cosecha	PR-108-46	Producción- Cultivo
47	Patrones	PR-108-47	Producción - Propagación
48	Receptor de flor	PR-108-48	Producción - Postcosecha
49	Trabajador Agrícola	PR-108-49	Producción - Cultivo
50	Trabajador de mantenimiento	PR-108-50	Producción - Mantenimiento
51	Transportador flor	PR-108-51	Producción - Cultivo
52	Auditoria	AC-111-52	Accesorias
53	Enfermera	RH-112-53	Talento humano

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

#### 4.10.3 METODOLOGÍA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Para realizar la descripción de cargos y perfiles por competencias de la empresa FELUROSA, se utilizó la siguiente metodología.

Anexo B Taller para levantar el perfil de puestos por competencias



## **CAPÍTULO V**

### **5.1 MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “FLEUROSA”**

Anexo E Manual de perfiles de cargos.

# CAPÍTULO VI

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado la investigación de campo, análisis situacional de la empresa FLEUROSA, el estudio teórico de la administración de Talento humano por competencias se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- a) Al revisar la situación actual de la empresa se pudo detectar ciertas deficiencias en el talento humano de tal manera que como propósito principal del presente manual será implementar un proceso de análisis de las necesidades del personal.
- b) Con el desarrollo del presente manual se pudo identificar cuatro áreas principales que conforman la estructura organizativa de FLEUROSA (Directivo, Técnico, Operativo, y de Apoyo.)
- c) Con la asignación de cargos según la división en áreas del personal de FLEUROSA se puede garantizar un mejor desempeño y control de las actividades de cada miembro de la empresa.
- d) La evaluación de los factores externos es de 2.55, lo que nos quiere decir que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado y comercializando sus productos.
- e) La evaluación de los factores internos es de 2,28, lo que significa que la empresa es débil internamente por lo que se debe disminuir esas debilidades

para ser sólidamente fuertes, aprovechando las fortalezas, que posee la empresa.

- f) La metodología de descripción de los cargos y perfiles por competencias se fundamenta en los siguientes elementos: datos de identificación, misión del puesto, actividades esenciales de la posición, interfaz del puesto, instrucción formal requerida, experiencia laboral requerida, conocimientos informativos requeridos, descripción de competencias, destrezas específicas requeridas, destrezas y habilidades generales, requerimientos de selección y capacitación. Lo que garantiza la depuración de los cargos existentes y un alto nivel de contratación a futuro para FLEUROSA.

#### **6.1.2 RECOMENDACIONES**

- Tomando en consideración la metodología de descripción de los cargos y perfiles por competencias fundamentada en la recopilación de todos los elementos necesarios para administrar el talento humano en la organización se recomienda implantar el manual de perfiles por competencias en la Empresa FLEUROSA, en vista de que es un instrumento que cumple con todos los requisitos necesarios de la administración por competencias y permite gestionar en forma eficiente y eficaz al talento humano.
- por lo que es necesaria la implementación de un proceso de análisis de las necesidades de personal y el desarrollo de un programa que satisfaga las mismas, en consecuencia al tener un manual de cargos facilitará el proceso de reclutamiento, selección y contratación, definiendo en forma eficiente el perfil mínimo requerido y presentando una descripción detallada de todas las competencias, experiencias y responsabilidades del nivel académico.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARTUR A. THOMPSON, JR, Administración estratégica, 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México 1991.

ALLES, Marta Alicia. Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. 2004.

CHARLES, W. LAM THOMSON, Marketing, 4ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1991.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Talento humano, 5ta. Edición Editorial Mac Graw Hill, Colombia 2004.

STEINER, A. George, CECSA, Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber 1ra. Edición, Cecs, México 2003

HOSKINSSON, Hit Hirelan. Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización, Editorial soluciones empresariales Edición Tercera, México 2007.

FERNANDEZ, López Javier, Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de Talento humano, 1ra. Edición, Madrid 2005.

FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa, Editorial Prentice Hall, Edición Primera, México 2006.

KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, Editorial Prentice Hall, México 2003.

LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1995.

- ✓ AGUDELO, S. (1998) *Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía*, Montevideo, cinterfor/oit.
- ✓ ALLES, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias*.
- ✓ CONRADO, R. (2005). *Competencias: un nuevo reto* (ed. I). La Habana, (s.e.)
- ✓ CHIAVENATO, I, (2004). *“Administración de Talento humano”*, (5ta. Ed). Editorial Mac Graw Hill, Colombia.
- ✓ DALZIEL, M.M., CUBEIRO, J.C. y Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*.
- ✓ FERNANDEZ, López J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de Talento humano*, 1ra. Edición, Madrid.
- ✓ GARCIA, Miguel. (2005). *Gestión por competencias*. Artidiello.
- ✓ GONZCI, Andrew; ATHANASOU, James. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia, en: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa.
- ✓ KOCHANSKY, JIM. El sistema de competencias. En: Training and Development Digest. 1998.
- ✓ LE BOTERF, Guy, (1998). *La ingeniería de las competencias*, París, D'organization.
- ✓ LE BOTERF, G. (2002). *El modelo de competencias*.
- ✓ MERTENS, L. (2003). Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. Q+M Consultores Asociados.
- ✓ RODRIGUEZ, Nelson. (Comps). (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Caracas, PsicoConsult C.A.

- ✓ SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*, John Wile Sons, Inc. USA.

## **ANEXOS**

Anexo 1 Matriz FODA

Anexo 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Anexo 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Anexo 4 Matrices Estrategias Cruzadas.

Anexo 5 Sub-factores.

Anexo 6 Proveedores

Anexo A Taller de Planificación Estratégica

Anexo B Taller para levantar el perfil de puestos por competencias

Anexo C Diccionario de destrezas-generales

Anexo D Competencias genéricas

Anexo E Manual de Perfiles de Cargos

# **ANEXOS**

**ANEXO # 1**

**MATRIZ FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.
Acertada toma de decisiones.	Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación
Capacidad de liderazgo	Disponibilidad de mano de obra joven barata.
Cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificaciones.	Legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento
Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.	Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.
Brinda atención médica, beneficios e incentivos como comisariato con precios especiales, alimentación transporte.	Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local.
Manejo de información contable y tributaria actualizada.	Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.
Experiencia del personal.	Seriedad de los proveedores.
Adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero.	

Estándares de calidad y control.	
Adecuado manejo del producto.	
Adecuada estructura de cuartos fríos.	
Área de propagación por que les permite crear sus propias variedades que se conviertan en únicas	
Descentralización de funciones.	
Establece y propicia la gestión por procesos	
<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
Carencia de un plan estratégico	La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal
Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.	Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno
Rotación de personal.	Elevado nivel de endeudamiento
Carencia de planes de mercadeo,	La ausencia de sistemas de comercialización propios
Inexistencia de un seguimiento y evaluación de clientes.	Carencia de estándares de calidad rigurosos
Sistema de archivo de documentos inadecuado..	Altos niveles de inflación
Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.	Crecimiento de los costos de producción
Carencia de un programa de inducción.	Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece

Carencia de un programa de capacitación para los trabajadores	Crecimiento del desempleo
Desconocimientos de funciones	Desarrollo tecnológico bajo
Carencia de capacitación.	Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores
Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.	
Alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación.	
Nivel alto de permisos de maternidad.	
Elevados costos de investigación.	
Excesiva concentración de funciones.	
Inexistencia de niveles de descentralización.	

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

**ANEXO # 2**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.	10	0,10	4	0,40
Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación	9	0,09	4	0,36
Disponibilidad de mano de obra joven barata.	8	0,08	4	0,32
Legislaciones ambientales menos rígidas que les den "garantías" para su crecimiento	7	0,07	3	0,21
Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.	7	0,07	4	0,28
Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local.	5	0,05	3	0,15

Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.	4	0,04	4	0,16
Seriedad de los proveedores.	4	0,04	3	0,12

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

<b>AMENAZAS</b>				
La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal.	4	0,04	1	0,04
Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.	5	0,05	1	0,05
Elevado nivel de endeudamiento.	3	0,03	1	0,03
La ausencia de sistemas de comercialización propios.	7	0,07	1	0,07
Carencia de estándares de calidad rigurosos.	2	0,02	2	0,04
Altos niveles de inflación.	2	0,02	2	0,04
Crecimiento de los costos de producción.	6	0,06	1	0,06
Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece.	4	0,04	1	0,04
Crecimiento del desempleo.	2	0,02	2	0,04
Desarrollo tecnológico bajo.	3	0,03	2	0,06
Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.	8	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	100	1,00		2,55

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

**ANEXO # 3**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	IMPORTANCIA	IMPORTANCIA NORMADA	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	3	0,03	4	0,12
Acertada toma de decisiones.	3	0,03	4	0,12
Capacidad de liderazgo.	2	0,02	4	0,08
Cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificaciones.	2	0,02	4	0,08
Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.	4	0,04	4	0,16
Brinda atención médica, beneficios e incentivos como comisariato con precios especiales, alimentación transporte.	3	0,03	4	0,12
Manejo de información contable y tributaria actualizada.	2	0,02	4	0,08
Experiencia del personal.	3	0,03	4	0,12
Adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero.	1	0,01	4	0,04
Estándares de calidad y control.	2	0,02	4	0,08
Adecuado manejo del producto.	4	0,04	3	0,12
Adecuada estructura de cuartos fríos.	5	0,05	4	0,20

Área de propagación por que les permite crear sus propias variedades que se conviertan en únicas	3	0,03	3	0,09
Descentralización de funciones.	2	0,02	4	0,08
Establece y propicia la gestión por procesos	6	0,06	4	0,24

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

<b>DEBILIDADES</b>				
Carencia de un plan estratégico	5	0,05	1	0,05
Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.	6	0,06	1	0,06
Rotación de personal.	2	0,02	1	0,02
Carencia de planes de mercadeo.	3	0,03	1	0,03
Inexistencia de un seguimiento y evaluación de clientes.	3	0,03	1	0,03
Sistema de archivo de documentos inadecuado.	2	0,02	1	0,02
Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.	7	0,07	1	0,07
Carencia de un programa de inducción.	3	0,03	1	0,03
Carencia de un programa de capacitación para los trabajadores	2	0,02	1	0,02
Desconocimientos de funciones.	4	0,04	1	0,04

Carencia de capacitación.	1	0,01	1	0,01
Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.	3	0,03	1	0,03
Alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación.	2	0,02	1	0,02
Nivel alto de permisos de maternidad.	1	0,01	1	0,01
Elevados costos de investigación.	2	0,02	1	0,02
Excesiva concentración de funciones.	5	0,05	1	0,05
Inexistencia de niveles de descentralización.	4	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	100	1,00		2,28

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

## **ANEXO 4**

### **MATRICES ESTRATEGIAS CRUZADAS**

	<b>FUERZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
<b>ESTRATEGIAS CRUZADAS</b>	Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	Carencia de un plan estratégico
	Experiencia del personal.	Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.
	Adecuado manejo del producto.	Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.
	Adecuada estructura de cuartos fríos.	Desconocimientos de funciones.
	Establece y propicia la gestión por procesos	Excesiva concentración de funciones.
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS F O (Maxi-Maxi)</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO (Mini-Maxi)</b>
Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.	Utilizar la experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola, para proveer al mercado productos de calidad.	Diseñar un plan estratégico para promocionar las flores de calidad para hacer frente a la competencia.
Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación	Utilizar la experiencia del personal en el cultivo de flores, para aprovechar la disponibilidad de mano de obra joven barata.	Realizar una investigación de mercados, para aprovechar la exoneración del pago de aranceles en la exportación de flores.
Disponibilidad de mano de obra joven barata.	Utilizar la estructura de los cuartos fríos, para ofrecer flores de calidad a	<b>Diseñar un manual de cargos por competencias para cada puesto de la</b>

	los mercados internacionales.	<b>empresa Fleurosa, para seleccionar y realizar el reclutamiento de la mano de obra calificada, joven y barata.</b>
Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.	Establecer la gestión por procesos para aprovechar el acceso a los mercados internacionales a fin de mantener la fidelidad de los clientes.	Implantar la organización estructural propuesta, para descentralizar las funciones y aprovechar las condiciones climáticas de la zona para producir flores de calidad.
Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.		
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA (Maxi-Mini)</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA (Mini-Mini)</b>
Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.	Emplear la experiencia en el cultivo de flores, para disminuir los costos de producción	Diseñar un plan estratégico para la empresa Fleurosa, para promover la producción de flores y disminuir los costos de producción.
La ausencia de sistemas de comercialización propios.	Aprovechar la experiencia del personal adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola, para disminuir la ausencia de sistemas de comercialización propios	<b>Diseñar un manual de cargos por competencias para la empresa Fleurosa, a fin de hacer frente a los nuevos competidores en el mercado de flores.</b>

Crecimiento de los costos de producción.	Aplicar la gestión por procesos, para disminuir la inseguridad jurídica que limitan la inversión y el riesgo país que crece.	Disminuir la concentración de funciones, para incrementar sistemas de comercialización propios de la empresa.
Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece.	Emplear la experiencia en el cultivo de flores para contrarrestar la aparición de los nuevos competidores en el mercado de flores.	
Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.		

**Fuente: Fleurosa S.A**

**Elaborado por: Verónica Sánchez**

**ANEXO 5**  
**SUBFACTORES**

**SUBFACTOR: FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>REQUISITOS</b>	<b>PUNTAJE</b>		
	<b>Años</b>	<b>Título</b>	<b>Total</b>
Educación Básica	5		15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
Profesional – Universitario			
Tecnología	15	35	125
4 años	15	35	140
5 años	15	35	155
6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o PHD		30	

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

**SUBFACTOR: EXPERIENCIA**

ROL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
<b>NO PROFESIONAL</b>		
SERVICIOS	Hasta 1 año	13
ADMINISTRATIVO	Hasta 1 año	25
TECNICO	1 año	38
<b>PROFESIONAL</b>		
EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLOGICO	2 años	50
EJECUCION DE PROCESOS	3 – 4 años	63
EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS	5 – 6 años	75
EJECUCIÓN Y COORDINACION DE PROCESOS	7 – 9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>		
DIRECCION DE UNIDADES ORGANIZACIONALES	10 AÑOS	100

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

### SUBFACTOR: HABILIDAD DE GESTIÓN

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, Trabajo rutinario.	20
2	El trabajo se desarrolla con posibilidades de adaptar ciertas rutinas.	40
3	El trabajo se efectua con flexibilidad en los procedimientos, planificación y organización relativa, controla el avance de resultados de su puesto.	60
4	Planificación y organización del trabajo de un equipo o proyecto específico; controla el cumplimiento de actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	80
5	Responsable de la planificación operativa de la unidad; maneja y asigna recursos; controla las actividades y resultados de areas y procesos de la unidad.	100

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

### SUBFACTOR: HABILIDAD DE COMUNICACION

NIVEL	RESUMEN	PUNTAJE
1	Red mínima de contactos de trabajo; actividades orientadas a asistir las necesidades de otros	20
2	Red básica de contactos de trabajo, brinda apoyo logístico administrativo	40
3	Red moderada de contactos de trabajo; brinda apoyo técnico	60
4	Red amplia de contactos internos, supervisa equipos de trabajo; brinda apoyo técnico especializado	80
5	Red amplia y consolidada de contactos de trabajo interno y externo; integración y coordinación de equipos de trabajo; brinda asesoría y asistencia técnica	100

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

### SUBFACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

NIVEL	RESUMEN	PUNTAJE
1	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales	20
2	Condiciones de trabajo ambientales y física con baja incidencia de riesgos ocupacionales	40
3	Condiciones de ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales	60
4	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican considerables riesgos ocupacionales	80
5	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implica altos riesgos ocupacionales	100

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

### SUBFACTOR: TOMA DE DECISIONES

NIVEL	RESUMEN	PUNTAJE
1	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas similares, con mínima incidencia en la gestión organizacional	20
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión organizacional	40
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión organizacional.	60
4	La toma de decisiones requiere análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión organizacional	80
5	La toma de decisiones depende de análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión organizacional.	100

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

### SUBFACTOR: ROL DEL PUESTO

NIVEL	RESUMEN	PUNTAJE
1	Responsable de los resultados específicos del puesto, sujeto a supervisión de resultados	20
2	Apoya al logro del portafolio de productos y servicios, sujeto a supervisión de resultados.	40
3	Responsable de los resultados del puesto con incidencia en portafolio de productos y servicios, sujeto a supervisión y evaluación de resultados.	60
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo, monitorea y supervisa la contribución de los puestos.	80
5	Define políticas y especificaciones técnicas, monitoreo, supervisión y evaluación de la contribución de los equipos.	100

NIVEL	GRADO	PUNTAJE
NO PROFESIONAL	SERVICIOS	25
	ADMINISTRATIVO	50
	TÉCNICO	75
PROFESIONAL	EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	100
	EJECUCIÓN DE PROCESOS	125
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	150
	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	175
DIRECTIVO	DIRECCIÓN DE UNIDADES ORGANIZACIONALES	200

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

## SUBFACTOR: CONTROL DE RESULTADOS

NIVEL	RESUMEN	PUNTAJE
1	Responsable de los resultados específicos del puesto, sujeto a supervisión de resultados	20
2	Apoya al logro del portafolio de productos y servicios, sujeto a supervisión de resultados.	40
3	Responsable de los resultados del puesto con incidencia en portafolio de productos y servicios, sujeto a supervisión y evaluación de resultados.	60
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo, monitorea y supervisa la contribución de los puestos.	80
5	Define políticas y especificaciones técnicas, monitoreo, supervisión y evaluación de la contribución de los equipos.	100

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

## ESCALA DE INTERVALOS DE VALORACIÓN

GRADOS	GRUPO OCUPACIONAL	LIMITES	
		DE	HASTA
1	AUXILIAR DE SERVICIO	157	216
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	217	277
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	278	337
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	338	397
5	TECNICO A	398	458
6	TECNICO B	459	518
7	PREPROFESIONAL	519	578
8	PROFESIONAL 1	579	638
9	PROFESIONAL 2	639	699
10	PROFESIONAL 3	700	759
11	PROFESIONAL 4	760	819
12	PROFESIONAL 5	820	880
13	PROFESIONAL 6	881	940
14	DIRECTOR TECNICO DE AREA	941	1000

Fuente: Fleurosa S.A

Elaborado por: Verónica Sánchez

**ANEXO 6**  
**CLIENTES**



Sfsdgsdgsbcvb c

**ANEXO 6**  
**PROVEEDORES**

CODIGO	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	RUC	FECHA	VALIDEZ	AUTO-RIZACION
A060	"ATU" ARTICULOS DE ACERO S.A.	AV. ORELLANA 719 Y 6 DE DICIEMBRE	2546122	179003809200 1	1900.01.02	2010.09.28	110667625 5
A001	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A	AV. LA PRENSA N45-14 Y CALLE EL TELEGRAFO	524450	179000895900 1	1900.01.02	2011.03.31	110805233 3
A002	ACERO LUIS ENRIQUE	SAN LUIS DE GUACHALA		1709931776	1900.01.02	2006.09.30	110312809 7
A003	ACQUA CORPHITEC CIA.LTDA.	AVD ELOY ALFARO N47-93 Y DE LOS MORTIÑOS	2542607		1900.01.02	2008.10.31	
A083	ACTIVAL S.A.	PASAJE MOSCU E9-08 Y REPUBLICA DEL SALVADOR	2278 -839	179190208400 1	2010.09.20	2011.08.31	110862505 9
A080	ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA	ANDALUCIA S/N Y CORDERO	5932-255	179177472800 1	2010.05.17	2011.09.30	110872991 9
A004	ADITEC ECUATORIANA CIA. LTDA	TADEO BENITEZ OE1-942 Y VICENTE DUQUE	247-9552	179061394100 1	1900.01.02	2011.11.10	110889785 5
A082	ADMINELI CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS N36-152 Y NACIONES UNIDAS	2564-793	179192516500 1	2010.07.02	2011.01.31	110785772 5
A079	ADVANTAGE CARGO SERVICE S.A.	EDUARDO SOLORIZANO N49-81 Y NICOLAS LOPEZ	2255020	179219466000 1	2010.03.23	2010.09.30	110745421 0
A005	AEROLINEAS GALAPAGOS S.A.	AV. AMAZONAS S/N	3301239	179072720300 1	1900.01.02	2008.05.31	110467257 9
A006	AGRI HOLLAND S.A.	BRACAMOROS 505 Y YACUAMBI	269-106 269-105	179140335500 1	1900.01.02	1900.01.02	
A007	AGRICOLA GUADALUPE S.C.	LA PINTA 255 Y LA RABIDA		179172605700 1	1900.01.02	1900.01.02	
A008	AGRICOLA LA ANTONIA C.A.	EL TELEGRAFO 313 Y JUAN DE ALCANTARA	434985-434987	179066276400 1	1900.01.02	1900.01.02	
A009	AGRICOLA RODNA				1900.01.02	1900.01.02	
A010	AGRIFEG S.A.	PANAMERICANA TABACUNDO KM3	2361786	179125383300 1	1900.01.02	1900.01.02	
A011	AGRIFIRM ECUADOR S.A.	AV.DIEGO DE ALMAGRO N32-14 Y SHYRIS EDIF.TORRENOVA	2483-141	179140989200 1	1900.01.02	1900.01.02	
A012	AGRIPAC.S.A.	JUNIN 702 Y RESTAURACION	2361-650 2361-198	099000668700 1	1900.01.02	2011.12.31	110899583 2
A013	AGRITEQ				1900.01.02	1900.01.02	

A014	AGRO GANADERO					1900.01.02	1900.01.02	
A015	AGRO PROTECCION CIA.LTDA.	AV.FLORENCIA ASTUDILLO S/N EDIFICIO CAMARA DE INDUSTRIAS	2842-858		019015366500	1	1900.01.02	1900.01.02
A016	AGROBIOLAB CIA. LTDA.	GONZALO ZALDUMBIDE N49-204 Y CESAR FRANK URB. DAMMER II	2412383		179128161600	1	1900.01.02	2011.08.31 3
A075	AGROCALIDAD	ELOY ALFARO S/N Y AMAZONAS	2567232		176810572000	1	2009.02.03	2011.04.30 8
A069	AGROEMPAQUES CIA.LTDA.	LUIS VALLEJO LARREA N 64-103 ENTRE FIGUEROA Y LEGARDA	3412-909 3412-672		179143476500	1	2008.05.21	2009.04.30 3
A017	AGROEMPORIUM CIA.LTDA.	AVDA.NATALIA JARRIN 317 Y CHILE	2362-276 2362-294		179181038400	1	1900.01.02	1900.01.02
A018	AGROEMPORIUM RODOLFO ARROYO ASCC	AV.NATALIA JARRIN 501 Y CHILE	362-294		179131436000	1	1900.01.02	1900.01.02
A072	AGROIMPORT HTP.SOCIEDAD CIVIL COMERCIAL	NATALIA JARRIN N-OE4 Y VENEZUELA	2360-704 2110-259		179206386800	1	2008.10.20	2009.10.31 8
A019	AGROINDUSTRIAS "LA CALERA"						1900.01.02	1900.01.02
A020	AGROMAQUINARIA MARUYAMA INTERNACIONAL	PARKENOR LOCAL 50 PANAMERICANA NORTE KM 5.5	2484166		17913085810	01	1900.01.0	1900.01.0
A021	AGROPLANTAS CIA. LTDA.	ITULCACHI VIA PIFO-SANGOLQUI S/N KM 6	2364456		17913983860	01	1900.01.0	2009.12.3 11064525
A074	AGROPLASTICOS S.A.	AVDA.MANUEL CORDOVA GALARZA KM.6 PUSUQUI	2351-645 2351-738		17913452230	01	2008.11.0	2011.12.0 11084174
A022	AGROQUIMICOS R.V						1900.01.0	1900.01.0
A023	AGROREPRAIN S.A.	AV.DE LOS SHYRIS N37-300 Y LA TIERRA	449-870		17918033290	01	1900.01.0	1900.01.0
A024	AGROSERVICIOS ANDINOS CAMACHO CIA. LTDA.	VIA TUPIGACHI KM. 2 1/2	2119042 2119100		17912569990	01	1900.01.0	2010.09.3 11083653
A025	AGROSERVICIOS PROEXANT	GARZON FONSECA 270 Y JUAN MANUEL YEPEZ	957-519		02005827400	01	1900.01.0	1900.01.0
A026	AGROSOLTEC S.C.C.	FERNANDO DAVALOS Y EUSTAQUIO BERNAL N51-09	2923-009		17917360010	01	1900.01.0	1900.01.0
N005	AGROSYS NITZAN S.A. AGRONITZAN	AVD.NATALIA JARRIN 510 Y CALDERON	360767		17913990050	01	1900.01.0	2011.02.2 11079255
A028	AGROVET						1900.01.0	1900.01.0

A029	AGUAS PICUASI MARIA ELENA	AV. NATALIA JARRIN S0-27 Y BOLIVAR	2360682	17128971700 01	1900.01.0 2	2011.05.3 1	11082827 82
A068	AGUAS SUBTERRANEAS ASUBSA S.A	KM. 14.5 SAN CAMILO PASAJE CENEPALOTE 14	2823-935	17904721240 01	2008.03.0 5	2010.06.3 0	11070713 67
A030	AGUILAR ZURITA FAUSTO ENRIQUE	AV DIEZ DE AGOSTO N53-21 Y CAPITAN RAMON BORJA	2410226	17027600990 01	1900.01.0 2	2010.09.3 0	11083648 74
A031	AGUIRRE CHIMARRO LUIS VICENTE	BOLIVAR # 810 Y AV.NATALIA JARRIN	2361-505	17104219810 01	1900.01.0 2	2007.05.3 1	11037614 48
A032	AGUIRRE QUIMBIAMBA JOSE VICENTE	ASCAZUBI Y JUNIN	2361119	17055477090 01	1900.01.0 2	2007.07.3 1	11038614 36
A077	ALEMAN BOADA WILBER ALFONSO	VELASCO IBARRA S/N Y SECUNDARIA	2366-251	17062933450 01	2009.12.0 4	2010.10.3 0	11075517 60
A085	ALEXIS MEJIA REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	MANUEL MATHEU N57-64 YARTETA	022415244	17919209020 01	2010.10.2 8	2011.07.3 1	11084329 70
A033	ALMACEN EL FOCO CIA. LTDA.	VIA CUMBAYA LOCAL No. 2	2896332	17900458110 01	1900.01.0 2	2009.01.3 1	11053978 01
P035	ALMACEN EL FOCO CIA. LTDA.	VIA CUMBAYA LOCAL No. 2	2896332	17900458110 01	1900.01.0 2	2011.01.3 1	11078472 71
A034	ALMACENES ASTRA	SANCHEZ Y CIFUENTES 9-43	951-570		1900.01.0 2	1900.01.0 2	
A035	ALMEIDA AYALA TERESA DE JESUS	CENTRAL JUNIN S/N Y RESTAURACION	2361838	17018538950 01	1900.01.0 2	2011.06.3 0	11083588 35
A078	ALMEIDA TERAN HERNAN PATRICIO	LA PATARATA CALDERON OE2-93 Y AV NATALIA JARRIN	2361-589	10009639570 01	2010.02.2 5	2011.08.3 1	11085358 86
A084	ALTAMIRANO AUSAY MERCEDES LUCÍA	GUALLETURO OE-254 Y CHILIBULO	084508004	17097957670 01	2010.10.2 0	2011.07.3 1	11084159 77
A036	ALTAMIRANO VILLACIS TANYA PATRICIA	ISIDRO AYORA 44 Y VELASCO IBARRA	098045789	18021187680 01	1900.01.0 2	2009.01.3 1	11053345 24
A086	ALVAREZ BARBA S.A.	AV. 10 DE AGOSTO Y DE LOS ALGARROBOS	2402535	17903607410 01	2010.11.2 6	2011.10.3 1	11087984 61
A071	AMAGUANA COLLAGUAZO WASHINGTON GERMAN	DEL AVION N 5 Y CALLE 2 - B. CHICHE	085365-053	17115334870 01	2008.08.2 2	2010.10.3 1	11075423 89
A037	AMANTA CALUGUILIN JOSE MANUEL	VIVAR No. 610 Y AV. NATHALIA GARRIN	2362656	17079851390 01	1900.01.0 2	2007.10.3 1	11041340 22
A038	AMC ECUADOR CIA. LTDA.	AV. EL INCA 2490 (E2-51) Y AV. AMAZONAS	2469393	17909903620 01	1900.01.0 2	2011.12.0 8	11090093 24

