

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

DE LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN



Elaborado por:

FAUSTO LEONARDO CÁCERES MEJÍA

TUTOR RESPONSABLE: MSC.ING.JUAN LAZCANO

QUITO-ECUADOR

2012

DECLARATORIA

Yo, Fausto Leonardo Cáceres Mejía, declaro bajo juramento que el presente trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido presentada para ningún grado o calificación profesional.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual de este trabajo a la Universidad Tecnológica Israel, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa vigente.

FAUSTO LEONARDO CACERES MEJIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Fausto Leonardo Cáceres Mejía, bajo mi supervisión.

MSC.ING.JUAN LAZCANO

AGRADECIMIENTO

En primer lugar mi profundo agradecimiento a DIOS, por guiarme e indicarme el camino correcto, por llenarme de bendiciones y darme la sabiduría y las fuerzas necesarias para poder culminar esta etapa importante y necesaria para mi vida.

A la Universidad Tecnológica Israel por permitirme demostrar y desarrollar mis cualidades y capacidades. A mis profesores que con paciencia y esmero supieron impartir su conocimiento con la misión de que seamos profesionales y personas de éxito. A mis compañeros que me brindaron su apoyo y amistad.

A Juan Lazcano, por guiarme con su gran conocimiento en la elaboración de la tesis y sobre todo por la amistad que supo brindarme.

Agradezco a mis Padres Dori y Luis, mis hermanas Moni y Lore quienes creyeron y confiaron en mí, me apoyaron en cada momento de mi vida, con su amor y ejemplo de excelentes profesionales y grandiosos seres humanos, esperando verme realizado como un exitoso profesional.

A mi abuelita que con sus oraciones y me tuvo siempre a su lado llenándome de bendiciones.

Agradezco a la empresa Florícola "El Jardín" que me dio la oportunidad de desarrollar mi tesis y poder dar un aporte valioso para la empresa.

DEDICATORIA

La elaboración de esta tesis está dedicada a mis amados Padres, y Hermanas ya que son un pilar fundamental en mi vida. Les dedico este trabajo por que lograron la armonía necesaria para que continúe con mi labor, su apoyo silencioso y amor sincero impulsaron a la culminación de este trabajo.

Mi buen Señor Jesús usted es el mentor de mi vida, le dedico este triunfo como muestra de que sus bendiciones me bastan para alcanzar las realizaciones más importantes en mi vida.

	ÍNDICE	PÁGINAS
PORTADA		i
DECLARATORIA		ii
CERTIFICACIÓN		ii
AGRADECIMIENTO		iv
DEDICATORIA		v
ÍNDICE DE CAPÍTULOS		vi

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1	Antecedentes De La Empresa	1
1.2	El Problema De Investigación	2
1,2,1	Planteamiento Del Problema	2
1,2,2	Formulación del Problema	4
1,2,3	Sistematización Del Problema	4
1.3	Justificación	5
1,3,1	Justificación Teórica	5
1,3,2	Justificación Metodológica	6
1,3,3	Justificación Práctica	6
1.4	Objetivos	7
1.4.1	Objetivo General	7
1,4,2	Objetivos Específicos	7
1.5	Marco Teórico	7

1,5,1	La Gerencia Integral	7
1,5,2	Calidad Total	9
1,5,3	La Comercialización	9
1,5,4	Cadenas De Valor	11
1,5,5	Mejoramiento Continuo	12
1,5,6	Modelo De Gerencia Integral	18
1,5,7	Diagnóstico Global	20
1,5,8	Diagnóstico De La Productividad	22
1,5,9	Mejoramiento De Procesos	22
1,5,10	Análisis Funcional Y De Procesos	23
1,5,11	Normalización Interna	24
1.6.	Formulación De Hipótesis	25
1,6,1	Hipótesis General	25
1.6.2	Hipótesis Específicas	25
1.7.	Estructura Organizativa De La Empresa	25
1,7,1	Estructura Organizacional	26
1.8.	Estructura Funcional De La Empresa	30
1,8,1	Funciones	31
1.9.	Estructura Legal	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA EL JARDÍN

2.1	Análisis Del Macroentorno de la Empresa El Jardín	45
2,1,1	Factor Económico	45

2,1,1,1	Pib	45
2,1,1,1,1	Pib Sectorial: Agrícola	47
2,1,1,2	Balanza Comercial	49
2,1,1,3	Aranceles Y Tratados Comerciales	52
2,1,1,4	Inflación	53
2,1,1,5	Tasas De Interés	55
2,1,1,5,1	Tasa De Interés Activa	55
2,1,1,5,2	Tasa Pasiva	56
2,1,1,6	Riesgo País	57
2,1,2	Factor Político Legal	59
2,1,3	Factor Tecnológico	59
2,1,4	Factor Socio-Cultural	60
2,1,5	Factor Geográfico	60
2.2	Análisis del Microentorno de la empresa El Jardín	61
2,2,1	Amenaza de nuevos competidores en el Mercado	62
2,2,2	Productos Sustitutivos	62
2,2,3	Poder De Negociación Con Los Clientes	63
2,2,4	Poder De Negociación De Los Proveedores	65
2.3.	Marketing Mix De La Empresa El Jardín	65
2,3,1	Producto:	65
2,3,2	Precio:	66
2,3,3	Plaza O Distribución:	67
2,3,4	Promoción:	68

2.4.	Análisis Del Poam	69
2,4,1	Análisis Interno PCI	71
2.5.	Análisis Foda De La Empresa En Jardín	74
2.6	Matriz De Eficiencia De La Empresa	81
2,6,1	Determinación De Los Factores Claves De Éxito	83
2,6,2	Determinación De Los Factores Claves De Éxito Internos	84
2.7.	Matriz Foda Puntuada.	85
2,7,1	Matriz De Estrategias Foda o Aodf	85
2,7,2	Metodología	86
2.8.	Construcción De Objetivos, Estrategias, Políticas Y Metas	88
2,8,1	Objetivos Generales Y Estrategias Generales	88
2,8,1,1	Organización	88
2,8,1,2	Recurso Humano	88
2,8,1,3	Comercialización	88
2,8,1,4	Marketing	89
2,8,1,5	Investigación Y Desarrollo	89
2,8,1,6	Producción	89
2,8,1,7	Finanzas	89
2.9.	Balance SCORECARD	93
2,9,1	Enfoque Del Cuadro De Mando Integral	94
2,9,2	Elementos	94
2,9,3	Perspectivas, Mapas Estratégicos Y Objetivos	95
2,9,4	Perspectivas	96
2,9,5	Dimensiones Críticas Claves De La Organización	97
2,9,5	Aplicación Del Balance SCORECARD A	98
2,9,6	Objetivos Estratégicos Para La Empresa	99

2.9.7.	Implementación Matriz Balance SCORECARD	100
--------	---	-----

CAPÍTULO III

MAPEO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

3.1.	Cadena De Valor	104
3.2.	Gestión Por Procesos	106
3,2,1	Proceso	107
3.3.	Mapa De Procesos Florícola "El Jardín"	109
3,3,1	Diagramación Procesos	117
3,1,2,1	Proceso De Cultivo	117
3,1,2,2	Proceso De Riego	121
3,1,2,3	Proceso De Fertilización	126
3,1,2,4	Proceso De Fumigación	132
3,1,2,5	Proceso De Cosecha	134
3,1,2,6	Procesos De Clasificación De La Flor	135
3,1,2,7	Procesos De Embonchado	135
3,1,2,8	Hidratación	136
3,1,2,9	Proceso De Empaque	137
3,1,2,10	El Transporte	137
3,1,2,11	Cobro	138
3,1,3	Actividades De Soporte	139
3,1,4	Actividades Primarias	140
3,1,5	Actividades De Apoyo	141
3.1.6	Descripción Y Análisis De Tiempo Trabajado	142
3.5.	Descripción Y Análisis De Costos Por Tiempo Trabajado	146
3.4.	Elaboración Manual De Procesos	148

3,4,1	Objetivos Del Manual De Procesos Y Procedimientos.	148
3,4,2	Alcance y uso del manual de Procesos Y Procedimientos	149
3,4,3	Mejoramiento Comparativo	163
3.5.	Mejoramiento Continuo En Los Procesos	168
3,5,1	Origen De La Técnica De La Calidad Total	168
3,5,2	La Orientación De La Calidad Total	170
3,5,3	Principios Fundamentales De La Calidad Total.	170
3,5,4	Los 14 Puntos de DEMING	173

CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

4.1.	Mercados Y Precios	175
4.2.	Costos	175
4.3.	Punto De Equilibrio	178
4,3,1	Punto de equilibrio para el primer semestre 2010	179
4,3,2	Punto De Equilibrio Por Flores (Botones)	180
4.4.	Estados Financieros Empresa Florícola El Jardín	182
4,4,1	Balance General	182
4,4,2	Balance De Pérdidas Y Ganancias	186
4,4,3	Análisis Balance Resultados	188
4,4,3,1	Análisis Horizontal	188
4,4,4,	Balance Resultados	190
4,4,4,1	Análisis Vertical	190

4,4,5	Análisis Balance General	195
4,4,5,1	Análisis Horizontal: Del Total De Activos	195
4,4,6	Balance General	197
4,4,6,1	Análisis Vertical: Activos	197
4,4,6,2	Análisis Vertical: Pasivos	199
4.5.	Indicadores Financieros	200
4.6.	Proyección A 5 Años Flujo De Caja	205
4,6,1	Flujo De Caja Sin Mejoras	205
4,6,2	Flujo De Caja Con Mejoras	207

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	209
5.2	Recomendaciones	212
	Bibliografía	213
	Anexos	214

MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

CAPÍTULO I: GENERALIDADES



1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa florícola “El Jardín”, está ubicada en Tabacundo a 45 minutos de la ciudad de Quito, la empresa inicia sus actividades en el año 2001 con sus actuales dueños la Lic. Paulina Valladares quien se encarga de vigilar la parte administrativa y la logística interna como la coordinación de embarques, obtención de órdenes de embarque; el Ing. Froilán Romero es responsable de que los procesos de producción como son: cultivo, riego, fertilización y fumigación, estén en constante monitoreo para vigilar el correcto funcionamiento de cada uno de los mismos.¹

Al iniciar sus actividades lo hace con apenas una hectárea y solo se dedicaba a la exportación de rosas hacia los Estados Unidos, por ser un mercado natural de las flores ecuatorianas. Mas del 60% del total de las exportaciones florícolas se destinan a ese país, entre otras razones, debido a la gran demanda del producto, las facilidades de transporte y las cortas distancias, a tal punto que Ecuador se ha convertido en el segundo proveedor de este mercado, después de Colombia.

