

# **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 líderes 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<br>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<br>ECUADOR .....             | 26 |
| 2.1.2 INFORMACIÓN SOBRE LAS ZONAS DE ECUADOR DONDE SE<br>PRODUCEN FLORES .....     | 27 |
| 2.1.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PRODUCCIÓN DE<br>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 Mber                    | 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 agigantados 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:

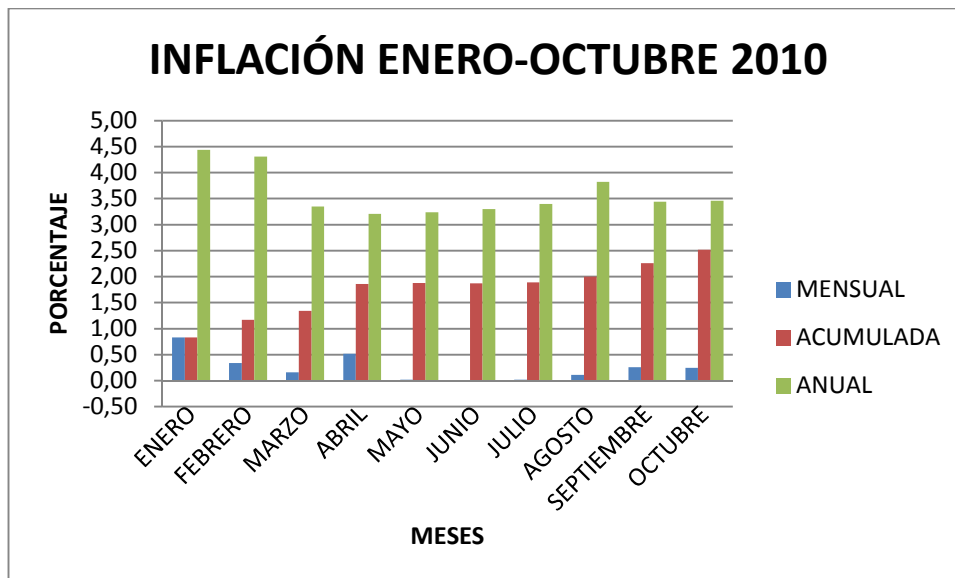
**CUADRO 3.1:  
INFLACIÓN 2010**

| <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.

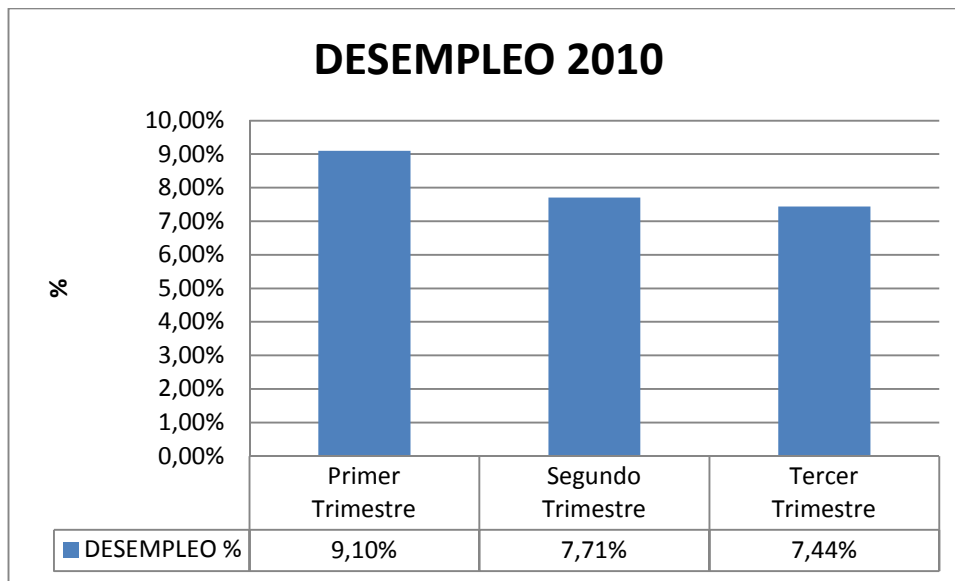
**CUADRO 3.2**  
**DESEMPLEO AÑO ENERO-**  
**SEPTIEMBRE 2010**

| <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***

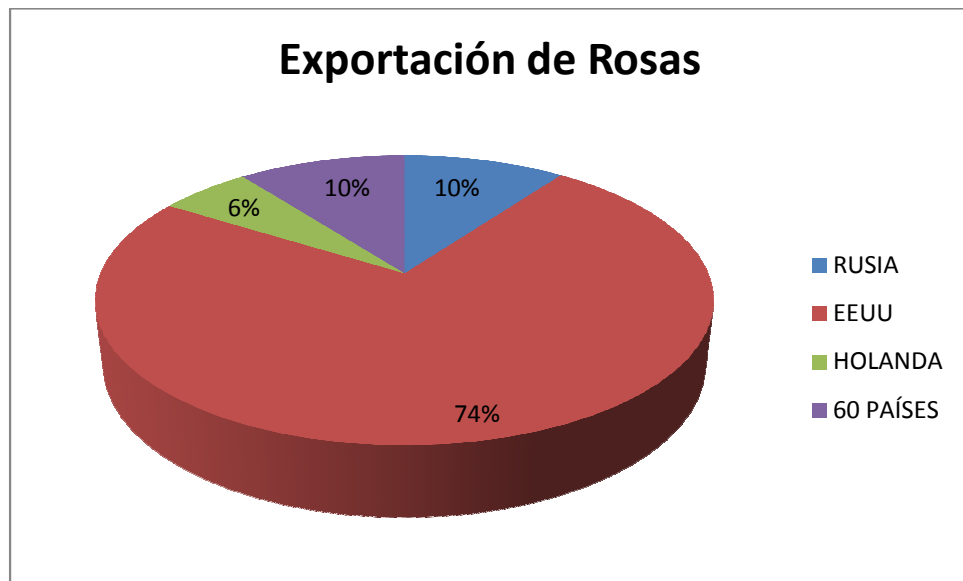
El Microambiente implica el análisis de los factores que están fuera de la organización, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa; entre éstos se analizará los siguientes: los clientes, proveedores, y competencia.

##### ***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              |

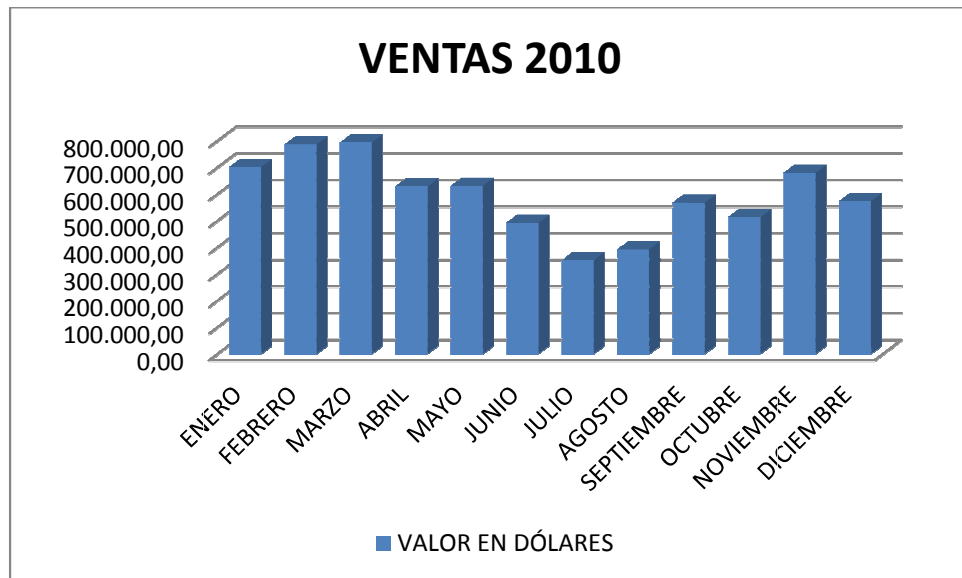


|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| JUNIO                 | 492.243,55          |
| JULIO                 | 352.079,45          |
| AGOSTO                | 392.103,90          |
| SEPTIEMBRE            | 568.232,55          |
| OCTUBRE               | 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 OPORTUNDIAD, 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.

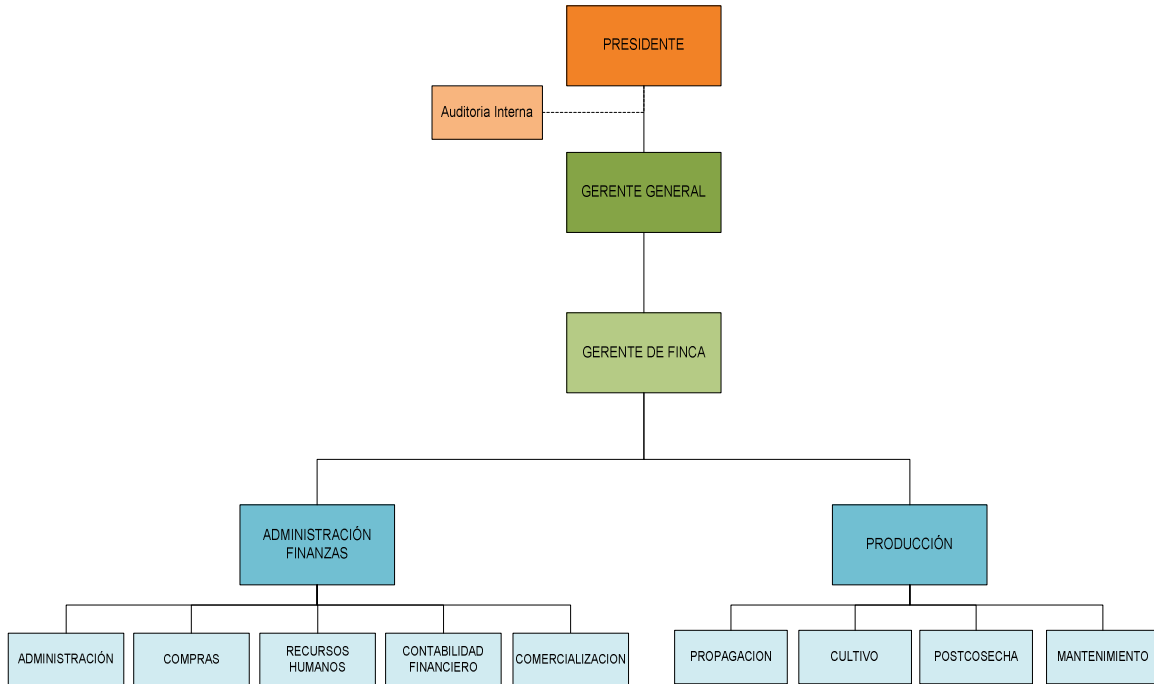
En el área de propagación se encargan de efectuar la multiplicación y obtención de plantas por medio de la reproducción por semillas y proceso de enjertación de las cuales se obtiene distintas variedades que son acogidas en el mercado con gran aceptación por su belleza y calidad, es una FORTALEZA de 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

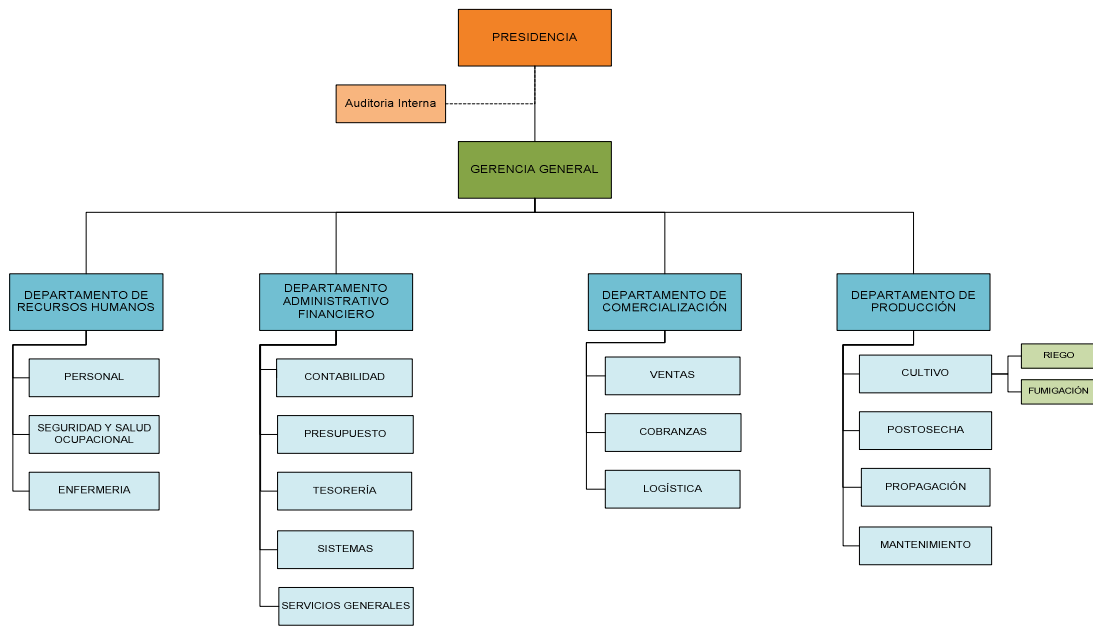


**Fuente: Fleurosa S.A**  
**Elaborado por: Verónica Sánchez**

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:

