



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de mejoramiento de procesos para empresas que se dedican a la producción de flores de verano: Caso Gervy Flor, Parroquias Checa y Quinche en la Provincia de Pichincha, 2014-1015.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Flores Mena, Jadira Gabriela

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Diseño de mejoramiento de procesos para empresas que se dedican a la producción de flores de verano: Caso Gervy Flor, Parroquias Checa y Quinche en la Provincia de Pichincha, 2014-1015" realizado por Flores Mena Jadira Gabriela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Junio de 2015

f).....

MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo, Flores Mena Jadira Gabriela declaro ser autora del presente trabajo de maestría: Diseño de mejoramiento de procesos para empresas que se dedican a la producción de flores de verano: Caso Gervy Flor, Parroquias Checa y Quinche en la Provincia de Pichincha, 2014-1015, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Economista 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).....

Autor: Flores Mena, Jadira Gabriela

Cédula: 1720736113

DEDICATORIA

A Dios por ser la fuerza incondicional para cada uno de mis días.

A mi madre, hermana y Vinicio, personas de lucha constante, quienes moralmente empujaron adelante el proyecto y contribuyeron a la cristalización de este sueño.

Gabriela Flores

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Técnica Particular de Loja por contribuir en la formación de profesionales, motores de desarrollo de la sociedad.

Al distinguido director de tesis, Eco. Marcelo Almeida, por su direccionamiento permanente en la ejecución del presente trabajo.

Un profundo agradecimiento a la Florícola Gervy Flor, de manera particular a Vinicio por la confianza depositada en mi persona durante la realización del proyecto, generosidad en conocimientos y motivación permanente.

... Y a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron partícipes en mi formación y han permitido que este proyecto hoy sea una realidad.

Gabriela Flores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Antecedentes del Proyecto.	6
1.1.1. Tema.....	7
1.1.2. Línea de investigación.	7
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo general.	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Procedimiento para alcanzar objetivos.....	9
1.4.1. Planificación.	10
1.4.2. Organización.	10
1.4.3. Dirección.	10
1.4.4. Control.....	10
1.5. Hipótesis de trabajo.	10
1.6. Metodología de la investigación.	10
1.7. Tipo de estudio.	10
1.8. Métodos de investigación.....	11
1.8.1. Método Inductivo.	11
1.8.2. Análisis Histórico.	11
1.9. Técnicas de recolección de datos.	11
1.9.1. Primarias.	11
1.9.2. Secundarias.....	12
1.10. Procedimiento para tabulación y análisis de datos.....	12
1.11. Stakeholder y Estrategias de Comunicación.....	12
1.11.1. Stakeholders primarios.	13
1.11.2. Stakeholders secundarios.....	15
1.12. Mejora continua en la organización.	16
1.12.1. Procesos mejorados.	17

1.12.2. Gestión de calidad.....	17
1.12.3. Productividad.....	18
1.13. Importancia de trabajo en equipo.....	18
CAPITULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Factores críticos para el éxito.....	22
2.2. Marco temporal.....	23
2.3. Marco espacial.....	23
2.4. Antecedentes de la gestión por procesos.....	24
2.5. Diseño de procesos.....	25
2.6. Sistemas de gestión de calidad.....	27
2.6.1. Pasos para llevar a cabo un sistema de calidad.....	28
2.6.2. Políticas de calidad.....	28
2.7. Aportes de la filosofía oriental para el cumplimiento de calidad.....	29
2.7.1. Seis Sigma o desviación típica.....	29
2.7.2. Cinco S's en el lugar de trabajo.....	29
2.8. Administración de procesos.....	30
2.9. Componentes de un proceso.....	31
2.10. Diseño y gestión de procesos.....	31
2.11. Elementos de un proceso.....	32
2.12. Fases para el diseño de procesos.....	32
2.13. Clasificación de procesos.....	33
2.13.1. Procesos estratégicos.....	33
2.13.2. Procesos claves u operativos.....	33
2.13.3. Procesos de apoyo.....	33
2.14. Responsables de un proceso.....	34
2.15. Beneficios de la gestión por procesos.....	34
2.16. Ciclo de mejora continua de Deming.....	34
2.17. Procesos IPECC.....	36
2.17.1. Procesos de inicio.....	36
2.17.2. Procesos de ejecución.....	36
2.17.3. Procesos de seguimiento y control.....	37
2.17.4. Procesos de cierre.....	37
2.18. Mapa de procesos.....	37
2.19. Diagramas de flujo.....	38
2.20. Marco Legal.....	39
CAPITULO III.....	40

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
3.1. El sector florícola en el Ecuador.....	41
3.1.1. Mercado destino de flores ecuatorianas.	44
3.2. Informe de análisis situación actual Gervy Flor.	45
3.3. Análisis situacional.....	45
3.3.1. Factores externos – Análisis PEST.....	45
3.3.1.1. Político – Legal.....	45
3.3.1.2. Económico.	46
3.3.1.3. Social.	50
3.3.1.4. Tecnológicos.....	53
3.3.2. Factores internos. Gervy Flor.	55
3.3.2.1. Antecedentes de la empresa.....	55
3.3.2.2. Nombre comercial.	56
3.3.2.3. Objeto social.	56
3.3.2.4. Ubicación.	56
3.3.2.5. Misión.	56
3.3.2.6. Visión.	57
3.3.2.7. Filosofía empresarial.....	57
3.3.2.8. Estructura organizacional.....	57
3.3.3. Línea de productos.	58
3.3.4. Elementos en oferta y demanda de flores de verano.	59
3.3.5. Factores motivacionales en la compra del producto.	64
3.4. Matriz FODA	65
3.4.1. Factores Internos: Fortalezas y Debilidades.	65
3.4.2. Factores Externos: Oportunidades y Amenazas.	65
3.5. Entrevista con los expertos.	66
CAPITULO IV	70
MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS	70
4.1. Matriz de plan de acción Gervy Flor.....	71
4.2. Matriz Causa-Efecto.	72
4.3. Modelo de mejoramiento de procesos Gervy Flor.	74
4.3.1. Departamento de Producción.	75
4.3.2. Departamento Soporte Técnico.	77
4.3.3. Departamento de Desarrollo de Negocio.	79
4.3.4. Departamento de Contabilidad.	81
4.3.5. Departamento Talento Humano.....	83
4.4. Verificación de resultados.	86

4.5. Matriz de análisis de riesgos.....	87
4.6. Matriz de ciclo de vida.....	89
4.7. Fuerza competitivas de Porter.	90
4.7.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.	90
4.7.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	90
4.7.3. Amenaza de nuevos entrantes/competidores.	91
4.7.4. Amenaza de productos sustitutos.	91
4.7.5. Rivalidad entre los competidores existentes.	91
4.8. Plan de contingencia ambiental.	92
5.1. Conclusiones.	95
5.2. Recomendaciones.	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Stakeholders Primarios	13
Tabla 2. Stakeholders Secundarios	15
Tabla 3. Clasificación CIU.....	23
Tabla 4. Eras de la Administración de Recursos Humanos.....	25
Tabla 5. Teorías de la Administración.....	26
Tabla 6. Cinco S´s en el Lugar de Trabajo.....	30
Tabla 7. Principales Exportadores de Flores.....	41
Tabla 8. Canasta Familiar Básica	48
Tabla 9. Características Redes Sociales.....	55
Tabla 10. Características Flores de Verano	58
Tabla 11. Comercialización de flores en el mercado nacional según especies de flores.....	64
Tabla 12. Matriz FODA para Gervy Flor.....	65
Tabla 13. Visión basada en recursos. Oferta y Demanda.....	69
Tabla 14. Matriz de Plan de Acción Gervy Flor	71
Tabla 15. Proceso Sugerido Departamento de Producción.....	76
Tabla 16. Proceso Sugerido Departamento de Soporte Técnico.....	78
Tabla 17. Proceso Sugerido Departamento de Desarrollo de Negocio	80
Tabla 18. Proceso Sugerido Departamento de Contabilidad.....	82
Tabla 19. Proceso Sugerido Departamento de Talento Humano	85
Tabla 20. Florícolas por tamaño y superficie cultivada.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Oferta Gervy Flor	8
Figura 2. Distribución de Objetivos en el Tiempo	9
Figura 3. Relación entre los Interesados y el Proyecto	13
Figura 4. Vitalidad Organizacional	19
Figura 5. Cualidades para Alcanzar el Éxito Profesional.....	22
Figura 6. Pasos de un Sistema de Calidad	28
Figura 7. Políticas de Calidad	28
Figura 8. Análisis de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	30
Figura 9. Componentes de un Proceso: Entrada, Transformación y Salida	31
Figura 10. Principios de la Gestión de Calidad.....	33
Figura 11. Ciclo de Mejora Continua de Deming.....	35
Figura 12. Cadena de Deming	36
Figura 13. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.....	38
Figura 14. Diagramas para el Estudio de Trabajo	38
Figura 15. Comercio entre Ecuador y Estados Unidos 2012-2013.....	43
Figura 16. Evolución ventas de flores ecuatorianas	44
Figura 17. Inflación por División de Productos	47
Figura 18. IPP e IPC	47
Figura 19. Composición de la Población.....	49
Figura 20. Misión propuesta para Gervy Flor	56
Figura 21. Visión propuesta para Gervy Flor.....	57
Figura 22. Organigrama Funcional Gervy Flor	58
Figura 23. Superficie plantada de flores transitorias por especie (ha)	59
Figura 24. Clasificación de Girasoles por tipo	61
Figura 25. Empaquetamiento Molucella	62
Figura 26. Empaquetamiento Larkspur	62
Figura 27. Matriz de Plan de Acción	71
Figura 28. Matriz Causa Efecto Gervy Flor	73
Figura 29. Proceso de Desarrollo Talento Humano	84
Figura 30. Matriz de Análisis de Riesgo.....	88
Figura 31. Teléfonos de emergencia.....	88
Figura 32. Ciclo de Vida de una empresa	89

RESUMEN

El presente trabajo de titulación de maestría contiene información referente al diseño de procesos para empresas que se dedican a la actividad florícola, particularmente producción de flores de verano (girasoles, larkspur y molucellas). Concentra su estudio en la florícola Gervy Flor, ubicado en las parroquias del Quinche y Checa, provincia de Pichincha.

Fundamenta su desarrollo en procesos secuenciales y ordenados por áreas de trabajo que contribuya a trabajar de forma sinérgica en los departamentos de: producción, soporte técnico, contabilidad, desarrollo de negocio y talento humano.

Al término del estudio, a través de la aplicación de las herramientas cognitivas existentes de mejora continua, el modelo sugerido de procesos permite facilitar las condiciones actuales de trabajo, optimización de tiempos y recursos, aspirando de esta forma a la calidad y maximización de resultados y a la excelencia organizacional.

PALABRAS CLAVES:

- Calidad
- Flores de Verano
- Proceso
- Productividad

ABSTRACT

The following master degree job contains information about the process design of companies involved in the flower business, especially the production of summer flowers (sunflower, larkspur and molucella).

It bases its development in sequential and sorted processes by areas of work that contribute a synergistic work in the departments of sales, procurement, operations, accounts receivable, accounts payable and payroll.

At the end of the study, through the application of existing cognitive tools of continuous improvement, the suggested model will allow processes to facilitate the current working conditions, optimization of time and resources. Therefore, aiming to quality and maximize the results and excellence of organization.

KEYWORDS:

- Process,
- Productivity
- Quality
- Summer flowers

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado, exigente y dinámico que gira entorno a la sociedad actual, obliga al ser humano a la búsqueda constante del perfeccionamiento de procesos en todos los campos de acción con el propósito de alcanzar la excelencia operacional. La preocupación latente es el cumplimiento de objetivos que involucren de forma permanente calidad en todas y cada una de las áreas cognitivas y en el desempeño laboral cotidiano.

Con pleno conocimiento del aporte que el sector florícola brinda al país al promover la formación de fuentes de empleos directos e indirectos, incentivando al progreso del sector rural, mejoramiento de condiciones del trabajo en equipo al permitir que habitantes del sector unan esfuerzos de forma conjunta en la consecución de logros comunes como el manejo responsable de recursos naturales ya sean fuentes hídricas y uso del suelo. Es así que nace desde hace cuatro años la compañía florícola Gervy Flor, dedicada a producción de girasoles, larkspur y molucellas.

“Diseño de procesos para empresas que se dedican a la producción de flores de verano: Caso Gervy Flor, Parroquias Quinche y Checa en la Provincia de Pichincha, 2014-2015” es un trabajo investigativo, segregado en cinco capítulos, bajo una metodología analítica-deductiva (por medio de la observación directa, estudio de datos históricos y entrevistas con personal involucrado) con aplicación de herramientas administrativas, hace énfasis en el manejo de procesos para empresas florícolas especializadas en la producción de flores de verano.

Este emprendimiento trajo consigo repercusión inmediata en beneficio del sector a través de generación de nuevas oportunidades de empleo, activación de la economía de las parroquias donde ejercen actividad y estimula la diversificación de producción florícola con propuestas alternativas a las tradicionales como es el mercado de rosas.

El primer capítulo denominado: Generalidades, destaca el problema, objetivos, metodología de la investigación, principios de mejora continua. El capítulo dos contiene el marco teórico, referencial, espacial y conceptual sustentado con fuentes de investigación existentes, entorno a la gestión por procesos. Así también menciona normativas, regulaciones que rigen al sector y entes de control vinculados directamente con el sector de flores en el país. Capítulo tercero: encamina a un diagnóstico de la situación actual, evalúa condiciones internas y externas que impactan en el rendimiento de la organización. El cuarto capítulo: Modelo de Gestión, involucra en sí todos los modelos sugeridos de mejora, diseñado en forma de matrices, diagramas y mapa de procesos por departamentos. Finalmente el quinto

capítulo, expone las conclusiones y recomendaciones arrojadas luego del estudio investigativo.

El proceso paulatino y constante en la conquista de soluciones y oportunidades de mejora presenta también obstáculos que superar. Dentro de las principales limitaciones que se evidencia está el escaso seguimiento en el manejo de materia prima, con indicadores de desperdicio de recursos, los procesos en cada departamento de la organización no se encuentran formalmente documentados, se llevan cabo en función de la cotidianidad y rusticidad de actividades.

Ciertamente, el sector florícola es un sector complejo en cuanto al manejo de tiempos de siembra, cosecha y post-cosecha en vista de que cada etapa debe estar estratégicamente alineados de forma paralela con temporadas de mayor demanda del producto y en relación a las necesidades del mercado consumidor local e internacional. La vulnerabilidad del sector se encuentra directamente expuesto a los factores climáticos y los resultados arrojados están en permanente dependencia de los mismos. Por ejemplo: control de plagas, exceso o carencia de lluvias, volatilidad en el nivel de vientos, etc.

Frente a los diversos acontecimientos mencionados, la respuesta rápida y oportuna faculta al mejor desempeño del sector, acercándose a óptimos resultados. La principal motivación para llevar a cabo este proyecto de tesis radica en la contribución al sector florícola, puntualmente al caso de estudio Gervy Flor. El alcance que logre el proyecto al implementar y documentar los procesos por áreas de trabajo, sin duda, beneficiará a una mejor construcción de mecanismos optimización de recursos de la empresa, y fundamentalmente aportará en asegurar estabilidad organizacional.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1. Antecedentes del Proyecto.

La sociedad actual demanda formas eficientes de producción, ágiles, oportunas, que permitan satisfacer necesidades. Para ello, el talento humano aporta con su esfuerzo, tiempo, conocimiento, contribuye a la consecución de objetivos e imprime su personalidad en el día a día de las actividades para el fortalecimiento colectivo de la institución a la que pertenece.

La innovación empresarial, exige ir en búsqueda de nuevas y mejores estrategias de desarrollo organizacional. La aplicación de procesos sistemáticos, prácticos, sumados al adecuado uso de herramientas tecnológicas, faculta a una organización de alto nivel a ser competitiva en cualquier área de producción. Se destaca en el Ecuador por su sostenido crecimiento: el sector florícola.

El presente capítulo pone de manifiesto las condiciones en las que se desarrollará el estudio de investigación. Estas condiciones incluyen: línea de investigación, planteamiento del problema, objetivos, metodología de la investigación, así como resultados esperados.

La demanda de flores ecuatorianas a nivel mundial ha tenido un incremento significativo a lo largo de los años de 557 millones de dólares FOB en el 2008 a 766 hasta el año 2012) (Pro-Ecuador, 2013)

La biodiversidad geográfica, variedad de microclimas, suelos, estimula la producción de una interesante gama de opciones de flores, ubicándose en el tercer producto primario no petrolero de exportación para el Ecuador.

Con visión de un mercado en constante demanda, nace Gervy Flor, una compañía dedicada desde hace cuatro años a la producción y comercialización de flores de verano (girasol, larkspur, molucella), ubicada en las parroquias de Checa y Quinche, cantón Quito, provincia de Pichincha con cerca de 2.400 msnm. El equipo de profesionales responsables y capacitados que laboran en la empresa, genera fuentes de trabajo en el sector y concentran sus esfuerzos en pro de mejora continua y crecimiento organizacional.

Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores. (Alarcón, 2009)

1.1.1. Tema.

Diseño de mejoramiento de procesos para empresas que se dedican a la producción de flores de verano: Caso Gervy Flor, Parroquias Checa y Quinche en la Provincia de Pichincha, 2014-1015.

1.1.2. Línea de investigación.

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

1.2. Planteamiento del problema.

Con cuatro años en el mercado, Gervy Flor es una empresa relativamente nueva por el tiempo de constitución, las actividades de cada área de trabajo se las realiza de forma rudimentaria, no cuenta con procesos documentados que permitan ir monitoreando y evaluando secuencialmente resultados.

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 en conjunto. Situación que expone a la compañía a un mejoramiento continuo y perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo. Considerando también la vulnerabilidad del sector, esto por la influencia directa de parámetros climatológicos, genera la necesidad de construir procesos de planificación que den paso a la racionalización de recursos y evitar al mínimo desperdicios.

En función de las condiciones anteriores, se plantea diseñar un modelo de mejoramiento continuo de procesos para Gervy Flor, su alcance se fundamenta en proporcionar a la gerencia y a todos los miembros del equipo una herramienta práctica, innovadora, ordenada y secuencial de manejo de procesos por líneas de trabajo que trascienda favorablemente en las situaciones actuales de trabajo, colocando al capital humano como el principal activo organizacional, aprovechando las bondades del suelo y logrando así un impacto social positivo con miras de excelencia y calidad en cada actividad desarrollada.

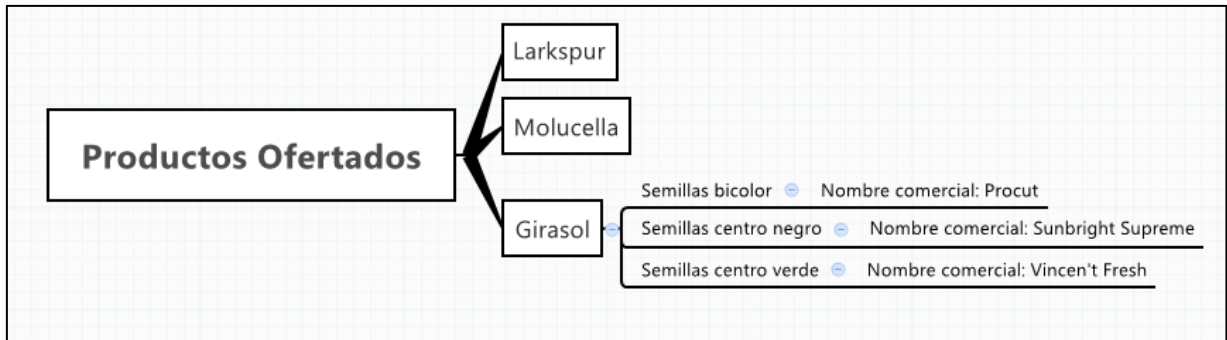


Figura 1. Oferta Gervy Flor

Fuente: Autora con información proporcionada por Gervy Flor (2015)

Los conceptos literarios existentes en referencia al manejo de procesos constituyen los soportes en búsqueda de una solución al problema detectado en la florícola: carencia de procesos estructurados y documentados por departamentos.

A modo general, los principales problemas que enfrenta el sector agrícola en el Ecuador:

- Dependencia de comercializadoras para la exportación de productos
- Dificil acceso a líneas de crédito
- Deficiencia en asistencia técnica para el manejo de cultivos
- Alto riesgo financiero por ser productos de corta duración
- La no renovación de acuerdos con países compradores desestimula la competitividad del sector.

La determinación y estímulo por parte de los administradores de la compañía en estudio para el exitoso desarrollo este trabajo permitirá trabajar en puntos clave de mejora y contribuir a viabilizar el mismo. El proyecto, las herramientas físicas, cognitivas y sobre todo la disposición del equipo en alcanzar mejora continua serán pilares determinantes en el desarrollo exitoso de este trabajo investigativo. A partir de ahora se vuelve trascendental tomar el timón y construir objetivamente los procesos que encaminen a un resultado fructífero y de permanencia en el tiempo.

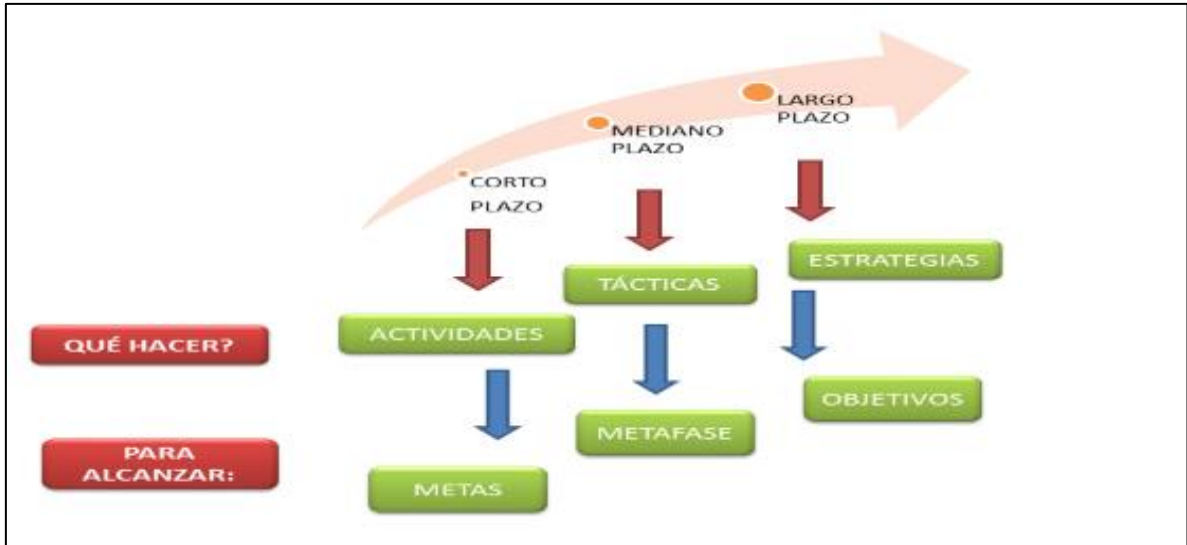


Figura 2. Distribución de Objetivos en el Tiempo

Fuente: Autora (2015)

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de mejoramiento de procesos interdepartamentales, esquematizado por: actividad, proceso, costo, tiempo y unidad, cuya aplicación logre el mejoramiento de la calidad y productividad de la organización en la florícola Gervy Flor la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquias Checa y Quinche, durante los años 2014 y 2015.

1.3.2. Objetivos específicos.

Diagnosticar la situación actual de la florícola Gervy Flor, detectando fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas por medio de la evaluación de procesos actuales.

Documentar modelos de gestión de procesos por áreas de trabajo, en función de la actividad y recursos, capaces de conseguir niveles superiores de satisfacción de clientes internos y externos.

Controlar procesos, verificando resultados, para detectar progresivamente puntos de mejora e ir ampliando el desarrollo institucional.

