



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos de la empresa
Floralstar Cía. Ltda., ubicada en el cantón Cayambe de la
provincia de Pichincha en el periodo 2015-2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Gordillo Granda, Katya Raquel.

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Diseño de un modelo de gestión por procesos de la Empresa Floralstar Cía. Ltda., ubicada en el cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, en el periodo 2015-2016", realizado por Katya Raquel Gordillo Granda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Junio de 2016

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Katya Raquel Gordillo Granda declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos de la Empresa Floralstar Cía. Ltda., ubicada en el cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, en el periodo 2015-2016, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgtr. Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autora: Katya Raquel Gordillo Granda
Cédula: 1704993508

DEDICATORIA

A mi hija Analía, quien es el motivo de vida, mi alegría y la razón por la que lucho cada día.

A mi Padre José (+), quien nos dejó un gran legado de éxitos profesionales y espirituales.

Desde el cielo estará muy orgulloso de mis logros alcanzados.

A mi Madre Raquel, por su soporte, incentivo y cariño para hacer realidad este sueño.

A mis hermanos Danilo, Tatiana y David, por su apoyo incondicional.

Katya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por su colaboración en la formación de profesionales, impulsor de desarrollo de la sociedad. En especial al respetable director de tesis, Economista Marcelo Almeida, por su guía permanente en la ejecución del presente trabajo.

Un particular agradecimiento a la Empresa Floralstar y en especial al Arquitecto Roberto Jaramillo y la Economista Andrea Jaramillo, directivos de la empresa, por todo el soporte y colaboración para el desarrollo del presente proyecto de titulación, la confianza depositada en mi persona durante la realización del proyecto y la facilidad al acceso de la información necesaria e impulso dado.

A todas aquellas personas que de una u otra forma fueron participes en mi formación y han permitido que este trabajo se haga posible.

Katya Gordillo

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO 1.....	15
PLAN DE TESIS	15
1.1. Tema.....	16
1.2. Línea de investigación.....	16
1.3. Problemas generales y específicos.	16
1.3.1. Problema general.....	16
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.3.3. Árbol del problema.	17
1.4. Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
1.4.3. Procedimiento para alcanzar objetivos.....	19
1.5. Hipótesis.....	20
1.5.1. Hipótesis general.....	20
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	20
1.6. Metodología de la investigación.....	20
1.6.1. Tipo de estudio.....	20
1.6.2. Métodos de investigación.....	20
1.6.3. Técnicas de recolección de la información.....	21
1.6.4. Fuentes de información.....	21
1.7. Justificación.....	22
1.8. Alcance del proyecto.....	23
1.8.1. Delimitación temporal.....	23
1.8.2. Delimitación espacial.....	23
1.9. Beneficiarios del proyecto.....	23
1.9.1. Beneficiarios directos.....	23
1.9.2. Beneficiarios indirectos.....	23
CAPÍTULO 2.....	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1. Cadena de valor.....	25
2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	26
2.3. La gestión por procesos en una Organización.....	28

2.3.1.	Procesos.....	29
2.3.2.	Procedimiento.....	29
2.3.3.	Enfoque basado en procesos.....	30
2.3.4.	Tipos de procesos,.....	31
CAPÍTULO 3.....		33
MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL.....		33
3.1.	Marco institucional.....	34
3.1.1.	Descripción de la empresa.....	34
3.1.2.	Misión.....	34
3.1.3.	Visión.....	34
3.1.4.	Objetivos organizacionales.....	35
3.1.5.	Valores.....	35
3.1.6.	Estructura orgánica funcional.....	36
3.2.	Línea de productos.....	44
3.3.	Diagnóstico situacional.....	45
3.3.1.	El sector agrícola en el Ecuador.....	45
3.3.2.	Principales destinos de exportaciones del Ecuador.....	47
3.3.3.	Mercado destino de flores ecuatorianas.....	48
3.3.4.	Análisis situacional.....	49
3.3.4.1.	<i>Factores externos – Análisis PEST</i>	49
3.4.	Análisis FODA.....	52
3.4.1.	Fortalezas.....	52
3.4.2.	Oportunidades.....	53
3.4.3.	Debilidades.....	53
3.4.4.	Amenazas.....	53
3.4.5.	Evaluación de factores externos.....	54
3.4.6.	Evaluación de factores internos.....	54
3.4.7.	Matriz FODA.....	55
3.4.8.	Matriz de involucrados.....	57
3.5.	Marco legal.....	59
3.5.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	60
3.5.2.	Ley de Compañías.....	60
3.5.3.	Código Tributario.....	61
3.5.4.	Ley de Seguridad Social IESS.....	61
3.5.5.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	62
CAPITULO 4.....		63
MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS.....		63
4.1.	Plan de acción.....	64
4.2.	Matriz Causa-Efecto.....	64
4.3.	Mapa de procesos.....	67
4.3.1.	Diagramas de Flujo de los procesos.....	68
4.4.	Modelo de mejoramiento de procesos.....	75
4.5.	Propuesta de mejoramiento.....	76
4.5.1.	Departamento de producción.....	76
4.5.2.	Departamento soporte técnico.....	80
4.5.3.	Departamento de ventas.....	83

4.5.4.	Departamento de contabilidad.....	86
4.5.5.	Departamento talento humano.....	88
4.6.	Verificación de resultados.....	91
4.7.	Matriz de análisis de riesgos.	91
4.8.	Fuerzas competitivas de Porter.	94
4.9.	Plan prevención ambiental.	95
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES.....		97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		98
ANEXOS.....		100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del Problema.	18
Figura 2. Objetivos de acuerdo al plazo	18
Figura 3. Procedimiento para alcanzar objetivos.....	19
Figura 4. Cadena de Valor.....	25
Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter.	27
Figura 6. Enfoque de procesos.	29
Figura 7. Organización basada en proceso.....	30
Figura 8. Importancia del enfoque basado en procesos.....	31
Figura 9. Tipos de procesos.....	31
Figura 10. Organigrama Estructural Floralstar	36
Figura 11. Estructura jerárquica	37
Figura 12. Rosa fresca para corte.....	44
Figura 13. Rosas frescas en variados colores.....	45
Figura 14. Tamaño botón rosa.....	45
Figura 15. Exportaciones no petroleras principales grupos de productos % Participación, .. Ene- Abr. 2015.....	46
Figura 16. Evolución inflación de noviembre 2014 a noviembre 2015.....	50
Figura 17. Información IPC	51
Figura 18. Plan de acción general.....	64
Figura 19. Matriz Causa - Efecto	66
Figura 20. Mapa de Procesos de Floralstar.	67
Figura 21. Simbología de Flujogramas.....	68
Figura 22. Documentos.....	68
Figura 23. Flujograma de Exportación.	69
Figura 24. Flujograma de Compras.....	70
Figura 25. Flujograma de Cultivo.	71
Figura 26. Flujograma de poscosecha.	72
Figura 27. Flujograma de proceso Contable	73
Figura 28. Flujograma de proceso Transporte.	74
Figura 29. Flujograma de Proceso N° 1.....	79
Figura 30. Flujograma de Proceso N° 2.....	82
Figura 31. Flujograma de Proceso N° 3.....	85
Figura 32. Stakeholders: Grupos de interés de la organización.	88
Figura 33. Proceso de desarrollo de talento humano.	89
Figura 34. Ingreso a las instalaciones.....	101
Figura 35. Área de Cultivo	101
Figura 36. Plantación de rosales.....	102
Figura 37. Rosal	102
Figura 38. Flor lista para corte	102
Figura 39. Flores listas para empaque.....	102

Figura 40. Bonches listos para embarque.....	102
Figura 41. Cuarto frío de poscosecha.....	102
Figura 42. Etiqueta de empaque.....	103
Figura 43. Portada del Sistema Silver Book.....	103
Figura 44. Factura de exportación.	104
Figura 45. Factura comercial.	104
Figura 46. Packing list.....	105
Figura 47. Exportaciones ecuatorianas de flores en FOB.	110
Figura 48. Exportaciones ecuatorianas de flores por Toneladas.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades primarias	26
Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	27
Tabla 3. Tipos de Procesos	32
Tabla 5. Exportaciones no petroleras del Ecuador.....	47
Tabla 6. Principales destinos de exportaciones.	48
Tabla 8. Evaluación de factores interno.	55
Tabla 9. Matriz FODA.	56
Tabla 10. Matriz de involucrados.	58
Tabla 11. Plan de Acción general Floralstar.....	64
Tabla 12. Simbología de Flujograma.	76
Tabla 13. Debilidades y fortalezas del departamento de producción.....	76
Tabla 14. Proceso sugerido producción.	78
Tabla 15. Fortalezas y debilidades Soporte Técnico.	80
Tabla 16. Proceso sugerido soporte técnico.	81
Tabla 17. Fortalezas y debilidades de Ventas.....	83
Tabla 18. Proceso sugerido departamento comercialización ventas-adquisición.	84
Tabla 19. Fortalezas y debilidades del departamento de Contabilidad.....	86
Tabla 20. Proceso sugerido departamento de Contabilidad.	87
Tabla 21. Fortalezas y debilidades del Talento Humano.	89
Tabla 22. Proceso sugerido de Talento Humano	90
Tabla 23. Verificación de resultados.	91
Tabla 24. Análisis de riesgos.	93
Tabla 25. Cinco fuerzas de Porter en Floralstar.	94
Tabla 26. Ranking de Fincas Certificadas FlorEcuador (A enero de 2016).	106
Tabla 27. Compradores de flores ecuatorianas.....	110

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación de maestría se relaciona con el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Floralstar Cía. Ltda., ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, en el periodo 2015-2016.

La investigación realizada en Floralstar permitió evidenciar que la empresa no cuenta con manuales de procesos y que la comunicación tiene algunos inconvenientes, lo que lleva a duplicar ciertas tareas por parte de los trabajadores. Adicionalmente, se observó que la empresa no ha establecido un plan de capacitación permanente en sus empleados, provocando que el personal operativo desarrolle actividades en forma motora sin un aporte eficaz a la productividad de la empresa. Como consecuencia se determina la falta de eficiencia en el trabajo y por ende la afectación a la rentabilidad y al aprovechamiento de recursos de la empresa.

El propósito de este trabajo es evidenciar que un correcto modelo de gestión de procesos permite mejorar la rentabilidad del negocio, así como también simplificar las condiciones de trabajo, logrando así optimizar el tiempo, los recursos, y maximizar la excelencia organizacional de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Comunicación empresarial, Capacitación empresarial, Procesos administrativos, Excelencia Organizacional.

ABSTRACT

The following Master Degree job is related to the design of a process management model for the company FLORALSTAR Cia. Ltda., located in Canton Cayambe Pichincha Province between 2015 to 2016.

Research in FLORALSTAR survey revealed that the company does not have manual processes and that communication has some drawbacks, leading to double certain tasks by workers. In addition, it was noted that the company has not established a permanent training plan in their employees, causing the operating personnel, operate in motor form without an effective contribution to the productivity of the company. It determines, as a result, the lack of work efficiency and therefore the involvement both profitability and the use of company resources.

The purpose of this paper is to show that a correct model of process management improves profitability, as well as simplify the working conditions and thus optimizing time and resources; and maximize organizational excellency of the company.

KEYWORDS: Managerial communication, Managerial Training, Administrative Processes, Excellence Organizational.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el Ecuador ha incrementado sus exportaciones de productos no tradicionales entre los que se encuentran las flores, que tienen mucha acogida en Estados Unidos y países europeos; esta situación obliga a las empresas florícolas ser más eficientes y eficaces en el momento de gestionar la empresa, buscando alcanzar los objetivos planteados que permitan a la organización obtener resultados efectivos.

La creciente innovación empresarial, exige a las empresas adaptar nuevas estrategias de desarrollo organizacional, aplicar procesos sistemáticos de acuerdo a las necesidades existentes, basados en desarrollo de tecnologías, capacitación del talento humano; por lo que exige que las organizaciones actuales sean más competitivas.

FLORALSTAR Cía. Ltda. es una empresa florícola que se dedica a la producción y exportación de flores. El problema principal de la empresa radica en contar con una estructura orgánica tradicional, que es manejada en forma centralizada sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y con tiempos excesivos de espera.

Para desarrollar el presente trabajo, se realizó un diagnóstico situacional de la empresa que permitió conocer las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de la misma. Se desarrolló el direccionamiento estratégico que permitió sugerir una orientación a las actividades de los departamentos.

El trabajo de investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa FLORALSTAR Cía. Ltda. ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha en el periodo 2015-2016”, está distribuido en cinco capítulos desarrollados con una metodología analítica deductiva utilizando técnicas de observación directa y análisis de datos históricos.

En el primer capítulo se establece la problemática y justificación de la investigación; además, los objetivos que se busca alcanzar y las hipótesis a comprobar. El capítulo dos incluye el marco referencial, espacial y conceptual para el desarrollo del trabajo; sustentado con bibliografía relacionada a los modelos de gestión por procesos, normativa legal y entes de control. En el capítulo tres se realiza el diagnóstico situacional de la empresa, determinando el ambiente externo e interno que condicionan la productividad de la empresa. El modelo de gestión por procesos se desarrolla en el capítulo cuatro y se lo diseña con ayuda de matrices, diagramas y mapas de procesos por departamentos. Por último en el capítulo cinco se establecen las conclusiones y recomendaciones al trabajo investigativo.

CAPITULO 1

PLAN DE TESIS

1.1. Tema.

“Diseño de un modelo de gestión por procesos de la Empresa Floralstar Cía. Ltda., ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, en el periodo 2015-2016”.

1.2. Línea de investigación.

Desarrollo Empresarial y Nuevas Tecnologías: Aplicación de procesos administrativos y nuevas tecnologías que generan el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

1.3. Problemas generales y específicos.

1.3.1. Problema general.

Después de realizar una investigación previa con los directivos de FLORALSTAR Cía. Ltda., empresa florícola que se dedica a la producción y exportación de flores; se ha podido establecer que la empresa es de tipo familiar y se maneja sin planificación estratégica, esto, junto con la concentración en gestión de producción y la carencia de un diagnóstico situacional ha traído como consecuencia confusión en actividades por parte de los empleados, deficiente relación y comunicación con stakeholders, elevados costos, tiempos excesivos de espera, entre otros.

La carencia de un plan estructurado de procesos por departamentos, limita la oportuna toma de decisiones por parte de los accionistas y del equipo de trabajo. Dicha situación impide a la empresa un mejoramiento continuo y posibilidades de crecimiento a mediano y largo plazo. Considerando la vulnerabilidad del sector por la influencia directa de parámetros climatológicos, se genera la necesidad de construir procesos de planificación que den paso a la racionalización de recursos y reducir al mínimo los desperdicios.

A pesar de haber alcanzado un posicionamiento mediano en el mercado y haber obtenido un atractivo portafolio de clientes, las actividades que se llevan a cabo no han sido gestionadas eficientemente, por esta razón Floralstar Cía. Ltda. se ha visto inmersa en una serie de problemas, como tiempo de ciclos mayores al estándar, desperdicios en el proceso productivo, calidad insuficiente, inestabilidad financiera, deficiente relación con sus proveedores y sus distribuidores, débiles relaciones con el personal; y, como consecuencia de todos estos problemas, se dificulta el crecimiento y el posicionamiento en el mercado. Debido a la carencia de actividades detalladas en forma escrita, el control de las mismas es

limitado, desmejorando el proceso dentro de la empresa y afectando directamente las actividades de producción y comercialización.

Por todo lo expuesto en el contexto, se da la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos para Floralstar Cía. Ltda. que permita a la organización tener mejores mecanismos de control, para poder medir y mejorar cada uno de sus procesos junto a una mejor gestión de sus recursos, y que, de esta manera, la empresa alcance sus objetivos entre los que destacan la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos; optimización de actividades y alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.

Para mejorar esta situación en la organización se propone diseñar un Modelo de Gestión por procesos, que permita el mejoramiento continuo en todas las áreas de la organización, con el objeto de obtener un producto de primera calidad y así competir eficazmente con productos de otros países.

Al desarrollar una contextualización de la implementación de procesos, se presentarán alternativas de solución a los problemas existentes en la empresa, así como sugerencias para los problemas del sector en el país entre los que se encuentran la dependencia de intermediarios para la exportación de las rosas, dificultad para acceder a líneas de crédito, riesgos financieros, crisis económica de principales países meta (China, Rusia); o incremento de competencia.

1.3.2. Problemas específicos.

- No se ha realizado un diagnóstico situacional de FLORALSTAR Cía. Ltda.
- La Empresa labora sin un direccionamiento estratégico que le permita desarrollar sus actividades eficientemente.
- Carencia de un plan estructurado de modelo de gestión por procesos para la empresa.
- No se dispone de una metodología que permita el mejoramiento continuo en procesos.

1.3.3. Árbol del problema.

Después de conversar con directivos y supervisores de departamentos, se ha podido establecer que los problemas que se presentan son centralización de funciones en la Dirección, comunicación deficiente, carencia de plan de procesos y resistencia al cambio; esto ocasiona que los procesos actuales sean inadecuados y representan una debilidad que

se puede corregir a través de implementar un modelo de gestión de procesos adaptado a las necesidades particulares de una empresa florícola.



Figura 1. Árbol del Problema.
Elaborado por: Katya Gordillo.

1.4. Objetivos.

Los objetivos muestran la razón de la investigación, lo que se quiere alcanzar. A los objetivos se los puede dividir de acuerdo al lapso de tiempo trazado para cumplirlos en corto, mediano y largo plazo.



Figura 2. Objetivos de acuerdo al plazo
Elaborado por: Katya Gordillo

1.4.1. Objetivo general.

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos entre departamentos desarrollado con base en actividades, funciones, costo, tiempo y unidad; y cuyo fin es que se alcance el mejoramiento de la productividad para la empresa Floralstar Cía. Ltda., ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Floralstar Cía. Ltda., que permita establecer cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Identificar los modelos de gestión de procesos más eficientes para alcanzar maximización de resultados y uso de recursos de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa e instrumentar una metodología que permita el mejoramiento continuo.

1.4.3. Procedimiento para alcanzar objetivos.

Con el fin de desarrollar el estudio de manera ordenada y en concordancia con los objetivos es necesario establecer cada uno de los factores o claves de administración que consisten en:

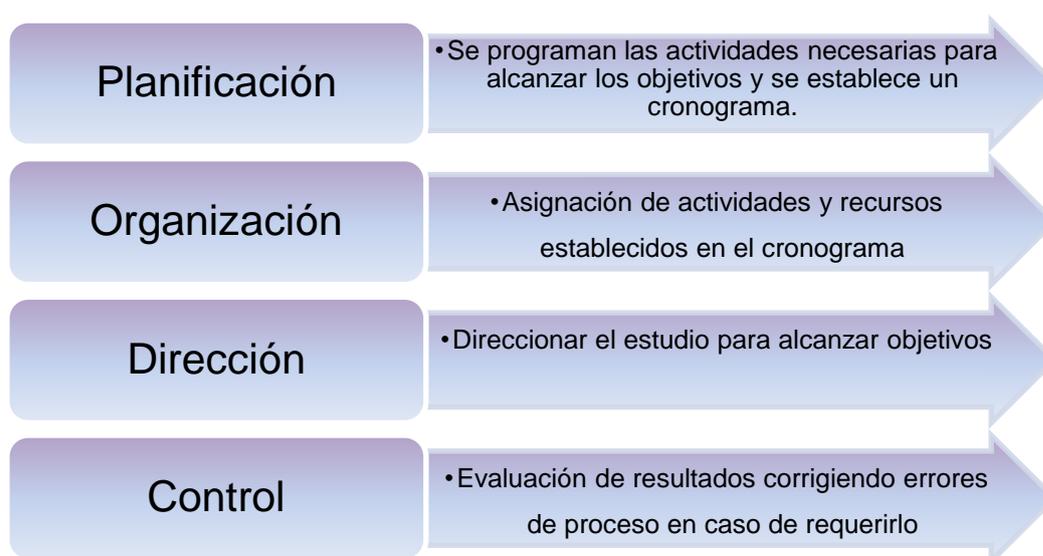


Figura 3. Procedimiento para alcanzar objetivos

Fuente: Porras (2014, pág. 17).

Elaborado por: Katya Gordillo

1.5. Hipótesis.

1.5.1. Hipótesis general.

El diseño, documentación y aplicación de un Modelo de Gestión por procesos en todas las áreas contribuirá al mejoramiento continuo de la Empresa Floralstar Cía. Ltda., con el objetivo de un eficaz manejo del tiempo, de recursos y del personal.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- El Modelo de Gestión por Procesos permitirá el mejoramiento continuo de la empresa, con el objeto de obtener productos de altísima calidad y así competir eficazmente con productos de otros países.
- Ayudará a fortalecer las relaciones interpersonales entre Empleados, Directivos, Accionistas, Clientes y Proveedores.
- Se podrá responder en forma oportuna a las necesidades y cambios del mercado.

1.6. Metodología de la investigación.

El análisis de la información será de forma paulatina y de forma constante según los avances del proceso investigativo para lo cual se utilizará el estudio descriptivo.

1.6.1. Tipo de estudio.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha decidido utilizar el estudio descriptivo que se lo realizará a través de la recopilación de información para analizar las variables que inciden de forma directa en la administración de procesos en la empresa. Este tipo de estudio detalla situaciones, eventos y hechos que muestran un enfoque del estado actual, buscando detalles y rasgos destacados, con el afán de compilar información que ayude a alcanzar los objetivos planteados.

1.6.2. Métodos de investigación.

La presente investigación se realizará utilizando los métodos analítico-sintético y deductivo:

- **Analítico-Sintético.-** Con el método de análisis y síntesis, se determinará el modelo de gestión por procesos óptimo que requerirá para mejorar en todos los procesos de producción FLORALSTAR.

Además el método analítico sintético permitirá separar algunos componentes que forman la realidad del presente trabajo de investigación en cuanto se refiere al

modelo de gestión por procesos, se desarrollará un análisis situacional de la empresa, de forma independiente, ordenada y objetiva.

- **Deductivo.**- A través de este método; que consiste en partir de un principio o ley general ya establecida y conocida, se podrán estudiar y analizar en forma detallada todos los aspectos relacionados con el modelo de gestión por procesos.

1.6.3. Técnicas de recolección de la información

Entre las técnicas que se utilizarán para recopilar la información están: la observación, en donde se establecerán patrones de procesos y procedimientos relacionados con la producción y exportación de flores, además se podrá identificar las áreas que presenten mayores inconvenientes.

La observación se desarrollará específicamente en las instalaciones de la empresa FLORALSTAR ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, identificando las áreas existentes y, los procesos ejecutados, realizando un diagnóstico situacional para determinar las matrices de impacto interno, externo, aprovechabilidad, vulnerabilidad y FODA.

Adicionalmente se utilizará la entrevista orientada a ciertos directivos, con el fin de conocer aspectos generales sobre los procedimientos de la empresa y los factores claves del éxito que se deberán tomar en cuenta al momento de desarrollar un modelo de gestión de procesos.

1.6.4. Fuentes de información

– Fuentes primarias

El presente estudio recurrirá como fuentes primarias a las entrevistas a directivos de la empresa para conocer las necesidades de la empresa en lo que se refiere a la Gestión por Procesos.

– Fuentes secundarias

Para complementar la información obtenida a través de las fuentes primarias, se va a recolectar datos de fuentes bibliográficas como: publicaciones del INEC, Folletos, Anuarios,

Estadísticas, Manuales, Revistas, Libros, Enciclopedias, Tesis de Grado e Internet, para conocer más sobre el tema.