A039	ANDINATEL S.A.	VEINTIMILLA 11-49 Y AMAZONAS		1791395352001	1900.01.02	2009.02.28	1105477598
A081	ANDRADE FLORES CESAR ANTONIO	JOAQUIN GOMEZ DE LA TORRE RAFAEL CARVAJAL 1-21	2951-598	1000366912001	2010.05.26	2011.09.30	1108657458
A040	ANDRADE MORETA MARCO TULIO	ROCAFUERTE Y PANAMERICANA	2907885	1002020319001	1900.01.02	2006.08.31	1103113249
A041	ANDRANGO ACHINA LUIS GALO	CAYAMBE		1717909426	1900.01.02	1900.01.02	
A070	ANULACION	AVDA.AMAZONAS 477 Y ROCA		1791930894001	2008.07.02	1900.01.02	
A043	AQUA CONTROL	JOSE HERBOSO 196 Y AV.DE LA PRENSA	245-785		1900.01.02	1900.01.02	
A044	ARBOLEDA CHIRIBOGA CHRISTIAN	AMERICA 1448 Y RAMIRES DAVALOS	3216272	1715704571001	1900.01.02	2006.08.31	1103095586
A045	ARBOLEDA DUQUE JORGE ANIBAL	AV. 12 DE OCTUBRE Y PASAJE TREVIÑO	2547567	1700097437001	1900.01.02	2009.07.31	1105995883
A073	ARBOLEDA GUAMANI DEYDAMIA VANEZA	BOLIVAR OEO-66 Y ASCAZUBI	2364-166	1719490888001	2008.10.28	2009.06.30	0115822291
A046	ARCOS GOMEZ RODRIGO HERNANDO	PANAMERICANA NORTE S/N Y OYACOTO	2828301	1720261252001	1900.01.02	2007.04.30	1103668046
A076	ARCOS QUEZADA FAUSTO EDUARDO	ASCAZUBI N1-25 Y LIBERTAD	2360-090	1702945971001	2009.05.21	2010.09.30	1107351879
A047	ARELLANO PEPINOSA GERMANIA JUDITH	RESTAURACION S/N Y 9 DE OCTUBRE	2364533	1001966744001	1900.01.02	2011.11.12	1108907148
A048	ARELLANO PEPINOSA YOLANDA GEORGINA	CLAVELES 16 Y PRIMAVERA		1002266375001	1900.01.02	2011.08.31	1108565961
A067	ARIAS ARANGO CARLOS ARTURO	AV.DEL PARQUE 111 EDIF.BROMELIAS	2267-738	1716402431001	2008.02.21	2010.10.31	1107549471
A049	ARIAS GUALAVISA MIGUEL ANGEL	JUAN MONTALVO 107 Y 9 DE OCTUBRE	2362845	1708895733001	1900.01.02	2010.10.31	1107557570
A050	ARIAS PAZMIÑO WILLIAN PAUL	ROCAFUERTE 358 Y CALDERON	098847402	1714434642001	1900.01.02	2007.05.31	1103729838
A051	ARROYO MERY MAGDALENA	TERAN 1209 Y 9 DE OCTUBRE	2360653	1000775930001	1900.01.02	2007.11.30	1104205978
A052	ARROYO PITA AGRO PRODUCTOS CIA.LTDA.	FATIMA 141 Y CHANDUY Oe2-186	2801047	1791975189001	1900.01.02	2009.12.31	1106489605
A053	ASAMH ASOCIADOS CIA. LTDA.	GONZALO BENITEZ N54-90 Y JORGE PIEDRA	3303424	1791961919001	1900.01.02	2009.02.28	1105449737
A054	ASAMH Manuel Octavio Molina Idrovo	Av. la Prensa N 2220	2922708	1707598676001	1900.01.02	2009.02.28	1105449737
A055	ASEGURADORA DEL SUR C. A.	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR N34-211 Y MOSCU	2258775	0190123626001	1900.01.02	2011.06.30	1108389979
A056	ASESORES AGRICOLAS ASOCIADOS LA YAPA CIA	AV.NATALIA JARRIN 885 Y 9 DE OCTUBRE	2363-034	1791956885001	1900.01.02	2011.09.30	1108749202
A057	ASIAUTO S.A.	AV. MARIANA DE JESUS E-80 Y AV. CARVAJAL	2557070	1791754115001	1900.01.02	2008.07.31	1104859545
A058	ASOC.AGROPECUARIA CHAGRAS EL CIMARRON	ASCAZUBI 1426 Y 24 DE MAYO		1791830091001	1900.01.02	1900.01.02	
A059	ASOCIACION BUREAU VERITAS S.A.	IÑAQUITO AMAZONAS 480 Y UNION NACIONAL DE PERIODISTAS	2921020 2923884	1791281756001	1900.01.02	2007.11.30	1104180346
A061	AUTOMOTRIZ NOBOA S.A.	AVD.10 DE AGOSTO N58-98 Y LUIS TUFINO	2475244	0992146486001	1900.01.02	2008.07.31	1104810432

A062	AUTOMOVIL CLUB DEL ECUADOR ANETA	AV. ELOY ALFARO N28-16 Y BERLIN	2229021	1790349578001	1900.01.02	2010.09.30	1107417127
A063	AUTOREPUESTOS OBANDO	PANAMERICANA NORTE KM 11/2 Y ALFREDO BOADA	366-177	1708723661001	1900.01.02	2006.09.30	1103126827

A064	AVIAGFLOR CIA.LTDA.	AV.DE LOS GRANADOS E ISLA MARCHENA	271-801 271-803	179184195600 1	1900.01.02	1900.01.02	
A065	AVILA JIMENEZ NICOLAS FERNANDO	NICOLAS URQUIOLA 165 Y PEDRO CORNELIO	2405-627 2811-669	170105870100 1	1900.01.02	2008.09.30	110501432 4
A066	AVILA TAMAYO YOLANDA ELIZABETH	NICOLAS URQUIOLA E6-204 Y PEDRO CORNELIO	2405-627	170383404200 1	1900.01.02	2008.08.31	110494788 8
B022	Báez Vizcaino William Patricio	Ramírez Dávalos OE3-133 y América	2501727		1900.01.02	1900.01.02	
B002	BAGANT ECUATORIANA CIA LTDA	PANAMERICANA NORTE KM 10.7 ALFONSO MONCAYO S/N Y PANAMERICA	2420740 2420752	179032249100 1	1900.01.02	1900.01.02	
B036	BAKER TILLY ECUADOR CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS 4600 Y PEREIRA	2266283	179130930800 1	2010.10.06	2011.09.30	110869428 5
B003	BALAREZO ULLAURI LEONARDO PAUL	AV OCCIDENTAL S/N Y CALLE L	2292001	010219347100 1	1900.01.02	2011.11.07	110888226 4
B034	BALDA ALEMAN LUISA CRISTINA	LA GASCA OE7-145 Y PALACIOS	2563-311	170689800200 1	2010.01.26	2010.11.30	110764859 2
B004	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	AV. AMAZONAS S/N Y ATAHUALPA	2255777	176000260000 1	1900.01.02	2008.07.31	110482990 7
B005	BANCO DEL PICHINCHA C.A.	AV. AMAZONAS N45-60 Y IGNACIO PEREIRA	2504005 2232663	179001093700 1	1900.01.02	2011.05.31	110824375 1
B006	BANDA VARGAS SANDRA MARLENE	AVD.LOLA QUINTANA,CONJUNTO HABITACIONAL JUAN PABLO SEGUNDO 2	2341-444	050137842600 1	1900.01.02	2009.05.31	110576114 8
B001	BAÑO RIVERA MARIA FERNANDA	AV. 10 DE AGOSTO13-155 Y CHECA	2507877	020156074500 1	1900.01.02	2009.04.30	110565488 3
B007	BARAHONA MONAR FREDDY GIOVANNY	AV. 10 DE AGOSTO 582 Y CHECA	3316455	171125470400 1	1900.01.02	2006.11.30	110330124 9
B008	BARRAGAN CHAUVIN ANGEL RAMIRO	SUCRE S/N AV. AQUILES POLANCO	2366050 2366225	170345570700 1	1900.01.02	2011.10.20	110882430 1
B027	BARTELS LATIN AMERICA CIA. LTDA.	ERNESTO NOBOA CAAMAÑO E13-35	2508-456	179181170400 1	2008.06.23	2009.10.30	110626911 0
B029	BARTELSROSES	RIETWIJKEROORDWEG 15 1432JG AALSMEER	31297321790		2009.01.21	2011.03.31	110805233

							3
B009	BASANTES ESPIN WILIANS MAURICIO	JUAN MONTALVO 222 Y 24 DE MAYO	2362069	170776220700 1	1900.01.02	2011.01.31	110777118 1
B026	BASANTES SILVA FRANKLIN VICENTE	AV. 6 DE DICIEMBRE N21-144 Y ROCA	2226-740	170963609400 1	2008.06.02	2011.03.31	110801573 2
B031	BATALLAS & BATALLAS AUDITORES Y ASESORES CIA. LTDA.	MERCADILLO E2-20 Y ULPIANO PAEZ	2902-706	179180920300 1	2009.09.11	2011.02.28	110788226 1
B010	BAUTISTA JUAN	GONZALES SUAREZ		1002079240	1900.01.02	2007.06.30	110380646 2
B032	BELTRAN CRUZ ANDRES GIOVANNY	AV. JAIME ROLDOS AGUILERA N80-93 Y FRANCISCO DEL CAMPO	2484-009	171514927200 1	2009.12.02	2010.12.31	110869995 0
B030	BELTRAN LOPEZ OLGUER EDIZON	RECINTO SAN MIGUEL DE LUIS	098394120	100162777500 1	2009.03.09	2010.03.31	110673921 5
B011	BENALCAZAR CHICO WILLIAM GUILLERMO	PANAMA S/N Y OLMEDO		171253491400 1	1900.01.02	2007.06.30	110452403 3
B012	BENAVIDES L. MANUEL	Av. la Prensa N. 2686 2do piso	2469286	170657400900 1	1900.01.02	2008.06.30	110475969 9
B037	BERMEO CURAY JOSE LEOVIJILDO	LOS NARDOS 15 Y LAS ORQUIDEAS	2110-373	171155362600 1	2011.01.19	2011.11.05	110887911 6
B013	BIO CAMPO CIA.LTDA.	VIRGIL MATIAS 141 Y GONZALO ZALDUMBIDE	403-631	179143366100 1	1900.01.02	1900.01.02	
B014	BIO RESEARCH CIA.LTDA.	PANAMERICANA NORTE KM.141/2,SECTOR SAN CAMILO	2822-637	179171065700 1	1900.01.02	2011.09.30	110871932 8

B035	BIOCHEN CIA. LTDA.	CARAPUNGO, VITERI S/N Y GIOVANNY CALLES VIA A MARIANAS	2824191	179127120300 1	2010.05.11	2010.11.30	110766389 4
B015	BOLAÑOS BALDEON MARIA ANGELICA	GONZALO PIZARRO NO230 GONZALO DE VERA	2370266	170233713800 1	1900.01.02	1900.01.02	
B016	BORJA CHICAIZA MARIA MARGARITA	PUNTEACHIL BELLAVISTA PRICIPAL		040148130400 1	1900.01.02	2006.12.31	110338335 9
B017	BOSNA				1900.01.02	1900.01.02	
B018	BRAVO POLO CIA.LTDA.	AV.JUAN PROCEL 1202 Y PURUHANTA(SECTOR NORTE-MENA DEL HIERRO	2495-814 2499-897	179185434900 1	1900.01.02	2011.06.30	110832447 1
B019	BRAVO POLO REPRESENTACIONES	AVD.AMERICA N34-403(4285) Y VERACRUZ	2462582	170687823600 1	1900.01.02	1900.01.02	110100300 1

B020	BRAVO VALENCIA ANGEL EDUARDO	24 DE MAYO 504 Y ASCAZUBI	2362127	130639382600 1	1900.01.02	1900.01.02	
B021	BRENNTAG ECUADOR S.A.	PANAMERICANA NORTE KM.51/2 CALLE DE LOS CEREZOS	2472-740 2472-741	099000508700 1	1900.01.02	2011.05.31	110820844 3
B028	BRICEÑO GARRIDO EDUARDO PAUL	AV. GRAN COLOMBIA E4-372 Y TELMO	2233981	080230465900 1	2008.11.25	2009.07.31	110597031 4
B023	BUITRON VALLEJO EDGAR EDUARDO	PLAZA GUTIERREZ Y LUIS FREIRE		1710050566	1900.01.02	2006.09.30	110312809 7
B024	BURBANO CORREA MERY PATRICIA	LUGO 551 Y VALLADOLID	2450660	170916096200 1	1900.01.02	2010.09.30	110742180 3
B033	BURBANO MONTENEGRO RIGOBERTO ERASMO	Km 9 1/2 AV. INTEROCEANICA S/N Y LINEA FERREA	2892-266	040079325300 1	2009.12.14	2010.05.31	110697236 5
B025	BUSTAMENTE HOLGUIN GUILLERMO AGUSTIN	CARRION #555 Y JUAN LEON MERA	2228-902 2381-933	170985008300 1	1900.01.02	2009.06.30	110587774 2
C003	C.N.G. REPRESENTACIONES	AV. NACIONES UNIDAS 710 Y DE LOS SHYRIS	2267919	179134616500 1	1900.01.02	2008.01.31	110433380 2
C004	CABASCANGO CABASCANGO ANGEL FILIBERTO	PANAMERICANA NORTE Y LA Y		1001422979	1900.01.02	1900.01.02	
C005	CABASCANGO DIAZ EDISON PATRICIO	AQUILES POLANCO Y PANAMERICANA	2365624	171191415800 1	1900.01.02	1900.01.02	
C006	CABASCANGO DIAZ MARIA CECILIA	SAN BLAS-PANAMERICANA NORTE LOTE 1423 Y AQUILES POLANCO	2365624	170316029900 1	1900.01.02	2008.10.31	110511519 1
C092	CABASCANGO REYES PAULINA JANETH	LA "Y" DE TABACUNDO, PANAM. NORTE KM. 27	2365-971	171274386100 1	2008.02.27	2011.09.30	110872208 2
C007	CACHIPUENDO ROBALINO MARIA JOSEFINA	PUCALPA SUCRE Oe3-11 Y NATALIA JARRIN		170736607400 1	1900.01.02	2008.07.31	110479356 3
C096	CACHIPUENDO VARGAS BETHY ELIZABETH	ASCAZUBI Y 10 DE AGOSTO	099 112 798	171326673000 1	2008.07.02	2010.02.28	110771960 9
C008	CACUANGO CACUANGO SEGUNDO AGUSTIN	PARROQUIA LA ESPERANZA PANAM.NORTE	2365192	170859632300 1	1900.01.02	1900.01.02	
C097	CADENA AYALA MILTON ANIBAL	CAPELO,LOS CEDROS # 44 CASA 3 Y JOSEFINA BARBA	2866-352 2861-970	171025047100 1	2008.10.13	2009.10.31	110620951 2
C009	CADENA LANDETA MARIA INES	FREILE 321 VIA CAJAS KM. 8 1/2 -LA Y	2366224	170167810200 1	1900.01.02	2011.01.31	110781462 4
C010	CADENA NARVAEZ JINSOP ALEX	ASCAZUBI Y 10 DE AGOSTO	2360048	171020238100 1	1900.01.02	2006.10.31	110326080 9

C011	CAJIAO PARRA LUPE ESPERANZA	ASCAZUBI 1008 Y BOLIVAR	2363135	170427404000 1	1900.01.02	2008.01.31	110437502 0
C012	CALDERAS Y SERVICIOS DEL ECUADOR S.A.	AV. EL INCA E5-56 E ISLA SEYMOUR	2341292	179077099000 1	1900.01.02	2011.06.30	110836291 9
C013	CALUGUILLIN PINANJOTA JOSE FRANCISCO	ORIENTE S/N PARROQUIA CANGAGUA		171235377800 1	1900.01.02	2008.07.31	110481763 6

C014	CALUGUILLIN QUIMBIAMBA LUIS GONZALO	SANTO DOMINGO S/N (LOS LAURELES)	099176-392	1715607444001	1900.01.02	2011.07.31	1108440107
C015	CAMARA DE AGRICULTURA I ZONA	AV. NACIONES UNIDAS Y AMAZONAS	2274187 2451418	1791006046001	1900.01.02	2011.10.11	1108787298
C016	CAMPAÑA ESPIN MARIA ELENA	AV. 10 DE AGOSTO N13-15 Y CHECA	2562688	1705853651001	1900.01.02	2008.02.28	1104460754
C017	CAMPAÑA PESANTEZ EDGAR RAMIRO	CALLE 2 LOTE 16 552-96 Y ESCALON SOLANDA	2672-901	0300537933001	1900.01.02	2008.03.31	1104517530
C018	CAMPAÑA VINUEZA LAUTARO SIGIFREDO	BELLAVISTA 6 N61-137 Y BERNARDO DE LEGARDA	2598-324	1704687704001	1900.01.02	2011.10.29	1108864965
C019	CAMPO FERTIL	MATRIZ: 27 DE SEPTIEMBRE(CANTON MONTUFAR)	953-477	0491500611001	1900.01.02	2011.01.31	1107812060
C020	CAMPOEQUIP CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS 44-471 Y AV. EL INCA	2243319 2413212	1791317572001	1900.01.02	2011.03.31	1108005506
C113	CAMPUES ALBA JORGE GUSTAVO	VICTOR CARTAGENA N225 VIA A OTAVALO	3441508	1704701034001	2010.02.25	2011.10.29	1108863011
C021	CANELL CIA. LTDA.	QUITUS 777 CALDERON	2821438	1791298004001	1900.01.02	1900.01.02	
C100	CARLOS ERAZO DIAGO CIA. LTDA.	PONCEANO ALTO AV. ELOY ALFARO N 72-275	2482886	1791892070001	2008.11.05	2009.08.31	1106036269
C022	CARRILLO JITALA VICTOR				1900.01.02	1900.01.02	
C023	CARRO SEGURO CARSEG S. A.	AV. 10 DE AGOSTO N41-12 Y JUAN DE ASCARAY	2805180 2266610	0991259546001	1900.01.02	2011.03.31	1108081853
C024	CARTO EMPAQUE S.A.	PANAMERICANA SUR KM.7 1/2	675-773 675-774	1791768132001	1900.01.02	1900.01.02	
C025	CARTONES NACIONALES S.A.I. CARTOPEL	CALLE LOS ACEITUNOS E3-61 Y 1RA TRANSVERSAL	484172	0190115151001	1900.01.02	2011.04.30	1108096105
C026	CARTORAMA C.A.	Km.14 1/2 VIA DAULE	2792-340	0190148149001	1900.01.02	2008.10.31	1105060870
C027	CASA DE INCENTIVOS CIA. LTDA.	9 DE OCTUBRE 424 Y CHILE	2444824	0992169389001	1900.01.02	2007.09.30	1104061812
C093	CASABACA S.A.	KM. 4 1/2 PANAM. NORTE 8919 Y BELLAVISTA	2476-555	1790009459001	2008.05.23	2011.10.31	1108786908
C028	CASINTOUR CASA DE INCENTIVOS CIA. LTDA.	9 DE OCTUBRE 424 Y CHILE	2444824 2260382	0992169389001	1900.01.02	2008.11.30	1105164898
C029	CASTILLO FERNANDEZ JOSE PIO	BOLIVAR Y 26 DE SEPTIEMBRE		1710521673001	1900.01.02	2009.02.28	1105441557
C030	CASTRO LUIS ALBERTO	OTON COMUNA CHAUIPISTANCIA	2362478	1706780119	1900.01.02	1900.01.02	
C031	CASTRO BACA JOSE ALBERTO	ASCAZUBI Y JUNIN		1703624989001	1900.01.02	1900.01.02	

C032	CASTRO CARRILLO LUIS ALBERTO	PRINCIPAL Y SECUNDARIA		1706780119001	1900.01.02	1900.01.02	
C110	CATUCUAMBA ULCUANGO ADOLFO WELLINGTON	ROCAFUERTE 841 Y SUCRE		1714760152001	2009.11.23	2010.04.30	1106886238
C033	CAUCHO PLAST	AV.10 DE AGOSTO 5835 Y PEREIRA	452-004	1790719065001	1900.01.02	1900.01.02	
C034	CAUCHOS ANDINOS CIA.LTDA.	LOS GIRASOLES 204 Y AVENIDA LA PRENSA	294-939	1791808738001	1900.01.02	1900.01.02	
C035	CAYAMBE CUBINA LUIS ALBERTO	SAN JUAN HAITI OE9-266 Y BUGA	2581730	1600176810001	1900.01.02	2007.06.30	1103781955
C099	CAZA TIPAN GIOVANA DE LAS MERCEDES	CENTRAL ASCAZUBI S/N Y BOLIVAR	2110-783	1707488969001	2008.11.03	2011.05.31	1108225450
C036	CELEIN	BOLIVAR 4-45 Y ALFARO-SANGOLQUI	330-155		1900.01.02	1900.01.02	

C037	CELI CASTILLO HECTOR DANIEL	COOP. VENEDORES AMBULANTES , PSJE, S40B OE5-172 Y CALLE OE5	621029-09456285	1704418829001	1900.01.02	2011.08.31	110853178
C038	CELLERI CATAGUA MARIA DEL CARMEN	ISLA MARCHENA S/N Y AV. DE LOS GRANADOS	084588929	1713987392001	1900.01.02	2009.11.30	110731248
C039	CEMOPLAF	CUERO Y CAICEDO E1-11 Y AV. 10 AGOSTO	2547144	1790931331001	1900.01.02	2009.05.31	110569646
C040	CENTRO AGRICOLA CANTONAL				1900.01.02	1900.01.02	
C041	CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE OTAVALO	PANAM. NORTE VIA A QUICHINCHE	2920024	1091700618001	1900.01.02	2006.10.31	109439232
C042	CEPSA S.A.	AVD. 6 DICIEMBRE N24-48 Y GENERAL FOCH	2562262	1790003388001	1900.01.02	2010.10.31	110751582
C043	CERRAJERIA CHIMBACALLE				1900.01.02	1900.01.02	
C106	CEVALLOS LUIS MARCELO	Av. 10 DE AGOSTO N582 Y CHECA	2233042	1705133856001	2009.05.2	2011.06.30	110830217
C044	CEVALLOS SINCHE WILSON GUILLERMO	BOLIVAR 607 Y RESTAURACION	2362234	1708795842001	1900.01.02	2009.09.30	110615526
C094	CEVALLOS TAPIA ZOILA PATRICIA	LA MAGDALENA: AV. TENIENTE HUGO ORTIZ	092762830	1709157240001	2008.05.2	2008.11.30	110514860
C045	CEVALLOS TORRES EDWIN JAVIER	LA COSTA GRAN COLOMBIA	2918257	1002734117001	1900.01.02	1900.01.02	
C046	CHANCHAY QUIJIA MARCO ANTONIO	CALLE QUITO 1170 Y GARCIA MORENO	2884557	1708267610001	1900.01.02	2007.04.30	110362537
C107	CHAVEZ AGUIRRE ALBA MAGALY	CALLE PAQUISHA CASA N 4 E INES GANGOTENA	2087-404	1713492039001	2009.10.1	2010.08.31	110725454

C047	CHAVEZ CHICAIZA JESUS OSWALDO--	RSETAURACION S/N Y SUCRE ESQ	2361-150	171157515700 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
C048	CHICAIZA GRANDA JOSE EDWIN	PANAMERICANA NORTE KM 1	2363-553	170878831800 1	1900.01.0 2	2011.04.30	110811710 7
C109	CHICO ANDRANGO JUANA GUADALUPE	ALBERTO ESPINOZA E5-26 E INDEPENDENCIA	022363755	100152352900 1	2009.11.1 6	2011.07.31	110843787 4
C115	CHICO VACA ROBERTO FIDEL	CARCELEN AV. ISIDRO AYORA N 82 -210	3442-804	170871174000 1	2010.10.2 0	2011.02.28	110793948 1
C049	CHIMARRO CHICAIZA LUIS HERNAN	COOP. SALVADOR CELI CASA No. 18	2604992	170473822600 1	1900.01.0 2	2011.01.31	110780396 0
CO98	CHINCHUÑA GONZALEZ CRISTIAN PATRICIO	SUCRE 303 Y JUAN MONTALVO	2362-784	171358148400 1	2008.10.2 3	2010.08.31	110732890 4
C111	CHOLANGO GUARAS CESAR	SAN AGUSTIN DE CALLO S/N		170530443200 1	2009.12.1 6	2010.11.30	110765428 8
C050	CHORLANGO CUMBAL JUAN ANTONIO	ANTONIO JOSE DE SUCRE C-730 Y EUCALIPTOS	2890600	170509003100 1	1900.01.0 2	2009.12.31	110644326 2
C051	CHORLANGO SIMBAÑA LUIS CLEMENTE	PANAM. NORTE S/N Y ALFREDO BOADA	099846374	171246350200 1	1900.01.0 2	2011.06.30	110831453 0
C052	CHRYSLER JEEP AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR S.A	AV. 10 DE AGOSTO 7719 Y LUIS TUFÍÑO	2475244	099091955000 1	1900.01.0 2	2011.01.31	110787015 3
C053	CHRYSLER JEEP DEL ECUADOR S.A.	AV. 10 DE AGOSTO N-58-98 Y LUIS TUFÍÑO	2475244	099091955000 1	1900.01.0 2	2010.04.30	110664187 1
C087	CHUGULI LALALEO SEGUNDO VICENTE	ROCAFUERTE S1-44 Y JUNIN	2361-070	171059831700 1	2010.12.0 6	2011.09.30	110872036 2
C112	CHUQUILLA CUZCO GLORIA ANGELICA	VIA A TABACUNDO PANAMERICANA S/N	091113570	171724164800 1	2010.02.0 3	2011.01.31	110784233 3
C054	CHURUCHUMBI QUINCHIGUANGO PEDRO	JOSE GOMEZ 319 Y ELOY ALFARO	097686915	100253961500 1	1900.01.0 2	2006.02.28	110355955 8
C119	CIA. DE TRANSPORTE PESADO VOL & CAM CAYAMBE S.A.	9 DE OCTUBRE OE1-54 Y RESTAURACION		179192734600 1	2010.12.2 8	2011.04.30	110815995 9
C055	CIA. REAL HOLANDESA DE AVIACION S.A.	AV. 12 OCTUBRE N26-97 Y ABRAHAM LINCOLN	2986859	099010944300 1	1900.01.0 2	2006.08.31	110306823 4
C056	CISNEROS CISNEROS GINA PATRICIA	ASCAZUBI S0-62 Y SUCRE	2364504	170816987300 1	1900.01.0 2	2006.08.31	110309441 1
C057	CLAVELES DE LA MONTAÑA S.A. CLAVELMONTAÑ	AV. AMAZONAS 477 Y ROCA. EDIF. RIO AMAZONAS OFIC. 1001	2559925	179128897100 1	1900.01.0 2	2007.01.31	110340439 7