1.4. Procedimiento para alcanzar objetivos.

A fin de encaminar el proyecto de forma consecuente con los objetivos, resulta de vital importancia desarrollar cada uno de los componentes denominados claves de la administración. Por su orden de aplicación su esquematización consiste en:

1.4.1. Planificación.

Programación de actividades para lograr los objetivos a través de un cronograma de trabajo.

1.4.2. Organización.

Asignación correcta de recursos y actividades dentro del cronograma (tiempo vs. actividad).

1.4.3. Dirección.

Conducir al proyecto en estudio a la consecución de objetivos aplicando liderazgo en la ejecución de tareas planificadas.

1.4.4. Control.

Evaluar resultados y corregir errores del proceso buscando resultados óptimos.

1.5. Hipótesis de trabajo.

El diseño, documentación y aplicación de procesos por áreas de trabajo contribuirá a la consecución de mejoramiento continuo de la florícola Gervy Flor. Con ello se logrará racionalizar recursos, controlar tiempos y minimizar desperdicios, las relaciones interpersonales se fortalecerán al responder de forma oportuna a las necesidades en el equipo de trabajo y del mercado (calidad y productividad).

1.6. Metodología de la investigación.

La información será analizada de forma gradual y periódica conforme avanza el proceso investigativo. Para el caso en estudio se plantea el siguiente esquema metodológico:

1.7. Tipo de estudio.

Por medio de un estudio descriptivo, es posible recopilar información y considerar las variables que afectan de manera directa a la administración de procesos en la organización. Se ha considerado este enfoque ya que describe: situaciones, eventos y hechos que brindan un mejor panorama de la situación actual. Pretende especificar propiedades, características y perfiles importantes del equipo de trabajo a todo nivel jerárquico, todo con el ánimo de recopilar datos e información relevante que permita alcanzar los objetivos planteados.

1.8. Métodos de investigación.

1.8.1. Método Inductivo.

Partiendo de situaciones y casos particulares, se eleva a conclusiones generales. Por medio de este método, es posible tener una noción más amplia y objetiva de la situación de la florícola.

Una de las bondades de la aplicación del método en el caso de estudio es la posibilidad de indagar en debilidades detectadas como desperdicios de recursos en determinados puntos del ciclo iniciado en preparación del terreno, siembra, cosecha y finalmente post cosecha. A modo de ejemplo, al analizar casos particulares, en fechas, condiciones específicas y evidenciar la frecuencia de esta práctica en los ciclos posteriores, se puede dar una conclusión de forma general sobre el tratamiento de insumos, desperdicio de recursos físicos, humanos, etc.

1.8.2. Análisis Histórico.

El pasado no es reversible pero sí susceptible de mejora en el presente y futuro. Es importante tener conocimiento de la trayectoria que tiene Gervy Flor, sus inicios, eventos que anteceden, estructura organizacional, nudos críticos adaptados al cambio que contribuyan a evaluar la mejoría en función del tiempo.

1.9. Técnicas de recolección de datos.

1.9.1. Primarias.

Este tipo de fuente de obtención de datos se obtiene de manera directa a través de una investigación de campo, y posibilita evidenciar objetivamente el tema de estudio. Entre las herramientas a ser utilizadas en la investigación de campo se destacan:

- **Cuestionarios.** Por medio de preguntas objetivas y puntuales que faculte a quien las realiza a obtener con mayor claridad un diagnóstico de la situación actual de Gervy Flor, consiguiendo solventar uno de los objetivos específicos planteados.
- **Entrevistas.** Consiste en un diálogo directo entre el entrevistado y el entrevistador. Con acercamiento al personal de cada área de trabajo, ir levantando de forma paulatina información referente a la secuencia en el manejo de sus procesos, los recursos utilizados, ir en paralelo construyendo alternativas de mejora. Las entrevistas pretenden ser un recurso de mutua confianza, donde se permita conocer a profundidad la realidad de la organización.

- **Observación.** Se refiere a una visión panorámica de las distintas actividades que se lleva a cabo en Gervy Flor, incluyendo relaciones laborales, desarrollo de negocios, manejo de logística, etc. Sustentado a través de material fotográfico. Una herramienta que brinda la administración moderna se denomina: BOT (Business Observation Tool). Este modelo sustenta la observación del entorno como estrategia clave para evaluación del macro entorno.

1.9.2. Secundarias.

Donde se hace referencia a la revisión literaria documental y bibliográfica. Resulta de gran aporte al trabajo en proceso, dado que se sustenta en investigaciones, estudios, trabajos preexistentes. Las principales fuentes incluye: libros, revistas, documentales, páginas web, entre otros.

1.10. Procedimiento para tabulación y análisis de datos.

Diseño y estructuración de técnicas primarias sustentado con fuentes secundarias.

Aplicación de métodos de investigación.

Luego de obtener los resultados de las técnicas primarias, se analiza las respuestas y se las pondera para lograr una visión más objetiva de los mismos.

Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Dichos recursos serán aplicados de forma paulatina a los actores relacionados a la organización (stakeholders), clientes internos, externos y todos quienes sean partícipes del día a día del giro del negocio y contribuyan a la obtención de información en pro de mejora continua. Todo el contenido recopilado se sostiene a la par con las fuentes de recolección de datos de tipo secundaria.

1.11. Stakeholder y Estrategias de Comunicación.

La palabra *Stakeholder* es un término de origen anglosajón, que traducido al español significa: participante, en general a todo grupo de interés vinculado a la empresa. Estos actores sociales pueden diferenciarse en dos grupos representativos: primarios y secundarios.

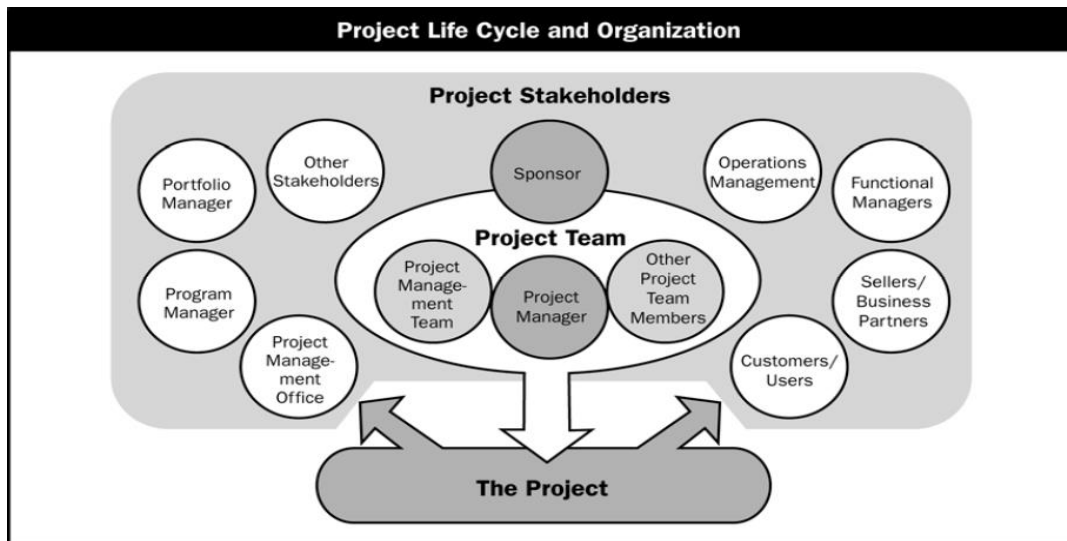


Figura 3. Relación entre los Interesados y el Proyecto
Fuente: (Project Management Institute, 2014)

Al hacer referencia de stakeholders, uno de los puntos críticos de mejoramiento se encuentra delimitado por el manejo comunicacional. La jerga popular arrastra consigo sabiduría al resaltar que *‘reglas claras hacen buenos amigos’*. Es eso lo que se pretende al mantener buenas prácticas productivas y comerciales que permanezcan favorables a lo largo de su ejecución. A continuación se pone de manifiesto importantes estrategias de comunicación:

1.11.1. Stakeholders primarios.

Participación directa en la economía y giro del negocio.

Tabla 1. Stakeholders Primarios

Stakeholder	Estrategia De Comunicación
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con gerentes departamentales dar a conocer status por áreas, puntos críticos, evaluar condiciones actuales, así como situaciones que requieran mejora. • Analizar indicadores macro y micro económicos que den pautas de cómo se encuentra la situación económica a nivel ciudad, país, región. • Identificar nuevas oportunidades de negocio
	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de un concurso por licitación, se selecciona a los mejores proveedores que tengan la capacidad de brindar

<p>Proveedores</p>	<p>los mejores servicios o productos a la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias clave de comunicación: instaurar reuniones periódicas presenciales o virtuales, respeto de partes contractuales, correos electrónicos confirmando fechas de recepción de productos, servicios, horarios de recepción de facturas, reuniones entre las áreas de contratos, cuentas por pagar al día y proveedores calificados, a fin de que todos integren esfuerzos y trabajen entorno a un proceso preestablecido.
<p>Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente es una de las partes más influyentes en la empresa en el sentido de que el bien o servicio ofrecido gira en función de sus necesidades. Para ello, es prioritario contar con la actualización de información de cada cliente. • Aprovechar la presencia del cliente para que con un sentimiento de mutua confianza se pueda intercambiar experiencias del bien o servicio y fortalecer relaciones a largo plazo. • La calidad en la atención al cliente es un punto medular en conseguir este objetivo. La comunicación en el servicio post venta puede marcar diferencia en el tema de calidad.
<p>Colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indistinto de posición, escala salarial, etc., los empleados o colaboradores merecen ser comunicados de todo aquello que se desarrolle dentro y fuera de la organización porque son parte de ella. Una buena estrategia de comunicación es levantar inquietudes y necesidades al jefe inmediato, éste los participará a mandos superiores a fin de dar soluciones y aclaraciones del ser el caso. (ejemplo: desmentir rumores). • Reuniones periódicas y elaboración de grupos focales, donde empleados de distintos departamentos, tengan la posibilidad de manifestar dudas, inconformidades, de forma espontánea, sin restricciones de ningún tipo. • Con el propósito de buscar información certera, encuestas de satisfacción laboral de carácter anónimo, pueden

	contribuir al mejoramiento del ambiente laboral.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los avances de la empresa periódicamente a través de reuniones de accionistas. • Informar sobre situación actual de la empresa vs. años anteriores • Compartir resultados sobre estados financieros y balance general • Poner en conocimiento situaciones exógenas como factores de orden político, social, económico de un país a fin de que puedan ser determinantes a la hora de manejo de sus acciones.

Fuente: Autora (2015)

1.11.2. Stakeholders secundarios.

Lejos de un intercambio económico directo, la participación de estos grupos, pueden influir en la toma de decisiones dentro de la organización.

Tabla 2. Stakeholders Secundarios

Stakeholder	Estrategia De Comunicación
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Una importante estrategia de comunicación con respecto a la competencia lo manifiesta el dpto. de Investigación y Desarrollo, en donde, se concentran esfuerzos en determinar el market share o porcentajes de participación del mercado. • La comunicación por medio del macro media (diarios, radio, tv, avisos de cartelera) influye directamente en esta percepción.
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios son un grupo decisivo en la difusión, promoción de una empresa. Como parte de una estrategia de comunicación, es importante mantener relaciones sólidas, de beneficio mutuo, invitaciones a lanzamiento de nuevos productos,

	<p>servicios, ruedas de prensa, conferencias, entrevistas, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones más favorables al manejo de la publicidad en la presentación del producto.
<p>Sindicatos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo los trabajadores la fortaleza de una organización, (grupos de presión), atender sus necesidades, es de vital importancia. • Reuniones periódicas donde se participe de decisiones, y se escuche sus necesidades, comunicar vía: personal, reuniones, boletines electrónicos, todos aquellos progresos, cambios, nuevas estructuras institucionales, etc. • Dar a conocer además, los beneficios conquistados, por ejemplo: atención médica del titular y familiares en centros particulares, convenios con otras empresas para descuentos, entre otros.

Fuente: Autora (2015)

1.12. Mejora continua en la organización.

La mejora continua se traduce en un sentimiento de voluntad y motivación. Voluntad en el sentido de tener una actitud positiva frente al trabajo, lo que sin duda conquista resultados favorables y beneficiosos de manera colectiva. Y motivación, ya que son efectivamente los colaboradores y empleados quienes con su esfuerzo transforman y generan resultados, todo conlleva, en su conjunto a un trabajo de excelencia y calidad.

Finalizado el trabajo de investigación, se pretende obtener un documento práctico de manejos de procesos diseñado, estructurado y segregado por departamentos de la florícola Gervy Flor, la cual incorpore conceptos, secuencias e integre orden a procesos que se cumplen en la actualidad en la empresa y son susceptibles de mejora, tomando como marco referencial el objetivo principal de mejorar: calidad, productividad y competitividad de la organización.

Luego de la documentación formal de los procesos, se aspira lograr una estructura organizada, eficientemente administrada, con personal altamente capacitado y

comprometido; quienes estarán dispuestos a realizar un trabajo íntegro a favor de la organización en conjunto porque cuentan con las herramientas cognitivas, procedimentales y actitudinales suficientes para ejecutarlo.

1.12.1. Procesos mejorados.

- Departamento de Ventas. Proceso: Desarrollo de Negocios y Ventas
- Departamento de Adquisiciones. Proceso: Control de Compras
- Departamento de Operaciones. Proceso: Administración de Operaciones
- Departamento de Cuentas por Cobrar. Proceso: Facturación y Cobranza
- Departamento de Cuentas por Pagar. Proceso: Manejo de Pagos
- Departamento de Nómina. Proceso: Control de Nómina de Personal

Así también, se pretende aportar al diseño y mejoramiento continuo de procesos para la florícola Gervy Flor con el propósito de mejorar las condiciones existentes de los clientes internos y lograr la plena satisfacción en el cliente externo a fin de proporcionar valor agregado a la ejecución de actividades en la compañía.

Entiéndase por mejoramiento continuo al mecanismo en búsqueda de constante perfeccionamiento, que pretende alcanzar al término:

- Minimización de los recursos físicos optimizando la eficiencia organizacional
- Ofrecer una visión sistemática de los procesos
- Fomentar la productividad con la utilización correcta de tiempos en los procesos
- Sistematizar y estandarizar procesos y procedimientos eficientes

El enfoque en un nuevo proyecto aspira lograr al término mejorar en los siguientes aspectos:

1.12.2. Gestión de calidad.

Mejoramiento de las condiciones de procesos en la empresa Gervy Flor. Describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad de cualquier actividad ejecutada en la organización de estudio por áreas de trabajo. Al distribuir acertadamente actividades entre departamentos es posible lograr:

- Racionalización y optimización de recursos
- Control de tiempo
- Adecuado manejo de inventarios

- Administración de logística y entregas puntuales del producto
- Satisfacción del cliente

1.12.3. Productividad.

Maximizar resultados con la utilización de un menor número de elementos posibles es sinónimo de productividad. El principal elemento: el capital de trabajo. Las empresas son el resultado de la suma de esfuerzos de los colaboradores. Generar ambientes positivos de trabajo, motivacionales, logran acercar a la gente, influye positivamente en la sociedad.

“Los procesos de la empresa pueden servir para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura de servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Para alcanzar esta meta, se debe mejorar los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque”. (Talledo, 2012)

- Generar nuevas fuentes de empleo en paralelo al crecimiento organizacional
- Desarrollar programas de formación y capacitación al personal
- Asignación correcta de actividades al equipo de trabajo por departamentos

1.13. Importancia de trabajo en equipo.

“El equipo es una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño que comparten expectativas comunes, por lo cual se hacen responsables.” (Lussier & Achua, 2011)

El trabajo en equipo contribuye a un denominador común llamado sinergia, logrando resultados superiores al que presentaría cada miembro de forma individual.

La imagen que se proyecte al cliente de una organización es decisiva, puede determinar la fidelidad o no de un cliente. Por ello, el trabajo en equipo que se realice debe tener como norte siempre la satisfacción del cliente. Una atención que conserve relaciones de respeto mutuo de largo plazo, conlleva al éxito y satisfacción de ambos lados.

Es importante demostrar competencia profesional en base a: tener conocimiento de las expectativas del cliente, información y comunicación oportuna, saber necesidades y prioridades del mercado consumidor.

El trabajo en equipo implica estar alineados a una meta en común. Diversas formas de presentación de un trabajo en equipo, por proyectos, por trabajos auto dirigidos, mejoramiento continuo.

Un equipo de trabajo, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una ventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, direccionando a los resultados y centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.
- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos. Estimula al entusiasmo y participación entre sus miembros
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes deben y desean alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes) a través de un manejo holístico de resultados.



Figura 4. Vitalidad Organizacional

Fuente: (Siliceo, Casares, & González, Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, 2012, pág. 161)

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Factores críticos para el éxito.

A lo largo de la vida profesional, se enfrenta una serie de desafíos y situaciones que evalúan el accionar del ser humano. Es allí donde la educación y formación en valores desempeña un rol importante en la toma de decisiones. Esta formación toma como estructuras fundamentales a la familia, motor de la sociedad, seguido de la educación del entorno (escuela, colegio, amigos, universidad, sociedad en general), y se consolida con el tiempo.

Solo aquellos profesionales capaces de demostrar en la vida diaria un trabajo responsable, serio, pensando en el bienestar colectivo, sin perjuicio al resto, mostrando solvencia en conocimientos en un marco de respeto, se pueden considerar profesionales competentes. El mundo actual así lo exige.

En el ámbito empresarial, no hay nada más gratificante para un trabajador que sus ideas y aportes sean tomados en consideración y sean influyentes en la toma de decisiones. Por un lado está la experiencia. La persona que vive a diario actividades laborales tiene potestad de contribuir con mejoras en procesos, porque el día a día ha favorecido a incrementar conocimientos, minimizar errores, y evitar desaciertos.

Estos conocimientos basados en la experiencia, se complementan e integran con las habilidades intrínsecas de cada persona más los conocimientos teórico-prácticos desarrollados a lo largo de la vida profesional. Empresas de alto rendimiento brindan empoderamiento a sus colaboradores como mecanismo de mejoras a la organización.

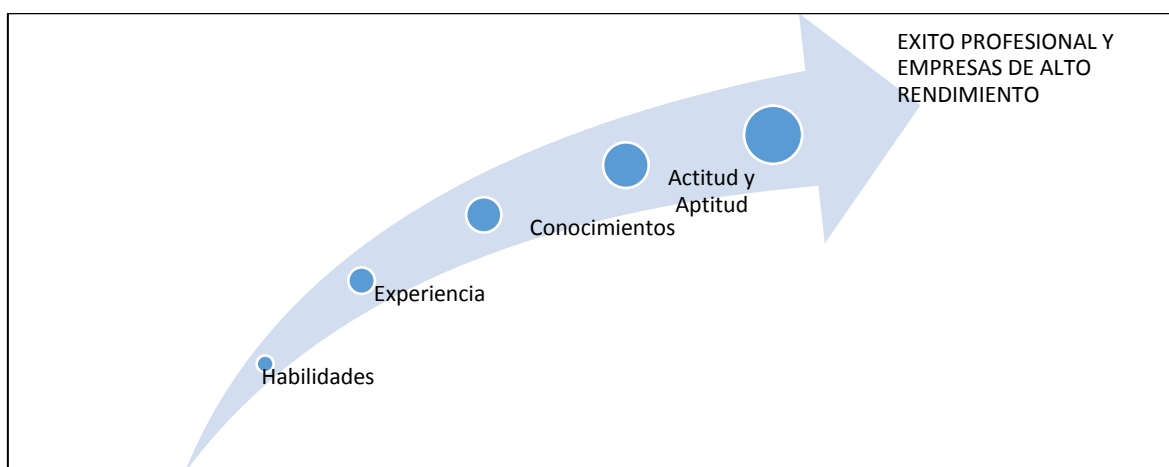


Figura 5. Cualidades para Alcanzar el Éxito Profesional
Fuente: Autora (2015)

2.2. Marco temporal.

El intervalo de tiempo donde se desarrolla el presente trabajo de investigación inicia en el año 2014 con el diseño del tema a investigar, la estructuración y presentación del Plan de Tesis, recopilación de información de forma paulatina y periódica, finalizando con publicación de resultados en Junio 2015.

2.3. Marco espacial.

La ubicación geográfica de la florícola Gervy Flor corresponde a:

- Parroquias del Quinche y Checa
- Cantón Quito
- Provincia de Pichincha

Según el sector al que pertenece, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el sector florícola se enmarca como se muestra a continuación:

Tabla 3. Clasificación CIIU

FICHA TÉCNICA DE AGRICULTURA	
Producto Específico:	Girasoles y capullos de flores de Girasoles
Nombre Comercial:	Girasoles
Código CPC V.2:	01962.14.02
Código CIIU 4.0:	A0119.03
Código Arancel 2007:	0603.90.00.00
Código Arancel 2012:	0603.90.00.00
PROPIEDADES GENERALES	
Descripción:	El girasol para ornamental debe tener un capítulo no demasiado grande, ya que ello impediría su uso como flor, diámetros inferiores a 7 u 8 centímetros se consideran adecuados para estos fines. La presencia de polen en las flores es un inconveniente para su uso como ornamental, ya que éste al desprenderse mancha los enseres o ropas próximos a ellas, por ello, los principales cultivares ornamentales no tienen polen.
Usos:	La finalidad del cultivo del girasol como flor cortada, es para usos ornamentales
Magnitud:	Largo de tallo
Unidad de Medida:	Centímetros o metros
Presentación Comercial:	Bonches, empaquetadas o ramos
PROPIEDADES ESPECÍFICAS	
Nombre Científico	Helianthus annuus
Clima:	La temperatura optima de vegetación es de 20 grados centígrados aproximadamente, pero aguanta temperaturas algo más elevadas (de hasta 40 grados centígrados).
Tipo de Propagación:	Semillas (Sexual)

Resultados de Clasificadores

Clasificación:	CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0)
Código:	A0119.03
Descripción:	Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.

Fuente: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.4. Antecedentes de la gestión por procesos.

El hombre, en su afán de subsistencia y conservación de la especie, ha desarrollado a la largo de su existencia innumerables vías de desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida. El manejo de estructuras organizadas, administración de procesos, en sus inicios fueron rudimentarias y poco eficientes.

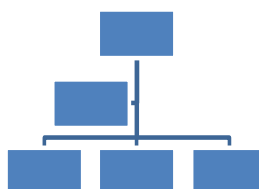
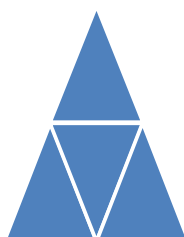
En la Era Agrícola, la fuerza y habilidades de carácter físico era el principal elemento en los procesos de desarrollo colectivo y de mercado. Con la Revolución Industrial, conocido también como Capitalismo Industrial, por su filosofía concentrada en el mercado, la humanidad transforma el esquema habitual de trabajo y brinda una visión irreversible en temas como: la división de trabajo, la industrialización y mecanización de procesos, sustitución de la mano de obra por maquinaria y equipos y se inicia con el concepto evolutivo de diseño de trabajo por procesos.