1.7. Justificación.

Mediante un diagnóstico de la situación actual de la empresa se conocerá la gestión de procesos que maneja la empresa y cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con esta información se pueden determinar los factores críticos, que serán el punto de partida para diseñar el Modelo de Gestión por Procesos con el cual se aplique la filosofía de mejoramiento continuo para la Empresa Floralstar Cía. Ltda.

Con el Modelo de Gestión, además se alcanzará calidad en el servicio de comercialización y distribución de los productos, lo que beneficiará a los clientes e incidirá sobre los resultados de la empresa.

La mejora continua es una herramienta que estimula el desarrollo de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso, ésta asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora, cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. (Ramírez, 2006, pág. 7)

Algunas de las herramientas a utilizar incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

El Cuadro de Control Comando *Balance Scorecard* es otra herramienta a ser utilizada. Ha sido desarrollado en los últimos años como una poderosa manera para implementar estrategias y monitorear de manera continua el desempeño, permite introducir cambios en la cultura y los procedimientos en muchas organizaciones.

Por todo lo expuesto, se justifica la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos para FLORALSTAR Cía. Ltda. que permita a la organización tener mayor control, mejorar la capacidad de medición, lograr una eficaz gestión de sus recursos, alcanzar los objetivos de satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, optimizar las actividades, satisfacer las expectativas de los inversionistas y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. Para mejorar la situación de la organización, se propone

diseñar un Modelo de Gestión por Procesos, que fomente el mejoramiento continuo, con el objeto de obtener un producto de primera calidad y así competir eficazmente con productos de otros países.

1.8. Alcance del proyecto.

La presente investigación se desarrollará a través de una investigación bibliográfica y de campo; la recopilación de información y la construcción del sistema de gestión serán realizadas por la autora.

1.8.1. Delimitación temporal.

El proyecto se desarrollará en el periodo 2015-2016. Se utilizará información institucional del año 2014 y 2015.

1.8.2. Delimitación espacial.

El presente trabajo de investigación se realizará en la finca de la empresa, que está ubicada en el Cantón Cayambe en la Provincia de Pichincha, a una altura de 2960 m.s.n.m. y su extensión es de 14.11 hectáreas, de las cuales 9 hectáreas son dedicadas a la producción de rosas.

1.9. Beneficiarios del proyecto.

1.9.1. Beneficiarios directos.

- Directores y supervisores de cada departamento quienes podrán coordinar efectivamente el trabajo y las actividades con las diferentes dependencias de la Empresa.
- Todos los trabajadores de la Empresa, quienes tendrán mayor acceso a la información organizacional.

1.9.2. Beneficiarios indirectos.

- Clientes y proveedores así como la comunidad en general que se beneficiaría con una gestión gubernamental más eficiente.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1. Cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta que se utiliza para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus ventajas competitivas y analizar la empresa por partes; la cadena de valor "...permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o un servicio, es decir, divide la actividad general de una empresa en actividades de producción de valor. La idea es que cada una de las actividades identificadas aporta una parte del valor final y represente una parte del coste" (Carrión, 2007, pág. 130).

El proceso diagnóstico tradicional evalúa por separado las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, producción, financiera, de personal y la función administrativa. El modelo que se desarrolla a continuación para las áreas de producción, personal, contabilidad y finanzas se basa en el propuesto por BIDUPJ., va un poco más allá de éste y enfoca parte de su atención en las actividades primarias y de apoyo que tienen lugar en una organización. Este modelo se conoce como la cadena de valor genérica creada por Porter. (Vidal, 2004, pág. 206)

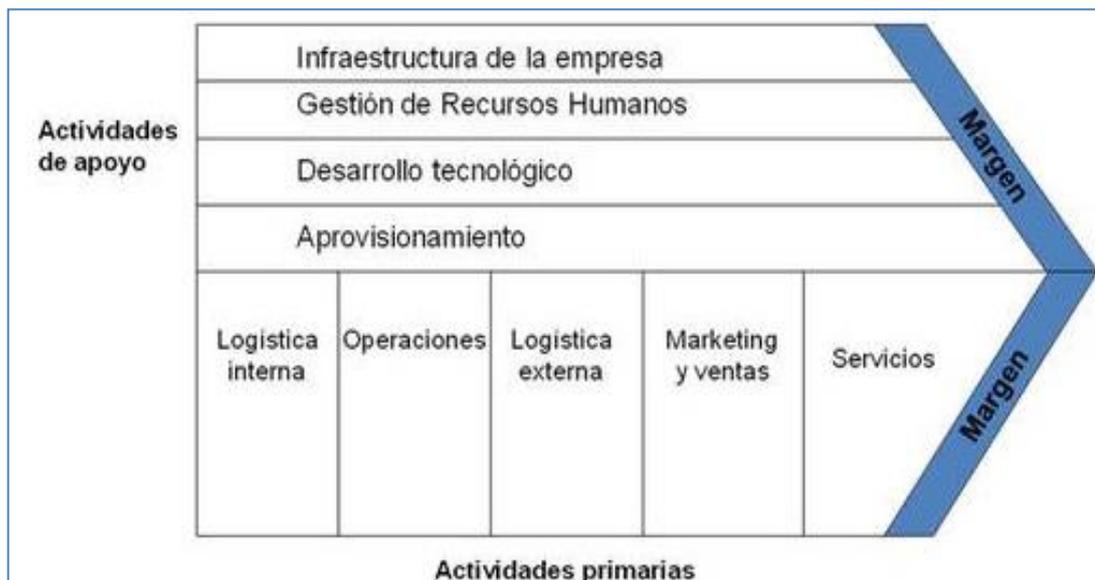


Figura 4. Cadena de Valor.
Fuente: (Porter, 2006, pág. 66)

- **Actividades primarias.-** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Tabla 1. Actividades primarias

Logística interna:	En donde las empresas gestionan y administran la recepción y almacenamiento de las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
Operaciones:	En esta etapa a la materia prima se la transforma en producto terminado. Mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
Logística Externa:	Cuando el producto está terminado, se encuentra en la etapa logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
Marketing y Ventas:	Se deben administrar correctamente los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
Servicios:	Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Fuente: (Porter, 2006)

Elaborado por: Katya Gordillo.

- **Actividades de apoyo.-** Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones a toda la empresa. El abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Este modelo permite analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad, y se vuelve importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. (Kotler, 2004, pág. 156)

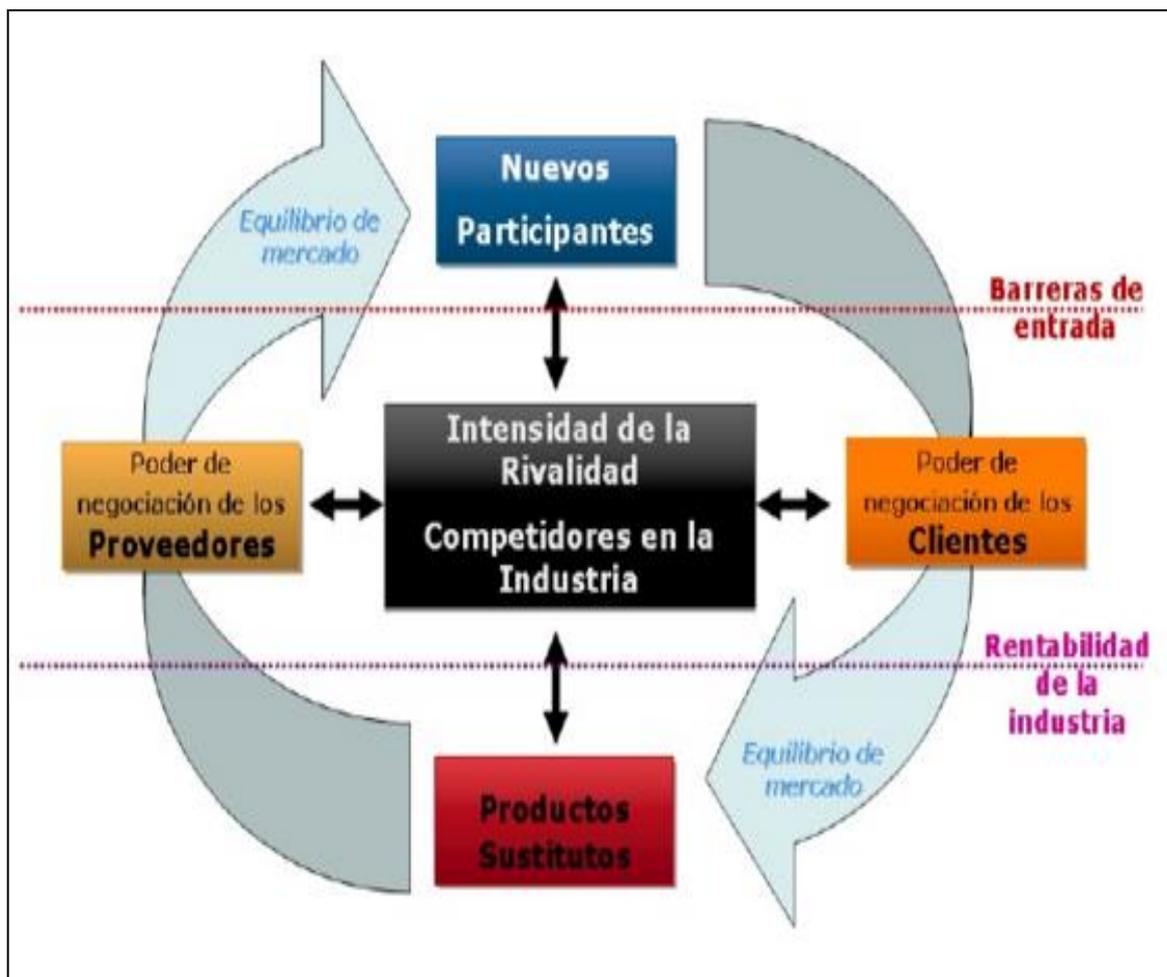


Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter.
Fuente: (Porter, 2006).

Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter.

<p>Nuevos participantes</p>	<p>Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente la rivalidad entre los competidores estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.</p>
<p>Poder negociación clientes</p>	<p>Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados o son grandes, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.</p>
<p>Productos sustitutos</p>	<p>Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.</p>

Poder negociación proveedores	Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación se vuelve insostenible si el proveedor decide integrarse hacia adelante.
Competidores en la industria	La competencia directa: describe un mercado en el que todas las magnitudes económicas importantes, las determinan fuerzas impersonales del mercado, no existe rivalidad activa y tampoco poder en el mercado de un agente económico sobre otro. (Fuentes, 2001, pág. 151) Competencia indirecta: todos los negocios que intervienen de forma lateral en el mercado y con los clientes de la organización, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Fuente: (Porter, Estrategia competitiva Edición revisada, 2009)
Elaborado por: Katya Gordillo

2.3. La gestión por procesos en una Organización.

Cuando se habla de un proceso administrativo se refiere al establecimiento de políticas a seguirse para el correcto desempeño de las actividades. Las fases establecidas en un proceso están plasmadas en los documentos con los parámetros necesarios para seguirlos secuencialmente.

Los Procesos son actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico. Transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos. Su objetivo es obtener resultados y por lo tanto, debe tener asignada una métrica que permita cuantificar la eficiencia del mismo. Los procedimientos, en cambio son los pasos para ejecutar una tarea, que detallan y especifican como deben proceder los responsables de su ejecución su objetivo es finalizar una tarea; tienen objetivos diferentes para cada departamento de la organización. (Taccone, 2012)

2.3.1. Procesos.

Existen muchas definiciones de procesos, entre las cuales se puede mencionar que es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”. (UAEMEX, 2008)

“Proceso es el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas (*inputs*: insumos) en unas salidas deseadas (*outputs*: bienes o servicios)” (Amat, 2008, pág. 13).

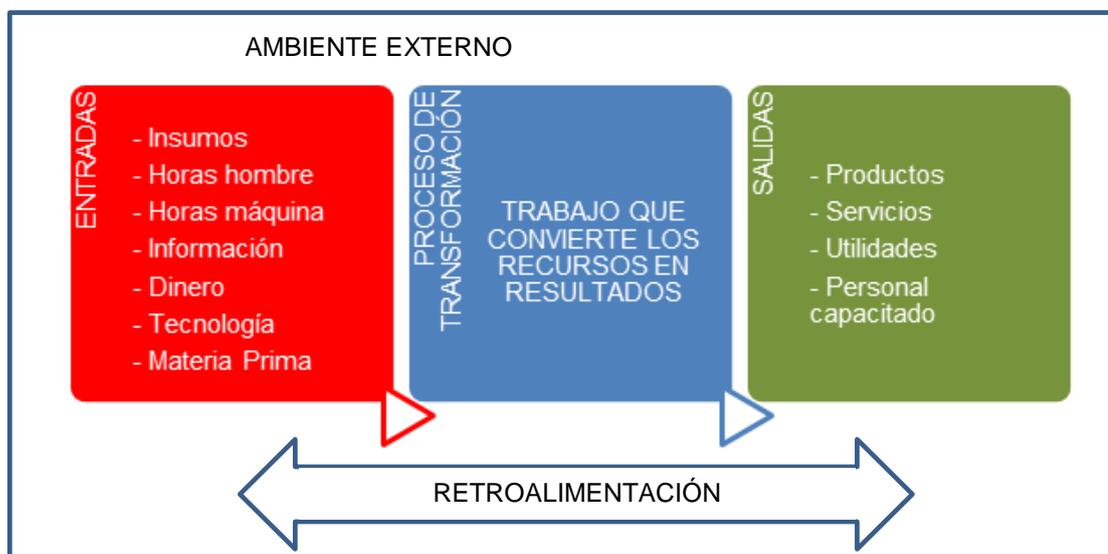


Figura 6. Enfoque de procesos.
Elaborado por: Katya Gordillo.

Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Para el presente proyecto los procesos a utilizarse se basarán en la estructura de las Normas ISO 9000.

2.3.2. Procedimiento.

“Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso... Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término ‘procedimiento escrito’ o ‘procedimiento documentado’... El documento que contiene un procedimiento puede denominarse ‘documento de procedimiento’” (ISO9001, 2015).

2.3.3. Enfoque basado en procesos.



Figura 7. Organización basada en proceso.
Fuente: (Innovafull, 2013, pág. 8)

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos. (ISO 9000:2005)

La competitividad, se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos orientados a la calidad de sus servicios y la creación de valor. Cuando las empresas ponen en práctica estas estrategias, se crea valor el cual otras empresas muchas veces no pueden imitar y se convierte en ventaja competitiva sostenida. (Pérez, 2010)

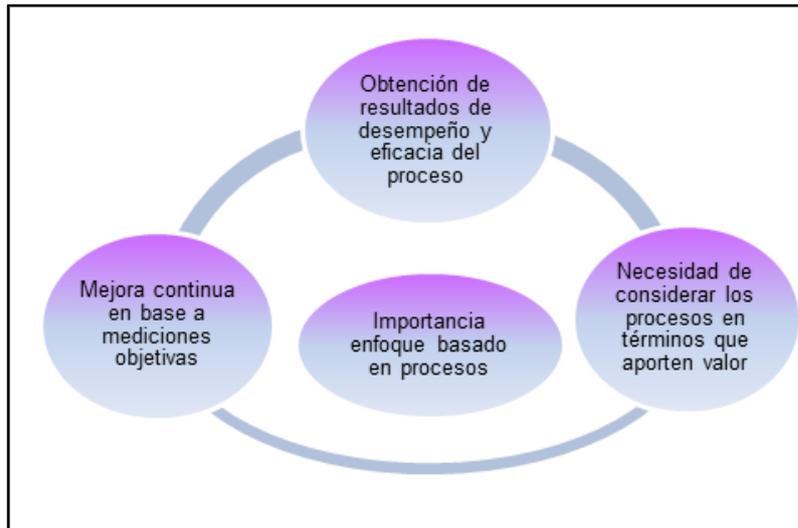


Figura 8. Importancia del enfoque basado en procesos
 Fuente: (Pérez J. A., 2010, pág. 27)
 Elaborado por: Katya Gordillo.

2.3.4. Tipos de procesos,

De acuerdo a Pérez (2010), los tipos de procesos son operativos, de apoyo o de soporte y de gestión o estratégicos. Una vez que se identifican los macro procesos de la empresa, se debe diseñar un Mapa de Procesos, en donde se ubica a cada proceso según el tipo al que pertenece.



Figura 9. Tipos de procesos
 Fuente: Gestión Calidad (2015, Recuperado de: www.gestion-calidad.com)

Una vez que se ha definido el marco teórico, se debe aplicar el fundamento de Gestión por Procesos, junto con la planificación Estratégica al caso de Floralstar Cía. Ltda. de tal manera que se genere un Modelo de Gestión por procesos idóneo para la empresa, el cual se implementará en el primer trimestre de 2016.

Tabla 3. Tipos de Procesos

<p>Procesos Operativos</p>	<p>Combina y transforma recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se haga de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo (Pérez, 2010, pág. 105).</p>
<p>Procesos de Apoyo o soporte</p>	<p>Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a requisitos de sus clientes internos y son:</p>
<p>Proceso de Gestión o estratégicos</p>	<p>Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en informaciones de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.</p>

Fuente: Gestion Calidad (2015, Recuperado: www.gestion-calidad.com
 Elaborado: Katya Gordillo

CAPÍTULO 3

MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

3.1. Marco institucional.

3.1.1. Descripción de la empresa.

Floralstar es una empresa florícola mediana dedicada a la producción y comercialización a nivel internacional de rosas naturales cortadas de calidad Premium. En el año 2013, fue constituida como Compañía Limitada, e inicia sus funciones bajo una planeación estratégica de posicionamiento de imagen en el mercado mundial. La Florícola está ubicada en el Cantón Cayambe en la Provincia de Pichincha, a una altura de 2960 m.s.n.m. y su extensión es de 14.11 hectáreas, de las cuales 9 hectáreas son dedicadas a la producción de rosas. Su ubicación no interseca con áreas naturales protegidas como lo confirma el oficio N° 9100-08 DPCC/MA, expedido por el Ministerio de Ambiente.

El cultivo de rosas comprende una gama de 36 variedades posicionadas en el mercado internacional. En el 2015 cerró el año con un volumen exportado aproximadamente de tres millones cuatrocientos doce mil ochocientos tallos.

El mercado internacional de la rosa es estacional, pues se crean picos atractivos en los cuales el precio del producto sube por el incremento de la cantidad demandada en fechas especiales, tales como: San Valentín, Día de la Madre, Inicio de clases Ruso, Navidad, entre otros.

3.1.2. Misión.

La misión es el objetivo o la razón de ser la empresa, Mapcal (1994) dice “La misión de toda empresa, grande o pequeña es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes), que en conjunto, forman sus mercados” (Mapcal, 1994, pág. 93). Floralstar tiene como misión:

“Ser una empresa dedicada a cultivar, producir y exportar flores de primera calidad, fomentando el desarrollo del equipo de trabajo, el progreso de la comunidad y el cuidado del medio ambiente, manteniendo el entusiasmo de los clientes, proveedores y socios y alcanzado resultados económicos atractivos para los inversionistas”.

3.1.3. Visión.

La visión es lo que la empresa visualiza sobre sí misma a largo plazo; para Martínez (2012) “La visión es el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa que se puede definir como la declaración que determina dónde quiere llegar en el futuro”

(Martínez, 2012, pág. 21). La visión de Floralstar es:

“Llegar a ser, en el año 2020, la empresa líder en biotecnología de alta calidad en la producción de flores y satisfacción a los clientes a través de la innovación y personalización de los productos”.

3.1.4. Objetivos organizacionales.

- 1) Ser líderes en calidad y en biotecnología de punta con el fin de cultivar las mejores variedades de rosas del mundo.
- 2) Dar a los empleados más responsabilidad y autoridad para comprometerlos con alcanzar resultados positivos.
- 3) Promover el desarrollo del equipo de trabajo y de la comunidad.
- 4) Crear relaciones positivas y duraderas con los clientes, proveedores, comunidades, empleados; de tal manera que se impulse el éxito de la operación.
- 5) Cuidar el medio ambiente y proteger la flora y fauna de la zona de influencia de la florícola.

3.1.5. Valores.

- Calidad: Operar bajo las especificaciones y necesidades que solicitan los clientes con la finalidad de retener y fidelizar la satisfacción de los clientes.
- Comunicación: Mantener adecuados canales de comunicación tanto interna como externa, con el propósito de entablar relaciones transparentes y eficaces; y, evitar errores u omisiones.
- Responsabilidad: Actuar con responsabilidad laboral, ofreciendo buenas condiciones de trabajo; productivo, con calidad en los productos y satisfacción de los clientes; y, ambiental, respetando el entorno y manejando adecuadamente los desechos. (Jaramillo, 2014, pág. 53)

3.1.6. Estructura orgánica funcional.

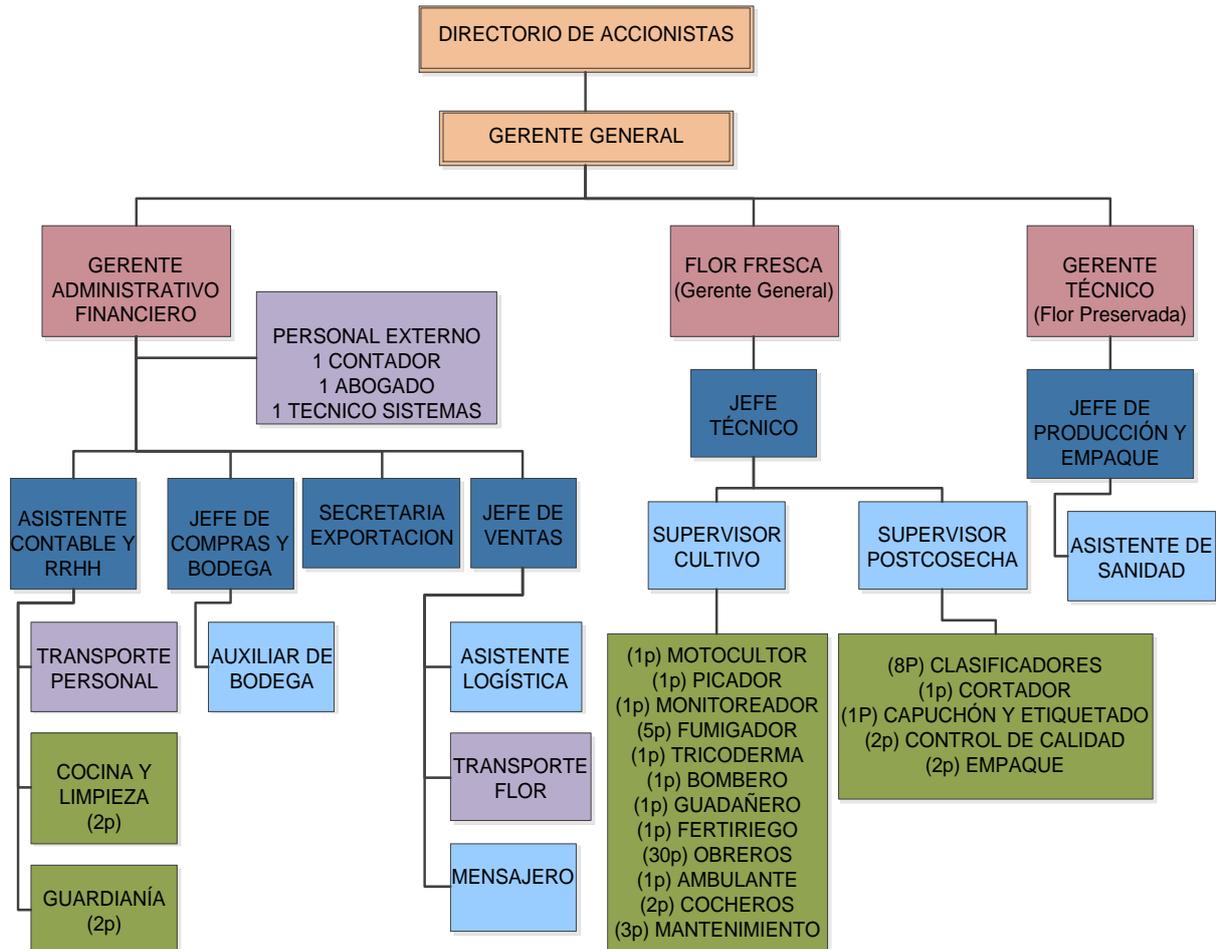


Figura 10. Organigrama Estructural Floralstar
Fuente: FLORALSTAR

El modelo de estructura organizacional de Floralstar es jerárquico o lineal. Este modelo se apoya al máximo en el principio de jerarquía basado en la “unidad de mando”, en la que cada Unidad Funcional responde a su inmediato superior, quien tiene la potestad de emitir órdenes relacionadas con el trabajo; mientras que los subordinados que tiene debajo deben cumplir la órdenes que les asigne. Las decisiones se concentran en el nivel directivo, y se delegan, a la vez que la autoridad se va limitando conforme decrece el nivel jerárquico.