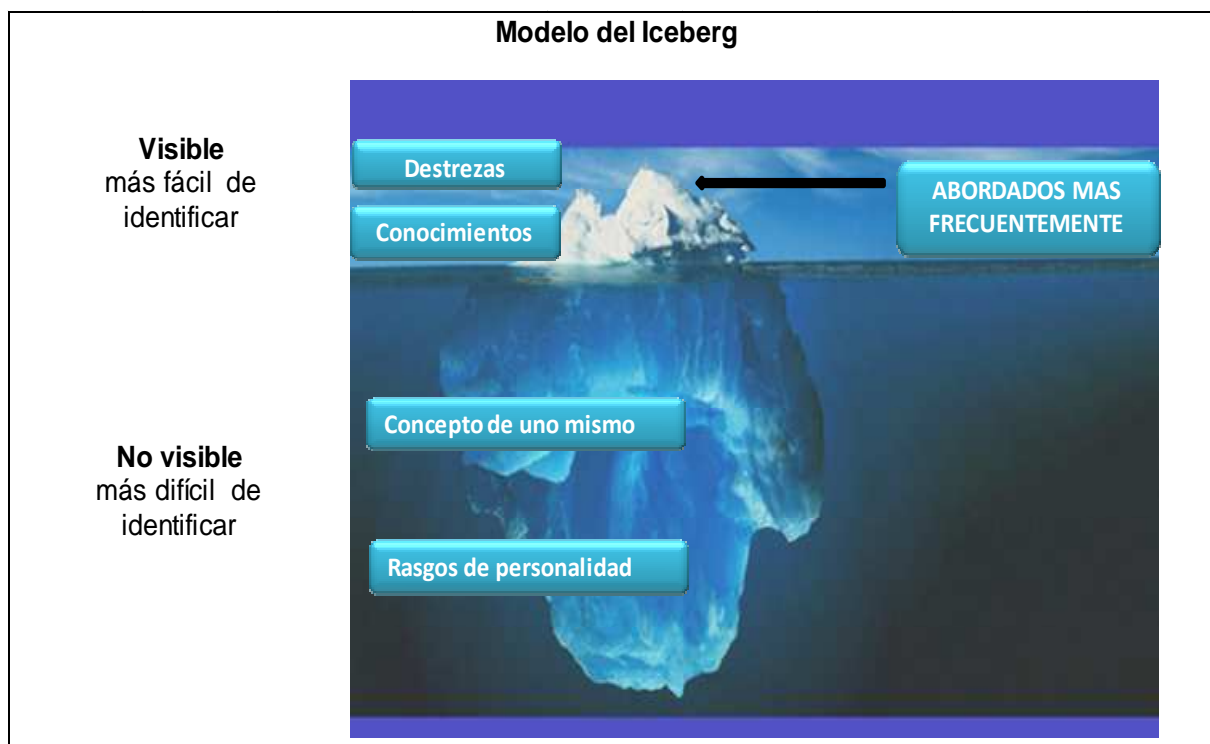
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS:** “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción”.
- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:** “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos 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



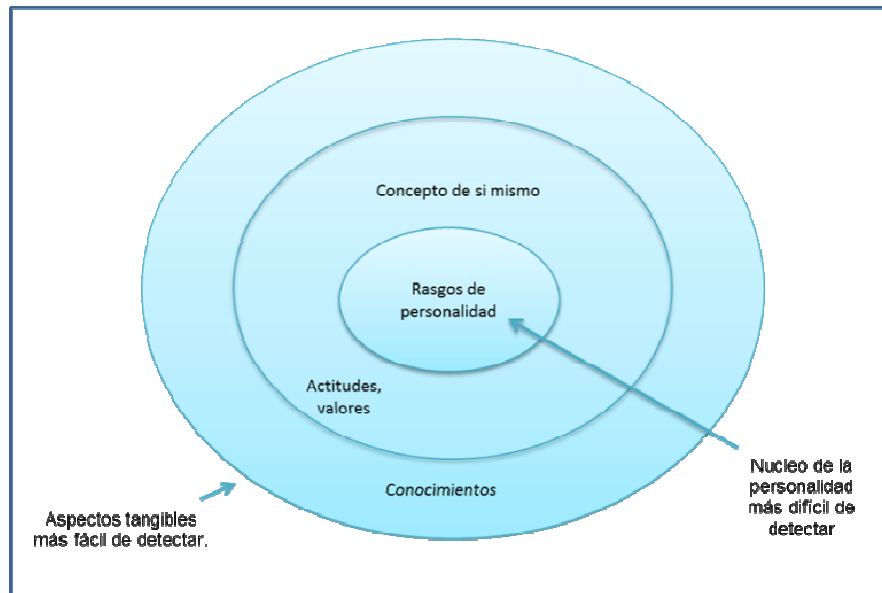
Elaborado por: Verónica Sánchez

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<br>✓ Trabajo en Equipo y Cooperación<br>✓ Liderazgo de Equipo          |
| V. Cognitivo             | ✓ Pensamiento Analítico<br>✓ Pensamiento Conceptual<br>✓ Pericia (Expertice)      |
| VI. Efectividad Personal | ✓ Autocontrol<br>✓ Autoconfianza<br>✓ Flexibilidad<br>✓ 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<br/>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<br/>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<br/>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<br/>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<br>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<br/>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<br/>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<br/>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<br/>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.**

|    | <b>COMPETENCIAS<br/>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                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          | *         |
| 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<br/>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<br/>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<br/>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<br/>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<br/>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<br/>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<br>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<br>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<br/>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.**

|    | COMPETENCIAS<br>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  | Motivación                |   |   |   |   |   |   |   |   |   | *  |
| 8  | trabajo en equipo         |   |   |   |   |   |   |   |   | * |    |
| 9  | Creatividad               |   |   |   |   |   |   |   |   |   | *  |
| 10 | búsqueda de la excelencia |   |   |   |   |   |   |   |   | * |    |
| 11 | Pensamiento Analítico.    |   |   |   |   |   |   |   |   | * |    |

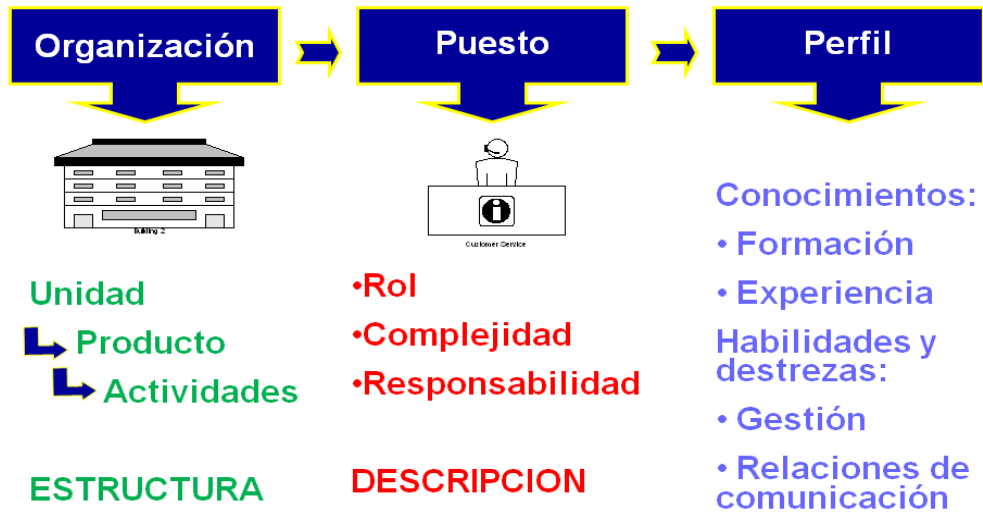
Elaborado por: Verónica Sánchez.

## 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>  |

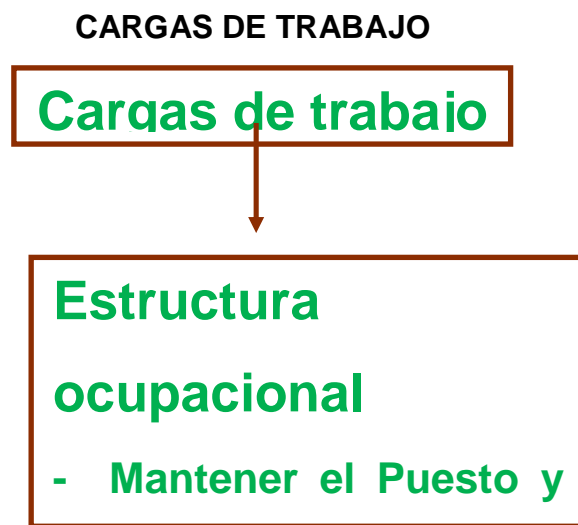
Fuente: Fleurosa S.A  
Elaborado por: Verónica Sánchez



#### 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**

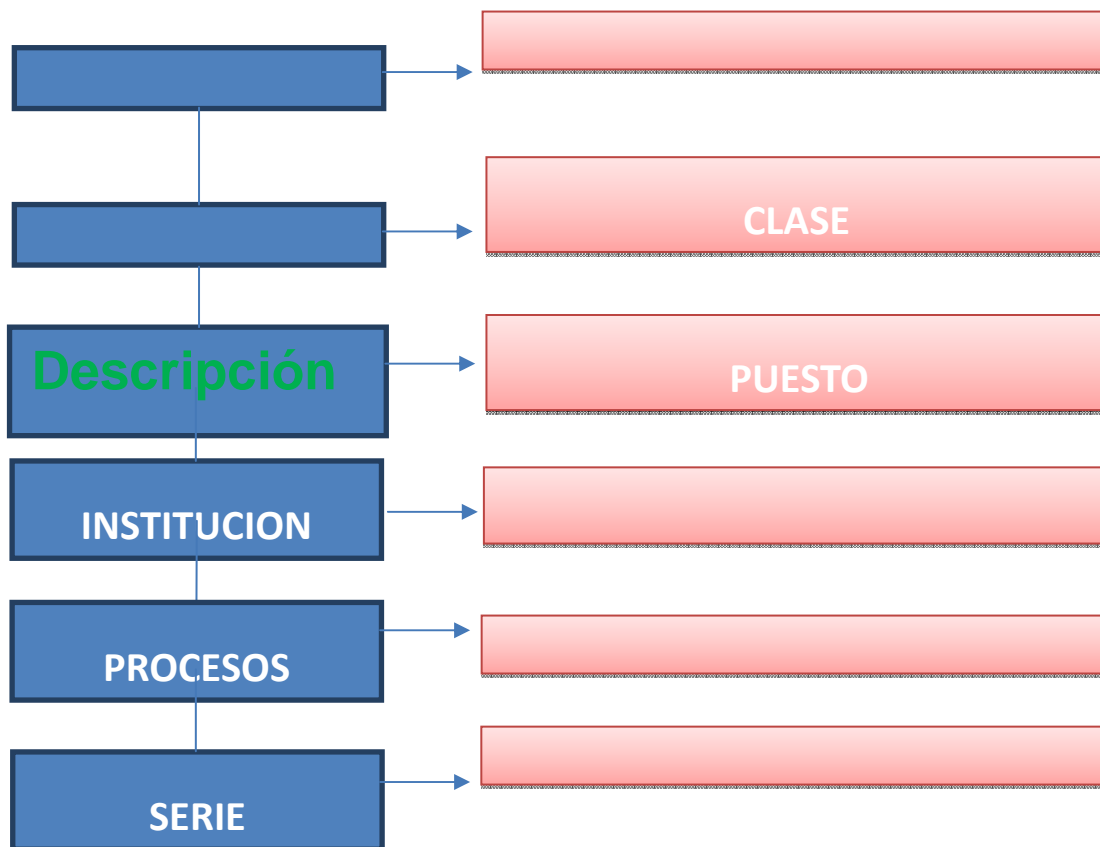


**Fuente: Fleurosa S.A**

**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 Recepç.</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<br/>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>  |