Actualmente la empresa tiene cuatro hectáreas y está exportando la flor hacia el mercado Ruso, ya que es un destino muy particular para los productores ecuatorianos. Si bien el mercado ruso es uno de los más exigentes en cuanto al tamaño, color y calidad de las flores, no es menos cierto que en este país se pagan los mejores precios del mercado.

¹ Datos de la Empresa Florícola “El Jardín”

Actualmente Rusia representa el tercer nicho de la exportación nacional con 2.421,05 toneladas, por un valor que bordea los 6.605,52 dólares

De las tres hectáreas en producción se dividió el 60 por ciento para el mercado Ruso y el 40 por ciento se destinó para el mercado de los Estados Unidos.

Las variedades de las rosas son muy hermosas, diversas en colores y tamaños, es así que en la actualidad existen aproximadamente 400 variedades de rosas las cuales se diferencian por sus colores y tamaños, los mismos que son escogidos por preferencia de los clientes de acuerdo al mercado que manejen.

La empresa "El Jardín" ha seleccionado 19 clases de variedades las mismas que se distribuyen de la siguiente manera:

En producción 60% de variedades en color rojo y el 40% en variedades de color y bicolor.

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La relación política que mantiene nuestro país con los Estados Unidos ha generado incertidumbre en el sector florícola ya que el Ecuador tiene aseguradas las preferencias arancelarias en el mercado estadounidense hasta el 31 de Julio del 2013. A esto se suma la crisis financiera mundial, que afectó también a los demás países del mundo, reduciendo el precio y sus volúmenes a las importaciones. Nuestro principal competidor en la industria florícola es Colombia, tiene muy buena relación comercial con los Estados Unidos debido al tratado de libre comercio. Lo que hace que su producto sea más competitivo genera estabilidad y fuentes de inversión.

Estados Unidos y Rusia tienen normas de ingreso para este sector y son normas impuestas por los ministerios de agricultura de dichos países, estos son: El sello

verde, sello FLP, el sello BASC, y el sello FLOR ECUADOR, son sellos de calidad, seguridad y protección al comercio internacional.

En la empresa florícola “El Jardín” sabemos que hay problemas en los procesos de producción ya que al realizar el reporte de devolución de flor, nos damos cuenta de que estos reportes han aumentado, lo cual nos indica que tenemos algún problema en los procesos de producción.

Se ha observado que dentro del total de las ventas realizadas mensualmente tanto a los Estados Unidos como para Rusia, existe un porcentaje del 20% en devolución de ventas (Rusia) y 2% en devolución en de ventas (Americano) que nos envían nuestros clientes, el mercado ruso es el más exigente y con este mercado es el que tenemos mayores problemas con respecto a la calidad.

Las causas se aducen a dos puntos de crucial importancia: Existe algún tipo de enfermedad en las rosas que no ha podido ser controlada a tiempo lo cual hace que las plagas se proliferen, y la otra causa de devolución, es el mal punto de corte. La referencia que tenemos en cuanto a puntos de corte son: Americano punto de corte 2, 2-5 de apertura de botón y Rusia con punto de corte 4, 4-5 de apertura de botón. La flor puede tener excelente calidad, pero si no tiene el punto de corte adecuado para cada mercado, la flor también es devuelta.

De no cumplir con estos parámetros de calidad en nuestros procesos de producción, no se generarían ganancias lo que llevaría fácilmente a la empresa a la quiebra, la flor tendría mal prestigio y volver a recuperar la confianza de nuestros clientes será mucho más difícil.

La empresa “El Jardín”, se caracteriza por ser altamente exigente y cada vez más consciente de que los procesos, la calidad y el servicio son esenciales para el desarrollo de una empresa, por tal motivo al momento la empresa quiere entrar en un plan de mejoramiento continuo para de esta manera obtener productos de acuerdo a las exigencias del mercado nacional y extranjero y así permanecer y consolidarse en el mercado.

Es así que la empresa para poder proyectarse a futuro, necesita un mejoramiento continuo de sus procesos de producción tomando en cuenta que es una herramienta clave para mejorar la gestión empresarial y teniendo conocimiento que la empresa no cuenta con dicha herramienta básica.

El mejoramiento continuo de los procesos a aplicarse en la empresa “ El Jardín” contribuye a la solución del problema, ayudará al mejoramiento de cada uno de sus procesos de producción fundamentalmente a construir escenarios en los cuales se verá insertada la organización en el futuro, explicando este en función del comportamiento de los actores e implicados entre los cambios bruscos del entorno que generan situaciones diferentes a las que marca la tendencia de los hechos pasados y de esta manera enfrentar la competencia y permanecer con éxito y calidad en el mercado, con la posibilidad de expandir el mismo.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Se podrá implementar un modelo de mejoramiento continuo para la empresa florícola “El Jardín”?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La sistematización del problema de la presente investigación se expresan a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que influyen en los procesos de la empresa?
- ¿Cuáles son las características de los procesos actuales y cómo se podría mejorarlos?
- ¿Cuánto costaría a la empresa implementar la propuesta?
- ¿Qué indicadores permitirán el seguimiento de la propuesta?

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Con este proyecto se busca mejorar la gestión de la empresa “El Jardín”, por medio de la aplicación de un mejoramiento continuo de los procesos productivos, para lo cual se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Mediante la aplicación de un mejoramiento continuo de los procesos productivos de la empresa, se considera que existirá un mejoramiento del servicio de comercialización y distribución de los productos por parte de la empresa lo que beneficiara a los clientes de la empresa.

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

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

Otra herramienta es el Cuadro de Control Comando “Balance Scorecard” que ha sido desarrollado en los últimos años como una poderosa manera para implementar la estrategia y monitorear de manera continua la performance estratégica, la misma que es introducir una significativa cultura de cambio en muchas organizaciones

1.3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Con la presente investigación se plantearán soluciones a la situación actual de la empresa “El Jardín”, seleccionando y aplicando un proceso metodológico y un conjunto de herramientas que le dan un orden y secuencia al proceso de investigación.

Se realizará un diagnóstico de situación actual de los procesos productivos de la empresa “El Jardín” a través de una investigación documental y de campo para poder analizar los problemas existentes durante los distintos procesos que realiza la empresa para el efecto.

En la presente investigación se realizará una investigación sistemática, donde se observarán los hechos como se presentan en el desarrollo de las actividades de la empresa, para luego analizar y establecer los procesos, métodos, normas y estrategias que se aplicarán en la empresa para mejorar su gestión a través de una investigación de campo e Investigación Documental - Bibliográfica

1.3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El tema es de gran interés ya que en la actualidad este tipo de aplicaciones de técnicas como la el mejoramiento continuo, reingeniería de procesos, planificación estratégica, benchmarking, etc., que son de gran utilidad y servirán para el futuro desempeño profesional.

Por esta razón, se ha planteado desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos productivos de empresa “El Jardín”, de la parroquia Tabacundo, Provincia de Pichincha, la misma que servirá como plataforma para el desarrollo de la empresa, tomando como base el análisis interno y externo de la misma.

Como propuesta de esta investigación se presentara un Modelo de Gerencia Integral y Mejoramiento de la Productividad y Calidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de mejoramiento continuo que se implementará en la empresa florícola “El Jardín” en procura del aseguramiento de la calidad del producto y servicio.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores que influyen en los procesos de la empresa.
- Establecer las características de los procesos actuales y mejorarlos.
- Cuantificar la implementación de la propuesta.
- Determinar los indicadores que permitirán el seguimiento de la propuesta.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 LA GERENCIA INTEGRAL

Para hablar de Gerencia Integral, primeramente debemos establecer y conocer que es la Competitividad. Entendemos por ventaja competitiva a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mantener una determinada posición en el entorno socio económico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el

modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa, está en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc. de los cuales dispone dicha empresa y que carecen o tienen en menor medida sus competidores, lo cual hace que esta empresa obtenga rendimientos superiores.