Figura 11. Estructura jerárquica
Fuente: (Sánchez, 2015, pág. 4)

a. Nivel Directivo.- En este nivel se encuentra el Directorio de Accionistas de la empresa, quienes toman las decisiones estratégicas. es el máximo nivel jerárquico en la organización. Responsable por la planificación, dirección, coordinación y control de las operaciones empresariales, de manera que garantice el cumplimiento de sus objetivos.

b. Nivel Directivo Ejecutivo.- Este es el segundo nivel de mando en la organización, corresponde al Gerente General, quien es el representante legal; y, en el caso de Floralstar; es el accionista mayoritario. Es responsable de la toma de decisiones importantes, quién realiza el manejo administrativo y controla el buen desenvolvimiento y desempeño de las actividades internas y externas de la empresa, es quien coordina el trabajo de las áreas funcionales

c. Nivel Asesor o Externo.- En la actualidad cuenta con unidades que prestan un servicio especializado en la empresa, su propósito está encaminado a brindar asesoramiento y servicios profesionales, consejo, guía y orientación al nivel directivo y otros niveles internos de la empresa. Está conformado por:

- El contador externo, quien se encarga de los asuntos relacionados con auditoría interna, cobro de cartera vencida o aspectos tributarios.
- El abogado externo que se encarga de los trámites legales con entidades públicas y privadas, así como de la regularización y legalización de reglamentos.
- El técnico en computación, que realiza mantenimiento de hardware y software.
- En el nivel externo también se consideran los contratistas que brindan los servicios que la empresa requiera de manera constante como: transporte, mantenimiento, alimentación, guardianía, asesores para el manejo técnico del cultivo, mantenimiento de equipos y cuarto frío, mantenimiento eléctrico entre otros.

El personal asesor y personal externo no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toman decisiones ni ordenan, solo emiten recomendaciones a la gerencia para mejorar el manejo de la empresa. No se encuentran afiliados al Seguro Social ni constan en nómina.

d. Nivel Ejecutivo.- Ocupan los cargos de Gerentes de Área; son responsables del manejo de las mismas. Su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar, y controlar las tareas de su área. El nivel ejecutivo se encarga de manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel administrativo, operativo y auxiliar, para su ejecución. Velará por el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

e. Nivel Administrativo.- En este nivel se encuentran: Jefe de Compras y Bodega, Asistente Contable y de Recursos Humanos, Jefe de Ventas, Jefe Técnico del Cultivo y Jefe de Producción y Empaque, Secretaria de Exportación. Están dirigidos directamente por el Nivel Ejecutivo; sus tareas son exclusivamente operativas-administrativas y casi no tiene poder de decisión. Son unidades que ayudan al Nivel Directivo de la Empresa, además prestan servicios comunes a los distintos componentes de trabajo, tienen poder para decidir aspectos sobre ciertas actividades relacionadas con el campo de su especialidad y tienen autoridad para dar instrucciones a otros supervisores de la organización, a través de la cadena de mando para el cumplimiento eficiente de los objetivos.

f. Nivel Operativo.- En este nivel se encuentra el Auxiliar de Bodega, Asistente de Logística, Supervisor de Cultivo, Supervisor de Pos cosecha y el personal que desarrolla las actividades que se relacionan directamente con la producción de la rosa.,

Tienen a su cargo la producción de rosas desde el cultivo hasta la post cosecha en forma ágil, eficiente y oportuna, su responsabilidad directa es ofrecer un producto de calidad para alcanzar los objetivos planteados por el nivel directivo y ejecutivo.

Tabla 4. Descripción de puestos.

Descripción	Funciones
Representante Legal. Gerente General 1 persona	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y vigilar el cumplimiento del plan estratégico; la organización, los objetivos empresariales, los presupuestos de funcionamiento e inversión. • Analizar, proponer ajustes y actualizaciones a los estados financieros, y presentarlos a consideración de la Junta General de Accionistas, para su aprobación, y ejecución. • Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las Gerencias y personal Administrativo a su cargo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la administración de los Recursos Humanos, financieros, materiales y de servicios. • Negociar con los OBTENTORES • Coordinar los ASUNTOS JUDICIALES con el abogado externo. • Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la Empresa. • Coordinar y supervisar las actividades del personal de todas las áreas. • Presentar a la Junta General de Accionistas la memoria anual, balances y ejecución presupuestaria, para su consideración y aprobación. • Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría. • Dirigir la implementación de las disposiciones de la Junta General de Accionistas. • Delegar las atribuciones necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa. • Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne la Junta General de Accionistas. • Cumplir y hacer cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
<p>Gerente Administrativo Financiero 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el Área de Contabilidad, Adquisiciones, Ventas y RRHH. ▪ Formular y proponer a Gerencia General el Presupuesto General y los Presupuestos departamentales. ▪ Dirigir y controlar los procesos de abastecimiento de bienes, materiales y servicios. ▪ Reclutamiento, selección y capacitación de personal. ▪ Proponer los Perfiles de Puestos y la Escala Salarial. ▪ Actualizar el Reglamento Interno de Trabajo, con el Gerente. ▪ Proponer y coordinar todas las actividades relacionadas con la seguridad de los trabajadores, instalaciones y bienes. ▪ Determinar la política contable de la organización, respetando lo dispuesto por el Estado. ▪ Autorizar el pago de las obligaciones. ▪ Girar y endosar cheques conjuntamente con los funcionarios autorizados hasta por el monto que autorice el Directorio.
<p>Gerente Técnico 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la información relacionada a la Florícola actualizada como: inventario de plantas, informes de productividad y áreas por variedad. • Control del punto de corte de las variedades según el pedido de los clientes. • Manejo de pedidos • Cumplir y hacer cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
<p>Jefe de Ventas 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de la flor disponible • Preventas de flor • Colocar órdenes fijas para todo el año o temporales

	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar precios de órdenes fijas • Fijas precios de preventas y flor por temporada • Realizar presupuestos anuales y mensuales por variedad • Búsqueda de variedades nuevas • Búsqueda de clientes y mercados nuevos • Atención al cliente • Organizar logística total con Cultivo y Postcosecha • Cobranzas • Análisis de créditos enviados por clientes • Correspondencia oportuna con clientes • Manejo de pedidos con Postcosecha • Coordinación con producción de pinches, colores y demanda por temporadas. • Manejo de logística entre Florícola vs agencias de carga y oficinas Quito • Administración Pool Celular • Administración Programa Proteus • Control del Hosting del Servidor de Correos de Floralstar. • Cumplir y hacer cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
<p>Asistente de Contabilidad 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos de facturas de Proveedores y retenciones de los mismos. • Pago de proveedores. • Envío de información al Banco Pichincha para el pago de quincenas y roles de fin de mes. • Elaboración planillas de Seguro social ingreso y salida de personal. • Elaboración de ingresos de clientes. • Archivo de Documentos. • Elaboración de mensual Reporte de B Y G. • Elaboración de Reportes de Contratos de Regalías. • Roles de pago Administrativos Quito. • Reporte de cuentas vencidas. • Tramite de devolución de IVA. • Elaboración de Anexo Transaccional mensual. • Tramites de devolución CORPEI.
<p>Secretaria Exportaciones Recursos Humanos 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de órdenes de embarque para cada país según el requerimiento del departamento de ventas. • Enviar y confirmar la recepción de las órdenes de embarque a las agencias de carga. • Coordinar con las agencias de carga el envío de las guías certificadas. • Poner el valor a las guías de acuerdo al reporte de ventas. • Verificar que las guías tengan la misma cantidad de cajas, aeropuerto y número de orden con la que se coordinó. • En el caso de que haber errores en la guía solicitar a la agencia de carga las debidas correcciones • Elaborar e imprimir factura con datos de la guía aérea.

	<ul style="list-style-type: none"> • Separar las facturas por número de orden y armar dos juegos el uno para entregar en la CAE (documentos originales) y el otro para el archivo de la empresa (copias) • Elaborar los anexos de detalles de embarques. • Llenar los datos en la orden Régimen 40 para la legalización del trámite en la CAE. • Enviar a las oficinas de Quito el valor a pagar de la CORPEI previamente llenando los cupones. • Enviar a las oficinas de Quito las órdenes y documentos de acompañamiento para ser ingresados dentro del plazo establecido por la CAE (15 días laborables después de vencida la orden) • Llevar las órdenes y documentos de acompañamiento al Distrito Aduanero Latacunga para legalizar el trámite. • Corregir las observaciones que emita la CAE en el caso de haberlas dentro del plazo establecido (3 días laborables). • Llevar un registro y enviar copias de las órdenes aforadas a las oficinas de Quito. • Procesar y enviar la información por correo debidamente cuadrada con el reporte de ventas. • Elaboración del informe de peajes del camión, Señor Galo, Señor Juan José y David Armas para enviar a las oficinas de Quito. • Cumplir con los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
<p>Jefe de Compras y Bodega 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con gerencia técnica la compra de químicos y fertilizantes. • Buscar el proveedor más adecuado para realizar la compra tomando en cuenta calidad, precio, disponibilidad, y seguridad en el envío. • Recibir los materiales y sus respectivas facturas en el área de bodegas, siguiendo el procedimiento de seguridad establecido para este fin. • Llevar el control de ingreso y egresos de bodega en el sistema informático y tener inventarios al día. • Enviar a las oficinas en Quito la valija conteniendo facturas con sus debidos respaldos (orden de compra e ingreso a bodega). • Realizar mensualmente informes de compras y gastos en lo que se refiere a químicos y fertilizantes o cualquier otro solicitado por cualquier otra área. • Contar con la información actualizada de los proveedores, y tener los documentos relacionados con el manejo de la bodega en orden. • Entregar los materiales, insumos, químicos y fertilizantes señalando cantidad, fecha, y persona que retira de una manera clara.
<p>Contador 1 persona externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Comprobantes de Diarios • Conciliaciones Bancarias al Sistema • Anexos de Coa Rosas de los Andes • Provisión de Roles de pago

	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de Impuestos • Elaboración de pago 1.5 y Patentes • Elaboración de informes cuando soliciten los Gerentes. • Elaboración de Balances • Estar presente en las auditorias de las Compañías. • Cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
Auxiliar de Bodega 1 persona	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la mercadería y compararla con la factura y la orden de compra debidamente firmada. • Los productos de cortesía que entregue el proveedor deben ser registrados en el sistema con precio O. • Recibir los materiales y sus respectivas facturas en el área de bodegas, siguiendo el procedimiento de seguridad establecido para este fin. • Llevar el control de ingreso y egresos de bodega en el sistema informático y al mismo tiempo tener inventarios al día y los movimientos respaldados. • Entregar los materiales, insumos, herramientas, combustibles, químicos y fertilizantes señalando cantidad, fecha, y persona que retira. • Mantener el orden y el aseo dentro y fuera de las instalaciones de bodega. • Colaborar con sus compañeros de trabajo, en especial con el personal de mantenimiento.
Asistente de Logística 1 persona	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar mensualmente un requerimiento cotizado de material, insumos y equipos de todas las áreas de la Florícola, y buscar la aprobación de Gerencia. • Cumplir y hacer cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa. • Como puesto administrativo dentro del cultivo colaborar con Gerencia Técnica y Supervisores de Área en la realización de documentos. • Verificar que todas las áreas tengan los insumos necesarios para cumplir con sus tareas
Jefe de Producción y Empaque 1 persona	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la flor por variedad y por cliente. • Empaque de la flor de acuerdo a los clientes. • Marcar cajas por cliente. • Despacho de embarque en orden por cliente. • Supervisar y controlar el empaque. • Armar cajas por cada cliente. • Prever de materiales para el cuarto frío. • Llevar un registro del personal que ingresa al cuarto frío. • Solicitar con anticipación el faltante de cajas por cliente. • Cumplir y hacer cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
Asistente de Producción-Sanidad 1 persona	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los monitoreos diarios. • Elaborar programas de fumigación diarios. • Evaluar una vez por semana el aseguramiento de la calidad del monitoreo. • Revisar las aplicaciones para verificar si se está cumpliendo bajo los parámetros establecidos. • Solicitar y coordinar las erradicaciones por plaga y/o

	<p>enfermedad con Gerencia Técnica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las gráficas por cada blanco biológico por variedad, bloque y Florícola. • Realizar los pedidos semanales de agroquímicos y fertilizantes foliares. • Realizar charlas periódicas con el personal de Sanidad Vegetal. • Cumplir y hacer cumplir los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
<p>Producción Cultivo 50 personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar terreno: Colocación compost y cascarilla. • Levantar camas: Movimiento y acomodación de tierra. • Sembrar: Colocación de plantas y patrones. • Escarificar: Movimiento y acomodación de tierra. • Regar: Apertura y cierre. • Fumigar: Alzar mangueras y conducir por todas las camas. • Fertilizar: Aplicar fertilizante a las plantas. • Podar: Cortar las maras secundarias. • Tutorar: Sostén de las ramas, colocación de alambres para sostener las camas. • Desyemar: Retirar las yemas innecesarias que afecten la calidad del producto. • Injertar: Seleccionar y colocar injertos. • Propagar: Preparar patrones y plantas. • Cosechar: Cortar botones.
<p>Producción Pos Cosecha 18 personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar flores manualmente. • Hidratar sumergiendo las flores en agua con PH bajo. • Cortar los tallos y follaje. • Clasificar: Para que los botones cumplan con parámetros de calidad. • Bunch: Elaboración ramo. • Empacado: armar cajas y poner producto en ellas. • Preparar compost: Recibir desechos de las plantas, triturar y acomodar para descomposición.
<p>Guardia de Seguridad 2 personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener cerrado con candado el portón, de la finca durante todo el día y toda la noche. • Todo vehículo que ingresa a las instalaciones de la Florícola registrado de manera aleatoria mediante el sistema de sorteo los cuales estarán en una funda de tela, en la que constan tres bolitas de color blanco y una de rojo, si se llega a sacar la bolita de color rojo el vehículo será revisado en su totalidad, pidiendo de manera muy amable al conductor que abra las puertas, la cajuela y el capó una vez realizado la inspección de no encontrar anomalías el vehículo puede ingresar a la zona de parqueo.
<p>Mensajero 1 persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de clientes internacionales • Retiro de Guías • Realizar las diferentes diligencias de: consignaciones bancarias, depósitos, cobro de cheques, transferencias. • Entrega de documentos Aduana. • Entrega de órdenes de embarque en la Aduana

	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites en el IESS, Ministerios. • Entregar Balances y Certificados Superintendencia de Compañías. • Presentar documentos Ministerio de Trabajo. • Dejar documentos Abogado. • Cumplir con los estándares de seguridad establecidos por la empresa.
--	--

Fuente: Floralstar

Elaborado por: Katya Gordillo

3.2. Línea de productos.

La rosa es una de las flores más conocidas, cultivadas y solicitadas como flor cortada; su insuperable belleza, la amplia variedad de sus colores, tonos y combinaciones que presenta, su suave fragancia y la diversidad de formas, hacen de las rosas un elemento de exquisita plasticidad, que ocupa, sin lugar a dudas, un lugar preferente en la decoración y el gusto del público consumidor.

Floralstar se dedica a la producción y comercialización a mercados externos, de rosas en una extensa gama de variedades y colores.



Figura 12. Rosa fresca para corte

Fuente: Floralstar



Figura 13. Rosas frescas en variados colores
Fuente: Floralstar.

Las flores solicitadas con más frecuencia por los clientes, tienen como característica un botón de 5 a 8 centímetros de largo. Las rosas que no cumplen con las especificaciones indicadas que es el 5% del total de la producción aproximadamente en algunos casos son desechadas pero en la mayoría de veces se las comercializa en el mercado nacional a un menor costo.



Figura 14. Tamaño botón rosa
Fuente: Floralstar.

3.3. Diagnóstico situacional.

3.3.1. El sector agrícola en el Ecuador.

Hasta abril de 2015, la industria Banano y Plátano se constituyó como el principal sector de exportación con un 24.63% de participación del total no petrolero, le sigue Acuicultura con una participación del 18.23%, y en tercer y cuarto lugar se ubican Pesca y Flores con el 11.91% y 8.32% respectivamente del total no petrolero. Sumando estos 4 grupos de productos se tiene el 63.09% de las exportaciones no petroleras.

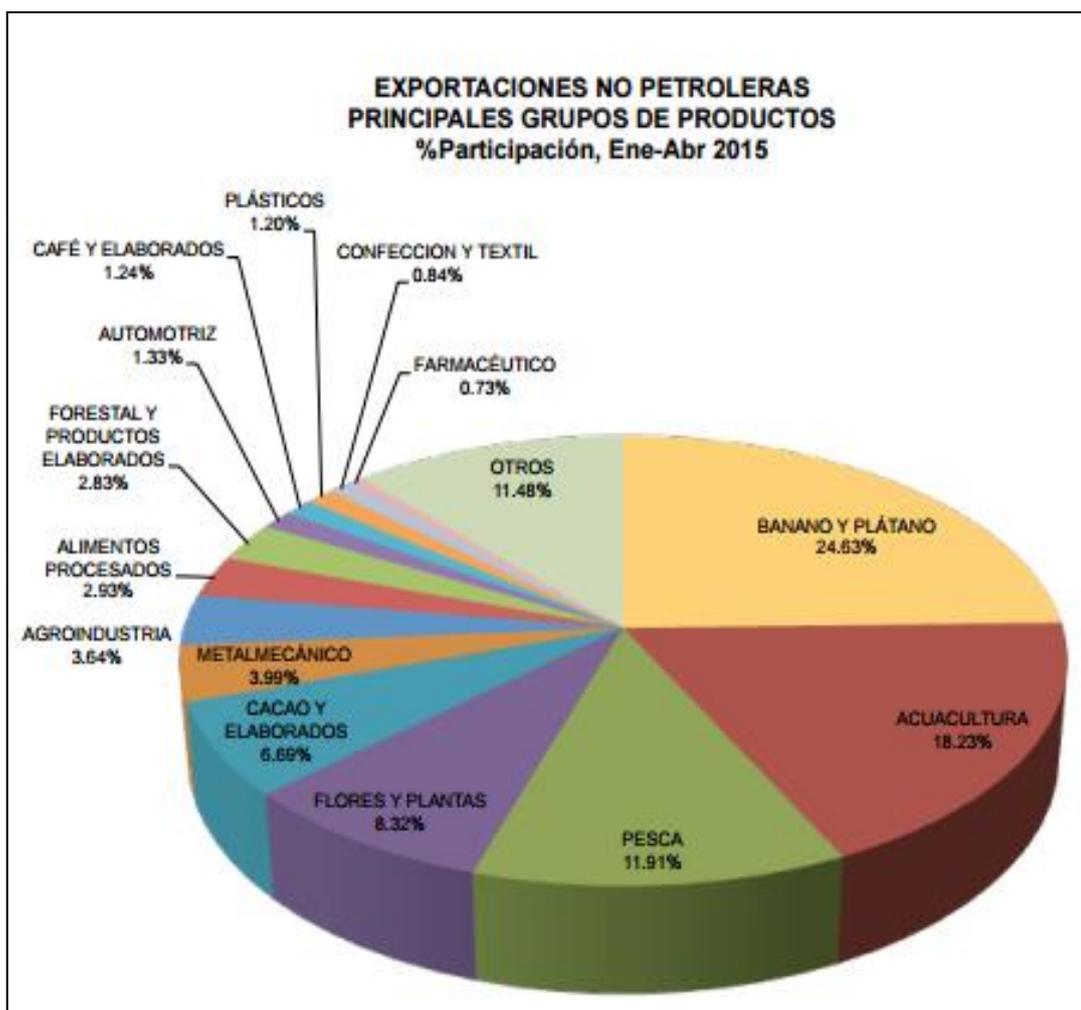


Figura 15. Exportaciones no petroleras principales grupos de productos % Participación, Ene- Abr. 2015.
Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.

Al revisar a un nivel de subpartida de 10 dígitos; los productos que se destacan en los cinco primeros lugares son: Bananas frescas, Los demás camarones y langostinos congelados, Oro en bruto para uso no monetario, Rosas frescas costadas, y Cacao en grano crudo; tal como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 5. Exportaciones no petroleras del Ecuador.

EXPORTACIONES NO PETROLERAS DEL ECUADOR				
Miles USD FOB				
Ene-Abr 2015				
#	Subpartida	Producto	2015 Ene-Abr	% Partic. 2015
1	0803.90.11.00	Bananas frescas tipo «Cavendish Valery»	966,683	23.75%
2	0306.17.99.00	Los demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados no contemplados en otra parte	403,196	9.90%
3	7108.12.00.00	Las demás formas de oro en bruto para uso no monetario	292,202	7.18%
4	0603.11.00.00	Rosas frescas cortadas	253,075	6.22%
5	1801.00.19.00	Cacao en grano crudo, los demás excepto para siembra	239,060	5.87%
6	1604.14.10.00	Atunes en conserva	234,973	5.77%
7	0306.17.19.00	Los demás langostinos (género de las familia penaeidae) congelados	137,378	3.37%
8	0306.16.00.00	Camarones, langostinos y demás decápodos de agua fría congelados	123,467	3.03%
9	1511.10.00.00	Aceite de palma en bruto	48,835	1.20%
10	2301.20.11.00	Harina de pescado con contenido de grasa superior a 2% en peso	48,527	1.19%
11	1604.20.00.00	Las demás preparaciones y conservas de pescado	45,325	1.11%
12	4407.22.00.00	Maderas aserradas o desbastadas longitudinalmente de tropicales virola, imbuia y balsa	45,277	1.11%
13	2101.11.00.00	Extractos, esencias y concentrados de café	44,539	1.09%
14	0306.17.11.00	Langostinos enteros congelados	35,224	0.87%
15	0603.19.90.90	Las demás flores y capullos frescos, cortados, no contemplados en otra parte	34,102	0.84%
16	0803.10.10.00	Bananas frescas tipo «Plantain» (para cocción)	26,692	0.66%
17	0603.19.10.00	Gypsophila (lluvia, ilusión) (gypsophila paniculata l) frescas, cortadas	25,746	0.63%
18	4410.19.00.00	Los demás tableros de partículas de madera	24,874	0.61%
19	1604.13.10.00	Sardinias, sardinelas y espadines en salsa de tomate	24,443	0.60%
20	0710.80.90.00	Las demás hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas, excepto espárragos	24,225	0.60%
Los demás productos			992,968	24.39%
TOTAL			4,070,810	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.3.2. Principales destinos de exportaciones del Ecuador

El principal destino de las exportaciones no petroleras del Ecuador en enero-abril de 2015 fue Estados Unidos con una participación del 28.20% del total exportado, le siguen Vietnam con un 7.40%, Colombia con un 7.05% y Rusia con 6.36%.