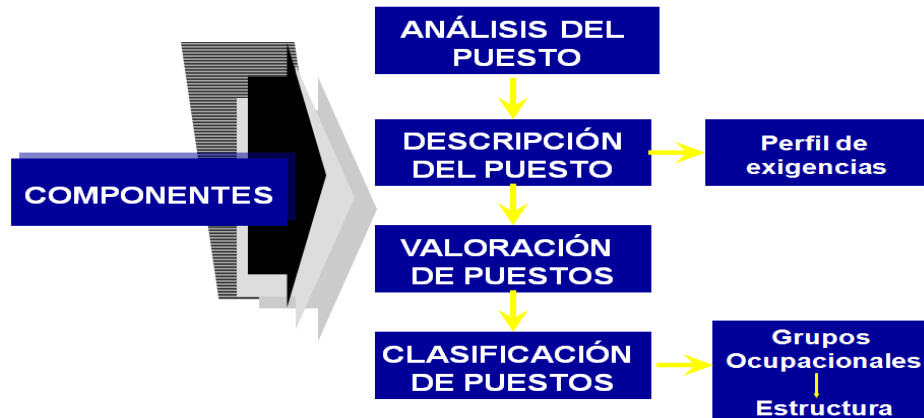
Fuente: Fleurosa S.A

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.

| 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

Los sub-factores se encuentran en el anexo 5

#### 4.10.2 ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS

**Tabla 4.18 Estructura de los Puestos.**

| # | Nombre del Cargo                  | Código    | Área                      |
|---|-----------------------------------|-----------|---------------------------|
| 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<br>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

| <i>REQUISITOS</i>           | <i>PUNTAJE</i> |               |              |
|-----------------------------|----------------|---------------|--------------|
|                             | <i>Años</i>    | <i>Título</i> | <i>Total</i> |
| 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<br>1 | 1900.01.02 | 2010.09.28 | 110667625<br>5 |
| A001   | ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A | AV. LA PRENSA N45-14 Y CALLE EL TELEGRAFO          | 524450            | 179000895900<br>1 | 1900.01.02 | 2011.03.31 | 110805233<br>3 |
| A002   | ACERO LUIS ENRIQUE              | SAN LUIS DE GUACHALA                               |                   | 1709931776        | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 110312809<br>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<br>1 | 2010.09.20 | 2011.08.31 | 110862505<br>9 |
| A080   | ADDVALUE ASESORES CIA. LTDA     | ANDALUCIA S/N Y CORDERO                            | 5932-255          | 179177472800<br>1 | 2010.05.17 | 2011.09.30 | 110872991<br>9 |
| A004   | ADITEC ECUATORIANA CIA. LTDA    | TADEO BENITEZ OE1-942 Y VICENTE DUQUE              | 247-9552          | 179061394100<br>1 | 1900.01.02 | 2011.11.10 | 110889785<br>5 |
| A082   | ADMINELI CIA. LTDA.             | AV. AMAZONAS N36-152 Y NACIONES UNIDAS             | 2564-793          | 179192516500<br>1 | 2010.07.02 | 2011.01.31 | 110785772<br>5 |
| A079   | ADVANTAGE CARGO SERVICE S.A.    | EDUARDO SOLORIZANO N49-81 Y NICOLAS LOPEZ          | 2255020           | 179219466000<br>1 | 2010.03.23 | 2010.09.30 | 110745421<br>0 |
| A005   | AEROLINEAS GALAPAGOS S.A.       | AV. AMAZONAS S/N                                   | 3301239           | 179072720300<br>1 | 1900.01.02 | 2008.05.31 | 110467257<br>9 |
| A006   | AGRI HOLLAND S.A.               | BRACAMOROS 505 Y YACUAMBI                          | 269-106 269-105   | 179140335500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| A007   | AGRICOLA GUADALUPE S.C.         | LA PINTA 255 Y LA RABIDA                           |                   | 179172605700<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| A008   | AGRICOLA LA ANTONIA C.A.        | EL TELEGRAFO 313 Y JUAN DE ALCANTARA               | 434985-434987     | 179066276400<br>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<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| A012   | AGRIPAC.S.A.                    | JUNIN 702 Y RESTAURACION                           | 2361-650 2361-198 | 099000668700<br>1 | 1900.01.02 | 2011.12.31 | 110899583<br>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 | 110862707 |
| A075 | AGROCALIDAD                              | ELOY ALFARO S/N Y AMAZONAS                               | 2567232           |  | 176810572000 | 1          | 2009.02.03 | 2011.04.30 | 110818506 |
| 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 | 110567189 |
| 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 | 110622782 |
| 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<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2011.05.3<br>1 | 11082827<br>82 |
| A068 | AGUAS SUBTERRANEAS ASUBSA S.A            | KM. 14.5 SAN CAMILO PASAJE CENEPALOTE 14        | 2823-935   | 17904721240<br>01 | 2008.03.0<br>5 | 2010.06.3<br>0 | 11070713<br>67 |
| A030 | AGUILAR ZURITA FAUSTO ENRIQUE            | AV DIEZ DE AGOSTO N53-21 Y CAPITAN RAMON BORJA  | 2410226    | 17027600990<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2010.09.3<br>0 | 11083648<br>74 |
| A031 | AGUIRRE CHIMARRO LUIS VICENTE            | BOLIVAR # 810 Y AV.NATALIA JARRIN               | 2361-505   | 17104219810<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2007.05.3<br>1 | 11037614<br>48 |
| A032 | AGUIRRE QUIMBIAMBA JOSE VICENTE          | ASCAZUBI Y JUNIN                                | 2361119    | 17055477090<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2007.07.3<br>1 | 11038614<br>36 |
| A077 | ALEMAN BOADA WILBER ALFONSO              | VELASCO IBARRA S/N Y SECUNDARIA                 | 2366-251   | 17062933450<br>01 | 2009.12.0<br>4 | 2010.10.3<br>0 | 11075517<br>60 |
| A085 | ALEXIS MEJIA REPRESENTACIONES CIA. LTDA. | MANUEL MATHEU N57-64 YARTETA                    | 022415244  | 17919209020<br>01 | 2010.10.2<br>8 | 2011.07.3<br>1 | 11084329<br>70 |
| A033 | ALMACEN EL FOCO CIA. LTDA.               | VIA CUMBAYA LOCAL No. 2                         | 2896332    | 17900458110<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2009.01.3<br>1 | 11053978<br>01 |
| P035 | ALMACEN EL FOCO CIA. LTDA.               | VIA CUMBAYA LOCAL No. 2                         | 2896332    | 17900458110<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2011.01.3<br>1 | 11078472<br>71 |
| A034 | ALMACENES ASTRA                          | SANCHEZ Y CIFUENTES 9-43                        | 951-570    |                   | 1900.01.0<br>2 | 1900.01.0<br>2 |                |
| A035 | ALMEIDA AYALA TERESA DE JESUS            | CENTRAL JUNIN S/N Y RESTAURACION                | 2361838    | 17018538950<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2011.06.3<br>0 | 11083588<br>35 |
| A078 | ALMEIDA TERAN HERNAN PATRICIO            | LA PATARATA CALDERON OE2-93 Y AV NATALIA JARRIN | 2361-589   | 10009639570<br>01 | 2010.02.2<br>5 | 2011.08.3<br>1 | 11085358<br>86 |
| A084 | ALTAMIRANO AUSAY MERCEDES LUCÍA          | GUALLETURO OE-254 Y CHILIBULO                   | 084508004  | 17097957670<br>01 | 2010.10.2<br>0 | 2011.07.3<br>1 | 11084159<br>77 |
| A036 | ALTAMIRANO VILLACIS TANYA PATRICIA       | ISIDRO AYORA 44 Y VELASCO IBARRA                | 098045789  | 18021187680<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2009.01.3<br>1 | 11053345<br>24 |
| A086 | ALVAREZ BARBA S.A.                       | AV. 10 DE AGOSTO Y DE LOS ALGARROBOS            | 2402535    | 17903607410<br>01 | 2010.11.2<br>6 | 2011.10.3<br>1 | 11087984<br>61 |
| A071 | AMAGUANA COLLAGUAZO WASHINGTON GERMAN    | DEL AVION N 5 Y CALLE 2 - B. CHICHE             | 085365-053 | 17115334870<br>01 | 2008.08.2<br>2 | 2010.10.3<br>1 | 11075423<br>89 |
| A037 | AMANTA CALUGUILIN JOSE MANUEL            | VIVAR No. 610 Y AV. NATHALIA GARRIN             | 2362656    | 17079851390<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2007.10.3<br>1 | 11041340<br>22 |
| A038 | AMC ECUADOR CIA. LTDA.                   | AV. EL INCA 2490 (E2-51) Y AV. AMAZONAS         | 2469393    | 17909903620<br>01 | 1900.01.0<br>2 | 2011.12.0<br>8 | 11090093<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| A065 | AVILA JIMENEZ NICOLAS FERNANDO   | NICOLAS URQUIOLA 165 Y PEDRO CORNELIO                        | 2405-627 2811-669  | 170105870100<br>1 | 1900.01.02 | 2008.09.30 | 110501432<br>4 |
| A066 | AVILA TAMAYO YOLANDA ELIZABETH   | NICOLAS URQUIOLA E6-204 Y PEDRO CORNELIO                     | 2405-627           | 170383404200<br>1 | 1900.01.02 | 2008.08.31 | 110494788<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| B036 | BAKER TILLY ECUADOR CIA. LTDA.   | AV. AMAZONAS 4600 Y PEREIRA                                  | 2266283            | 179130930800<br>1 | 2010.10.06 | 2011.09.30 | 110869428<br>5 |
| B003 | BALAREZO ULLAURI LEONARDO PAUL   | AV OCCIDENTAL S/N Y CALLE L                                  | 2292001            | 010219347100<br>1 | 1900.01.02 | 2011.11.07 | 110888226<br>4 |
| B034 | BALDA ALEMAN LUISA CRISTINA      | LA GASCA OE7-145 Y PALACIOS                                  | 2563-311           | 170689800200<br>1 | 2010.01.26 | 2010.11.30 | 110764859<br>2 |
| B004 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR        | AV. AMAZONAS S/N Y ATAHUALPA                                 | 2255777            | 176000260000<br>1 | 1900.01.02 | 2008.07.31 | 110482990<br>7 |
| B005 | BANCO DEL PICHINCHA C.A.         | AV. AMAZONAS N45-60 Y IGNACIO PEREIRA                        | 2504005<br>2232663 | 179001093700<br>1 | 1900.01.02 | 2011.05.31 | 110824375<br>1 |
| B006 | BANDA VARGAS SANDRA MARLENE      | AVD.LOLA QUINTANA,CONJUNTO HABITACIONAL JUAN PABLO SEGUNDO 2 | 2341-444           | 050137842600<br>1 | 1900.01.02 | 2009.05.31 | 110576114<br>8 |
| B001 | BAÑO RIVERA MARIA FERNANDA       | AV. 10 DE AGOSTO13-155 Y CHECA                               | 2507877            | 020156074500<br>1 | 1900.01.02 | 2009.04.30 | 110565488<br>3 |
| B007 | BARAHONA MONAR FREDDY GIOVANNY   | AV. 10 DE AGOSTO 582 Y CHECA                                 | 3316455            | 171125470400<br>1 | 1900.01.02 | 2006.11.30 | 110330124<br>9 |
| B008 | BARRAGAN CHAUVIN ANGEL RAMIRO    | SUCRE S/N AV. AQUILES POLANCO                                | 2366050 2366225    | 170345570700<br>1 | 1900.01.02 | 2011.10.20 | 110882430<br>1 |
| B027 | BARTELS LATIN AMERICA CIA. LTDA. | ERNESTO NOBOA CAAMAÑO E13-35                                 | 2508-456           | 179181170400<br>1 | 2008.06.23 | 2009.10.30 | 110626911<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2011.01.31 | 110777118<br>1 |
| B026 | BASANTES SILVA FRANKLIN VICENTE                     | AV. 6 DE DICIEMBRE N21-144 Y ROCA                      | 2226-740  | 170963609400<br>1 | 2008.06.02 | 2011.03.31 | 110801573<br>2 |
| B031 | BATALLAS & BATALLAS AUDITORES Y ASESORES CIA. LTDA. | MERCADILLO E2-20 Y ULPIANO PAEZ                        | 2902-706  | 179180920300<br>1 | 2009.09.11 | 2011.02.28 | 110788226<br>1 |
| B010 | BAUTISTA JUAN                                       | GONZALES SUAREZ  |           | 1002079240        | 1900.01.02 | 2007.06.30 | 110380646<br>2 |
| B032 | BELTRAN CRUZ ANDRES GIOVANNY                        | AV. JAIME ROLDOS AGUILERA N80-93 Y FRANCISCO DEL CAMPO | 2484-009  | 171514927200<br>1 | 2009.12.02 | 2010.12.31 | 110869995<br>0 |
| B030 | BELTRAN LOPEZ OLGUER EDIZON                         | RECINTO SAN MIGUEL DE LUIS                             | 098394120 | 100162777500<br>1 | 2009.03.09 | 2010.03.31 | 110673921<br>5 |
| B011 | BENALCAZAR CHICO WILLIAM GUILLERMO                  | PANAMA S/N Y OLMEDO                                    |           | 171253491400<br>1 | 1900.01.02 | 2007.06.30 | 110452403<br>3 |
| B012 | BENAVIDES L. MANUEL                                 | Av. la Prensa N. 2686 2do piso                         | 2469286   | 170657400900<br>1 | 1900.01.02 | 2008.06.30 | 110475969<br>9 |
| B037 | BERMEO CURAY JOSE LEOVIJILDO                        | LOS NARDOS 15 Y LAS ORQUIDEAS                          | 2110-373  | 171155362600<br>1 | 2011.01.19 | 2011.11.05 | 110887911<br>6 |
| B013 | BIO CAMPO CIA.LTDA.                                 | VIRGIL MATIAS 141 Y GONZALO ZALDUMBIDE                 | 403-631   | 179143366100<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| B014 | BIO RESEARCH CIA.LTDA.                              | PANAMERICANA NORTE KM.141/2,SECTOR SAN CAMILO          | 2822-637  | 179171065700<br>1 | 1900.01.02 | 2011.09.30 | 110871932<br>8 |