La competitividad no es producto de la casualidad, ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran todos los estamentos de una empresa desde los accionistas hasta los empleados, de los proveedores a los clientes y por último el gobierno y la sociedad civil en general.²

La competitividad está muy ligada a los términos de eficiencia de la empresa, dicha eficiencia depende de los niveles de competitividad tanto interna como externa. La interna referida a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como humano, capital, materiales, maquinaria, ideas, etc. y sus procesos de transformación, decir competitividad interna es decir que la organización ha de competir contra sí misma como una expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa se orienta a los logros de la organización en el contexto del mercado o sector al que se pertenece, debiendo tomar en cuenta para esto las variables exógenas como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica para estimular su competitividad a largo plazo.

La competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio, y es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Hay que hacer hincapié que la competitividad está ligada fuertemente a la productividad, que se refiere a lo que genera un trabajo, la producción por cada trabajador, la producción por cada hora o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

² THOMPSON, Arturo. Administración Estratégica

1.5.2 CALIDAD TOTAL

La calidad total se concentra en lograr un desempeño de alta calidad de cada una de las facetas de una institución determinada. La estrategia corporativa es la pauta de decisiones que adopta la empresa para determinar, configurar y revelar sus objetivos, metas o propósitos, elaborar políticas y los planes principales para lograr esas metas y definir los rubros en que la empresa quiere mejorar. La forma más fácil de entender el papel tan decisivo que desempeña la calidad en la planificación estratégica consiste en examinar los elementos que constituyen una estrategia.³

Esta perspectiva de la Calidad Total, nos lleva a establecer que para que la calidad total se cumpla, debe tener necesariamente un plan que conlleve manuales de calidad, por esta razón es que se puede afirmar que si se va a implementar la calidad total, esta debe nacer de un plan de calidad, mediante el cual las organizaciones pretendan implementar la mejora de la calidad como enfoque de gestión, para lo cual se debe de analizar aspectos organizativos y de mejora de procesos.

Si partimos del concepto que Calidad es el “grado al cual un determinado producto satisface los deseos y expectativas de los consumidores”⁴. Se nota la trascendencia de este término que en sí encierra la necesidad de cumplir con el cliente para de esta manera tener éxito empresarial.

1.5.3 LA COMERCIALIZACIÓN

El mercadeo es una parte esencial de la práctica de la gerencia en empresas grandes y pequeñas. En unas y otras se debe aplicar con una filosofía igual, a saber: buscar satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, pero con un grado de complejidad diferente, ya que mientras en la gran empresa el mercadeo exige la práctica de complejos procedimientos, sólo al alcance del personal especializado, en la pequeña empresa la filosofía del mercadeo se torna sencilla y

³ BERRINCHEZ, Andrés. CALIDAD

⁴ MOURA, E, Las siete herramientas Gerenciales de la Calidad

consiste más en una actitud del pequeño empresario que comprende que el producto o servicio que ofrece tiene que tener aceptación en el mercado, para que se pueda vender con utilidad y permitir de esta manera tal funcionamiento continuo de la empresa.

El mercadeo debe entenderse más como un campo facilitador en donde el empresario que tiene un producto y el mercado viene en su ayuda para que en ese producto tenga éxito. Sabe que tiene que fijarle un precio y el mercadeo le sugiere el enfoque adecuado para que ese precio sea correcto y aceptado por el consumidor. El empresario necesita diseñar un canal de distribución para vender su producto y el mercadeo le indica la forma de hacerlo convenientemente. Finalmente, el producto tiene que hacerse conocer en el mercado, y el mercadeo enseña el camino para que este proceso se realice con éxito.

Debe seguirse una secuencia lógica para que el empresario llegue con éxito su producto a los mercados, analizando la composición del medio en el que trabaja, para que en este medio se sepa aprovechar las ventajas comparativas de su negocio y neutralizar las debilidades del mismo, tomando en cuenta también el comportamiento del consumidor en el mercado, para que busque acomodarse a ese comportamiento, ya que un mercado no siempre es homogéneo, sino que está conformado por grupos diversos de consumidores con perfiles socio-demográficos y psicográficos diferentes que inciden directamente en la aceptación o rechazo de sus productos.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Estos planes son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización que son a largo plazo y comprenden a toda la empresa, tomando en cuenta las políticas que se establecen dentro de esta organización, los planes operativos que son mucho más específicos se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los diferentes planes estratégicos, estos planes son dirigidos y coordinados por los directivos del nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa, estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a

mediano plazo y abarcan una área de actividad específica en tanto que los planes operativos se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación técnica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide una área de actividad.

Se trata de un sistema que hace énfasis en la prevención de los riesgos para la salud de las personas derivados de la falta de inocuidad de los alimentos, el enfoque está dirigido a controlar esos riesgos en los diferentes eslabones de la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo final.

1.5.4 CADENAS DE VALOR

Si la competitividad establece que una empresa debe fortalecerse internamente para mejorar sus procesos internos, es necesario analizar tales procesos desde una nueva perspectiva establecida en 1985 por el profesor Michael E. Porter, quién introdujo el concepto del análisis de la Cadena de Valor. Porter establece que a una empresa no se la puede analizar como un todo, pues la ventaja competitiva no es un todo, esta radica en muchas de las actividades que desempeña una empresa desde el diseño, producción, mercadotecnia y entrega de sus productos. Estos aspectos se los puede analizar a través de las Cadenas de Valor.

Por esta razón es necesario analizar en forma sistemática tales actividades de una empresa, analizarlas como se desempeñan y cómo interactúan para establecer fuentes de ventaja competitiva. Para analizar cada actividad, Porter introduce el concepto de Cadena de Valor que desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de existentes y potenciales.⁵

⁵ Porter, Michael. Ventaja Competitiva

El potencial de la cadena de valor radica en que identifica las fuentes de ventaja competitiva, para lo cual establece 9 categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en forma característica. La relevancia de la construcción de una cadena de valor en una empresa, radica en la identificación de sus potenciales fuentes de ventaja competitiva; es así que aunque dos empresas estén en el mismo sector industrial, esto no representa que tengan iguales actividades o estrategias; el identificar las ventajas que puede obtener una empresa sobre otra, releva la importancia de la construcción de sus cadenas de valor.

En una Cadena de Valor hay que identificar las actividades de valor y de margen, las actividades de valor son aquellas que física y tecnológicamente se desarrollan en la empresa y el margen constituye la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar tales actividades de valor.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar la función. Cada actividad de valor también crea y usa la información como datos de clientes, parámetros de desempeño y estadísticas.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos de actividades:

- Actividades Primarias
- Actividades de Apoyo.

Las Actividades Primarias están ligadas a cinco categorías:

Logística Interna.- Son las actividades relacionadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones.- Son actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística Externa.- Son aquellas actividades ligadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de carga, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas.- Son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan acceder al producto e inducirlos a comprarlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones del canal de distribución y precio.

Servicio.- Son actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, entrenamiento, ajustes del producto y repuestos.

Cada una de estas categorías puede ser vital para obtener ventaja competitiva, por lo cual es de singular importancia el identificar el sector al que pertenecen para potencializar alguna de estas categorías.

Un ejemplo práctico constituye este proyecto, en el cual la categoría de operaciones es de mayor relevancia que las otras categorías, ya que de la eficiencia de las operaciones que se realicen para cumplir el cometido de exportar, nos dará una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Las Actividades de Apoyo que generalmente están identificadas en cualquier sector industrial son:

Abastecimiento.- Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, estos incluyen materias primas, provisiones, activos como maquinaria, equipos de oficina y edificios.

Desarrollo de Tecnología.- Son el conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas, que van desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes hasta aquellas representadas en el producto mismo. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

Administración del Talento Humano.- Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como las de apoyo, y a la cadena de valor completa. La administración del Talento Humano afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Infraestructura de la Empresa.- Consiste en varias actividades incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de la calidad. Esta categoría a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

En nuestro estudio se utilizarán cadenas de valor para establecer los macro procesos, identificar sus procesos y las actividades y tareas que intervienen en cada proceso interno que se realiza en la empresa para cumplir su misión.

1.5.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

Para lograr el mejoramiento de los procesos e incrementar la productividad, volviendo más competitiva a las organizaciones, consecuentemente lograr la Calidad Total, se han desarrollado algunas corrientes, destacándose dos:

La Reingeniería de Procesos y el Mejoramiento Continuo que analizaremos brevemente.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta útil para promover procesos de cambios y redirección organizacional dirigidos a responder adecuadamente a los nuevos desafíos que presenta la realidad empresarial y social. En tal sentido este instrumento puede fortalecer la capacidad administrativa y programática de las

empresas, mediante la formulación y ejecución de estrategias y nuevos procesos que permitan un mejor desarrollo de la organización.⁶

El mejoramiento continuo o Kaizen, se deriva de dos vocablos japoneses KAI que significa cambio, y ZEN que quiere decir para mejorar, consecuentemente el Kaizen es el “Cambio para Mejorar”⁷

El Kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero; el mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial.

Esta base filosófica hace que la mejoría continua se convierta en una “cultura para ser mejores”, que no trata de hacer grandes cambios, sino que más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades de la empresa.