Al revisar los veinte principales destinos de las exportaciones no petroleras, ocho corresponden a países de América, ocho son de Europa y los 4 restantes son de Asia, como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 6. Principales destinos de exportaciones.

PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DE ECUADOR - Miles USD FOB Ene-Abr 2015		
Pais	Monto	Participación %
ESTADOS UNIDOS	1,147,905	28.20%
VIETNAM	301,066	7.40%
COLOMBIA	286,809	7.05%
RUSIA	258,835	6.36%
ALEMANIA	197,216	4.84%
CHINA	163,181	4.01%
ESPAÑA	150,146	3.69%
PAÍSES BAJOS	149,652	3.68%
ITALIA	115,952	2.85%
VENEZUELA	103,331	2.54%
PERU	84,928	2.09%
BÉLGICA	82,555	2.03%
FRANCIA	80,576	1.98%
CHILE	78,608	1.93%
TURQUÍA	78,421	1.93%
ARGENTINA	66,857	1.64%
REINO UNIDO	66,388	1.63%
JAPÓN	57,618	1.42%
MÉXICO	46,302	1.14%
BRASIL	42,632	1.05%
DEMÁS PAÍSES	511,832	12.57%
Total	4,070,810	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Según los datos de Banco Central (2015), al analizar las exportaciones petroleras del Ecuador se observa que el principal destino corresponde a los Estados Unidos con un 65.21% del total exportado hasta abril de 2015. En el segundo, tercer y cuarto puesto se ubican Chile con 11.61%, Perú con 6.76% y Panamá con 4.28%.

3.3.3. Mercado destino de flores ecuatorianas.

Los principales destinos de exportación de las flores ecuatorianas son Estados Unidos siendo el principal producto las rosas; el segundo mercado importante está representado por Rusia seguido por Países Bajos; países europeos como España, Canadá e Italia también son representativos en la compra de las flores.

3.3.4. Análisis situacional.

3.3.4.1. Factores externos – Análisis PEST.

El análisis **PEST** enfatiza el estudio de las situaciones externas a la organización y que pueden alterar las condiciones del mercado en cuatro ámbitos: político, económico, social y tecnológico. A continuación se evalúa el impacto PEST en el mercado ecuatoriano:

a. Político – Legal.

Como es de conocimiento general, la función del Estado es edificar directrices que garanticen mejorar el estándar de vida de sus habitantes, armonía y convivencia entre pueblos y naciones. Bajo este principio, la Constitución de la República del Ecuador es la carta suprema que rige las normas de convivencia entre los ecuatorianos (última actualización en el año 2008). El pueblo, de forma soberana y democrática, elige a sus representantes a través del voto popular (respaldado por el Art. 62 de la Constitución), quienes tienen la responsabilidad de elevar las necesidades de sus electores a entes gubernamentales superiores, trabajando en un liderazgo participativo y de la búsqueda de solución de una mejor convivencia. El manejo político es un punto clave en la toma de decisiones, impacta en temas como: inversiones, incrementos de capital, instauración de nuevas oportunidades de negocio, etc., todo esto en vista de que se evalúa la institucionalidad de las funciones y órganos del Estado previo a dar una respuesta sobre la administración y futuro de los recursos de una organización.

Durante la década de los años noventa del siglo XX, hasta finales del año 2005, el país vivió ciclos marcados por la inestabilidad política e inseguridad jurídica (cerca de ocho Jefes de Estado en menos de diez años). Pese a que el actual gobierno ecuatoriano se ha caracterizado por respaldo popular en las últimas elecciones (ocho años de gestión consecutiva aproximadamente); determinados factores como las condiciones impositivas (impuesto a la salida de divisas, por ejemplo) y jurídicas, puede alterar criterios de inversión y emprendimientos.

Las condiciones laborales para las personas que trabajan en el sector agrícola/florícola, se rigen por el Código de Trabajo (última actualización: Septiembre del 2012). En caso de disputas entre empleador y empleado, el inspector de trabajo y juez de trabajo participan en calidad de mediadores. El capítulo VII titulado “Del Trabajo Agrícola” pone de manifiesto las particularidades del sector. (Detalles de su composición en anexos).

b. Económico.

Para el sector florícola, el 2016 se visualiza como un año de desafíos. Factores exógenos como la sobreproducción de petrolero a nivel global, han modificado las condiciones de mercado, afectando a todos los sectores comerciales, tanto de consumo y más aún productos suntuarios. A esto se suma la imposibilidad de devaluar la moneda circulante en el país (dólar americano), medida ya aplicada por países vecinos a fin de contrarrestar los precios de la competencia. A continuación se presenta algunas cifras e indicadores que reflejan la realidad económica del Ecuador:

Inflación.- Conceptualmente, se define como el incremento generalizado de precios de productos y servicios, lo que implica una disminución del poder adquisitivo. Ecuador cerró septiembre de 2015 con una inflación del 0,26% frente al 0,61% del mismo mes de 2014, según información del 6 de octubre de 2015 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). La inflación anual se ubicó en 3,78%, contra el 4,19% del año anterior. En tanto, la inflación acumulada llegó a 3,26%.

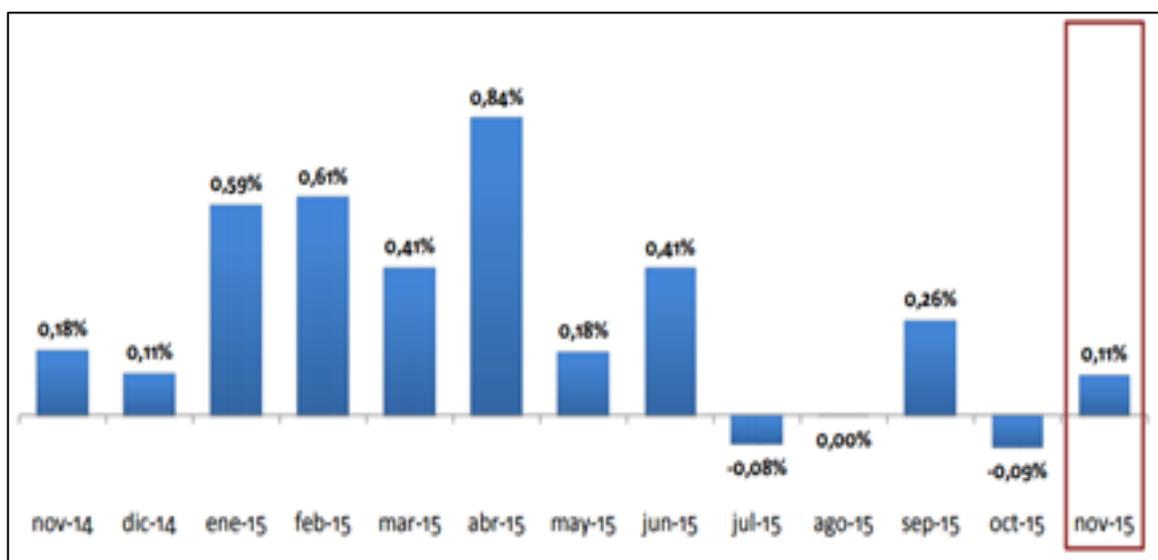


Figura 16. Evolución inflación de noviembre 2014 a noviembre 2015.
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Índice de precios.- El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.



Figura 17. Información IPC
Fuente: Banco Central del Ecuador.

c. Social.

En el ámbito social, se destaca el objetivo estatal de cambiar la Matriz Productiva para alcanzar el Ecuador del Buen Vivir. En este sentido el Gobierno Nacional plantea transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inserción estratégica y soberana en el mundo, lo que permitirá:

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza;
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana;
- Eliminar las inequidades territoriales;
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado.

La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador a uno que privilegie la producción diversificada, ecológicamente eficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad. Este cambio permitirá generar riqueza basada no solamente en la explotación de recursos naturales, sino en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población. Un proceso de esta importancia requiere que las instituciones del Estado coordinen y concentren todos sus esfuerzos en el mismo objetivo común.

Floralstar transformando la matriz productiva.- La empresa está evaluando un proyecto de factibilidad de industrializar la rosa Floralstar, dando valor agregado y alta tecnología al proceso productivo, el cual reduce el uso de agroquímicos y genera más fuentes de trabajo y capacitación al personal.

Floralstar es una empresa comprometida con el país y alineada a la transformación de la matriz productiva impulsada por el gobierno, comprometida con el fomento de las exportaciones de productos nuevos.

En este sentido el proyecto se enmarca en generar valor agregado a la rosa que actualmente se produce en la empresa, en una superficie de 9 hectáreas, por medio de procesos de preservación que permiten dar al cliente una rosa natural de larga duración que además disminuya el riesgo de pérdidas por daños en transporte hacia otros países. Este producto se complementa con la transformadora de cartón necesaria en la empresa, la que permitirá elaborar diseños de empaque propios.

3.4. Análisis FODA.

La matriz FODA es un instrumento que analiza a la empresa desde dos aspectos el interno y el externo; según Koenes (1995), "El nombre FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas". (Koenes, 1995, pág. 37).

Las fortalezas y las debilidades conforman el ambiente interno de la empresa y son factores de éxito que se pueden controlar; mientras que las oportunidades y las amenazas conforman el ambiente externo y representan factores de éxito sistemáticas, cuyo control no está en manos de la empresa.

Según Zabala (2005), las fortalezas representan cualidades administrativas, operativas, de comercialización, investigación y desarrollo que tiene la institución, las oportunidades son las condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos sociales, nuevos productos, servicios y tecnología que pueden ayudar al éxito de la empresa; las debilidades son los aspectos desfavorables o negativos que tiene la entidad; y, las amenazas son los entornos negativos y desfavorables para la empresa. (Zalaba, 2005, pág. 96) El FODA sirve para diseñar una serie de matrices, para poder seleccionar las mejores estrategias que se ajusten a la situación actual de la empresa; estas, a su vez, son la guía para definir los procesos de las áreas funcionales.

3.4.1. Fortalezas.

- (F1) Producto de excelente calidad
- (F2) Aplicación de técnicas innovadoras de cultivo reciclando los insumos.

- (F3) Amplia base de trabajadores
- (F4) Amplia experiencia de los directivos en el manejo de la empresa
- (F5) Personal del nivel asesor altamente capacitado
- (F6) Imagen crediticia excelente
- (F7) Personal técnico capacitado con amplia experiencia
- (F8) Alta cumplimiento de la responsabilidad social y ambiental

3.4.2. Oportunidades.

- (O1) Existencia de mercado potencial con interés por el producto
- (O2) Acceso a líneas de crédito flexibles y convenientes
- (O3) Disponibilidad de sistemas de transporte con buen tiempo de entrega
- (O4) Oportunidad de negociación con clientes
- (O5) Oportunidad de negociación con proveedores

3.4.3. Debilidades.

- (D1) Porcentaje de alto de desecho cercano a 5%
- (D2) Pérdida de semillas debido al consumo furtivo de las aves silvestres
- (D3) Falta de riego automatizado
- (D4) Ruptura de tallos en proceso
- (D5) Capacidad insuficiente de cuartos fríos
- (D6) Desperdicio de insumos
- (D7) Equipo de protección obsoleto
- (D8) Ausencia de modelo de gestión
- (D9) Carencia de manuales de procedimientos

3.4.4. Amenazas.

- (A1) Riesgo de plagas
- (A2) Alto nivel de riesgo país
- (A3) Incidencia de las tasas de interés
- (A4) Legislación laboral y tributaria muy estricta
- (A5) Afectación al medio ambiente
- (A6) Riesgo de desastres naturales
- (A7) Competencia internaciona

3.4.5. Evaluación de factores externos.

La Evaluación de Factores Externos se realiza a través de una matriz, en la cual se califican del 1 al 4, siendo 4 la respuesta superior de la empresa al factor de éxito; y, se ponderan las principales oportunidades y amenazas a fin de establecer si la empresa aprovecha sus oportunidades y evita sus amenazas.

Tabla 7. Evaluación de Factores Externos.

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
O1	0,14	4	0,56
O2	0,07	4	0,28
O3	0,07	4	0,28
O4	0,06	2	0,12
O5	0,06	2	0,12
Amenazas			
A1	0,10	3	0,3
A2	0,08	1	0,08
A3	0,07	1	0,07
A4	0,10	1	0,1
A5	0,08	4	0,32
A6	0,10	1	0,1
A7	0,07	3	0,21
Total	1,00		2,54

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Katya Gordillo

La desventaja de esta herramienta es que las calificaciones y los pesos suelen ser subjetivos y estar sujetos al criterio de los investigadores. (David, 2013). Cualquier valor del total superior a 2,50 indica que la empresa se desenvuelve bien con sus factores externos. En este caso, Floralstar tiene un resultado de 2,54, que es superior a la media, por lo que a la empresa le conviene implementar estrategias intensivas.

3.4.6. Evaluación de factores internos.

La Evaluación de factores Internos también se realiza con una matriz, en la que participan las fortalezas y debilidades que se ponderan; y, a las cuales se califican con 1 (debilidad mayor); 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor); 4 (fortaleza mayor). Cualquier ponderación superior a 2,5 indica una posición interna fuerte. (David, 2013). En el caso de Floralstar, se obtuvo un valor de 2,55; que es superior a la media de 2,50; por lo tanto se

puede afirmar que la empresa tiene una posición interna fuerte que sirve para establecer estrategias intensivas.

Tabla 8. Evaluación de factores interno.

Factores De Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
F1	0,04	4	0,16
F2	0,05	3	0,15
F3	0,08	4	0,32
F4	0,07	4	0,28
F5	0,03	3	0,09
F6	0,08	4	0,32
F7	0,08	4	0,32
F8	0,03	3	0,09
Debilidades			
D1	0,07	2	0,14
D2	0,07	1	0,07
D3	0,07	1	0,07
D4	0,06	2	0,12
D5	0,06	1	0,06
D6	0,06	1	0,06
D7	0,03	2	0,06
D8	0,06	2	0,12
D9	0,06	2	0,12
Total	1,00		2,55

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Katya Gordillo

3.4.7. Matriz FODA.

La Matriz FODA proporciona una serie de estrategias alternativas con base en el cruce de los factores de éxito clave, es una “herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias” (David, 2013):

- Estrategias FO.- Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Estrategias DO.- Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
- Estrategias FA.- Usar las fortalezas para evitar las amenazas
- Estrategias DA.- Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Para construir la Matriz FODA, se deben listar tanto las fortalezas como las oportunidades, debilidades y amenazas clave para la empresa, no son necesarias todas, solo las de mayor impacto. Y se deben combinar para plantear estrategias en las que se

debe mencionar la base lógica de la misma, es decir, se debe listar el factor o factores clave que incidieron para seleccionar la estrategia.

El propósito de esta herramienta “no es seleccionar las mejores estrategias ni combinar todos los factores de éxito, sino generar algunas estrategias alternativas factibles” (David, 2013), de las cuales se seleccionarán algunas que se puedan implementar en la empresa.

Tabla 9. Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	Acceder a créditos para obtener nuevos equipos. (F6, O1)	Mejorar prácticas agrícolas con sistema de riego. (D3, O1)
	Mejorar las relaciones con los clientes. (F8, O4)	Implementar un sistema de prevención de plagas. (D7, O5)
	Ampliar el área cultivada. (F7, O1, O5)	Utilizar químicos amigables con el ambiente. (D6, O1)
	Crear nuevas variedades más resistentes. (F2, F4, O1)	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	Crear diferenciación en los productos. (F1, F2, A1)	Reducir los costos de producción. (D6, A5)
	Optimizar el uso de los recursos. (F5, A2, A3)	Diseñar un modelo de Gestión por procesos. (D1, A4, A5, A7)
	Obtener certificados de calidad internacionales. (F4, A5)	

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Katya Gordillo

Con las evaluaciones externa e interna altas, se concluye que Floralstar debe utilizar estrategias intensivas para su negocio. A este grupo pertenecen: Penetración en el mercado, Desarrollo de Productos y Desarrollo de mercados. Dentro de estas categorías, en la Matriz FODA se propusieron las estrategias para la empresa.

Esta matriz tiene algunas desventajas: no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, es una evaluación estática que no permite visualizar cómo podría ser el futuro. Dado que las circunstancias cambian, los elementos del FODA pueden cambiar en función

de la empresa, además de que al ser un análisis subjetivo, se corre el riesgo de exagerar la importancia de alguno de los factores.

Dado que esta matriz solo es un punto de partida, como una lluvia de ideas, se podría dejar sin mencionar algunas relaciones entre los factores críticos, aunque esto aparentemente no es influyente sobre las estrategias planteadas.

3.4.8. Matriz de involucrados.

En la Matriz de involucrados, como su nombre lo indica, se describen los organismos que intervienen en la cadena de valor de la producción de flores, con su fuerza y expectativa, de tal manera que se defina la posición que tiene respecto a la empresa y el rol que desempeña en la cadena.

Tabla 10. Matriz de involucrados.

Involucrados	Expectativa	Fuerza	Calificación	Posición	Rol que desempeña	Estrategias
Ministerio de Agricultura y Ganadería	4	2	8	Favorecedor	Normativa sobre el uso de la tierra y los cultivos	Mejorar la legislación sobre la actividad agrícola
Senplades	4	3	12	Favorecedor	Planifica la matriz productiva del Ecuador	Diseñar un plan para abrir nuevos mercados a las exportaciones no tradicionales
Expoflores	5	5	25	Favorecedor	Gremio que agrupa a las empresas florícolas	Velar por los derechos de los exportadores de flores
Ministerio de Comercio Exterior	5	4	20	Favorecedor	Normativa sobre las exportaciones	Buscar acuerdos comerciales con más países para colocar los productos ecuatorianos
Corporación Aduanera Ecuatoriana	5	5	25	Favorecedor	Control sobre la actividad exportadora y fomento a la misma. Otorgar permisos.	Brindar capacitación y mantener informados a los exportadores. Facilitar los trámites de exportación
Municipio de Cayambe	4	2	8	Favorecedor	Regulaciones sobre el uso de suelo, provisión de servicios básicos	Garantizar la provisión de agua para riego de las tierras cultivables del cantón

Elaborado por: Katya Gordillo.

3.5. Marco legal.

Todas las actividades económicas necesariamente requieren de leyes y normas que las regulen para que se establezcan los parámetros de funcionamiento, competencia, tributos y controles. Esto permite alcanzar respeto y entendimiento entre comerciantes, estableciendo un buen desarrollo empresarial en un mercado organizado, garantizando la realización de transacciones lícitas y evitando desviaciones del mercado. También es menester normar el mercado laboral; se deben establecer relaciones claras entre empleadores y trabajadores; y, aplicarlas a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas y leyes son la base del desarrollo de una economía lícita y transparente en un país, permitiéndole presentar una imagen adecuada frente al mercado extranjero, lo cual puede convertirse en una ventaja competitiva. En las leyes están expresados los requerimientos para que una persona pueda realizar actos de comercio.

Una empresa con actividades comerciales, tiene que cumplir con ciertos requisitos que la Ley exige, los cuales necesariamente tienen que considerarlos en el desenvolvimiento del negocio establecido. Estos requisitos son los siguientes:

- 1.- Capacidad legal para contratar
- 2.- Realizar la actividad comercial por cuenta propia
- 3.- Efectuar el comercio en una forma habitual.

Entre las leyes y reglamentos que establecen lineamientos para la correcta realización de la actividad económica, se destacan:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Código Tributario SRI
- Ley de Seguridad Social I.E.S.S.
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Aduanas

3.5.1. Constitución de la República del Ecuador.

En la Constitución se mencionan las leyes y normativas más representativas para el área florícola. Pero más importante es el hecho de que la Carta Magna del Ecuador, en el Art. 74 dice “Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir. Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

3.5.2. Ley de Compañías.

“Requisitos para la creación de una compañía de responsabilidad limitada.

Características.- En este tipo de compañía los socios responden hasta por el monto de sus aportaciones individuales, su capital está dividido en participaciones.

Constitución y Nombre.- Mediante escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías y luego será inscrita en el Registro Mercantil, la denominación contendrá la indicación de “Compañía Limitada” o sus siglas correspondiente.

Socios.- Mínimo de 2 socios y máximo 15, en el caso que exceda de este número tendrá que transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 Ley de Compañías).

Capital.- El capital mínimo de esta compañía será de Cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dicho capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse un 50% de cada participación, estos aportes podrán realizarse tanto en numerarios como en especies o con los dos al mismo tiempo, en caso que el aporte se lo haga en numerario se procederá a abrir una “Cuenta de Integración de Capital” (Art. 103 Ley de Compañías); si el aporte fuere en especies estos bienes no deberán tener reservas de dominio y estar hipotecadas, y sobre todo estos bienes deberán tener estrecha relación con el objeto social y estar en buen estado, este aporte quedará registrado en la escritura de constitución (Art. 104 Ley de Compañías); el saldo pendiente del capital deberá ser pagado en un plazo no mayor a doce meses los mismos que se contarán a partir de la fecha de constitución de la compañía.” (Ley de Compañías, 2008)

3.5.3. Código Tributario.

“Es necesaria la obtención del RUC, para el funcionamiento del negocio, es un requisito indispensable que hace posible identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria. El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente.

La inscripción debe efectuarse dentro de los treinta días hábiles siguientes al inicio de sus actividades; en caso de sociedades es la fecha está definida por el acto que genera su existencia jurídica. Los requisitos básicos que se deben presentar para inscribirse son los formularios 01-A y 01-B, y otros documentos que varían según la constitución de la sociedad.” (Código Tributario, 2009)

3.5.4. Ley de Seguridad Social IESS.

Es fundamental que una organización que desarrolla sus actividades económicas bajo los parámetros legales. Para evitar sanciones y multas por parte de las autoridades competentes. Todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular. El empleador tiene la obligación de registrar al trabajador (aviso de entrada) desde el primer día de trabajo, realizando el aviso de entrada a través de la página web de la Institución. El afiliado tiene la obligación de exigir al empleador la afiliación al IESS y los pagos mensuales de aportes, siempre los primeros quince días siguientes al mes trabajado.

Requisitos para solicitar el número patronal:

- a. Ingresar a la dirección www.iess.gob.ec; luego en la sección empleador seguir los siguientes pasos:
 - Clic en la opción empleadores
 - Actualización de Datos del Registro Patronal
 - Escoger el sector al que pertenece (Privado, público, doméstico)
 - Digitar el número de RUC
 - Seleccionar el tipo de empleador.
- b. Cuando se ha finalizado el proceso se desplegará el registro de la inscripción de la empresa y al final del formulario se visualizará el botón imprimir solicitud de clave.

- c. Se debe presentar en las oficinas de Historial Laboral la solicitud de entrega de clave firmada con los siguientes documentos:
- Solicitud de entrega de clave (Registro)
 - Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico)
 - Copias de cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
 - Copias de papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
 - Copia de pago de teléfono o electricidad.

3.5.5. Plan Nacional del Buen Vivir.

Dentro del marco del Buen Vivir, que pretende impulsar el Estado, existen algunas leyes que se relacionan con el sector florícola.