|      |                                |  |                      |                   |            |            |                |
|------|--------------------------------|--|----------------------|-------------------|------------|------------|----------------|
| B035 | BIOCHEN CIA. LTDA.             | CARAPUNGO, VITERI S/N Y GIOVANNY CALLES VIA A MARIANAS       | 2824191              | 179127120300<br>1 | 2010.05.11 | 2010.11.30 | 110766389<br>4 |
| B015 | BOLAÑOS BALDEON MARIA ANGELICA | GONZALO PIZARRO NO230 GONZALO DE VERA                        | 2370266              | 170233713800<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| B016 | BORJA CHICAIZA MARIA MARGARITA | PUNTEACHIL BELLAVISTA PRICIPAL                               |                      | 040148130400<br>1 | 1900.01.02 | 2006.12.31 | 110338335<br>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<br>2499-897 | 179185434900<br>1 | 1900.01.02 | 2011.06.30 | 110832447<br>1 |
| B019 | BRAVO POLO REPRESENTACIONES    | AVD.AMERICA N34-403(4285) Y VERACRUZ                         | 2462582              | 170687823600<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 110100300<br>1 |

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

|      |                                       |                                  |         |                   |            |            |                |
|------|---------------------------------------|----------------------------------|---------|-------------------|------------|------------|----------------|
| C011 | CAJIAO PARRA LUPE ESPERANZA           | ASCAZUBI 1008 Y BOLIVAR          | 2363135 | 170427404000<br>1 | 1900.01.02 | 2008.01.31 | 110437502<br>0 |
| C012 | CALDERAS Y SERVICIOS DEL ECUADOR S.A. | AV. EL INCA E5-56 E ISLA SEYMOUR | 2341292 | 179077099000<br>1 | 1900.01.02 | 2011.06.30 | 110836291<br>9 |
| C013 | CALUGUILLIN PINANJOTA JOSE FRANCISCO  | ORIENTE S/N PARROQUIA CANGAGUA   |         | 171235377800<br>1 | 1900.01.02 | 2008.07.31 | 110481763<br>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<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 1900.01.02 |                |
| C048 | CHICAIZA GRANDA JOSE EDWIN                       | PANAMERICANA NORTE KM 1                                | 2363-553  | 170878831800<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.04.30 | 110811710<br>7 |
| C109 | CHICO ANDRANGO JUANA GUADALUPE                   | ALBERTO ESPINOZA E5-26 E INDEPENDENCIA                 | 022363755 | 100152352900<br>1 | 2009.11.1<br>6 | 2011.07.31 | 110843787<br>4 |
| C115 | CHICO VACA ROBERTO FIDEL                         | CARCELEN AV. ISIDRO AYORA N 82 -210                    | 3442-804  | 170871174000<br>1 | 2010.10.2<br>0 | 2011.02.28 | 110793948<br>1 |
| C049 | CHIMARRO CHICAIZA LUIS HERNAN                    | COOP. SALVADOR CELI CASA No. 18                        | 2604992   | 170473822600<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.01.31 | 110780396<br>0 |
| C098 | CHINCHUÑA GONZALEZ CRISTIAN PATRICIO             | SUCRE 303 Y JUAN MONTALVO                              | 2362-784  | 171358148400<br>1 | 2008.10.2<br>3 | 2010.08.31 | 110732890<br>4 |
| C111 | CHOLANGO GUARAS CESAR                            | SAN AGUSTIN DE CALLO S/N                               |           | 170530443200<br>1 | 2009.12.1<br>6 | 2010.11.30 | 110765428<br>8 |
| C050 | CHORLANGO CUMBAL JUAN ANTONIO                    | ANTONIO JOSE DE SUCRE C-730 Y EUCALIPTOS               | 2890600   | 170509003100<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2009.12.31 | 110644326<br>2 |
| C051 | CHORLANGO SIMBAÑA LUIS CLEMENTE                  | PANAM. NORTE S/N Y ALFREDO BOADA                       | 099846374 | 171246350200<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.06.30 | 110831453<br>0 |
| C052 | CHRYSLER JEEP AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR S.A         | AV. 10 DE AGOSTO 7719 Y LUIS TUFÍÑO                    | 2475244   | 099091955000<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.01.31 | 110787015<br>3 |
| C053 | CHRYSLER JEEP DEL ECUADOR S.A.                   | AV. 10 DE AGOSTO N-58-98 Y LUIS TUFÍÑO                 | 2475244   | 099091955000<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2010.04.30 | 110664187<br>1 |
| C087 | CHUGULI LALALEO SEGUNDO VICENTE                  | ROCAFUERTE S1-44 Y JUNIN                               | 2361-070  | 171059831700<br>1 | 2010.12.0<br>6 | 2011.09.30 | 110872036<br>2 |
| C112 | CHUQUILLA CUZCO GLORIA ANGELICA                  | VIA A TABACUNDO PANAMERICANA S/N                       | 091113570 | 171724164800<br>1 | 2010.02.0<br>3 | 2011.01.31 | 110784233<br>3 |
| C054 | CHURUCHUMBI QUINCHIGUANGO PEDRO                  | JOSE GOMEZ 319 Y ELOY ALFARO                           | 097686915 | 100253961500<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2006.02.28 | 110355955<br>8 |
| C119 | CIA. DE TRANSPORTE PESADO VOL & CAM CAYAMBE S.A. | 9 DE OCTUBRE OE1-54 Y RESTAURACION                     |           | 179192734600<br>1 | 2010.12.2<br>8 | 2011.04.30 | 110815995<br>9 |
| C055 | CIA. REAL HOLANDESA DE AVIACION S.A.             | AV. 12 OCTUBRE N26-97 Y ABRAHAM LINCOLN                | 2986859   | 099010944300<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2006.08.31 | 110306823<br>4 |
| C056 | CISNEROS CISNEROS GINA PATRICIA                  | ASCAZUBI S0-62 Y SUCRE                                 | 2364504   | 170816987300<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2006.08.31 | 110309441<br>1 |
| C057 | CLAVELES DE LA MONTAÑA S.A. CLAVELMONTAÑ         | AV. AMAZONAS 477 Y ROCA. EDIF. RIO AMAZONAS OFIC. 1001 | 2559925   | 179128897100<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2007.01.31 | 110340439<br>7 |



|      |                                       |  |                      |                   |                |            |                |
|------|---------------------------------------|--|----------------------|-------------------|----------------|------------|----------------|
| C058 | CLAVIJO CORONEL PILAR DEL ROCIO       | JULIAN NARANJO 3D-01 Y AV.DE LOS GRANADOS                    | 2268-421<br>2438-878 | 170483734100<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.07.31 | 110851390<br>7 |
| C059 | CMA-CGM ECUADOR S.A.                  | AV. 9 DE OCTUBRE 2009Y LOS RIOS                              | 2374502              | 099240360800<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 1900.01.02 | 110316113<br>8 |
| C060 | COBIA S.A.                            | LOS MASTODONTES CUARTA TRANSVERSAL LOTE 150 Y AV.JAIME ROLDS | 3440-352             | 179192591200<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2007.12.31 | 110428360<br>2 |
| C061 | COBO SALAZAR SANDRA                   | CALLE MANTA LOS GIRASOLES 204 Y AVENIDA LA PRENSA            | 2294-939             | 171605419000<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 1900.01.02 |                |
| C097 | CODEMIA-CPM                           | PANAMERICANA LA Y KM 4 1/2                                   | 2366637              | 179211860300<br>1 | 2008.08.0<br>7 | 2011.08.31 | 110853631<br>8 |
| C062 | COELEC CIA.LTDA.                      | ORIENTE N7-57 E INDEPENDENCIA                                | 2360116-<br>2362033  | 179190202500<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.02.28 | 110791148<br>0 |
| C063 | COFECSA                               | AV.6 DE DICIEMBRE # 25-115 Y AV.COLON                        | 522-765              |                   | 1900.01.0<br>2 | 1900.01.02 |                |
| C064 | COM. INSUMOS FLOR. FLORALCOM CIA.LTDA | LA PATARATA AV.NATALIA JARRIN S2-87 Y DIEZ DE AGOSTO         | 2110-881<br>2364-857 | 179143570200<br>1 | 1900.01.0<br>2 | 2011.11.10 | 110889875<br>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<br>1 | 2010.12.02 | 2011.09.13 | 110868459<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2011.01.31 | 110787134<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2009.09.30 | 110733845<br>8 |
| C108 | COMERCIO EXTERIOR CECOMEX S.A.     | EL BATAN AV. GASPAS DE VILLARROEL 11-79       | 2245814  | 179124356000<br>1 | 2009.11.13 | 2011.02.28 | 110787894<br>9 |
| C071 | CONAUTO                            | AVD.10 DE AGOSTO N40-12 Y GASPAS DE VILLARUEL | 2241555  | 099001868500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 110100300<br>1 |
| C072 | CONSORCIO ITLS DEL ECUADOR         | DE LOS GUABOS 370Y LOS ALAMOS                 | 2402430  | 179184604400<br>1 | 1900.01.02 | 2009.11.30 | 110639585<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| C114  | CORA REFRIGERACION CIA. LTDA.                       | CALDERON PANAMERICANA NORTE Km 14.5 N° 15-45              | 2820501                | 179190475300<br>1 | 2010.04.27 | 2011.03.31 | 110805101<br>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<br>1 | 2010.08.18 | 2011.09.30 | 110873043<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2011.06.30 | 110838696<br>2 |
| C101  | CORPORACION DE ORGANIZACIONES INDIGENAS             | AV. NATALIA JARRIN 509 Y CALDERON                         | 2110198<br>2110159     | 179131619300<br>1 | 2008.11.06 | 2011.06.30 | 110833555<br>9 |
| C104  | CORPORACION FAVORITA C.A.                           | RESTAURACION S/N Y 10 DE AGOSTO                           |                        | 179001691900<br>1 | 2009.03.17 | 2011.01.31 | 110783181<br>8 |
| C116  | CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P. | VEINTIMILLA E4-66 Y AMAZONAS                              | 3966100                | 176815256000<br>1 | 2010.11.01 | 2011.02.28 | 110788576<br>8 |
| C102  | CORPORACION NACIONAL TELECOMUNICACIONES CNT S.A.    | VEINTIMILLA E4-66 Y AMAZONAS                              | 3966100                | 179216206800<br>1 | 2008.12.18 | 2011.02.28 | 110788576<br>8 |
| C079  | CORPORACION QUIPORT S.A.                            | AV. AMAZONAS S/N Y AV. DE LA PRENSA                       |                        | 179184441600<br>1 | 1900.01.02 | 2007.05.31 | 110373356<br>4 |
| C080  | CORREOS DEL ECUADOR                                 | AV. JAPON N36-153 Y AV. NACIONES UNIDAS                   |                        | 176804262000<br>1 | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 110319494<br>2 |
| C095  | CORRUCART CIA. LTDA.                                | AV. ELOY ALFARO LOTE 6C Y JUAN MOLINEROS                  | 2801305                | 179173995700<br>1 | 2009.10.21 | 2010.08.31 | 110734330<br>1 |
| C081  | CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.                    | AV.TENIENTE HUGO ORTIZ Y QUIMIAQ AL SUR MERCADO MAYORISTA | 2672-151<br>2672-152   | 179117938200<br>1 | 1900.01.02 | 2009.10.31 | 110623427<br>9 |
| C082  | COTECNA INSPECTION S.A.                             | AV. NACIONES UNIDAS 1014 Y AMAZONAS                       | 2463101                | 179127652300<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| C118  | COYAGO ANDAGOYA SANTIAGO JAVIER                     | AV. NATALIA JARRIN Y GONZALO LEON                         | 093656218              | 171989157200<br>1 | 2010.12.28 | 2011.04.30 | 110815071<br>6 |
| C083  | CRAIT CIA.LTDA.                                     | BARRIO SAN VICENTE CALLE 15 DE JUNIO#325                  | 2387-345<br>096312-573 | 179206769300<br>1 | 1900.01.02 | 2010.11.04 | 110886962<br>0 |
| C084  | CRESPO LATORRE EDGAR WILLIAMS                       | CALLE VALDEPEN A 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<br>1 | 2009.04.22 | 2010.01.31 | 110656856<br>4 |
| CO9<br>5 | CROPLIFE ECUADOR                    | AV. JUAN TANCA MARENGO N° 1-1                  | 2281-052  | 099238339900<br>1 | 2008.06.23 | 2010.11.30 | 110764279<br>7 |
| C096     | CRUZ FLORES SONIA PATRICIA          | AV. DE DICIEMBRE N37-213 Y EL COMERCIO         | 2263-434  | 170601405500<br>1 | 2008.07.01 | 2011.12.27 | 110907628<br>9 |
| C103     | CUALCHI CACHIPUENDO LUIS REINALDO   | MANTILLA 5                                     | 097120281 | 171295768500<br>1 | 2009.03.09 | 2010.10.31 | 110747530<br>6 |
| C123     | CUALCHI CACHIPUENDO SEGUNDO PEDRO   | GRANOBLES, TUPIGACHI S/N                       | 2119-101  | 170026517400<br>1 | 2011.01.10 | 2011.01.31 | 110778399<br>7 |
| C085     | CUALCHI QUIMBIAMBA SEGUNDO ANTONIO  | TABACUNDO                                      | 098364830 | 170805966000<br>1 | 1900.01.02 | 2007.01.31 | 110346725<br>2 |
| C086     | CUASCOTA ARROYO LUIS FERNANDO       | URB FLORIDA II LOTE 76                         | 2363734   | 171063539000<br>1 | 1900.01.02 | 2011.12.23 | 110906842<br>6 |
| C088     | CUASCOTA COLLAHUAZO SEGUNDO ENRIQUE | LA PLAYA VELASCO IBARRA 3016                   | 2366414   | 170920222800<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| CO9<br>9 | CUASCOTA CUASCOTA JOSE ELIAS        | COMUNIDAD FLORENCIA S/N                        | 099158736 | 171228280300<br>1 | 2009.10.16 | 2010.03.31 | 110776604<br>8 |
| C089     | CUCASA CIA.LTDA.                    | AVD.10 DE AGOSTO N 52-62 Y CAPITAN RAMON BORJA | 2408041   | 179029460900<br>1 | 1900.01.02 | 2008.09.30 | 110502712<br>2 |