Este proceso de mejoramiento que involucra un proceso de transformación permanente hacia la excelencia organizacional, dirigido a la satisfacción de los clientes y a la eliminación de desperdicios, requiere de una férrea voluntad para iniciar este proceso, que se debe iniciar no en las oficinas sino donde ocurre la acción, y debe involucrar desde el principio a la alta dirección para su aplicación, y a partir de ella realizar un planteamiento estratégico que se inicia con un diagnóstico empresarial.

Después de tener claro hacia donde quiere ir la empresa, se debe trabajar en la solución de los problemas y el trabajo en equipo, el objetivo es elevar la productividad mediante el control de los procesos, reduciendo tiempos de ciclo, estandarizando criterios de calidad y empleando métodos de trabajo por operación. Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a la satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso.

⁶ PORTER Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva

⁷ LÓPEZ, Carlos, KAIZEN O MEJORAMIENTO CONTINUO

Para iniciar este proceso, los directivos de una organización, deben estar consientes de que ello va a requerir entre otros elementos:

- Dedicación del tiempo y los recursos que sean necesarios en especial de los directivos y mandos medios.
- Aceptación de que la única opinión válida acerca de la calidad de nuestros productos y servicios es la de los clientes.
- Necesidad de trabajar en equipo entre las distintas áreas o funciones de la organización.
- Nuevos estilos de liderazgo con énfasis en el respeto y buen trato a sus colaboradores, comunicación y visitas frecuentes a los sitios de trabajo.
- Eliminación de burocracias, estructuras organizacionales verticales y controles internos mal enfocados.
- Necesidad de dedicar tiempo y recursos al estudio de los procesos para eliminar desperdicios y reducir la duración de los ciclos.
- Orientación de la gestión administrativa y financiera con controles y evaluación del desempeño hacia la búsqueda de una alta rentabilidad.

Estos cambios culturales y operativos exigen gran esfuerzo y disciplina de parte de todos los miembros de una organización, en especial de sus directivos. Este proceso requerirá de un firme liderazgo ya que la motivación y el compromiso de los directivos y mandos medios constituyen el motor y timón del proceso de mejoramiento continuo, que en una fase inicial requerirá de la divulgación de los

objetivos del mismo a todos los miembros de la organización, y la participación que se espera de cada proceso en el mismo.

En este proyecto, como herramienta para lograr el mejoramiento que pretendemos, se utilizará una técnica conocida como Ciclo Deming, en la cual se registrarán las sugerencias que se establezcan para planes de mejoramiento que a la larga determinarán una mejoría de toda la organización y consecuentemente de la calidad que es el fin último para alcanzar la Calidad Total.

Para este trabajo, nos basaremos en la identificación de los problemas de una organización y la determinación de las deficiencias en sus procesos internos, para establecer los planes de mejoramiento, se debe recurrir al P del Ciclo PDCA, que no es más que una matriz que establece una secuencia de actividades que han sido sugeridas por los grupos de mejoramiento continuo, a las cuales se debe identificar aspectos como: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cómo? se han de ejecutar las actividades.

Establece también que hay que hacer para alcanzar una meta o conseguir un objetivo, quién tiene que ejecutar las actividades, donde hay que ejecutarlas y como hay que realizarlas.

Este ciclo también es conocido como ciclo PEVA, y constituye la forma de estructurar y ordenar la planificación de actividades a ser desarrolladas para solucionar cada uno de los problemas priorizados y jerarquizados que se definieron en el diagnóstico institucional.

También como parte de este proceso de mejoramiento, se estudiarán los procesos internos que se realizan y su secuencia de actividades para estudiar la posibilidad de mejorarlos, sistematizarlos y graficarlos en cadenas de valor y flujogramas que nos permitan una optimización de equipos y recursos y consecuentemente tener procesos más eficientes que se traducen en una mejor calidad del servicio que se brinda a los clientes.

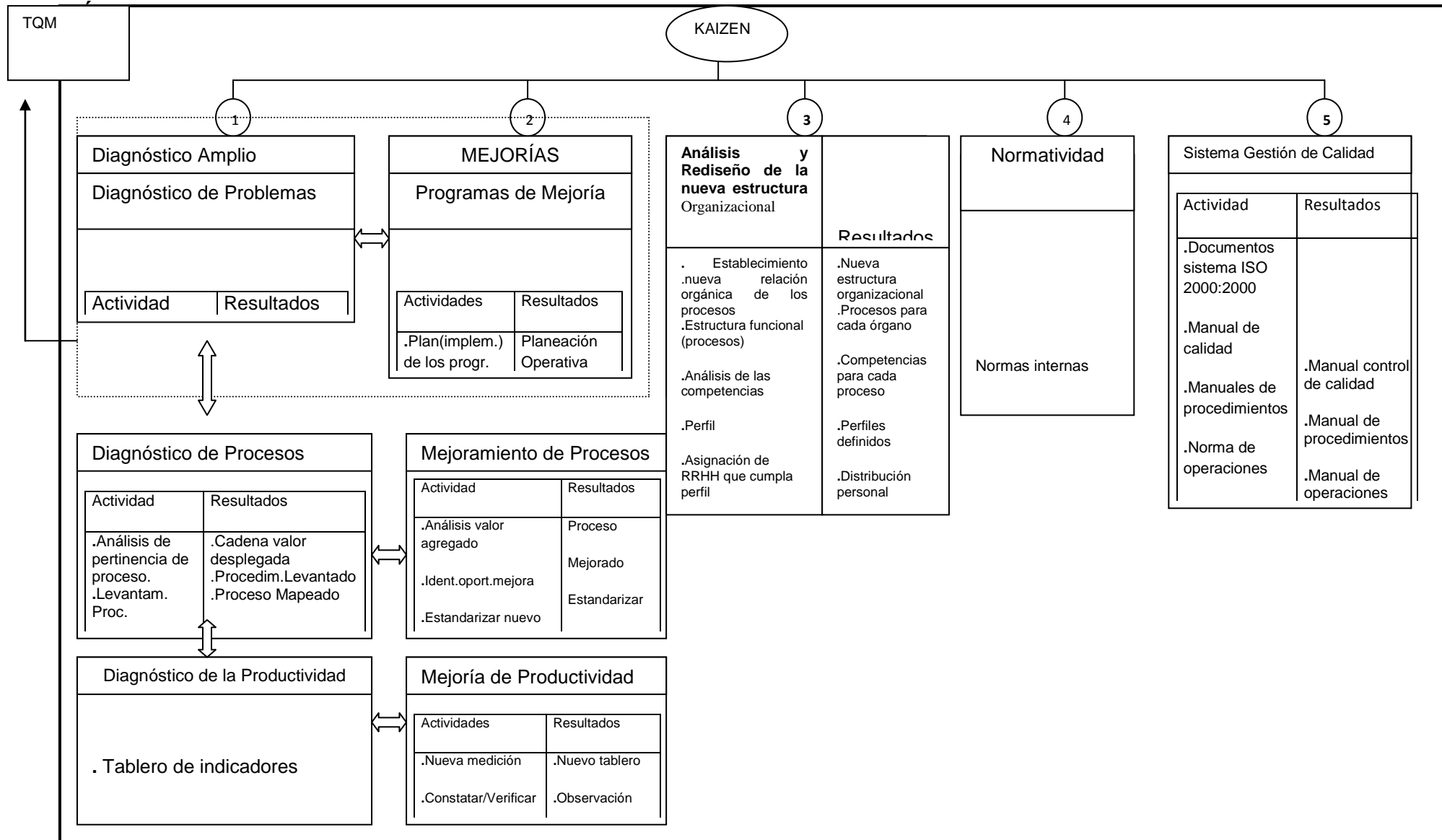
1.5.6 MODELO DE GERENCIA INTEGRAL

Este es un modelo que se basa en conceptos y principios de Calidad Total TQM o Gerenciamiento por Calidad, a los cuales se les añade indicadores de productividad, por lo que se le ha modificado a ser un modelo de Gerenciamiento por calidad y productividad.⁸

Este es un modelo que se basa en conceptos y principios de Calidad Total TQM o Gerenciamiento por Calidad, a los cuales se les añade indicadores de productividad, por lo que se le ha modificado a ser un modelo de Gerenciamiento por calidad y productividad, el mismo que consta de 2 etapas: un Diagnostico Global y un Diagnostico de la Productividad

⁸ Porter Michael. Ventaja Competitiva

MODELO DE GERENCIA INTEGRAL Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD



1.5.7 DIAGNÓSTICO GLOBAL

El diagnóstico global se realiza mediante talleres en los cuales se logra identificar los problemas generales de la organización sean estos de tipo administrativo, operacional, técnico, recursos, etc. Mediante la técnica denominada MSP Metodología de Solución de Problemas se puede establecer una secuencia lógica para la realización de este diagnóstico.

a) Partimos de la Obtención de Datos: para lo cual podemos estructurar el grupo de diagnóstico de dos maneras:

1.- Mediante una integración vertical de los talentos humanos, para lo cual es aconsejable escoger dos representantes por cada nivel jerárquico de la organización.