C058	CLAVIJO CORONEL PILAR DEL ROCIO	JULIAN NARANJO 3D-01 Y AV.DE LOS GRANADOS	2268-421 2438-878	170483734100 1	1900.01.0 2	2011.07.31	110851390 7
C059	CMA-CGM ECUADOR S.A.	AV. 9 DE OCTUBRE 2009Y LOS RIOS	2374502	099240360800 1	1900.01.0 2	1900.01.02	110316113 8
C060	COBIA S.A.	LOS MASTODONTES CUARTA TRANSVERSAL LOTE 150 Y AV.JAIME ROLDS	3440-352	179192591200 1	1900.01.0 2	2007.12.31	110428360 2
C061	COBO SALAZAR SANDRA	CALLE MANTA LOS GIRASOLES 204 Y AVENIDA LA PRENSA	2294-939	171605419000 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
C097	CODEMIA-CPM	PANAMERICANA LA Y KM 4 1/2	2366637	179211860300 1	2008.08.0 7	2011.08.31	110853631 8
C062	COELEC CIA.LTDA.	ORIENTE N7-57 E INDEPENDENCIA	2360116- 2362033	179190202500 1	1900.01.0 2	2011.02.28	110791148 0
C063	COFECSA	AV.6 DE DICIEMBRE # 25-115 Y AV.COLON	522-765		1900.01.0 2	1900.01.02	
C064	COM. INSUMOS FLOR. FLORALCOM CIA.LTDA	LA PATARATA AV.NATALIA JARRIN S2-87 Y DIEZ DE AGOSTO	2110-881 2364-857	179143570200 1	1900.01.0 2	2011.11.10	110889875 9

C065	COMERCIAL FERRETERO YAVESA	JOSE HERBOSO 196 AV.LA PRENSA	432-879		1900.01.02	1900.01.02	
C117	COMERCIAL HIDROBO S.A. COMHIDROBO	AV. MARIANO ACOSTA 20-120	2110222	109008424700 1	2010.12.02	2011.09.13	110868459 8
C066	COMERCIAL JNH	EL TELEGRAFO E7 -26 Y SHIRISP. B.	434-529		1900.01.02	1900.01.02	
C067	COMERCIAL KYWI S.A.	AV 10 DE AGOSTO N 24-59	2501722	179004122000 1	1900.01.02	2011.01.31	110787134 4
C068	COMERCIAL MALDONADO				1900.01.02	1900.01.02	
C069	COMERCIAL VALENCIA				1900.01.02	1900.01.02	
C070	COMERCIALIZADORA THRICOM CIA.LTDA.	AV.COLON 535 Y AV.6 DE DICIEMBRE	2521-833	179171389300 1	1900.01.02	2009.09.30	110733845 8
C108	COMERCIO EXTERIOR CECOMEX S.A.	EL BATAN AV. GASPAS DE VILLARROEL 11-79	2245814	179124356000 1	2009.11.13	2011.02.28	110787894 9
C071	CONAUTO	AVD.10 DE AGOSTO N40-12 Y GASPAS DE VILLARUEL	2241555	099001868500 1	1900.01.02	1900.01.02	110100300 1
C072	CONSORCIO ITLS DEL ECUADOR	DE LOS GUABOS 370Y LOS ALAMOS	2402430	179184604400 1	1900.01.02	2009.11.30	110639585 1
C073	COOPERATIVA 23 DE JULIO LTDA.	ROCAFUERTE 807 ENTRE SUCRE Y BOLIVAR	2362191	179009320400	1900.01.02	2011.12.08	110901088

				1			3
C074	COPY MAGIC	AV. 12 DE OCTUBRE 1942	CORDERO	170499090000 1	1900.01.02	1900.01.02	
C114	CORA REFRIGERACION CIA. LTDA.	CALDERON PANAMERICANA NORTE Km 14.5 N° 15-45	2820501	179190475300 1	2010.04.27	2011.03.31	110805101 3
C075	CORBE Q	UNION CARCHENSE ,CALLE "E" LOTE#143	674-426		1900.01.02	1900.01.02	
C076	CORDOVEZ GUSTAVO				1900.01.02	1900.01.02	
CO100	CORONEL CHAVEZ Y CIA. EN NOMBRE COLECTIVO	CAROLINA, JUAN MANUEL LASSO 221 Y GUAYANAS	2233-922	179137596300 1	2010.08.18	2011.09.30	110873043 0
C077	CORPCULTIVOS		09-498385		1900.01.02	1900.01.02	
C078	CORPORACION DE FLORICULTORES TABACUNDO	SUCRE 03-28-030 Y 26 DE SEPTIEMBRE	2365727	179172625100 1	1900.01.02	2011.06.30	110838696 2
C101	CORPORACION DE ORGANIZACIONES INDIGENAS	AV. NATALIA JARRIN 509 Y CALDERON	2110198 2110159	179131619300 1	2008.11.06	2011.06.30	110833555 9
C104	CORPORACION FAVORITA C.A.	RESTAURACION S/N Y 10 DE AGOSTO		179001691900 1	2009.03.17	2011.01.31	110783181 8
C116	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P.	VEINTIMILLA E4-66 Y AMAZONAS	3966100	176815256000 1	2010.11.01	2011.02.28	110788576 8
C102	CORPORACION NACIONAL TELECOMUNICACIONES CNT S.A.	VEINTIMILLA E4-66 Y AMAZONAS	3966100	179216206800 1	2008.12.18	2011.02.28	110788576 8
C079	CORPORACION QUIPORT S.A.	AV. AMAZONAS S/N Y AV. DE LA PRENSA		179184441600 1	1900.01.02	2007.05.31	110373356 4
C080	CORREOS DEL ECUADOR	AV. JAPON N36-153 Y AV. NACIONES UNIDAS		176804262000 1	1900.01.02	2006.09.30	110319494 2
C095	CORRUCART CIA. LTDA.	AV. ELOY ALFARO LOTE 6C Y JUAN MOLINEROS	2801305	179173995700 1	2009.10.21	2010.08.31	110734330 1
C081	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.	AV.TENIENTE HUGO ORTIZ Y QUIMIAQ AL SUR MERCADO MAYORISTA	2672-151 2672-152	179117938200 1	1900.01.02	2009.10.31	110623427 9
C082	COTECNA INSPECTION S.A.	AV. NACIONES UNIDAS 1014 Y AMAZONAS	2463101	179127652300 1	1900.01.02	1900.01.02	
C118	COYAGO ANDAGOYA SANTIAGO JAVIER	AV. NATALIA JARRIN Y GONZALO LEON	093656218	171989157200 1	2010.12.28	2011.04.30	110815071 6
C083	CRAIT CIA.LTDA.	BARRIO SAN VICENTE CALLE 15 DE JUNIO#325	2387-345 096312-573	179206769300 1	1900.01.02	2010.11.04	110886962 0
C084	CRESPO LATORRE EDGAR WILLIAMS	CALLE VALDEPENA Y JAREZ CONJ.MEDITERRANEO	2420-310	100211470800	1900.01.02	1900.01.02	

				1			
C105	CRIOLLO CARLOS LAUTARO	AV. AMAZONAS N48-181 Y RIO CURARAY	2255020	170824614300 1	2009.04.22	2010.01.31	110656856 4
CO9 5	CROPLIFE ECUADOR	AV. JUAN TANCA MARENGO N° 1-1	2281-052	099238339900 1	2008.06.23	2010.11.30	110764279 7
C096	CRUZ FLORES SONIA PATRICIA	AV. DE DICIEMBRE N37-213 Y EL COMERCIO	2263-434	170601405500 1	2008.07.01	2011.12.27	110907628 9
C103	CUALCHI CACHIPUENDO LUIS REINALDO	MANTILLA 5	097120281	171295768500 1	2009.03.09	2010.10.31	110747530 6
C123	CUALCHI CACHIPUENDO SEGUNDO PEDRO	GRANOBLES, TUPIGACHI S/N	2119-101	170026517400 1	2011.01.10	2011.01.31	110778399 7
C085	CUALCHI QUIMBIAMBA SEGUNDO ANTONIO	TABACUNDO	098364830	170805966000 1	1900.01.02	2007.01.31	110346725 2
C086	CUASCOTA ARROYO LUIS FERNANDO	URB FLORIDA II LOTE 76	2363734	171063539000 1	1900.01.02	2011.12.23	110906842 6
C088	CUASCOTA COLLAHUAZO SEGUNDO ENRIQUE	LA PLAYA VELASCO IBARRA 3016	2366414	170920222800 1	1900.01.02	1900.01.02	
CO9 9	CUASCOTA CUASCOTA JOSE ELIAS	COMUNIDAD FLORENCIA S/N	099158736	171228280300 1	2009.10.16	2010.03.31	110776604 8
C089	CUCASA CIA.LTDA.	AVD.10 DE AGOSTO N 52-62 Y CAPITAN RAMON BORJA	2408041	179029460900 1	1900.01.02	2008.09.30	110502712 2

C090	CULTIVAR	CALLE VIVAR # 602 Y CALLE RESTAURACION	361-034 363-768	179178036100 1	1900.01.02	1900.01.02	
C091	CYBER COM	ALPALLANA 581 Y WIMPER	2507320	179127369900 1	1900.01.02	1900.01.02	
D012	D. R. ECUADOR ROSES S. A.	VIA INTEROCEANICA KM 10 1/2 SANTA LUCIA	2041-848	179139887400 1	1900.01.02	2011.05.31	110825496 6
D015	DALGO MONTENEGRO VICENTE POLIVIO	JUAN RAMIREZ N35-74 Y ALEMAN	2242058	170160472800 1	2009.11.27	2009.11.30	110638053 4
D001	DARQUEA COLOMA ALFONSO	AV. MALDONADO 2711 Y GOMEZ DE LA TORRE	2669768	170128434900 1	1900.01.02	2007.04.30	110368446 6
D002	DATAComp S.A.	REPUBLICA 500 Y DIEGO DE ALMAGRO	2563311	179073226600 1	1900.01.02	1900.01.02	

D003	DE LA CRUZ PERUGACHI MANUEL	COMUNIDAD COCHASQUI S/N	366266	171161618300 1	1900.01.02	2011.02.28	110788140 1
D004	DECOPRINT CIA.LTDA.	BARCELONA E14-136 Y MALLORCA LA FLORESTA	087980874	179046125400 1	1900.01.02	2011.02.28	110791650 4
D005	DEIJL CARGO S.A.	AV. LA PRENSA S/N Y TENIENTE GONZALO GALLO	2448500	179132620200 1	1900.01.02	2008.10.31	110505200 9
D016	DELI INTERNACIONAL S.A.	COREA 126 Y AV. AMAZONAS		179207201800 1	2010.12.28	2011.06.30	110838085 3
D006	DHL INTERNACIONAL GMBH	ELOY ALFARO 115-A Y DE LOS JUNCOS	2485300	179202393900 1	1900.01.02	2006.07.31	110377014 0
D007	DIAZ ZAMBRANO OTTO GUSTAVO	RESTAURACION S4-44 Y ALIANZA	2362410	171063255300 1	1900.01.02	1900.01.02	
D008	DIS-AROMATI S.A				1900.01.02	1900.01.02	
D009	DISMOSEL CIA. LTDA.	AV. DIEGO DE VASQUEZ N77-316	2485540	179056471100 1	1900.01.02	2010.07.31	110721992 7
D010	DISPLAST	AV. 10 AGOSTON11-84 Y CALDAS(SAN BLAS)	2282199	179024688400 1	1900.01.02	1900.01.02	
D011	DISTRIBUIDORA AMERICA C. LTDA.	AV. AMERICA N24-118 Y AV. COLON	2528296	179001351000 1	1900.01.02	2011.03.31	110802797 6
D013	DISTRIBUIDORA PROCAYAMBE CIA. LTDA.	MIRAFLORES LAS ORQUIDEAS H3 Y AV. NATALIA JARRIN	2362789	179177131100 1	2008.11.07	2011.05.31	110829228 1
D014	DUEÑAS LOZA CIA LTDA.	AV ORELLANA 531 Y CORUÑA	2231239	179083494800 1	2009.03.20	2010.02.28	110664048 9
E010	E.G. HILL COMPANY, INC	MARIANO HURTADO N50-34 Y VICENTE HEREDIA	2440867 2257420	179172761400 1	1900.01.02	2011.04.30	110811100 2
E001	EASYNET S.A.	CDLA. KENNEDY NORTE, AV. LUIS ORRANTIA MZ. 901 SOLAR 19		099212293500 1	1900.01.02	2008.01.31	110431314 1
E002	EBF CARGO CIA. LTDA.	YACUAMBI 288 Y BRACAMOROS	2274572	179185660000 1	1900.01.02	2010.11.30	110762289 4
E003	ECHEVERRIA CORDOVA CIA. LTDA.	AV. ELOY ALFARO N45-100 E HIGUERAS	2436988	179131150700 1	1900.01.02	1900.01.02	
E004	ECHEVERRIA GUEVARA ALFONSO GUSTAVO	CALLE CHICA NARVAEZ 8-66 Y VELASCO	2362780	100200739900 1	1900.01.02	2008.06.30	110472325 2
E032	ECHEVERRIA TOAPANTA KELLY ALEXANDRA	BARRIO SANTO DOMINGO DE CONOCOTO 1RA TRANSVERSAL CASA 409	2866-352	171277690300 1	2008.07.31	2009.04.30	110561137 5
E031	ECUACARGO S.A.	PASAJE AMAZONAS N51-31 Y RIO ARAJUNO	3301-933	179098534200 1	2008.06.02	2011.05.31	110820724 1

				1			5
E005	ECUADOR BOTTLING COMPANY	ISAAC ALBENIZ 203 Y EL MORLAN		179141109900 1	1900.01.02	2007.02.28	110420946 4
E006	ECUAMANGUERAS CIA. LTDA.	AV. 10 DE AGOSTO 5835 Y PEREIRA	2452004	179048396700 1	1900.01.02	1900.01.02	
E007	ECUAONLINE S.A.	Av. República del Salvador N35-82 y Portugal	245-2537	179177463900 1	1900.01.02	2007.07.31	110392833 8
E030	ECUAPETQUIM CIA. LTDA.	SHYRIS 9495 Y ALTAR, VIA SANGOLQUI	2330-532 2330-760	179172779700 1	2008.02.25	2010.01.31	110655904 5
E008	ECUAQUIMICA	KM.1.8.JOSE SANTIAGO CASTILLO Y JUAN TANCA MARENGO	2861-690	099001870700 1	1900.01.02	2011.09.30	110871461 9
E009	ECUCARGA CIA. LTDA.	JOSE MARIA GUERRERO 70-143 Y ALFONSO DEL HIERRO	2491678	179140231600 1	1900.01.02	2009.12.31	110652821 4
E011	EL ARTESANO	JUAN MONTALVO Y MOD.JARAMILLO	920-227 921-894		1900.01.02	1900.01.02	
E012	EMBACOR	MAXIMILIANO ONTANEDA N» 122	649-979		1900.01.02	1900.01.02	
E013	EMPR. DESARROLLO CENTRO HISTORICO QUITO	VENEZUELA 976 Y MEJIA	2583833	179129849700 1	1900.01.02	2006.08.31	110371070 5
E014	EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A.	AV. 6 DE DICIEMBRE N35-275 Y PSJE EL JARDIN	2465004	179001215800 1	1900.01.02	1900.01.02	110100300 1
E015	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S. A.	JUAN MONTALVO Y CRISTOBAL HIDROBO	2365600	109005172100 1	1900.01.02	2011.11.30	110897354 7
E038	EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	LA PAZ ALPALLANA E8-86 Y AV. 6 DE DICIEMBRE	022563607	176815353000 1	2010.04.08	2011.04.30	110810669 1

E016	ENMARSIA CIA. LTDA.	AV. DE LA PRENSA 5462 Y AV. DE EL MAESTRO	2264795	179199789100 1	1900.01.02	2008.10.31	110509354 9
E017	ENRIQUEZ TARAPUEZ YOLANDA GUADALUPE	RESTAURACION N1-76 Y VARGAS	2361000	170540097400 1	1900.01.02	2008.10.31	110510775 8
E0410	ENRIQUEZ YANEZ JOSE AUGUSTO	BOLIVAR 03-25 Y 26 DE SEPTIEMBRE	2366553	050122035400 1	2010.10.28	2011.08.31	110857820 5
E040	EQUIPOS SUMINISTROS MANTENIMIENTO ESUMAN CIA. LTDA.	EL CEDRAL NAZACOTA PUENTO OE2-237 Y AV. REAL AUDIENCIA	2477655	179112284400 1	2010.10.21	2010.12.31	110769970 1
E041	ERAS CANO SANDRA ELIZABETH	QUITO SUR 130-4008	2185-293	070255809900 1	2010.12.21	2011.12.10	110902204 7
E018	ERAZO CADENA ISIDRO EUGENIO	REPUBLICA 427 Y ELOY ALFARO	2110536	170665794500	1900.01.02	1900.01.02	

				1			
E019	ERAZO ESTEVEZ CESAR ANTONIO	JOSE DOMINGO ALBUJA 1-103	2952414	100146256100 1	1900.01.02	2008.10.31	110509208 4
E020	ESAON CIA. LTDA.	SELVA ALEGRE OE 2-31	2501-488	179086496000 1	1900.01.02	1900.01.02	
E021	ESCALANTE ALVARADO ELIZABETH BEATRIZ	MIRAFLORES 18 DE SEPTIEMBRE 3-182	2505163	091519633100 1	1900.01.02	1900.01.02	
E036	ESDINAMICO CIA. LTDA	CARLOS GUARDERAS N47-52 Y JORGE PAEZ	292-1216	179188978900 1	2009.12.18	2011.11.24	110895351 3
E022	ESMERALDA HILSEA INVESTMENTS LTD ECUADOR	AMAZONAS 7714 Y RIO CURARAY	3303289 3303899	179100635600 1	1900.01.02	2008.07.31	110483034 9
E023	ESPIN TERAN OSCAR ARTURO	AVD.NATALIA JARRIN S/N Y CALDERON	2360187	170282691600 1	1900.01.02	1900.01.02	
E024	ESPINOZA BARREIRO JIMMY GABRIEL	LA MAGDALENA PURUHA 710	2656820	130882408300 1	1900.01.02	2007.05.31	110372163 0
E025	ESPINOZA VICTOR	STA. ROSA DEL TEJAR	097097597	1002154233	1900.01.02	2006.09.30	110312809 7
E039	ESTACION DE SERVICIO OBANDO VALENCIA CIA. LTDA.	A OTAVALO PANAMERICANA Y ALFREDO BOADA		179223240600 1	2010.06.16	2011.08.31	110858330 9
E026	ESTRELLA CASTRO CARLOS PATRICIO	FRANCISCO PIZARRO N-26-59 (166) Y SANTA MARIA	2238067	170328422200 1	1900.01.02	1900.01.02	
E033	ESTRELLA SANGO JORGE ARTURO	AV. 6 DE DICIEMBRE N49 276 Y ALAMOS	2813872	170854089100 1	2008.11.14	2009.04.30	110569016 9
E029	ESTUPIÑAN FLORES MIGUEL ANGEL	AV. NATALIA JARRIN S/N Y 10 DE AGOSTO	2363719	170797635100 1	2008.02.13	2011.10.07	110877960 1
E027	ESYCMET CIA. LTDA.	Versalles N28-72 y las Casas	2529-218	179132302500 1	1900.01.02	2007.06.30	110381593 9
E037	EVOLUZZSA S.A.	AV. MACHALA 952 Y JORGE PIEDRA	3301822	179203906100 1	2010.02.16	2010.09.30	110738463 9
E035	EXPERTS HANDLING CARGO S.A.	MENA DEL HIERRO RIO PUCUNO S/N Y RIO BIGAL	601-8807 Y 6006821	179216970400 1	2009.12.17	2011.03.31	110804255 4
E034	EXPOFLORES	AV. AMAZONAS 1326 Y AV. REPUBLICA	2923646	179098605500 1	2009.01.12	2011.02.28	110787789 7
E028	EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	GRANDA CENTENO OE4-60 Y AV. BRASIL	2222295	179123390500 1	1900.01.02	2009.12.31	110652678 0
F001	FABRICA DE GANCHOS METALICOS	CHILLOGALLO CDLA IBARRA,BARRIO LA	621-029	170441882900	1900.01.02	1900.01.02	

		FLORIDA		1			
F002	FACTORY SISTEMAS INFORMATICOS	RUMIHURCO OE5-56 Y PEDRO FREILE	2456424	179183403800 1	1900.01.02	1900.01.02	
F029	FALCONI BORJA CARLOS JUNIO	N75 B E5-123 Y CALLE E5-123 BELLAVISTA DE CARRETAS	2484-063	060129987800 1	2008.07.15	2010.06.30	110709833 8
F027	FARMAENLACE CIA. LTDA.	CAPITAN RAFAEL RAMOS E2-210 Y CASTELL		179198472200 1	2008.05.16	2011.09.30	110793979 1
F003	FERMAGRI S.A.	GONZALES SUAREZ E8-104 Y LA PAZ	2349-070	179140134400 1	1900.01.02	2010.09.30	110743173 3
F004	FERNANDEZ VICENTE				1900.01.02	2009.10.31	110632159 0
F005	FERNANDEZ CARLOS	BARRIO LA Y	2365723	1709860561	1900.01.02	1900.01.02	
F006	FERNANDEZ MALES JOSE PATRICIO	BARRIO LA PLAYA CALLE EL TAMBO	2365457	171295722200 1	1900.01.02	2007.01.31	110345413 6
F007	FERNANDEZ MALES SEGUNDO LEONIDAS	LA PLAYITA VELASCO IBARRA S/N	2365934	170646093600 1	1900.01.02	2010.12.31	110771548 6
F008	FERNANDEZ MALES SEGUNDO MIGUEL	VELASCO IBARRA S/N Y VICENTE ESTRELLA		171246384100 1	1900.01.02	2011.03.02	110897470 9
F009	FERNANDEZ PACHECO WILLIAM ALEJANDRO	PUEMBO CHICHE ENTRADA ANTIGUA 295	2391795	171179135800 1	1900.01.02	1900.01.02	
F010	FERNANDEZ PRADO FANNY DEL ROSARIO	AVD. CORDOVA GALARZA S/N		170756667300 1	1900.01.02	2009.02.28	110541911 2
F011	FERNANDEZ SALVADOR ANDRES	AV. 12 DE OCTUBRE N24-660 Y FRANCISCO SALAZAR		170637478000 1	1900.01.02	2011.07.31	110841829 0
F012	FERRAGUI CIA.LTDA	AZCASUBI 1505 Y 24 DE MAYO		179171582900 1	1900.01.02	2011.07.31	110850308 3
F031	FERRETCAYAMBE CIA. LTDA.	BOLIVAR OE 0-25 Y ROCAFUERTE	2360-096	179214208300 1	2008.09.09	2011.09.30	110870412 9

F013	FERRETERIA AGUIRRE	VELASCO IBARRA Y MARCO REINOSO	366-258		1900.01.02	1900.01.02	
F014	FERRETERIA UNIVERSAL				1900.01.02	1900.01.02	
F033	FERRIGONZ CIA LTDA	VELASCO IBARRA 040703 Y VICENTE ESTRELLA	2365021	179208693000 1	2009.04.29	2011.06.30	110839200 5
F015	FERROSTAL CAYAMBE	ROCAFUERTE 401 Y BOLIVAR ESQUINA	360301	179187793400	1900.01.02	2009.05.31	110586367

				1			8
F025	FLEURO 1	AVDA.AMAZONAS 477 Y ROCA		179193089400 1	2008.02.01	1900.01.02	
F026	FLEURO 2	AVDA.AMAZONAS 477 Y ROCA	2363-037	179193089400 1	2008.02.01	1900.01.02	
F016	FLORAGRO-VET S.C.C.	JUNIN OE-285 Y NATALIA JARRIN	2364-825	179183620000 1	1900.01.02	2011.02.28	110789349 2
F017	FLORALPACK CIA.LTDA.	BARTOLOME SANCHEZ 48 Y SEBASTIAN MORENO	470-576	179139683900 1	1900.01.02	1900.01.02	110125001
F018	FLOREMPAQUE CIA.LTDA.	ASTUDILLO 384 Y FE Y ALEGRIA SECTOR LLANO GRANDE	2021-148	179195237500 1	1900.01.02	2011.08.31	110856997 1
F019	FLORES DUQUE MARGARITA DE LOS ANGELES	ASCAZUBI S/N Y VARGAS	2360090	170374823400 1	1900.01.02	1900.01.02	
F020	FLORES HERRERA ANA LUCIA	PEDRO MALDONADO 6397	2680974	171384680400 1	1900.01.02	2011.11.12	110890792 8
F021	FLORES MOSQUERA CARLOS BOLIVAR	ASCAZUBI S/N Y VARGAS	2360090	170167553800 1	1900.01.02	2008.10.31	110511691 8
F022	FLORES SANDOVAL MARCELA JACQUELINE	EL PINTADO LOTE 175 Y PASAJE 12	2557589	170791518500 1	1900.01.02	1900.01.02	
F034	FLOWERCARGO S.A.	PANAMERICANA NORTE KM.10 N7076 Y MARIANA DE JESUS	2421245	179127841000 1	2009.05.25	2011.10.08	110878179 8
F023	FREIRE ROSERO LUIS FERNANDO	AVD. CORDOVA GALARZA S/N Y TERAN		040069495600 1	1900.01.02	2009.06.30	110583680 4
F028	FREIRE SALGADO EDISON FRANCISCO	ROCAFUERTE S412 Y ALIANZA	2360-534	171361873200 1	2008.05.28	2008.10.31	110509431 0
F035	FRESH LOGISTICS CARGA CIA LTDA	CAPITAN ALFONSO YEPEZ Oe-149	2406-129	179193560800 1	2010.01.28	2011.11.24	110895335 2
F032	FUNDACION EL CONTADOR	RAMIREZ DAVALOS OE1-14 Y AV. 10 DE AGOSTO	02252086 9	179198695400 1	2009.01.28	2011.06.30	110838390 2
F030	FUNDACION OMY	EL BATAN CARLOS ARROYO DEL RIO N36-110 Y MANUEL MARIA SANCH	2243788 2921456	179201513800 1	2008.09.09	2010.12.31	110770102 8
F024	FUNDACION PROFESIONAL CONTABLE	RAMIREZ DAVALOS OE1-14 Y AV. 10 DE AGOSTO		179206885100 1	1900.01.02	2010.04.30	110687572 8
G001	GALARZA ACOSTA LUCIA	CALLE ARCOS D-10 Y LESANA	401708	170358954700 1	1900.01.02	2011.06.30	110839810 3
G036	GALARZA ANDRADE CONSUELO CECILIA	VASCO DE CONTRERAS N36-183 Y MANOSCA	2494057	170752674300 1	2008.11.05	2011.03.31	110798350