A partir del siglo XX, tres han sido las generaciones que marcaron un hito en la administración de recursos humanos y fueron el precedente para el control de procesos:

- Industrialización Clásica
- Industrialización Neoclásica
- Era del Conocimiento

Tabla 4. Eras de la Administración de Recursos Humanos

Cambios y Transformaciones en el área de Recursos Humanos (RH)			
ERA	INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA	DEL CONOCIMIENTO
PERIODO	1900-1950	1950-1990	A partir de 1990 en adelante
SIGNIFICADO DE PERSONAS	Mano de Obra *Solo proveedoras de esfuerzo fisico	Recursos Humanos *Agentes activos e inteligentes *Asociados de la organización	Asociados a la organización * Trabajadores son ahora una ventaja competitiva
DEPARTAMENTOS	1. De personal 2. De Relaciones Industriales	3. De Recursos Humanos 4. Gestión de Talento Humano	5. Equipos de Gestión del Talento Humano
ETAPA	Relaciones Industriales	Recursos Humanos	Gestión de Talento Humano
CARACTERÍSTICAS	* Exigencias legales de empleo como: contratos, registro de nómina, vacaciones, etc.	* Expansión de la oferta laboral	*Mercado de servicios supera al industrial
	* Organización de Sindicatos	* Aumento de fabricas y comercio mundial	* Gestion de Talento Humano es una area abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.
	*Operativo y Burocractico	* Ambiente cambiante e inestable	* Necesidad de Cambio
	*Modelo mecanicista	* Dpto de RH =unidades prestadoras de servicios especializados	* Unidades de negocio por organizaciones grandes
	* Medidas disciplinarias	* Subcontratación=outsourcing	Teoría Y. Conocimiento y creatividad. Enfoque en el futuro
	*Estabilidad, rutina, permanencia	* Modelo menos mecanicista	Orgánico
CULTURA ORGANIZACIONAL	Teoría X. Pasado, conservar el status quo. Conservar tradición y experiencia	Transición. Renovación, enfoque en el presente	
DISEÑO	Mecanicista	Matricial	



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 40)

2.5. Diseño de procesos.

Bajo el enfoque de mejora continua, la gestión de procesos desde sus inicios nace con la idea de aportar al crecimiento organizacional detectando puntos débiles del sistema. Lejos de ser concebidos como un mecanismo burocrático adicional a los existentes que frene el caminar propio de la organización.

El concepto de Calidad Total, originado a partir del concepto ampliado de Control Total de Calidad y que el Japón hizo de él uno de los pilares de su

renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. Es así pues como la Calidad se hace total.

La Calidad es Total porque comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema. (Maldonado, 2013)

Así también, varias escuelas de pensamiento y sus autores, revolucionaron el manejo productivo de la época, se puede destacar por su trascendencia en el tiempo:

Tabla 5. Teorías de la Administración

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TRABAJO POR PROCESOS
Teoría Científica de la Administración-Adam Smith	<ul style="list-style-type: none"> • División de trabajo • No intervención del Estado en la economía • Competencia no limitada
Administración Científica-Frederic Taylor y esposos Gilbreth	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Científica del trabajo (Taylorismo) • Uso eficiente del tiempo y movimientos • Un operario por cada puesto de trabajo • Tarifas diferenciales, de acuerdo al desempeño de trabajo
Henry Ford	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento a las condiciones de trabajo • Líneas de montaje • Incremento de consumo con obreros asalariados • Producción en serie
Teoría Clásica de la Administración Henry Fayol	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones distribuidas por “partes” • Estudia las necesidades sociales de los trabajadores en 14 principios • Mejoramiento en las condiciones del ambiente físico laboral
Ciencia Administrativa-Enfoque de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Nace luego de la II Guerra Mundial, organización como un conjunto de subsistemas interrelacionados • Evaluación de la cultura organizacional • Inicia la idea de flujos de procesos por áreas de trabajo
Enfoque de Contingencias	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mejoramiento e condiciones laborales a través de estudio de situaciones o contingencias

Fuente: (Valdés, 2009, pág. 39)

2.6. Sistemas de gestión de calidad.

Se define como una herramienta que abarca todas las actividades de forma holística, necesarias para llevar a cabo acciones con eje focal de calidad.

Idrovo, P., & Rueda I. (2008) en su libro titulado: Administración de Operaciones, definen a la calidad como:

El grado de satisfacción que tiene un cliente entorno a la presentación de un bien o servicio. Para que esta satisfacción sea duradera y del más alto nivel, el control debe ser eficiente y eficaz. Es de vital importancia establecer políticas de monitoreo y evaluación de los procesos en las organizaciones a fin de institucionalizar una cultura de calidad encaminada hacia la excelencia.

Siliceo, Casares, & González (2012) afirman:

Las organizaciones descubrieron que la calidad (el cumplimiento con los requisitos cambiantes de los clientes y de la tecnología) era la garantía de la sobrevivencia en un mundo altamente competitivo. (...) no se puede incrementar la calidad de forma permanente si no se consigue mejorar la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que hacen los productos y servicios.

A criterio personal, calidad es: el nivel de satisfacción de un consumidor de un producto (tangible) y/o servicio (intangibile), resultado del cumplimiento de procesos y empleo de recursos.

Para llevar a cabo el sistema de gestión de calidad, es necesario desarrollar los siguientes pasos:

2.6.1. Pasos para llevar a cabo un sistema de calidad.

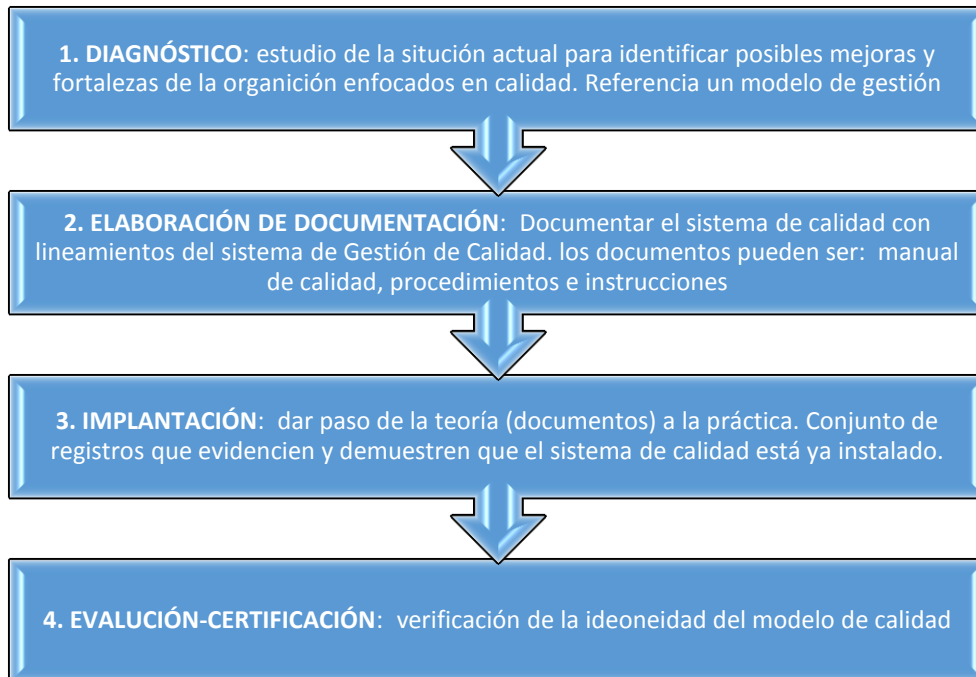


Figura 6. Pasos de un Sistema de Calidad

Fuente: (López, 2011, pág. 72)

2.6.2. Políticas de calidad.

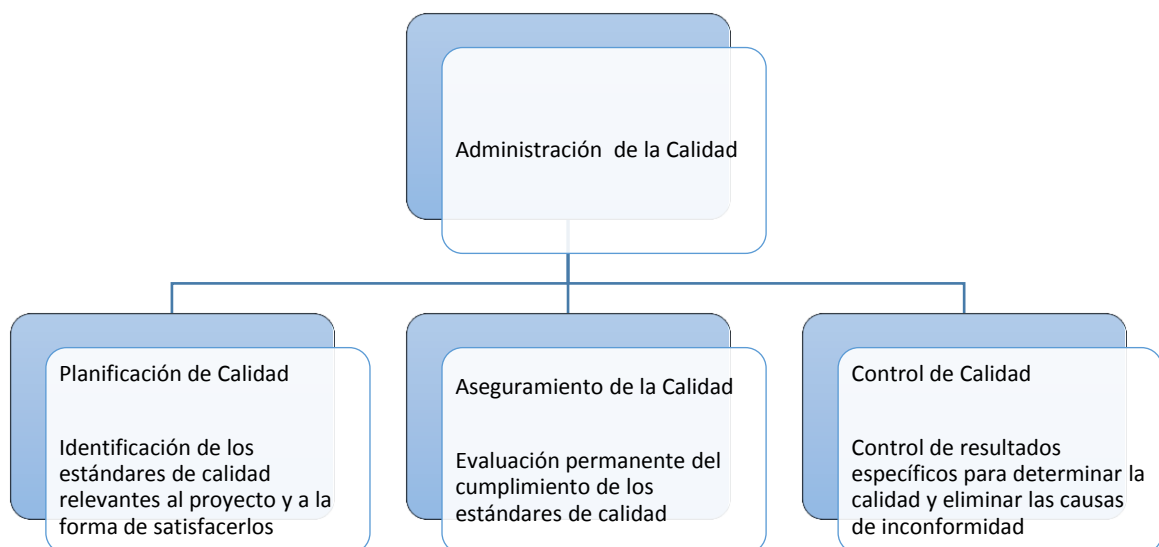


Figura 7. Políticas de Calidad

Autor: (Miranda, 2012, pág. 384)

Otros beneficios que se destaca en el libro Sistemas de Calidad (López, 2011):

- Posibilidad de reducción de los costes y tiempos, mediante una utilización efectiva de los recursos de la organización
- Mejora de los resultados y de su consistencia y predictibilidad
- Posibilidad de que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas

2.7. Aportes de la filosofía oriental para el cumplimiento de calidad.

Entre los innumerables aportes que los japoneses introducen a la administración en organizaciones se destaca:

2.7.1. Seis Sigma o desviación típica.

Método que pretende minimizar variabilidad en procesos, tratando de eliminar fallos en la entrega de un producto o servicio a la hora de entrega al cliente.

La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. (Vargas, 2009)

A raíz de esta premisa, se puede concluir que las organizaciones están obligadas a adoptar sistemas de inspección de calidad a lo largo de todo el proceso, no únicamente al final del mismo. Medidas de orden preventivo son más eficaces que las acciones correctivas.

2.7.2. Cinco S's en el lugar de trabajo.

Conocido también como mantenimiento integral, por un lado, la administración efectiva del tiempo es sinónimo de productividad. Hacer más en menos tiempo, optimizando todos los recursos posibles implica, de entrada, encaminar a la empresa por el cauce correcto. Por otro lado, la organización en el trabajo, conlleva de igual forma a la satisfacción profesional. ¿De qué forma? Al distribuir acertadamente tareas y actividades.

Asimismo, la aplicación de modelos prácticos existentes, a modo de ejemplo, el modelo de las **5's** de concepción Japonesa, ha facilitado en muchos sitios de trabajo obtener mejor organización, al engranarlo con la administración de tiempo, se han constituido en factores clave en el desarrollo de una carrera profesional con éxito.

Tabla 6. Cinco's en el Lugar de Trabajo

Denominación	Objetivo
Orden (Seiton)	Organización de espacios
Limpieza (Seisó)	Evitar espacios con suciedad
Clasificación (Seiri)	Asignar un lugar y posición a los recursos
Estandarización (Seiketsu)	Normalizar procesos y recursos
Disciplina (Shitsuke)	Cumplir con la cultura de las 5's

Fuente: Autora (2015)

2.8. Administración de procesos.

Proceso es sinónimo de transformación. Esta transformación debe guardar consistencia con las necesidades del mercado y con un fin específico, es decir, agregar valor a un bien o servicio.

Para conocer las necesidades del cliente y/o mercado consumidor, el estudio que enfatiza Abraham Maslow, en su obra titulada "*Teoría sobre la Motivación Humana*" con su pirámide de las necesidades, distribuye por su grado de prioridad en las siguientes:



Figura 8. Análisis de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: (Lussier & Achua, 2011, pág. 83)

En el libro: El Desafío de la Gerencia de Proyectos, define a un proceso como: “un conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman los insumos, agregándoles valor, en productos, servicios o resultados, que satisfacen unas necesidades explícitas de los agentes internos vinculados a la ejecución del proyecto”. (Miranda, 2012)

Así también, Laudon & Laudon (2012) señala que un proceso es: “las formas únicas en las que las organizaciones coordinan y organizan las actividades de trabajo, la información y el conocimiento para producir un producto o servicio”.

2.9. Componentes de un proceso.

Un proceso implica que la finalización o resultado de una tarea constituye enseguida la entrada (input) a una siguiente actividad, seguido de un proceso de transformación o valor agregado, siguiendo una estructura lógica y sistemática que facilite la culminación con un resultado (output) satisfactorio.

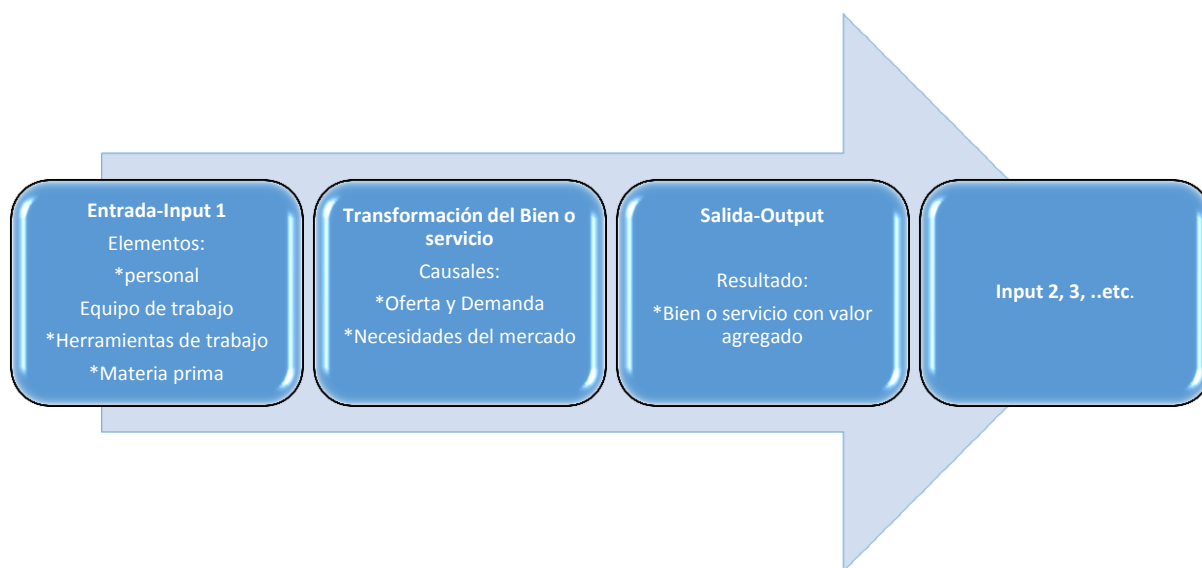


Figura 9. Componentes de un Proceso: Entrada, Transformación y Salida
Fuente: Autora (2015)

2.10. Diseño y gestión de procesos.

La gestión por procesos puede detectar fortalezas, debilidades, puntos de mejora de la organización. De acuerdo a la publicación realizada por el Ministerio de Fomento titulado Gestión por Procesos señala:

“Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión

sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos´.

“Establecer metas y llevar al equipo humano bajo el liderazgo de un gerente a que las logre, mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad”. (Orellana, 2013)

Para mayor comprensión, la gestión de procesos se estructura de la siguiente manera:

- **Gestión** el mecanismo u acción realizada para el desarrollo de cierta actividad.
- **Sistema** elementos agrupados de forma holística que participan en un proceso.
- **Proceso** conjunto de tareas actividades ejecutadas de manera secuencial y ordenada. Los factores más influyentes a la hora de decidir el proceso acertado son: capital físico y humano, mercado consumidor, disponibilidad de tecnología, todo esto engranado a fin de conseguir niveles superiores de satisfacción del cliente. Entre las cualidades que presenta un acertado proceso se encuentran: debe estar documentado, ser entendido por el equipo participante, puede ser repetido.

2.11. Elementos de un proceso.

En la fuente literaria: Administración de Operaciones, (Idrovo & Rueda, 2008) un diseño de procesos requiere de:

- Información sobre productos y servicios
- Información del sistema de producción
- Estrategias de las Operaciones

Todo lo anterior, mantiene un estrecho engranaje de forma permanente con: factores externos (situación política, económica) factores internos de la organización (recursos humanos, físicos, infraestructura, etc.).

Asimismo, destaca las siguientes fases para diseñar los procesos:

2.12. Fases para el diseño de procesos.

- a. Selección del proceso
- b. Estudio de integración vertical: (cadena de valor)
- c. Estudio del proceso: (planificación inicial)
- d. Estudio del equipo: (personal)
- e. Estudio de procedimientos: (mecanismos de acción)

f. Estudio de instalaciones: (espacio disponible)

2.13. Clasificación de procesos.

2.13.1. Procesos estratégicos.

Direccionado exclusivamente al futuro del negocio y a mitigar los posibles riesgos. Se direcciona por la gerencia y la alta dirección. Es aquí donde se toma decisiones determinantes para la compañía y que pueden definir el futuro de la misma.

2.13.2. Procesos claves u operativos.

Orientados directamente al cliente y sus necesidades. Se concentra en aportar valor al producto final. Las áreas que intervienen son: desarrollo de negocios, ventas, áreas propiamente de ejecución y presentación del bien terminado.

2.13.3. Procesos de apoyo.

De acuerdo a factores como: equipos de trabajo, planificación, recursos humanos, físicos, son aquellos procesos que se constituyen pilares de los dos anteriores. Departamentos de operaciones, funciones de soporte, auditorías, finanzas, sostienen este tipo de procesos.

Mientras que por su tamaño y temporalidad, los procesos pueden subdividirse en: Macro procesos, procesos, actividades, tareas.

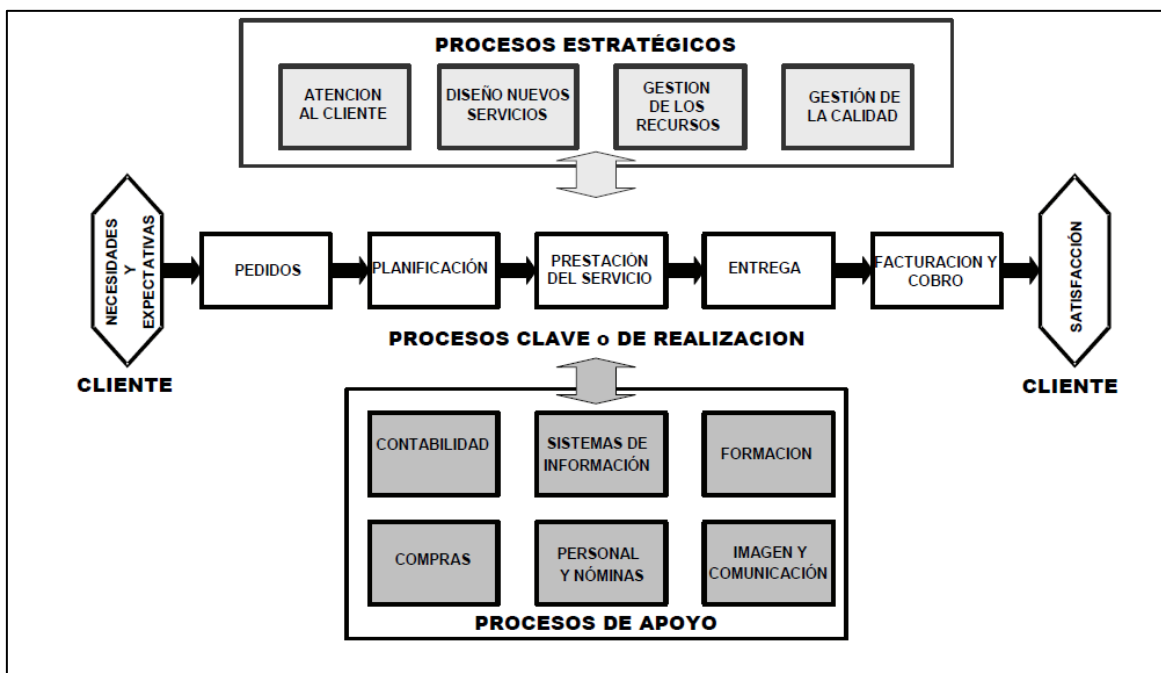


Figura 10. Principios de la Gestión de Calidad

Fuente: (Ministerio de Fomento Español, 2011)

2.14. Responsables de un proceso.

Es aquella persona o grupo de personas que asumen la tarea de transformar una actividad, un bien, un servicio, etc. En un plazo, condiciones y recursos establecidos. Entre sus principales funciones se encuentra:

- Consolidar e integrar al equipo de trabajo a través de liderazgo participativo
- Manejo eficiente de costos
- Respetar el cronograma de trabajo
- Búsqueda de la eficiencia y calidad en el desarrollo del mismo
- Formalizar y documentar los resultados a fin de estandarizarlos

2.15. Beneficios de la gestión por procesos.

- Reducción de costos y gastos innecesarios al incrementar la productividad
- Optimización del tiempo, al maximizar el potencial de quien ejecuta el proceso
- Eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia empresarial
- Liderazgo en cada línea de producción, garantiza que los procesos de la empresa sean encaminados acertadamente donde se ejecutan.
- Ser competitivos frente a las exigencias cada vez más altas del mercado
- Se logra orden y mejoramiento continuo del manejo organizacional
- Encamina a una acertada toma de decisiones a mediano largo plazo

2.16. Ciclo de mejora continua de Deming.

Al hablar de mejora continua, se debe hacer énfasis de la metodología Japonesa denominada Kaizen (Kai=cambio y Zen=Bueno-mejorar). Para lograr dicha mejora, se hace uso del círculo de Deming PDCA, **Plan**, **Do**, **Check**, **Act** secuencia lógica que administra los siguientes pasos:

- a. Planificar
- b. Hacer
- c. Verificar
- d. Actuar

Diseñado por el estadounidense Edwards Deming, este ciclo facilita el logro de objetivos de calidad a través de la sistematización de procesos. Su mecanismo de uso parte de una acción actual, con la planificación, conforme se detecte sus puntos críticos de mejora, se inicia un plan para llegar a la condición de meta u objetivo, seguido por una implementación

de lo planeado. Una vez incorporado los cambios al proceso, se verifica y se constata si la nueva actividad, tarea, política, implementada ha sido llevada a cabo con satisfacción a fin de evidenciar los resultados obtenidos.

Para dar marcha al funcionamiento de Ciclo Deming, es imprescindible el evaluar las condiciones tanto internas como externas del entorno.

Finalmente, luego de las inspecciones realizadas, se evalúa las condiciones existentes y se actúa, es decir, la organización se encuentra lista para la toma de decisiones. Mientras mayores sean las oportunidades de aplicación del ciclo de mejora continua, mayores cambios se visualizarán en menor tiempo. Los trabajos estáticos se minimizarán y las condiciones laborales se maximizan.

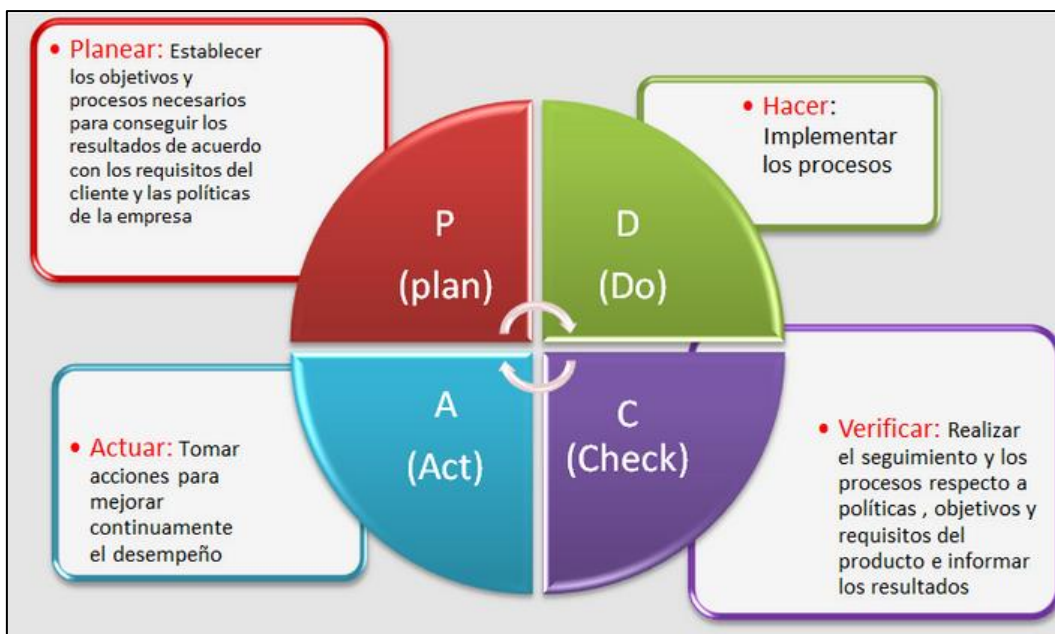


Figura 11. Ciclo de Mejora Continua de Deming

Fuente: (Brighinia, 2014)

La cadena de Deming, expone que en un principio, la aplicación de sistemas de calidad puede resultar costoso, sin embargo, los beneficios a la postre son mucho más productivos.