2.- La integración se logra dos representantes de cada departamento o unidad de la organización, debiendo integrarse por la persona que más conocimiento tenga de esa unidad y por el jefe de la misma.

b) Depuración de Datos: Los datos que se obtengan en la realización del taller deben ser depurados, debatidos y explicados por los proponentes de los problemas y el resto de asistentes al taller. En esta fase no se deberán considerar aquellos problemas que no tienen una aceptación consensual por su pertinencia con el resto de problemas tratados.

c) Jerarquización de Problemas: Este paso se lo realiza colocando en carteles los problemas que se identifican, luego de lo cual se los deberá ubicar en una cartelera en forma oval y estableciendo una relación causa – efecto con la aportación de todos los participantes en el diagnóstico. La herramienta técnica que se utiliza en este caso es el Diagrama Oval o Matriz de Ishicawa.

En esta fase se debe realizar una relación iterativa de cada problema con los restantes identificados, para establecer si son causas o efectos del problema que se está analizando.

A cada uno de los problemas se les identificará su número de causas o efectos, a fin de escoger los problemas que tengan mayor cantidad de causas y el problema que tenga la mayor cantidad de efectos para poder seguir con el siguiente caso que es la priorización de los problemas.

d) Priorización de Problemas: Para establecer esta priorización usamos lo que se conoce como Matriz de Holmes, ó la técnica del diagrama de Pareto. Esta matriz tiene por objeto realizar un balance comparativo del nivel de importancia de los problemas, la comparación es iterativa ¿Cuál problema es más importante en relación a otro problema?

Al hacer el análisis iterativo para conocer el nivel de importancia, se pueden obtener tres resultados que varían de 0 a 1.

Que tenga mayor importancia el problema colocado en la columna, por lo cual se deberá colocar el valor de 1 en la casilla correspondiente.

Que tenga mayor importancia el problema colocado en la fila, ante lo cual se deberá colocar el valor de 0 en la casilla.

Que los dos problemas comparados, posean el mismo valor en nivel de importancia, ante lo cual se deberá asignar un valor de 0,5 en la casilla.

Cuando se compare un problema consigo mismo, se deberá asignar un valor de 0,5, de ahí que la diagonal de la matriz siempre tendrá valores de 0,5.

Finalmente calculamos el Peso Relativo de cada problema, para lo cual se deberá dividir el Peso de cada fila para el Peso total de los problemas, este resultado se expresa como un porcentaje o en forma decimal.

e) Determinación de Áreas Críticas: Para esta fase utilizamos una herramienta denominada Diagrama de Afinidades, es una gráfica similar a la matriz de Holmes, en la cual a más de los pesos matemáticos relativos de cada problema, se ubican todas las áreas funcionales o involucradas de la organización.

A partir de esta tabla, se asigna secuencialmente un porcentaje de “responsabilidad” de cada área en el problema que se estudia, mismo que se multiplica por el peso matemático relativo del problema, obteniendo de esta manera la “criticidad” de cada área o la relación de cada área en el problema que se estudia.

Este paso es importante por cuanto nos permite establecer planes de mejoramiento o reingeniería según sea del caso a fin de lograr superar los problemas identificados.

1.5.8 DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD

Esta es una etapa de implementación de tableros de indicadores de la productividad de la empresa; en esta fase se pretende utilizar las Cadenas de Valor, como elementos que permitan establecer el nivel de productividad en la empresa “El Jardín”.

La metodología específica para desarrollar los procedimientos para esta implementación, se relaciona con varias áreas de la administración empresarial, control de gestión, gerencia de producción etc.

1.5.9 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Esta fase se refiere a la implementación y ejecución de programas de mejoramiento de procesos o programas de mejoría, se basa fundamentalmente en la aplicación del ciclo gerencial conocido como ciclo Deming o ciclo PDCA.

Este ciclo gerencial, representa las acciones de P: Planear (Plan); D: Ejecutar (Do); C: Chequear (Check), y A: Actuar (Act).

En esta etapa de mejoramiento, se utiliza un elemento de este ciclo gerencial, que es el P, o Planear, matriz que establece la necesidad de identificar preguntas que respondan al mejoramiento como:

- ¿Por qué se ejecuta ese plan?
- ¿Qué se pretende con el plan?
- ¿Quién ejecutará el plan?
- ¿Dónde se realizarán las acciones?
- ¿Cuándo se ejecutarán esas acciones?
- ¿Cómo se deberán realizar tales acciones?

El ciclo PDCA, es conocido también como ciclo PEVA o PHVA, es una forma fácil de estructurar y ordenar la planificación de actividades a ser desarrolladas para solucionar o atacar cada uno de los problemas jerarquizados y priorizados en la fase de diagnóstico.

Como esta metodología es enteramente participativa los programas de mejoramiento, requieren para su implementación de la conformación de grupos de mejoría, situación prevista para este proyecto.

1.5.10 ANÁLISIS FUNCIONAL Y DE PROCESOS

Esta fase se basa en la fase de levantamiento del diagnóstico de la productividad, en la cual se habrán establecido las Cadenas de Valor de los macro procesos, procesos y actividades que se realizan en la empresa “El Jardín”.

Este levantamiento es una diagramación funcional que utiliza como herramienta los diagramas de flujo, en los cuales se establecen las interrelaciones entre procesos, subprocesos y actividades requeridas para cada proceso.

Es análisis funcional no es otra cosa que la base para la conformación de la nueva estructura organizacional de la empresa, recalcando que por el hecho de utilizar procesos eficientes y mejorados.

Este análisis funcional por procesos determinará la definición de una nueva Estructura Organizacional por procesos, en la cual se establecerá claramente las responsabilidades de cada miembro de la empresa en los procesos que se realizan en la misma.

1.5.11 NORMALIZACIÓN INTERNA

Para que una organización tenga las condiciones administrativas que permitan cumplir eficaz y eficientemente, es necesario que sus responsabilidades, procesos y trámites estén correctamente definidos, en esta fase se deberá elaborar todos los manuales de normas y procedimientos internos que permitan un eficiente funcionamiento de esta empresa.

La necesidad de estandarizar los procesos y de difundirlos entre los miembros de la organización, resulta imprescindible para la aplicación global y obligatoria de estas normas de trabajo de la organización.

Este proceso de elaboración de normas para la organización, debe necesariamente ser participativo y debe aprovechar todas las experiencias de los miembros de la empresa. Se trata de traer grandes beneficios en la selección de los procedimientos optimizados, así como la fijación y difusión de estas reglas de funcionamiento interno.

1.7.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

Resulta factible y viable la Implementación de un Mejoramiento Continuo de los procesos productivos de la empresa “El Jardín”, Tabacundo, Provincia de Pichincha, Ecuador.

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Que los procesos productivos en la empresa pueden ser mejorados en cuanto a tiempo como a sus costos, a través de establecer la cadena de valor y la diagramación de los mismos, lo que permitirá identificar las actividades que no se efectúan eficientemente.

1.8.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

La empresa florícola “El Jardín” tiene métodos de control gerencial que ayudan a predecir y controlar de mejor manera los resultados de los procesos y decisiones de negocio. Está diseñado para:

- Asegurar una calidad consistente
- Proteger las marcas registradas
- Promover la satisfacción del cliente y consumidor
- Responder a las cambiantes necesidades del negocio.

En la empresa “El Jardín”, la calidad no debe ser solamente del producto que comercializa, sino que debe mostrarse en cada una de las acciones que hacen sus colaboradores.

RAZÓN SOCIAL:	“El Jardín”
RUC:	1711928836001
DIRECCIÓN:	Tabacundo, Kilómetro 2 ½ vía a Cajas
TELÉFONO:	3656189

LÍNEA DE PRODUCTO:	Floricultura
RAMA DE ACTIVIDAD:	Producción de Rosas
CAPITAL:	\$500.000,00

MARCA DEL PRODUCTO:	El Jardín
MERCADO:	Estados Unidos y Rusia
TIPO DE CLIENTES:	Mayoristas, Directos y Minoristas

Fuente: Florícola el Jardín

Elaborado por: Autor de la Tesis

1.8.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las responsabilidades de los integrantes de la organización se presentan en un Manual Orgánico que responde a la nueva estructura organizacional.

Art. 1.- Para el cumplimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades, la empresa "El Jardín", está integrado de los siguientes niveles administrativos.

- a) Directivo
- b) Ejecutivo
- c) De apoyo administrativo
- e) Operativo

A) NIVEL DIRECTIVO

Art. 2.- Este nivel corresponde al Gerente, quién es el responsable de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas y acciones para cumplir los objetivos de la empresa.