|      |                                  |   |                    |                   |            |            |                |
|------|----------------------------------|---|--------------------|-------------------|------------|------------|----------------|
| C090 | CULTIVAR                         | CALLE VIVAR # 602 Y CALLE RESTAURACION  | 361-034<br>363-768 | 179178036100<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| C091 | CYBER COM                        | ALPALLANA 581 Y WIMPER                  | 2507320            | 179127369900<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2011.05.31 | 110825496<br>6 |
| D015 | DALGO MONTENEGRO VICENTE POLIVIO | JUAN RAMIREZ N35-74 Y ALEMAN            | 2242058            | 170160472800<br>1 | 2009.11.27 | 2009.11.30 | 110638053<br>4 |
| D001 | DARQUEA COLOMA ALFONSO           | AV. MALDONADO 2711 Y GOMEZ DE LA TORRE  | 2669768            | 170128434900<br>1 | 1900.01.02 | 2007.04.30 | 110368446<br>6 |
| D002 | DATAComp S.A.                    | REPUBLICA 500 Y DIEGO DE ALMAGRO        | 2563311            | 179073226600<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |

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

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

|       |   |  |          |                   |            |            |                |
|-------|---|--|----------|-------------------|------------|------------|----------------|
| E016  | ENMARSIA CIA. LTDA.                                 | AV. DE LA PRENSA 5462 Y AV. DE EL MAESTRO              | 2264795  | 179199789100<br>1 | 1900.01.02 | 2008.10.31 | 110509354<br>9 |
| E017  | ENRIQUEZ TARAPUEZ YOLANDA GUADALUPE                 | RESTAURACION N1-76 Y VARGAS                            | 2361000  | 170540097400<br>1 | 1900.01.02 | 2008.10.31 | 110510775<br>8 |
| E0410 | ENRIQUEZ YANEZ JOSE AUGUSTO                         | BOLIVAR 03-25 Y 26 DE SEPTIEMBRE                       | 2366553  | 050122035400<br>1 | 2010.10.28 | 2011.08.31 | 110857820<br>5 |
| E040  | EQUIPOS SUMINISTROS MANTENIMIENTO ESUMAN CIA. LTDA. | EL CEDRAL NAZACOTA PUENTO OE2-237 Y AV. REAL AUDIENCIA | 2477655  | 179112284400<br>1 | 2010.10.21 | 2010.12.31 | 110769970<br>1 |
| E041  | ERAS CANO SANDRA ELIZABETH                          | QUITO SUR 130-4008                                     | 2185-293 | 070255809900<br>1 | 2010.12.21 | 2011.12.10 | 110902204<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2008.10.31 | 110509208<br>4 |
| E020 | ESAON CIA. LTDA.                                | SELVA ALEGRE OE 2-31                          | 2501-488              | 179086496000<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| E021 | ESCALANTE ALVARADO ELIZABETH BEATRIZ            | MIRAFLORES 18 DE SEPTIEMBRE 3-182             | 2505163               | 091519633100<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| E036 | ESDINAMICO CIA. LTDA                            | CARLOS GUARDERAS N47-52 Y JORGE PAEZ          | 292-1216              | 179188978900<br>1 | 2009.12.18 | 2011.11.24 | 110895351<br>3 |
| E022 | ESMERALDA HILSEA INVESTMENTS LTD ECUADOR        | AMAZONAS 7714 Y RIO CURARAY                   | 3303289<br>3303899    | 179100635600<br>1 | 1900.01.02 | 2008.07.31 | 110483034<br>9 |
| E023 | ESPIN TERAN OSCAR ARTURO                        | AVD.NATALIA JARRIN S/N Y CALDERON             | 2360187               | 170282691600<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| E024 | ESPINOZA BARREIRO JIMMY GABRIEL                 | LA MAGDALENA PURUHA 710                       | 2656820               | 130882408300<br>1 | 1900.01.02 | 2007.05.31 | 110372163<br>0 |
| E025 | ESPINOZA VICTOR                                 | STA. ROSA DEL TEJAR                           | 097097597             | 1002154233        | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 110312809<br>7 |
| E039 | ESTACION DE SERVICIO OBANDO VALENCIA CIA. LTDA. | A OTAVALO PANAMERICANA Y ALFREDO BOADA        |                       | 179223240600<br>1 | 2010.06.16 | 2011.08.31 | 110858330<br>9 |
| E026 | ESTRELLA CASTRO CARLOS PATRICIO                 | FRANCISCO PIZARRO N-26-59 (166) Y SANTA MARIA | 2238067               | 170328422200<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| E033 | ESTRELLA SANGO JORGE ARTURO                     | AV. 6 DE DICIEMBRE N49 276 Y ALAMOS           | 2813872               | 170854089100<br>1 | 2008.11.14 | 2009.04.30 | 110569016<br>9 |
| E029 | ESTUPIÑAN FLORES MIGUEL ANGEL                   | AV. NATALIA JARRIN S/N Y 10 DE AGOSTO         | 2363719               | 170797635100<br>1 | 2008.02.13 | 2011.10.07 | 110877960<br>1 |
| E027 | ESYCMET CIA. LTDA.                              | Versalles N28-72 y las Casas                  | 2529-218              | 179132302500<br>1 | 1900.01.02 | 2007.06.30 | 110381593<br>9 |
| E037 | EVOLUZZSA S.A.                                  | AV. MACHALA 952 Y JORGE PIEDRA                | 3301822               | 179203906100<br>1 | 2010.02.16 | 2010.09.30 | 110738463<br>9 |
| E035 | EXPERTS HANDLING CARGO S.A.                     | MENA DEL HIERRO RIO PUCUNO S/N Y RIO BIGAL    | 601-8807 Y<br>6006821 | 179216970400<br>1 | 2009.12.17 | 2011.03.31 | 110804255<br>4 |
| E034 | EXPOFLORES                                      | AV. AMAZONAS 1326 Y AV. REPUBLICA             | 2923646               | 179098605500<br>1 | 2009.01.12 | 2011.02.28 | 110787789<br>7 |
| E028 | EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.                   | GRANDA CENTENO OE4-60 Y AV. BRASIL            | 2222295               | 179123390500<br>1 | 1900.01.02 | 2009.12.31 | 110652678<br>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<br>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<br>1 | 2008.07.15 | 2010.06.30 | 110709833<br>8 |
| F027 | FARMAENLACE CIA. LTDA.              | CAPITAN RAFAEL RAMOS E2-210 Y CASTELL              |          | 179198472200<br>1 | 2008.05.16 | 2011.09.30 | 110793979<br>1 |
| F003 | FERMAGRI S.A.                       | GONZALES SUAREZ E8-104 Y LA PAZ                    | 2349-070 | 179140134400<br>1 | 1900.01.02 | 2010.09.30 | 110743173<br>3 |
| F004 | FERNANDEZ VICENTE                   |  |          |                   | 1900.01.02 | 2009.10.31 | 110632159<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2007.01.31 | 110345413<br>6 |
| F007 | FERNANDEZ MALES SEGUNDO LEONIDAS    | LA PLAYITA VELASCO IBARRA S/N                      | 2365934  | 170646093600<br>1 | 1900.01.02 | 2010.12.31 | 110771548<br>6 |
| F008 | FERNANDEZ MALES SEGUNDO MIGUEL      | VELASCO IBARRA S/N Y VICENTE ESTRELLA              |          | 171246384100<br>1 | 1900.01.02 | 2011.03.02 | 110897470<br>9 |
| F009 | FERNANDEZ PACHECO WILLIAM ALEJANDRO | PUEMBO CHICHE ENTRADA ANTIGUA 295                  | 2391795  | 171179135800<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| F010 | FERNANDEZ PRADO FANNY DEL ROSARIO   | AVD. CORDOVA GALARZA S/N                           |          | 170756667300<br>1 | 1900.01.02 | 2009.02.28 | 110541911<br>2 |
| F011 | FERNANDEZ SALVADOR ANDRES           | AV. 12 DE OCTUBRE N24-660 Y FRANCISCO SALAZAR      |          | 170637478000<br>1 | 1900.01.02 | 2011.07.31 | 110841829<br>0 |
| F012 | FERRAGUI CIA.LTDA                   | AZCASUBI 1505 Y 24 DE MAYO                         |          | 179171582900<br>1 | 1900.01.02 | 2011.07.31 | 110850308<br>3 |
| F031 | FERRETCAYAMBE CIA. LTDA.            | BOLIVAR OE 0-25 Y ROCAFUERTE                       | 2360-096 | 179214208300<br>1 | 2008.09.09 | 2011.09.30 | 110870412<br>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<br>1 | 2009.04.29 | 2011.06.30 | 110839200<br>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<br>1 | 2008.02.01 | 1900.01.02 |                |
| F026 | FLEURO 2                              | AVDA.AMAZONAS 477 Y ROCA                                    | 2363-037           | 179193089400<br>1 | 2008.02.01 | 1900.01.02 |                |
| F016 | FLORAGRO-VET S.C.C.                   | JUNIN OE-285 Y NATALIA JARRIN                               | 2364-825           | 179183620000<br>1 | 1900.01.02 | 2011.02.28 | 110789349<br>2 |
| F017 | FLORALPACK CIA.LTDA.                  | BARTOLOME SANCHEZ 48 Y SEBASTIAN MORENO                     | 470-576            | 179139683900<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 110125001      |
| F018 | FLOREMPAQUE CIA.LTDA.                 | ASTUDILLO 384 Y FE Y ALEGRIA SECTOR LLANO GRANDE            | 2021-148           | 179195237500<br>1 | 1900.01.02 | 2011.08.31 | 110856997<br>1 |
| F019 | FLORES DUQUE MARGARITA DE LOS ANGELES | ASCAZUBI S/N Y VARGAS                                       | 2360090            | 170374823400<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| F020 | FLORES HERRERA ANA LUCIA              | PEDRO MALDONADO 6397  | 2680974            | 171384680400<br>1 | 1900.01.02 | 2011.11.12 | 110890792<br>8 |
| F021 | FLORES MOSQUERA CARLOS BOLIVAR        | ASCAZUBI S/N Y VARGAS                                       | 2360090            | 170167553800<br>1 | 1900.01.02 | 2008.10.31 | 110511691<br>8 |
| F022 | FLORES SANDOVAL MARCELA JACQUELINE    | EL PINTADO LOTE 175 Y PASAJE 12                             | 2557589            | 170791518500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| F034 | FLOWERCARGO S.A.                      | PANAMERICANA NORTE KM.10 N7076 Y MARIANA DE JESUS           | 2421245            | 179127841000<br>1 | 2009.05.25 | 2011.10.08 | 110878179<br>8 |
| F023 | FREIRE ROSERO LUIS FERNANDO           | AVD. CORDOVA GALARZA S/N Y TERAN                            |                    | 040069495600<br>1 | 1900.01.02 | 2009.06.30 | 110583680<br>4 |
| F028 | FREIRE SALGADO EDISON FRANCISCO       | ROCAFUERTE S412 Y ALIANZA                                   | 2360-534           | 171361873200<br>1 | 2008.05.28 | 2008.10.31 | 110509431<br>0 |
| F035 | FRESH LOGISTICS CARGA CIA LTDA        | CAPITAN ALFONSO YEPEZ Oe-149                                | 2406-129           | 179193560800<br>1 | 2010.01.28 | 2011.11.24 | 110895335<br>2 |
| F032 | FUNDACION EL CONTADOR                 | RAMIREZ DAVALOS OE1-14 Y AV. 10 DE AGOSTO                   | 02252086<br>9      | 179198695400<br>1 | 2009.01.28 | 2011.06.30 | 110838390<br>2 |
| F030 | FUNDACION OMY                         | EL BATAN CARLOS ARROYO DEL RIO N36-110 Y MANUEL MARIA SANCH | 2243788<br>2921456 | 179201513800<br>1 | 2008.09.09 | 2010.12.31 | 110770102<br>8 |
| F024 | FUNDACION PROFESIONAL CONTABLE        | RAMIREZ DAVALOS OE1-14 Y AV. 10 DE AGOSTO                   |                    | 179206885100<br>1 | 1900.01.02 | 2010.04.30 | 110687572<br>8 |
| G001 | GALARZA ACOSTA LUCIA                  | CALLE ARCOS D-10 Y LESANA                                   | 401708             | 170358954700<br>1 | 1900.01.02 | 2011.06.30 | 110839810<br>3 |
| G036 | GALARZA ANDRADE CONSUELO CECILIA      | VASCO DE CONTRERAS N36-183 Y MANOSCA                        | 2494057            | 170752674300<br>1 | 2008.11.05 | 2011.03.31 | 110798350      |