Ley de Desarrollo Agrario 1.4.3.2. Ley para la Formulación, Fabricación, Importación, Comercialización y Empleo de Plaguicidas y Productos Afines de Uso Agrícola, Ley de Sanidad Vegetal. Estas tres primeras leyes, han sido emitidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería que es la entidad responsable en el Ecuador de velar por el sector agrícola.

Acuerdo Preferencial de la Comunidad Andina - Decisión 515: Es el conjunto de normativas relativas al sector agropecuario, que detalla la adopción de medidas sanitarias y fitosanitarias aplicadas al comercio regional y con terceros países.

CAPITULO 4

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS

4.1. Plan de acción.

Luego del diagnóstico de la situación actual de la compañía, el Plan de Acción permitirá distribuir las actividades fundamentales para dar respuesta al planteamiento del problema. Para ello, es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:



Figura 18. Plan de acción general
Elaborado: Katya Gordillo

Tabla 11. Plan de Acción general Floralstar.

Pregunta	Solución	Acciones
¿Qué hacer?	Diseño mejoramiento procesos por áreas de trabajo para Floralstar	Flujos de procesos
¿Cómo?	En base a la observación del medio y comunicación con el entorno organizacional, realizar el levantamiento de mapas de procesos, matrices de desempeño ciclo Deming, flujo gramas.	Estrategias para alcanzar acciones
¿Cuándo?	Mejora de condiciones actuales tomando como referencia datos históricos	Análisis histórico - funcional
¿Quién?	Stakeholders de Floralstar	Responsables
¿Dónde?	Provincia Pichincha Cantón Cayambe	Instalaciones Florícola
¿Recursos?	Materia prima, terreno, servicios básicos, entre otros. Habilidades cognitivas, actitud, aptitud, experiencia.	Tangibles Intangibles

Elaborado: Katya Gordillo.

4.2. Matriz Causa-Efecto.

Esta matriz es conocida por su esquema como espina de pescado, permite ir desglosando de forma gradual los componentes de problemas específicos que lleven a la conclusión del problema en general. En una representación gráfica fácil de visualizar y entender, que indica la relación entre las causas y los efectos, que forman una especie de

espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Fue una herramienta muy popular a lo largo del siglo XX en sectores industriales y después en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones especialmente en el aspecto de la calidad, tanto de los procesos, como de los productos y servicios.

La matriz Causa – Efecto, tiene como objetivo enfatizar la importancia de los requerimientos del cliente, establece la relación existente entre las entradas claves y el diagrama de flujo del proceso como su principal fuente.

Esta matriz se ha desarrollado en los departamentos de:

- Adquisiciones
- Contabilidad
- Administración
- Gerencia
- Tecnología
- Talento humano
- Comercialización
- Producción

A continuación se presenta la matriz desglosando por áreas de trabajo los principales factores que inciden negativamente en la compañía Floralstar.

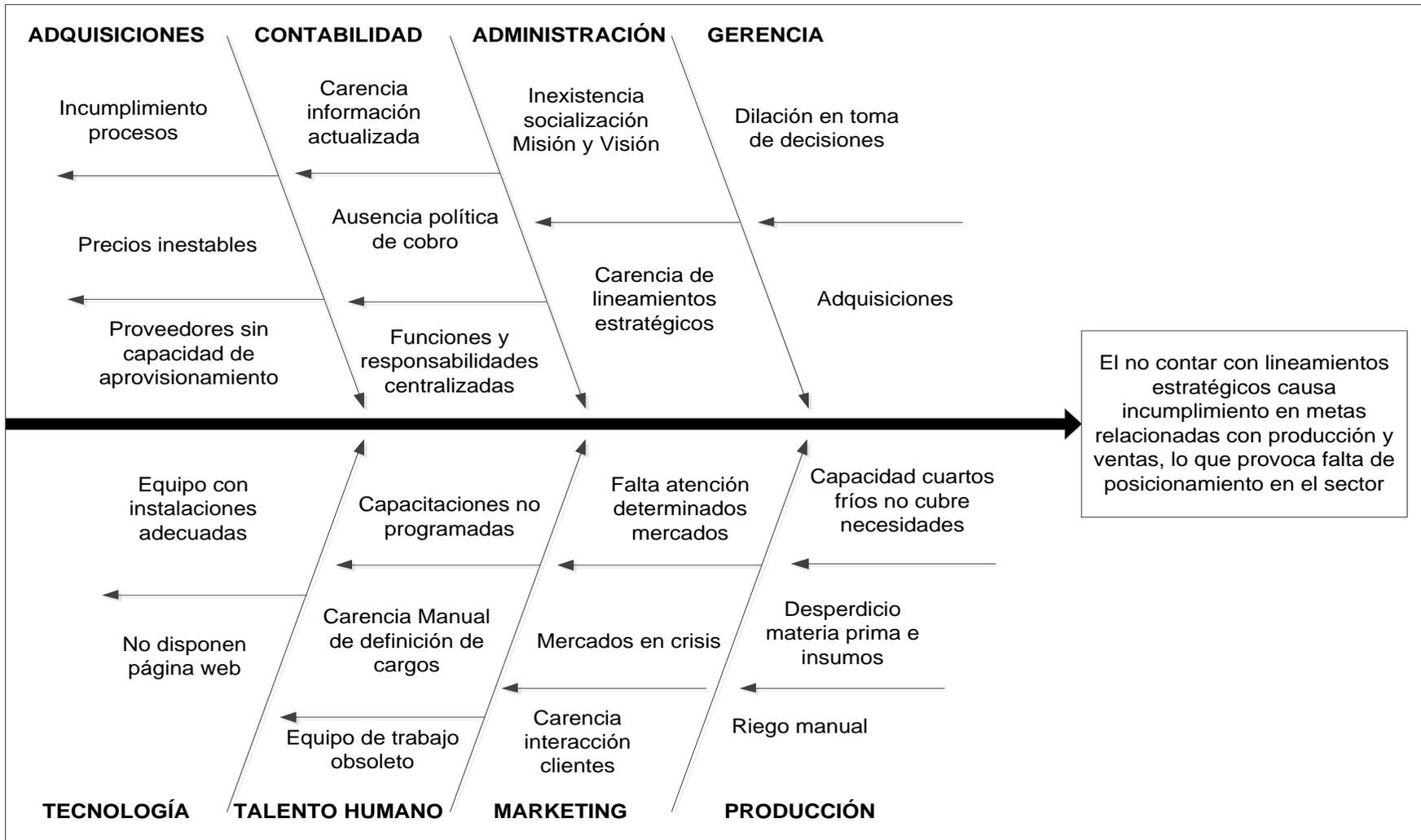


Figura 19. Matriz Causa - Efecto
Elaborado por: Katya Gordillo

4.3. Mapa de procesos.

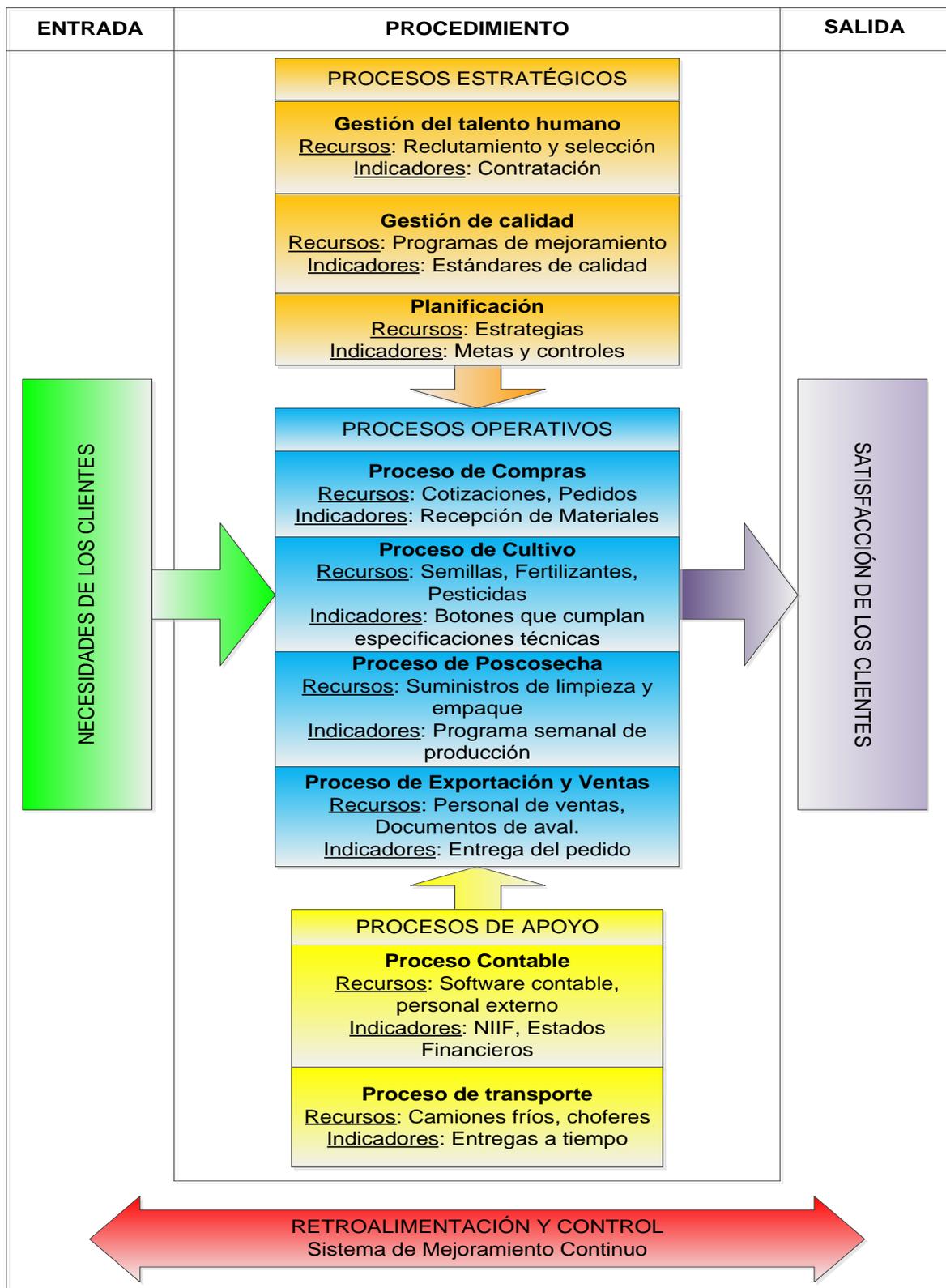


Figura 20. Mapa de Procesos de Floralstar.
 Elaborado por: Katya Gordillo.

El Mapa de Procesos consiste en identificar los macro procesos, y ubicarlos según su tipo, para luego diseñar el Diagrama de Flujo de cada uno de ellos. La Ilustración 20 muestra el Mapa de Procesos para Floralstar.

4.3.1. Diagramas de Flujo de los procesos.

En la ejecución de los procesos identificados en el Mapa intervienen varias unidades funcionales, que se relacionan de diversas maneras, estas relaciones se muestran en los siguientes Diagramas de Flujo, con su respectiva simbología:

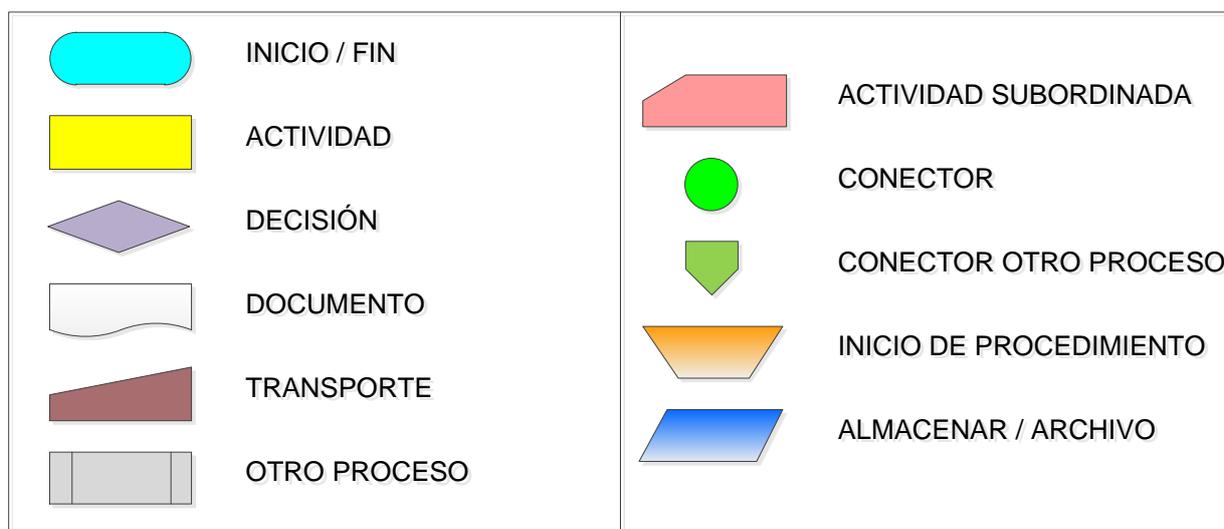


Figura 21. Simbología de Flujogramas.
Elaborado por: Katya Gordillo



Figura 22. Documentos.
Elaborado por: Katya Gordillo

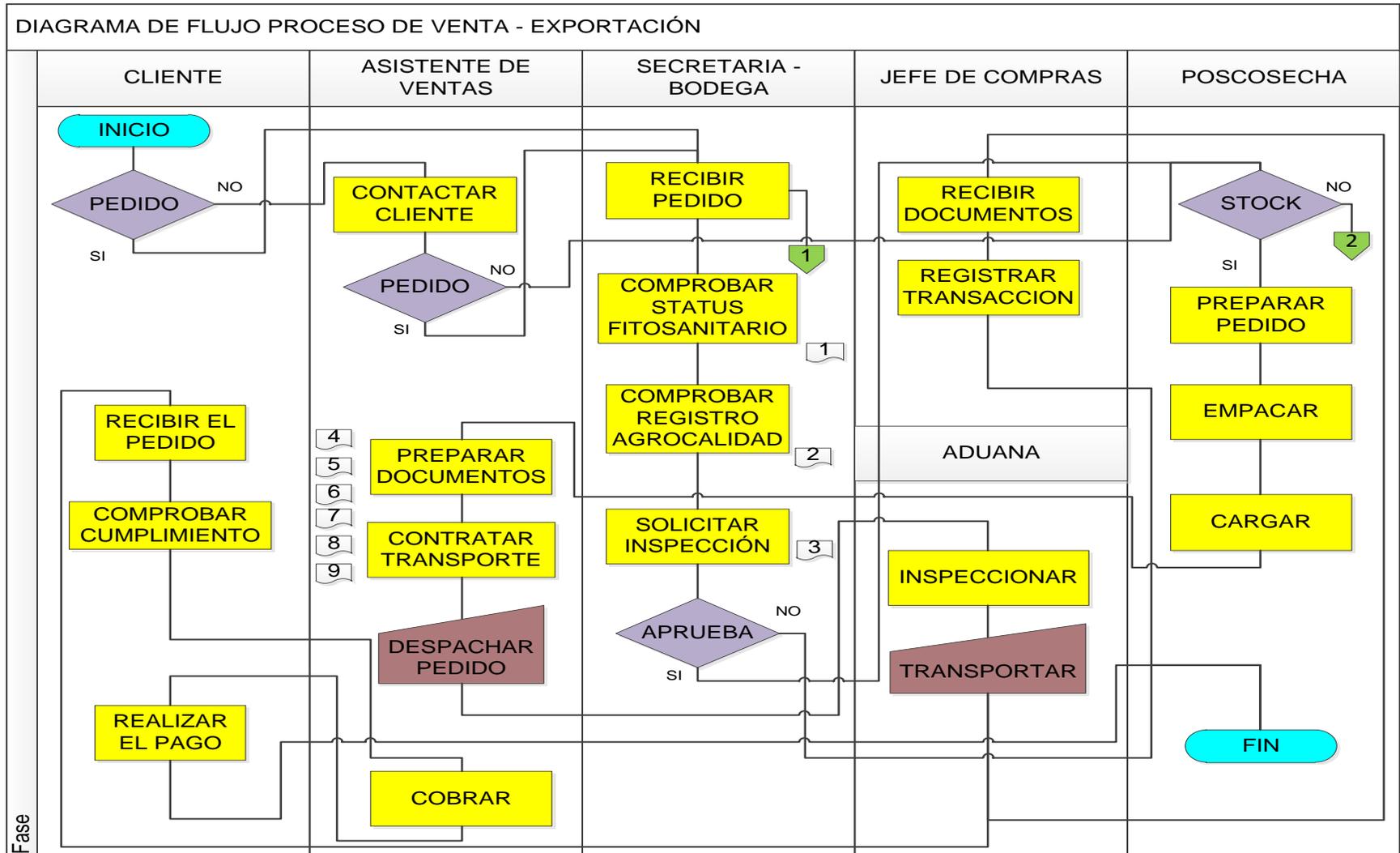


Figura 23. Flujograma de Exportación.
Elaborado por: Katya Gordillo

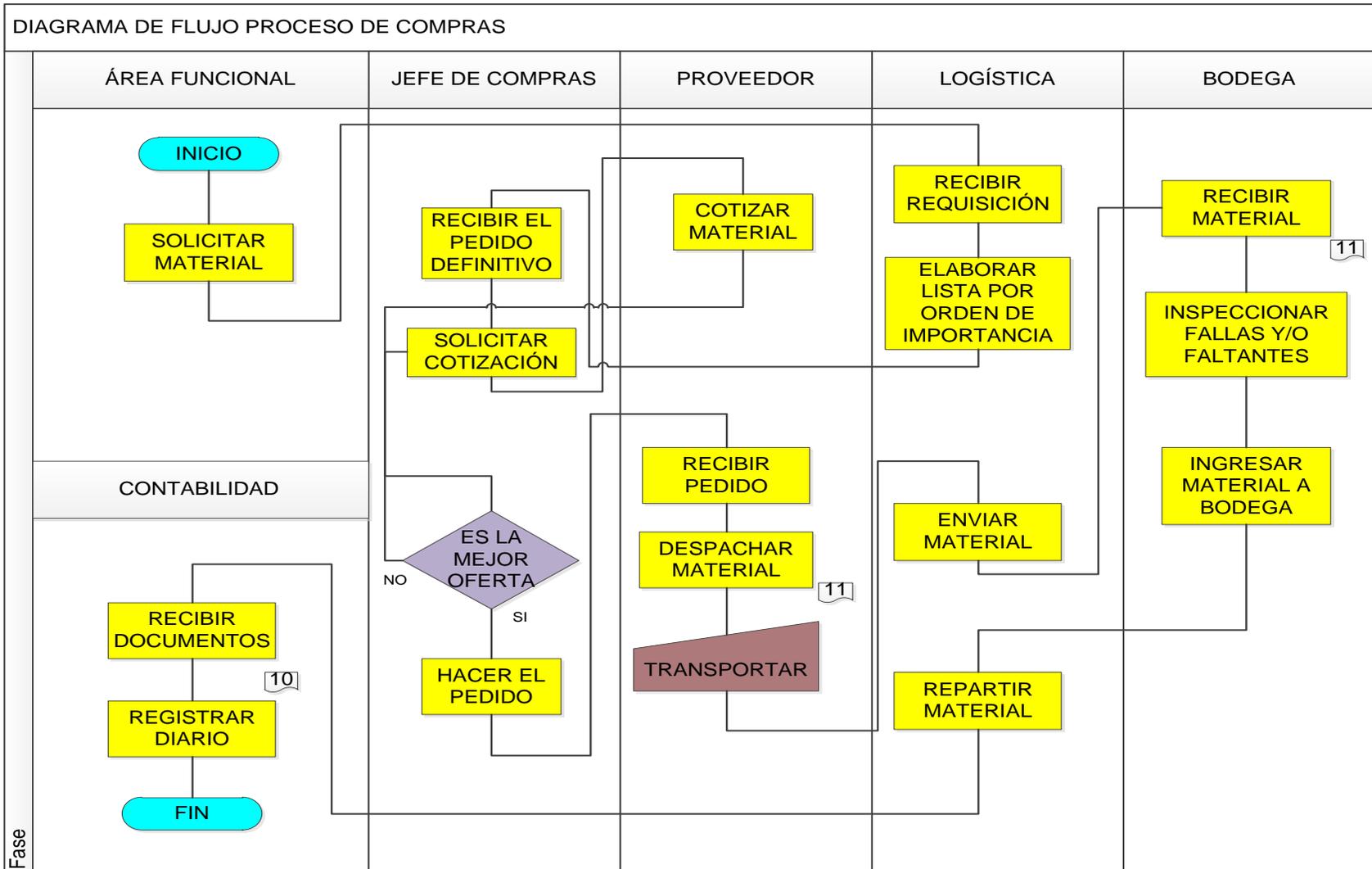


Figura 24. Flujograma de Compras.
Elaborado por: Katya Gordillo.