				1			4
G002	GAMARRA SILVA ROGER RAUL	BOLIVAR 409 Y ASCAZUBI	2361242	171227829800 1	1900.01.02	2007.02.28	110348894 1
G003	GARCES & GARCES CARGO SERVICE S.A.	AV ELOY ALFARO S/N Y MANUEL AMBROSSI		179128830000 1	1900.01.02	2011.07.31	110852456 0
G004	GARCIA & VELEZ EQUIPOS AGROINDUSTRIALES	CIUDADELA ADACE CALLE C # 103 ENTRE 9NA. Y 11VA.	2281953	099223420200 1	1900.01.02	2008.01.31	110439102 3
G033	GARCIA ANDRADE CARMEN AURORA	AV. CAPITAN RAMON BORJA Y 6 DE DICIEMBRE	2401-306	130779867600 1	2008.09.18	2010.05.31	110698426 5
G035	GARCIA FIERRO GUILLERMO SEGUNDO	GUATEMALA 205 Y BENALCAZAR	2288021	170133472200 1	2008.11.05	2011.09.30	110864615 5
G005	GARISA S.A.	CONJUNTO NAZARETH, CALLE D, N63-253 Y NAZACOTA PUENTO	2591706 2535942	179103122900 1	1900.01.02	2009.06.30	110587858 1
G035	GARZON VACA OSWALDO MAURICIO	VERSALLES 24 - 104 Y MERCADILLO	2544-837	170780954500 1	2010.01.12	2011.01.31	110777300 8
G037	GAS HARO S.A.	AV. 10 AGOSTO S/N Y AV. LUIS TUFÍÑO	2407363	179097860500 1	2008.11.05	2011.10.05	110876362 2
G038	GEOLOGISTICS S.A.	LA BRUJULA E7-16 Y ULTIMAS NOTICIAS	227-7312	179188507400 1	2010.08.23	2011.06.30	110840125 9
G006	GILBERTO RENET ALMEIDA ALCIVAR	PASAJE SAN JOSE 159 Y VIAROMA CONJ.JUAN PABLO II	2343-009	130643726800 1	1900.01.02	2007.03.31	110353852 8
G008	GLOBAL ORGANICS CIA.LTDA.	AVDA.ORDOÑEZ LASSO 4-15	2834-450	019032628400 1	1900.01.02	2008.04.30	110458889 4
G009	GLOBAL'S DISTRIBUIDOR CIA.LTDA.	AVD.6 DE DICIEMBRE5378 Y HUGO MONCAYO	2451232	179074927400 1	1900.01.02	1900.01.02	
G007	GLOBALCHEM CIA.LTDA	CARCELEN INDUSTRIAL ANANSAYAS CALLE "C" Y GALO PLAZA	2802-326 2801-204	179202267300 1	1900.01.02	2009.06.30	110580085 1
G010	GOMEZ CARVAJAL JUAN				1900.01.02	1900.01.02	
G011	GONZALEZ REYES JAIME AUGUSTO	VELASCO IBARRA 856 Y VICENTE ESTRELLA	2365019	170825235600 1	1900.01.02	2007.12.31	110428753 7
G032	GORDON ARTEAGA GALO DANILO	CAYAMBE S/N Y QUITO	2784-285	171476646400 1	2008.06.11	2009.05.31	110576978 9
G037	GPSTRACK S.A.	AV. ELOY ALFARO N 33 - 109 Y SUIZA	2269-424	179216185100 1	2010.03.11	2010.10.30	110746611 7
G033	GRANDA PALADINES KATIA ANEXORA	URB.JARDINES DEL BOSQUE CASA 60 D 5TA ETAPA	096037- 692	110276928600 1	2008.06.13	2008.12.31	110524156 5

G012	GRIPERSA S.A.	CENTRO COMERCIAL CUMBAYA LOCAL 9	2896006	179080019900 1	1900.01.02	1900.01.02	
------	---------------	----------------------------------	---------	-------------------	------------	------------	--

G038	GROUPVINPAZ S.A.	LIBERTADOR 112 OE4-10 Y AV. LA PRENSA	2531432	179214839100 1	2009.02.23	2009.03.31	110651932 3
G013	GRUPASA	PLANTA INDUSTRIAL EL SAUCE KM 11 1/2 VIA DAULE		099078488400 1	1900.01.02	1900.01.02	
G014	GRUPO EL COMERCIO C. A.	AV. PEDRO VICENTE MALDONADO 11515 Y EL TABLON	2670999	179000885100 1	1900.01.02	2010.09.30	110740063 8
G015	GRUPO GRANDES	ALEMANIA L29-69 Y AVD. ELOY ALFARO	2227-539	179134951200 1	1900.01.02	1900.01.02	110100300 1
G016	GUACHAMIN VARGAS MIRIAM ELENA	MORO MORO CASA N # 5 Y AV. TNTE HUGO ORTIZ	2677-551 097081-888	171041872200 1	1900.01.02	1900.01.02	
G020	GUALAVISI CONLAGO JOSE MANUEL SALVADOR	PAQUIESTANCIA N48 Y SANTA FE	099394621	170437107700 1	1900.01.02	1900.01.02	
G039	GUALAVISI GUARAS MARIA SALVADORA	PITANA BAJO S/N	094354771	171048465800 1	2009.05.28	2010.04.30	110687042 1
G031	GUALAVISI IGUAGO MOISES	AV. NATALIA JARRIN N2-82 Y VIVAR	022363-003	170169454700 1	2008.05.17	2008.10.31	110507476 9
GO3 6	GUAMAN ECHEVERRIA CRISTINA VERONICA	SAN PEDRO E7-80 Y ORIENTE	2362128	171918394700 1	2010.02.25	2011.04.30	110815738 8
G021	GUANOTOA NAVARRETE FABIAN BLADIMIR	ANTONIO SINCHICO LOTE 2 Y JAVITA	2860780	171176441300 1	1900.01.02	2011.04.30	110811118 7
GO3 4	GUANULEMA TAPIA MARIA DE LOURDES	TERAN S7-22 Y ARGENTINA	2362-058	170663816800 1	2008.09.18	2009.09.30	110613298 4
G017	GUAÑA AGUIRRE OSCAR RENE	SUCRE S/N Y ROCAFUERTE. C.C. VENDEDORES AUTONOMOS LOCAL 90	2362008	171020216700 1	1900.01.02	2011.12.08	110901068 4
G018	GUAÑA GUAYTARILLA LUIS ANIBAL	AV.NATALIA JARRIN S/N	2362-442 099381-430	170944411900 1	1900.01.02	1900.01.02	
G019	GUANA GUAYTARILLA SEGUNDO FERNANDO	PANAMERICANA NORTE JUNTO A LA VIRGEN	362-442	171059653500 1	1900.01.02	2009.03.31	110554882 5
G022	GUAYTARILLA PUMA YOLANDA	FERNANDO NAVARRO CALLE PRINCIPAL LOTE 88	2792055	171028959400 1	1900.01.02	2007.06.30	110382806 5
G023	GUERRA AGUIRRE FERNANDO ROSENDO	SOLMIRON SANCHEZ 154 Y CONCEPCION	2403066 095230581	171204302300 1	1900.01.02	2007.09.30	110475409 4
G024	GUERRA AGUIRRE SANDRA CATALINA	AV. NATALIA JARRIN S2-12 Y JUNIN	2360365	170951548800 1	1900.01.02	2009.11.30	110633695

				1			5
G025	GUERRA DAVID ISAAC	CABO GALARZA 302		1703253953	1900.01.02	2006.09.30	110312809 7
G026	GUERRA DOMINGUEZ CARLOS ALBERTO	LA COMARCA PAMPITE LOTE 7,CUMBAYA	2814197	171058703900 1	1900.01.02	2007.03.31	110358074 2
G027	GUERRA GALARZA ERNESTO FLORENCIO	AV AMERICA 5191 Y VILLALENGUA	2247839	170235065100 1	1900.01.02	2009.03.31	110557810 8
G034	GUERRA MENDOZA ERNESTO ENRIQUE	DIEGO VASQUEZ DE CEPEDA N-1316 Y BELLAVISTA	2476-644	170507763200 1	2010.12.28	2010.12.31	110769516 6
G028	GUERRERO GARCIA CARLOS EDUARDO	AV. DIAGONAL 1523 Y LIBERTAD	2362468	040062796400 1	1900.01.02	1900.01.02	
G029	GUTIERREZ TRUJILLO MIGUEL ANGEL	VICTOR CARTAGENA		170783212500 1	1900.01.02	1900.01.02	
G046	GUZMAN CUZCO GALO ENRIQUE	URUGUAY Y SANTIAGO	094508419	171621993400 1	2011.01.11	2011.01.31	110783007 7
G030	GYMAGRO CIA.LTDA.	VIA A TABACUNDO 200 MTS DEL REDONDEL DE GUAYLLABAMBA LOTE 4	368706	179105341900 1	1900.01.02	2009.02.28	110541572 9
H001	HAJJAR ABRAHAM JEAN NICOLAS	EL TELEGRAFO E7-26 Y SHYRIS	2467825 2274390	170804756600 1	1900.01.02	2007.01.31	110343214 0
H002	HARO NARVAEZ SILVIO OLMEDO	CHASQUIS 2 E INTY RAIMY	2920681	100121842700 1	1900.01.02	1900.01.02	
H014	HELLWIG MARIANNE URSULA	BOLIVAR S/N Y ASCAZUBI	236773	171670756500 1	2009.05.26	2009.08.31	110605500 5
H018	HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA. LTDA	SANTA CLARA ANTONIO MARCHENA OE3-54	2904543	179175335600 1	2011.01.18	2011.08.31	110858090 1
H003	HERNANDEZ BUSTAMANTE DAVID MANUEL	AV. VICTOR CARTAGENA	2363828	171525685300 1	1900.01.02	1900.01.02	
H004	HERRERA ALMEIDA GUILLERMO ANTONIO	MALDONADO 281 Y FRANCISCO GOMEZ	2659142	170262138200 1	1900.01.02	2007.02.28	110347587 5
H005	HERRERA CARDENAS MIRIAM SOFIA	ALAMOS S/N Y GUABOS	2899080	170458962900 1	1900.01.02	2006.06.30	110353721 0
H015	HERRERA GARNICA ALEXANDER	VICENTE DUQUE N75-24 Y JOSE ANDRADE	2481582	171066084400 1	2009.08.07	2011.08.31	110859296 0
H006	HERRERA LEON LUIS HERNAN	IGNACIO PAREJA OE5-39 Y OEDRO FREILE	2590622	170282231100 1	1900.01.02	1900.01.02	
H016	HERRERA NAUPARI JOSE RICHARD	PASAJE EL CARMEN N° 318 Y 25 DE NOVIEMBRE	282-6872	171129893300 1	2009.09.16	2010.11.30	110765543

				1			6
H017	HERRERA YANEZ GUILLERMO ANTONIO	CONOCOTO URB, ARMENIAL, CALLE PEDRO MARIA PROAÑO N4-117	2346-399 2346-382	171494626400 1	2010.04.02	2011.08.31	110862253 8
H007	HIDALGO CASTILLO NANCY VERONICA	CDLA JARDIN DEL VALLE CALLE 2-5 # 315 (MONJAS)	2605119	170933613300 1	1900.01.02	2007.09.30	110474284 6
H008	HIDRO PLASTRO				1900.01.02	1900.01.02	
H009	HIDROSERVICES S. A.	PSJE HERNAN CORTEZ 118 Y DIEGO DE ALMAGRO	2549009	179196942100 1	1900.01.02	2011.10.13	110879820 8
H010	HILSEA INVESTMENTS LIMITED	AV. AMAZONAS 7714 Y RIO CURARAY	2303289 3303899	179100635600 1	1900.01.02	2010.08.31	110727051 8
H011	HORTICOOP ANDINA S.A.	JUAN MOLINEROS E9-255 Y DE LOS JAZMINES	2483-141 / 142	179140335500 1	1900.01.02	2011.10.08	110878100 9
H012	HUILCAREMA HERNANDEZ DIANA SOFIA	LUIS FELIPE BORJA 590 Y TARQUI	2236777	171369409700 1	1900.01.02	2006.06.30	110290250 5

H013	HURTADO ZURITA PAUL DAVID	CALLE RAMON JIMENEZ 2502 Y MANUEL DE LARA	086047589	171717167000 1	2008.07.15	2009.04.30	1105660738
I001	IDEAL ALAMBREC S.A	PANAMERICANA SUR KM.15 E-3E (CALLE J)	02 690-674 690-643	179005094700 1	1900.01.02	2010.07.31	1107232102
I002	ILES IBARRA HOLGER PABLO	KM. 2 AV. SAN RAFAEL LOTE 7	2368981	100329029100 1	1900.01.02	2007.12.31	1104273271
I003	IMBA LEMA MARIA LAURA	BOLIVAR N° 813 Y QUIROGA	361-028	170894524900 1	1900.01.02	2011.06.30	1108368297
I004	IMBAQUINGO GUALAVISI SEGUNDO JUAN	PATRICIO ROMERO 3-10	094664674	170844454000 1	1900.01.02	2009.09.30	1106130064
I026	IMBAQUINGO IGUAGO ANA JUDITH	LA LOMA , PATRICIO ROMERO E3-10	090530486	172457584800 1	2009.02.17	2010.02.28	1106675602
I027	IMBAQUINGO JITALA MARIA TRANSITO	JOSE SAN MARTIN 133 Y VEINTIMILLA DOLORES	2110245	171231699900 1	2009.03.24	2010.04.30	1106914143
I005	IMPERTECO				1900.01.02	1900.01.02	
I006	IMPORT AGRIFLOR CIA.LTDA.	CALLE DE LAS GUINDAS E15-61 Y LOS PERALES	2433-433	179139618900 1	1900.01.02	2008.11.30	1106083259
I007	IMPORTADORA EL ROSADO CIA. LTDA.	AV. BRASIL Y JUAN GALARZA		099000419600 1	1900.01.02	2007.04.30	1103657202
I008	IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA S.A.	AVDA.GALO PLAZA LASSON-74-40	2470882	099001110900 1	1900.01.02	2010.04.30	1106909045

I009	IMPORTADORA ORAULA CIA.LTDA.	FLORENCIA ASTUDILLO Y ALFONSO CORDERO	842-858 823-537	019015366500 1	1900.01.02	1900.01.02	
I010	INDECAUCHO CIA.LTDA.	CUSIN CUSIN S/N FRENTE A ROSAS DEL MONTE	2443-240	109007788700 1	1900.01.02	2009.03.31	1105518705
I011	INDIA				1900.01.02	1900.01.02	
I012	INDUSTRIAL AGRICOLA FLOWERS OF NATURE SA	LA FLORESTA AV. 12 DE OCTUBRE 1942 Y LUIS CORDERO	2850059	179197833100 1	1900.01.02	2008.01.31	1104367239
I013	INDUSTRIAS ALES C.A.	AV. GALO PLAZA N51-23 Y RAFAEL BUSTAMANTE	2402600	139000099100 1	1900.01.02	2007.11.30	1104220118
I014	INDUSTRIAS OMEGA C.A.	PANAMERICANA SUR KM 71/2 S/N	675-773 675-774	179038680500 1	1900.01.02	2011.11.17	1108928078
I029	INECPRO CIA. LTDA.	BELLAVISTA OE3-436 Y AV. REAL AUDIENCIA	2533-104	179221735000 1	2010.02.10	2011.06.30	1108371568
I015	INFRI CIA. LTDA.	DE LOS ACEITUNOS E6-08 Y AV ELOY ALFARO	2807547	179122066800 1	1900.01.02	2006.09.30	1103195844
I016	INIAP ESTACION EXPERIMENTAL SANTA CATAL	KM UNO PANAMERICANA SUR SN	2697496	176808063000 1	1900.01.02	2011.04.30	1108164641
I028	INQUINAM CIA. LTDA	LUIS NAPOLEON DILLON N60-181 Y FLAVIO ALFARO	235-1362	179186958300 1	2009.10.20	2011.09.30	1108673350
I017	INSELEC CIA LTDA.		583-949 550-460		1900.01.02	1900.01.02	
I025	INSUQUIMSA CIA.LTDA.	LOS GIRASOLES 8 Y NARDOS	3809-286	179204911300 1	2008.08.11	2011.09.30	1108687779
I018	INTERMACO C. A.	AV. 10 AGOSTO N25-50 Y COLON	2236302	179024521700 1	1900.01.02	2010.06.30	1107075510
I030	INTERMOBIL CIA. LTDA.	BAQUERIZO MORENO 255 Y TAMAYO	2869350	179194215900 1	2010.09.13	2011.07.31	1108446748
I019	INTERNATIONAL FLOWER SERVICES S.A	ISHIGTO PRINCIPAL S/N K 3 1/2	2363344,2 363362	179140563300 1	1900.01.02	2011.03.31	1107993221
I020	INTEROC.S.A.	AV.10 DE AGOSTO 10265 ENTRE NICOLAS J.DE ALERTA Y JOSE M.	409-213	099102854400 1	1900.01.02	1900.01.02	1101003001
I021	INVERNEG	AVD.10 DE AGOSTO 132 N67-03 Y DE LOS CEREZOS	2480480	099065849800 1	1900.01.02	1900.01.02	
I022	INVIN CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE KM 1 VIA OTAVALO	361914	179126894600 1	1900.01.02	2011.04.30	1108169870
I031	IPANMM S.A.	URB. SAN CARLOS RIOBAMBA N56-34 Y CARLOS QUINTO	2596-412	179212974500 1	2010.12.06	2011.05.31	1108256243

				1			
I023	ISRARIEGO CIA. LTDA.	AV. LA PRENSA N.50-41 Y M. VALDIVIEZO	246-8770	179072134500 1	1900.01.02	2011.08.31	1108619308
I024	ITAL LLANTA CIA. LTDA.	JOAQUIN AUZ E-146 E IÑAQUITO	2435918	179017398400 1	1900.01.02	2006.11.30	1103309154
J001	J.V.REPRESENTACIONES	MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5 PASAJE 4-A	606-879	130693044500 1	1900.01.02	1900.01.02	
J002	JARAMILLO HUGO	VELASCO IBARRA 433 Y MARCO A.REINOSO	365-482	170686288300 1	1900.01.02	1900.01.02	
J003	JARAMILLO CAMPUES XIMENA ALEXANDRA	PASAJE LOS LIRIOS LOTE 5 Y LEONARDO MURIALDO	3282285	171342096400 1	1900.01.02	2007.09.30	1104087245
J004	JARAMILLO PEÑAFIEL LUIS ENRIQUE	LIBERTAD Y ASCAZUBI 502	2366-423 2365-482	170832997200 1	1900.01.02	2011.06.30	1108401436
J007	JITALA CABASCANGO SEGUNDO	CAMINO AL LLANO S/N Y SECUNDARIA	095428719	170988717600 1	2009.03.16	2010.01.31	1106623144
A027	JORGE IBARRA Y CIA .AGROTECNICA. J.I .	PANAMERICANA NORTE KM.16 1/2	820-923 825-100	179097501000 1	1900.01.02	2009.12.31	1106428501
J005	JUMA CAICEDO LUIS OLMEDO	BARRIO EL TAMBO	365-643	100079588800 1	1900.01.02	1900.01.02	

J006	JUMBO ROSES C.LTDA	PURHUANTA DIEZ Y OCHO DE SEPTIEMBRE S/N Y PANAMERICANA	2365-789 2365-078	179135514800 1	1900.01.02	2008.01.31	1104392662
K001	KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.	PEDRO BASA N35-86 Y MAÑOSCA	2241893	179171532200 1	1900.01.02	1900.01.02	
L001	LA CASA DEL REPUESTO				1900.01.02	1900.01.02	
L002	LA FERRETERA CIA.LTDA.	AVD AMERICA N-35-07 (4405)Y HERNANDEZ DE GIRON	2252158	179007906600 1	1900.01.02	2007.01.31	1103636564
L003	LA LLAVE S.A.DE COMERCIO	AVD.AMAZONAS 6065 Y AVD EL INCA	2468564	099001529500 1	1900.01.02	1900.01.02	1101003001
L004	LANCHIMBA CHANCOSI JOSE XAVIER	CUSUBAMBA		1712921988 1	1900.01.02	2006.09.30	1103128097
L005	LATORRE BRACHO HOMERO ANTONIO	calle Moriles N° 342 y Jerez	2409668	170634771100 1	1900.01.02	1900.01.02	
L006	LEEXPERP SCCI				1900.01.02	1900.01.02	
L007	LEON PADILLA LENIN MAURICIO	OTAVALO		1003273701 1	1900.01.02	2006.09.30	1103128097
L008	LESCANO GUADIR LUIS EDMUNDO	PANAMERICANA NORTE		100144259700 1	1900.01.02	2009.02.28	1105489656

L009	LESCANO GUADIR RAUL ANTONIO	VICENTE ESTRELLA CASA 11 Y VELASCO IBARRA	2366157	100238545600 1	1900.01.02	2011.04.30	1108134260
L010	LEX	1430 AB AALSMEER. HOLANDA	297361422	999999999999 9	1900.01.02	2011.03.31	1108052333
L011	LINCANGO SIMBAÑA SEGUNDO HIPOLITO	LOS MADROÑOS 1244 Y AV. EL INCA	2254836	170745326000 1	1900.01.02	2008.10.31	1105057693
L012	LLANTAMATIC CIA. LTDA.	AV. DE LOS SHYRIS 2646 Y AV. GASPAR DE VILLARROEL	2469278	179135063400 1	1900.01.02	2011.04.30	1108171227
L018	LOGARITMO CIA. LTDA.	AV. ORELLANA 531 Y CORUÑA	2231-239	179083494800 1	2010.11.29	2011.05.31	1108198182
L013	LOMAS CHACON WILMER GERMAN	AV. ELOY ALFARO L-6 Y LOS EUCALIPTOS	2481470	170890156400 1	1900.01.02	2010.02.28	1106685938
L014	LOYO MOROCHO MANUEL MESIAS	CIUADELA TURUBAMBA BAJO	670-398	170637831000 1	1900.01.02	1900.01.02	1103215236
L015	LOZADA SALAZAR WILLIAMS FERNANDO	AV. 10 DE AGOSTO 23-14 Y AV. COLON	3060347	050213957900 1	1900.01.02	2011.08.31	1108531692
T026	LOZANO LOZANO EFREN GONZALO	TNTE. HUGO ORTIZ CASA 4 Y AJAVI	2733928	060230486700 1	2008.11.05	2009.08.31	1106001575
L016	LUBRI FILTRO				1900.01.02	1900.01.02	
L017	LULEMA LULEMA MILO SANTIAGO	OTON		1713096673	1900.01.02	2006.09.30	1103128097
M001	MAASMOND ANDINA S.A.	YACUAMBI 505 Y BRACAMORROS	2269-106 099821-238	179140335500 1	1900.01.02	2007.01.31	1103473160
M055	MAGDA ESPINOSA S.A.	LA LUZ AV. CAPITAN RAFAEL RAMOS 1090 Y AV. DIEZ DE AGOSTO	2404692	179173987600 1	2010.12.17	2011.04.30	1108130675
M002	MAGIC PRINT	MONJAS ORQUIDEAS Y G.ESCUDERO	2609-766 2606-879	171331565100 1	1900.01.02	1900.01.02	
M054	MALDONADO CUZCO JORGE SEGUNDO	CALLE FREILLE S/N	080371792	171289760000 1	2010.03.27	2011.10.21	1108830148
M051	MALDONADO PALACIOS HERNAN TEODORO	AV. 9 OCTUBRE 1714 Y ELOY ALFARO	2526488	170154867700 1	2008.11.25	2009.06.30	1105845391
M047	MALDONADO VINUEZA OMAR FRANCISCO	VICTOR CARTAGENA S/N Y LIBERTAD	2360-321	171244090600 1	2008.10.16	2011.04.30	1108130965
M003	MANTILLA HERMOSA MERY GUADALUPE	GALAPAGOS 565 Y GARCIA MORENO	2602-313 098536-645	171100660900 1	1900.01.02	1900.01.02	
M004	MANTILLA SERRANO BORIS OSWALDO	AV.AMAZONAS 4080 Y JOAQUIN AUZ	2248-887 2261-240		1900.01.02	2008.11.30	1105179324

M005	MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. MAVESA	AV. PANAMERICANA NORTE KM 6.5. Y SEBASTIAN MORENO	2479-763	099002201100 1	1900.01.02	2011.01.31	1107871377
M006	MARQUEZ DELGADILLO FILIBERTO	AVD. JOHN F. KENNEDY N70-10 Y RAMON CHIRIBOGA	2596060	170627575500 1	1900.01.02	2010.12.31	1107768051
M007	MARQUIM FLOWERS C.A.	LOS CEDROS OE2-172 YAV.REAL AUDIENCIA	485-585	179173035600 1	1900.01.02	2011.06.30	1108303115
M008	MARTINEZ SANCHEZ VICTOR MANUEL	ROCAFUERTE 333 E IMBABURA	485585	130526428300 1	1900.01.02	1900.01.02	
M009	MASABANDA HERRERA OLGER VINICIO	JUAN MONTALVO 73 Y JORGE JARRIN	094593571	100169526900 1	1900.01.02	1900.01.02	
M049	MEGA SANTAMARIA S.A.	RAMIREZ DAVALOS OE2-83 Y VERSALLES	2266044	179206034600 1	2008.11.05	2011.03.31	1108087339
M010	MEGAFRIO S.A.	AV. 10 DE AGOSTO N-32-235	2920789	100077593000 1	1900.01.02	1900.01.02	
M011	MEGATECNICOS CIA.LTDA.	ASCAZUBI E16 Y AVD.10 DE AGOSTO	2502079	179135392700 1	1900.01.02	2011.11.15	1108913544
M012	MEILLAND INTERNATIONAL	DOMAINE DE ST ANDRE LE CANNET DES MAURES	33 4 94 500 320		1900.01.02	2010.12.31	9999999999
M013	MENATWORK S. A.	AV. 10 DE AGOSTO No. 579 Y CHECA	2222529	179195710500 1	1900.01.02	2008.12.31	1105292789
M014	MENDEZ SANDOVAL CARLOS ARNULFO	TERAN 1009 Y VIVIAR	2360597	100078920400 1	1900.01.02	2011.11.22	1108940865