Figura 12. Cadena de Deming
Fuente: (López, 2011, pág. 15)

2.17. Procesos IPECC.

Conocidos también como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, su manejo pretende integrar de forma coordinada procesos y sus propósitos. Nacen con información del presente con miras a mejorar las condiciones futuras de un producto o proyecto en específico.

2.17.1. Procesos de inicio.

Procesos que se realizan para definir un nuevo producto o una nueva fase de proyecto existente. Se define el alcance inicial y recursos financieros iniciales. Inscrito en el Acta de Constitución del Proyecto.

2.17.1 Procesos de planificación.

Procesos que establecen el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

2.17.2. Procesos de ejecución.

Procesos para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

2.17.3. Procesos de seguimiento y control.

Procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

2.17.4. Procesos de cierre.

Procesos para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

En la actualidad, las herramientas con las que se cuenta para llevar a cabo los cinco pasos detallados en el inciso anterior son amplios y de cobertura global, cada uno ajustándose a las necesidades propias de cada área de trabajo y/u organización. Como más relevantes por su aporte a la estructuración de procesos, se menciona los siguientes:

2.18. Mapa de procesos.

La imperiosa necesidad de encontrar la causa raíz a los problemas va en paralelo a la propuesta de soluciones y mejoras tomando como punto focal: la excelencia en los procesos. Dichos procesos deben estar claramente identificados, comprendidos y aplicados por los usuarios por medio de un mapa de procesos.

“El mapa de procesos debe ser útil para proporcionar a todos los miembros de la empresa una visión global del conjunto de actividades de la empresa, constituyéndose este instrumento, en una excelente herramienta de planificación de la calidad” (Montalvo; Vergara, 2010).

Los mapas tienen representaciones gráficas a fin de que sean comprendidas y aplicadas en la organización, de acuerdo al área desarrollada y al equipo de trabajo que corresponda. La presentación de procesos se refleja de forma: secuencial gráfica, diagramada, incluida simbología y codificación.

Esta secuencia lógica denominada Gestión por Procesos debe contener un esquema funcional a fin de los esfuerzos invertidos en el mismo señalen a la postre resultados satisfactorios. Este esquema se evidencia en un Mapa de Procesos.

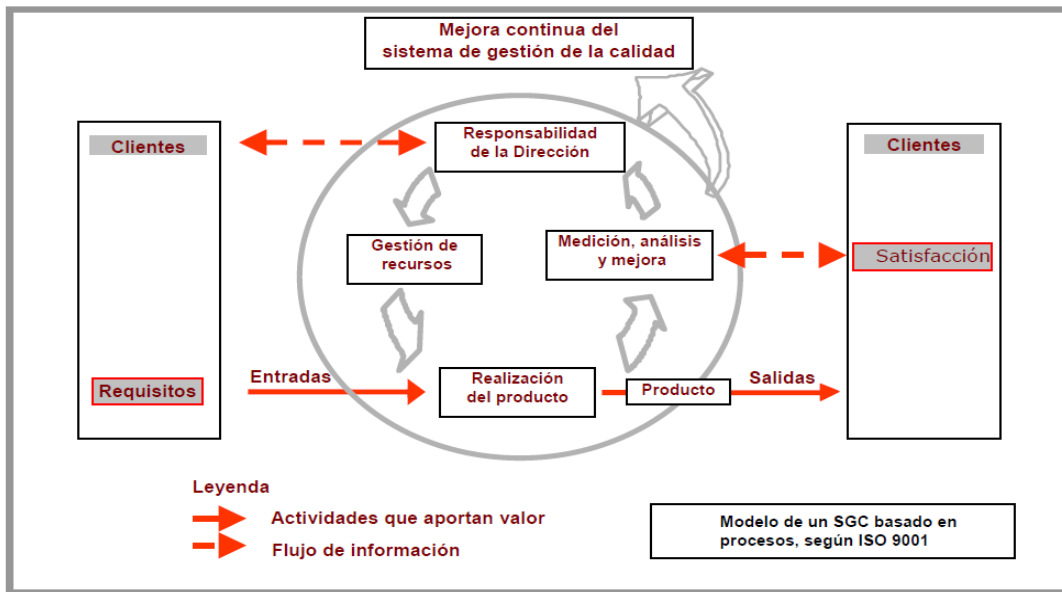


Figura 13. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos
Fuente: (López, 2011, pág. 40)

2.19. Diagramas de flujo.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de una secuencia de pasos que se realizan para obtener cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos. (Fundibeq, 2015)

Un diagrama de flujo debe conservar ciertas características como: ser clara, consistente, debe mantener un orden y sobretodo debe cumplir con transmitir a través de simbología un esquema para un proceso específico. La simbología es representativa, y puede ser modificada de acuerdo a los propósitos de cada proceso. Se conecta entre sí con flechas que direccionan el proceso.

Por su grado de familiaridad se destaca:

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
○	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso. Agrega, modifica, montaje, etc.
□	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y/o cantidad. En general no agrega valor.
➡	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
D	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.
▽	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén.
⊙	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas.

Figura 14. Diagramas para el Estudio de Trabajo
Fuente: (Ochoa, 2013)

2.20. Marco Legal.

Comprende todas las directrices de carácter legal que ampara a la compañía. En función al tema de estudio, toda Ley, Reglamento, Código, Ordenanza vigente en la República del Ecuador y que se encuentre vinculada con la producción agrícola y uso de recursos naturales rigen el comportamiento de la florícola Gervy Flor.

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Gestión Ambiental (LGA)
- Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal. Registro Oficial No. 405
- Ordenanza de pago de Patentes
- Ley de Aguas
- Reglamento de Gestión de Residuos Sólidos
- Normativas y Circulares de la entidad tributaria
- Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)
- Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (SINAGAP)

Entre los organismos y ministerios responsables de velar por la ejecución y cumplimiento de los puntos anteriores se destacan:

- Ministerio del Medio Ambiente (MAE)
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
- Municipios y Organismos Seccionales
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto para el Eco desarrollo Regional Amazónico (ECORAE)
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP)

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. El sector florícola en el Ecuador.

El comercio de flores a nivel mundial se ha desarrollado a lo largo de los años importantes hitos de crecimiento organizacional. Estados Unidos y países europeos como Holanda y Países Bajos, con el proceso evolutivo de la globalización permitieron a inicios de la década de los ochenta el mejoramiento de este sector en la economía y su expansión en el mercado latinoamericano.

Con la llegada de la era neoliberal, Estados Unidos trabaja en la intensificación de la expansión de sus mercados, y Latinoamérica promueve el denominado CANTE (cultivos agrícolas no tradicionales de exportación).

“En el Ecuador, a partir de la década de los ochenta las florícolas empiezan a tomar forma y fueron pocos los inversionistas que se animan a apostar en el sector. En 1990, se registraron alrededor de 100 empresas florícolas, más de 200 en 1995 y en la actualidad se presentan cerca de 500 empresas formalmente registradas”. (FENACLE Federación Nacional de Trabajadores Agroindustriales, Campesinos e Indígenas Libres del Ecuador, 2011)

Los principales competidores en la región son Colombia, Costa Rica y en menor dimensión, Perú y Bolivia. Como fortaleza, se puede mencionar que las condiciones de ubicación geográfica contribuyen, diferencian y hacen atractivo al producto ecuatoriano.

Tabla 7. Principales Exportadores de Flores

PRINCIPALES EXPORTADORES DE FLORES						
Miles USD						
País	2007	2008	2009	2010	TCPA 2007 - 2010	Partic. 2010
Países Bajos (Holanda)	3,944,605	4,179,795	3,620,270	3,627,291	-2.76%	47.80%
Colombia	1,114,884	1,094,475	1,049,225	1,240,481	3.62%	16.35%
Ecuador	403,028	565,513	507,810	650,975	17.33%	8.58%

Fuente: (Pro-Ecuador, 2013)

Con el auge del sector, crecen también las expectativas de incremento del comercio exterior. Nace de esta forma el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP) otorgado por la Comunidad Europea en 1971. En el SGP se clasifican los productos en sensibles y no sensibles. Los primeros se benefician de una reducción arancelaria, los segundos del no pago de arancel.

La vigencia de este convenio de cooperación fue catalogada como SGP “Plus” con una extensión temporal hasta el 2014. A partir del 2015, aunque las condiciones inicialmente fueron de incertidumbre, en vista de que el Ecuador es catalogado como un país de ingreso medio, lo que pone en riesgo el cumplimiento de las condiciones para acceder al SGP (+), éste fue extendido y se espera se concrete con la firma de renovación de las partes en el segundo semestre del 2015.

Por otro lado, en los años noventa, el mercado de flores latinoamericano se consolida paulatinamente lo que da paso a nuevos vínculos comerciales para el Ecuador. Uno de los acuerdos más importantes para el sector fue el de la firma entre Ecuador y Estados Unidos del ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelaria Andina y Erradicación de la Droga) en 1994, que otorga accesos al mercado norteamericano libre de aranceles para determinados productos.

Entre algunas de las condiciones que el tratado establecía era el de que el producto exportado sea mayoritariamente de origen ecuatoriano y que cuente con certificaciones de calidad. Este tratado en el Ecuador, incrementó tres veces los niveles de ventas para el sector florícola.

En principio, el acuerdo nace como una medida para prevenir la expansión de campos de siembra de droga en países andinos. Luego de cerca de 20 años de aplicación del 0% de arancel en las exportaciones de productos no petroleros a Estados Unidos (entre ellos: flores, atún, brócoli, textiles), el Gobierno ecuatoriano decide de forma unilateral la suspensión del ATPDEA en Julio del 2013. La causa que motiva a tomar esta decisión es que a criterio del Gobierno, dicho acuerdo se convirtió en un “instrumento de presión y chantaje” por parte del país importador.

Comercio entre Ecuador y Estados Unidos

En 2012 Ecuador vendió \$ 10.600 millones a la nación norteamericana. Un total de \$ 2.300 millones correspondieron a productos no petroleros y el país obtuvo una balanza comercial positiva de \$ 5.900 millones con Estados Unidos.

Cifras de los cuatro primeros meses del 2013

En \$ millones

● Exportaciones a Estados Unidos ● Importaciones desde Estados Unidos

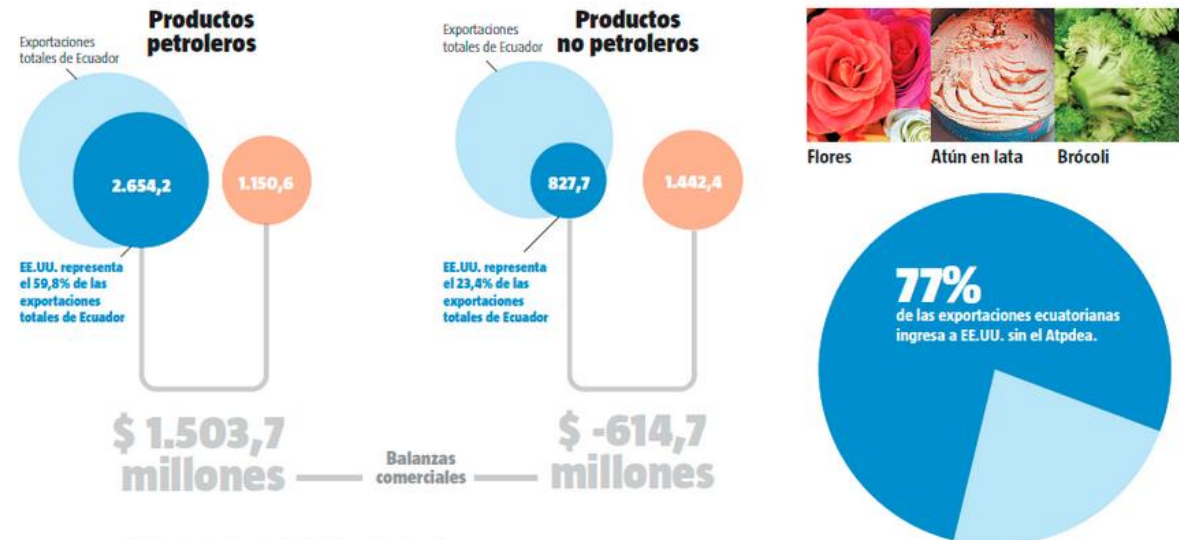


Figura 15. Comercio entre Ecuador y Estados Unidos 2012-2013

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

De acuerdo a la publicación presentada por el diario El Comercio, enseguida de la renuncia al ATPDEA, los productos ecuatorianos ingresaron al mercado anglosajón con una tasa de arancel entre 1.3% y hasta más del 15%, situación que amenaza al mercado local y obliga a tomar medidas inmediatas en reestructuración de ingresos y gastos directos e indirectos a los grupos de comercio afectados. (Diario el Comercio, 2014)

Dentro de este mismo marco, productos exportados por países como Colombia y Perú mantienen vigentes Tratados de Libre Comercio y se ven beneficiados por las nuevas tasas arancelarias para el Ecuador pues hacen sus productos más competitivos.

Frente a ello, el Gobierno ecuatoriano optó por medidas emergentes para los sectores vulnerables. Entre las medidas de impacto inmediato: la Ley de Incentivos a la Producción, en el cual se dispone de Certificados de Abono Tributario (CAT) para 166 productos. Este CAT es equiparable al 100% del arancel pagado en Estados Unidos y es otorgado por el Estado de forma mensual. (Diario el Comercio, 2014)

Sin embargo, la situación se torna complicada en el sentido de que dichos certificados no benefician a todas las florícolas del país "debido a que las exportaciones de este sector son consolidadas, es decir, que el importador estadounidense puede comprar a varias fincas en

el mismo día y emite un solo documento de las compras realizadas con códigos propios de la aduana de los EEUU, por lo que desagregar ese documento será complicado”, manifestó Ignacio Pérez, presidente de EXPOFLORES.



Figura 16. Evolución ventas de flores ecuatorianas
Fuente: (Pro-Ecuador, 2013)

Frente a las condiciones de riesgo en referencia a los acuerdos SGP y ATPDEA, Ecuador con el Ministerio de Comercio Exterior evalúan nuevos grupos para establecer tratados de comercio. Uno de ellos, por ejemplo, con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), conformada por: Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega.

La tendencia de crecimiento de sector florícola tanto en exportaciones como en producción local en los últimos años fue de un crecimiento sostenido. Para el año 2015, Las expectativas para el crecimiento del sector se vuelven vulnerables ante los postulados antecedentes. A esto se suma la inestabilidad económica causada por la fluctuación drástica de los precios de petróleo a nivel global.

3.1.1. Mercado destino de flores ecuatorianas.

“Los principales destinos de exportación de las flores ecuatorianas son Estados Unidos con cerca del 13%. Solo las rosas representan el 60% de la importación total.

El segundo mercado importante está representado por Rusia con 167 millones de dólares, seguido por Países Bajos con 72 millones. Países europeos como España, Canadá e Italia importaron 20,9%, 24,3% y 3,4% respectivamente en flores ecuatorianas”. (Espinosa, 2014)

3.2. Informe de análisis situación actual Gervy Flor.

La meta que persigue el tercer capítulo es levantar un diagnóstico de la situación actual de la florícola, evidenciar el entorno interno y externo de la compañía. El propósito es generar un ambiente favorable que contribuya al diseño y mejoramiento de flujos de actividades llevados en la actualidad y que permitan fortalecer en el futuro institucional.

En lineamiento con los objetivos específicos planteados en el primer capítulo, el estudio de factibilidad del proyecto inicia con el diagnóstico de la situación actual de la compañía.

3.3. Análisis situacional.

3.3.1. 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:

3.3.1.1. 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.

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 país, 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. 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 recursos.

La década de los años noventa 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)

ciertos 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, está amparado 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).

3.3.1.2. *Económico.*

Para el sector florícola, el 2015 se visualiza como un año de desafíos. Factores exógenos como la sobreproducción de petrolero a nivel global, ha modificado drásticamente las condiciones de mercado, afectando a todos los sectores comerciales, productos 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 del Ecuador en materia económica:

- **Inflación.**

Conceptualmente, se define como el incremento generalizado de precios sobre los productos y servicios, lo que depende una disminución del poder adquisitivo.

“La inflación anual acumulada del país se ubica en 3.76% hasta Marzo 2015 y en 4.05% en el 2014. (..) los sectores económicos que más afectaron este incremento fueron: el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, hoteles y restaurantes, transporte, entre otros”. (INEC, 2015)

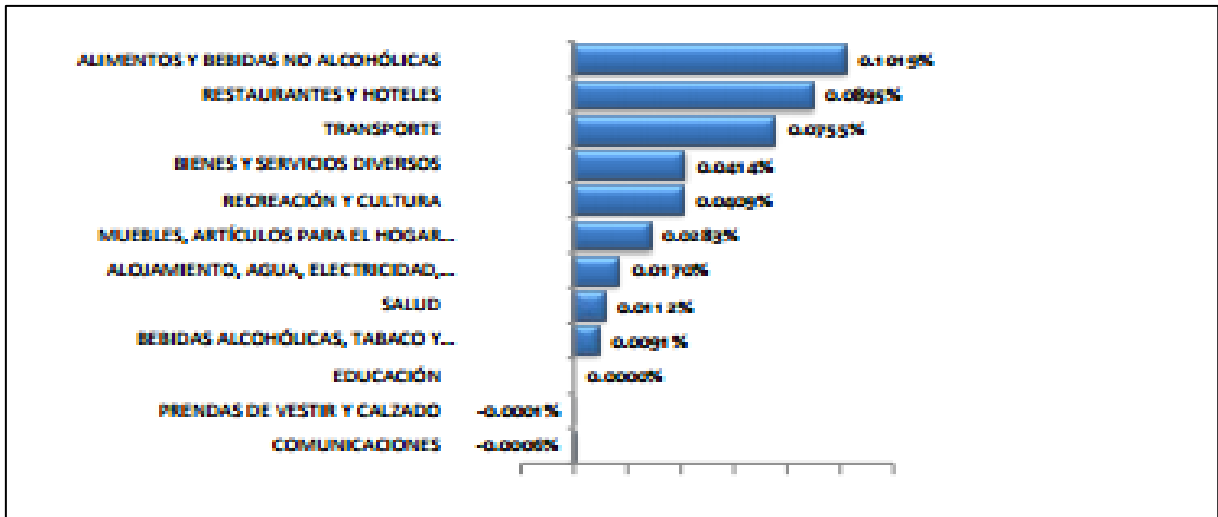


Figura 17. Inflación por División de Productos

Fuente: (INEC, 2015)

La inflación se presenta en forma porcentual y es evaluada a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 359 productos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2014, donde el promedio de los índices es igual a 100. (Ecuador en Cifras, 2015)

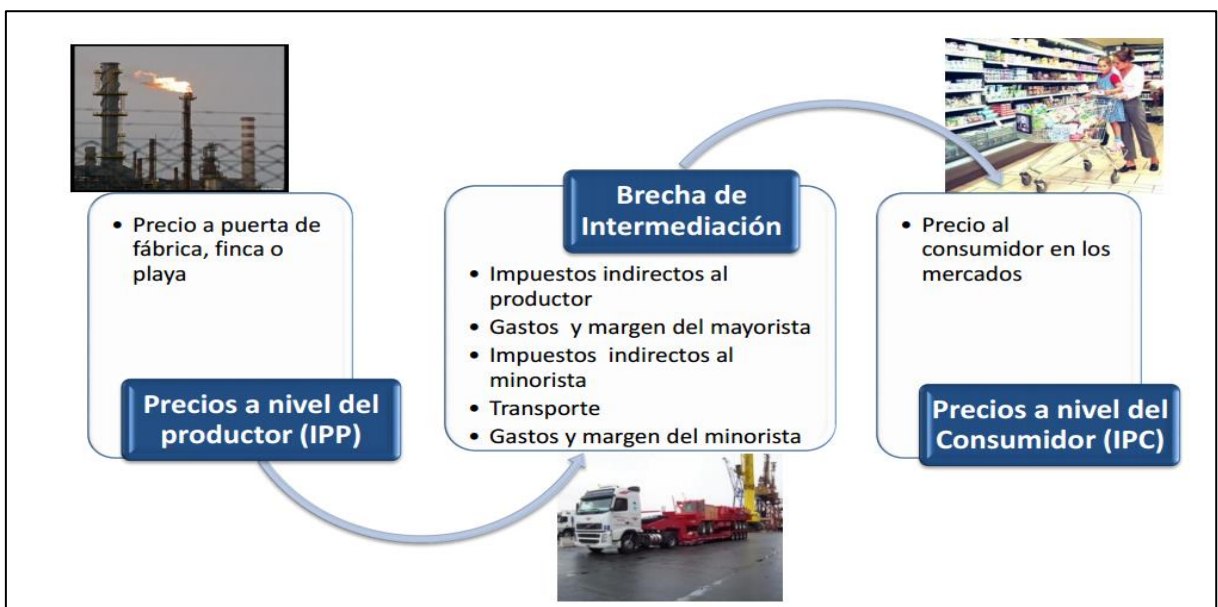



Figura 18. IPP e IPC

Fuente: (INEC, 2015)

- **Canasta básica.**

Agrupación de 75 productos y servicios de primera necesidad. Tomando una familia promedio de cuatro miembros, y que el 1.6 de ellos perciban una remuneración básica unificada, el costo promedio que se situó la canasta básica en el 2014 es de 636.78 USD. Frente a los ingresos promedio del 2014 que fue de 634.67 USD. Con estos datos se puede concluir que el poder adquisitivo familiar cubre egresos básicos. (INEC, 2015)

Tabla 8. Canasta Familiar Básica

 CANASTA FAMILIAR BASICA BASE: Noviembre de 1982 = 100						
GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BÁSICA (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL (dólares)	RESTRICCIÓN EN CONSUMO (costo-ingreso) (dólares)	RESTRICCIÓN (porcentual)
Rafael Correa	Enero	2014	628.27	634.67	-6.40	-1.02%
	Febrero	2014	628.22	634.67	-6.45	-1.03%
	Marzo	2014	632.19	634.67	-2.48	-0.39%
	Abril	2014	633.61	634.67	-1.06	-0.17%
	Mayo	2014	634.27	634.67	-0.40	-0.06%
	Junio	2014	634.67	634.67	0.00	0.00%
	Julio	2014	637.00	634.67	2.33	0.37%
	Agosto	2014	638.06	634.67	3.39	0.53%
	Septiembre	2014	641.20	634.67	6.53	1.02%
	Octubre	2014	642.85	634.67	8.18	1.27%
	Noviembre	2014	644.74	634.67	10.08	1.56%
	Diciembre	2014	646.30	634.67	11.63	1.80%
	Enero***	2015	653.21	660.80	-7.59	-1.16%
	Febrero	2015	654.48	660.80	-6.32	-0.97%

Fuente: (INEC, 2015)

- **Desempleo**

Indicadores del Banco Central del Ecuador muestran una tasa de desempleo del 4.54% en el mes de Diciembre 2014. De cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado. (INEC, 2014)

Otras condiciones de interés hasta Diciembre, 2014:

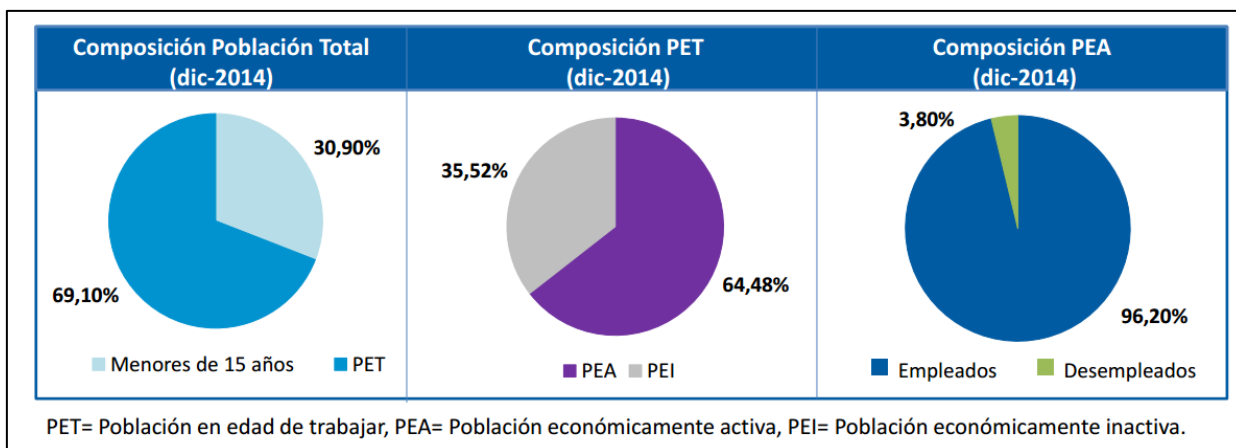


Figura 19. Composición de la Población

Fuente: (INEC, 2014)

- **Contribuciones y tasas impositivas.**

Impuestos municipales.