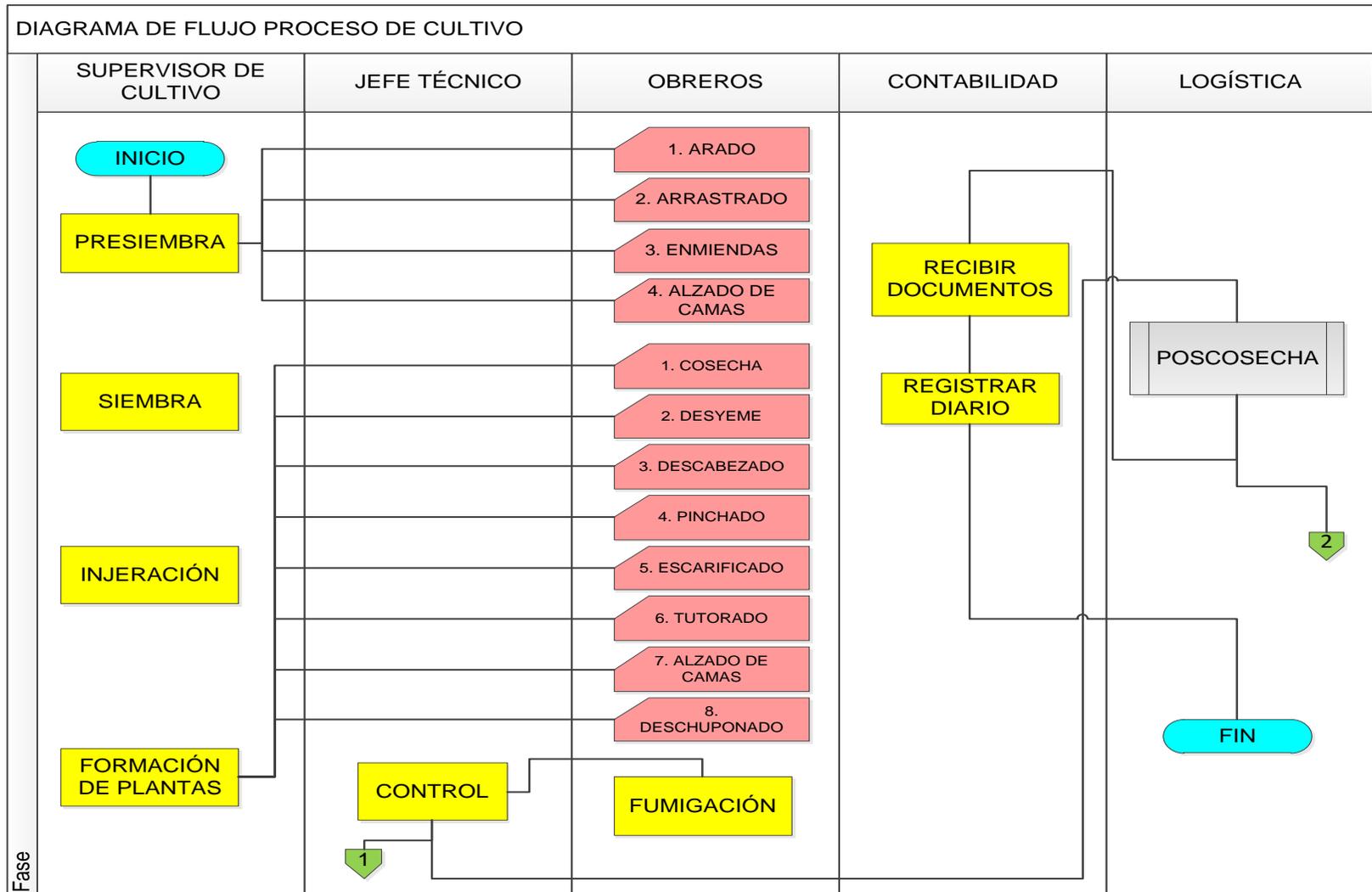


Figura 25. Flujograma de Cultivo.
Elaborado por: Katya Gordillo

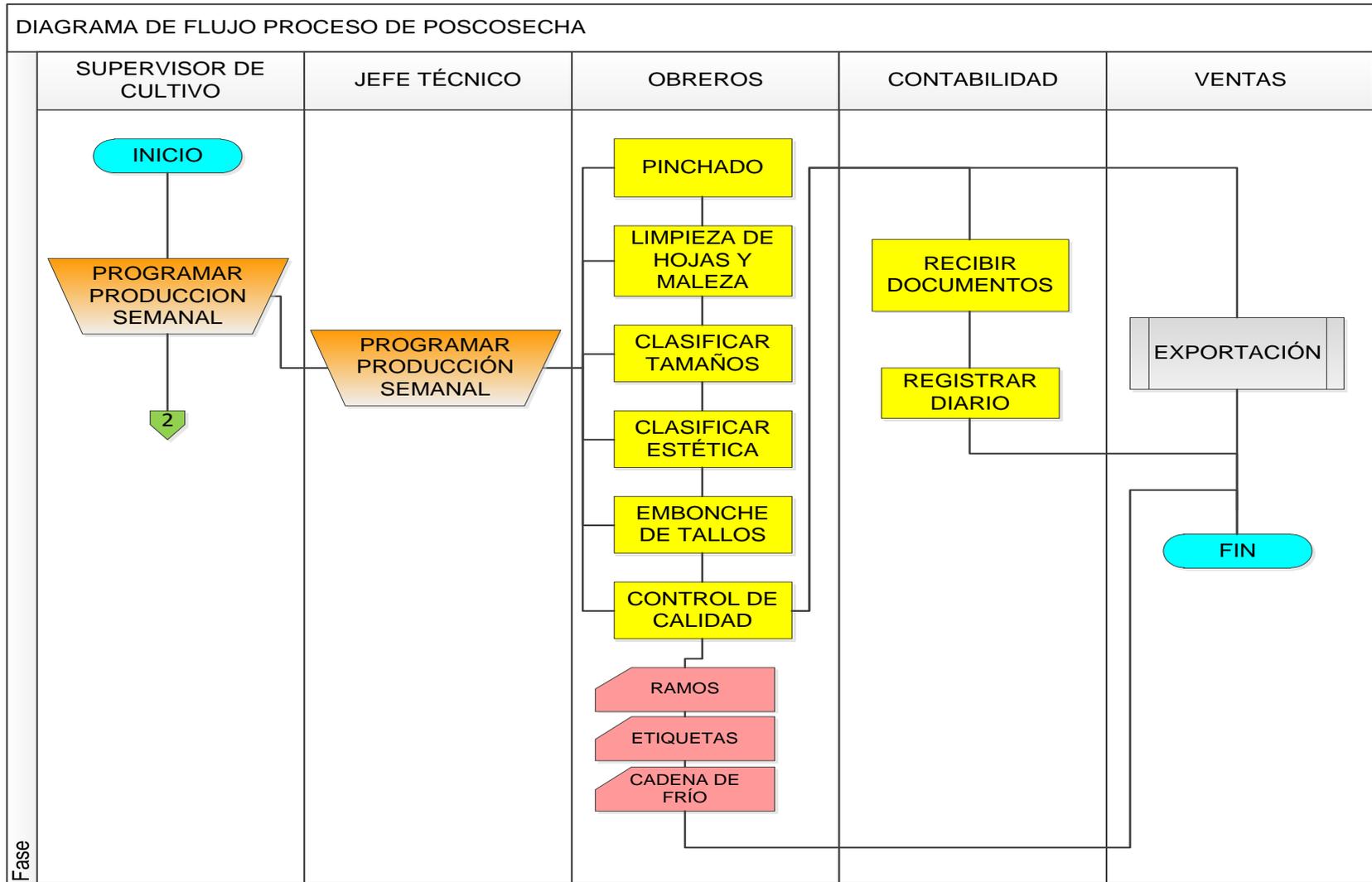


Figura 26. Flujograma de poscosecha.
Elaborado por: Katya Gordillo

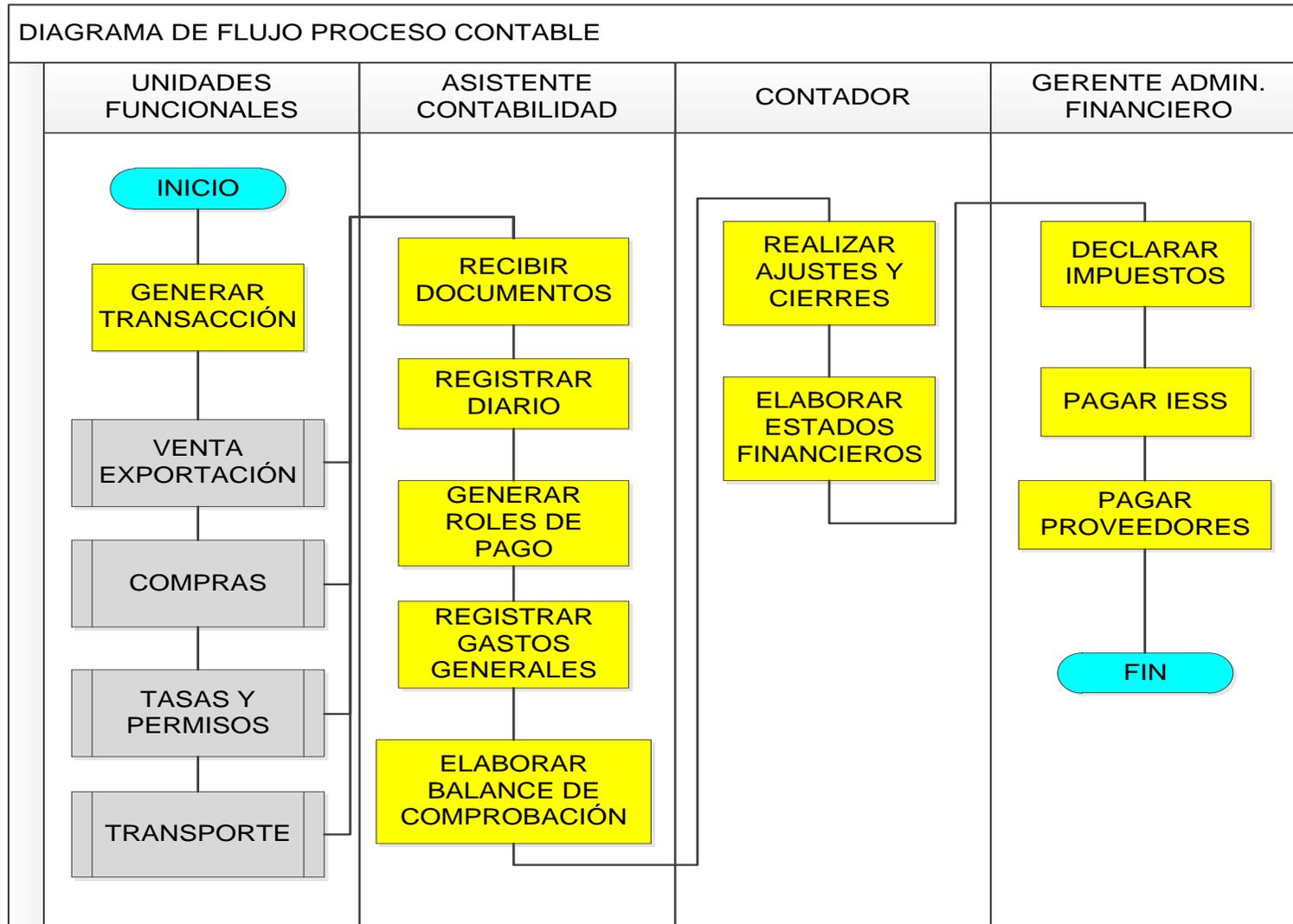


Figura 27. Flujograma de proceso Contable
Elaborado por: Katya Gordillo

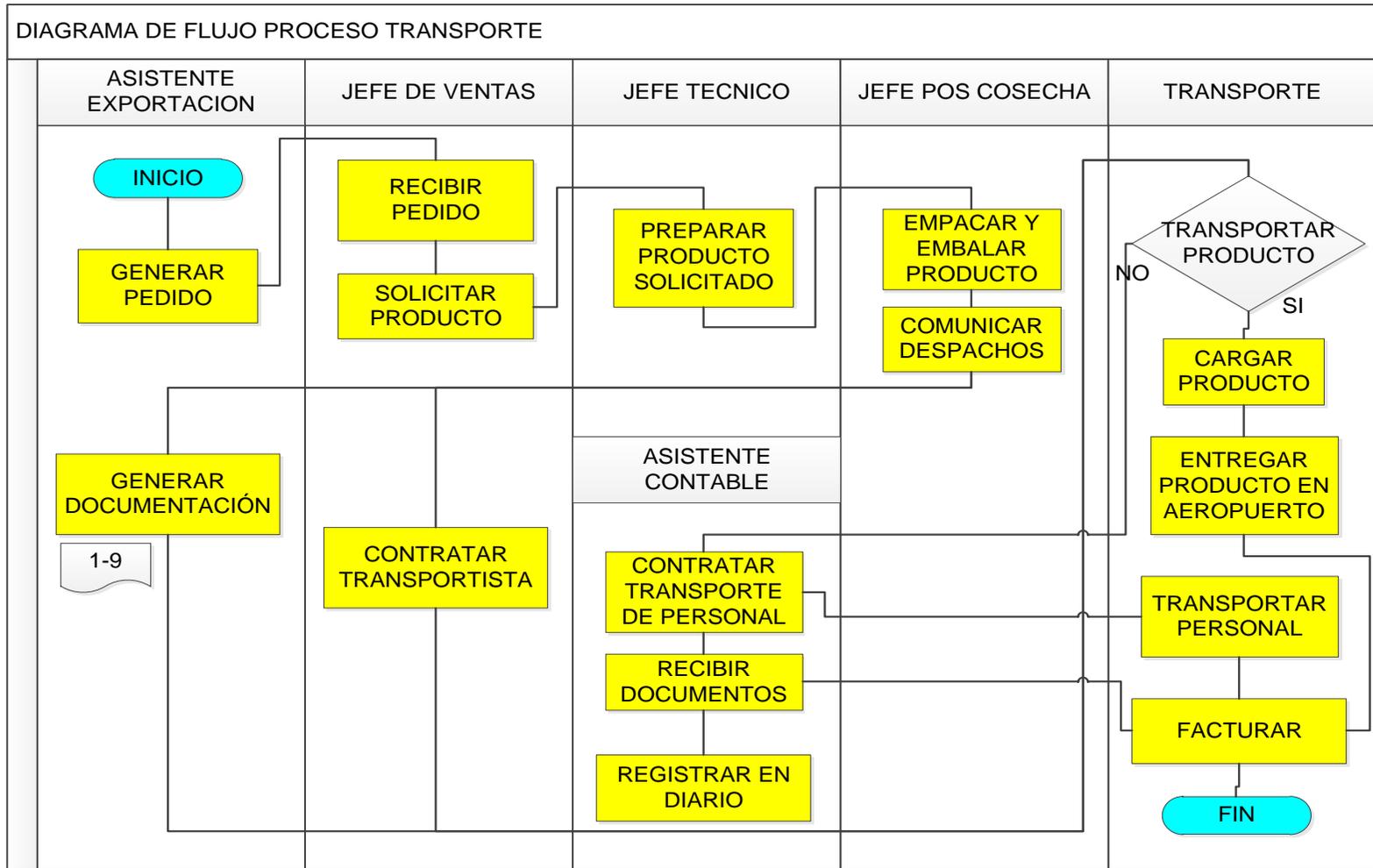


Figura 28. Flujograma de proceso Transporte.
Elaborado por: Katya Gordillo.

4.4. Modelo de mejoramiento de procesos.

El modelo de mejoramiento de procesos será el punto de partida que indicará las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor en la integración del sistema de Valor Organizacional. Con este modelo se busca alcanzar el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles que se empleen en la empresa. Es relevante su aplicación pues muestra las actividades diarias que generan valor; garantizando la consolidación de resultados. La eficiencia que alcance FLORALSTAR será gracias al esfuerzo de cada una de sus unidades productivas y de negocio en forma concordante.

Debido a que los procesos están en constante cambio, sirven como instrumentos de gestión que direccionan a un objetivo en particular; además se pueden establecer estrategias de manejo de procesos con la ayuda de flujos de procesos por departamentos. En el desarrollo de cada proceso se utilizarán formatos que constan de:

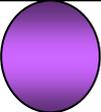
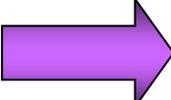
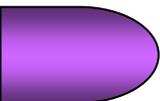
- Encabezado
- Objetivo
- Actividad
- Costo
- Tiempo
- Observación
- Firmas de responsabilidad de quien lleva a cabo el proceso, quien lo revisa y de quien lo aprueba
- Flujo grama.

Para aplicar los procesos se deben tomar en cuenta las siguientes proposiciones:

- Los equipos debe tener conocimiento de los objetivos, así como cooperar responsablemente del trabajo a ellos asignados.
- La secuencia de los procesos deben ser utilizados como herramientas y materiales necesarios para su ejecución.
- Todo proceso debe ser autorizado para su ejecución.
- Los manuales de procesos deben ser de fácil acceso, archivados por temas de control interno y auditorías.

- Los procesos constantemente deben ser revisados y modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa y el desarrollo del mercado.

Tabla 12. Simbología de Flujograma.

Símbolo	Interpretación
	Operación
	Inspección o verificación
	Transporte
	Espera o demora
	Almacenamiento

Fuente: (Herrera, 2011)
Elaborado por: Katya Gordillo

4.5. Propuesta de mejoramiento.

4.5.1. Departamento de producción.

El proceso productivo de la empresa consiste en la preparación del suelo, siembra, cosecha, hidratación, clasificación y despacho del producto; en él se emplea la mayor cantidad de recursos, tiempo y personal.

Tabla 13. Debilidades y fortalezas del departamento de producción.

Debilidades	Fortalezas
Vulnerable planificación del volumen, relativo a temporadas comerciales	Producto final esperado, debido a la buena calidad de insumos utilizados
Pérdida de semillas por consumo animales (aves, otros)	Alta calidad de productos
Falta de riego automatizado (demora el proceso)	Aplicación de diferentes técnicas en el cultivo
Ruptura los tallos en el proceso	Amplia base de trabajadores con experiencia
Insuficiencia de cuartos fríos para la conservación de la flor	Servicio transporte contratado eficiente, que permite el traslado de las flores en buenas condiciones y a tiempo
Desperdicio de insumos (mallas, elásticos, cartones)	

Fuente: Floralstar.
Elaborado por: Katya Gordillo

Tabla 14. Proceso sugerido producción.

FLORALSTAR								
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION PROCESO No. 1								
Objetivo aplicación de un proceso funcional en el área de producción que permita minimizar desperdicios, incrementar productividad y eficiencia.								
Responsables Líderes del Proyecto, agricultores				Entrada Materia prima, personal, herramientas y equipos				
Lugar Floralstar				Salida Flores				
Duración 20 semanas aproximadamente				Última actualización Noviembre, 2015				
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACION		
1.1	Preparación invernadero			2	Semanas	Inspección daños y reparaciones necesarias		
1.2	Uso tractor limpieza terreno			2	Semanas	Alquiler tractor		
1.3	Preparación del suelo: limpieza maleza, asentamiento relieves, abono suelo			2	Semanas	Herramientas requeridas: azadones, rastrillos, palas, tijeras podadoras, machetes, etc.		
1.3.1	Preparación suelo: incorporar abono como cascajo, cascara de arroz y cascarillas de café			4	Semanas	Herramientas requeridas: rastrillos, palas, machetes, etc.		
1.4	Formación de caminos y camas con dimensiones de 30 m2 por cama			4	Semanas	Personal necesario 4 personas por hectárea		
1.5	Perforación de hoyos para entierre de semillas				Diario	Hoyos de 2 cm de profundidad		
1.6	Distribución de semilla y entierre de las mismas				Diario	por cada cama 340 plantas		
1.7	Ejecución del riego por goteo				Diario	Inspección de la calidad del suelo en relación a la absorción del agua		
1.8	Aplicación químicos y fertilizantes			2	Semanas	Para prevenir enfermedades		
1.9	Cosecha: Primer corte (desyemar)			4	Semanas	Se identifica cortes necesarios (na semilla tiene hasta 7 cortes/tallo)		
1.10	Hidratación: Colocar en tinas				30	Minutos	Se sumerge a la flor en agua con ph adecuado	
1.11	Poscosecha: Colocar rosas en árbol de clasificación, colocar rosas en Vernier, deshojado y despetalado					Diario	Vernier se coloca la rosa en plantilla para determinar las especificaciones necesarias	
1.11.1	Post cosecha: deshojar los tallos, clasificación flor por tipo y tamaño, cubierta capullo con malla, armada de paquetes, empaquetado de flores en cajas				Diario	Previo de cumplir con estándares y requerimientos nacionales		
1.12	Poscosecha: Embochar, etiquetar, despachar				Diario	Materiales: mallas, ligas, cajas.		
			\$58.078.97	20	semanas aproximadamente	(Datos tomados rol de pagos) (Anexo 5)		
	Elaborado por: Lugar y Fecha	Revisado:		Aprobado:				

Elaborado: Katya Gordillo

PROCESO NO. 1. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

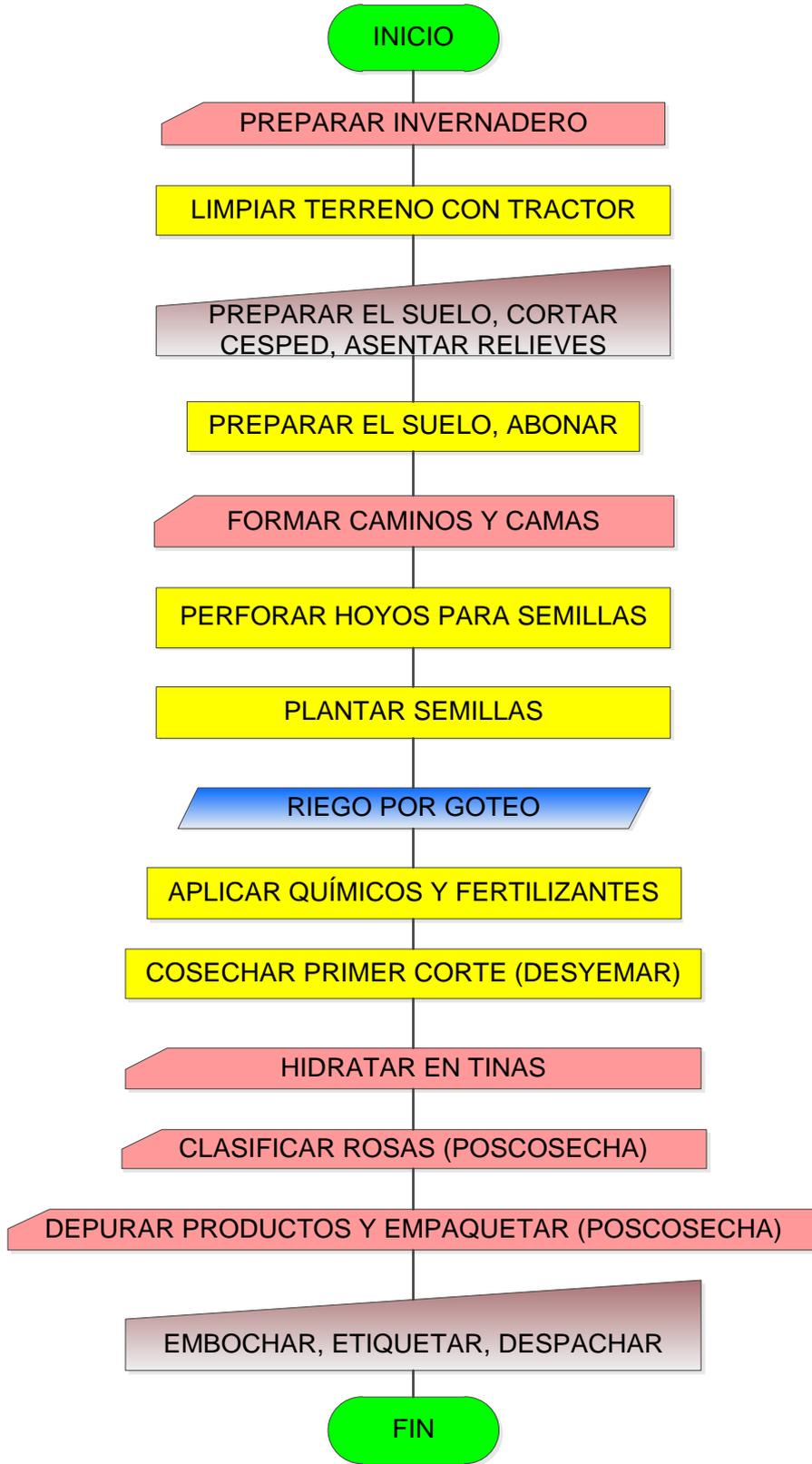


Figura 29. Flujograma de Proceso N° 1.
Elaborado por: Katya Gordillo

4.5.2. Departamento soporte técnico.

El Soporte Técnico se da por un profesional con especialización y experiencia en el área agrícola, y proporciona dirección en el área de cultivo; las fases de asesoría son fertiriego, fumigación, mantenimiento y monitoreo. Con este control se logra una cosecha libre de plagas o deterioro de la plantación. Con este proceso se da un correcto tratamiento del suelo seguido por la germinación, suministrando los nutrientes necesarios a las plantas para su normal desarrollo y presentación satisfactoria del producto final.

En este departamento se toma medidas cautelares a la salud de los trabajadores protegiéndoles al usar los componentes químicos empleados; con este objetivo, se coordina el equipamiento de los trabajadores con protección personal (EPP) para la manipulación de productos químicos.

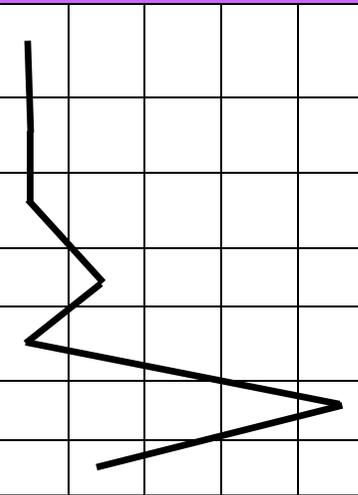
Tabla 15. Fortalezas y debilidades Soporte Técnico.