M04 8	MERA GUEVARA ROSA ANA	JUNIN OE0-24 Y ROCAFUERTE	2361144	0500652706001	2008.11.0 5	2008.10.31	1105091059
M06 1	MERCHAN JARAMILLO MERY DEL ROCIO	REPUBLICA DOMINICANA N78-117 Y BORTOLOME HERNANDEZ	099543369	1704211919001	2010.12.2 2	2011.04.30	1108144406
M01 5	MESA LUIS	JUAN MONTALVO Y CALDERON		1001245636	1900.01.0 2	2006.09.30	1103128097
M06 0	MESA MESA LUIS FELIPE	AV. NATALIA JARRIN Y BOLIVAR	2360-086	1001028206001	2010.12.0 3	2011.02.28	1107880325
M01 6	METROCAR S.A.	TUMBACO VIA INTEROCEANICA	2377724	1790258645001	1900.01.0 2	2007.03.31	1103604179
M01 7	MEZA ESPIN LUDY GERMANIA	AV. NATALIA JARRIN S/N Y ARGENTINA	2362381	1002831756001	1900.01.0 2	2011.12.23	1109069032
M01	MEZA SANCHEZ EDGAR HONORIO	CAYAMBE		1709738288	1900.01.0	2007.06.30	1103806462

8					2		
M01			2824-153		1900.01.0		
9	MICROEMPAQUES S.A	SAN CAMILO VIA A MARIANAS BARRIO CARAPUNGO	2824-154	1791408063001	2	2011.11.12	1108910067
M02					1900.01.0		
0	MICROINFORMATICA CIA. LTDA.	NORUEGA 210 Y SUIZA	2921622	1790547337001	2	2007.10.31	1104127115
M02					1900.01.0		
1	MICROINFORMATICA CIA.LTDA.	NORUEGA 210 Y SUIZA EDIF. COOPSEGUROS	2921620	1790547337001	2	2007.05.31	1103755852
M05					2009.04.0		
2	MOLINA MALO MARIA ISABEL	FRANCISCO SALAZAR E11-85 Y 12 DE OCTUBRE	2546512	1706539432001	2	2010.07.31	1107241130
M02					1900.01.0		
2	MOLINA MEDINA IRMA ARACELI	CHUMUNDE 239 Y EL CISNE	2631296	0602450546001	2	2007.03.31	1103536732
M02				080050793100			
3	MONTAÑO MERCADO ANTONIA ELVIRA	MALECON DE ATACAMES	062731145	1	1900.01.02	2008.07.31	1104863254
M02				171088333900			
4	MONTEROS VILLALBA FAUSTO JAVIER	VENEZUELA 403 Y RESTAURACION	2361620	1	1900.01.02	2006.11.30	1103336273
M02				179132524900			
5	MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS 477 Y RAMON ROCA	2506866	1	1900.01.02	2011.06.30	1108354494
M02	MORALES MORALES JOSE JULIO HUMBERTO	CALLE DE LOS NARDOS N56-100	2404582	1	1900.01.02	1900.01.02	
M02				171021701700			
7	MORALES ULCUANGO MARCO RAUL	ROCAFUERTE 1524 E IMBABURA	2363037	1	1900.01.02	1900.01.02	
M06							
2	MORAN CUMBA MILTON JAVIER	CAYAMBE		1002467346	2010.12.28	2011.03.31	1108052333
M02				170665694700			
8	MORENO LUIS ALONSO	PANAMERICANA NORTE KM 7 ANTONIO BASANTES	2741959	1	1900.01.02	1900.01.02	
M02				100265227700			
9	MORILLO PAREDES CAROLINA FAVIOLA	SEGUNDO ESPINOZA Y PANAMERICAN NORTE	2365296	1	1900.01.02	2006.11.30	1103303789
M03				171114503500			
0	MOROCHO CACUANGO FABIAN	ALFREDO BOADA S/N Y PANAMERICANA NORTE KM 1 1/2	2366177	1	1900.01.02	2011.03.31	1108006178
M03				170889510500			
1	MOROCHO CHASI VICTOR EUGENIO	PANAMERICANA NORTE KM 2 CAYAMBE TABACUNDO	2365322	1	1900.01.02	2009.01.31	1105326508
M03							
2	MOROCHO CHASI MARTHA				1900.01.02	1900.01.02	
M05				170900550600			
0	MOROCHO CHILUISA CARMEN ISABEL	ASCAZUBI N 0-82 Y LIBERTAD	2361142	1	2008.11.11	2009.08.31	1106079007
M05	MOROCHO COLLAGUAZO RENE	PANAMERICANA NORTE S/N Y FRANCISCO CACHIPUENDO	2365-463	172163209700	2009.11.24	2011.03.31	1108006195

3	MAURICIO			1			
M03				170536966600			
3	MOROCHO CUMBAL MERCEDES MARINA	CORDOVA GALARZA 240 Y COLOMBIA	2362672	1	1900.01.02	2007.04.30	1103654888
M03	MOSQUERA CACHIGUANO OSWALDO			170374385400			
4	MARCIAL	RODACFUERTE 1543	2361191	1	1900.01.02	2011.10.25	1108843056
M03				1712225026			
5	MOSQUERA HERMOSA JHON	ALBERTO ESPINOZA Y 24 DE MAYO			1900.01.02	2009.08.31	1106015520
M03				100317040200			
6	MOSQUERA RUALES CARLOS MARCIAL	ROCAFUERTE 4-93 Y PICHINCHA	2361191	1	1900.01.02	2010.09.30	1107435297
M04			360-266 360-	171469894900			
1	MULLER KAUSS PABLA	MORALES 202 Y ARGENTINA	196	1	1900.01.02	1900.01.02	
M04				179193517900			
2	MUNDINORTE CIA. LTDA.	AV. NATALIA JARRIN Y ARGENTINA	2364627	1	1900.01.02	2010.11.30	1107570703
M04				179027060200			
3	MUNDO TUERCA S.A.	IÑAQUITO AV. NACIONES UNIDAS 632 Y AV DIEZ DE AGOSTO	2453789	1	1900.01.02	1900.01.02	1101003001
M04			2366119	176000384000			
4	MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO	SUCRE 981 Y PLAZA GUTIERREZ	2365264	1	1900.01.02	2011.12.31	9999999999
M04				176803851000			
5	MUNICIPIO DE QUITO ZONA NORTE	AV. AMAZONAS 4532 Y PEREIRA		1	1900.01.02	2010.12.31	9999999999
M03				170260312500			
7	MUÑOZ SARAGOZIN GONZALO EDUARDO	VILLALENGUA OE4177 Y BARON DE CARONDELET	2316152	1	1900.01.02	2006.11.30	1103317449
M03				170476581500			
8	MUÑOZ HIDALGO DIEGO FERNANDO	PASAJE PAREDES LOTE 29 Y AV.10 DE AGOSTO		1	1900.01.02	2007.01.31	110342398}
M04				120207562600			
0	MUÑOZ VELASCO VICTOR ALBERTO	9 DE OCTUBRE S/N Y JUAN MONTALVO		1	1900.01.02	2011.11.16	1108921326
M04				179204922900			
6	MUSEINA CIA. LTDA.	JIPIJAPA, ISLA FERNANDINA 171 E ISLA FLOREANA	2456-477	1	2008.09.05	2008.11.30	1105181816
N001	NARANJO SOLORZANO JAIME OLMEDO	CHUMUNDE OE5-389 Y EL CISNE	2631689	1	1900.01.02	2007.05.31	1103719053
N002	NARVAEZ DOMINGUEZ MARIBEL	RIO PALORA Oe-47 Y AV.DE LA PRENSA	2450-500 2243-767	1	1900.01.02	1900.01.02	

N011	NARVAEZ LOPEZ MARGARITA DEL PILAR	AV. TENIENTE HUGO ORTIZ S42-67 Y AV. SOLANDA	2679205	170836239500	1	2010.03.05	2010.05.31	110702277
N003	NEFERINSA.S.A.	JAPON 642 Y PASAJE MONACO SEGUNDO PISO OF.204	2261-652	179131187600	1	1900.01.02	2006.12.31	110338150

N009	NEGOCIOS INTEGRADOS VANEGI CIA.LTDA.	PIO JARAMILLO ALVARADO 752 Y CAPITAN RAMON BORJA	2396-827	179189315800 1	2008.10.31	2010.01.31	110654180 4
N004	NEW PRINT CIA.LTDA.	LOS VINEDOSS/N Y VENEZUELA	2333-476	179177607000 1	1900.01.02	1900.01.02	
N010	NICOLAGRO CIA LTDA	AV. AMAZONAS N25-23 Y AV. COLON	2364540	179212177900 1	2009.07.02	2009.11.20	110641383 0
N014	NOLIVOS ARCOS ANTONIO GUILLERMO	VICENTE LOPEZ 331 Y MACHALA	2592246	060061447300 1	2011.01.18	2011.01.31	110782088 2
N013	NONO SANCHEZ EDISON PATRICIO	SANTA ANITA, JUAN CALDERON OE5-341 Y HUIGRA	6-046840	171010763000 1	2011.01.10	2011.09.21	110871327 3
N006	NOVACERO ACEROPAXI	AV.DELOS SHYRIS 3941 Y RIO COCA	226 9919 / 225 400	059003860100 1	1900.01.02	2010.05.31	110599025 1
N007	NOVOA CARDENAS SEGUNDO VICTOR MANUEL	ROCAFUERTE 560 Y 10 DE AGOSTO	2360-287	170168369800 1	1900.01.02	2011.07.31	110846630 5
N012	NUCOPSA NUEVAS OPERACIONES COMERCIALES S.A.	AV. FRANCISCO DE ORELLANA Y ALBERTO BORGES		099130649800 1	2010.12.28	2010.11.30	110860666 9
N008	NUÑEZ MONJE CARLOS ALBERTO	VIA INTEROCEANICA KM7 1/2	2898-478	050077769300 1	1900.01.02	1900.01.02	
O004	OÑA CAICEDO WASHINGTON MAURICIO	AV.NATALIA JARRIN 501-A Y CHILE	2360-402 2360-810	171321399700 1	1900.01.02	2007.12.31	110428225 4
O005	OÑATE PEREZ MERCY YOLANDA	AV. NATALIA JARRIN 1108 Y VARGAS	2360626	170724044400 1	1900.01.02	2011.06.30	110831949 2
O001	OBANDO VALENCIA EUGENIO	ALFREDO BOADA S/N Y PANAMERICANA	2366177	170872366100 1	1900.01.02	2009.06.30	110582556 8
O002	OCHOA CESAR AUGUSTO	VIA INTEROCEANICA S/N Y PICHINCHA EL QUINCHE	2368-847 2387-585	180132041500 1	1900.01.02	2007.09.04	110402067 6
O003	OCHOA EGAS GLADYS MARGARITA	AV. INTEROCEANICA KM. 7		170382307800 1	1900.01.02	2007.01.31	110341074 6
O0012	OCTANOIL CIA. LTDA	DIEGO DE VASQUEZ N77-316 Y S/N	834-1215	179223153100 1	2010.12.06	2011.08.31	110859157 5
O0011	OLIJ BREEDING	ACHTERWEG 73	3129738292 9		2010.09.14	2011.03.31	110805233 3
O0010	OLIJ ECUADOR CIA. LTDA.	HACIENDA LA SERENA, BARRIO SAN ANTONIO	2792-118	179191398100 1	2010.05.20	2011.01.31	110784090 2
O0013	OÑA GUDINO ALFREDO IVAN	QUITUS COLONIAL SUSANA LETORD CASA 77	085576206	170819435000 1	2010.12.20	2011.01.06	110903546 5

O014	OPERADORA FLORICOLA OPERFLOR CIA. LTDA.	AMAZONAS 7714 Y RIO CURARAY	23303-741	179126976400 1	2010.12.29	2011.10.22	110883561 4
O006	ORAUOLA CIA.LTDA.	FLORENCIA ASTUDILLO Y ALFONSO CORDERO	823-537	019015366500 1	1900.01.02	1900.01.02	
O007	ORDOÑEZ JARAMILLO GLADIS NARCISA	CALLE MALECON DE LA PLAYA	062731622	171539416700 1	1900.01.02	2007.04.30	110364024 4
O008	ORTOMET S.A.	MOZART N47-18 ED. MOZART, DEPTO. 101	2402-690 2414089	179098559800 1	1900.01.02	2011.08.31	110852979 1
O009	OTECEL S.A.	AV. REPUBLICA Y LA PRADERA ESQUINA	2227700	179125611500 1	1900.01.02	2011.09.30	110867619 8
P001	PACHECO TACO MARIANA DE JESUS	PUEMBO 24 DE MAYO 371 Y SECUNDARIA	2390068	171570037100 1	1900.01.02	2009.01.31	110540166 7
P002	PACIFIC AIR CARGO	AMAZONAS 7489 Y RIO TOPO	3300297 3300536	179172872600 1	1900.01.02	2011.05.31	110828112 5
P003	PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.	MARISCAL AV. COLON E4-81 Y AV. 9 DE OCTUBRE	2557300	179004027500 1	1900.01.02	2008.01.31	110434786 6
P004	PACTO QUIMICO	CANANVALLE	366-220	170567670600 1	1900.01.02	1900.01.02	
P067	PADILLA CAMUENDO LUIS ALFREDO	ROCAFUERTE N 0-45 Y LIBERTAD	2363-169	171036165800 1	2010.12.28	2011.09.30	110875109 3
P071	PADILLA ROSERO VICTOR MANUEL	AV. NATALIA JARRIN N1-06 Y LIBERTAD	2364-845	040102346000 1	2011.01.14	2011.12.06	110900149 0
P005	PAEZ OLALLA BYRON MARCELO	PASAJE A # 7 Y AGUA CLARA	3463108	171055797400 1	1900.01.02	2011.01.31	110785121 0
P058	PALACIOS ABRIL WILSON PATRICO	AVDA.PRIMERO DE MAYO S/N Y FRANCISCO DE ORELLANA	2360-236	010170231400 1	2008.02.21	2008.09.30	110498094 9
P006	PALACIOS RIVERA CARLOS FERNANDO	PANAMERICANA NORTE KM 1	2387259	170179627600 1	1900.01.02	2006.05.31	110352361 4
P007	PALACIOS RIVERA CARLOS FERNANDO	KM UNO LA ESPERANZA PANAMERICANA NORTE S/N Y SECUNDARIA	2387259	170179627600 1	1900.01.02	1900.01.02	
P008	PALLASCO ROSERO HECTOR OCTAVIO	OLMEDO 505 Y JUNIN	2361469	170594660400 1	1900.01.02	2011.12.31	110899513 8
P009	PALLASCO ROSERO MARCIA MAGDALENA	OLMEDO S1-23 Y SUCRE	2361469	170765597100 1	1900.01.02	2008.08.31	110494276 1
P059	PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.	PORTUGAL E 12 72 Y ELOY ALFARO		179009380800 1	2008.03.03	2010.11.30	110762886 6

P010	PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL	ABRAHAM LINCOLN N26-27 Y SAN IGNACIO	3228116	179131702500 1	1900.01.02	2011.09.30	110869778 9
------	---------------------------------	--------------------------------------	---------	-------------------	------------	------------	----------------

P011	PANATLANTIC LOGISTIC S.A.	ALPALLANA E7-50 Y WHIMPER	3965800 3965841	179042769200 1	1900.01.02	2011.06.30	110836535 5
P012	PANCHA GUANULEMA EDISON MAURICIO	MATRIZ TERAN 120 Y ARGENTINA	2362058	100278178700 1	1900.01.02	2011.08.31	110859055 8
P013	PANCHA QUINATO A MANUEL MARIA	TERAN S7-20 Y ARGENTINA	2362058	100095362800 1	1900.01.02	2010.04.30	110688476 4
P057	PANCHONET S.A.	RUIZ DE CASTILLA 763 Y ANDAGOYA	2549-800 2229- 569	179179961500 1	2008.02.13	2011.09.29	110874457 6
P014	PANORAMA ROSES S.A. PAROSES	LOTE SAN ANTONIO KM 40 SECTOR LA AVANZADA S/N Y PANAM.SUR	5932231	179131322400 1	1900.01.02	2010.05.31	110699648 2
PO6 4	PARDO GUALAN ELVIO FLORENCIO	PASAJE HIPOLITO MENDOZA 441 E INES	094 197 386	170781524500 1	2008.09.24	2010.09.30	110739451 1
PO6 7	PARRA CISNEROS JOSE MODESTO	JUNIN Nº 513 Y ROCAFUERTE		170866076400 1	2010.10.18	2011.10.31	110877371 2
P015	PARRA TORRES EDGAR RODRIGO	AMAZONAS OEO-19	2364394	170738487900 1	1900.01.02	2009.03.31	110555326 4
P016	PARRA VACA MARLENE IVONNE	MONJAS ORQUIDEAS Y G. ESCUDERO	606-879	171331565100 1	1900.01.02	1900.01.02	
P017	PASTILLO CESAR VIRGILIO	IBARRA		1001442019 1	1900.01.02	1900.01.02	
P018	PAVERSA	ERNESTO NOBOA CAAMAÑO E13-35 Y HUMBOLDT	2233-110	179132222300 1	1900.01.02	2009.07.31	110597442 5
P066	PAZMIÑO AGUIRRE PAOLA ANDREA	AV. LA CORUÑA No. 1123 Y AV. COLON	2504675 2557512	171834655200 1	2009.05.11	2009.10.31	110631671 7
P019	PAZMIÑO TUQUERRES VICTOR MANUEL	ASCAZUBI 1587 Y 24 DE MAYO	2362133	170917243900 1	1900.01.02	2011.06.30	110832338 4
P020	PAZMIÑO VELASTEGUI KAREN MORAYMA	YACUAMBI 288 Y BRACAMORROS	2245-657 098537-274	170901790700 1	1900.01.02	2008.11.30	110521357 2
P021	PE.CO.C GUILLERMO ANTONIO HERRERA ALMEI	MALDONADO N.281	661866	170262138200 1	1900.01.02	2007.12.31	110427125 7
P022	PEÑAFIEL QUINCHIGUANGO EDISON CELIO	JUAN MONTALVO 13-17 Y VARGAS		171476057400 1	1900.01.02	1900.01.02	
P023	PEREIRA CASTRO NANCY DEL CONSUELO	COOP. IESS FUT. PASAJE SN Oe5-423 Y SIGCHOS	2963166	040069011100 1	1900.01.02	2010.07.31	110719698 3

P024	PEREZ RENGEL MERCEDES KARINA	GUALLETURO OE6-241 Y AV.MARISCAL SUCRE	3100-145 2451-266	171404706300 1	1900.01.02	2007.10.31	110289697 7
P025	PETROCOMERCIAL	AVDA 6 DE DICIEMBRE		176803770000 1	1900.01.02	2007.12.31	110430914 5
P026	PETROCOMERCIAL FILIAL DE PETROECUADOR	LA PAZ ALPALLANA S/N Y AV. SEIS DE DICIEMBRE	2543401	176803770000 1	1900.01.02	2010.12.31	110775452 1
P027	PETROWORLD S.A.	PANAMERICANA NORTE C. ESTRELLA S/N Y SAN BLAS	2248261	179128079200 1	1900.01.02	2008.12.31	110527641 7
P028	PEZESHKZAD NAVID	ZAMORA OE3-90 Y CAPITAN CHIRIBOGA	273379	171555622900 1	1900.01.02	2007.07.31	110391225 3
P061	PIEDRA FLORES CARLOS PATRICIO	URB. BOSQUES DE SAN PEDRO PRINC.	088541774	100250334800 1	2008.05.27	2010.06.30	110713618 1
P029	PIEDRA MOYA JESUS OSWALDO	JUNIN Y ROCAFUERTE	2361683	170783456800 1	1900.01.02	2011.12.22	110906517 1
P030	PILAPANTA BOMBON MARCO ENRIQUE	LA Y PANAM. NORTE LOTE 5	095309203	180297336000 1	1900.01.02	2011.03.31	110799969 1
P031	PILLAJO CARRERA PEDRO LUIS	ANTIGUA VIA A PUEMBO LOTE NO. 10 Y PANAMERICANA NORTE	2391826	171145745500 1	1900.01.02	1900.01.02	
P032	PILLAJO VALENCIA SILVANA ALEXANDRA	VICTOR CARTAGENA 237 Y CALDERON		171496985200 1	1900.01.02	1900.01.02	
P033	PINCHITO CARGO S.A.	PASAJE LOS LIRIOS LOTE 5 Y LEONARDO MURIALDO	242-8342	179170575000 1	1900.01.02	2010.03.31	110681102 8
P034	PINTO CRUZ LUIS ALFONSO	BOLIVAR 813 Y RESTAURACION	2361058	170673554300 1	1900.01.02	2006.06.30	110293617 4
P036	PLANT FOOD CIA.LTDA.	URB.LA PAMBA II,LOTE 216	2352-790	179182107600 1	1900.01.02	1900.01.02	
P037	PLANTADOR CIA. LTDA.	FRANCISCO PIZARRO N26-56 Y SANTA MARIA	2554799/2554801	179103839800 1	1900.01.02	2008.05.31	110464366 8
PO6 2	PLANTAS TECNICAS PLANTEC S.A.	AV. INTEROCEANICA SAN JOSE DE OYAMBARILLO 1882F 5301453	2150007	179204435900 1	2008.06.11	2010.06.30	110711151 7
P038	PLASTICENTRO CAYAMBE				1900.01.02	2008.01.31	110437754 6
P039	PLASTIGOMEZ S.A.	KM 25 VIA PERIMETRAL Y AV A URB INDUSTRIAL	042100468	099038101100 1	1900.01.02	1900.01.02	110100300 1
P040	PLASTILENE ECUADOR S.A	AVD. MANUEL CORDOVA GALARZA KM6	2351645	179134522300 1	1900.01.02	2010.04.30	110692637 6

P062	POLANCO VELASQUEZ GERMAN ENRIQUE	COOP. "EL SIGSAL" DOLORES VEINTIMILLA	094 522-376	171487875600 1	2008.05.27	2009.01.31	110537010 9
P041	POLIEXPANDIDOS CIA.LTDA.	CALLE DUMA N47-52 Y MALVAS (MONTESERIN)	2425958	179135021900 1	1900.01.02	2007.06.30	110383527 1
P042	PONCE CALAHORRANO PATRICIA JACQUELINE	MEJIA # 504 Y CALDERON	2361-936	171152785100 1	1900.01.02	1900.01.02	

P043	PONCE CARVAJAL ARQUITECTOS S.A.	RIO COCA 11-23 E ISLA PINZON	2274 779	179186288000 1	1900.01.02	1900.01.02	
P044	POZO VALENCIA MARCELO	SAN VICENTE DE GUAYLLABAMBA		0400595872	1900.01.02	2007.06.30	110380646 2
P060	PQA PRODUCTORES QUIMICOS ECUATORIANOS SA	KM.OCHO Y MEDIO CALLE FREILE 326	2366-588 2366-684	179197307000 1	2008.05.19	2009.05.31	110572115 9
P045	PRACTISERVICIOS S.C.C.	MADRID 379 Y CORUÑA	2870-013	179184358400 1	1900.01.02	2007.06.30	110381616 0
P065	PREESMAN ECUADOR S.A.	AV. GENERAL RUMIÑAHUI 559 Y AV. ILALO	2338738 2335621	179197833100 1	2008.10.25	2010.11.30	110760586 2
P046	PROAÑO TUMIPAMBA CARLOS RAMIRO	AV.JOHN F.KENNEDY N67-60 Y CAPITAN CHIRIBOGA	2597-966 2599-531	170777721300 1	1900.01.02	1900.01.02	
P047	PROAÑO TUMIPAMBA CARLOS RAMIRO	AV.JOHN F.KENNEDY N67-60 Y CAP.CHIRIBOGA	2599-531 2293-569	170777721300 1	1900.01.02	1900.01.02	
P048	PROAUTO C.A.	PANAMERICANA NORTE S/N VIA A OTAVALO		179097830300 1	1900.01.02	2008.04.30	110455167 0
P050	PROINFER	BELLAVISTA 621 Y REAL AUDIENCIA	537-924		1900.01.02	1900.01.02	
P051	PROMACAY CIA LTDA.	BOLIVAR 507 Y ASCAZUBI	360-095	179140279000 1	1900.01.02	2011.09.30	110870403 9
P052	PROQAND S.A				1900.01.02	1900.01.02	
P066	PROQUIPAC CIA. LTDA.	MANUEL VALDIVIESO Oe10-25 BARRIO OSORIO	2434-397 436-996-	179062830200 1	2009.07.27	2009.12.31	110651181 4
P053	PROSEIN CIA LTDA	AV.EDMUNDO CARVAJAL 84 Y CALLE" A" .ESQ	09462778		1900.01.02	1900.01.02	
P054	PROSISA				1900.01.02	1900.01.02	
P055	PROVEEDORES VARIOS				1900.01.02	2011.02.28	110815071 6
P065	PUNETATE PEREZ CARLOS ANIBAL	JOSE PONCE N7639 Y REAL AUDIENCIA	2480-680 097234-473	170656966000 1	2008.11.26	2011.01.31	110778081 3

PO6 3	PUGA SILVA LUIS RAFAEL	AZUNOS N10-119 Y CALLE H	023262-553	171448108000 1	2008.06.13	2011.03.17	110904920 1
P056	PUNTO QUIMICA	JOSE BOSMEDIANO E14-217 Y PASAJE LAFAYETTE	2922-470 2922-471	179133816200 1	1900.01.02	1900.01.02	
Q002	QUIGUIRI FLORES SEGUNDO MANUEL	AV. NATALIA JARRIN S1-85 Y JUNIN	099669235	060304818200 1	1900.01.02	2011.09.30	110868401 5
Q003	QUILCA QUILCA PAOLA FERNANDA	CARLOS ENDARA 178 Y AV DE LA PRENSA	2432-307	171435046700 1	1900.01.02	2009.04.30	110563412 6
Q004	QUILOANGO PILCA ANDRES	CALLE F 264	2362266	170438723000 1	1900.01.02	2011.11.18	110893195 8
Q005	QUILOANGO TIPANLUISA MONICA	URB. EL SIGZAL F265 Y ARGENTINA	2362264	171758017700 1	1900.01.02	2008.04.30	110458413 5
Q020	QUILUMBANGO JACOME VICENTE	SUCRE OE2-41 Y MORALES	2360-554	100000049500 1	2010.12.23	2011.12.01	110898421 6
Q006	QUILUMBAQUIN QUIMBIAMBA SEGUNDO MIGUEL	CUMUNIDAD SANTO DOMINGO UNO PRINCIPAL	097413541	171250247300 1	1900.01.02	2011.05.31	110821473 7
Q018	QUIMANDES S.A.	GONZALEZ SUAREZ E8-104 Y LA PAZ	2343645	179211950200 1	2009.05.11	2010.04.30	110689963 6
Q019	QUIMBIAMBA CABEZAS CRISTIAN MAURICIO	CAYAMBE	2362780	1726103755 1	2010.12.09	2011.03.31	110805233 3
Q007	QUIMBIAMBA QUILUMBAQUIN WILSON RODRIGO	ASCAZUBI N2-52 Y VIVAR	2362033	170858994800 1	1900.01.02	2006.05.31	110284062 6
Q017	QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA MARIA LAURA	COM. STO. DOMINGO DE GUZMAN	099-697-288	171219855300 1	2008.06.03	2011.07.31	110843827 4
Q008	QUIMBIAMBA QUIMBIAMBA PLACIDO VINICIO	ASCAZUBI 13-08 Y VIVAR	3601163629 85	170858991400 1	1900.01.02	1900.01.02	
Q009	QUIMICOS ASOCIADOS QUIMASOC S.A	AV.AMAZONAS 1014 Y NACIONES UNIDAS EDIF.BANCO LA PREVISORA	2447-728 2447-721	179011699900 1	1900.01.02	1900.01.02	110100300 1
Q010	QUIMICOS E IMPORTACIONES H&H				1900.01.02	1900.01.02	
Q011	QUIMIROSBURG CIA.LTDA.	ASUNCION Oe-134 Y VERSALLES	2225584- 2551707	179140013500 1	1900.01.02	2011.07.31	110846249 4
Q012	QUIMITEQ S.C.C.	ANTONIO BASANTES N 73-23 TRAS HELADOS ESKIMO NORTE Y ELOY	923-278 254-726	179142295300 1	1900.01.02	2007.01.31	110341082 7
Q001	QUIÑA CABASCANGO ALBERTO	AV LA PRENSA Y VACA DE CASTRO	530-031	170677932700 1	1900.01.02	2010.12.31	110743587 6
Q013	QUISHPE CHICAIZA SEGUNDO AGUSTIN	SAN ISIDRO PANAM. NORTE S/N Y LINEA FERREA	097296713	171024205600 1	1900.01.02	2006.08.31	110307484 1