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

|      |               |                                  |         |                   |            |            |  |
|------|---------------|----------------------------------|---------|-------------------|------------|------------|--|
| G012 | GRIPERSA S.A. | CENTRO COMERCIAL CUMBAYA LOCAL 9 | 2896006 | 179080019900<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |  |
|------|---------------|----------------------------------|---------|-------------------|------------|------------|--|

|          |  |   |                      |                   |            |            |                |
|----------|--|---|----------------------|-------------------|------------|------------|----------------|
| G038     | GROUPVINPAZ S.A.                       | LIBERTADOR 112 OE4-10 Y AV. LA PRENSA                         | 2531432              | 179214839100<br>1 | 2009.02.23 | 2009.03.31 | 110651932<br>3 |
| G013     | GRUPASA                                | PLANTA INDUSTRIAL EL SAUCE KM 11 1/2 VIA DAULE                |                      | 099078488400<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| G014     | GRUPO EL COMERCIO C. A.                | AV. PEDRO VICENTE MALDONADO 11515 Y EL TABLON                 | 2670999              | 179000885100<br>1 | 1900.01.02 | 2010.09.30 | 110740063<br>8 |
| G015     | GRUPO GRANDES                          | ALEMANIA L29-69 Y AVD. ELOY ALFARO                            | 2227-539             | 179134951200<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 110100300<br>1 |
| G016     | GUACHAMIN VARGAS MIRIAM ELENA          | MORO MORO CASA N # 5 Y AV. TNTE HUGO ORTIZ                    | 2677-551 097081-888  | 171041872200<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| G020     | GUALAVISI CONLAGO JOSE MANUEL SALVADOR | PAQUIESTANCIA N48 Y SANTA FE                                  | 099394621            | 170437107700<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| G039     | GUALAVISI GUARAS MARIA SALVADORA       | PITANA BAJO S/N   | 094354771            | 171048465800<br>1 | 2009.05.28 | 2010.04.30 | 110687042<br>1 |
| G031     | GUALAVISI IGUAGO MOISES                | AV. NATALIA JARRIN N2-82 Y VIVAR                              | 022363-003           | 170169454700<br>1 | 2008.05.17 | 2008.10.31 | 110507476<br>9 |
| GO3<br>6 | GUAMAN ECHEVERRIA CRISTINA<br>VERONICA | SAN PEDRO E7-80 Y ORIENTE                                     | 2362128              | 171918394700<br>1 | 2010.02.25 | 2011.04.30 | 110815738<br>8 |
| G021     | GUANOTOA NAVARRETE FABIAN BLADIMIR     | ANTONIO SINCHICO LOTE 2 Y JAVITA                              | 2860780              | 171176441300<br>1 | 1900.01.02 | 2011.04.30 | 110811118<br>7 |
| GO3<br>4 | GUANULEMA TAPIA MARIA DE LOURDES       | TERAN S7-22 Y ARGENTINA                                       | 2362-058             | 170663816800<br>1 | 2008.09.18 | 2009.09.30 | 110613298<br>4 |
| G017     | GUAÑA AGUIRRE OSCAR RENE               | SUCRE S/N Y ROCAFUERTE. C.C. VENDEDORES<br>AUTONOMOS LOCAL 90 | 2362008              | 171020216700<br>1 | 1900.01.02 | 2011.12.08 | 110901068<br>4 |
| G018     | GUAÑA GUAYTARILLA LUIS ANIBAL          | AV.NATALIA JARRIN S/N   | 2362-442 099381-430  | 170944411900<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| G019     | GUANA GUAYTARILLA SEGUNDO<br>FERNANDO  | PANAMERICANA NORTE JUNTO A LA VIRGEN                          | 362-442              | 171059653500<br>1 | 1900.01.02 | 2009.03.31 | 110554882<br>5 |
| G022     | GUAYTARILLA PUMA YOLANDA               | FERNANDO NAVARRO CALLE PRINCIPAL LOTE 88                      | 2792055              | 171028959400<br>1 | 1900.01.02 | 2007.06.30 | 110382806<br>5 |
| G023     | GUERRA AGUIRRE FERNANDO ROSENDO        | SOLMIRON SANCHEZ 154 Y CONCEPCION                             | 2403066<br>095230581 | 171204302300<br>1 | 1900.01.02 | 2007.09.30 | 110475409<br>4 |
| G024     | GUERRA AGUIRRE SANDRA CATALINA         | AV. NATALIA JARRIN S2-12 Y JUNIN                              | 2360365              | 170951548800<br>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<br>7 |
| G026 | GUERRA DOMINGUEZ CARLOS ALBERTO    | LA COMARCA PAMPITE LOTE 7,CUMBAYA                           | 2814197         | 171058703900<br>1 | 1900.01.02 | 2007.03.31 | 110358074<br>2 |
| G027 | GUERRA GALARZA ERNESTO FLORENCIO   | AV AMERICA 5191 Y VILLALENGUA                               | 2247839         | 170235065100<br>1 | 1900.01.02 | 2009.03.31 | 110557810<br>8 |
| G034 | GUERRA MENDOZA ERNESTO ENRIQUE     | DIEGO VASQUEZ DE CEPEDA N-1316 Y BELLAVISTA                 | 2476-644        | 170507763200<br>1 | 2010.12.28 | 2010.12.31 | 110769516<br>6 |
| G028 | GUERRERO GARCIA CARLOS EDUARDO     | AV. DIAGONAL 1523 Y LIBERTAD                                | 2362468         | 040062796400<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| G029 | GUTIERREZ TRUJILLO MIGUEL ANGEL    | VICTOR CARTAGENA  |                 | 170783212500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| G046 | GUZMAN CUZCO GALO ENRIQUE          | URUGUAY Y SANTIAGO  | 094508419       | 171621993400<br>1 | 2011.01.11 | 2011.01.31 | 110783007<br>7 |
| G030 | GYMAGRO CIA.LTDA.                  | VIA A TABACUNDO 200 MTS DEL REDONDEL DE GUAYLLABAMBA LOTE 4 | 368706          | 179105341900<br>1 | 1900.01.02 | 2009.02.28 | 110541572<br>9 |
| H001 | HAJJAR ABRAHAM JEAN NICOLAS        | EL TELEGRAFO E7-26 Y SHYRIS                                 | 2467825 2274390 | 170804756600<br>1 | 1900.01.02 | 2007.01.31 | 110343214<br>0 |
| H002 | HARO NARVAEZ SILVIO OLMEDO         | CHASQUIS 2 E INTY RAIMY                                     | 2920681         | 100121842700<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| H014 | HELLWIG MARIANNE URSULA            | BOLIVAR S/N Y ASCAZUBI                                      | 236773          | 171670756500<br>1 | 2009.05.26 | 2009.08.31 | 110605500<br>5 |
| H018 | HERMINIA SANCHEZ E HIJOS CIA. LTDA | SANTA CLARA ANTONIO MARCHENA OE3-54                         | 2904543         | 179175335600<br>1 | 2011.01.18 | 2011.08.31 | 110858090<br>1 |
| H003 | HERNANDEZ BUSTAMANTE DAVID MANUEL  | AV. VICTOR CARTAGENA  | 2363828         | 171525685300<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| H004 | HERRERA ALMEIDA GUILLERMO ANTONIO  | MALDONADO 281 Y FRANCISCO GOMEZ                             | 2659142         | 170262138200<br>1 | 1900.01.02 | 2007.02.28 | 110347587<br>5 |
| H005 | HERRERA CARDENAS MIRIAM SOFIA      | ALAMOS S/N Y GUABOS   | 2899080         | 170458962900<br>1 | 1900.01.02 | 2006.06.30 | 110353721<br>0 |
| H015 | HERRERA GARNICA ALEXANDER          | VICENTE DUQUE N75-24 Y JOSE ANDRADE                         | 2481582         | 171066084400<br>1 | 2009.08.07 | 2011.08.31 | 110859296<br>0 |
| H006 | HERRERA LEON LUIS HERNAN           | IGNACIO PAREJA OE5-39 Y OEDRO FREILE                        | 2590622         | 170282231100<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| H016 | HERRERA NAUPARI JOSE RICHARD       | PASAJE EL CARMEN N° 318 Y 25 DE NOVIEMBRE                   | 282-6872        | 171129893300<br>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<br>1 | 2010.04.02 | 2011.08.31 | 110862253<br>8 |
| H007 | HIDALGO CASTILLO NANCY VERONICA  | CDLA JARDIN DEL VALLE CALLE 2-5 # 315 (MONJAS)          | 2605119           | 170933613300<br>1 | 1900.01.02 | 2007.09.30 | 110474284<br>6 |
| H008 | HIDRO PLASTRO                    |   |                   |                   | 1900.01.02 | 1900.01.02 |                |
| H009 | HIDROSERVICES S. A.              | PSJE HERNAN CORTEZ 118 Y DIEGO DE ALMAGRO               | 2549009           | 179196942100<br>1 | 1900.01.02 | 2011.10.13 | 110879820<br>8 |
| H010 | HILSEA INVESTMENTS LIMITED       | AV. AMAZONAS 7714 Y RIO CURARAY                         | 2303289 3303899   | 179100635600<br>1 | 1900.01.02 | 2010.08.31 | 110727051<br>8 |
| H011 | HORTICOOP ANDINA S.A.            | JUAN MOLINEROS E9-255 Y DE LOS JAZMINES                 | 2483-141 / 142    | 179140335500<br>1 | 1900.01.02 | 2011.10.08 | 110878100<br>9 |
| H012 | HUILCAREMA HERNANDEZ DIANA SOFIA | LUIS FELIPE BORJA 590 Y TARQUI                          | 2236777           | 171369409700<br>1 | 1900.01.02 | 2006.06.30 | 110290250<br>5 |