Debilidades	Fortalezas
Falta de un sistema automático de riego	Técnico con amplia experiencia y conocimiento del manejo de sustancias químicas
Equipo de protección obsoleto	Experiencia en el tratamiento de plagas, fumigación
Riesgo de plagas	Amplia base de trabajadores con experiencia

Fuente: Floralstar.

Elaborado por: Katya Gordillo

Tabla 16. Proceso sugerido soporte técnico.

FLORALSTAR									
DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO PROCESO No. 2									
Objetivo: Fertilización y fumigación de plagas protegiendo el recurso humano									
Responsables Técnico				Entrada: Proceso de germinación					
Lugar: Floralstar				Salida: Rosas sanas					
Duración: 8 semanas aproximadamente									
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO 				COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACION
2.1	Compra equipo protección personal					2000	Anual		Equipo incluye traje fumigación, mandil, guantes, botas, mascarillas, ponchos agua, bomba fumigación.
2.2	En proceso de germinación se inyecta el suelo con fertilizantes y nutrientes					200	4	Semanas	Carbonato de calcio, nitrato de amonio, sulfato magnesio, triple 15, ácido fosfórico
2.3	Limpieza camas y aplicación fungicidas y herbicidas					400	4	Semanas	Conservación plantación en buen estado
2.4	Evaluar estado de plantas					40	Diario		Actividad permanente
2.5	Toma de medidas preventivas en caso de requerirlos					40	Diario		Actividad permanente
2.6	Levantar inventarios productos químicos					40	Diario		Actividad permanente
2.7	Inspección estado herramientas					40	Diario		Actividad permanente
					\$2760	8 Semanas			
APROBACIONES		Revisado:			Aprobado:				
Elaborado por:									
Lugar y Fecha									

Elaborado por: Katya Gordillo

PROCESO NO. 2. DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO



Figura 30. Flujograma de Proceso N° 2.
Elaborado por: Katya Gordillo

4.5.3. Departamento de ventas.

En la actualidad, y gracias a la calidad y belleza inigualables de las flores ecuatorianas han llegado a ser consideradas como las mejores del mundo. Las exportaciones del sector floricultor, es uno de los motores del comercio exterior de Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el posicionamiento de productos no tradicionales ubica en cuarto lugar a las rosas frescas cortadas. (Proecuador, 2015, pág. 11)

En una empresa, el objetivo principal del departamento de comercialización o ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo; ya que durante el desarrollo de los planes de venta pueden surgir imprevistos que este departamento tiene que dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta. El desarrollo del negocio buscando nuevas oportunidades de expansión para la empresa y la evaluación del comportamiento del mercado son funciones de este departamento en dos actividades que son compras y ventas.

Tabla 17. Fortalezas y debilidades de Ventas

Debilidades	Oportunidades
Crisis mundial países compradores (Rusia, China)	Existencia mercado interesado
Precios de mercado	Políticas de crédito apropiadas
Productos sustitutos	Transporte y entrega con tiempos eficientes
Presencia competencia	
Altos costos	

Fuente: Floralstar

Elaborado por: Katya Gordillo

Tabla 18. Proceso sugerido departamento comercialización ventas-adquisición.

FLORALSTAR							
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN PROCESO No. 3							
Objetivo: Fertilización y fumigación de plagas protegiendo el recurso humano							
Responsables Jefe ventas				Entrada:			
Lugar: Floralstar				Salida:			
Duración: 8 semanas aproximadamente							
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACION	
3.1	Apertura mercado a través de contactos y referencias			4	Semanas	Vía internet, vía telefónica	
3.2	Análisis de mercados potenciales			1 a 3	Meses	Estudio marco contractual	
3.3	Envío catálogos de productos			1	Semanas	Examinar capacidad de respuesta de Floralstar	
3.4	Servicio retroalimentación clientes			1	día	Seguimiento grado de satisfacción	
ADQUISICIONES							
4.1	Establecer necesidades adquisición de un bien o servicios			Permanente		Bodeguero revisa inventarios y establece necesidades	
4.2	Verificación disponibilidad inventarios			1	Hora	Se compara requerimientos con contabilidad	
4.3	Análisis cotizaciones y presupuestos			1	Semanas	Se estudia no solo precios sino también calidad producto y tiempo entrega	
4.4	Ponderación precios y tiempos de respuesta proveedores			1	Día		
4.5	Selección proveedor y cierre compra			2	Días		
4.6	Recepción bien o servicio con guía de remisión y orden de servicio				1	Día	Envío a Contabilidad para registro revisión y presupuesto pago
	Global		\$700	1 a 2	Semanas		
APROBACIONES		Revisado:		Aprobado:			
Elaborado por:							
Lugar y Fecha							

Elaborado por: Katya Gordillo

PROCESO NO. 3. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

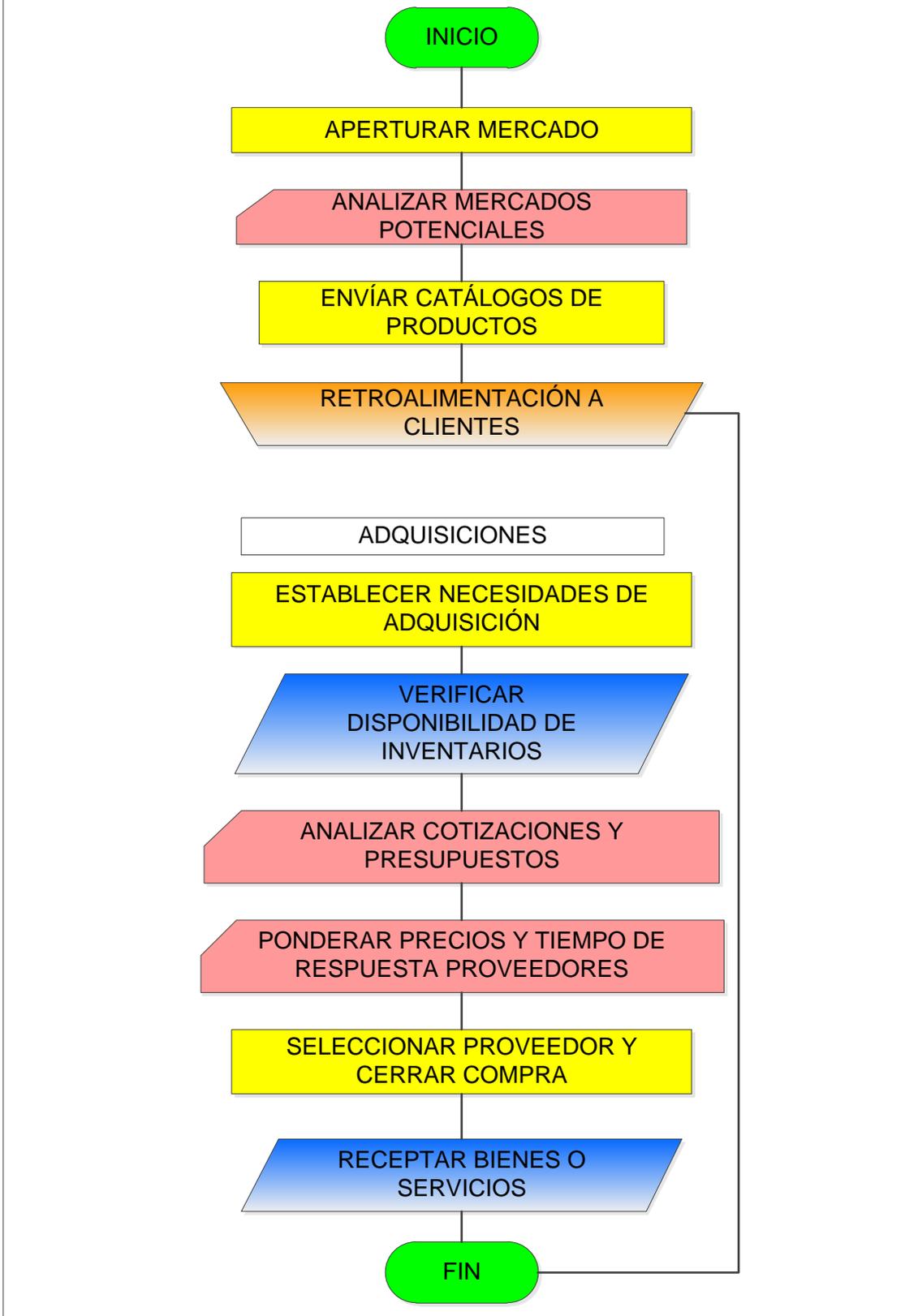


Figura 31. Flujograma de Proceso N° 3.
Elaborado por: Katya Gordillo

4.5.4. Departamento de contabilidad.

Con el fin de garantizar la precisión en la información reflejada en los estados financieros y un correcto manejo de los recursos de la empresa, el departamento contable se encarga del registro tanto en el libro diario como en los mayores de todas las operaciones de la empresa; para de esa forma tener información actualizada y adecuada que permita el desarrollo de la elaboración de presupuestos para la toma de decisiones que contribuyan en el crecimiento institucional.

Entre las funciones del departamento de contabilidad se tiene el cumplimiento de la normativa laboral y tributaria, cuyas funciones es mantener al día las responsabilidades con los empleados como son nóminas, cumplimiento con pago de planillas al IESS; y la presentación de declaraciones ante el SRI. Además el departamento contable se encarga del control de las cuentas por cobrar asegurando la liquidez de la empresa así como el cumplimiento con proveedores para mantener una buena imagen crediticia ante ellos.

Tabla 19. Fortalezas y debilidades del departamento de Contabilidad.

Fortalezas	Debilidades
Amplio conocimiento en el manejo de la empresa por sus directivos	Acumulación de responsabilidad en una sola persona
Cumplimiento con legislación laboral y tributaria	Administración y manejo administrativo familiar
Manejo contable cumple con principios contables generalmente aceptados	No hay diferenciación de funciones
Imagen crediticia excelente	No se cuenta con manuales de procedimientos ni un modelo de gestión

Fuente: Floralstar

Elaborado por: Katya Gordillo

Tabla 20. Proceso sugerido departamento de Contabilidad.

FLORALSTAR										
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PROCESO No. 4										
Objetivo: Fertilización y fumigación de plagas protegiendo el recurso humano										
Responsables Jefe ventas					Entrada:					
Lugar: Floralstar					Salida:					
Duración: 8 semanas aproximadamente										
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO				COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACION	
5.	CUENTAS POR COBRAR									
5.1	Entrega producto a cliente						1	Día	En caso de existir novedades se establecen negociaciones	
5.2	Entrega de factura a cliente						1	Día	En caso de existir novedades se emiten notas de crédito o débito	
5.3	Cobro factura de cliente						30, 45 o 60	Días	De acuerdo a políticas de crédito	
	CUENTAS POR PAGAR									
6.1	Recepción producto o servicio						1	Día	En caso de existir novedades se establecen negociaciones	
6.2	Recepción factura y aceptación de compromiso de pago						1	Día	En caso de existir novedades se emiten notas de crédito o débito	
6.3	Trámite para pago según políticas negociadas de pago								De acuerdo a políticas de crédito	
	Global					800	1 a 2	meses	Costo fijo mensual contador	
APROBACIONES										
Elaborado por:		Revisado:				Aprobado:				
Lugar y Fecha										

Elaborado por: Katya Gordillo

4.5.5. Departamento talento humano.

El capital humano es factor de producción que debe ser no sólo de la cantidad, sino también de la calidad; y esto depende del conocimiento y la capacitación del personal del proceso productivo. En otras palabras el capital humano es el conocimiento acumulado por la experiencia de vida. En el proceso operativo de la empresa, se ha contratado gente de la comunidad cercana a la florícola por lo que no existe ninguna dificultad en conseguir el personal necesario.

Para Chiavenato (2009) los grupos de interés de la empresa son:

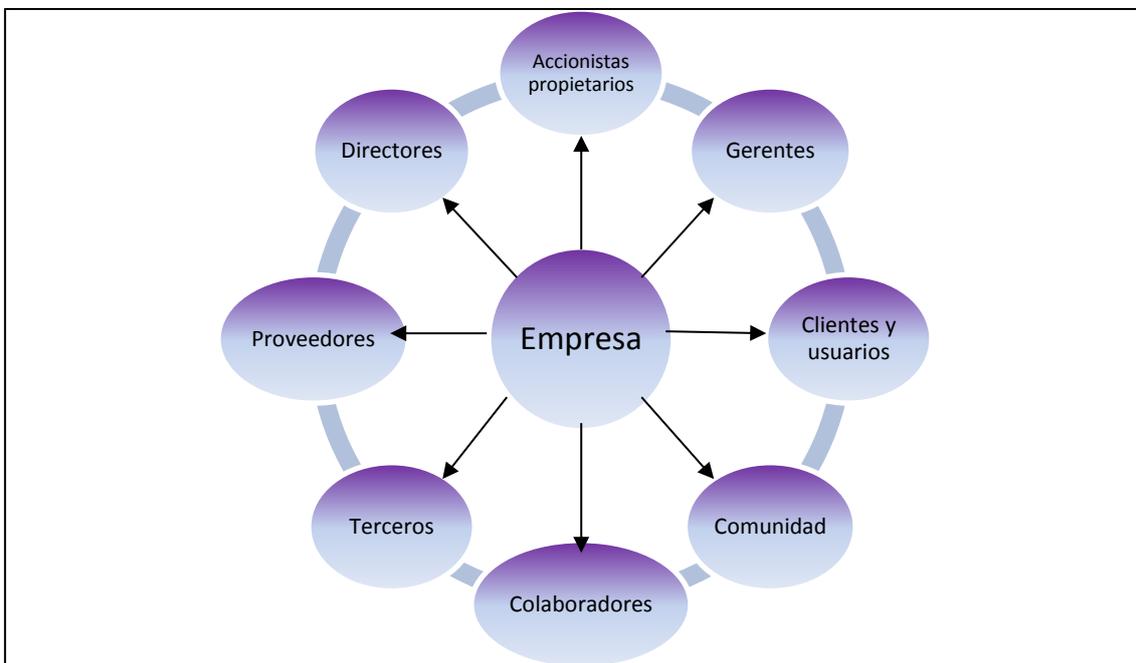


Figura 32. Stakeholders: Grupos de interés de la organización.
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 8)

“La administración del capital humano (ACH): es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa” (Noe, 2005, pág. 3).

Algunas de las fortalezas de Floralstar son:

- El personal técnico que supervisa el proceso productivo con amplia experiencia.
- La puntualidad en pago de nóminas y obligaciones laborales.
- Alimentación empleados entre otros.

Sin embargo, el personal operativo carece de motivación por falta de equipo de protección completo y nuevo con el que pueda realizar su trabajo precautelando su salud,

así como también la falta de especificación para desarrollar sus actividades e identificar sus roles específicos.

El Departamento de recursos humanos en una organización es importante pues establece el proceso de desarrollo de talento humano a seguir para seleccionar, reclutar y conservar el capital humano de una organización.

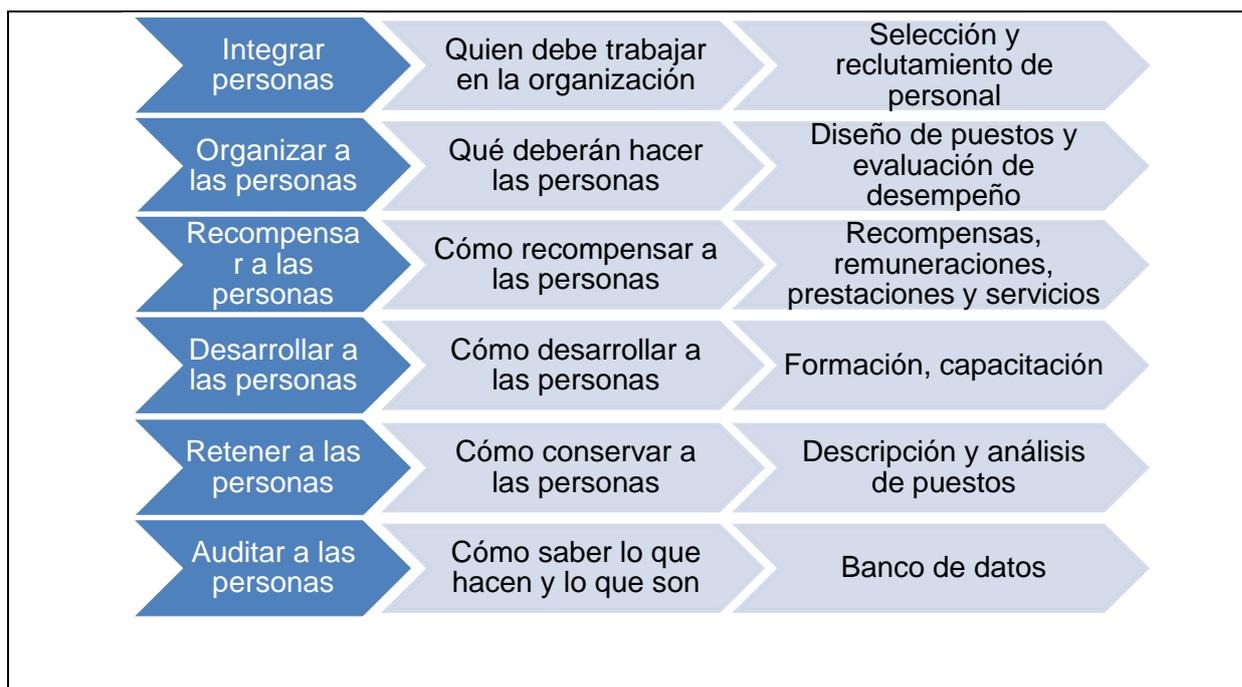


Figura 33. Proceso de desarrollo de talento humano.
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 20)

Tabla 21. Fortalezas y debilidades del Talento Humano.

Debilidades	Fortalezas
Equipamiento de protección de empleados obsoleto	Personal técnico con conocimientos y amplia experiencia lo que asegura la calidad del producto final
Carencia de un manual procedimientos	Puntualidad en cumplimiento de obligaciones laborales (pago nóminas, IESS, etc.)
	Beneficios adicionales de ley a empleados (alimentación, transporte)

Fuente: Floralstar
Elaborado por: Katya Gordillo

Tabla 22. Proceso sugerido de Talento Humano

FLORALSTAR									
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PROCESO No. 6									
Objetivo: Desarrollo competencias, habilidades en el equipo de trabajo									
Responsables: Jefe Recursos Humanos					Entrada: Contratación personal				
Lugar: FLORALSTAR					Salida: Satisfacción capital humano				
Duración: control diario									
No.	ACTIVIDAD					COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACION
6.1	Reclutamiento y selección de personal						1 a 3	meses	De acuerdo a requerimientos
6.2	Contratación						1	Semana	En base a legislación laboral vigente
6.3	Desarrollo de competencias, capacitación y análisis de puestos						Permanente		
6.4	Evaluación de desempeño						Al final de cada ciclo		Evaluando resultados según rendimiento
6.5	Incentivos y compensaciones						1	mes	Rol pagos (Nomina, horas extras, bonificaciones, etc.)
6.6	Plan de carrera						Permanente		De acuerdo al desempeño
								Salario personal recursos humanos	
	Global					\$470	1	mes	Costo fijo encargada recursos humanos
APROBACIONES									
Elaborado por:		Revisado:				Aprobado:			
Lugar y Fecha									

Elaborado por: Katya Gordillo

4.6. Verificación de resultados.

En cumplimiento de uno de los objetivos específicos planteados, en que se establece que los procesos deben ser documentados formalmente se establece las siguientes sugerencias:

Tabla 23. Verificación de resultados.

Aplicación de las 5 S's	A través de capacitaciones periódicas se debe socializar al personal que el cumplimiento de los objetivos de la empresa depende en gran medida del eficiente desarrollo de las actividades así como también les beneficia a ellos pues les genera ingresos.
Manejo de bodegas	El manejo de materia prima, materiales e insumos se lo debe establecer a través de guías establecidas en carteleras y letreros.
Estándares de desperdicio	Diferenciando los desperdicios controlables y no controlables que se encuentran relacionados directamente con factores externos en el proceso de cosecha y post cosecha; sin embargo se puede reducir las cantidades con la ayuda de controles periódicos.
Toma inventarios periódicos	A fin de resguardar los bienes de la empresa se deben realizar periódicamente y con apoyo del departamento de contabilidad inventarios muestrales.
Six Sigma	O perfeccionamiento de actividades desarrolladas cotidianamente, por medio de capacitar para superar debilidades y mejorar las fortalezas de las mismas.
Ciclo Deming en la cadena de procesos	Se cumple con el ciclo de: planear, hacer, actuar, verificar en cada uno de los diseños de procesos sugeridos por departamentos.
Coaching o entrenamiento permanente	Estableciendo rotación de actividades en el personal para alcanzar una mayor capacitación en diversas áreas y así lograr un capital humano excelente.

Fuente: Floralstar

4.7. Matriz de análisis de riesgos.

El objetivo principal del análisis de riesgos en la empresa es salvaguardar la seguridad y salud de los trabajadores. La matriz de análisis de riesgos es una herramienta que permite ponderar los riesgos de la compañía con el fin de prevenir accidentes laborales, debilidades del sistema y evaluar posibles factores de amenaza con el fin de tomar medidas correctivas que permitan disminuir accidentes en el área de trabajo.

Después de realizada la observación, y analizar la matriz de análisis de riesgos se puede concluir que el compromiso de la dirección es parcial; pues sus políticas y legislación no se la cumple completamente. La retroalimentación a los empleados sobre el tema no es continua y el conocimiento de ellos es más empírica que por capacitaciones. La organización dispone de servicios médicos; sin embargo no se han establecido objetivos

programas de seguridad o manuales que permitan asegurar la seguridad y salud de los trabajadores. Se sugiere desarrollar los siguientes aspectos:

- Manual de seguridad.- En el que se definan las disposiciones inherentes a la seguridad industrial, como el uso de indumentaria adecuada, el cuidado al manejar maquinaria de cualquier tipo, o las acciones a tomar en caso de accidentes.
- Capacitaciones que permitan a los trabajadores conocer sobre la protección de su integridad.- Esta actividad debe ser complementada con un control de cumplimiento de las normas.
- Inspeccionar y reemplazar regularmente el equipo de trabajo de los trabajadores para resguardar su salud.-El equipo debe mantenerse en perfecto estado y debe ser reemplazado debidamente cuando termine su vida útil o cuando muestre señales de deterioro.
- Incrementar señalización de seguridad que recuerde el uso de equipo de protección en áreas de alto riesgo.- Esta medida permitirá prevenir muchos accidentes y mantendrá alerta a los trabajadores sobre los riesgos existentes.
- Capacitación sobre manejo de químicos.- Esto debe darse especialmente con las personas que trabajan en las plantaciones, pues están expuestos a intoxicaciones y envenenamientos.
- Información sobre unidades médicas y servicios de socorro a la vista.- Debe existir un canal óptimo de comunicación entre el personal de Floralstar y los servicios de emergencia.

La matriz de riesgos se desarrolla a continuación:

Tabla 24. Análisis de riesgos.