				1			5
--	--	--	--	---	--	--	---

Q014	QUISHPE ANDRANGO JUAN CARLOS	JUAN MONTALVO Y RUMILOMA	2362747	171621928000 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
Q0189	QUISHPE QUISHPE FRANCISCO	BARRIO SANTA MONICA CALLE PRINCIPAL S/N		170865697800 1	2010.03.0 3	2011.01.31	110778748 6
Q015	QUISHPE SANTILLAN LUIS ANIBAL	TABACUNDO		1708592751	1900.01.0 2	2006.09.30	110312809 7
Q016	QUITO MOTORS S.A.	AV. 10 DE AGOSTO N25-108 Y AV. COLON	2561726	179001542400 1	1900.01.0 2	2008.10.31	110510500 8
R001	RACOMDES S.A.	AVD.12 DE OCTUBRE 1492 Y LYNCON	2986717	179125730800 1	1900.01.0 2	1900.01.02	110312809 7
R002	RAZA NOBOA IRINA GUADALALUPE	CALLE D 85 Y BRASIL	2244-602	171046351200 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R003	RAZO VERA EDGAR	PEDRO VICENTE MALDONADO S28-215 Y MORAN VALVERDE	2730779	050104211300 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R004	RECALDE ZURITA WILSON RICARDO	TELEGRAFO 420 Y AV AMAZONAS	2452894	170199875700 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R005	REGALADO FERNANDEZ ALIZON MACLAINE	MONJAS ORQUIDEAS PASAJE TIQUI ZAMBI 1571 Y JUBALES	2602-091	171003803300 1	1900.01.0 2	2008.10.31	110506994 4
R006	REINOSO AGUIRRE MARIA AMPARITO	AV. COLON E4-256 Y AMAZONAS	2562153	170693434400 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R007	REINOSO MORALES XAVIER FERNANDO	ROCAFUERTE N2-94 Y EUGENIO ESPEJO	2364-140	170976275900 1	1900.01.0 2	2011.09.28	110874146 5
R036	REJAPON S.A.	AV. DE LOS GRANADOS E14-430 Y AV. ELOY ALFARO	225-9799	179134241000 1	2010.12.2 1	2011.11.04	110886708 7
R032	REPCOMPLAST C.A.	CRISTOBAL VACA DE CASTRO OE4-414 Y AV. DE LA PRENSA	2597411	179141149800 1	2009.08.0 7	2010.12.31	110773468 7
R008	RESINTEC	RUMIPAMBA Y YUGOESLAVIA 915	456-714		1900.01.0 2	1900.01.02	
R009	RETENA S.A	AVD.DE LA PRENSA N 47-296	2240668	179050894300 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R028	REYES CUMBA CARLOS HUMBERTO	VIA A LA PERLA S/N	2599456	170419494100 1	2008.03.0 7	2008.08.31	110491641 9

R010	RIVADENEIRA TANDAYAMO MARIA ELENA	9 DE OCTUBRE 215 Y TERAN	2361460	170815896700 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R011	RIVERA ARIAS MANUEL MESIAS	TERAN S8-15 Y CORDOVA GALARZA	2362653	171514135200 1	1900.01.0 2	2011.04.30	110815215 9
R012	ROBLES MELCO	JUAN MONTALVO Y CALDERON		0702297201	1900.01.0 2	2007.06.30	110380646 2
R013	ROCHA FLORES MARCO ENRIQUE	SUCRE No. 916 Y QUIROGA		170165548000 1	1900.01.0 2	2010.09.30	110737131 5
R014	ROCHA VACA KRISTIAN RODRIGO	SUCRE916 Y AV. NATALIA JARRIN		171224637800 1	1900.01.0 2	2010.11.30	110761204 7
R015	RODEL FLOWERS COMPAÑIA LIMITADA	ERNESTO NOBOA CAAMAÑO E13-35 Y GONZALEZ SUAREZ	2903-368 2508- 456	179135342000 1	1900.01.0 2	2011.09.27	110873433 8
R016	RODRIGUEZ CELI LUIS UBALDO	PRINCIPAL CASA 15	0424359	070246671500 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R034	RODRIGUEZ CORONEL EDUARDO YUNKNER	PONCEANO AV. OCCIDENTAL LOTE 1A Y CALLE F	2800-267	170350378700 1	2009.11.2 3	2011.08.31	110861806 8
R017	RODRIGUEZ PUCHI MARCOS ALFONSO	GREGORIO COFRO, LOTE 35 (N44-152 Y JOAQUIN PAREDES	2265841	180248993800 1	1900.01.0 2	2011.02.28	110796844 1
R018	RODRIGUEZ VINUEZA JOSE VINICIO	BOLIVAR 444 Y AZCAZUBI	2364126	171063443500 1	1900.01.0 2	2008.10.31	110510407 2
R037	ROMAN ROJAS VICTOR ARCENIO	QUITO		1715783187	2010.12.2 8	2011.03.31	110805233 3
R019	ROMERO GARRIDO SERGIO RENE	ARMENIA 1, CUARTA TRANSVERSAL Y AV. PRINC.	2623988	110179703100 1	1900.01.0 2	2011.07.31	110848462 1
R020	ROMERO LEON GALO EDUARDO	ACCESP PRIMERO S35-98	2919235	030068735700 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R021	ROMERO PAEZ ADRIANA DEL CARMEN	PANAMERICANA NORTE S/N Y ALFREDO BOADA	2366177	170863096500 1	1900.01.0 2	2011.09.30	110872436 2
R022	ROMERO ROMERO HECTOR TRAJANO	JIPIJAPA RIO COCA 1414 (E8-39) Y AV. DE LOS SHIRYS	2440779	170411691000 1	1900.01.0 2	1900.01.02	
R035	ROMO RUTH SOFIA	9 DE OCTUBRE E1-80 Y JUAN MONTALVO	2362-845	010255544800 1	2010.12.1 3	2011.09.30	110866564 9
R031	ROMSEGROUP CIA. LTDA.	FRANCISCO ANDRADE MARIN Y ELOY ALFARO E6-122	2891612	179206990400 1	2009.03.2 7	2011.06.30	110837626 7
R029	ROSEN TANTAU	TORNESCHER WEG 13			2008.09.1 9	2010.05.31	110696891 1

R033	ROSERO BEDOYA IVAN RENATO	EL DIA N37-231 Y EL TELEGRAFO	2264478	171101722600	2009.10.0	2	2010.09.30	110745782	0
R023	ROSERO SANCHEZ GONZALO FABIAN	AV. 10 DE AGOSTO 2741 Y GRAL. AGUIRRE	2544474	170786184300	1900.01.0	2	2007.11.30	110417301	4
R024	ROSEXPRESS S.A.	TANICUCHI-COTOPAXI	032712540	059170692600	1900.01.0	2	2007.02.28	110350187	9
R025	ROSINCARGO S.A.	AV.AMAZONAS 7147 ENTRE LA CALLE INDANZA Y ENDARA	2243-271	179129636200	1900.01.0	2	1900.01.02		
R026	ROYAL BRINKMAN	AV.VICTOR MANUEL CARTAGENAS/N Y BOLIVAR	2364-060 2364-061	179140001100	1900.01.0	2	1900.01.02		
R030	ROYAL CARGO S.A.	AV. ELOY ALFARO 12730 Y CALLE 40	2479555	179141495000	2008.11.0	5	2010.10.31	110747614	1
R027	RUEDA ARIAS TELMO ALFREDO	ALMIRANTE DUQUE N73-123		170666962700	1900.01.0	2	1900.01.02		
S028	S.Q.M.ECUADOR.S.A.	AV.CONSTITUCION S/N Y AD.JUAN TANGA MARENGO	042285-802	179127812700	1900.01.0	2	2007.11.30	110417017	0

S001	SALAZAR ALBUJA VICTOR EDMUNDO	ASCAZUBI N6-12 E IMBABURA	2362765	170730914000	1900.01.02		2011.08.31	1108594898	
SALDO	SALDO INICIAL				1900.01.02		1900.01.02		
S002	SALGADO ACOSTA MARCIA DEL ROCIO	VARGAS 10-10 Y ORIENTE	2675-581	170809167100	1900.01.02		1900.01.02		
S003	SANCHEZ ESPIN JOSE VINICIO	JUAN MONTALVO 1411 Y PICHINCHA	2792108	170490107100	1900.01.02		2009.10.31	1106217769	
S004	SANCHEZ INLAGO SEGUNDO EDUARDO	PARROQUIA AYORA BARRIO CAJAS S/N		170925963200	1900.01.02		2011.05.31	1108239502	
S005	SANCHEZ INLAGO MARCELINO	VICENTE ROCAFUERTE 2019 Y SN		170888780500	1900.01.02		2007.08.31	1104011532	
S006	SANCHEZ LUIS WASHINGTON	CAJAS JURIDICO		1003078563	1900.01.02		2007.08.31	1103991477	
S007	SANCHEZ MOSCOSO GALO MARCELO	TNTE.GONZALO GALLO No.701 Y RIOBAMBA	2241089	170145279700	1900.01.02		1900.01.02		

S043	SANCHEZ PALLASCO JORGE ANTONIO	10 DE AGOSTO N13-15 Y CHECA	2541368	170448174400	1	2008.11.05	2011.04.30	1108096209
S008	SANCHEZ PUJOTA LUIS WASHINGTON	TUPIGACHI		100307856300	1	1900.01.02	2007.08.31	1103991477
S045	SANDOVAL ROSERO MARIA DE LOS ANGELES	MEJIA OE9-66 Y MIRES	2280360 2955440	170580410000	1	2008.12.01	2009.11.30	1106329368
S009	SANIGLASS S.A	AV.DE LOS GRANADOS 1604	256-020 431- 128	179097194500	1	1900.01.02	1900.01.02	
S049	SANTANDER CASTELLANOS FAUSTO RAMIRO	AV. 10 DE AGOSTO N33-42 Y GUAYANAS	2438-586	170922554200	1	2009.05.15	2009.12.31	1106511781
S010	SARAGURO ARMIJOS FLAVIO AGUSTIN	URBANIZACION SUMAHUASI, PRINCIPAL CASA 3	094492528	110253538000	1	1900.01.02	2007.10.31	1104111603
S011	SCHNEIDER SALGADO DIEGO GUSTAVO	AV.AMAZONAS 3233 INAQUITO EDIF.TORRE DE MARFIL LOCAL 5	2	170853121300	1	1900.01.02	1900.01.02	
S012	SCHREURS ECUADOR CIA. LTDA.	ISHIGTO 13 DE ABRIL S/N	2364334	179187237100	1	1900.01.02	2011.03.31	1108049702
S046	SELECTED FLOWERS ECUADOR SOCIEDAD CIVIL	ENDARA OE3-70 Y AVDA DE LA PRENSA	2432-307	179213146400	1	2008.12.10	2010.10.31	1107476220
S052	SERFOFLEX	VICENTE ROCAFUERTE E3-20 Y FERNANDEZ MADRID	2286927	179193935200	1	2010.09.23	2011.05.31	1108285505
S013	SERINTEC					1900.01.02	1900.01.02	
S014	SERPAPEL CIA. LTDA.	MARIANO CARDENAL OE1-44 Y AV. GALO PLAZA LASSO	2807999	179132316500	1	1900.01.02	2009.10.31	1106291252
S015	SERRANO TAMAYO MARIA INES	ALMERIA N51-149 Y JOSE BARREIRO	3260-310	170308142000	1	1900.01.02	2011.06.30	1108338744
S016	SERVIAGRITEC					1900.01.02	1900.01.02	
S017	SERVIAGUA	LA PRADERA N30-258 Y MARIANO AGUILERA ED.	2506597	179100211300	1	1900.01.02	2008.06.30	1104758827
S018	SERVICENTRO MACHANGARA	CHIMBACALLE AV. MALDONADO S6-91 Y AV. CARDENAL DE LA TORRE	2288299	179143131600	1	1900.01.02	2007.02.28	1103531505
S044	SERVICIO ECUAT. DE SANIDAD AGROPECUARIA	ELOY ALFARO S/N Y AMAZONAS	2567232 2543319	176810572000	1	2008.11.25	2009.11.30	1106334035
S054	SERVICIO SOCIAL FAE	AV. DE LA PRENSA S/N Y PASAJE ITURRALDE		176810459000	1	2010.12.15	2011.04.30	1108159108
S019	SERVICIOS DE AUDITORIA EXTERNA SAEX	ULTIMAS NOTICIAS N37-97 Y EL EXPECTADOR	2432236	179189620300	1	1900.01.02	2007.01.31	1103468333

S055	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.	PANAMA 306 Y THOMAS MARTINEZ	2313103	099128567900 1	2010.12.22	2011.06.30	1108387115
S020	SERVIUNIDECO	PANAMERICANA NORTE KM. 5 1/2 Y CEREZOS S/N	2476830	179192061900 1	1900.01.02	2010.09.30	1107399516
S021	SEVILLA FARINANGO ANA MARIA	BOLIVAR 824 Y AV. NATALIA JARRIN	2361126	100162240400 1	1900.01.02	2011.11.09	1108894030
S022	SHIGUE PULLUPAXI JORGE EFRAIN	MORONA S/N Y OTAVALO	086700259	180318039500 1	1900.01.02	2009.04.30	1105657074
S023	SIANO S.A.	CONOCOTO KM DOS Y MEDIO ABDON CALDERON S/N Y PICHINCHA	2341180	099132077600 1	1900.01.02	2007.03.31	1103597534
S024	SIERRA CARGO CIA.LTDA	AV. AMAZONAS 7489 ENTRE RIO CURARA RIO TOPO		179133005600 1	1900.01.02	2011.06.30	1108402883
S047	SIMBAÑA ANDRANGO MARIA EMPERATRIZ	PANAMERICANA S/N Y KM 27/2	2365805	171013763700 1	2009.04.15	2010.03.31	1106738824
S042	SIMBAÑA BARAHONA SEGUNDO JOSE MANUEL	AV. MARIANA DE JESUS CAP. GEOVANNY	2822-615	170217524900 1	2008.11.03	2011.05.31	1108216302
S025	SINAMED CIA. LTDA.	RUMIPAMBA N2-148 Y AV. REPUBLICA	2456424	179202421800 1	1900.01.02	2011.09.30	1108693845
S050	SOCIEDAD CIVIL SFE	ENDARA OE3-70 Y AV. DE LA PRENSA	2564639	179213146400 1	2009.07.29	2011.08.31	1108543926
S053	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL ECOMINT S.C.C.	PATRIA 850 Y 10 DE AGOSTO	2226806	179177915000 1	2010.11.11	2011.03.31	1108047720
S041	SOSA CISNEROS CARLOS ERNESTO	BELLAVISTA OE3-436 Y AV. REAL AUDIENCIA	2533-104	170271458300 1	2008.05.27	2010.09.30	1107448237

S026	SOTOMAYOR DOMINGUEZ PABLO ALFONSO	JUAN MOLINEROS ESQ ELOY ALFARO CALLE B LOTE #4	2805-320 2478-304			1900.01.02	2010.09.30	1107369177
S027	SOURCES TECH INC S.C.C.	EL ESPECTADOR E813 Y ULTIMAS NOTICIAS	2449238	1791786440001	1791786440001	1900.01.02	2007.02.28	1103476058
S029	STEALTH TELECOM DEL ECUADOR S.A.	BATAN ALTO, LOS MOTILONES N40-381 Y CAMILO GALLEGOS	2507320	1791843568001	1791843568001	1900.01.02	2011.08.31	1108582773
S030	SU CHUEN WANG HU	AV ELOY ALFARO 531 E ITALIA	2500337	1710077692001	1710077692001	1900.01.02	1900.01.02	
S031	SU FERRETERIA CIA.LTDA.	AV.10 DE AGOSTO 1575 Y BOLIVIA	224-760			1900.01.02	1900.01.02	
S032	SUAREZ VALLEJO RAMIRO NAPOLEON	MATRIZ S1-24 Y SUCRE	2361062	1001521135001	1001521135001	1900.01.02	2011.10.20	1108824321
S048	SUL AMERICA COMPAÑIA SEGUROS ECUADOR C.A	CIRCUNVALACION SUR No. 309 Y TODOS LOS SANTOS, URDESA		0991311637001	0991311637001	2009.04.27	2009.06.30	1105886259
S033	SUMIFLORSA CIA.LTDA.	PANAMERICANA NORTE, KM 29 S/N	2361-851 2361-886	1791409280001	1791409280001	1900.01.02	2009.10.31	1106308746
S034	SUMMER ZONE C.A.	PORTUGAL 584 Y 6 DE DICIEMBRE EDIF.COLINAS DE BELLOMONTE	2257-826 2923-905	1791742184001	1791742184001	1900.01.02	2008.07.31	1104864819
S035	SUMMIT PAPEL CIA.LTDA.	JUAN MOLINEROS ESQ.4 Y ELOY ALFARO,CALLE B,LOTE #4		1791754522001	1791754522001	1900.01.02	2011.10.19	1108326948
S036	SUMOFI CIA. LTDA.	EL CONDOR 346 Y AV. BRASIL	2920429-2920430	1791704703001	1791704703001	1900.01.02	2007.05.31	1103735839

S037	SUMOFI CIA.LTDA.	EL CONDOR 346 Y AVD. BRASIL	2920429	1791704703001	1900.01.02	2006.02.28	1102642043
S038	SUMOFI COMPAÑIA LIMITADA	EL CONDOR 346 Y AV.BRASIL JUNTO AL PARQUE DE LA FAE	2920-429	1791704703001	1900.01.02	1900.01.02	
S039	SUPERCENTRO DE LLANTAS MONTYE CIA. LTDA	AV. 10 DE AGOSTO N34-594 Y JUAN PABLO SANZ	2447856	1791856007001	1900.01.02	2011.09.30	1108668048
S040	SUPERINTEDECIA DE COMPANIAS	Calle Roca 660 y Amazonas		1760002520001	1900.01.02	2008.09.30	9999999999
S051	SYL TRADING Co. S.A.	Km 8 1/2 VIA A DAULE S/N	2111-033	0992646101001	2010.01.08	2011.01.31	1107846144
T001	TACC.CIA.LTDA	ANTONIO DE ULLOA N33-08 Y AV.ATAHUALPA	2522-244 2258-642	1790943437001	1900.01.02	1900.01.02	
T002	TACO CALUPIÑA MARIA CELIA	PUEMBO, AV. EL AVION 980 Y PRINCIPAL( BARRIO CHICHE)	2390068-2393313	1704258316001	1900.01.02	2007.08.31	1103996436
T003	TAIPE OÑA JORGE RENE	INDANZA NO. 176 Y AVD. DE LA PRENSA	2435024	1706650635001	1900.01.02	1900.01.02	
T004	TALLERES Y SERVICIOS S. A.	AV. 10 DE AGOSTO 7961 Y PASAJES LOS CACTUS	2400500	1791397983001	1900.01.02	2011.07.31	1108500637
T005	TAMAYO LOLA PIEDAD	ROCAFUERTE S1-38 Y JUNIN	2360117	1701674150001	1900.01.02	2006.07.31	1103637764
T006	TAMBO ROSES S.A.	TANAMERICANA SUR KM 78 VIA A MULALO	032710016/2710193	0590058815001	1900.01.02	2007.05.31	1103761608
T028	TECNIPESO CIA. LTDA	CAP EDMUNDO CHIRIBOGA 519 Y PASAJE ALCIVAR CASILLA	2464-439 2260-512	1790869113001	2009.11.18	2011.06.30	1108311525
T007	TECNOCOPY CIA LTDA	LEONIDAS PLAZA NO. 500 Y CARRION ESQUINA MEZZANINE	2503597	1791157923001	1900.01.02	2010.05.31	1106945283
T008	TELCONET S.A.	CDLA KENEDY NORTE MAZ 109 SOLAR 21	2680555	0991327371001	1900.01.02	1900.01.02	1101003001
T009	TEOJAMA COMERCIAL S. A.	AV. 10 DE AGOSTO 7961	2400500	1790010309001	1900.01.02	2010.06.30	1107087375
T010	TERAN FUENTES ANGEL GONZALO	MERCEDES GONZALES OE4-193 Y ALBERTO EINSTEIN	2479495	1708228976001	1900.01.02	2011.07.31	1108448049
T011	TEXCOMERCIAL S.A	AVENIDA 6 DE DICIEMBRE 6375 Y RIO COCA	249050-255189		1900.01.02	1900.01.02	
T012	THERMO KING S. A.	PANAMERICANA NORTE KM 3 1/2	2475526	1791954238001	1900.01.02	1900.01.02	
T030	TIRETECH S.A.	AV. DE LOS GRANADOS E14-531 Y LOS NARANJOS		1792006643001	2010.12.28	2011.04.30	1108147968
T013	TITUAÑA ANIBAL HERNAN	Tajamar 1110 y Ciclo vía		1706383161001	1900.01.02	1900.01.02	
T014	TOAPANTA ZAMBRANO JAIME VINICIO	CHICAÑA O e 5-279 Y YANTAZA	2629-071	1708896251001	1900.01.02	2011.05.31	1108297092
T029	TOAQUIZA CEDENO LUIS JAVIER	CALLE B S/N Y GARCIA MORENO	2879-092	0502275670001	2009.12.24	2011.04.30	1108131847
T015	TONELLO CARRERA ALEXANDRO	AVDA. NATALIA JARRIN N3-24 Y 9 DE OCTUBRE	2470-805	1705897765001	1900.01.02	2011.07.31	1108476605
T016	TONICOMSA S.A.	VELEZ 220 Y CHILE	2428562	0992342684001	1900.01.02	2011.11.17	1108818071
T017	TORRES CLAVIJO VICENTE RAUL	AV. NATALIA JARRIN S/N		1001302551001	1900.01.02	2011.04.30	1108135552
T018	TORRES ECHEVERRIA ALFREDO STALIN	MORALES Y CHILE Oe 2-77	2360584 2361159	1700174251001	1900.01.02	2011.10.04	1108758385
T027	TORRES NERELIA PROD. IND. Y AGRICOLAS SA	ISLA FERNANDINA N24-45 e ISLA FLOREANA JIPIJAPA	245-8159	1791713044001	2009.07.24	2011.03.31	1107984026
T019	TORRES VASQUEZ NERELIA REBECA	ISLA FERNANDINA N42-45 E ISLA FLOREANA JIPIJAPA	2458-159	1791713044001	1900.01.02	2011.08.31	1108597097
T020	TOUCANA	AV.6 DE DICIEMBRE 5396 Y MONCAYO	922-688 462-784	1791753321001	1900.01.02	1900.01.02	
T024	TOYOCOMERCIAL S.A.	AV. 10 DE AGOSTO 1865 Y CARRION	3802274	1791945069001	2008.02.15	2009.09.30	1106110386
T021	TRADEPLAST CIA.LTDA.	AVD.INTEROCEANICA S/N Y CALLE GUAYAQUIL ESQ.	2370656	1791766385001	1900.01.02	1900.01.02	
T022	TRANSINTERNACIONAL CARGO CIA. LTDA	AV. AMAZONAS N49-143 Y JUAN HOLGUIN	2469 224	1791130189001	1900.01.02	2011.05.31	1108232073
T025	TRIANGLE GRP S.A.	CDLA. VERNAZA NORTE MZ 12 SOLAR 21	2119-085 2119-037	0991461868001	2008.05.21	2011.02.28	1107961293
T023	TRUJILLO NARVAEZ XIMENA ISABEL	AV. MARISCAL SUCRE 3015 Y PAYA	2953003	0400881231001	1900.01.02	2007.11.30	1104178166

U001	ULCUANGO CACHIPUENDO FABIAN RODRIGO	LA Y DE TABACUNDO LOTE 6 Y EL PROGRESO	792-489 09-837-14	171291944600	1	1900.01.02	2011.09.30	1108666884
U007	ULTRAFONE CIA. LTDA.	CALLE MANABI N° 1-260 Y 13 DE ABRIL	2644-109	109172337500	1	2011.01.11	2011.12.17	1109051903
U006	UNGERER DEL ECUADOR S.A.	CALLE E # N67-38 Y ACEITUNAS	2474-199	179141064500	1	2008.01.23	2008.10.31	1105126035
U003	UNIFILIAL S.A.	AUGUSTO EGAS N32-01 Y JOSE BOSMEDIANO	2870-013	099224864500	1	1900.01.02	2009.05.31	1105731992
U004	UNION PACK S.A.	IÑAQUITO N 35-155 E IGNACIO SAN MARIA	2433728	179097024800	1	1900.01.02	1900.01.02	
U005	UNIQUE LATIN ROSES LTD	AMAZONAS7714 Y RIO CURARAY	22448435	179127157200	1	1900.01.02	2008.05.31	1104652439
U002	UNIVERSAL DE COMERCIO UNIDECO S.A.	KM. 5 1/2 PANAM. NORTE S/N Y LOS CEREZOS	2471-315	179072772600	1	1900.01.02	2011.06.30	1108356141
V022	VAICILLA GAROFALO RITA MARIBEL	CALLE H LOTE 32 Y CALLE PRINCIPAL	2691994-2695979	020150476800	1	2009.07.13	2010.07.31	1107152650
V001	VALENCIA PEREZ JORGE ENRIQUE	MARIANO PAREDES N70-303 Y VILLALOBOS	2477-460 2484-137	171555276400	1	1900.01.02	1900.01.02	
V002	VALLEJO ARAUJO S.A.	AV. 10 DE AGOSTO 30-47 Y ACUÑA		099002385900	1	1900.01.02	2007.04.30	1103621106
V003	VALLEJO LOAIZA MARCELO JAVIER	AV.SIMÓN BOLIVAR S/N Y LUIS PASTEUR A 100 MTS AL SUR	2369-467	170703620600	1	1900.01.02	1900.01.02	
V004	VAN DER HULST JOHANNES FRANCISCUS	GUAILLABAMBA CALLE I A4 Y CALLE Q	2368870	171227145900	1	1900.01.02	2010.10.30	1107993241
V020	VAN DER LAAG JOHN ALEXANDER	AV. NATALIA JARRIN 506 Y CHILE	2363-362	171822356100	1	2009.04.29	2011.10.19	1108819139
V005	VAN WEERDENBURG LAURENTIUS ANDREAS	LAS ACACIAS 91	2231197	171870598900	1	1900.01.02	2011.11.06	1108881640
V006	VANEXPORT CARGO S.A.	BRACAMOROS N44-149 Y EL TELEGRAFO 1	2458485	179130849200	1	1900.01.02	1900.01.02	
V023	VARGAS CASTRO MARIA ISABEL	ASCÁZUBI S2-26 Y 10 DE AGOSTO	2364649	170167795500	1	2010.09.16	2011.03.15	1109041880
V007	VASQUEZ CEPEDA SEGUNDO AVELARDO	VIA AL QUINCHE JUNTO A LA Y	2387265	170594711500	1	1900.01.02	2007.09.30	1104047578
V008	VEGA CAMPUZANO MARIA ELENA	AV. PEDRO DEL SOLAR 508 Y GUEPI		070085938200		1900.01.02	1900.01.02	