- **1.5 x mil sobre activos.** Se calcula sobre el total de activos, impuesto destinado a cada municipio donde la actividad del negocio tuvo incidencia. Pagado una vez al año.
- **Impuesto patente municipal.** Corresponde al patrimonio de la compañía por el porcentaje de participación de ingresos en el municipio donde la compañía tuvo actividad económica. Cada municipio tiene su propia ordenanza y los porcentajes de cálculo difieren de acuerdo a la locación, el pago es anual (en ciertos municipios en el mes de Enero y otros en Mayo).
- **Impuesto predial.** Pago anual por posesiones inmuebles (terrenos, edificios propios) monto asignado por cada municipio y de acuerdo a las características del bien (extensión, localización, etc.).

Impuesto Superintendencia de Compañías.

- **1xmil sobre activos.** Contribución Superintendencia de Compañías. La forma de cálculo se realiza en función de una tabla de acuerdo al monto del activo real de la compañía y bajo el Art. 9 del Reglamento para la Determinación y Recaudación de Contribuciones. Pagada una vez al año.

Impuestos Servicios de Rentas Internas (SRI).

- **Impuesto a la Renta.** De pago anual, a través del formulario 101. Equivale al 22% sobre ingresos gravables y 25% cuando la sociedad tenga beneficiarios residentes en

países de menor imposición tributaria a la del Ecuador (menos del 60% con respecto a Ecuador), denominados paraísos fiscales. (Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, 2014). La base imponible se la obtiene del estado de resultados, luego de gastos operaciones, esto se denomina conciliación tributaria.

Las declaraciones en la fuente del impuesto a la renta se las efectúa completando el formulario 103 de forma mensual o semestral aun cuando se presente la declaración con valor cero.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA).** Se realiza una declaración mensual o semestral (de acuerdo a la actividad del negocio) a través del formulario 104 independientemente de si la declaración sea presentada con valor cero. Es equivalente al 0 o 12% sobre ventas y compras de fuente ecuatoriana. Para el caso de las florícolas, gravarán una tarifa cero sobre sus ventas. Referencia: Ley de Régimen Tributario Interno. (SRI, 2015)

Art. 52.-**Objeto del impuesto.**- (Sustituido por el Art. 17 de la Ley s/n, R.O. 94-S, 23-XII-2009).- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Art. 55.- **Transferencias e importaciones con tarifa cero.**- (Reformado por el Art. 110 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes: 1.- (Reformado por el Art. 15 del Mandato Constituyente 16, R.O. 393-S, 31-VII-2008) Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural y embutidos; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir, aquellos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2010)

3.3.1.3. Social.

Las empresas exitosas visualizan a un problema como una oportunidad de mejora, todo, en función de una cultura bien estructurada.

El sector floricultor y agrícola en general en el país mueve importante cantidad de fuerza laboral. A decir del CICO (Centro de Información e Inteligencia Comercial, 2009) en su análisis perfiles por sectores, la venta de flores en el Ecuador genera en la actualidad cerca de 76.758 puestos de trabajo directos.

Expoflores, por ejemplo, con el apoyo del SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) presenta una escuela de floricultura donde se imparte conocimientos relacionados con el manejo del sector.

- **El Ministerio de Relaciones Laborales –MRL-** tiene una lista de responsabilidades específicas en relación a los controles para el cumplimiento de los derechos laborales en el país. Entre estas obligaciones y a través de las inspectorías de trabajo, está velar por el cumplimiento de la normativa relacionada a la elaboración de los reglamentos de seguridad e higiene del trabajo, obligatorios para todas las empresas. El MRL tiene todas las atribuciones para hacer cumplir lo dispuesto en el Código del Trabajo, sancionar a las empresas, legalizar las organizaciones sindicales, mediar en los conflictos laborales, entre otras normas fundamentales.
- **El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS-**, es responsable de los afiliados y sus derechos. Existe legislación abundante y reglamentación suficiente para que el IESS proteja a los afiliados y promueva y exija la afiliación tal como lo establece por ejemplo el Reglamento No. 741, entre otras normas básicas.
- **El Ministerio de Salud Pública** basa su accionar en el Código de la Salud que le permite intervenir incluso dentro de las empresas, además de hacerlo fuera de ellas. Algunas de sus unidades operativas se ocupan de hacer exámenes anuales para los carnets de salud, que es un requisito para sacar los permisos de funcionamiento de la empresa.
- **El Ministerio del Ambiente** es quien dicta las políticas ambientales y tiene amplias atribuciones respecto al manejo de recursos naturales.
- **Los Municipios** son los controladores del uso del suelo y son quienes otorgan la Licencia Ambiental para el funcionamiento de las empresas.
- **El Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca -MAGAP-** es quien otorga el registro de los plaguicidas que se pueden comercializar en el país.” (FENACLE Federación Nacional de Trabajadores Agroindustriales, Campesinos e Indígenas Libres del Ecuador, 2011)

Responsabilidad social empresarial (RSE).

La responsabilidad social de las empresas en países en vías de desarrollo va más allá de la aportación económica y de la formación del capital humano, implica generar diálogos racionales donde las comunidades puedan presentar sus demandas, sus argumentos y sus aspiraciones a las compañías. El reto de la RSE en un mundo globalizado es implicarse en la deliberación pública, un reto difícil permanentemente y de resultado incierto, pero necesario para la construcción de un mundo más justo. (Rauffelt, Lozano, Barrera, & García, 2012)

Moreta (2011) en su publicación: Florícolas generan 15 mil plazas de empleo manifiesta lo siguiente:

“Otras plazas de trabajo. La producción florícola es un sector que aporta con puestos de trabajo, directos e indirectos, generados por la producción de servicios. De tal manera que empleo e ingresos son resultados destacados de su presencia en la economía ecuatoriana, a la vez que crea polos de desarrollo regional, si bien se trata de productos primarios, permite ampliar la oferta al mercado mundial diversificando la producción agrícola del Ecuador.

En la producción florícola más de un 50% son mujeres y el estrato de 20 a 30 años de edad constituye casi el 80% de esa fuerza de trabajo.”

“En los últimos años, el Ejecutivo ha establecido una serie de políticas, como los Sellos de RSE nacionales o los incentivos tributarios para empresas responsables, con el objetivo de involucrar a las organizaciones en la promoción de la RSE. Como consecuencia de estas políticas gubernamentales, existe una apuesta clara por parte de las empresas hacia el impulso de los ámbitos laboral y ambiental”. (González, 2013)

La generación de nuevas fuentes de empleo en lugares lejos de los polos urbanos dinamiza la economía en pequeñas locaciones del país y mejora las condiciones de vida del personal que labora en las florícolas. Este caso es muy familiar para la compañía Gervy Flor, el equipo de trabajo es conformado en un 90% por habitantes de las parroquias de Checa y el Quinche.

Son personas de estratos económicos medios-bajos, La mayoría de colaboradores de instrucción primaria. Se dinamiza la economía del sector ya que los procesos productivos encadenan a otros servicios como por ejemplo: servicios de almuerzos, alquiler de camionetas para el transporte de cajas a la comercializadora, etc.

- **Respeto al medio ambiente.**

Otro factor importante por su impacto directo en la sociedad en general es el cuidado al medio ambiente. El uso indiscriminado de recursos, la contaminación de los elementos vitales, el deterioro del suelo, obligan a las entidades de control como el Ministerio de Medio Ambiente a controlar y poner límites en el manejo ambiental.

Extracto del Capítulo Séptimo “Derechos de la Naturaleza”

Art. 71.- La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el

mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. Toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza. Para aplicar e interpretar estos derechos se observarán los principios establecidos en la Constitución, en lo que proceda. El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.

Art. 72.- La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independiente de la obligación que tienen el Estado y las personas naturales o jurídicas de Indemnizar a los individuos y colectivos que dependan de los sistemas naturales afectados. En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas.

Art. 73.- El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales. Se prohíbe la introducción de organismos y material orgánico e inorgánico que puedan alterar de manera definitiva el patrimonio genético nacional.

Art. 74.- 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)

3.3.1.4. *Tecnológicos.*

Hoy en día, el éxito empresarial y el emprendimiento consideran a la tecnología como un aliado en el fortalecimiento institucional.

El manifiesto del Tren de Claves, redactado en 95 tesis, hace referencia a cuestiones invaluable en el ámbito de tecnología y uso del internet en función a la interacción con el ser humano.

Parte de que la información transmitida es abierta, natural y sincera. El intercambio de comunicación, a través de nexos por la red ha transformado la organización social y brinda apertura a nuevas formas de conocimiento. Esto, sin duda, ha permitido que los mercados se vuelvan más interactivos en el sentido de que tienen apertura e influencia de orden mundial.

Las compañías que logran captar mercado en la actualidad son aquellas que han logrado posicionarse bajo características de respuesta rápida y satisfacción al cliente. Estas

cualidades se ven solidificadas con un adecuado manejo de relaciones públicas y un adecuado manejo del lenguaje.

Parte del tratado profundiza su análisis en el diálogo. Las compañías hacen uso del intranet como medio de comunicación organizacional. La mejor forma de mantener viva a una empresa, es sin lugar a dudas, la permanente comunicación con el mercado.

En definitiva, para todo tipo de empresa, tanto privadas como públicas, el manejo adecuado de la comunicación a la par con el desarrollo tecnológico, ver a las nuevas tecnologías como oportunidades de crecimiento, así como el brindar a los consumidores siempre ideas prácticas e innovadoras, buscando siempre el cómo satisfacer requerimientos, contribuirá a desarrollar empresas de alto alcance.

Según cifras del INEC (2012) en materia tecnológica:



- El 26.4% de los hogares ecuatorianos tiene computadora de escritorio y el 13.9% un computador portátil.
- El grupo etario de mayor uso del internet es la población que se encuentra de 16 y 24 años con el 64.9%, seguido de las personas de 25 a 34 años con el 46.2%
- Las formas más comunes de conexión son: módem, banda ancha, inalámbrico
- El uso de teléfonos inteligentes con conexión a internet se incrementa en polos urbanos de desarrollo como Quito, Guayaquil.

Vale destacar que el uso de las redes sociales (mecanismos de comunicación social de persona a persona con uso de la tecnología) y blogs han ido mejorando los sistemas de comunicación y mercadeo directo de productos y servicios. Las herramientas para las redes sociales (software social) están constituidas por las denominadas: 3C's (comunicación, comunidad y cooperación).

La capacidad de influencia masiva que en los últimos años ha captado las redes sociales, concentrando los 5 continentes, sin distinción de género, raza o condición social, es indudablemente una poderosa herramienta comunicación alrededor del mundo.

A continuación las más populares entre los usuarios a nivel mundial:

Tabla 9. Características Redes Sociales

	
<ul style="list-style-type: none"> • Red de Contenido. Medio de Comunicación creada en Marzo, 2006 • Promoción de Contenidos • Detalla cronología de sucesos • Exposición más profesional que personal a través de “seguidores” • Grupo de usuarios más concentrados por afinidades, intereses particulares • Red sin opciones de aplicaciones de juegos, ocio, etc. • Reducido manejo de la privacidad • Espacio limitado de caracteres (140) • Traspasa información importante de la web (noticias, artículos de blogs, artículos de sitios web, etc.) • Herramienta más comercial que de contactos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Red Social con más de 1,300M usuarios • Activa desde Feb, 2004 • Promoción de Marcas • Relaciones, contactos son el mayor peso de la red • Exposición más social y emotiva de los usuarios • Grupo de usuarios heterogéneo • Mayor manejo de la privacidad de información de los usuarios • Flexibilidad de escritura mayor a 140 caracteres • No existen seguidores, son usuarios los que dan vitalidad a la red • Su mecanismo es ir detallando eventos, fotos comentarios de los contactos, publicarse noticias, artículos • Vínculo de contactos sociales y comerciales

Fuente: Autora (2015)

Adicional a las redes sociales como vía de promoción y publicidad, el comercio electrónico o E-business de flores han facilitado el comercio y la ampliación de mercados a nivel internacional. Así, un importador puede tener fácil acceso al status de su compra, tiempos y condiciones de llegada, etc.

3.3.2. Factores internos. Gervy Flor.

3.3.2.1. Antecedentes de la empresa.

La naturaleza, con su inmensa generosidad, brinda al ser humano los recursos necesarios para la subsistencia y mejoramiento de sus condiciones de vida: suelos fértiles, productivos, variedad de microclimas, agua para riego, conjugado con el esfuerzo del hombre traducido en trabajo constante, es capaz de transformar materia prima (pequeñas semillas) y lograr un producto final incomparable (flores de verano: girasoles, larkspur y molucellas).

La compañía nace hace cerca de cuatro años en las parroquias de Checa y Quinche. Un grupo de jóvenes emprendedores relacionados con conocimientos en agronomía, consolidan esfuerzos y apuestan por un proyecto de producción de flores de verano luego de evidenciar la existencia de un mercado consumidor abierto a aceptar el producto.

3.3.2.2. *Nombre comercial.*

A efectos comerciales y de cumplimiento fiscal, la compañía se identifica el nombre comercial: "Gervy Flor". Registro Único de Contribuyentes: 171808459100-1. Inicio de actividades: 24 de Mayo de 2011.

3.3.2.3. *Objeto social.*

Actividad económica principal: venta al por mayor y menor de flores.

3.3.2.4. *Ubicación.*

Las áreas de trabajo se encuentran estratégicamente ubicados por sus condiciones del suelo, clima promedio (14 a 16 °C), altitud (2.450 msnm) y acceso a servicios básicos.

- Florícola Checa: (1 ha). Manuel Duque y Valentín Flores. Sector Selva Alegre.
- Florícola Quinche: (3 ha). Teodoro Salen N5-509 y Urquiola.

3.3.2.5. *Misión.*

La razón de ser de una organización. Este concepto se ve influenciado por varios factores como: quiénes integran la organización, a quiénes se dirige, qué propósitos persigue, el tiempo que toma alcanzarlo. Características: amplia, concreta, motivadora y viable. En la misión se contempla: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Actualmente, la compañía no cuenta con el diseño de misión formalmente documentada. Se propone la siguiente:

"Producir una variada gama de flores de verano, frescas, atractivas y de altos estándares de calidad aprovechando al máximo los recursos naturales, respetando las bondades de la

Figura 20. Misión propuesta para Gervy Flor

Fuente: Autora con información proporcionada por Gervy Flor (2015)

3.3.2.6. *Visión.*

Es aquella proyección de hacia dónde se quiere llegar en un tiempo futuro. Dicha proyección es de carácter subjetivo y se ve influenciada por aspectos como: tiempo, constancia y decisión de querer lograr el objetivo. Actualmente, la compañía no cuenta con el diseño de visión formalmente documentada. Se propone la siguiente:

“Ser la florícola ecuatoriana líder en la producción y comercialización de flores de verano con atención al mercado local e internacional, manejando altos estándares de calidad y mejora continua”.

Figura 21. Visión propuesta para Gervy Flor

Fuente: Autora con información proporcionada por Gervy Flor (2015)

3.3.2.7. *Filosofía empresarial.*

La cultura institucional enmarca: comportamientos, prácticas, valores y hábitos compartidos. Si estos son bien difundidos a través de planes adecuados de comunicación, todos los integrantes de Gervy Flor, concentrarán esfuerzos hacia un mismo objetivo.

- Integridad
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Respeto del medio ambiente
- Honestidad

3.3.2.8. *Estructura organizacional.*

Gervy Flor cuenta con el siguiente organigrama funcional:

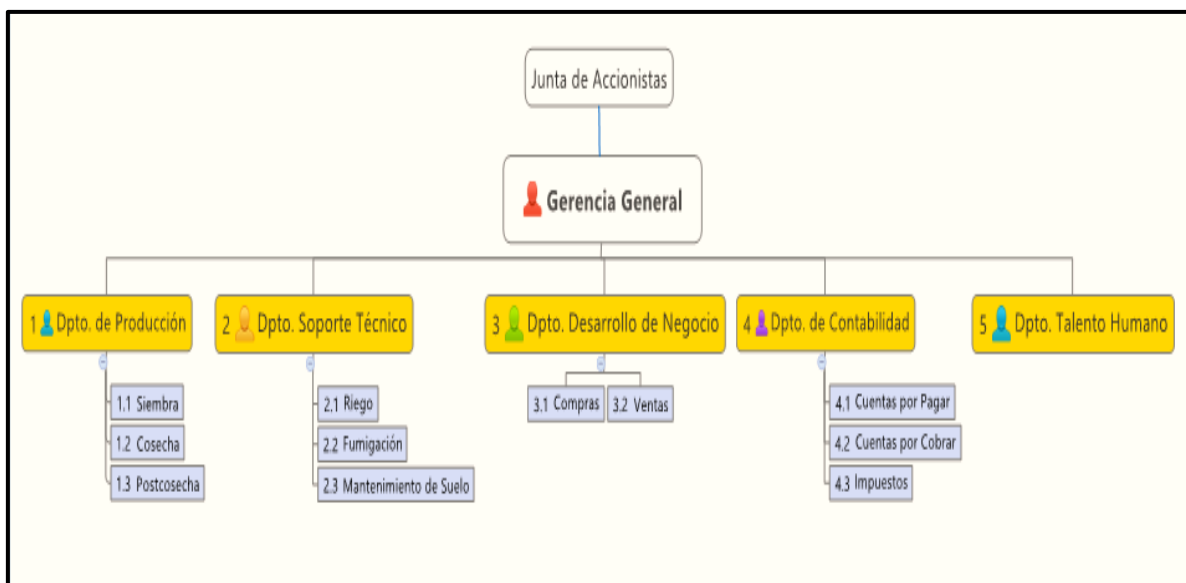


Figura 22. Organigrama Funcional Gervy Flor


Fuente: Autora con información proporcionada por Gervy Flor (2015)

3.3.3. Línea de productos.

Producción de flores de verano (o flores transitorias), conocidas así porque en países con cuatro estaciones únicamente florecen en verano. Las bondades climáticas en el Ecuador permiten que la cosecha cada 20 semanas aproximadamente, depende del tipo de semilla.

Tabla 10. Características Flores de Verano

Flor de Verano	Características	Presentación
Girasol (<i>Helianthus annus L.</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Significado: helios: sol y anthos: flor. “Flor del Sol” Flor de tipo ornamental y comestible Tiempo de cultivo: 10 a 12 semanas Tallo: largo, cilíndrico y de gran resistencia. Oscila de 40 a 150 cm. Raíz: de larga profundidad (3mts. Aprox.) para mayor captación de agua Germinación: con temperaturas superiores a 5 grados centígrados Suelo: Crece en diversos tipos, desde arcillosos hasta arenosos Tiempo de vida en florero: de 10 a 14 días 	
Larkspur (<i>Delphinium consolida Regalis</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Significado: delphinium “espuela de caballo” por sus hojas basales, hendidas y alargadas con forma de delfín. Consolida “consolidar” y regalis “real” Flor de tipo: ornamental Tiempo de cultivo: 12 a 14 semanas Tallo: crece de 1.2 a 1.8 m. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla en temperaturas cálidas-de verano • De diversos colores: azul, morado, rosa y blanco • Tiempo de vida en florero: de 10 a 14 días
Molucella <i>(Molucella laevis)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocido como: “Campanas de Irlanda” • Flor de tipo: ornamental, cubierto de cálices verdes en forma de campanas • Tiempo de cultivo: 12 a 14 semanas • Tallo: 0.5 a 1.2 m. • Prolongado tiempo de duración (de 10 a 14 días) 

Fuente: (Aulestia I. V., 2015)



Figura 23. Superficie plantada de flores transitorias por especie (ha)

Fuente: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

3.3.4. Elementos en oferta y demanda de flores de verano.

La primera pregunta que debe venir a la mente del productor cuando aspira a lograr mayor captación de mercado es cómo conocer el comportamiento y las tendencias de consumo. Las principales características que debe presentar el producto y se acoplan al caso en análisis son:

- **Calidad:** satisfacción del producto en color, aroma, textura, tamaño del capullo, tiempo de vida de las flores desde el día de su compra, frescos, longitud del tallo, producto libre de plagas o insectos.
- **Innovación:** la presentación de las flores debe ser atractiva al mercado consumidor en los que respecta a variedades de flores, colores, tamaños, productos selectivos y diferentes a los encontrados en el mercado.
- **Presentación:** los girasoles se empaican en grupos de 5 unidades del mismo tipo, cortados a una longitud de tallo de 50 cm. Estos grupos o ramilletes son ingresados a una caja de cartón rectangular conocida como caja tabaco (cerca de unos 20 grupos dependiendo el tamaño) para su traslado a la comercializadora.



Figura 24. Clasificación de Girasoles por tipo

Fuente: Observación directa Gervy Flor (2015)

El larkspur y molucellas son envueltas en papel periódico en grupos de una y cinco unidades respectivamente. Se trasladan al cliente en cajas rectangulares con 10 a 20 unidades. También se manejan al peso.



Figura 25. Empaquetamiento Molucella
Fuente: Observación directa Gervy Flor (2015)



Figura 26. Empaquetamiento Larkspur
Fuente: Observación directa Gervy Flor (2015)

- **Transporte:** la presentación es determinante en este tipo de productos. Para ello, la transportación desde las fincas hacia la comercializadora se realiza a través del servicio de fletes de camionetas cubiertas. Temas como ventilación y disponibilidad de espacio son fundamentales previo al envío.

- **Precio:** las flores, son por naturaleza, productos suntuarios, catalogados inclusive como artículos netamente de decoración y lujo. Es por ello que el tema de precio es susceptible a las reglas del mercado en función de la oferta y demanda, de variación según al segmento de mercado al que vaya dirigido y a la fechas como temporadas altas, de mayor demanda como: san Valentín, día de la madre, día de difuntos, semana santa, etc. A costo de insumos como semillas, entre otros factores.
- Y tiene una lógica proporción de aquellos países denominados “Mercados Maduros” donde la calidad prima sobre el precio. Mientras que para “Mercados en Desarrollo” los productos de primera necesidad tienen mayor demanda sobre los no calificados como de primera necesidad.