Gestión	Contenido	ITEM	Descripción	Observación		
				SI	NO	Parcial
ADMINISTRATIVA	1.1 Política	1.1.1	Se cuenta con políticas de seguridad y salud laboral			x
		1.2.2	La empresa se encuentra comprometida con políticas laborales			x
		1.3.3	Se cumple con la legislación referente a lo laboral			x
		1.4.4	Se asigna recursos humanos, técnicos y económicos necesarios			x
	1.2 Organización	1.2.1	Cuenta con servicios médicos			x
		1.2.2	Posee reglamento interno de salud		x	
	1.3 Planificación	1.3.1	Se ha realizado un diagnóstico situacional		x	
		1.3.2	Se han definido objetivos		x	
		1.3.3	Se han asignado recursos			x
		1.3.4	Se han asignado responsables			x
		1.3.5	Se han establecido programas de seguridad		x	
		1.3.6	Se aplica la norma nacional			x
	1.4 Capacitación	1.4.1	Se da capacitación regular sobre el tema			x
		1.4.2	Se aplica procedimientos administrativos, técnicos y de talento humano			x
TÉCNICA	2.1 Identificación	2.1.1	Cuantitativa	Análisis de peligros		
			Análisis de segmento de trabajo			x
			Mapa de riesgos		x	
			Árbol de fallos		x	
	2.1.2	Cualitativa	Check List		x	
	2.2 Medición	2.2.1	Mediciones de campo de lectura			x
		2.2.2	Evaluación riesgo estándares			x
	2.3 Evaluación	2.3.1	Evaluación de riesgos tipo estándares			x
	2.4 Control de riesgo	2.4.1	Planificación			x
		2.4.2	Fuente			x
2.4.3		Vía transmisión			x	

Fuente: Lista de chequeo basada en modelo Ecuador

Elaborado por: Katya Gordillo

4.8. Fuerzas competitivas de Porter.

De acuerdo con Michael Porter (2009), la competencia en las industrias está determinada por cinco fuerzas competitivas que influyen en los beneficios potenciales, para el caso de FLORALSTAR, estas fuerzas son:

Tabla 25. Cinco fuerzas de Porter en Floralstar.

Amenazas de posibles entrantes o nuevos competidores	La industria de las flores tiene varias barreras de entrada que pueden considerarse altas. La inversión inicial requerida que incluye un amplio espacio de terreno, construcciones civiles y sistemas de riego, puede ser razón suficiente para desmotivar a ingresar. Además, se requiere un elevado nivel de conocimiento y experiencia en la actividad agrícola, que poca gente tiene. Con la propuesta la empresa Floralstar pondrá una nueva barrera de entrada, pues la gestión por procesos genera una ventaja competitiva en la empresa.
Rivalidad entre competidores existentes	Las empresas buscan acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado a costa de sus rivales, hay algunas empresas muy grandes que controlan la mayoría de la demanda, ante las cuales es difícil competir y a las que es mejor tratar de aliarse. La lista de las principales empresas florícolas se encuentra en el Anexo 3. Se espera que con la gestión por procesos, en Floralstar, se alcance una mayor participación de mercado, para poder competir con las empresas más grandes de la industria.
Productos sustitutos	Los sustitutos perfectos de las rosas son otras especies de flor, cuya demanda no es tan alta, por el precio o por el gusto de los consumidores. El problema de los sustitutos radica en otro tipo de productos que se pueden comercializar en las fechas especiales, como chocolates, joyas u otros artículos ornamentales. Al mejorar la producción mediante la gestión por procesos, se puede minimizar el impacto de la demanda de bienes sustitutos, pues un mejor producto con un mejor precio lograría que Floralstar tenga mayor crecimiento.
Poder de negociación de los compradores	En general los clientes de las florícolas no tienen un alto poder de negociación, porque no existe un solo comprador que pueda influir sobre el mercado, por lo que Floralstar puede imponer algunas condiciones, especialmente en las políticas de crédito que maneja. Los países que mayor consumo tienen de rosas ecuatorianas son Estados Unidos y Rusia, los cuales como nación si tienen gran poder de negociación, a través de la Gestión por procesos, Floralstar podrá cumplir con los estándares fitosanitarios y de calidad exigidos por las naciones mencionadas.

Poder de negociación de los vendedores	Este poder de negociación depende de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza con: concentración de proveedores, importancia del volumen de los proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio, disponibilidad de insumos sustitutos, impacto de los insumos. En general, ningún proveedor es imprescindible y por ello, no tienen alto poder de negociación. Con la implementación de la gestión por procesos, los proveedores estarán más vinculados con la empresa, el proceso de compras permite que Floralstar negocie de mejor manera los precios y los plazos con los proveedores.
--	---

Fuente: (Porter, 2009)

Elaborado por: Katya Gordillo.

4.9. Plan prevención ambiental.

El plan de prevención ambiental es importante en cualquier tipo de actividad productiva, pues establece el conjunto de derechos y obligaciones que tiene la empresa respecto a la calidad del medio ambiente y de su correcta aplicación dependerá la preservación del medio ambiente que es de donde provienen los recursos.

Las actividades necesarias para una prevención ambiental positiva serán en aspectos como

- Manejo de residuos sólidos
- Uso de plaguicidas
- Residuos de plaguicidas
- Vertimientos líquidos
- Uso agroquímicos
- Manejo de aguas y riegos
- Manejo de desechos peligrosos

Floralstar debe sujetarse a las regulaciones ambientales, tanto del Ecuador como de los países de destino, no solo por cumplir el requisito, sino porque sus actividades deben ser sustentables, de tal manera que pueda mantener el negocio en el largo plazo, y cuide la tierra de la que dependen sus actividades.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico situacional de la empresa muestra que el mercado internacional es muy activo, pues la demanda de los países cambia constantemente, las exportaciones pasaron de 107.00 a 126.000 toneladas entre 2008 y 2012. Ante esto el producto que ofrece Floralstar tiene un alto potencial para su comercialización en países tradicionalmente compradores de estas flores así como también la introducción en nuevos mercados.
- El análisis FODA realizado puso de manifiesto que Floralstar tiene un posición competitiva y una posición interna fuertes, situación que permite a la empresa seleccionar estrategias intensivas como desarrollo de producto, de tal manera que espera incrementar su producción en un 25% en un lapso de 5 años, 5% cada año.
- Se estableció un modelo de Gestión por Procesos en cada área, con el fin de establecer una coordinación de las actividades, como una sinergia, en la que el trabajo de cada unidad funcional se complementa con las otras, formando un solo cuerpo que funciona coordinadamente, la implementación de la gestión por procesos implica una reducción del 10% en el proceso de producción, es decir aproximadamente pasa de 20 a 18 semanas. También se espera reducir el tiempo del proceso de venta, de 8 a menos de 7 semanas, para dar agilidad al proceso.
- Se diseñó el Modelo de Gestión por Procesos en Floralstar, con base en la información obtenida, y se llegó a la conclusión de que si bien es cierto que los trabajadores miran con cierta desconfianza el cambio que deben asimilar, están conscientes que es necesario para garantizar el éxito futuro de la empresa. Se espera que los trabajadores mejoren su rendimiento en un 15% con la implementación de la Gestión por procesos.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe diseñar un plan de capacitación que incluya temas de riesgos del trabajo, manejo de químicos, servicio al cliente, técnicas de cultivo y cosecha, estrategias para cuidar el medio ambiente y optimizar los recursos.
- La implementación del Modelo por Procesos permitirá estandarizar las tareas y actividades de los empleados de cada área, con el fin de optimizar el uso de recursos.
- Se debe evaluar los resultados del Modelo al finalizar el segundo trimestre del año 2016, con el fin de identificar los puntos que requieran ajustes y se debe incluir y fomentar la participación activa de todo el personal, para disminuir al mínimo la resistencia al cambio.
- La empresa debe tener un programa de responsabilidad social y ambiental, mediante el cual se cuiden los recursos no renovables como la tierra y el agua; además que las familias de los obreros sean mejor atendidas. Esto debe ser socializado con los empleados.
- Una vez implementado el sistema, es importante que se realicen auditorías posteriores al levantamiento de la información, de tal manera que se eviten desviaciones u omisiones durante la ejecución del sistema.
- Se recomienda a la empresa obtener la certificación ISO: 9001-2015; y también la certificación FlorEcuador ® a través de las agencias verificadoras acreditadas en el país. Esto con el fin de dar a los productos un aval de su calidad, lo que permitiría ingresar en nuevos mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, C. (2008). *Análisis Económico Financiero 20va. Edición* . Gestión: 2000.
- Carrión, J. (2007). *Estrategias de la visión a la acción Segunda Edición*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México: Elsevier Editora.
- Código Tributario (2009).
- Constitución_de_la_República_del_Ecuador. (2008).
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Expoflores. (s.f.). *Expoflores*. Recuperado el 02 de 2016, de <http://www.expoflores.com/>
- Fuentes, R. (2001). *Introducción a la economía*. Madrid: ESIC.
- Herrera, J. (02 de 2011). *Símbolos utilizados para elaborar flujo grama*. Obtenido de <https://juanherrera.files.wordpress.com>
- Innovafull. (31 de 12 de 2013). *Enfoque a procesos en borrador de la nueva ISO 9001:201*. Obtenido de <http://www.innovafull.com>
- ISO9001, 2. (2015). *Nueva ISO*. Recuperado el 01 de 2016, de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Jaramillo, J. (2014). Cayambe, Pichincha, Ecuador.
- Koenes, A. (1995). *El Diagnóstico de la Empresa Colección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Ley de Compañías (2008).
- Maldonado. (2009).
- Mapcal. (1994). *El Plan de negocios - Guía de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Días de Santos.
- Martínez, D. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid: Días de Santos.
- Mazzola, G. (2 de 03 de 2015). *Estrategis de marketing según el ciclo de vida del producto*. Obtenido de <https://gabrielmazzola.wordpress.com>
- Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos Novena Edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Pérez. (2010).

- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Barcelona: ESIC.
- Porrás, J. (17 de 6 de 2014). Recuperado el 26 de 1 de 2015, de <http://es.slideshare.net/>
- Porter, M. (2006).
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva Edición revisada*. México: Pearson.
- Proecuador. (2015). Boletín de Comercio Exterior junio - julio del 2015. Quito, Pichincha, Ecuador: Macrorrueda.
- Proecuador. (2015). <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>. Recuperado el 02 de 2016
- Ramírez, V. (12 de 2006). Estandarización de las líneas de ensamble de productos de la empresa Metaltronic S.A. Quito, Pichincha, Ecuador: <http://bibdigital.epn.edu.ec/>.
- Sánchez, J. (14 de 07 de 2015). <http://josemariasanchezlopez.com/>. Recuperado el 26 de 1 de 2016, de <http://josemariasanchezlopez.com>
- Taccone, G. L. (2012). *Procesos y Procedimientos – Definiciones y diferencias*. Recuperado el abril de 2016, de <http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>
- UAEMEX. (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Universidad Autónoma del Estado de México, Mexico.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogota: Eco Ediciones.
- Zalaba, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo No. 1: Fotografías



Figura 34. Ingreso a las instalaciones.
Fuente: Floralstar.
Elaborado por: Katya Gordillo.



Figura 35. Área de Cultivo
Fuente: Floralstar.
Elaborado por: Katya Gordillo.



Figura 36. Plantación de rosales
Fuente: Floralstar
Elaborado por: Katya Gordillo



Figura 37. Rosal
Fuente: Floralstar
Elaborado por: Katya Gordillo



Figura 38. Flor lista para corte
Fuente: Floralstar.
Elaborado por: Katya Gordillo



Figura 39. Flores listas para empaque
Fuente: Floralstar.
Elaborado por: Katya Gordillo



Figura 40. Bonches listos para embarque
Fuente: Floralstar
Elaborado por: Katya Gordillo



Figura 41. Cuarto frío de poscosecha
Fuente: Floralstar
Elaborado por: Katya Gordillo

Anexo 2. Formatos de procesos internos.



Figura 42. Etiqueta de empaque
Fuente: Floralstar

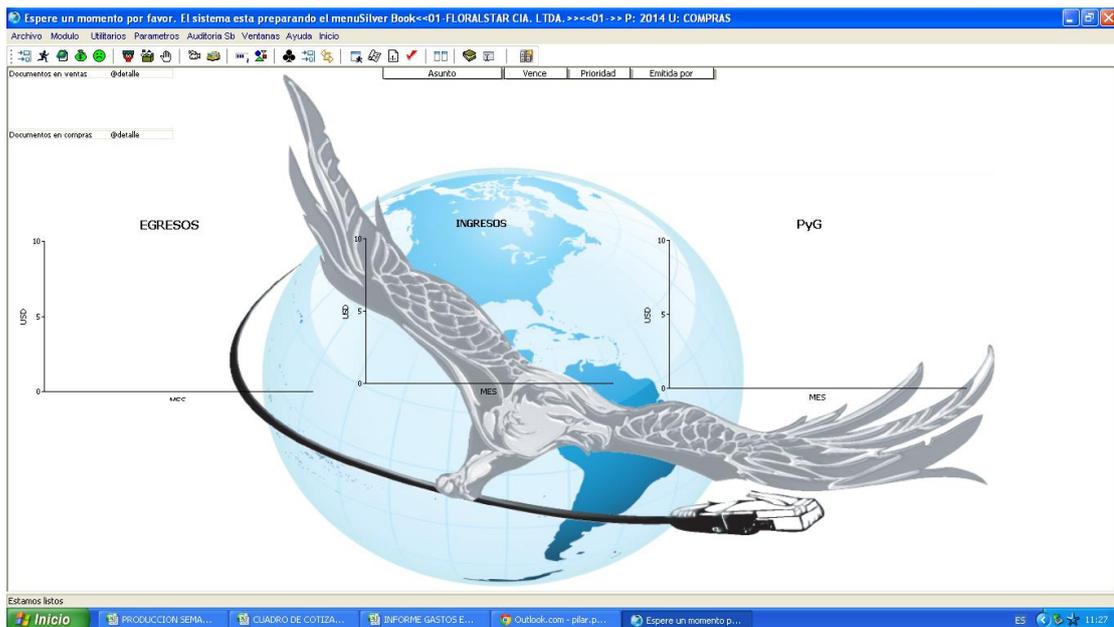


Figura 43. Portada del Sistema Silver Book
Fuente: Floralstar

		FLORALSTAR CIA. LTDA. JUAN MONTALVO S/N Y LOHA LARGA 593-2127205 - 593-994230185 -																		
		PACKING LIST 00013134																		
		DATE 24/07/2015																		
CUSTOMER		OKROSES S.A					M.A.W.B					75200303586								
CONSIGNEE		STATUES ESTABLISHMENT					H.A.W.B					UIO01877688								
ADDRESS		P.O BOX 1204471651 SHAMINA KUWAIT					CARRIER					KUHENENAGEL								
							COUNTRY					KUWAIT - KW								
#	BOX	BOX T	VARIETY		SIZE STEMS / GRADO											Tot. Bouches	T. STEAM T TALLOS			
			VARIEDAD		OTR.	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120					
1-2	HB		FREEDOM	25X	.00				12										24	600
3	HB		FREEDOM	25X	.00			12											12	300
4	HB		ESPERANCE	25X	.00			12											12	300
						.00	12	24											48	1,200
											TOT.BOX		2.00							
											TOT.BOUNCH.		48							
											TOT. STEMS		1,200							

Figura 46. Packing list
Fuente: Floralstar

Anexo 3. Empresas afiliadas a Expoflores:

Tabla 26. Ranking de Fincas Certificadas FlorEcuador (A enero de 2016).

N°	Fincas
1	FLORELOY S.A.
2	FLORICOLA LAS MARIAS "FLORMARE" S.A.
3	FLORICULTURA JOSARFLOR S.A.
4	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.
5	PLANTACIONES EL TREBOL PLANTREB CIA. LTDA.
6	ROSADEX CIA. LTDA.
7	E.Q.R EQUATOROSES C.A. (3 fincas)
8	HOJA VERDE S.A.
9	FLORICOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL
10	GROWERFARMS S.A. (DALI ROSES)
11	ECUADORUNIQUE COLLECTION S.A.
12	VALLEFLOR FLORES DEL VALLE CIA. LTDA.
13	INVERSIONES PONTE TRESA S.A
14	JOYGARDEN'S CIA. LTDA.
15	AAASACORPORATION S.A.
16	FLORES LATITUD CERO CIA. LTDA.
17	AGRITAB AGRICOLA TABACUNDO CIA. LTDA.
18	FIorentina FLOWERS S.A.
19	NARANJO ROSES ECUADOR S.A.
20	PLANTACIONES MALIMA CIA. LTDA.
21	AGRIROSE AGRICOLA EL ROSARIO CIA. LTDA.
22	AGROSANALFONSO S.A.
23	BELLAROSA
24	CAMPO Y TECNOLOGIA CAMPTEC S.C.C
25	FLORES DEL COTOPAXI S.A.
26	FLORICOLA LA HERRADURA S.A.
27	HISPANOROSSES CIA. LTDA.
28	GENEROS ECUATORIANOS ECUAGENERA CIA. LTDA.
29	GARDAEXPORT S.A.
30	SISAPAMBA ROSAS Y ROSAS
31	ROSAS DEL MONTE ROSEMONTE S.A.

32	NEVADO ECUADOR S.A. (2 fincas)
33	NINTANGA S.A.
34	FLORISOL CIA. LTDA.
35	AGROCOEX S.A., AGROPROMOTORA DEL COTOPAXI
36	SANDE ECUADOR CIA. LTDA.
37	FLORES SANTA MONICA NANTA CIA LTDA
38	EDENROSES CIA. LTDA.
39	AGRICOLA AGRONATURA S.A.
40	ARBUSTA CIA. LTDA. (2 fincas)
41	SERFIROSES
42	ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.
43	FISCELAFLOWER CIA. LTDA.
44	AGROPLANTAS CIA. LTDA
45	KATELFLOWERS S.A.
46	QUITO INOR FLOWERS TRADE CIA. LTDA.
47	AGROSERVICIOS ANDINOS CAMACHO CIA. LTDA.
48	CANANVALLEY FLOWERS S.A. (2 fincas)
49	DENMAR S.A.
50	GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A. (3 fincas)
51	AGRIFEG S.A. "ANNE FLOWERS"
52	PRODUCNORTE S.A.
53	FLORES DE LA COLINA FLODECOL S.A. (2 fincas)
54	INROSES S.A
55	ROSAPRIMA CIA. LTDA.
56	EMIHANA CIA. LTDA.
57	QUALITY SERVICE S.A. QUALISA
58	PICASSOROSSES CIA. LTDA.
59	FLORES EQUINOCCIALES S.A.
60	FLORES DE MACHACHI S.A."FLORMACHACHI"
61	ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.
62	ECUANROS S.A., ECUADORIAN NEW ROSES (2 fincas)
63	AGROFLORA S.A.
64	HACIENDA SANTA FE FESAHA CIA. LTDA.
65	LATINFLORES S.A.
66	FLOWERVILLAGE CÍA. LTDA.

67	JARDINES DE CAYAMBE CIA. LTDA.
68	PROYECTO AGRICOLA HIGHLAND - BLOSSOMS S.A.
69	ROSAS DE PERUGACHI ROSASPE S.A.
70	AZAYA GARDENS CIA. LTDA.
71	TURIS AGRO NELPO S.A.
72	ECOROSSES S.A.
73	MERINOROSSES CIA. LTDA.
74	FLORIFRUT FLORES Y FRUTAS S.A.
75	FLORES VERDES S.A.
76	HILSEA INVESTMENTS (6 fincas)
77	ROSEN PAVILLION CIA. LTDA.
78	TEXAS FLOWERS S.A.
79	EL CAMPANARIO DE SANTA ANITA SOCIEDAD CIVIL E INDUSTRIAL - NEGRETE STAR ROSES
80	NATUFLOR S.A.
82	VEGAFLORES S.A.
83	ECUATORIAN FLOWER GRUNKO CIA. LTDA.
84	FLORVALSA FLORES VALAREZO S.A.
85	ROSAS DEL COTOPAXI CIA. LTDA. NATIVE BLOOMS

Fuente: (Expoflores)

Anexo 4. Pasos para exportar flores

PASO 1.- VERIFICAR ESTATUS FITOSANITARIO: Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianos a s Fitosanitario? Consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de las flores en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino (análisis de riesgo de plagas, métodos de cultivo, etc.).

PASO 2.- REGISTRO EN AGROCALIDAD COMO OPERADOR DE EXPORTACIÓN: Solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad (www.agrocalidad.gob.ec) según si el usuario es Productor, Productor - Exportador, Exportador, Comercializador, Acopiador. DOCUMENTOS REQUERIDOS: RUC, copia de cédula, constitución de la empresa, nombramiento del representante legal (persona jurídica), croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador - productor) Factura de pago según la solicitud de registro.

PASO 3.- INSPECCIÓN: Una auditora de Agrocalidad realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado por Agrocalidad. Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en Agrocalidad (Este registro es reconocido internacionalmente).

PASO 4.- SOLICITAR CERTIFICADO FITOSANITARIO: Previo al embarque de las flores, se requiere el certificado Fitosanitario, uno por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma. Se solicita una Inspección o pre-inspección.- en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad. (Proecuador, 2015)

ANEXO 4. Información del mercado de flores



Figura 47. Exportaciones ecuatorianas de flores en FOB.
Fuente: (Proecuador, 2015)



Figura 48. Exportaciones ecuatorianas de flores por Toneladas.
Fuente: (Proecuador, 2015)

Tabla 27. Compradores de flores ecuatorianas

PRINCIPALES PAISES COMPRADORES DE FLORES ECUATORIANAS								
Valor FOB/ Miles USD								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2008-2012	%Part. 2012
ESTADOS UNIDOS	398,867	227,043	253,212	275,951	303,354	89,698	-6.61%	39.59%
RUSIA	55,234	111,457	129,316	155,245	190,399	60,007	36.26%	24.85%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	37,614	77,306	58,239	64,783	70,373	20,140	16.95%	9.18%
ITALIA	7,404	21,166	24,234	26,797	30,134	7,236	42.04%	3.93%
CANADA	6,543	15,822	21,570	25,049	24,709	7,118	39.40%	3.22%
UCRANIA	2,390	7,460	15,594	19,020	23,157	10,833	76.43%	3.02%
ESPAÑA	6,908	15,122	15,027	17,333	17,542	5,167	26.24%	2.29%
ALEMANIA	4,810	12,129	12,744	12,451	12,708	4,643	27.50%	1.66%
CHILE	4,228	6,288	7,234	10,074	11,541	3,844	28.54%	1.51%
JAPON	4,336	5,948	7,187	8,181	10,564	2,642	24.93%	1.38%
KAZAJSTAN	291	1,598	3,957	5,556	7,890	5,166	128.21%	1.03%
FRANCIA	2,927	7,591	8,002	8,178	7,889	2,946	28.13%	1.03%
SUIZA	3,535	8,707	8,221	6,955	7,089	3,451	18.99%	0.93%
COLOMBIA	3,236	2,952	3,685	4,741	4,794	1,132	10.32%	0.63%
REINO UNIDO	2,745	2,825	2,407	2,614	4,251	2,040	11.55%	0.55%
BRASIL	85	279	1,247	2,852	4,000	1,191	162.10%	0.52%
ESLOVAQUIA	60	294	2,155	3,501	2,816	33	161.54%	0.37%
ARGENTINA	1,483	2,178	2,344	2,891	2,705	1,328	16.22%	0.35%
OTROS	16,872	22,541	33,396	25,513	32,403	31,507	17.72%	3.97%
TOTAL	559,568	548,708	609,771	677,686	768,317	260,123	1.84%	100.00%