				1			
V009	VELASQUEZ ARAUJO SEGUNDO MODESTO	CRISTOBAL COLO 10-50 Y PEÑAHERRERA	2907315	100130710500 1	1900.01.02	1900.01.02	
V010	VELASQUEZ ARAUJO SEGUNDO MODESTO	CRISTOBAL COLO 10-50 Y PEÑAHERRERA		100130710500 1	1900.01.02	1900.01.02	
V011	VERA ZAMBRANO KARINA MAGDALENA	BARBACOA 1596 Y GONZALO ESCUDERO	2600-895	130555917900 1	1900.01.02	1900.01.02	
V012	VERA ZAMBRANO TONY EDUARDO	CUERO Y CAICEDO 892 Y AMERICA	3201-109	130488213500 1	1900.01.02	1900.01.02	
V013	VERA ZAMBRANO TONY EDUARDO	CUERO Y CAICEDO 892 Y AMERICA	3201-109	130488213500 1	1900.01.02	2007.01.31	1104388105
V014	VICTOR EDMUNDO SALAZAR ALBUJA	ASCAZUBI # 1609 E IMBABURA	2362-765	170730914000 1	1900.01.02	2010.08.31	1107260142
V021	VILLALBA COYAGO LUIS PATRICIO	KM 6 PANAMERICANA SUR S/N	2364324	170805323400 1	2009.06.04	2011.02.28	1107875580
V015	VILLAMARIN ESPINOZA JAIME HUMBERTO	AZCAZUBI 11-03 Y LIBERTAD	2362122	171173582700 1	1900.01.02	2010.08.31	1107275053
V016	VILLARREAL TOBAR ERNESTO FABIAN	PANAMERICANA SUR VIA QUITO	2920802	040038128100 1	1900.01.02	1900.01.02	
V017	VINUEZA MONTENEGRO CARLOS JULIO	PANAMERICANA NORTE S/N	2110617	170976492000 1	1900.01.02	2007.02.28	1103488910
V018	VINUEZA PAZ SANTIAGO RENE	LIBERTADOR 112 Y AVD.PRENSA	2531432	170672342400 1	1900.01.02	1900.01.02	
V019	VINUEZA PAZ SANTIAGO RENE	LIBERTADOR 112 Y AVD DE LA PRENSA	2531432	170672342400 1	1900.01.02	2008.12.31	1105264699
W00 1	WACKENHUT DEL ECUADOR S.A.	VALLADOLID 936 Y LUIS CORDERO	2229300	179000779000 1	1900.01.02	1900.01.02	1101003001
W00 2	WEB CONEXION S. A.	NUÑEZ DE VELA E3-13 Y AV. ATAHUALPA	2269053	179140862400 1	1900.01.02	2007.08.31	1103982663
W00 3	WELYFLOR CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS477 Y ROCA	2362780	179125487200 1	1900.01.02	1900.01.02	
W00 4	WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA.	AV. DE LA PRENSA N54-45 Y GONZALO GALLO	6038-284	179176150200 1	2009.09.15	2011.10.04	1108762571
Y001	YANEZ BOHORQUEZ LUIS ALEJANDRO	MALDONADO 668 Y CALVAS	2611231	170673456100 1	1900.01.02	2011.01.31	1107799140
Y002	YEPEZ HERRERA GALO HUMBERTO	AV. NATALIA JARRIN S13-51 Y CALDERON	095234935	100000607000 1	1900.01.02	2006.09.30	1103143181

				1			
Y003	YEPEZ VASQUEZ PATRICIO	JOSE MARTIN 2-67	2958439	100076256500 1	1900.01.02	1900.01.02	
Z00 5	ZAMBRANO LOOR JOSE RODY	VIA A CHONE Km 1 Y MARGEN IZQUIERDO	098926140	130900145900 1	2009.12.23	2010.09.30	1107369395
Z00 4	ZAMORA BEATRIZ DOLORES	SODIRO 820 Y AV. 6 DE DICIEMBRE	2569-513	170111529500 1	2008.10.27	2009.07.31	1105900224
Z001	ZAPATA BARZALLO LUIS ENRIQUE	6 DE DICIEMBRE N57-108 Y LEONARDO MURIALDO	2409199	170524623700 1	1900.01.02	1900.01.02	
Z002	ZHUNIO SUIN MILTON GERVACIO	6ta. TRANSVERSAL N45-96 Y FRANCISCO DE LA PITA COCHAPAMBA SR	2272087	170552508500 1	1900.01.02	1900.01.02	
Z003	ZORRILLA PIN HUGO AUGUSTO	FLORES 12-59 Y JAIME RIVADENEIRA	2644-923 2600- 385	090900319600 1	1900.01.02	1900.01.02	

**ANEXO A**  
**TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**ANEXO B**  
**TALLER PARA LEVANTAR EL PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

## COMPETENCIAS GENERICAS

### LIDERAZGO

Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo. Es la disposición natural de influir en el comportamiento de los demás en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Habilidad para orientar la acción en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. La habilidad para fijar objetivos, para el seguimiento de dichos objetivos y para dar “feedback”, integrando las opiniones de los otros es esencial en esta competencia.

Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar seguimiento y brindar “feedback” o retroalimentación sobre su avance, integrando las opiniones de los diferentes integrantes: Habilidad para desarrollar se energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.	<b>A</b>
Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando “feedback” o retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.	<b>B</b>
Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	<b>C</b>
Pequeña capacidad para orientar a un grupo y fijar objetivos.	<b>D</b>

## ANÁLISIS DE DECISIONES

(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Capacidad y habilidad para analizar y resolver problemas de manera inmediata, con autoconfianza basada en la verificación de la información y toma de decisiones oportunas.

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un funcionario organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes, entre datos numéricos.

Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre los datos numéricos.	<b>A</b>
Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<b>B</b>
Capacidad para analizar e identificar problemas, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.	<b>C</b>
Corta capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	<b>D</b>

## INICIATIVA/AUTONOMÍA

La misma implica la capacidad de manejarse sin una supervisión de detalle y de buscar permanentemente alternativas para la consecución de objetivos. Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.

Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que son evidentes para los demás, por medio de la colaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia y ser imitado por otros.	<b>A</b>
Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	<b>B</b>
Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir, actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar diversos enfoques destinados a enfrentar un problema.	<b>C</b>
Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.	<b>D</b>

## METODOLOGÍA PARA LA CALIDAD

Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de calidad de servicio al cliente.

Capacidad para participar y desarrollar nuevas formas de trabajo, y conducir su presentación exitosa dentro de la organización y frente a los clientes. Habilidad para ser reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	<b>A</b>
Capacidad para cuestionar métodos de trabajo y descubrir otros nuevos, a fin de mejorar los procedimientos y las formas de trabajar establecidos, obtener apoyo para estos cambios y conducir su exitosa puesta en marcha. Habilidad para utilizar metodologías de punta para agregar valor a la práctica.	<b>B</b>
Capacidad para explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.	<b>C</b>
Capacidad para asegurarse de que su trabajo se relacione adecuadamente con los procesos de funcionamiento de la organización. Habilidad para conducir simultáneamente las actividades de negocios del cliente y al forma de trabajar de su propia organización.	<b>D</b>

## TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.

- Tienen disposición a colaborar con otros.
- Anteponen los intereses colectivos a los personales.

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocio; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización, aunque ella no le dé suficiente apoyo. Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo.	<b>A</b>
Capacidad para animar y motivar a los demás; desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de colaboración. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan.	<b>B</b>
Capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	<b>C</b>
Habilidad para cooperar; participar de un buen grado en el grupo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para	<b>D</b>

compartir información.	
------------------------	--

## BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más.  
Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
- No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
- No aceptan la mediocridad.

Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y experiencia. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.	<b>A</b>
Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros, por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés pro aprender.	<b>B</b>
Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad.	<b>C</b>
Capacidad para desarrollar su trabajo adecuadamente y receptar conocimientos que le permitan desarrollar su labor con eficiencia.	<b>D</b>

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

Compuestas por competencias específicas por puesto.

## COMPETENCIAS TÉCNICAS DE FORMACIÓN

### Formación:

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales.

Nivel
Nivel Primario
Nivel secundario
Nivel técnico superior, corresponden a este nivel los títulos profesionales de técnico o tecnológico.
Estudios universitarios por años aprobados.
Tercer nivel, corresponden a este nivel el grado de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos que son equivalentes.
Cuarto nivel o de postgrado Diplomado
Cuarto nivel o de postgrado Especialista
Cuarto nivel o de postgrado Magíster.

## COMPETENCIAS TÉCNICAS GENERALES

Conocimientos generales: Conjunto de conocimientos adicionales adquiridos a través de cursos de capacitación o en la actividad diaria.

<b>Idioma Extranjero</b>
--------------------------

No conoce nada
Lee y comprende un idioma extranjero
Lee y habla un idioma extranjero
Lee, habla y escribe un idioma extranjero
<b>Paquetes Informáticos</b>
Conocimientos de Word y Excel
Conocimientos de Word, Excel, Power Point
Conocimientos de Word, Excel, Power Point, Internet
Conocimientos de Word, Excel, Power Point, Internet, más conocimientos de paquetes informáticos especializados.

## COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS

### Conocimientos Específicos:

Conjunto de aptitudes adicionales adquiridas a través de cursos de capacitación en organismos legalmente constituidos en el país o fuera de él, en áreas relacionadas con su formación.

Tipos de eventos de capacitación	Tiempo de duración
Cursos de capacitación en el país	Hasta 60 horas
Cursos de capacitación en el país	Hasta 120 horas
Cursos de capacitación en el país	Hasta 200 horas
Cursos de capacitación en el exterior	Hasta 60 horas
Cursos de capacitación en el país	Hasta 200 horas o más
Cursos de capacitación en el exterior	De más de 61 horas

## COMPETENCIAS TÉCNICAS DE EXPERIENCIA

Experiencia: Esta competencia define el nivel de conocimiento o habilidad adquirida en el desarrollo de la vida laboral de un trabajador y que le permite realizar el trabajo con mayor nivel de experiencia.

<b>Tipo de experiencia</b>	<b>Tiempo</b>
No relacionada	Sin límite de tiempo
Relacionada	De cero a tres años
Relacionada	De tres a cinco años
Relacionada	De cinco a diez años
Relacionada	De diez años en adelante

## **COMPETENCIAS TÉCNICAS ROL DEL PUESTO**

Rol del puesto: Es el papel que cumple el puesto en el proceso a subproceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

<b>Rol del Puesto</b>
SERVICIO
ADMINISTRATIVO
TÉCNICO
EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO
EJECUCIÓN DE PROCESOS
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL.



**ANEXO C**  
**DICCIONARIO DE DESTREZAS-GENERALES**

## DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

**Destrezas.-** Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de las actividades específicas del puesto de trabajo.

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	El empleado es competente cuando:
<b>Destrezas / Habilidades básicas o de contenido</b> Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos			
1. Comprensión Lectura	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Alto	Comprender y desarrollar una síntesis de lo leído, realizando un trabajo óptimo de acuerdo a lo solicitado en las instrucciones.
		Medio	Comprender los párrafos o instrucciones emitidas en documentos, libros y otros cumpliendo lo solicitado.
		Bajo	Leer paso a paso los párrafos o instrucciones tratando de comprender su contenido.
2. Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Alto	Comprender claramente instrucciones y ejecutarlas con exactitud y en forma eficiente.
		Medio	Escuchar, responder y ejecutar algunas disposiciones
		Bajo	Escuchar con atención el mensaje de otra persona
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Alto	Desarrollar informes ejecutivos claros y precisos que sirvan para toma de decisiones.
		Medio	Elaborar documentos de trabajo básicos, cuidando la presentación, la sintaxis y ortografía.

		Bajo	. Anotar mensajes, teléfonos, disposiciones, referencias transmitidas verbalmente o por escrito.
4. Hablado Fluidez verbal	Capacidad que presenta un individuo para comunicarse verbalmente de manera clara y comprensible	Alto  Medio  Bajo	Proporciona información verbal de mucha utilidad para quien lo recibe, exponer una conferencia magistral  Entrega y recibe información clara útil y oportuna en el momento adecuado.  Presenta capacidad para dar información
5. Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar diferentes tipos de requerimientos.	Alto  Medio  Bajo	Desarrollar modelos matemáticos para resolver problemas de cálculo y para utilizar programas informáticos utilitarios en diferentes campos...  Realizar cálculos exactos para el diseñar actividades menores de cálculo y reportes económicos.  Utilizar las cuatro operaciones matemáticas básicas para desarrollar sus actividades.
6. Destrezas científicas	Conocer y utilizar métodos científicos para analizar y solucionar problemas.	Alto  Medio  Bajo	Concluye y recomienda alternativas de soluciones, basándose en la confirmación de hipótesis planteadas.  Aplica varios métodos de investigación para comprobar hipótesis para la solución de un problema planteado.  Conocer de métodos de investigación científica .
<b>Destrezas / Habilidades de proceso</b>			
Destrezas que actúan en la ejecución y control de procesos en general			
7. Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva, comprendiendo sus	Alto	Aprender guiándose en metodologías innovadoras utilizando materiales e información adecuados.

	implicaciones o consecuencias.	Medio	Ejecutar una actividad utilizando materiales o información nueva desarrollando un método de aprendizaje.
		Bajo	Utilizar material e información obtenida para incrementar sus conocimientos.
8. Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto	Aplicar y realizar el seguimiento para verificar si los métodos de enseñanza aprendizaje han sido óptimos en la transmisión del conocimiento.
		Medio	Aplicar los métodos de enseñanza aprendizaje para transmitir conocimientos.
		Bajo	Manejar un método de enseñanza aprendizaje básico.
9. Monitoreo y control	Revisar y monitorear y el desarrollo de los procesos, trabajo y documentación generada.	Alto	Diseñar indicadores para el control de calidad de un proceso.
		Medio	Tener conocimiento de estándares Comparar los estándares percibidos para aplicarlos en los procesos.
		Bajo	Desarrollar las actividades con un pensamiento sistémico ,secuencial y lógico controlando las mismas de inicio a fin..
<b>Destrezas / Habilidades para la solución de problemas complejos</b>			
Destrezas implicadas en la solución de problemas variados			
10. Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Desagregar los problemas de situaciones complejas, utilizando diferentes técnicas para emitir posibles soluciones
		Medio	Evaluar las situaciones, las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas estableciendo una relación de causa y efecto.

		Bajo	Desagregar problemas o situaciones estableciendo relaciones causales sencillas.
11. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema, analizarlo y determinar sus componentes.	Alto	Relacionar el problema con otros similares procurando definir posibles soluciones.
		Medio	Analizar las posibles causas del problema tomando en cuenta la relación causa efecto.
		Bajo	Identificar y monitorear un hecho, una actividad y/o problema y registrarlo cuantas veces se repite en un periodo determinado.
12. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial, presentando inquietud y curiosidad para saber más sobre cosas hechos o personas	Alto	Juzga y optimiza la información relevante para tener un juicio de valor sobre los documentos analizados y emitirlos en reuniones.
		Medio	buscar permanente información Aplicando técnicas indirectas para recabar información acerca de problemas y personas a individuos y organismos externos.
		Bajo	Buscar procedimientos en un manual. O recabar información a personas y documentos dentro de la institución.
13. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Desarrollar una metodología apropiada para clasificar y codificar información
		Medio	Recopilar diferentes tipos de información considerando orden de importancia y temática .
		Bajo	Clasificar y organizar la documentación en base a ordenamiento adecuado.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y	Alto	Determinar en forma lógica secuencial y coherente la información a presentar para alcanzar un objetivo.

	tareas.	Medio	Rediseñar el orden lógico de la información con el fin de mejorar el orden de la información datos estadísticos etc.
		Bajo	Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido.
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Alto	Sus ideas son utilizadas para mejorar servicios en la organización.
		Medio	Presenta nuevos modelos de formatos, ideas innovadoras para mejoramiento de procesos.
		Bajo	Presentar habilidad para emitir ideas coherentes.
16. Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Alto	Analizar el valor agregado obtenido con la ejecución de la idea.
		Medio	Desarrollar un procedimiento para seleccionar una entre varias ideas utilizando para ello una metodología.
		Bajo	Participar en un grupo de trabajo generando nuevas ideas.
17. Planificación	Desarrollar estrategias para alcanzar objetivos en un determinado tiempo.	Alto	Exponer la planificación con énfasis en cómo alcanzar las fases prioritarias de lo planificado para su cumplimiento.
		Medio	Planificar agregando a las actividades Talento humano, económicos y tiempo.
		Bajo	Programar y coordinar los objetivos a cumplirse.
18. Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas, identificando y redirigiendo esfuerzos.	Alto	Aplicar las soluciones, evaluarlas y redefinir las en un nuevo plan.
		Medio	Agregar valor a los éxitos alcanzados,

		Bajo	<p>enmendando los errores cometidos.</p> <p>Identificar los éxitos logrados y los procedimientos utilizados para alcanzarlos.</p>
19. Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>Elaborar una nueva teoría generando valor agregado partiendo de lo ya establecido .</p> <p>Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema.</p> <p>Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas.</p>
20. Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc..	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>Realizar planes de análisis complejos estableciendo secuencias y analizarlos como sistemas independientes.</p> <p>Ser capaz de desglosar sistemáticamente una situación compleja en partes sencillas; reconocer varias posibles causas de un hecho</p> <p>Analizar relaciones entre varias partes de un problema ;establecer relaciones causales sencillas</p>
<b>Destrezas / Habilidades sociales</b>			
Habilidades para interactuar con las personas			
21. Empatía	Tener conciencia de los sentimientos , necesidades y preocupaciones de los otros	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>Comprende las razones complejas que provocan ciertas actitudes o problemas y ayuda a resolverlos</p> <p>Entiende los estados de ánimo, sentimientos y problemas de los demás tratando de alcanzar solución a los mismos</p> <p>Percibir el estado de ánimo de los demás</p>
22. Trabajo en equipo	Habilidad para trabajar con	Alto	Motiva al grupo a alcanzar objetivos

	otras personas de manera coordinada para cumplir con objetivos	Medio  Bajo	institucionales; Antepone los intereses institucionales a los intereses particulares.  Identifica los objetivos del grupo y orienta el trabajo a la consecución de objetivos  Tener la disposición de colaborar con otros.
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Alto  Medio  Bajo	Habilidad de persuadir e influir en los demás para el logro de resultados.  Utilizar la persuasión para alcanzar el logro de algunos objetivos  Persuadir a otras personas en actividades de poca importancia
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	Alto  Medio  Bajo	Participar activamente en una reunión y lograr un cambio de opinión acerca de una resolución ya tomada en consenso.  Lograr acuerdos con un grupo de trabajo para la implementación de nuevas políticas  Ser aceptado en una disculpa
25. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	Alto  Medio  Bajo	Realizar el seguimiento a los resultados obtenidos luego de la instrucción  Demostrar un método de trabajo poniendo énfasis en los resultados  Enseñar a cabalidad el funcionamiento de un equipo o una herramienta de trabajo .
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto  Medio	Realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes  Preocuparse por entender las necesidades del cliente y dar solución a sus problemas.

		Bajo	Interesarse por lo solicitado por el cliente.
27. Construcción de relaciones	Capacidad para mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Alto	Establecer una red amplia de contactos internos y externos a la organización
		Medio	Establecer una red de contactos especialmente en el ambito interno de la organización
		Bajo	Establecer contactos minimos con las personas y areas de su citio de trabajo.
28. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Alto	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas.
		Medio	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.
		Bajo	Llamar la atención verbalmente por una falta leve cometida
29. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	.Orientar y e impulsar a las autoridades de la organización a tomar decisiones en base del análisis de documentos e indicadores de rendimiento
		Medio	Aconsejar a los empleados sobre su desarrollo profesional, guiandole a como hacerlo mejor.
		Bajo	Aconsejar a un servidor criticando su desempeño laboral.
<b>Destrezas / Habilidades técnicas</b>			
Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos			
30. Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	Alto	Manejar datos estadísticos de las necesidades y dificultades en el uso de herramientas y equipos para mejorarlos.

		Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil y/o, cambios en la forma ,figura y proceso de utilización de máquinas y equipos.
		Bajo	Conocer las necesidades y dificultades de uso de herramientas y equipos que presentan quienes lo operan
31. Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Alto	Crear nueva tecnología para la producción industrial de equipos que faciliten su uso a las personas que lo utilicen.
		Medio	Investigar, rediseñar, o mejorar las partes de maquinas y equipos tomando en cuenta la facilidad que presentan para usarlos.
		Bajo	Conocer los principios del diseño y ergonomía aplicandola basicamente.
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Alto	Recomendar e Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos o servicios para la institución..
		Medio	Escoger y manejar programas de computación, equipos, herramientas técnicas útiles para el mantenimiento preventivo de maquinaria o equipamiento técnico
		Bajo	Conocer y aplicar las herramientas para desarmar y armar las piezas de una maquina o un equipo,.
33. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instalar mainboards y redes informáticas con sus respectivos componentes.
		Medio	Instalar hardware periferico en un equipo computacional

		Bajo	Instalar un repuesto en una máquina de poca complejidad
34. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	Alto	Elaborar sistemas expertos multicapa o en web
		Medio	Escribir un programa analítico para análisis de datos
		Bajo	Escribir un programa en Basic para ordenar en una base datos.
35. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	Diseñar procedimientos y curvas de calibración para probar el prototipo de un nuevo sistema automatizado
		Medio	Instalar y ejecutar programas de control de calidad de equipos .
		Bajo	Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales.
36. Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	Alto	Chequear controles ,comparar con los indicadores estableciendo la confirmación de los mismos para alcanzar el funcionamiento óptimo de Equipos.
		Medio	Inspeccionar y registrar el funcionamiento de la maquinaria y equipos.
		Bajo	Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de funcionamiento.
37. Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	Alto	Elaborar reportes para atender el mantenimiento correctivo de maquinas y equipos
		Medio	Controlar y operar máquinas y equipos de poca complejidad
		Bajo	Conocer el funcionamiento y control básico de equipos y máquinas de poca

			complejidad.
38. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Alto	Realizar del control y mejoramiento de la calidad de los productos
		Medio	Revisar la calidad de los productos y llevar un control estadístico de los mismos
		Bajo	Mantener periodicas revisiones de los trabajos encomendados .
39. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo en periodos necesarios previamente determinados .
		Medio	Cumplir con los controles de mantenimiento exigidos y recomendados para su buen funcionamiento.
		Bajo	Tener conocimiento de indicadores de control de sistemas, motores y equipos.
40. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Analizar las posibles soluciones y correctivos para superar las fugas y averías.
		Medio	Identificar y solucionar las causas por las que se produjo la fuga y/o avería.
		Bajo	Inspeccionar los sistemas tratando de encontrar daños y averías .
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	Alto	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas o maquinaria de tecnología abanzada.
		Medio	Utilizar las herramientas específicas para reparación de máquinas o sistemas según catálogos.
		Bajo	Conocimiento y manejo de herramientas para la ejecución de un trabajo determinado.

<b>Destrezas / Habilidades sistémicas</b>				
Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales				
42. Formular una visión	una	Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar la conducta a la obtención de metas.	Alto  Medio  Bajo	Conoce las metas bien definidas y da cumplimiento a objetivos alineados a la visión de la organización.  Alinear los objetivos particulares con los objetivos de la organización tratando de desarrollar una visión compartida.  Conoce y participa de la visión de la organización.
43. Percepción de sistemas y entornos	de	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto  Medio  Bajo	Reconocimiento y soluciones de problemas que afectan a la organización.  Aplicación de técnicas sociométricas y otros para identificar los problemas del grupo de trabajo.  Identificar problemas leves que presentan su área de trabajo
44. Identificar consecuencias ulteriores		Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto  Medio  Bajo	Desarrollar un estudio prospectivo de las consecuencias en base a la implementación de nuevas tecnologías.  Determinar cómo la introducción de tecnología de última generación puede afectar los índices de producción.  Determinar cómo la ausencia de Talento humano, económicos y tecnológicos afectarían el cumplimiento del trabajo.
45. Identificación de causas fundamentales	de	Identificar las situaciones o eventos que deben implementarse para lograr un cambio a nivel organizacional.	Alto  Medio	Planificar acciones determinantes para solucionar problemas que no permiten lograr el cambio en la organización.  Utilizar técnicas que determinen las causas que desencadenan un problema y solucionarlo

		Bajo	Identificar las posibles causas de un problema utilizando métodos simples.
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial para tomar <b>decisiones</b> acertadas.	Alto	Dar un juicio de valor o tomar una decisión en base a la interpretación de indicadores , considerando los costos y beneficios en cada acción.
		Medio	Saber interpretar los indicadores y analizarlos para utilizarlos de la mejor manera.
		Bajo	Identificar los indicadores útiles para la toma de <b>decisiones.</b>
47. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	Alto	Desarrollar una evaluación de la gestión de un período en base a los indicadores previamente establecidos
		Medio	Determinar indicadores de gestión tomando en cuenta la misión, visión de la institución, y objetivos estratégicos, para medir la eficacia de los procesos de la institución.
		Bajo	Establecer los indicadores de rendimiento para medir la eficiencia de las actividades.
48. Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología. Diseñar
		Medio	Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización.
		Bajo	Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.