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

|      |  |   |                     |                   |            |            |            |
|------|--|---|---------------------|-------------------|------------|------------|------------|
| I009 | IMPORTADORA ORAULA CIA.LTDA.             | FLORENCIA ASTUDILLO Y ALFONSO CORDERO                     | 842-858<br>823-537  | 019015366500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| I010 | INDECAUCHO CIA.LTDA.                     | CUSIN CUSIN S/N FRENTE A ROSAS DEL MONTE                  | 2443-240            | 109007788700<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2008.01.31 | 1104367239 |
| I013 | INDUSTRIAS ALES C.A.                     | AV. GALO PLAZA N51-23 Y RAFAEL BUSTAMANTE                 | 2402600             | 139000099100<br>1 | 1900.01.02 | 2007.11.30 | 1104220118 |
| I014 | INDUSTRIAS OMEGA C.A.                    | PANAMERICANA SUR KM 71/2 S/N                              | 675-773<br>675-774  | 179038680500<br>1 | 1900.01.02 | 2011.11.17 | 1108928078 |
| I029 | INECPRO CIA. LTDA.                       | BELLAVISTA OE3-436 Y AV. REAL AUDIENCIA                   | 2533-104            | 179221735000<br>1 | 2010.02.10 | 2011.06.30 | 1108371568 |
| I015 | INFRI CIA. LTDA.                         | DE LOS ACEITUNOS E6-08 Y AV ELOY ALFARO                   | 2807547             | 179122066800<br>1 | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 1103195844 |
| I016 | INIAP ESTACION EXPERIMENTAL SANTA CATAL  | KM UNO PANAMERICANA SUR SN                                | 2697496             | 176808063000<br>1 | 1900.01.02 | 2011.04.30 | 1108164641 |
| I028 | INQUINAM CIA. LTDA                       | LUIS NAPOLEON DILLON N60-181 Y FLAVIO ALFARO              | 235-1362            | 179186958300<br>1 | 2009.10.20 | 2011.09.30 | 1108673350 |
| I017 | INSELEC CIA LTDA.                        |   | 583-949<br>550-460  |                   | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| I025 | INSUQUIMSA CIA.LTDA.                     | LOS GIRASOLES 8 Y NARDOS                                  | 3809-286            | 179204911300<br>1 | 2008.08.11 | 2011.09.30 | 1108687779 |
| I018 | INTERMACO C. A.                          | AV. 10 AGOSTO N25-50 Y COLON                              | 2236302             | 179024521700<br>1 | 1900.01.02 | 2010.06.30 | 1107075510 |
| I030 | INTERMOBIL CIA. LTDA.                    | BAQUERIZO MORENO 255 Y TAMAYO                             | 2869350             | 179194215900<br>1 | 2010.09.13 | 2011.07.31 | 1108446748 |
| I019 | INTERNATIONAL FLOWER SERVICES S.A        | ISHIGTO PRINCIPAL S/N K 3 1/2                             | 2363344,2<br>363362 | 179140563300<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 1101003001 |
| I021 | INVERNEG                                 | AVD.10 DE AGOSTO 132 N67-03 Y DE LOS CEREZOS              | 2480480             | 099065849800<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| I022 | INVIN CIA. LTDA.                         | PANAMERICANA NORTE KM 1 VIA OTAVALO                       | 361914              | 179126894600<br>1 | 1900.01.02 | 2011.04.30 | 1108169870 |
| I031 | IPANMM S.A.                              | URB. SAN CARLOS RIOBAMBA N56-34 Y CARLOS QUINTO           | 2596-412            | 179212974500<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2011.08.31 | 1108619308 |
| I024 | ITAL LLANTA CIA. LTDA.                 | JOAQUIN AUZ E-146 E IÑAQUITO                 | 2435918              | 179017398400<br>1 | 1900.01.02 | 2006.11.30 | 1103309154 |
| J001 | J.V.REPRESENTACIONES                   | MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5 PASAJE 4-A         | 606-879              | 130693044500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| J002 | JARAMILLO HUGO                         | VELASCO IBARRA 433 Y MARCO A.REINOSO         | 365-482              | 170686288300<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| J003 | JARAMILLO CAMPUES XIMENA ALEXANDRA     | PASAJE LOS LIRIOS LOTE 5 Y LEONARDO MURIALDO | 3282285              | 171342096400<br>1 | 1900.01.02 | 2007.09.30 | 1104087245 |
| J004 | JARAMILLO PEÑAFIEL LUIS ENRIQUE        | LIBERTAD Y ASCAZUBI 502                      | 2366-423<br>2365-482 | 170832997200<br>1 | 1900.01.02 | 2011.06.30 | 1108401436 |
| J007 | JITALA CABASCANGO SEGUNDO              | CAMINO AL LLANO S/N Y SECUNDARIA             | 095428719            | 170988717600<br>1 | 2009.03.16 | 2010.01.31 | 1106623144 |
| A027 | JORGE IBARRA Y CIA .AGROTECNICA. J.I . | PANAMERICANA NORTE KM.16 1/2                 | 820-923<br>825-100   | 179097501000<br>1 | 1900.01.02 | 2009.12.31 | 1106428501 |
| J005 | JUMA CAICEDO LUIS OLMEDO               | BARRIO EL TAMBO                              | 365-643              | 100079588800<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |

|      |                                |  |                      |                   |            |            |            |
|------|--------------------------------|--|----------------------|-------------------|------------|------------|------------|
| J006 | JUMBO ROSES C.LTDA             | PURHUANTA DIEZ Y OCHO DE SEPTIEMBRE S/N Y PANAMERICANA | 2365-789<br>2365-078 | 179135514800<br>1 | 1900.01.02 | 2008.01.31 | 1104392662 |
| K001 | KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.  | PEDRO BASA N35-86 Y MAÑOSCA                            | 2241893              | 179171532200<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2007.01.31 | 1103636564 |
| L003 | LA LLAVE S.A.DE COMERCIO       | AVD.AMAZONAS 6065 Y AVD EL INCA                        | 2468564              | 099001529500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 1101003001 |
| L004 | LANCHIMBA CHANCOSI JOSE XAVIER | CUSUBAMBA  |                      | 1712921988<br>1   | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 1103128097 |
| L005 | LATORRE BRACHO HOMERO ANTONIO  | calle Moriles Nº 342 y Jerez                           | 2409668              | 170634771100<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| L006 | LEEXPERP SCCI                  |  |                      |                   | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| L007 | LEON PADILLA LENIN MAURICIO    | OTAVALO  |                      | 1003273701<br>1   | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 1103128097 |
| L008 | LESCANO GUADIR LUIS EDMUNDO    | PANAMERICANA NORTE                                     |                      | 100144259700<br>1 | 1900.01.02 | 2009.02.28 | 1105489656 |

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

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

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



|          |                                     |   |                      |                   |                |            |            |
|----------|-------------------------------------|---|----------------------|-------------------|----------------|------------|------------|
| 8        |                                     |   |                      |                   | 2              |            |            |
| M01<br>9 | MICROEMPAQUES S.A                   | SAN CAMILO VIA A MARIANAS BARRIO CARAPUNGO      | 2824-153<br>2824-154 | 1791408063001     | 1900.01.0<br>2 | 2011.11.12 | 1108910067 |
| M02<br>0 | MICROINFORMATICA CIA. LTDA.         | NORUEGA 210 Y SUIZA                             | 2921622              | 1790547337001     | 1900.01.0<br>2 | 2007.10.31 | 1104127115 |
| M02<br>1 | MICROINFORMATICA CIA.LTDA.          | NORUEGA 210 Y SUIZA EDIF. COOPSEGUROS           | 2921620              | 1790547337001     | 1900.01.0<br>2 | 2007.05.31 | 1103755852 |
| M05<br>2 | MOLINA MALO MARIA ISABEL            | FRANCISCO SALAZAR E11-85 Y 12 DE OCTUBRE        | 2546512              | 1706539432001     | 2009.04.0<br>2 | 2010.07.31 | 1107241130 |
| M02<br>2 | MOLINA MEDINA IRMA ARACELI          | CHUMUNDE 239 Y EL CISNE                         | 2631296              | 0602450546001     | 1900.01.0<br>2 | 2007.03.31 | 1103536732 |
| M02<br>3 | MONTAÑO MERCADO ANTONIA ELVIRA      | MALECON DE ATACAMES                             | 062731145            | 080050793100<br>1 | 1900.01.02     | 2008.07.31 | 1104863254 |
| M02<br>4 | MONTEROS VILLALBA FAUSTO JAVIER     | VENEZUELA 403 Y RESTAURACION                    | 2361620              | 171088333900<br>1 | 1900.01.02     | 2006.11.30 | 1103336273 |
| M02<br>5 | MOORE STEPHENS PROFILE CIA. LTDA.   | AV. AMAZONAS 477 Y RAMON ROCA                   | 2506866              | 179132524900<br>1 | 1900.01.02     | 2011.06.30 | 1108354494 |
| M02<br>6 | MORALES MORALES JOSE JULIO HUMBERTO | CALLE DE LOS NARDOS N56-100                     | 2404582              | 180020257200<br>1 | 1900.01.02     | 1900.01.02 |            |
| M02<br>7 | MORALES ULCUANGO MARCO RAUL         | ROCAFUERTE 1524 E IMBABURA                      | 2363037              | 171021701700<br>1 | 1900.01.02     | 1900.01.02 |            |
| M06<br>2 | MORAN CUMBA MILTON JAVIER           | CAYAMBE   |                      | 1002467346        | 2010.12.28     | 2011.03.31 | 1108052333 |
| M02<br>8 | MORENO LUIS ALONSO                  | PANAMERICANA NORTE KM 7 ANTONIO BASANTES        | 2741959              | 170665694700<br>1 | 1900.01.02     | 1900.01.02 |            |
| M02<br>9 | MORILLO PAREDES CAROLINA FAVIOLA    | SEGUNDO ESPINOZA Y PANAMERICAN NORTE            | 2365296              | 100265227700<br>1 | 1900.01.02     | 2006.11.30 | 1103303789 |
| M03<br>0 | MOROCHO CACUANGO FABIAN             | ALFREDO BOADA S/N Y PANAMERICANA NORTE KM 1 1/2 | 2366177              | 171114503500<br>1 | 1900.01.02     | 2011.03.31 | 1108006178 |
| M03<br>1 | MOROCHO CHASI VICTOR EUGENIO        | PANAMERICANA NORTE KM 2 CAYAMBE TABACUNDO       | 2365322              | 170889510500<br>1 | 1900.01.02     | 2009.01.31 | 1105326508 |
| M03<br>2 | MOROCHO CHASI MARTHA                |   |                      |                   | 1900.01.02     | 1900.01.02 |            |
| M05<br>0 | MOROCHO CHILUISA CARMEN ISABEL      | ASCAZUBI N 0-82 Y LIBERTAD                      | 2361142              | 170900550600<br>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 |                                 |  |                | 170973382600 |            |            |            |
|      | NARANJO SOLORZANO JAIME OLMEDO  | CHUMUNDE OE5-389 Y EL CISNE                          | 2631689        | 1            | 1900.01.02 | 2007.05.31 | 1103719053 |
| N002 |                                 |  | 2450-500 2243- | 171515248200 |            |            |            |
|      | NARVAEZ DOMINGUEZ MARIBEL       | RIO PALORA Oe-47 Y AV.DE LA PRENSA                   | 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 |
|      |                                   |   |          |              |   |            |            | 5         |
|      |                                   |   |          |              |   |            |            | 6         |

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

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

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

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

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

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

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

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



|  |  |  |  |   |  |  |   |
|--|--|--|--|---|--|--|---|
|  |  |  |  | 1 |  |  | 5 |
|--|--|--|--|---|--|--|---|