Mercados maduros: se caracterizan por tener niveles relativamente altos del gasto per cápita en flores. El tamaño de estos mercados tiende a ser estable y a veces incluso disminuye. Los consumidores tienden a gastar una parte relativamente alta del gasto en flores para el uso personal. Ellos están familiarizados con las flores y están interesados en nuevos e interesantes productos. Por ejemplo: Holanda, Francia, Bélgica, y los países escandinavos.

Mercados en Crecimiento: son generalmente de tamaño considerable, pero existe la expectativa que ellos continuarán creciendo en los años venideros. En algunos de los mercados en crecimiento, el gasto per cápita todavía es relativamente bajo comparado con los mercados maduros. Un ejemplo de ello es España y el Reino Unido.

Mercados en Desarrollo: son países cuyas economías se han expandido rápidamente. Como el poder adquisitivo de los consumidores está aumentando, ellos tienden a comprar más flores. No obstante, las flores son consideradas todavía un artículo suntuario y son comprados (Centro de Información e Inteligencia Comercial, 2009)

Tabla 11. Comercialización de flores en el mercado nacional según especies de flores.

ESPECIES DE FLOR		Número de unidades de embalaje vendidas	Número de tallos vendidos	Valor de las ventas (dólares)	
FLORES PERMANENTES	ASTER	Tabaco	2.104	420.723	8.414
		Bonche	143.214	1.433.786	33.147
		Otras	723	6.506	217
	ASTROMELIAS	Bonche	102.842	1.183.852	84.278
	CLAVELES(+)	Full Tabaco	5.070	2.674.601	20.273
		Bonche	735.596	15.685.259	322.438
		Otras	2.428	16.170	530
	DELFINIUM	Tabaco	94	9.400	714
		Bonche	5.542	55.417	2.217
		Otras	*	*	*
	GINGER ROJO	Full Tabaco	2.274	132.763	15.581
		Bonche	49.428	593.751	48.809
		Otras	32.000	96.000	19.200
	HELICONIAS	Full Tabaco	5.978	395.874	17.344
		Bonche	816	9.787	306
		Otras	*	*	*
	HYPERICUM	Full Tabaco	2.835	863.976	25.649
		Bonche	15.140	153.904	5.742
	ROSAS	Full Tabaco	13.270	3.767.470	142.159
		Tabaco	633	76.091	3.166
		Bonche	4.031.701	94.894.780	3.191.331
		Otras	62.878	2.501.889	232.851
	STATICE	Tabaco	441	110.241	2.205
		Bonche	3.694	36.944	369
		Otras	*	*	*
	OTRAS FLORES PERMANENTES	Full Tabaco	448	199.999	2.956
		Tabaco	900	132.096	11.282
Bonche		106.149	2.175.342	225.307	
Otras		110.681	264.140	55.653	

Fuente: (SINAGAP, 2014)

3.3.5. Factores motivacionales en la compra del producto.

Importante también, es tomar en consideración factores que motivan a una persona a comprar flores:

- Obsequio como detalle de cortesía o agradecimiento
- Atractivos aroma y textura
- Sirven como un instrumento decorativo de espacios sociales
- Ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios, fiestas cívicas, condolencias, estadía en hospitales, entre otros.

Luego de haber evaluado las condiciones actuales de la florícola Gervy Flor a través de la descripción e factores internos y externos a la organización, por su alto impacto en sus resultados, se hace uso de la siguiente matriz administrativa clave en el proceso de planeación:

3.4. Matriz FODA

3.4.1. Factores Internos: Fortalezas y Debilidades.

Se combina todos los elementos que crean o no valor en la empresa. Al ser condiciones internas, refiriéndose al marco de control y acción por parte de la organización, es posible: estimular las fortalezas como una ventaja competitiva a desarrollar. Así también se presentan las debilidades o puntos críticos que requieren ser reestructurados y mejorados. El reto es una vez detectadas, trabajar por mitigar las mismas.

3.4.2. Factores Externos: Oportunidades y Amenazas.

Son factores exógenos que no dependen propiamente de la organización, pero que tienen influencia en la toma de decisiones. El entorno externo que contribuye a la generación de nuevas y mejores estrategias de negocio es catalogada como: oportunidades. Mientras que las amenazas son todos los riesgos o peligros que se debe enfrentar tomando medidas preventivas para minimizar su impacto.

Tabla 12. Matriz FODA para Gervy Flor

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<p>A1 Experiencia del personal laborando en otras florícolas.</p> <p>A2 Habilidades cognitivas de los líderes de la compañía.</p> <p>A3 Equipo de trabajo leal y comprometido en sacar adelante el proyecto.</p> <p>A4 Confianza y buenas relaciones con proveedores, que flexibiliza los tiempos de pago.</p> <p>A5 Fácil acceso a la adquisición de materia prima e insumos.</p> <p>A6 Se cuenta con la infraestructura y herramientas adecuadas.</p> <p>A7 Prácticas de mutuo beneficio (ganar-ganar) con los clientes.</p> <p>A8 Ambiente laboral enmarcado en el respeto al Código de Trabajo.</p> <p>A9 Ubicación estratégica de las fincas, cerca de clientes y proveedores. La mayoría de trabajadores son habitantes del sector.</p>		<p>O1 Oportunidad de crecimiento con la diversificación del mercado que demanda el producto, especialmente en determinadas temporadas del año</p> <p>O2 Proporciona plazas de trabajo a la comunidad del sector.</p> <p>O3 Las flores de verano (girasol, larkspur, molucella) son una alternativa diferente a las propuestas en el mercado actual.</p> <p>O4 El producto ofertado tiene un tiempo de duración en floreros superior a otro tipo de flores ofertadas en el mercado (rosas por ejemplo).</p> <p>O5 Los nuevos sistemas tecnológicos, permiten optimizar recursos, mejorar estructuras y cambios al sistema. Esto sin duda, es una forma creativa de resolución de problemas.</p> <p>O6 De acuerdo al BCE, el mercado de las flores mantiene un crecimiento sostenido de cerca del 11% en los últimos años.</p> <p>O7 Apoyo gubernamental con exenciones de impuestos, Ley de incentivos a la</p>	

<p>A10 Puntualidad en la entrega del producto.</p> <p>A11 Fácil acceso a sistemas de transporte</p>	<p>producción, especialmente a productos no convencionales.</p> <p>O8 Por su ubicación, Ecuador cuenta con más luz solar al día, lo que beneficia a la producción de flores.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>D1 Manejo deficiente de estándares de calidad.</p> <p>D2 Carencia de documentación de procesos por áreas de trabajo.</p> <p>D3 Se evidencia que el trabajo es rudimentario y poco eficiente para ciertas actividades.</p> <p>D4 Demora en tiempos de entrega del producto por limitada aplicación de recursos tecnológicos.</p> <p>D5 En cada ciclo hay un 30% de desperdicio de producto.</p> <p>D6 No está planificado un plan de carrera para los colaboradores.</p> <p>D7 Falta de tratamiento preventivo de plagas puede terminar con la producción parcial e incluso total.</p> <p>D8 Concentración de los insumos en un solo proveedor.</p> <p>D8 Empresa relativamente nueva en tiempo de constitución (4 años), no cuenta con un mercado diversificado.</p> <p>D9 Implica una alta inversión en materiales y equipos.</p>	<p>A1 La variedad de suelos y microclimas vuelve muy vulnerable al sector florícola.</p> <p>A2 Los mercados competidores del exterior (Colombia y Costa Rica) resultan una amenaza a la producción local por el tema de precios.</p> <p>A3 Ambientes de inestabilidad económica nacional, puede afectar y limitar al crecimiento del sector.</p> <p>A4 Altos costos de inversión y mantenimiento que vulneran al sector a no ser competitivo respecto a los competidores.</p> <p>A5 Recesión a nivel mundial por la baja de precios del petróleo, puede desacelerar la producción de este y los próximos años.</p> <p>A6 El producto ofertado es de carácter suntuario y no de primera necesidad. Mercado consumidor selectivo.</p> <p>A7 La no renovación de acuerdos comerciales como el ATPDEA restaron competencia al mercado de flores ecuatoriano.</p>

Fuente: Entrevistas personal Florícola Gervy Flor (2015)

3.5. Entrevista con los expertos.

Haciendo uso de las herramientas de investigación planificadas, se llevó a cabo una entrevista directa con uno de los líderes de la finca, el Ing. Vinicio Aulestia, con estudios realizados en el área de Ingeniería Agrónoma y en función de su experiencia, comparte la siguiente información determinante para iniciar el esquema de la documentación por áreas de trabajo (Aulestia V. , 2015):

1. ¿Cuáles son los pasos de la cadena de producción?

- a. Preparación del terreno
- b. Compra de insumos y planificación de actividades con el persona
- c. Implementación de un sistema de riego

- d. Elaboración de camas
- e. Siembra inicial
- f. Cosecha
- g. Post cosecha
- h. Transportación

2. ¿Qué consume más tiempo en todo el ciclo desde la preparación del terreno hasta la post-cosecha?

La cosecha y post-cosecha implican mayor uso de tiempo y recursos de toda la cadena de producción. Incluye: corte de tallos, extracción de hojas, clasificar por tipo y tamaño, enmalle y empaquetamiento. Es una carrera contra el tiempo, pues la flor al estar ya cortada, se pretende agilizar al máximo los procesos de entrega al cliente y entregar un producto fresco y de prolongada duración en florero.

3. ¿Qué porcentaje de desperdicio se registra en cada ciclo desde la siembra hasta la post-cosecha?

El porcentaje de desperdicio en cada ciclo es de un máximo del 30% del total de la producción, desglosado en: 10% por germinación (proceso de evolución de la semilla hasta convertirse en planta), 15% durante el ciclo (incidencia del clima, ruptura de tallos, plagas, etc.), y 5% en el corte, procesamiento y transportación.

Estos porcentajes si bien la mayoría no son controlables ya que dependen de factores exógenos al proceso en sí, se está trabajando en minimizar el impacto en cada ciclo (3 anuales).

4. ¿Han contemplado alguna forma de mitigar el impacto de temporadas bajas?

Se trata de minimizar el riesgo con la diversificación del producto, al ofrecer al mercado tres variedades de flores de verano no tradicionales. Sin embargo, somos conscientes que no es suficiente, y uno de los principales retos de la florícola va más allá de diversificar el producto está en expandir oportunidades en el mercado consumidor.

5. ¿Han trabajado en la búsqueda de expansión de mercado a través de nuevos clientes?

Sabemos que esa es una de las grandes debilidades de la compañía. Más aún cuando la comercializadora a la que se destina la venta es exportadora del producto a mercados como Estados Unidos y Europa, donde las preferencias arancelarias se extinguieron o se encuentran en un ambiente de incertidumbre.

Pese a ello, en un volumen menor, se realizan ventas “retail” o a detalle en floristerías, pedidos particulares, en condiciones y momentos específicos.

6. Referente al personal, ¿qué porcentaje de rotación se ha presenciado en el último año?

En las dos fincas, el equipo de trabajo en forma general cumple sus actividades de forma responsable. Actualmente se cuenta con quince personas por cada cuatro hectáreas y se contrata de forma temporal a personal extra en temporadas altas. Se tiene satisfacción por el esfuerzo de cada uno de sus integrantes. El personal tiene claro que es un proyecto nuevo y que depende de todo el equipo el éxito o fracaso del mismo. La rotación es nula en el personal de planta.

7. Al hablar de los departamentos de la empresa, qué oportunidades de mejora considera que se deben aplicar de forma inmediata, ¿por qué?

De manera general, por el tamaño de la compañía, muchas funciones son condensadas en una misma persona, lo que denomina personal “multitask”, lo que de cierta forma, resulta contraindicado ya que no se concentra y se mejora en habilidades específicas. Adicionalmente, la falta de una secuencia formalmente estructurada y óptima en las áreas muchas veces consume más tiempo del que en realidad debería emplear. Ejemplo: el transporte debería formalmente ser enviados en camionetas rentadas. Al asumir este proceso una persona de la florícola, se pierde la oportunidad de avanzar con alguna otra tarea en ese tiempo.

Pese a que el personal sabe bien de sus funciones, no existen documentos por escrito que den seguimiento a temas como control de personal, ventas diarias, control de inventario.

8. En promedio y por tipo de flor, cuánto es la demanda del mercado de las flores de verano para Gervy Flor?

La demanda es fluctuante de acuerdo a las fluctuaciones de Mercado por fechas especiales, por ejemplo, pero de forma general, las fincas se manejan con volúmenes de venta de girasol: 45.000 tallos/mes; larkspur: 7.000 tallos/mes y molucella: 20.000 tallos/mes.

9. ¿Qué factor considera debe ser corregido a corto, mediano y largo plazo?

Corto plazo: reestructurar las áreas implementando mayor orden y planificación.

Mediano plazo: concentrarse en mejorar las oportunidades de negocio. Largo plazo: iniciar los estudios de expansión a territorio extranjero, asumiendo la parte de producción y comercialización directa con el cliente.

Tabla 13. Visión basada en recursos. Oferta y Demanda.

Recursos Orientados a la RSE		Lado de la Demanda	
Capital	Equipo especial, maquinaria, y bienes raíces destinados a la RSE	Ingreso	Compradores de bajo ingreso sensibles al precio
Servicios y Materiales	Compra de insumos a proveedores socialmente responsables	Demografía	Regiones donde la familias son pequeñas y pueden ahorrar más dinero para gastar e productos de RSE
		Gustos y Preferencias	Preferencia por un producto de RSE
		Precio de Productos Sustitutos	Precios más bajos para los productos sustitutos puede influir en la elección
Trabajo	Prácticas progresivas de administración de recursos humanos y personal para implementar las políticas de RSE	Demandas de los Grupos de interés	Restringir las demandas del gobierno y los proveedores.

Fuente: (Rauffelt, Lozano, Barrera, & García, 2012, pág. 111)

CAPITULO IV

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS

4.1. Matriz de plan de acción Gervy Flor.

Conjugando la información de los capítulos anteriores, el llevar a cabo un proceso implica la capacidad de liderar de forma participativa al equipo de trabajo, administrar los recursos y dar orden y secuencia a las tareas y actividades realizadas.

Luego del diagnóstico de la situación actual de la compañía, la matriz de plan de acción permite enmarcar un contexto general de acciones a tomar para dar respuesta al planteamiento del problema. Para ello, es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

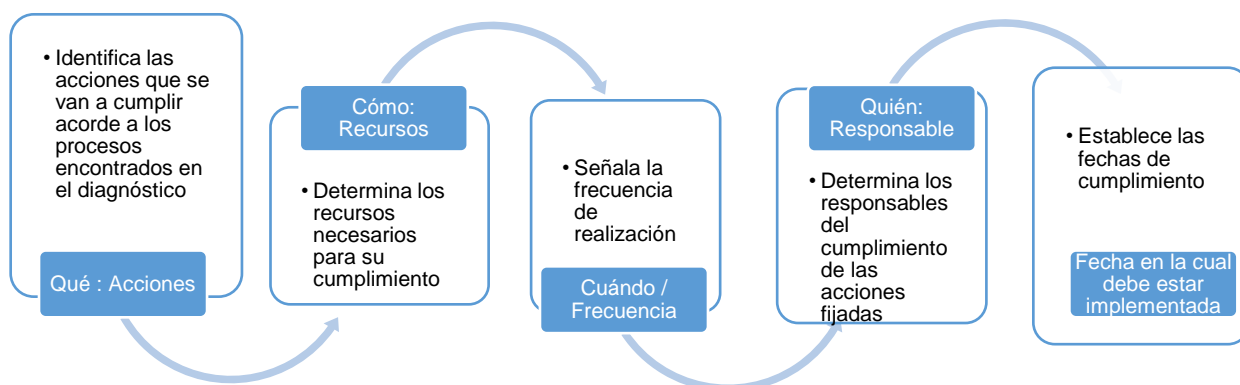


Figura 27. Matriz de Plan de Acción. La definición de los procesos y la medición de su funcionamiento: fundamento de la mejora continua

Fuente: (Miranda, 2012)

Tabla 14. Matriz de Plan de Acción Gervy Flor

INTERROGANTE	RESPUESTA
¿Qué Hacer?	Diseño de mejoramiento de procesos por áreas de trabajo para la florícola Gervy Flor. (Acciones)
¿Cómo?	Construcción de mapas de procesos, matrices de desempeño, ciclo Deming, flujo-gramas a través de la observación del entorno y comunicación con el entorno organizacional. (Estrategias para alcanzar las acciones)
¿Cuándo?	Referencia con datos históricos para mejorar las condiciones presentes (análisis histórico-funcional) 2014-2015. (Frecuencia)
¿Quién?	Directivos, trabajadores, stakeholders de Gervy Flor. (Responsables)

¿Dónde?	Provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquias Checa y Quinche. Florícola Gervy Flor. (Localización)
Recursos	a) Tangibles: materia prima, terreno, servicios básicos, etc. b) Intangibles: cualidades del talento humano: habilidades cognitivas (actitud y aptitud), experiencia.

Fuente: Autora (2015)

4.2. Matriz Causa-Efecto.

Conocido 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.

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

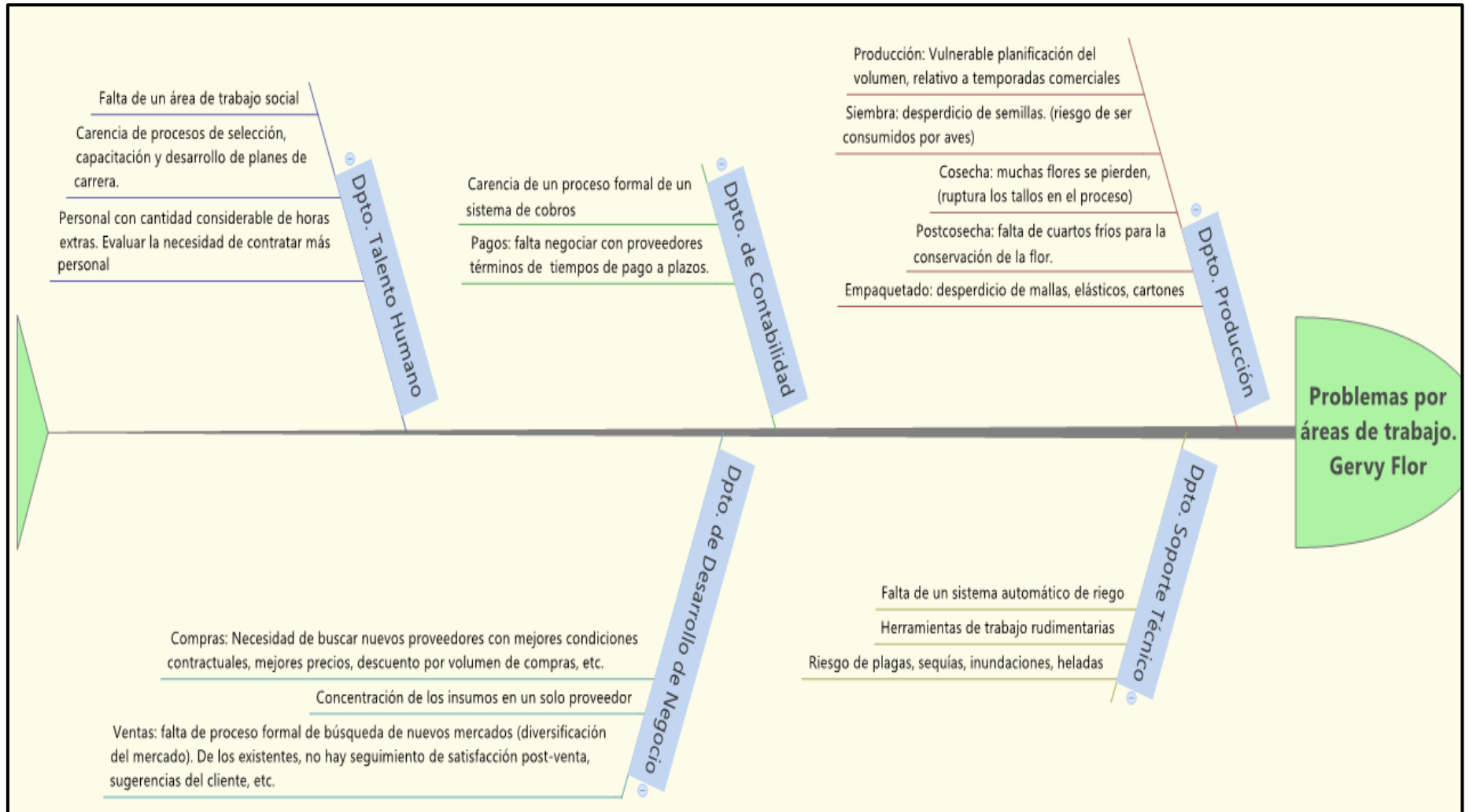


Figura 28. Matriz Causa Efecto Gervy Flor

Fuente: Autora con información proporcionada por Gervy Flor (2015)

4.3. Modelo de mejoramiento de procesos Gervy Flor.

Si bien los procesos son un conjunto de operaciones integradas entre sí que se consolidan para lograr un objetivo planteado, la ingeniería de procesos departamentales para la florícola busca aprovechar al máximo los recursos disponibles que se empleen en un bien. Es importante su aplicación ya que resalta actividades cotidianas generadoras de valor que garanticen la consolidación de resultados.

La eficiencia de Gervy Flor debe ser el resultado de trabajo de cada una de sus unidades productivas y de negocio en forma sinérgica. Los procesos no tienen una condición estática ni permanente en el tiempo. Son instrumentos de gestión que direccionan a un objetivo en particular. En la realidad y puestos en práctica, pueden nacer nuevas estrategias de manejo de procesos.

Para este propósito, en cada flujo de procesos sugeridos por departamento, expondrá la siguiente información:

- Encabezado
- Objetivo
- Actividad
- Costo
- Tiempo
- Observación
- Firmas de responsabilidad de quien lleva a cabo el proceso, quien lo revisa y de quien lo aprueba
- Flujograma. A modo didáctico, la interpretación de los flujogramas se simbolizará con las gráficas:



Premisas para aplicación de procesos:

- Todo el equipo debe conocer, cooperar y aceptar los objetivos, cumplimiento y su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado
- Los participantes deben tener pleno conocimiento de la secuencia de los procesos y contar con herramientas y materiales necesarios para su ejecución
- Todo proceso deberá contar con firmas de autorización para su ejecución
- Luego de la aprobación y firmas, los procesos aplicados deben ser debidamente archivados y de fácil acceso por temas de control interno y auditorías.

- Los procesos sugeridos no son estáticos. Es decir, deben ser renovados y actualizados periódicamente, conforme surge nuevas y mejores formas de trabajo.

4.3.1. Departamento de Producción.

Es el departamento en el cual se inicia y termina todo el proceso productivo. Emplea mayor volumen de recursos, tiempo y personal. Sus principales subprocesos son: siembra, cosecha y post cosecha segregados a detalle en el flujograma propuesto.