<b>Destrezas / Habilidades para el manejo de recursos</b>			
Habilidades para manejar y gestionar recursos en general			
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás, considerando lo urgente y lo importante.	Alto  Medio  Bajo	Diseñar herramientas para el autocontrol y optimización del tiempo que sea útil para otras personas.  Planificar su tiempo de trabajo y el de los demás.  Saber discriminar lo urgente de lo importante para distribuir su propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto  Medio  Bajo	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una organización y buscar el financiamiento necesario, tomando en cuenta para ellos los estados financieros de pérdida y ganancia anteriores de la organización.  Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto de inversión o actividad a corto plazo.  Realizar pequeños gastos necesarios, llevando un registro de los mismos.
51. Manejo de recursos materiales	Utilizar y cuidar apropiadamente el uso de equipos, accesorios, insumos y materiales necesarios para realizar los trabajos.	Alto  Medio  Bajo	Ser un referente para la utilización de equipos, materiales e insumos utilizados en la institución .  Optimizar el uso cuidando apropiadamente los equipos, materiales e insumos que utiliza en su trabajo.  Preocuparse por el orden, limpieza y cuidado de los equipos y herramientas de trabajo a su cargo.
52. Manejo de Talento humano	Motivar, desarrollar y dirigir personal en la organización, identificando y estimulando a	Alto	Planificar, mantener y desarrollar los subsistemas de Talento humano de la organización.

	los mejores.	Medio	Impulsar el trabajo en grupo para el mejoramiento de procesos, relaciones interpersonales para potencializar las aptitudes.
		Bajo	Estimular al personal para la realización de un trabajo eficiente.
53. Resolución de problemas	Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la institución	Alto	Solucionar problemas difíciles para lo cual no existen rutinas de solución
		Medio	Solucionar problemas no rutinarios de dificultad moderada
		Bajo	Solucionar problemas para los cuales existen procedimientos establecidos

### COMPETENCIAS DE VALOR Y GENERICAS APLICABLES EN EL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

53 Responsabilidad	Cumplir a cabalidad con trabajos y disposiciones encomendadas	ALTO	Entregar valor agregado en todas las actividades bajo su responsabilidad
		MEDIO	Asumir las consecuencias cuando se ha cometido un error sin involucrar a los demás.
		BAJO	Cumplir con los compromisos adquiridos.
54 Autocontrol	Controlar las propias emociones en situaciones de estrés y presión que provoquen fuertes emociones	ALTO	Mantener la calma permanentemente y al grupo de trabajo aun cuando las condiciones sean sean adversas.
		MEDIO	Reaccionar en forma positiva durante la confrontacion de un conflicto
		BAJO	Mantener el autocontrol en situaciones adversas

55 Etica profesional	Mantener un comportamiento basado en conductas morales normas y principios socialmente aceptados y comprometerse consecuentemente con estas	ALTO   MEDIO   BAJO	Capacidad para mantener de forma permanente una linea de comportamiento basado en los principios y valores comprometiendolo a los demas en la misma conducta  Aplicar los valores éticos y morales en todas sus actividades  Ser conciente de la aplicación de los valores eticos y morales.
56 Motivacion	Desencadenamiento de fuerzas internas positivas traducidas en deseo para alcanzar un objetivo	ALTO   MEDIO   BAJO	Automotivarse permanentemente al desarrollar todas las actividades  Se preocupa por saber cuales son los objetivos para cumplirlos en su puesto de trabajo  Presenta predisposición para hacer bien las cosas.
57 Compromiso con la organización	Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en dirección a alcanzar los objetivos de la organización.	ALTO   MEDIO   BAJO	Se identifica con los intereses de la institución promociona los objetivos de la institución tratando que los empleados se comprometan y alineen a los intereses institucionales.  Mostrar lealtad a la institución respetando las normas y políticas de la misma  Mostrar interés por ayudar a alcanzar los objetivos de la institución
58 Proactividad	Identificar con anticipacion recursos y situaciones en procura de mejorar las formas y procedimientos	ALTO   MEDIO	Prestar atención, rapidez y creatividad en el desarrollo de todas actividades a ejecutarse.  Anticiparse en las acciones preventivas que buscan fortalecer los procesos de la institución.

		BAJO	Identificar debilidades, y fortalezas a tiempo para evitar errores en la ejecución de actividades.
59 Liderazgo	Guiar e influir en los demás para que trabajen juntos en alcanzar objetivos propuestos	ALTO	Guiar a los demás alcanzando los objetivos institucionales propuestos, aprovechando los valores individuales para mejorar la productividad
		MEDIO	Cohesionar al grupo y comprometerle al cumplimiento de objetivos.
		BAJO	Poseer habilidades para direccionar grupos, fija objetivos y asigna responsabilidades.
60 .Adaptación al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad, a situaciones nuevas y para aceptar cambios positiva y constructivamente..	ALTO	Son promotores del cambio.
		MEDIO	Responden al cambio con flexibilidad
		BAJO	Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios,
61. Creatividad e innovación	Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos.	ALTO	Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
		MEDIO	Son recursivos innovadores y prácticos.
		BAJO	Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
62. Persistencia	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un proposito y no desfallecer hasta conseguirlo.	ALTO	Lograr los objetivos de la institucion sin desfallecer ante los obstaculos.
		MEDIO	No desistir en el intento de alcanzar un objetivo

		BAJO	Aplicación de perseverancia para conseguir sus objetivos.
--	--	------	---

**ANEXO D**  
**COMPETENCIAS GENÉRICAS**

## **TALLER DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA FELUROSA.**

### **ACTIVIDAD “1”**

#### **ANALISIS EXTERNO**

Con relación al Entorno Externo de su Empresa, usted evalué las Oportunidades y Amenazas de las siguientes variables:

- FACTOR ECONOMICO
- FACTOR POLITICO
- FACTOR SOCIAL Y CULTURAL
- FACTOR AMBIENTAL
- FACTOR TECNOLOGICO
- CLIENTES
- PROVEEDORES
- COMPETENCIA

Para lo cual debe contestar a las siguientes preguntas:

¿Nuestra empresa se encuentra favorecida por su entorno para su desarrollo futuro?.

¿Nuestra empresa se encuentra amenazada por su entorno para su desarrollo futuro?

## LLENAR LA HOJA DE TRABAJO N°1

Mencione usted, cada una de las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa.

### ANALISIS ENTORNO EXTERNO

#### MACROENTORNO

#### FACTOR ECONOMICO

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	O	A
EXPORTACIONES	La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal.		A1
	Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.		A2
	Elevado nivel de endeudamiento.		A3
	La ausencia de sistemas de comercialización propios.		A4
	Carencia de estándares de calidad rigurosos.		A5
	Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores	O1	
	Exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación,	O2	
INFLACIÓN	Altos niveles de inflación		A6
DOLARIZACION	Crecimiento de los costos de producción		A7

## FACTOR POLITICO

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	O	A
POLITICA	Inestabilidad política e inseguridad jurídica		A8
	legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento	O3	

## FACTOR SOCIAL

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	O	A
DESEMPLEO	Tendencia de crecimiento del desempleo		A9
INMIGRACION	Disponibilidad de mano de obra joven y barata.	O4	

## FACTOR AMBIENTAL

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	O	A
UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS	Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad	O5	

## FACTORTECNOLOGICO

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	O	A
-------------	-------------------------	---	---

DESARROLLO TECNOLOGICO		Desarrollo tecnológico es muy bajo		A10
ACCESO TECNOLOGIA	A	Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local		A11

### **MICROENTORNO**

#### **CLIENTES**

<b>COMPONENTES</b>		<b>VARIABLES IDENTIFICADAS</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
		Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local	<b>O6</b>	
CLIENTES		Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes	O7	

#### **PROVEEDORES**

<b>COMPONENTES</b>		<b>VARIABLES IDENTIFICADAS</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
PROVEEDORES		Seriedad de los proveedores	O8	

#### **COMPETENCIA**

<b>COMPONENTES</b>		<b>VARIABLES IDENTIFICADAS</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
COMPETENCIA		Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.		A12

## ACTIVIDAD “2”

### ANALISIS INTERNO

Con relación al Entorno Interno de su Empresa, usted evalué las Fortalezas y Debilidades de la empresa, tomando en consideración las siguientes variables y preguntas::

**FORTALEZAS:** ¿En qué áreas considera que tiene fortalezas y como es esta fortaleza?

- NIVEL GERENCIAL
- COMERCIAL
- TALENTO HUMANO
- ADMINISTRACION Y FINANZAS
- PRODUCCION

**DEBILIDADES:** ¿En qué áreas considera que tiene debilidades y cómo es esta debilidad?

- Es clara la estructura organizacional de su empresa
- La estructura organizacional afecta al logro de sus objetivos
- Son claros los procesos organizacionales
- La administración de Talento humano se administra por competencias
- La empresa posee un adecuado sistema de investigación
- La empresa maneja un sistema de control de gestión
- La empresa tiene establecido planes de mercadeo
- La empresa tiene una investigación de mercado actualizada

¿En qué áreas considera que tiene Fortalezas y Debilidades en su empresa?

### ANALISIS ENTORNO INTERNO

#### MICROENTORNO

##### NIVEL GERENCIAL

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	F	D
NIVEL GERENCIAL	Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	F1	
	Acertada toma de decisiones.	F2	
	Capacidad de liderazgo	F3	
	Carencia de un plan estratégico		D1

##### NIVEL COMERCIALIZACION

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	F	D
COMERCIALIZACION	Capacidad de negociación.	F4	
	Conocimiento técnico del mercado	F5	
	Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.		D2
	Rotación de personal		D3
	Carencia de planes de mercadeo		D4
	Inexistencia de un seguimiento y evaluación de clientes		D5
	Sistema de archivo de documentos inadecuado.		D6

## TALENTO HUMANO

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	F	D
TALENTO HUMANO	Cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificaciones	F6	
	Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.	F7	
	Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.	F8	
	Brinda atención médica, beneficios e incentivos como comisariato con precios especiales, alimentación transporte.	F9	
	Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto		D7
	Carencia de un programa de inducción.		D8
	Carencia de un programa de capacitación para los trabajadores		D9

## AMINISTRACION Y FINANZAS

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	F	D
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Manejo de información contable y tributaria actualizada.	F10	
	Experiencia del personal. en administración tributaria y comercio exterior	F11	
	Desconocimientos de funciones.		D10
	Carencia de capacitación.		D11
	Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.		D12

## PRODUCCION

COMPONENTES	VARIABLES IDENTIFICADAS	F	D
PRODUCCIÓN	Adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero.	F12	
	Estándares de calidad y control	F13	
	Adecuado manejo del producto	F14	
	Adecuada estructura de cuartos fríos.	F15	
	Descentralización de funciones	F16	
	Establece y propicia la gestión por procesos	F17	
	Alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación.		D13
	Nivel alto de permisos de maternidad.		D14
	Elevados costos de investigación.		D15
	Excesiva concentración de funciones.		D16
	Inexistencia de niveles de descentralización		D17

## LLENAR LA HOJA DE TRABAJO N°2

Con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas de acuerdo a las preguntas de las actividades 1 y 2 realizar la matriz FODA

### MATRIZ FODA

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	O1	Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.
F2	Acertada toma de decisiones.	O2	Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación.
F3	Capacidad de liderazgo	O3	Disponibilidad de mano de obra joven barata.
F4	Capacidad de negociación.	O4	Legislaciones ambientales menos rígidas que les den “garantías” para su crecimiento.
F5	Conocimiento técnico del mercado	O5	Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta

			calidad.
F6	Cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificaciones.	O6	Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local.
F7	Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.	O7	Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.
F8	Brinda atención médica, beneficios e incentivos como comisariato con precios especiales, alimentación transporte.	O8	Seriedad de los proveedores.
F9	Manejo de información contable y tributaria actualizada.	O9	
F10	Experiencia del personal en administración tributaria y comercio exterior	O10	
F11	Adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero.	O11	
F12	Estándares de calidad y control.	O12	
F13	Adecuado manejo del producto.	O13	
F14	Adecuada estructura de cuartos fríos.	O14	
F15	Área de propagación por que les permite crear sus propias variedades que se conviertan en únicas.	O15	

F16	Descentralización de funciones.	O16	
F17	Establece y propicia la gestión por procesos.	O17	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
D1	Carencia de un plan estratégico	A1	La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal.
D2	Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.	A2	Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.
D3	Rotación de personal.	A3	Elevado nivel de endeudamiento.
D4	Carencia de planes de mercadeo.	A4	La ausencia de sistemas de comercialización propios.
D5	Inexistencia de un seguimiento y evaluación de clientes.	A5	Carencia de estándares de calidad rigurosos.
D6	Sistema de archivo de documentos inadecuado.	A6	Altos niveles de inflación.
D7	Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.	A7	Crecimiento de los costos de producción.
D8	Carencia de un programa de inducción.	A8	Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece.
D9	Carencia de un programa de capacitación para los trabajadores	A9	Crecimiento del desempleo.
D10	Desconocimientos de funciones.	A10	Desarrollo tecnológico bajo.

D11	Carencia de capacitación.	A11	Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.
D12	Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.		
D13	Alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación.		
D14	Nivel alto de permisos de maternidad.		
D15	Elevados costos de investigación.		
D16	Excesiva concentración de funciones.		
D17	Inexistencia de niveles de descentralización		

## LLENAR LA HOJA DE TRABAJO N° 3

### EVALUCION DE LOS FACTORES EXTERNO E INTERNO

#### 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

##### Metodología

La matriz MEFE se la desarrolla en cinco pasos, los cuales se describen a continuación:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores externos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.01 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la

empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

## 2. Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>					
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>DEL</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.		10	0,10	4	0,40
Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación		9	0,09	4	0,36
Disponibilidad de mano de obra joven barata.		8	0,08	4	0,32
Legislaciones ambientales menos rígidas que les den "garantías" para su crecimiento		7	0,07	3	0,21
Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.		7	0,07	4	0,28
Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local.		5	0,05	3	0,15
Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.		4	0,04	4	0,16
Seriedad de los		4	0,04	3	0,12

proveedores.				
<b>AMENAZAS</b>				
La concentración excesiva en un solo producto y mercado principal.	4	0,04	1	0,04
Alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno.	5	0,05	1	0,05
Elevado nivel de endeudamiento.	3	0,03	1	0,03
La ausencia de sistemas de comercialización propios.	7	0,07	1	0,07
Carencia de estándares de calidad rigurosos.	2	0,02	2	0,04
Altos niveles de inflación.	2	0,02	2	0,04
Crecimiento de los costos de producción.	6	0,06	1	0,06
Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece.	4	0,04	1	0,04
Crecimiento del desempleo.	2	0,02	2	0,04
Desarrollo tecnológico bajo.	3	0,03	2	0,06
Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.	8	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

### **3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

#### **Metodología**

La matriz MEFI se la desarrolla en cinco pasos, los cuales se describen a continuación:

6. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
7. Asignar un peso entre 0.1 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
8. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
9. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

10. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

#### 4. Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	3	0,03	4	0,12
Acertada toma de decisiones.	3	0,03	4	0,12
Capacidad de liderazgo.	2	0,02	4	0,08
Cumplimiento del pago de salarios, sueldos y bonificaciones.	2	0,02	4	0,08
Dicta charlas de salud, higiene, nutrición, planificación familiar, seguridad industrial, protección y liderazgo.	4	0,04	4	0,16
Brinda atención médica, beneficios e incentivos como comisariato con precios especiales, alimentación transporte.	3	0,03	4	0,12
Manejo de información contable y	2	0,02	4	0,08

tributaria actualizada.				
Experiencia del personal.	3	0,03	4	0,12
Adecuada infraestructura de invernaderos y el sistema de control de clima bajo invernadero.	1	0,01	4	0,04
Estándares de calidad y control.	2	0,02	4	0,08
Adecuado manejo del producto.	4	0,04	3	0,12
Adecuada estructura de cuartos fríos.	5	0,05	4	0,20
Área de propagación por que les permite crear sus propias variedades que se conviertan en únicas	3	0,03	3	0,09
Descentralización de funciones.	2	0,02	4	0,08
Establece y propicia la gestión por procesos	6	0,06	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
Carencia de un plan estratégico	5	0,05	1	0,05
Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.	6	0,06	1	0,06
Rotación de personal.	2	0,02	1	0,02
Carencia de planes de mercadeo.	3	0,03	1	0,03
Inexistencia de un seguimiento y evaluación de clientes.	3	0,03	1	0,03
Sistema de archivo de documentos inadecuado.	2	0,02	1	0,02
Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.	7	0,07	1	0,07
Carencia de un programa de inducción.	3	0,03	1	0,03
Carencia de un programa de capacitación para los trabajadores	2	0,02	1	0,02
Desconocimientos de funciones.	4	0,04	1	0,04
Carencia de capacitación.	1	0,01	1	0,01
Carencia de manuales de políticas y procedimientos contables.	3	0,03	1	0,03

Alta rotación del personal agrícola en especial en las actividades de fumigación.	2	0,02	1	0,02
Nivel alto de permisos de maternidad.	1	0,01	1	0,01
Elevados costos de investigación.	2	0,02	1	0,02
Excesiva concentración de funciones.	5	0,05	1	0,05
Inexistencia de niveles de descentralización.	4	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	100	1,00		2,28

## ACTIVIDAD “4”

### LLENAR LA HOJA DE TRABAJO N°4

#### PROCEDIMIENTO

2. Seleccionar cinco fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de mayor impacto para determinar las estrategias cruzadas, FO, DO, FA, Y DA.

	<b>FUERZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
<b>ESTRATEGIAS CRUZADAS</b>	Experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola.	Carencia de un plan estratégico
	Experiencia del personal.	Carencia de investigación de nuevos nichos de mercados.
	Adecuado manejo del producto.	Carencia de un manual de cargos por competencias, para cada puesto.
	Adecuada estructura de cuartos fríos.	Desconocimientos de funciones.
	Establece y propicia la gestión por procesos	Excesiva concentración de funciones.
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS F O (Maxi-Maxi)</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO (Mini-Maxi)</b>
Cotización de nuestros productos es mayor frente a la competencia por la Calidad de las Flores.	Utilizar la experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola, para proveer al mercado	Diseñar un plan estratégico para promocionar las flores de calidad para hacer frente a la competencia.

	productos de calidad.	
Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles por exportación	Utilizar la experiencia del personal en el cultivo de flores, para aprovechar la disponibilidad de mano de obra joven barata.	Realizar una investigación de mercados, para aprovechar la exoneración del pago de aranceles en la exportación de flores.
Disponibilidad de mano de obra joven barata.	Utilizar la estructura de los cuartos fríos, para ofrecer flores de calidad a los mercados internacionales.	<b>Diseñar un manual de cargos por competencias para cada puesto de la empresa FLEUROSA, para seleccionar y realizar el reclutamiento de la mano de obra calificada, joven y barata.</b>
Buenas condiciones climáticas, temperaturas adecuadas y con luminosidad de alrededor de 6 a 8 horas al día, para la producción de flores de alta calidad.	Establecer la gestión por procesos para aprovechar el acceso a los mercados internacionales a fin de mantener la fidelidad de los clientes.	Implantar la organización estructural propuesta, para descentralizar las funciones y aprovechar las condiciones climáticas de la zona para producir flores de calidad.
Acceso a los mercados internacionales y la fidelidad de los clientes.		
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA (Maxi-Mini)</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA (Mini-Mini)</b>
Alto costo del flete aéreo, debido a la falta	Emplear la experiencia en el cultivo de flores, para	Diseñar un plan estratégico para la empresa FLEUROSA,

de carga de retorno.	disminuir los costos de producción	para promover la producción de flores y disminuir los costos de producción.
La ausencia de sistemas de comercialización propios.	Aprovechar la experiencia del personal adquirida a lo largo de los años de trabajo en el campo florícola, para disminuir la ausencia de sistemas de comercialización propios	<b>Diseñar un manual de cargos por competencias para la empresa FLEUROSA, a fin de hacer frente a los nuevos competidores en el mercado de flores.</b>
Crecimiento de los costos de producción.	Aplicar la gestión por procesos, para disminuir la inseguridad jurídica que limitan la inversión y el riesgo país que crece.	Disminuir la concentración de funciones, para incrementar sistemas de comercialización propios de la empresa.
Inestabilidad política e inseguridad jurídica limitan la inversión, y el riesgo país crece.	Emplear la experiencia en el cultivo de flores para contrarrestar la aparición de los nuevos competidores en el mercado de flores.	
Aparecimiento de nuevos competidores en el mercado de flores.		

**ANEXO E**  
**MANUAL DE PERFILES DE CARGOS.**

## METODOLOGIA PARA ELABORAR LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### PASO N°1

Llenar la siguiente matriz de identificación del puesto, definiendo el puesto, unidad administrativa, Número de ocupantes, supervisor al que pertenece el puesto, código del puesto, lugar de trabajo, remuneración unificada mensual, rol del puesto y fecha de elaboración

Ejemplo:

#### 1. Datos de Identificación:

<b>Puesto:</b> Jefe de Talento humano	<b>Código:</b> RH -101 -05
<b>Unidad:</b> Talento humano	<b>Lugar de Trabajo:</b> Pichincha
<b>Número de ocupantes:</b> 01	<b>Puntos:</b>
<b>Supervisor directo:</b> Gerente General	<b>RMU:</b>
<b>Fecha elaboración:</b> 29 de julio de 2009	
<b>Rol del Puesto:</b> Gestión Administrativa	

### PASO N°2

#### 2. Misión del Puesto:

Definir la misión del puesto motivo de análisis

Ejemplo.

Proponer e implementar las políticas de Talento humano, tales como: selección, capacitación, evaluación, valoración de cargos, descripción de funciones, clima

laboral, entre otros así como también la definición, implementación y supervisión de las políticas administrativas.

### PASO N°3

Identificar las actividades esenciales de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia), en base a la siguiente matriz:

Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total	Perm.
1. Supervisar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo	5	5	4	25	A
2. Seleccionar personal de planta, operativo y administrativo hasta mandos medios y supervisores	4	4	4	20	A
3. Planificar y coordinar programas de desarrollo y capacitación	4	3	5	19	A
4. Presupuestar, planear y administrar la política salarial del grupo en conjunto con la Gerencia General	2	4	4	18	A
5. Administrar el proceso de inducción y re inducción al personal	1	3	4	13	A
6. Actualizar las descripciones de puestos y el sistema de valoración de cargos.	3	3	3	12	A
7. Administrar el sistema de desempeño (control, implementación y seguimiento).	2	3	3	11	A
8. Proponer y administrar reglamentos y manuales de personal para la aprobación de la Gerencia General.	1	3	3	10	A
9. Responsable por implantar programas de higiene y seguridad industrial, bienestar social y salud.	4	3	2	10	A
10. Implementar y monitorear los programas de comunicación interna.	3	2	3	9	A
11. Asistir a la Gerencia General en asuntos laborales y de administración de los Talento humano en general.	2	3	2	8	A

12. Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores de las fincas.	1	2	3	7	A
13. Planificar conjuntamente con el médico actividades relacionadas con la salud de los empleados.	3	2	2	7	a
14. Supervisar y controlar la elaboración de nómina, las liquidaciones de prestaciones sociales y cumplimiento del pago de incentivos al personal.	2	2	2	6	A
15. Responsable de informar y apoyar a la Gerencia de Producción sobre la administración de horas extras, personal, rendimientos, entre otros.	1	2	2	5	A
16. Responsable por el cumplimiento del presupuesto del personal.	3	2	1	5	A
17. Controlar la elaboración de contratos del personal, avisos de entrada y salida, pagos de planillas y actas de finiquito.	2	1	2	4	A

Donde:

F = frecuencia de la actividad.

CO = consecuencias por omisión de la actividad.

CM = complejidad de la actividad.

\* Perm. Permanencia temporal superior a dos años.

Para realizar el cálculo establecer la importancia de las actividades se realiza el siguiente procedimiento:

**CO x CM + F = TOTAL DE LA IMPORTANCIA DEL PUESTO**

**PASO N°4**

En base a los puntajes más altos determinar las actividades esenciales del puesto

Ejemplo:

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Supervisar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad. Gerente General Gerente Administrativo Financiero Gerente de Comercialización Gerente de Finca
Seleccionar personal de planta, operativo y administrativo hasta mandos medios y supervisores	Gerente de Producción Gerente de Finca
Planificar y coordinar programas de desarrollo y capacitación.	Gerente General Gerente Administrativo Financiero

**PASO N°5**

Especificar el nivel de instrucción formal que requiere el puesto

5. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).

Ingeniería Comercial, administración de personal Psicología Industrial	Titulo legalmente reconocido por el CONESUP en Ingeniería Comercial, administración de personal, Psicología Industrial	Talento humano Administración para la producción.
---	--	---

## PASO N°6

Identificar la experiencia laboral que requiere el puesto

### 6. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Tres años de experiencia en funciones o posiciones similares
2. Especificidad de la experiencia	Administración de personal
3. Contenido de la experiencia	Psicología industrial Talento humano

## PASO N°7

Determinar los conocimientos informativos requeridos por el puesto.

### 6. Conocimientos Informativos Requeridos:

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Nivel Estratégico.	Conocimiento de unidades, procesos y la estructura de la organización.
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
3. Productos y servicios.	Conocimiento general de los productos y servicios de la institución.
4. Leyes y regulaciones.	Estándares para la aplicación de pruebas psicológicas en educación y psicología. Principios para la validación y uso de procedimientos de selección de personal.
5. Proveedores / contratistas	Conocimiento fuentes de reclutamiento, selección y evaluación del talento humano.

## PASO N°8

Describir y seleccionar las competencias genéricas técnicas de formación que requiere el puesto.

### 8. Descripción de Competencias

COMPETENCIAS GENERICAS				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Análisis de decisiones		X		
Iniciativa		X		
Metodología para la calidad		X		
Trabajo en Equipo		X		
Búsqueda de la excelencia	X			

La calificación de las competencias genéricas se describe en el Anexo "B"

COMPETENCIAS TECNICAS DE FORMACION		
COMPETENCIAS	SI	NO
Nivel primario	X	
Nivel Secundario	X	
Tercer Nivel	X	
Cuarto Nivel o Postgrado Diplomado		X
Cuarto Nivel o postgrado Especialista	X	
Cuarto Nivel o postgrado magíster		X

### PASO N°9

Determinar las destrezas específicas que requiere el puesto

#### 9. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office.
2. Idiomas	Comprensión lectora.
3. Equipos	Operar PC's.
4. Otras	Manejo de entrevistas.

### PASO N°10

Identificar las destrezas y habilidades generales que requiere el puesto

#### 10. Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia
---------------------	------------	------------

		Alta	Media	Baja
1. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X		
2. Recolección de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	X		
3. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a los problemas y tareas	X		
4. Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
5. Instrucción	Enseñar a otros como realizar una tarea		X	
6. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.		X	

La calificación de las competencias genéricas se describe en el Anexo "C"

## PASO N° 11

Identificar los conocimientos y destrezas generales que requiere el puesto en base a la siguiente matriz, para lo cual debe establecer los conocimientos formales que requieren el puesto, conocimientos informativos, destrezas específicas y destrezas generales.

### 11. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ingeniería Comercial, administración de personal, Psicología Industrial y Psicología Organizacional	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Nivel estratégico.		X
Tendencias, prácticas y enfoques.	X	
Productos y servicios.		X
Leyes y Regulaciones.		X
Proveedores		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft Office.	X	
Inglés leído.	X	
Operar computador.	X	
Manejo de entrevistas	X	
<b>Destrezas Generales</b>		
Hablado	X	
Recolección de información	X	
Síntesis / Reorganización	X	
Pensamiento analítico	X	
Instrucción	X	
Orientación de Servicio	X	