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

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

|      |                               |  |                   |              |           |   |            |           |   |
|------|-------------------------------|--|-------------------|--------------|-----------|---|------------|-----------|---|
| 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<br>2955440  | 170580410000 | 1 | 2008.12.01 | 2009.11.30 | 1106329368 |
| S009 | SANIGLASS S.A                              | AV.DE LOS GRANADOS 1604                                       | 256-020 431-<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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.<br>CARDENAL DE LA TORRE | 2288299             | 179143131600 | 1 | 1900.01.02 | 2007.02.28 | 1103531505 |
| S044 | SERVICIO ECUAT. DE SANIDAD<br>AGROPECUARIA | ELOY ALFARO S/N Y AMAZONAS                                    | 2567232<br>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<br>1 | 2010.12.22 | 2011.06.30 | 1108387115 |
| S020 | SERVIUNIDECO                              | PANAMERICANA NORTE KM. 5 1/2 Y CEREZOS S/N             | 2476830   | 179192061900<br>1 | 1900.01.02 | 2010.09.30 | 1107399516 |
| S021 | SEVILLA FARINANGO ANA MARIA               | BOLIVAR 824 Y AV. NATALIA JARRIN                       | 2361126   | 100162240400<br>1 | 1900.01.02 | 2011.11.09 | 1108894030 |
| S022 | SHIGUE PULLUPAXI JORGE EFRAIN             | MORONA S/N Y OTAVALO                                   | 086700259 | 180318039500<br>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<br>1 | 1900.01.02 | 2007.03.31 | 1103597534 |
| S024 | SIERRA CARGO CIA.LTDA                     | AV. AMAZONAS 7489 ENTRE RIO CURARA RIO TOPO            |           | 179133005600<br>1 | 1900.01.02 | 2011.06.30 | 1108402883 |
| S047 | SIMBAÑA ANDRANGO MARIA EMPERATRIZ         | PANAMERICANA S/N Y KM 27/2                             | 2365805   | 171013763700<br>1 | 2009.04.15 | 2010.03.31 | 1106738824 |
| S042 | SIMBAÑA BARAHONA SEGUNDO JOSE MANUEL      | AV. MARIANA DE JESUS CAP. GEOVANNY                     | 2822-615  | 170217524900<br>1 | 2008.11.03 | 2011.05.31 | 1108216302 |
| S025 | SINAMED CIA. LTDA.                        | RUMIPAMBA N2-148 Y AV. REPUBLICA                       | 2456424   | 179202421800<br>1 | 1900.01.02 | 2011.09.30 | 1108693845 |
| S050 | SOCIEDAD CIVIL SFE                        | ENDARA OE3-70 Y AV. DE LA PRENSA                       | 2564639   | 179213146400<br>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<br>1 | 2010.11.11 | 2011.03.31 | 1108047720 |
| S041 | SOSA CISNEROS CARLOS ERNESTO              | BELLAVISTA OE3-436 Y AV. REAL AUDIENCIA                | 2533-104  | 170271458300<br>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 Nº 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<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| V010     | VELASQUEZ ARAUJO SEGUNDO MODESTO     | CRISTOBAL COLO 10-50 Y PEÑAHERRERA      |           | 100130710500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| V011     | VERA ZAMBRANO KARINA MAGDALENA       | BARBACOA 1596 Y GONZALO ESCUDERO        | 2600-895  | 130555917900<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| V012     | VERA ZAMBRANO TONY EDUARDO           | CUERO Y CAICEDO 892 Y AMERICA           | 3201-109  | 130488213500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| V013     | VERA ZAMBRANO TONY EDUARDO           | CUERO Y CAICEDO 892 Y AMERICA           | 3201-109  | 130488213500<br>1 | 1900.01.02 | 2007.01.31 | 1104388105 |
| V014     | VICTOR EDMUNDO SALAZAR ALBUJA        | ASCAZUBI # 1609 E IMBABURA              | 2362-765  | 170730914000<br>1 | 1900.01.02 | 2010.08.31 | 1107260142 |
| V021     | VILLALBA COYAGO LUIS PATRICIO        | KM 6 PANAMERICANA SUR S/N               | 2364324   | 170805323400<br>1 | 2009.06.04 | 2011.02.28 | 1107875580 |
| V015     | VILLAMARIN ESPINOZA JAIME HUMBERTO   | AZCAZUBI 11-03 Y LIBERTAD               | 2362122   | 171173582700<br>1 | 1900.01.02 | 2010.08.31 | 1107275053 |
| V016     | VILLARREAL TOBAR ERNESTO FABIAN      | PANAMERICANA SUR VIA QUITO              | 2920802   | 040038128100<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| V017     | VINUEZA MONTENEGRO CARLOS JULIO      | PANAMERICANA NORTE S/N                  | 2110617   | 170976492000<br>1 | 1900.01.02 | 2007.02.28 | 1103488910 |
| V018     | VINUEZA PAZ SANTIAGO RENE            | LIBERTADOR 112 Y AVD.PRENSA             | 2531432   | 170672342400<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| V019     | VINUEZA PAZ SANTIAGO RENE            | LIBERTADOR 112 Y AVD DE LA PRENSA       | 2531432   | 170672342400<br>1 | 1900.01.02 | 2008.12.31 | 1105264699 |
| W00<br>1 | WACKENHUT DEL ECUADOR S.A.           | VALLADOLID 936 Y LUIS CORDERO           | 2229300   | 179000779000<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 | 1101003001 |
| W00<br>2 | WEB CONEXION S. A.                   | NUÑEZ DE VELA E3-13 Y AV. ATAHUALPA     | 2269053   | 179140862400<br>1 | 1900.01.02 | 2007.08.31 | 1103982663 |
| W00<br>3 | WELYFLOR CIA. LTDA.                  | AV. AMAZONAS477 Y ROCA                  | 2362780   | 179125487200<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| W00<br>4 | WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA. | AV. DE LA PRENSA N54-45 Y GONZALO GALLO | 6038-284  | 179176150200<br>1 | 2009.09.15 | 2011.10.04 | 1108762571 |
| Y001     | YANEZ BOHORQUEZ LUIS ALEJANDRO       | MALDONADO 668 Y CALVAS                  | 2611231   | 170673456100<br>1 | 1900.01.02 | 2011.01.31 | 1107799140 |
| Y002     | YEPEZ HERRERA GALO HUMBERTO          | AV. NATALIA JARRIN S13-51 Y CALDERON    | 095234935 | 100000607000<br>1 | 1900.01.02 | 2006.09.30 | 1103143181 |



|          |                              |   |                       |                   |            |            |            |
|----------|------------------------------|---|-----------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|          |                              |   |                       | 1                 |            |            |            |
| Y003     | YEPEZ VASQUEZ PATRICIO       | JOSE MARTIN 2-67  | 2958439               | 100076256500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| Z00<br>5 | ZAMBRANO LOOR JOSE RODY      | VIA A CHONE Km 1 Y MARGEN IZQUIERDO                             | 098926140             | 130900145900<br>1 | 2009.12.23 | 2010.09.30 | 1107369395 |
| Z00<br>4 | ZAMORA BEATRIZ DOLORES       | SODIRO 820 Y AV. 6 DE DICIEMBRE                                 | 2569-513              | 170111529500<br>1 | 2008.10.27 | 2009.07.31 | 1105900224 |
| Z001     | ZAPATA BARZALLO LUIS ENRIQUE | 6 DE DICIEMBRE N57-108 Y LEONARDO MURIALDO                      | 2409199               | 170524623700<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| Z002     | ZHUNIO SUIN MILTON GERVACIO  | 6ta. TRANSVERSAL N45-96 Y FRANCISCO DE LA PITA<br>COCHAPAMBA SR | 2272087               | 170552508500<br>1 | 1900.01.02 | 1900.01.02 |            |
| Z003     | ZORRILLA PIN HUGO AUGUSTO    | FLORES 12-59 Y JAIME RIVADENEIRA                                | 2644-923 2600-<br>385 | 090900319600<br>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.<br>Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa.<br>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.<br>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<br>Habilidad  | Definición   | Nivel | El empleado es competente cuando:  |
|--|--|-------|--|
| <b>Destrezas / Habilidades básicas o de contenido</b><br>Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos |  |       |  |
| 1. Comprensión<br>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<br>Fluidez verbal  | Capacidad que presenta un individuo para comunicarse verbalmente de manera clara y comprensible | Alto  | Proporciona información verbal de mucha utilidad para quien lo recibe, exponer una conferencia magistral                                      |
|   |   | Medio | Entrega y recibe información clara útil y oportuna en el momento adecuado.  |
|   |   | Bajo  | Presenta capacidad para dar información   |
| 5. Destreza matemática  | Utilizar las matemáticas para solucionar diferentes tipos de requerimientos.                    | Alto  | Desarrollar modelos matemáticos para resolver problemas de cálculo y para utilizar programas informáticos utilitarios en diferentes campos... |
|   |   | Medio | Realizar cálculos exactos para el diseñar actividades menores de cálculo y reportes económicos.   |
|   |   | Bajo  | Utilizar las cuatro operaciones matemáticas básicas para desarrollar sus actividades.   |
| 6. Destrezas científicas  | Conocer y utilizar métodos científicos para analizar y solucionar problemas.                    | Alto  | Concluye y recomienda alternativas de soluciones, basándose en la confirmación de hipótesis planteadas.                                       |
|   |   | Medio | Aplica varios métodos de investigación para comprobar hipótesis para la solución de un problema planteado.                                    |
|   |   | Bajo  | 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<br>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<br>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<br><br>Bajo             | institucionales; Antepone los intereses institucionales a los intereses particulares.<br><br>Identifica los objetivos del grupo y orienta el trabajo a la consecución de objetivos<br><br>Tener la disposición de colaborar con otros.            |
| 23. Persuasión              | Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.  | Alto<br><br>Medio<br><br>Bajo | Habilidad de persuadir e influir en los demás para el logro de resultados.<br><br>Utilizar la persuasión para alcanzar el logro de algunos objetivos<br><br>Persuadir a otras personas en actividades de poca importancia                         |
| 24. Negociación             | Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos. | Alto<br><br>Medio<br><br>Bajo | Participar activamente en una reunión y lograr un cambio de opinión acerca de una resolución ya tomada en consenso.<br><br>Lograr acuerdos con un grupo de trabajo para la implementación de nuevas políticas<br><br>Ser aceptado en una disculpa |
| 25. Instrucción             | Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.                              | Alto<br><br>Medio<br><br>Bajo | Realizar el seguimiento a los resultados obtenidos luego de la instrucción<br><br>Demostrar un método de trabajo poniendo énfasis en los resultados<br><br>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<br><br>Medio             | Realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes<br><br>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 estadisticos 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<br><br>Medio<br><br>Bajo | Conoce las metas bien definidas y da cumplimiento a objetivos alineados a la visión de la organización.<br><br>Alinear los objetivos particulares con los objetivos de la organización tratando de desarrollar una visión compartida.<br><br>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<br><br>Medio<br><br>Bajo | Reconocimiento y soluciones de problemas que afectan a la organización.<br><br>Aplicación de técnicas sociométricas y otros para identificar los problemas del grupo de trabajo.<br><br>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<br><br>Medio<br><br>Bajo | Desarrollar un estudio prospectivo de las consecuencias en base a la implementación de nuevas tecnologías.<br><br>Determinar cómo la introducción de tecnología de última generación puede afectar los índices de producción.<br><br>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<br><br>Medio             | Planificar acciones determinantes para solucionar problemas que no permiten lograr el cambio en la organización.<br><br>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.<br>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<br><br>Medio<br><br>Bajo | Diseñar herramientas para el autocontrol y optimización del tiempo que sea útil para otras personas.<br><br>Planificar su tiempo de trabajo y el de los demás.<br><br>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<br><br>Medio<br><br>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.<br><br>Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto de inversión o actividad a corto plazo.<br><br>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<br><br>Medio<br><br>Bajo | Ser un referente para la utilización de equipos, materiales e insumos utilizados en la institución .<br><br>Optimizar el uso cuidando apropiadamente los equipos, materiales e insumos que utiliza en su trabajo.<br><br>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<br><br><br>MEDIO<br><br><br>BAJO | Capacidad para mantener de forma permanente una linea de comportamiento basado en los principios y valores comprometiendo a los demas en la misma conducta<br><br>Aplicar los valores éticos y morales en todas sus actividades<br><br>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<br><br><br>MEDIO<br><br><br>BAJO | Automotivarse permanentemente al desarrollar todas las actividades<br><br>Se preocupa por saber cuales son los objetivos para cumplirlos en su puesto de trabajo<br><br>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<br><br><br>MEDIO<br><br><br>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.<br><br>Mostrar lealtad a la institución respetando las normas y políticas de la misma<br><br>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<br><br><br>MEDIO                 | Prestar atención, rapidez y creatividad en el desarrollo de todas actividades a ejecutarse.<br><br>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<br>TECNOLOGICO |   | Desarrollo tecnológico es muy bajo                                |  | A10 |
| ACCESO<br>TECNOLOGIA      | A | Acceso a tecnología para el cultivo de flores en el mercado local |  | A11 |

### MICROENTORNO

#### CLIENTES

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

#### PROVEEDORES

| COMPONENTES |  | VARIABLES IDENTIFICADAS     | O  | A |
|-------------|--|-----------------------------|----|---|
| PROVEEDORES |  | Seriedad de los proveedores | O8 |   |

#### COMPETENCIA

| COMPONENTES |  | VARIABLES IDENTIFICADAS                                       | O | A   |
|-------------|--|---|---|-----|
| 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>  | 100 | 1,00 |   | 2,55 |

### **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<br/>NORMADA</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO<br/>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<br/>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><br>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.<br>Gerente General<br>Gerente Administrativo Financiero<br>Gerente de Comercialización<br>Gerente de Finca |
| Seleccionar personal de planta, operativo y administrativo hasta mandos medios y supervisores | Gerente de Producción<br>Gerente de Finca  |
| Planificar y coordinar programas de desarrollo y capacitación.                                | Gerente General<br>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<br>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<br>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.<br>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                                 |                                      |