Debilidades:

- **Producción:** Vulnerable planificación del volumen, relativo a temporadas comerciales
- **Siembra:** desperdicio de semillas. (riesgo de ser consumidos por aves)
- **Cosecha:** muchas flores se pierden, (ruptura los tallos en el proceso)
- **Post cosecha:** falta de cuartos fríos para la conservación de la flor
- **Empaquetado:** desperdicio de mallas, elásticos, cartones

Fortalezas:

- Los resultados satisfactorios obtenidos luego de la cosecha son reflejados en las ventas permanentes
- Calidad de insumos utilizados permiten que el producto final sea el aspirado
- Relaciones con servicio de fletes de cargas permite el envío de mercadería a tiempo

Propuesta de mejoramiento:

Tabla 15. Proceso Sugerido Departamento de Producción

FLORÍCOLA GERVY FLOR Departamento de Producción PROCESO No. 1 CÓDIGO A						
Objetivo Aplicación de un proceso funcional en el área de producción que permita minimiar desperdicios, incrementar productividad y eficiencia.						
Responsables Líderes del proyecto, agricultores			Entrada Materia prima, capital humano, herramientas equipos			
Lugar Fincas de Checa/Quinche			Salida Flores de verano para la comercialización			
Duración 20 semanas aprox.			Última actualización Marzo, 2015			
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACIÓN
1.1	Selección del terreno evaluar: estructura, topografía, tipo de suelo, acceso a servicios básicos, relieve de suelo, de preferencia terrenos planos que permitan una mejor vida útil de las siembras.		125.00	4	SEMANAS	Arrendamiento de terreno. Pago anual
1.2	Preparación del terreno limpieza de brote de maleza y de vegetación existente e incorporarlos como parte de desecho orgánico, asentamiento de relieves de tierra para unificar el terreno.		300.00	4	SEMANAS	Herramientas: azadones,rastrillos, palas, tijeras de podar, machetes
1.2.1	Rastra y arado uso de tractor y herramientas mecánicas para limpieza de terreno y depuración de maleza.		40.00	2	HORAS	Servicio empleado luego de la finalización de cada ciclo
1.3	Elaboración de camas Luego del paso del tractor, se elaboran zanjas rectangulares rellenos de un sustrato adecuado donde se plantan especies vegetales. Sus dimensiones van de 37 m de largo x 0.9 m de ancho y 0.25 m de alto, espacios entre una y otra son de 0.45 m.		1,416.00	4	SEMANAS	Para su elaboración se requiere de 4 personas por hectárea. Sueldo básico mensual \$ 354,00 usd
1.4	Implementación del sistema de riego De los canales abiertos en el punto anterior, se extienden tuberías, mangueras y cintas de goteo enlazadas al sistema de riego para la hidratación de las plantas.		2,700.00	DIARIO		El costo incluye: tuberías, magueras, cintas de goteo, pambiles, bombas de succión. Todo este material tiene una vida útil de 5 años aprox.
1.5	Tratamiento de la semilla Se distribuye la semilla a los agricultores. El tipo y cantidad fluctúan de acuerdo a la temporada y demanda.		595.00	DIARIO		El costo incluye: semillas de diversas variedades para un ciclo (20 semanas)
1.6	Siembra se elaboran hoyos de 2 cm de profundidad, se coloca la semilla y se cubre con tierra abonada.		1,416.00	4	SEMANAS	Tres tipos de semillas de girasol (Semillas bicolor-procut, Semillas centro negro - sunbright supreme, Semillas centro verde - vincen't fresh), un tipo para larskpur y uno para molucella
1.7	Cosecha en su etapa final, con la aparición de la flor, se corta su tallo de forma transversal y se lo almacena en tachos con agua.		310.00	4	SEMANAS	Incluye: mesas de trabajo y tachos de almacenamiento
1.8	Post cosecha el proceso consiste en deshojar los tallos, clasificar la flor por tipo y tamaño, cubrir el capullo con mallas plásticas y armar paquetes de 5 unidades (para los girasoles) con ligas plásticas que luego son introducidas en cajas para envío a la comercializadora.		825.00	2	DIAS	Incluye: mallas, ligas, cajas tabaco, servicio de transporte a comercializadora
			7,727.00	20	SEMANAS	* Aplicable para 2 fincas de 1y 3 ha

APROBACIONES

Elaborado por: _____
Lugar y Fecha: _____

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

Fuente: Autora (2015)

4.3.2. Departamento Soporte Técnico.

Con especialización y experiencia en el área agrícola, las personas partícipes de este proceso trabajan por fortalecer el departamento de producción en cada una de sus fases. El objetivo debe ser el estimular métodos orgánicos que minimicen el empleo de agroquímicos. Buscan medidas preventivas a fin de evitar plagas, deterioro de la plantación, control hídrico, etc.

A través del tratamiento del suelo posterior a la germinación, se proporciona nutrientes a las plantas para su normal desarrollo y presentación satisfactoria del producto final.

Al ser las flores productos no comestibles, los componentes químicos empleados para este propósito pueden ser algo agresivos y hasta peligrosos al contacto humano, es por ello la obligatoriedad de la utilización apropiada del equipo de protección personal (EPP) para la manipulación de productos químicos.

Si bien es cierto, su utilización puede tomar más tiempo e incluso incomodidad, es fundamental su uso adecuado para evitar accidentes en el lugar de trabajo.

Debilidades:

- Falta de un sistema automático de riego
- Herramientas de trabajo rudimentarias
- Riesgo de plagas, sequías, inundaciones

Fortalezas:

- Conocimiento del manejo de sustancias químicas
- Experiencia en el tratamiento de plagas, insecto y control de cantidades y tiempos de fumigación
- Los girasoles (producto de mayor producción) no requiere de invernaderos para su germinación. Larkspur y molucellas son flores más delicadas que son susceptibles de uso

Propuesta de mejoramiento:

Tabla 16. Proceso Sugerido Departamento de Soporte Técnico

FLORÍCOLA GERVY FLOR Departamento de Soporte Técnico PROCESO No. 2 CÓDIGO B						
Objetivo Fertilizar los sembríos y protegerlo de plagas sin afectación a la salud del personal ni a los recursos naturales						
Responsables Ingenieros agrónomos, personal de campo			Entrada Flores de verano en proceso de germinación			
Lugar Fincas de Checa/Quinche			Salida Flores de verano libres de insectos, plagas y maleza			
Duración 8 semanas aprox.			Última actualización Marzo, 2015			
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACIÓN
2.1	Adquisición y uso del equipo de protección personal (EPP) previo a la manipulación de productos químicos		650.00		ANUAL	Costo incluye: traje de fumigación, mandial, guantes, botas, mascarillas, ponchos de agua, bomba de fumigación de mochila y a motor. Por cada empleado y tiene una vida útil de un año
2.2	Con la flor en proceso de germinación, se empieza a inyectar al suelo fertilizantes y nutrientes para evitar enfermedades no patógenas (por deficiencias nutricionales)		115.00	4	SEMANAS	Aplicación de: Triple 15, carbonato de calcio, nitrato de amonio, sulfato de magnesio, muriato de potasio, nitrato de potasio, nitrato de calcio, ácido fosfórico
2.3	Limpieza de camas y aplicación de fungicidas, herbicidas e insecticidas con bombas manuales y a motor (tratamiento fitosanitario)		350.00	4	SEMANAS	Se cuida los recursos naturales de la zona con la adopción de medidas sanitarias en todo el proceso
2.4	Verificar la evolución de la plantación luego de la aplicación de productos químicos. Evaluación periódica a modo de auditorías internas		20.00		DIARIO	Requiere de la obligatoriedad del uso del EPP. Actividad permanente
2.5	Registro de resultados para tomar medidas preventivas o correctivas de enfermedades en las plantas, debilidad del suelo, etc.		20.00		DIARIO	Actividad permanente
2.6	Llevar control del inventario y almacenamiento de productos químicos		20.00		DIARIO	Actividad permanente
2.7	Inspeccionar el adecuado funcionamiento de herramientas de trabajo, magueras de riego, etc.		20.00		DIARIO	Actividad permanente
			1,195.00	8	SEMANAS	
APROBACIONES						
Elaborado por: _____			Revisado por: _____		Aprobado por: _____	
Lugar y Fecha: _____						

Fuente: Autora (2015)

4.3.3. Departamento de Desarrollo de Negocio.

El tercer departamento en análisis es el de desarrollo de negocio. Su potencial función es la búsqueda de nuevas oportunidades de expansión para la florícola y evaluación del comportamiento del mercado o “market share”. Su análisis se concentra en dos ámbitos: compras y ventas.

Aun cuando el sector florícola se ha concentrado por años en la producción de rosas como principal elemento, el desarrollo del mercado de flores de verano presenta una alternativa distinta y ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. Es necesario asignar calidad, precio justo y sobre todo satisfacer necesidades para mantener un espacio en el mercado.

Debilidades:

- **Compras:** Necesidad de buscar nuevos proveedores con condiciones contractuales de mutuo beneficio, mejores precios, descuento por volumen de compras, etc.
- Concentración de compra de insumos en reducidos proveedores.
- **Ventas:** falta de proceso formal de búsqueda de nuevos mercados (diversificación del mercado). De los existentes, no hay seguimiento de satisfacción post-venta, sugerencias del cliente, etc.

Fortalezas:

- Existencia de mercado interesado en el producto ofertado
- Para las compras, a raíz de la experiencia, las cantidades de compra son solo las necesarias, lo que contribuye a evitar desperdicios
- Comunicación entre clientes y proveedores es permanente

Propuesta de mejoramiento:

Tabla 17. Proceso Sugerido Departamento de Desarrollo de Negocio

FLORÍCOLA GERVY FLOR Departamento de Desarrollo de Negocio PROCESO No. 3 - 4 CÓDIGO C y D						
Objetivo Expandir oportunidades de negocio a nivel nacional y fomentar relaciones de mutuo beneficio con proveedores						
Responsables Líderes del proyecto, compradores, vendedores, Dpto. de contabilidad			Entrada		Mercado de compras y ventas no diversificado	
Lugar Fincas de Checa/Quinche			Salida		Incremento en las opciones de venta, mejores beneficios otorgados por proveedores	
Duración Variable, dependiendo de la necesidad			Última actualización		Marzo, 2015	
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACIÓN
V E N T A S						
3.1	Iniciar con la búsqueda de contactos y referencias que puedan dar oportunidad a incrementar ventas			4	SEMANAS	Se hace uso de información proporcionada por internet, llamadas telefónicas, visitas personales a clientes potenciales
3.2	Identificado el potencial mercado, se estudia sus necesidades y características			1 A 3	MESES	Tiempos de entrega, volumen posible de venta, marco contractual
3.3	Se concreta una cita y se presenta un catálogo de productos, recomendaciones, experiencia con otros clientes. Se evalúa la factibilidad de continuar con la venta de acuerdo a resultados arrojados en la negociación.			1	SEMANA	Surge la pregunta: ¿Gerwy Flor está en la capacidad de cumplir con todos los requisitos y condiciones del cliente? Si la respuesta es afirmativa, se continua con el siguiente paso.
3.4	Si hay viabilidad del negocio, se cierra el acuerdo de la venta y se busca estrategias de posicionamiento y manejo de relaciones duraderas			1	DIA	Dichas estrategias pueden ser: precios de introducción, algún diferenciador a través de la presentación del producto, descuentos por volumen en ventas, etc.
3.5	Servicio post venta o retroalimentación con el cliente			1	DIA	Consultar al cliente el grado de satisfacción que obtuvo posterior a la adquisición de las flores
COMPRAS						
4.1	Surge la necesidad de adquisición de un bien o servicio			PERMANENTE		
4.2	Responsable de la custodia del inventario verifica la disponibilidad del bien o servicio en stock			1	HORA	Suficiente stock finaliza el proceso
4.3	Se inicia el estudio de cotizaciones y presupuestos			1	SEMANA	
4.4	Se califica a cada proveedor participante ponderando precios, calidad, tiempo de respuesta, acuerdos en términos de pago			1	DIA	Si no satisface, se regresa al punto 4.3
4.5	Luego de la selección del proveedor con mayor puntaje, se lo contacta y se inicia la compra			2	DIAS	
4.6	Solicitante recibe el bien o servicio y dpto. de contabilidad recibe la guía de remisión y/u orden de servicio, así como factura y soportes			1	DIA	Emite el comprobante de retención (si aplica)
			700.00	1 a 3	MESES	* Costo fijo mensual (sueldo vendedor)

APROBACIONES

Elaborado por: _____
Lugar y Fecha: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Fuente: Autora (2015)

4.3.4. Departamento de Contabilidad.

En la actualidad, las organizaciones que demuestren ética en su trabajo conjuntamente con responsabilidad social, son reconocidas, y consecuentemente su éxito se refleja en el crecimiento institucional y su incremento de demanda laboral.

Este departamento trata sobre el manejo contable de la empresa. El trabajo es diario y su responsable es un Contador Público Autorizado (CPA). Registrar analizar información respecto a ingresos y egresos de la florícola, flujos de caja, administración de caja chica, conciliación bancaria, responsable de presentar declaraciones ante entes de control estatales como el Servicio de Rentas Internas (SRI), dar seguimiento de cuentas por cobrar y pagar, actualizando del sistema contable capaz de obtener información oportuna y válida en cualquier momento.

Debilidades:

- Carencia de un proceso formal de un sistema de cobros lo que provoca el riesgo de incremento de cuentas incobrables
- Pagos: falta negociar con proveedores términos de tiempos de pago a plazos.
- La persona que lleva la contabilidad presta sus servicios, no es parte de nómina. Esto representa una debilidad porque no dedica las horas suficientes al tratamiento contable

Fortalezas:

- Compañía está al día con las obligaciones tributarias, enmarcadas en la normativa vigente
- Acceso a líneas de créditos con proveedores por cumplimiento puntual de obligaciones
- Registros contables se encuentran respaldados con documentación respectiva en caso de auditorías

Propuesta de mejoramiento:

Tabla 18. Proceso Sugerido Departamento de Contabilidad

FLORÍCOLA GERVA FLOR						
Departamento de Contabilidad						
PROCESO No. 5 - 6 CÓDIGO E - F						
Objetivo Llevar un control adecuado de los estados financieros, cumplimiento de obligaciones impositivas y contractuales						
Responsables Líderes del proyecto, contador			Entrada Ingresos y egresos de la florícola			
Lugar Fincas de Checa/Quinche			Salida Registro contable transparente, ordenado, fundamentado en normas y reglamentos vigentes			
Duración Control diario, semanal, mensual			Última actualización Marzo, 2015			
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACIÓN
5	CUENTAS POR COBRAR					
5.1	Entrega del producto a satisfacción del cliente			1	DIA	Si se presenta alguna insatisfacción, proceso se transfiere a desarrollo de negocio - subproceso ventas
5.2	Presentación de factura en oficinas del cliente y comprobante de retención (si aplica)			1	DIA	Si hay alguna modificación o error en la factura, se emite una nota de crédito o débito
5.3	Recepción del pago a través de transferencia bancaria o cheque			30, 45 o 60	DIAS	Depende del acuerdo contractual
5.4	Seguimiento de cuentas incobrables			PERMANENTE		
6	CUENTAS POR PAGAR					
6.1	Aceptación del bien o servicio			1	DIA	Si se presenta alguna insatisfacción, proceso se transfiere a desarrollo de negocio - subproceso compras
6.2	Recepción de la factura de pago y solicitud de comprobante de retención (si aplica)			1	DIA	Si hay alguna modificación o error en la factura, se solicita una nota de crédito o débito
6.3	Se continúa con el pago vía transferencia bancaria o cheque			30, 45 o 60	DIAS	Depende del acuerdo contractual
6.4	Se da seguimiento a cuentas por pagar pendientes			PERMANENTE		
			800.00	1 a 2	MESES	* Costo fijo mensual (sueldo contador)

APROBACIONES		
Elaborado por: _____	Revisado por: _____	Aprobado por: _____
Lugar y Fecha: _____		

Fuente: Autora (2015)

4.3.5. Departamento Talento Humano.

El capital humano es el motor fundamental para el éxito o fracaso de una actividad. Se evalúa: conocimientos, experiencia, competencias para desarrollar una tarea o actividad. Tiene como objetivo involucrar a cada empleado en la estructuración de los nuevos procesos, así se fomenta el sentido de pertenencia y se hace partícipe a todo el equipo de un bien común.

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones, y la evaluación del desempeño”. (Chiavenato, 2009)

El trabajo en equipo ha sido pilar fundamental para el éxito organizacional durante estos años en Gervy Flor. Todos tienen consciencia de la importancia del capital humano para la organización. Es por ello, que el departamento de Recursos Humano (mejor llamado Talento Humano, esto porque las habilidades y destrezas del ser humano son inagotables, no son un recurso limitado) mantiene su lucha por conocer las necesidades de los colaboradores.

Asimismo, constituye necesario el cumplimiento de:

- a. El pago justo y a tiempo de sueldos, horas extras, vacaciones, décimo tercero y cuarto sueldo, bonos, fondos de reserva (si el empleado lo ha solicitado, posterior al año de trabajo)
- b. Pago puntual del aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- c. Sistemas de compensación e incentivos como búsqueda de descuentos en locales afiliados, pago de almuerzos, etc. En reconocimiento a un trabajo bien hecho
- d. Código de vestimenta importante en el sector florícola para precautelar la integridad física del trabajador (cumplimiento del uso de EPP)
- e. En caso de finiquito del contrato de trabajo, liquidar con todas las condiciones y formas de cálculo que estipula la normativa actual.

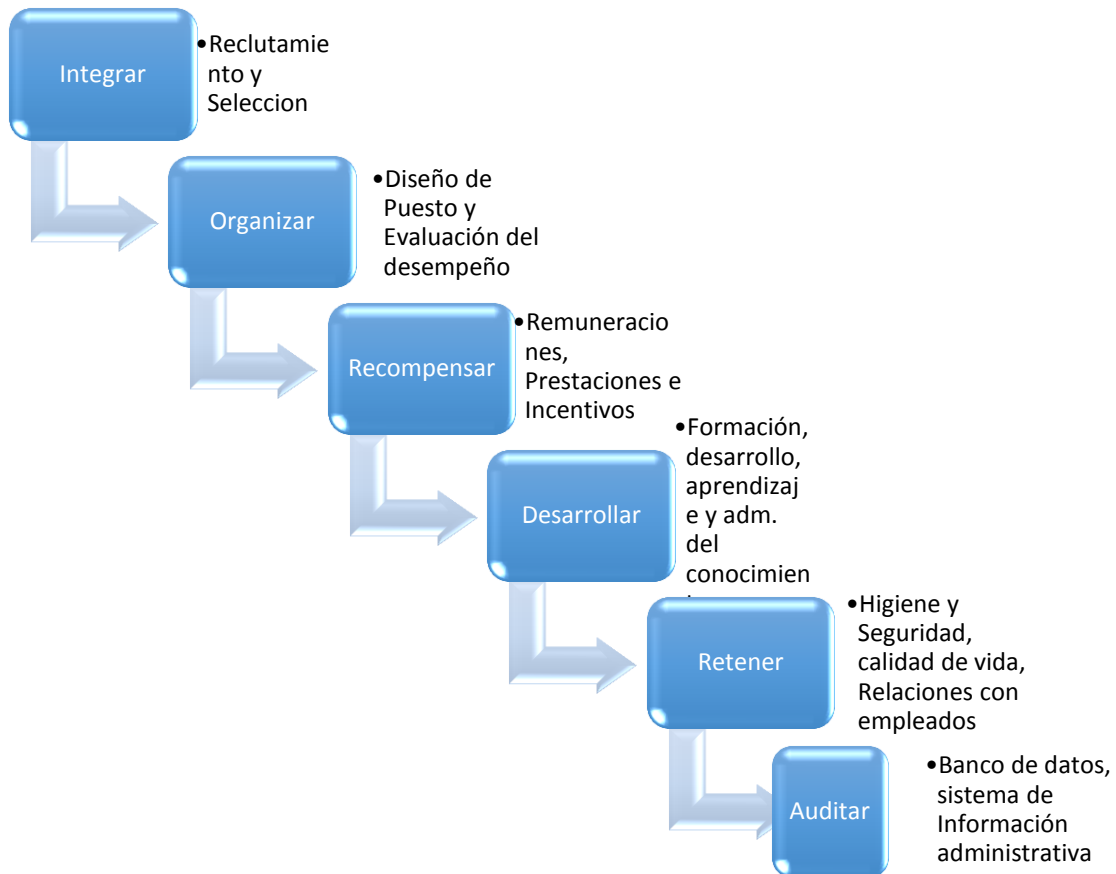


Figura 29. Proceso de Desarrollo Talento Humano

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Debilidades:

- Falta de un área de trabajo social
- Carencia de procesos de selección, capacitación y desarrollo de planes de carrera.
- Personal con cantidad considerable de horas extras. Evaluar la necesidad de contratar más personal o redistribución de tareas

Fortalezas:

- Evidencia de trabajo en equipo
- Agradable ambiente laboral
- Cumplimiento con obligaciones salariales y sueldos de forma puntual
- Flexibilidad con manejo de permisos, días de descanso, previo a un calendario

Propuesta de mejoramiento:

Tabla 19. Proceso Sugerido Departamento de Talento Humano

FLORÍCOLA GERVY FLOR										
Departamento de Talento Humano										
PROCESO No. 7 CÓDIGO G										
Objetivo Desarrollar competencias y habilidades en el equipo de trabajo incrementado el potencial de la compañía										
Responsables Dpto de contabilidad, todo el personal de Gervy Flor					Entrada Contratación de personal					
Lugar Fincas de Checa/Quinche					Salida Colaborador demuestra sentido de pertinencia a la florícola Gervy Flor					
Duración Control diario, semanal, mensual					Última actualización Marzo, 2015					
No.	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO				COSTO USD	TIEMPO	UNIDAD	OBSERVACIÓN	
7.1	Reclutamiento y selección de personal	●	■	➔	➔		1 a 3	MESES	De acuerdo a las necesidades y demanda del mercado	
7.2	Contratación	●	■	➔	➔		1	SEMANA	Avalado con contratos de trabajo permanentes y temporales	
7.3	Desarrollo de competencias, capacitación y análisis de puestos	●	■	➔	➔		PERMANENTE			
7.4	Evaluación del desempeño	●	■	➔	➔		DESPUÉS DE CADA CICLO		Se evalúa la orientación a resultados de de acuerdo al rendimiento y se emite una respuesta periódicamente por parte de supervisores	
7.5	Compensaciones e incentivos	●	■	➔	➔		1	MES	Acorde a lo dispuesto el Código de Trabajo. Incluye: horas extras, bonificación, compensación alimenticia, vacaciones, décimos, afiliación al IESS, fondos de reserva, etc	
7.6	Plan de carrera	●	■	➔	➔		PERMANENTE		Según el potencial que demuestre cada coloborador, se estudia las posibilidades de crecimiento dentro de la organización	
						1,000.00	8	SEMANAS	* Costo fijo mensual (sueldo psicólogo industrial)	
APROBACIONES										
Elaborado por: _____			Revisado por: _____			Aprobado por: _____				
Lugar y Fecha: _____										

Fuente: Autora (2015)

4.4. Verificación de resultados.

En concordancia con uno de los objetivos específicos planteados, el mismo que manifiesta que los nuevos procesos formalmente documentados deben ser paulatinamente auditados para un mejor seguimiento y cumplimiento efectivo, se propone algunas sugerencias de control detallados a continuación:

- Aplicación de las 5 S's. En Gervy Flor ha sido posible a través de capacitación del personal. Generar conciencia en el equipo de trabajo de que el éxito de la organización un beneficio colectivo, asegura trabajo e ingresos.
- El orden y la limpieza en el lugar de trabajo, la clasificación de materiales y herramientas, estandarización de procesos y disciplina en su cumplimiento, son evidenciables y fácilmente controlables. Se puede preparar carteleras, letreros que alerten de alguna forma de incumplimiento de las 5's. La participación debe tener un carácter voluntario y anónimo, sin ánimo de atacar a nadie, simplemente se debe lograr conciencia.
- Minimizar el impacto de desperdicio en cada proceso sugerido. Hay que diferenciar que en la florícola hay dos tipos de desperdicio: incontrolables y controlables. Los primeros van allá del accionar de la compañía ya que están directamente relacionados con factores exógenos como recursos climáticos, plagas, ruptura de tallos en el proceso de cosecha y post cosecha, empaquetamiento, etc. Sin embargo se puede tomar acción en el desperdicio controlable. Almacenar en bodega el inventario (semillas, químicos, herramientas) y levantar un listado de cada uno de ítems que forman parte de bodega con sus respectivas cantidades, y finalmente trabajar en controles cíclicos a fin de evitar la pérdida de material, extravío, desorden, mejorar tiempos de compra al tener control sobre las cantidades, generando condiciones óptimas para todos.
- Dicho conteo de material y equipos debe estar liderado por el departamento de desarrollo de negocio con la colaboración del área contable. De forma aleatoria, se tomará una muestra mensual y dos empleados se asegurarán de visitar la bodega, contar el material de la muestra y garantizar que no se evidencia desperdicio de recursos.
- Six Sigma en el lugar de trabajo. Así también, se habló en capítulos anteriores del six sigma, que es básicamente la búsqueda constante de la perfección en las tareas desarrolladas. Cuando las actividades se vuelven cotidianas, se puede perder el sentido de innovación, es por ello, que escuchar a los

colaboradores a través de una reunión al mes, sus necesidades, aportes de mejora, pueden conquistar grandes resultados, pues solo quien se encuentra en el día a día de las tareas tiene la capacidad de determinar debilidades y fortalezas sobre el mismo.