B) NIVEL EJECUTIVO

Art. 3.- Está representado por el supervisor de ventas de la empresa, que es el responsable de dirigir la ejecución de los procesos necesarios para el cumplimiento de los fines de esta empresa

C) NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO

Art. 4.- Este nivel se encarga de la administración de los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la empresa y realiza aquellos procesos que integran la misión de la misma, está integrado por:

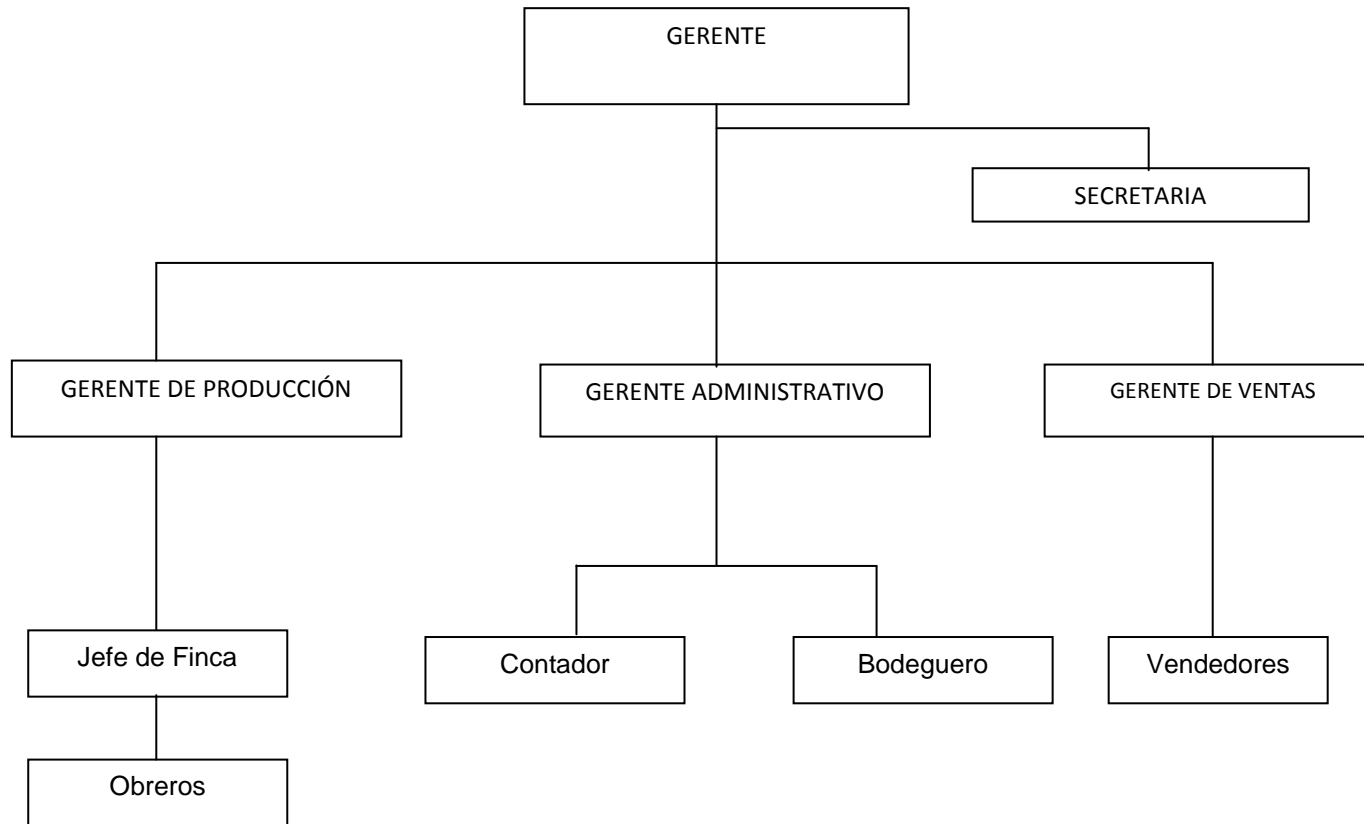
- a. Secretaría
- b. Contabilidad
- c. Bodega

D) NIVEL OPERATIVO

Art. 5.- El nivel operativo es el encargado de la ejecución de los procesos de siembra, producción, cosecha y comercialización y está integrado por los operarios, representantes de ventas de la empresa.

“ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FLORÍCOLA EL JARDÍN”

GRÁFICO No.1.2



Fuente: Florícola El Jardín

Elaboración: Fausto Cáceres

Fecha: Noviembre 2009

1.9.- ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Los manuales son importantes en toda organización ya que brindan entre otras las siguientes ventajas:

- a) Facilitan el conocimiento de los ejecutivos de su área de competencia, funciones y responsabilidades de los miembros de la empresa.
- b) Delimitan el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- c) Facilitan el conocimiento de las tareas, la iniciativa y las responsabilidades asignadas a los miembros de esa organización.

En una organización moderna es recomendable establecer procedimientos y normas internas de operación, por cuanto nos permite definir una organización que delimite las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa y de los puestos de trabajo.

Un manual permitirá además señalar la separación adecuada de funciones y responsabilidades, para evitar que en una misma persona recaiga un ciclo completo de actividades. Evitando esta situación se puede garantizar el cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas a cada miembro en una empresa.

1.9.1.- FUNCIONES

CARGO: GERENTE

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Experiencia de 3 años en cargos de similar jerarquía en el área gerencial
- Título Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Economía.

REQUISITOS ADICIONALES

- Cualidades de liderazgo.
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Habilidades de negociación.
- Conocimiento del mercado.

Reporta a: Accionistas

Le Reportan: Gerentes Departamentales y personal administrativo

Coordina con: Gerentes Departamentales y personal administrativo

Naturaleza del Puesto: Es responsable ante los accionistas por la gestión administrativa y financiera de la empresa, para lo cual tendrá los deberes y atribuciones suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento, así como seleccionar el personal y dirigirlos.

Descripción de sus Funciones:

- Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente y responder ante los accionistas por su gestión administrativa.
- Dirigir la gestión técnica administrativa y financiera de la empresa.

- Formular los proyectos de reglamento de la empresa y someterlos a conocimiento y aprobación de los accionistas.
- Elaborar la proforma de presupuesto anual de la empresa y someterlo al trámite correspondiente.
- Someter a consideración de los accionistas en cada sesión los asuntos que le competen, mantenerlo informado de las gestiones administrativas y técnicas más trascendentales, de los trabajos realizados y sobre el estado de los proyectos que se preparen.
- Administrar los servicios de la empresa, realizar toda clase de actos y contratos con sujeción a las leyes y reglamentos vigentes.
- Dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre, someterá a conocimiento de los accionistas un informe de las actividades y marcha administrativa y económica de la empresa, correspondiente a cada período; y dentro de los 30 (treinta) días posteriores a la finalización del año de operación contable, entregará a los accionistas los informes especiales correspondientes y los que este los solicitare.
- Actuar como secretario de los accionistas, siendo sus funciones principales las de cursar convocatorias a sesiones, levantar las actas correspondientes y ejecutar las decisiones.
- Formular planes de actividades para mantener, mejorar y ampliar la cobertura de los servicios que oferta la empresa.
- Disponer el cobro y recaudación de los valores que correspondan a la empresa, de conformidad con las leyes, reglamentos y más normas legales.

- Nombrar y remover al personal técnico, administrativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa y de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
- Cumplir con las demás obligaciones que consten en las ordenanzas y leyes vigentes, así como las que le asignen los accionistas.

CARGO: SECRETARIA

REQUISITOS MÍNIMOS:

Titulo en Secretaria ejecutiva

REQUISITOS ADICIONALES

- Dos años de experiencia en actividades afines.
- Poseer muy buenas relaciones humanas.
- Habilidades de negociación.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Reporta a: Gerente

Le Reportan: Obreros

Coordina con: Gerente y Gerentes Departamentales

Naturaleza del Puesto:

Asiste al gerente en trámites administrativos relacionados con actividades de secretaría y en la utilización de las instalaciones de la empresa.

Descripción de sus Funciones:

- Recibir y despachar la correspondencia de la gerencia.
- Coordinar las actividades de secretaría, trámites administrativos y archivo con las dependencias de la empresa.
- Organizar la planificación semanal de las actividades de conserjería de la empresa.
- Atender al personal de la empresa y público en general.
- Preparar, transcribir y enviar documentos y correspondencia de la gerencia
- Mantener el archivo de la gerencia
- Manejar los fondos de caja chica de la gerencia

- Dar información personal o telefónica sobre trámites administrativos y concertar citas de gerencia.
- Realizar un seguimiento a actividades administrativas asignadas por su jefe inmediato e informar permanentemente sobre las novedades encontradas.
- Recopilar información, proporcionar documentos cuando se lo requiera.
- Preparar materiales para el desarrollo del trabajo.
- Preparar las facturas de los pedidos de los clientes.
- Brindar apoyo a su jefe inmediato en la elaboración de documentos varios.
- Mantener el archivo actualizado de toda la documentación de su competencia.
- Controlar el ingreso y egreso de boletines, oficios, formularios, etc. e ingresarlos al sistema.
- Elaborar informe de actividades dispuestos por gerencia.
- Programar y realizar actividades del área.
- Y las demás que sean asignadas por gerencia.

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO

REQUISITOS MÍNIMOS:

Experiencia de 3 año en cargos de similar jerarquía en el área administrativa - operativa.

Título Profesional: Ingeniero en Administración de Empresas o Comercial

REQUISITOS ADICIONALES:

- Cualidades de liderazgo.
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Habilidades de negociación.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Reporta a: Gerente.

Le Reportan: Contador y Bodeguero

Coordina con: Gerente General, Secretaria

Naturaleza del Puesto:

Es responsable de planificar, dirigir y controlar el manejo operativo de la empresa y de difundir normas técnicas y políticas que se establezcan sobre el mismo.

Descripción de sus Funciones:

- Dirigir el manejo operativo de la empresa.
- Dirigir operativos de control interno de las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Difundir e instruir a todo el personal sobre normas, reglamentos y manuales para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Distribuir el trabajo y supervisar labores de su personal a su cargo.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato

CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

REQUISITOS MÍNIMOS:

Experiencia de 3 años en cargos de similar jerarquía en el área de producción florícola

Título Profesional: Ingeniero en Agrónomo

REQUISITOS ADICIONALES:

- Cualidades de liderazgo.
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Habilidades de negociación.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Manejo de fincas y procesos de cosecha y post cosecha

Reporta a: Gerente.

Le Reportan: Jefe de Finca y Obreros

Coordina con: Gerente General, Secretaria

Naturaleza del Puesto:

Es responsable de planificar, dirigir y controlar el manejo operativo de la empresa en las áreas de siembra, cultivo, cosecha y post cosecha de las fincas de la empresa y de difundir normas técnicas y políticas que se establezcan sobre el mismo.

Descripción de sus Funciones:

- Dirigir el manejo operativo de la empresa.
- Dirigir operativos de control interno de las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Difundir e instruir a todo el personal sobre normas, reglamentos y manuales para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Distribuir el trabajo y supervisar labores de su personal a su cargo.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato

CARGO: GERENTE DE VENTAS

REQUISITOS MÍNIMOS:

Experiencia de 3 año en cargos de similar jerarquía en el área comercial - operativa.

Título Profesional: Ingeniería Comercial

REQUISITOS ADICIONALES:

- Cualidades de liderazgo.
- Dominio del idioma inglés hablado y escrito
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Habilidades de negociación.

- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Reporta a: Gerente.

Le Reportan: Representantes de ventas.

Coordina con: Gerente General, Secretaria

Naturaleza del Puesto:

Es responsable de planificar, dirigir y controlar el manejo operativo de la empresa y de difundir normas técnicas y políticas que se establezcan sobre el mismo.

Descripción de sus Funciones:

- Dirigir el manejo operativo de la empresa.
- Dirigir operativos de control interno de las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Difundir e instruir a todo el personal sobre normas, reglamentos y manuales para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Planificar operativos permanentes de visita a los clientes para supervisar el trabajo de los representantes de ventas
- Distribuir el trabajo y supervisar labores de su personal a su cargo.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato

CARGO: JEFE DE FINCA

REQUISITOS MÍNIMOS:

Experiencia de 3 años en cargos de similar jerarquía en el área de producción florícola

Título Profesional: Ingeniero en Agrónomo y/o tecnólogo agrónomo

REQUISITOS ADICIONALES:

- Cualidades de liderazgo.
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Habilidades de negociación.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Manejo de fincas y procesos de cosecha y post cosecha

Reporta a: Gerente de Producción.

Le Reportan: Obreros

Coordina con: Gerente de Producción, Secretaria

Naturaleza del Puesto:

Es responsable de controlar el manejo operativo de la empresa en las áreas de siembra, cultivo, cosecha y post cosecha de las fincas de la empresa y de difundir normas técnicas y políticas que se establezcan sobre el mismo.

Descripción de sus Funciones:

- Controlar el manejo operativo de la empresa.
- Difundir e instruir a todo el personal a su cargo sobre normas, reglamentos y manuales para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Distribuir el trabajo y supervisar labores de su personal a su cargo.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato

CARGO: CONTADOR**REQUISITOS MÍNIMOS:**

Título a nivel universitario de contador público autorizado o equivalente.

Haber Aprobado el curso de contabilidad gubernamental dictado por la Contraloría General del Estado o un centro de educación superior.

REQUISITOS ADICIONALES

- Experiencia de dos años en labores de contabilidad de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Acreditar experiencia en manejo de personal.
- Poseer buenas relaciones humanas.

Reporta a: Gerente Administrativo

Coordina con: Secretaria y Bodeguero

Le Reportan: Secretaria y Representantes de ventas

Naturaleza del Puesto:

Realiza labores de planificación, dirección, coordinación, organización y control del sistema integrado de contabilidad de la empresa.

Descripción de sus Funciones:

- Diseñar, implementar y mantener el sistema de contabilidad.
- Presentar estados financieros mensuales, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.
- Vigilar porque los registros contables se lleven correctamente y en forma oportuna.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y las políticas y normas técnicas de contabilidad.
- Establecer procedimientos para elaborar o ejecutar el presupuesto así como sus reformas o cambios.
- Asegurar el control previo sobre los ingresos, compromisos y pagos.
- Cumplir las demás obligaciones establecidas en la ley.
- Contabilizar y recaudar el dinero reportado por los Representantes de ventas por concepto de las ventas realizadas por la empresa

- Elaborar el reporte diario de caja con el resumen de los movimientos que se han realizado y anexar una copia de los comprobantes de caja emitidos.
- Realizar los pagos pendientes que sostiene la empresa
- Elaborar los roles de pago de los colaboradores de la empresa

CARGO: BODEGUERO

REQUISITOS MÍNIMOS:

Bachiller técnico con capacidad para organizar los activos de la empresa.

REQUISITOS ADICIONALES

- Experiencia de un año en actividades similares.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Acreditar certificados de honorabilidad.

Reporta a: Contador y Secretaria

Coordina con: Gerente Administrativo y Secretaria

Naturaleza del Puesto:

Es responsable de efectuar las reposiciones de la mercadería previas en el caso que lo requieran, así como de la adquisición de otros enseres para el correcto desempeño de las funciones en las instalaciones de la empresa.

Descripción de sus Funciones:

- Mantener un registro inventariado de la mercadería necesaria para el funcionamiento de la empresa
- Mantener actualizado el inventario y el kardex de ingresos y egresos de mercadería.
- Realizar actividades diarias de bodeguera, custodia de la mercadería de la empresa.

- Llevar el registro físico del movimiento diario de la mercadería y bienes correspondientes.
- Colaborar con la toma de inventarios.
- Complementar con su trabajo en otras labores corrientes de oficina.
- Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos, reglamentos horarios, turnos y demás disposiciones vigentes en el sitio de trabajo y, en las que más adelante lo expidieren.
- Prestar sus servicios ágiles e idóneamente con una identificación plena de los objetivos que persigue la empresa.
- Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.

CARGO: REPRESENTANTES DE VENTAS

REQUISITOS MÍNIMOS:

Título Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial con capacidad para consignar y organizar cifras matemáticas y realizar visitas a clientes y ventas.

REQUISITOS ADICIONALES

- Experiencia de un año en actividades similares.
- Conocimientos básicos del idioma inglés.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.
- Disponibilidad de trabajar en varias zonas del país.
- Acreditar certificados de honorabilidad.

Reporta a: Gerente de Ventas, Contador y Secretaria

Coordina con: Secretaria y Bodeguero.

Naturaleza del Puesto:

Es responsable de realizar las ventas de las mercaderías de la empresa, recaudar, contabilizar, custodiar e informar sobre las mismas en las zonas a él asignadas dentro del mercado.

Descripción de sus Funciones:

- Realizar las visitas a los clientes en las zonas e el asignadas
- Procurar efectuar ventas de las mercaderías que distribuye la empresa
- Recaudar sumas de dinero por concepto de las ventas efectuadas de acuerdo a las políticas de crédito de la empresa.
- Registrar en el informe respectivo las ventas y sus valores correspondientes.
- Elaborar el reporte diario de caja con el resumen de los movimientos que se han realizado y anexar una copia de los comprobantes de cobro y/o deposito efectuados
- Entregar a su jefe inmediato los valores recaudados en el día debidamente cotejado con el reporte diario de caja.
- Emitir y validar reportes solicitados por el supervisor de ventas o el gerente.
- Informar al supervisor de ventas de manera inmediata sobre las anomalías y problemas detectados en su zona de trabajo.
- Facilitar la realización de arqueos de caja cuando estos sean requeridos.
- Cumplir puntualmente con el horario dispuesto.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

CARGO: OBRERO**REQUISITOS MÍNIMOS:**

Personal con capacidad para realizar labores diaria en las fincas de la empresa

REQUISITOS ADICIONALES

- Experiencia de un año en actividades similares.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.
- Acreditar certificados de honorabilidad.

Reporta a: Jefe de Finca

Coordina con: Jefe de Finca

Naturaleza del Puesto:

Son responsables de realizar las labores diarias para los procesos de siembra, cultivo, cosecha y post cosecha de las fincas de la empresa.

Descripción de sus Funciones:

- Realizar las funciones diarias asignadas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Informar al jefe de finca de manera inmediata sobre las anomalías y problemas detectados en su zona de trabajo.
- Cumplir puntualmente con el horario dispuesto.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

1.9 ESTRUCTURA LEGAL

“La Empresa Florícola “EL JARDÍN” está constituida como razón social a través de su propietaria PAULINA ALEXANDRA VALLADARES PADILLA, y su nombre comercial es “EL JARDÍN”. En la ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador, el quince de Abril del año dos mil uno, se inscribe la Sra. Paulina Alexandra Valladares Padilla con RUC N. 1711928836, por sus propios y personales derechos.

La empresa florícola El Jardín, tiene por objeto la producción y exportación de rosas a diferentes países del mundo en especial para Estados Unidos y Rusia, la empresa florícola está ubicada en Tabacundo Kilometro 2 1/2 vía a Cajas a 45 minutos de la ciudad de Quito Ecuador, tiene la proyección de establecer oficinas en la ciudad de Quito y también oficinas fuera del país como en EEUU y Rusia.