- Ciclo de Deming en la cadena de procesos. Cada uno de los diseños de procesos sugeridos por departamentos, cumplen plenamente el ciclo Deming de: **planear** a través del cumplimiento del objetivo específico por área de trabajo, **hacer**, ir construyendo paso a paso cada una de las actividades. La omisión parcial o total podría generar inconvenientes como el no recibir los recursos necesarios, factores de tiempo en contra, etc. **Actuar**, llevar a la práctica los documentos formalmente establecidos y **verificar**, las firmas de responsabilidad tanto de quien lleva a cabo o elabora el proceso, como de quien la aprueba es la mejor forma de asegurar un trabajo con procesos correctamente desarrollados.
- Coaching o entrenamiento permanente. Sumado a las habilidades y destrezas cognitivas de un miembro del trabajo, una de las mejores formas de lograrlo es aprender de la gente con experiencia. La rotación en actividades también llega a ser un factor positivo dentro de la florícola, se obtiene mayor capacitación en diversas áreas y se logra ser un personal clave para la organización. La actitud en el desarrollo de actividades puede marcar la diferencia.
- Implementación de la matriz de análisis de riesgos.
- Matriz de Ciclo de Vida

4.5. Matriz de análisis de riesgos.

La matriz de análisis de riesgos puede contribuir al manejo preventivo de incidentes laborales, detectar debilidades en el sistema, permite anticiparse a evaluar los posibles factores de amenaza y finalmente tomar medidas correctivas que minimicen la repetición de algún incidente en el área de trabajo.

Sabiendo que el personal es el principal motor de la florícola, su seguridad es un tema prioritario y debe ser tratado como tal. Todo el personal de Gervy Flor debe tener la capacitación y conocimiento suficiente para actuar en caso de algún evento desfavorable.

Es una forma didáctica de interpretar y ponderar los riesgos de la compañía como alto medio y bajo.

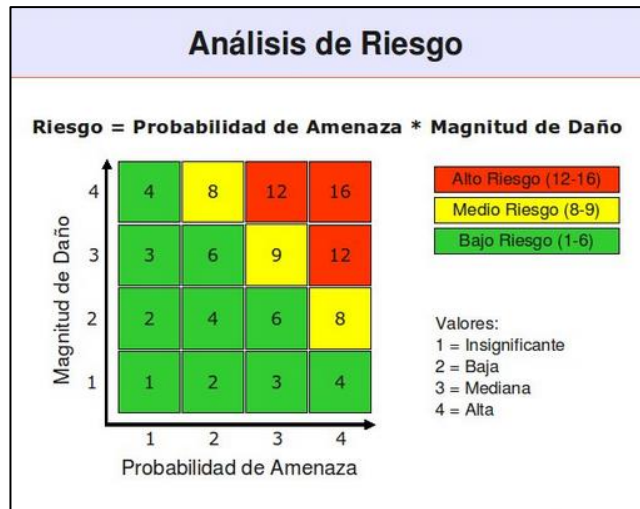


Figura 30. Matriz de Análisis de Riesgo
Fuente: (Anónimo, 2014)

Entre las sugerencias de mejora se hace referencia a la creación de comités de prevención de accidentes laborales, donde el personal que lo conforme se encuentre capacitado en temas como:

- Primeros auxilios
- Manejo de químicos
- Respuesta frente catástrofes naturales a través de participación de simulacros
- Conocimiento claro de rutas de evacuación con sistemas de comunicación
- Mejorar la señalética en productos y lugares de trabajo
- Capacidad de liderazgo en momentos de acción rápida
- Tener a la mano información de unidades médicas y servicios de socorro más cercanos



Figura 31. Teléfonos de emergencia
Fuente: Policía Nacional (2015)

4.6. Matriz de ciclo de vida.

Como todo proyecto, desde su creación, las organizaciones deben participar de una serie de etapas de desarrollo como muestra la gráfica. Actualmente, Gervy Flor está atravesando un proceso de crecimiento en el mercado, luego de haber superado la etapa de introducción, donde el ambiente es de incertidumbre frente a la reacción del mercado.

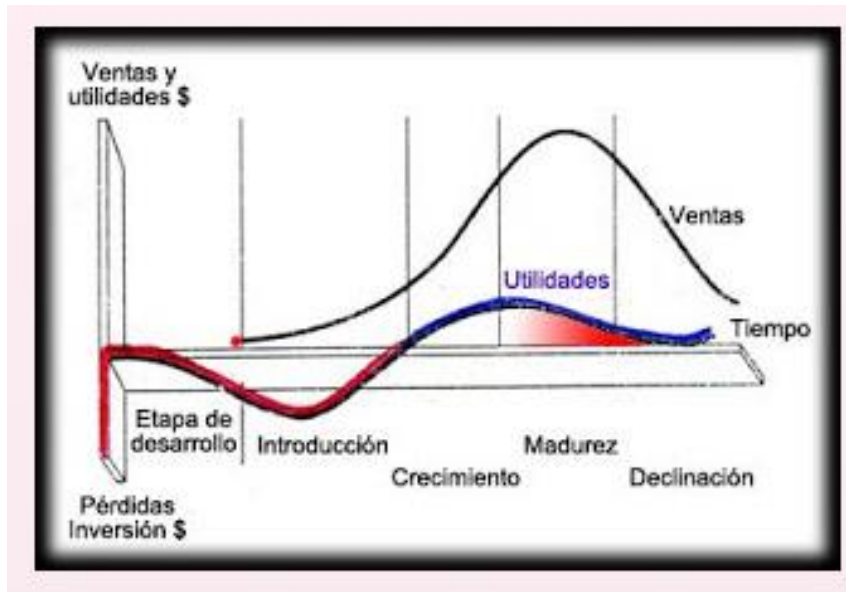


Figura 32. Ciclo de Vida de una empresa
Fuente: (Díaz, 2010)

1. **Pre inversión:** Primera etapa del proyecto que permite identificar, formular, evaluar y negociar un objetivo alcanzable. Si es viable se da paso a la ejecución del proyecto.
2. **Ejecución o Inversión:** movilizar recursos para generar un bien o servicio (resultado). Dos fases: diseño o planificación e instalación.
3. **Operación:** concretar objetivos de la fase de pre-inversión. Ejecutar procesos para ofrecer un servicio o un bien. Etapas: planeación, operación, control y revisión.
4. **Evaluación:** Verificar si los objetivos del proyecto estructurados en la etapa de pre-inversión fueron efectivamente alcanzados.

4.7. Fuerza competitivas de Porter.

4.7.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.

La responsabilidad con el cliente radica en la entrega seria y formal del producto servicio ofertado cumpliendo estándares y niveles más altos de calidad y legalmente respaldados con el tema contractual. Es sin duda el cliente uno de los principales puntos focales de negocio, mantener una acertada y oportuna comunicación, retroalimentación entre las partes, es indiscutiblemente necesaria para una mejora continua. Si bien Gervy Flor destina más del 50% de su producción a un solo mercado (comercializadora), una oportunidad de mejora es buscar alternativas locales e internacionales que permitan dinamizar el sector y ampliar la cartera de ventas.

Para este propósito, la fidelidad del cliente son factores determinantes a la hora de toma de decisiones. Se puede sugerir como alternativas de crecimiento:

- Continuar con relaciones de beneficio mutuo
- Servicios de post venta (llamadas evaluando la satisfacción de la compra, por ejemplo)
- Publicidad a través de redes sociales y creación de blog
- Uso de sitios web para venta de productos
- Iniciar negociaciones y presentar propuestas con cadenas de florerías y supermercados
- Sugerir ofertas y promociones por volumen de compra

4.7.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Por principio, si se aspira negociaciones mutuamente favorables y duraderas, los proveedores deben cumplir con ciertas condiciones y requisitos previstos previos a ser calificado como pieza clave del negocio:

- Cumplir con calidad y exclusividad a satisfacción de Gervy Flor
- Contar con garantía y certificaciones de calidad, especialmente en temas de químicos y fungicidas
- Alinearse a procedimientos internos (stock suficiente a tiempos oportunos, respeto de tiempos de entrega, fecha de facturación y pagos, etc.)
- Las políticas de pago son variables y dependen al acuerdo contractual

(términos de pago oscilan de entre 30 y 45 días). Por parte de la compañía, el compromiso se centra en el pago oportuno, tiempos estipulados, estabilidad a través de renovación de contratos (siempre y cuando en el tiempo de negociación se haya cumplido con expectativas bilaterales).

- Un aspecto importante es el cimentar buenas relaciones entre proveedores que mantengan la misma filosofía y compromiso de pertenencia a un sistema holístico. Esto porque las relaciones se enmarcan en un acuerdo de mutuo beneficio y confianza (premisa “ganar-ganar”).
- Así como la diversificación de los clientes, la variedad de opciones en el tema de proveedores también es un punto neurálgico porque permite evaluar opciones especialmente es precios y calidad de productos como semillas, herramientas de trabajo.

4.7.3. Amenaza de nuevos entrantes/competidores.

La posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado es permanente, esto porque es un mercado apetecido en el mercado internacional y de crecimiento sostenido. Sin embargo, esto no debe ser conducido como una amenaza, sino como una oportunidad de mejora y de benchmarking (aprender de los mejores). A nivel macro, los principales competidores son países de la región de que cuentan con condiciones de suelo similares al ecuatoriano. Pese a ello, el único punto diferenciador debe ser el grado de satisfacción frente al producto, más aún en un producto de vida corto como son las flores.

4.7.4. Amenaza de productos sustitutos.

El sector florícola es vulnerable a situaciones de sustitución del producto, esto porque no representan bienes de primera necesidad que impacten directamente en la canasta básica. Con ello, se puede decir que el mercado consumidor es selectivo y limitado.

Al evaluar la opción de sustituir materia prima por un tema de costos como semillas o fertilizantes por ejemplo, se debe previamente analizar el impacto que esta decisión puede traer a lo largo del ciclo de producción y que resultados diferenciadores (positivos o negativos) implica.

4.7.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Se concentra en evaluar la rentabilidad del sector por medio de la competitividad con empresas del mismo sector.

De acuerdo a un estudio presentado por el MAGAP en el 2011, existen 45 florícolas dedicadas a la producción de flores de verano a nivel nacional con alrededor de 200 ha de superficie plantada. Las cuales se clasifican por las dimensiones de hectáreas cultivadas.

Tabla 20. Florícolas por tamaño y superficie cultivada

NÚMERO DE FLORÍCOLAS POR TAMAÑOS Y SUPERFICIE CULTIVADA								
SEGÚN TIPO DE FLORES								
Tipo	Total		Tamaño del Cultivo					
	No. Florícolas	Hectáreas	Menos de 3 ha		De 3 a menos de 20 ha		De 20 y mas ha	
			No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas
Total	447	3,504.50	134	184.1	288	2,552.00	25	768.5
Rosas	275	2,517.20	53	79	203	1,868.10	19	570.1
Claveles	16	88.6	10	14.9	5	49.8	1	23.9
Gypsophila	29	316.4	2	3	25	242.8	2	70.6
Calla	8	31.8	4	3.8	4	28	.	.
Hypericum	19	163.2	5	7.3	12	78.9	2	76.9
Alstromeria	3	12.5	1	0.7	2	11.8	.	.
Limonium	13	28.3	9	7.2	4	21.1	.	.
Gerbera	3	3.4	3	3.4
Aster	4	5.2	4	5.2
Delphinium	12	29.6	7	7.1	5	22.5	.	.
Flores de Verano	45	188.9	27	40.2	18	148.8	.	.
Flores Tropicales	7	76.3	1	2.9	5	46.4	1	27
Follajes	10	41.5	5	7.6	5	33.9	.	.
Otras Flores	3	1.7	3	1.7

Fuente: (Pro-Ecuador, 2011)

4.8. Plan de contingencia ambiental.

La importancia radica en un adecuado tratamiento de desechos. Mejoramiento de las condiciones de salud y seguridad.

Se trabaja con proveedores que den un destino final a los desechos sin que afecte el medio ambiente, esto a través de la separación de desechos por tachos de basura de distintos colores (personal tiene pleno conocimiento del funcionamiento) en orgánicos e inorgánicos. Al ser los desechos mayoritariamente orgánicos (residuos de hojas, tallos cortados, capullos rotos, tallos torcidos no válidos para la venta) estos vuelven a integrarse al terreno con la ayuda del tractor para arar la tierra.

Dentro de la florícola, se hace uso de:

- Productos químicos como pesticidas y fungicidas

- Desechos sólidos
- Alambres, tubería, instrumentos de corte

Entre algunas alternativas de conservación de medio ambiente, se sugiere:

- Crear conciencia en los trabajadores sobre la importancia del cuidado del ambiente fomentando el reciclaje la reutilización y la disminución de productos tanto en la empresa como en los hogares
- Utilizar productos amigables con el medio ambiente. Ejemplo: envases plásticos reutilizables, uso de impresión de ambos lados del papel, sobres manila reciclados, etc.
- Aplicación del sistema de 5S's en el lugar de trabajo, el cual consiste en mantener el sitio de trabajo en orden, limpieza, con disciplina, organización e higiene.
- Adecuación y clasificación de desechos sólidos, separación de: madera, plástico, alambres, desechos tóxicos, residuos orgánicos, lo cual es peligroso para el medio ambiente. Se lo puede clasificar asignándole un tacho de distinto color de acuerdo a su composición y si sirve o no para el proceso de reciclaje.
- Señalización de bodegas y etiquetado de materiales agroquímicos como pesticidas y fungicidas. Conservarlos en sitios propicios bajo temperaturas y contenedores apropiados. Tener un control permanente en cantidades y tiempos de expiración.
- Comprobar y certificar el estatus fitosanitario: evaluar restricciones a productos de origen vegetal.
- Registro de agrocalidad: garantizar la calidad de la producción a través de la inspección previa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- A lo largo del desarrollo de este proyecto investigativo, se puede concluir que para el levantamiento de cualquier tipo de proceso es vital contar con disciplina, planificación y orden como piezas claves del éxito organizacional. Una producción responsable, tiene clara conciencia de su rol en el desarrollo sostenible de los pueblos, se relaciona con el proceso macroeconómico, ciencia, tecnología y cultura.
- El potencial del sector florícola en el país está comprobado. Es así, que se ubica en el cuarto sector exportador del país, permitiendo un importante nivel de remesas para el Ecuador. La actividad agrícola en el país mantiene un importante crecimiento sostenido de cerca 11% en los últimos años de acuerdo al Banco Central del Ecuador. Este importante porcentaje alienta a los accionistas a continuar con el proyecto.
- De acuerdo a cifras publicadas por la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC (2012), las flores en Ecuador, por su frecuencia de producción y superficie de plantaciones se clasifican en: flores permanentes (97.02%) frente a flores transitorias (2.98%)
- El mundo actual se encuentra en un proceso de transformación diario. El sector florícola es uno de los sectores de mayor dinamismo en el país, contribuye a la generación de empleos y mejora las condiciones de vida de habitantes de sectores diferentes a los polos de desarrollo rural. La compañía en estudio hace práctica de esta premisa con el 90% de su equipo de trabajo son pobladores del Quinche y Checa, cantón Quito.
- El diagnóstico de la situación de la compañía evidenció la carencia de procesos y procedimientos documentados por departamentos. Las actividades son ejecutadas de forma rudimentaria, conforme a la experiencia y habilidades propias de los colaboradores.
- Luego del diseño de procesos, y la aplicación de herramientas administrativas en el área de trabajo, se concluye que es posible mejorar las condiciones actuales de trabajo a través de un rediseño y aplicación de procesos, lo cual permite un mejor manejo administrativo y sinergia organizacional.

5.2. Recomendaciones.

- El vivir en la era de la información contribuye sin duda al mejoramiento continuo y a la reingeniería de procesos. Las herramientas tecnológicas han contribuido y continúan en la actualidad siendo el factor determinante al dar prioridad a que las capacidades intelectuales primen sobre las físicas. Esto ha permitido la transformación de pensamientos, filosofías y formas de vida en general. A partir de este punto de la historia, se vuelve trascendente la generación de organizaciones involucradas en la Era de la Responsabilidad, con las familias, con el medio ambiente y sociedad en general.
- La visión actual del mundo es globalizada. Esto se ratifica al entender que las fronteras estatales ya no son una limitante para llevar a cabo relaciones comerciales. El reto se presenta para Gervy Flor, en iniciar abrir mercado internacional. La calidad del producto ofrecido por la florícola garantiza un resultado exitoso y viable.
- Más allá de límites y restricciones que surjan de carácter impositivo por entidades de control, la responsabilidad ambiental debe nacer de cada uno de los habitantes, en construir un criterio de respeto al entorno en el que se desarrollan. Es uno de los retos individuales y de las organizaciones del siglo actual.
- Es válida y funcional la aplicación de procesos ya que facilita la racionalización de recursos como tiempos, reducción de costos al detectar tareas innecesarias, identificar oportunamente debilidades y encontrar puntos de mejora, brinda mayor seguridad a quienes tomen decisiones, ayudando a mejorar todo el sistema organizacional.
- La confianza es la mejor puerta a la verdad. Independientemente, el nivel de la escala jerárquica de la empresa, funcionarios, deben demostrar apertura a nuevas ideas. Aprender a escuchar a los empleados, sus problemas, necesidades dará pautas de cómo mejorar procesos, estructuras, entre otros. Organizaciones que confían en su personal, brindan espacios de creatividad, dan como resultados nuevas ideas y mejores formas de comunicación.
- Aprovechar al máximo las bondades de la tierra y las condiciones ambientales del país. Esto siempre bajo un marco de respeto al medio ambiente y tratamiento de desperdicios.
- La diversidad de pensamiento optimiza resultados. El respeto a criterios es válido independientemente de su origen. Las empresas se manejan como un rompecabezas, donde cada una de las piezas es importante y compone un

elemento clave.

- La innovación y el permanente cambio en procesos, hace que una empresa se enriquezca como institución. Es importante posterior a la aplicación de procesos formalmente estructurados por departamentos, en dar seguimiento con evaluación y control de los mismos. Auditorías, conteos cíclicos de inventario con factores clave para evaluar los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador de 2007. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Comercio entre Ecuador y Estados Unidos 2012'2013. *Diario el Telégrafo*.
- Chiavenato, I. (2009). En *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- FENACLE Federación Nacional de Trabajadores Agroindustriales, Campesinos e Indígenas Libres del Ecuador. (2011). *Condiciones de Trabajo y Derechos Laborales en la Floricultura Ecuatoriana*. Quito.
- González, M. (2013). Colombia, Ecuador y Perú comparten similitudes cuando hablamos de RSC. 181.
- Idrovo, P., & Rueda, I. (2008). *Administración de Operaciones*. Ecuador: Innovaciones Productivas en Liderazgo Empresarial MPROLISEM.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad, Implantación de Diferentes Sistemas en la Organización*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lussier, C., & Achua, R. (2011). En *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Cengage Learning.
- Miranda, J. (2012). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Orellana, E. (2013). *Tesis: Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos para la Empresa Constructora Building Solve C.A.* Quito.
- Project Management Institute. (2014). En *Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Estados Unidos.
- Rauffelt, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (2012). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (2012). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

ENTREVISTAS

Aulestia, I. V. (2015). Características Flores de Verano. (I. G. Flores, Entrevistador)

Aulestia, I. V. (2015). Misión Gervy Flor. (I. G. Flores, Entrevistador)

Aulestia, V. (2015). Entrevista Situación Actual Gervy Flor. (G. Flores, Entrevistador)

NETGRAFÍA

Alarcón, N. (Junio de 2009). *Perfil del Sector Florícola*. Obtenido de www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf

Anónimo. (2014). *Análisis de Riesgo*. Obtenido de https://protejete.wordpress.com/gdr_principal/analisis_riesgo/

Brighinia, S. (2014). *La mejora continua: un viaje a través de Lean, Kaizen, Demien, Kata y eXtreme Programing*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/universoagile/2014/11/26/la-mejora-continua-un-viaje-a-traves-de-lean-kaizen-demien-kata-y-extreme-programing/>

Centro de Información e Inteligencia Comercial. (2009). *Sector Florícola*. Obtenido de http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf

Díaz, V. (2010). *Ciclo de Vida de Producto*. Obtenido de <http://bcgvividiaz.blogspot.com/2010/05/ciclo-de-vida-del-producto-y-matriz-bcg.html>

Espinosa, M. (2014). *Demanda Internacional de Productos no Petroleros con Valor agregado de las Cadenas: Plásticos y Cacao y Elaborados Asociados al Cambio de la Matriz Productiva*. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/221/1/Tesis695E SPd.pdf>

Fundibeq. (2015). *Diagrama de Flujo*. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

INEC. (2012). *Tecnologías de la información y la comunicación 2012 en Ecuador*. Obtenido de http://canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1547:tics-en-ecuador-resumen-tecnologico-2012&catid=45&Itemid=2

- INEC. (2014). *Empleo (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-ENEMDU)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>
- INEC. (2015). *Canasta Familiar Básica*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2015/>
- INEC. (2015). *Índice de Precios al Consumidor e Índice de Precios al Productor*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC. (2015). *Inflación por División de Productos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionMarzo2015/Reporte_inflacion_03_2015.pdf
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN)*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4.php?select=value&busqueda=flores&Buscar=Buscar+Por+Palabras
- Ley de Régimen Tributario Interno*. (2010). Obtenido de <https://www.fiscooggi.it/files/u1/articoli/leyderegimentributariointernoactualizadaanoviembredel2013.pdf>
- Maldonado, J. (14 de Enero de 2013). *Fundamentos de Calidad Total y Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/fundamentos-calidad-total-gestion-empresarial.htm>
- Ministerio de Fomento Español. (2011). *La Gestión por Procesos*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Moreta, B. (2011). *Florícolas Generan 15 Mil Plazas de Empleo*. Obtenido de <http://www.elnorte.ec/imbabura/actualidad/8041.html>
- Ochoa, N. (2013). *Diagramas para el Estudio de Trabajo*. Obtenido de <https://ingenieriayeduacion.wordpress.com/2013/05/29/diagramas-para-el-estudio-del-trabajo/>
- Pro-Ecuador. (2011). *Análisis Sectorial de Flores*. Obtenido de Número de Florícolas por Tamaños y Superficies Cultivada Según Tipo de Flores: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-AS2011-FLORES.pdf>
- Pro-Ecuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Inteligencia Comercial e Inversiones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
- Redacción Negocios. (26 de Junio de 2014). *Diario el Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/atpdea-exportadores-comercio-aranceles-ecuador.html>

- SINAGAP. (2014). *Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/>
- SRI. (2015). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Impuesto al Valor Agregado: <http://www.sri.gob.ec/de/iva>
- Talledo, J. (19 de Junio de 2012). *El concepto de los procesos en los servicios y las funciones de un responsable de procesos*. Obtenido de <http://beta.udep.edu.pe/hoy/2012/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/>
- Valdés, C. (19 de Junio de 2009). *Teorías de la Administración*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teorias-de-la-administracion.htm>
- Vargas, J. (2009). *Six Sigma*. Obtenido de http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_digital_industrial/SIXSIGMA.pdf