RAZÓN SOCIAL:	“PAULINA ALEXANDRA VALLADARES PADILLA”
NOMBRE COMERCIAL:	“EL JARDÍN”
RUC:	1711928836001
DIRECCIÓN:	Tabacundo, Kilómetro 2 ½ vía a Cajas
LÍNEA DE PRODUCTO:	Floricultura
RAMA DE ACTIVIDAD:	Producción de Rosas
MERCADO:	Estados Unidos y Rusia
TIPO DE CLIENTES:	Mayoristas, Directos y Minoristas

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA EL JARDÍN

2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA EL JARDÍN

Aquí se identifican aquellos factores que se originan al exterior de la empresa y se constituyen en amenazas u oportunidades para la empresa. En el microanálisis y sus entornos se ubicaron a las siguientes dimensiones: Económico, Tecnológico, Político legal, y Socio Cultural, a continuación se identifican cada uno de los factores señalados:

2.1.1.- FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1- PIB

Las previsiones económicas realizadas por el Banco Central del Ecuador para el 2011, señalan un PIB de 1%, sin embargo los resultados obtenidos han registrado un PIB para 2011 de 0.36%⁹. Valor menor registrado para el año 2008 de 6.52% y por tanto muy inferior al obtenido en el 2004, donde el Ecuador alcanzó un record histórico (en más de una década) al llegar al 8.0%; este acrecentamiento se debió fundamentalmente al incremento de los precios internacionales del barril de petróleo, por lo que se puede deducir que la disminución significativa que ha existido para el año 2009 tiene una gran correlación con la disminución de los precios del petróleo los cuales respondieron a la crisis mundial de la economía.

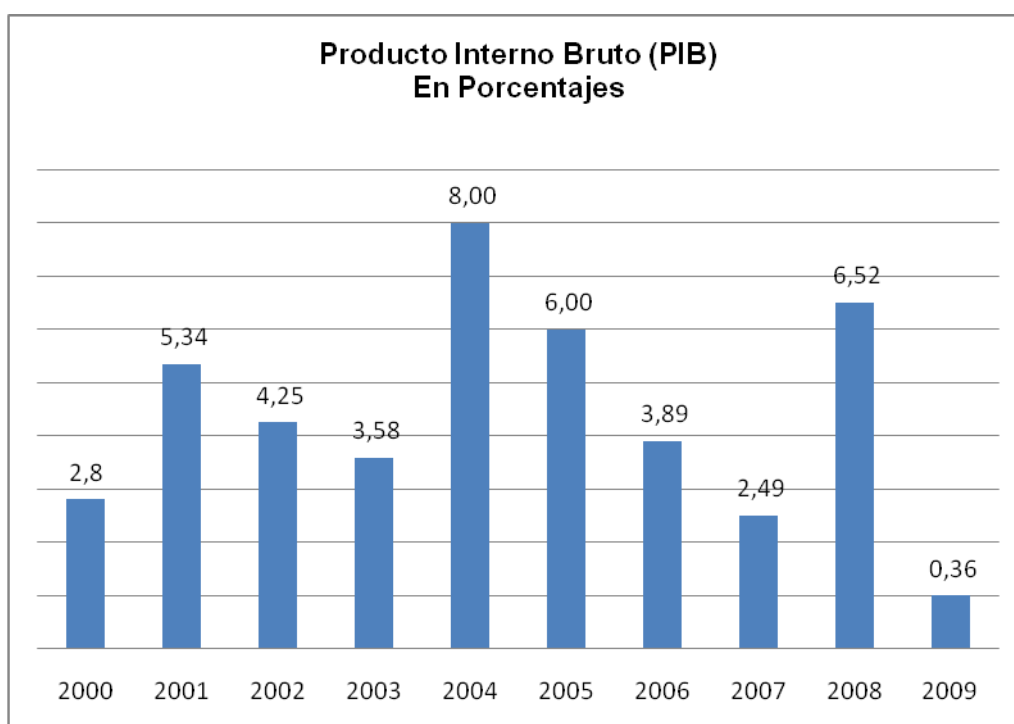
La proyección del crecimiento de la economía ecuatoriana para el año 2011 supera las estimaciones del 2010, debido a una serie de medidas encaminadas

⁹ www.bce.fim.ec/26mayo2010

a la reactivación de la economía, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo, lo afirmó el presidente de la república Ec. Rafael Correa; por lo que el Banco Central del Ecuador pronostica un crecimiento del PIB del 6.81% para 2012

De darse estas estimaciones resultaría muy favorable para la recuperación de los productivos ecuatorianos y en especial el sector florícola porque de mejorar la economía nacional e internacional podrá recuperarse de la recesión que afectó a este sector el año 2009.

GRÁFICO No. 2.1.



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Elaborado por: El Autor

2.1.1.1.1.- PIB SECTORIAL: AGRÍCOLA

El sector agrícola es uno de los más importantes de la economía. Esto se da en gran medida por las fortalezas que tiene Ecuador para fomentar su desarrollo. Pese a ser una economía vinculada al petróleo, la producción agrícola mantiene su importancia sobre todo en lo que a generación de empleo se refiere.

El PIB agrícola que en valores corrientes prácticamente se ha duplicado en el periodo comprendido entre el año 2001 y 2009, sin embargo su aportación al PIB total se ha mantenido prácticamente sin variación debido fundamentalmente al peso de las exportaciones petroleras que han aportado muy significativamente al PIB, sin embargo el sector se ha mantenido estable.

CUADRO No.2.1

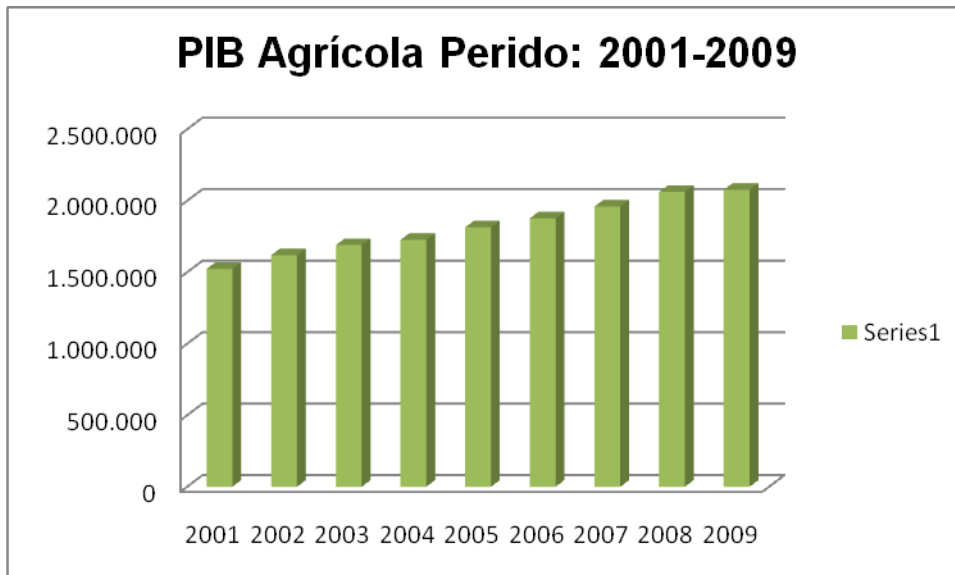
(En miles de dólares)

PIB TOTAL VS. PIB AGRÍCOLA			
PERIODO	PIB TOTAL	PIB AGRÍCOLA	%
2001	17.057.245	1.523.636	8,93
2002	17.641.924	1.619.503	9,18
2003	18.219.436	1.689.958	9,28
2004	19.827.114	1.726.414	8,71
2005	20.965.934	1.814.314	8,65
2006	21.962.131	1.877.165	8,55
2007	22.409.653	1.959.415	8,74
2008	24.032.490	2.061.756	8,58
2009	24.119.453	2.076.144	8,61

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR EL Autor

GRÁFICO No.2.2.



ELABORADO POR: El Autor

Los países de la región no son los principales importadores del Ecuador y su participación como socios comerciales es reducida, con un elevado nivel de concentración. Por su parte, EE.UU. es nuestro principal importador. Si bien el vínculo comercial con este país depende en gran medida del petróleo, las exportaciones de flores han ganado un espacio importante, así como las ventas de frutas, tanto tradicionales como no tradicionales.

Por otro lado, las flores también han entrado en mercados apetecidos y más alejados como los de Europa, llegando a Holanda, Rusia y Francia. En este caso, la calidad del producto ha permitido acceder a distintos mercados muy exigentes y con una mayor competencia. El acceso a los mercados es un elemento muy favorable para las exportaciones ecuatorianas, sin embargo, de acuerdo a la información que se ha analizado se observa que también en este sector existe un considerable nivel de concentración en un solo producto, las rosas. Sin embargo, este crecimiento sigue siendo importante y ayuda al equilibrio de la balanza de pagos.

2.1.1.2.- BALANZA COMERCIAL

Es un agregado económico que cuantifica la productividad de un país, relacionando el total de las exportaciones menos el total de las importaciones, en un tiempo determinado, generalmente un año. Cuando las exportaciones son mayores a las importaciones existe un superávit comercial; es decir un país vende en mayor cantidad que lo que compra. Pero cuando las importaciones son mayores a las exportaciones se dice que existe un déficit en la balanza comercial.

CUADRO No.2.2.

Balanza Comercial (Millones USD)			
Periodo	Total	Petrolera	No Petrolera
2003	-302,12	1.650,41	-1.952,53
2004	-969,41	1.822,58	-2.792,05
2005	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2006	177,72	3.238,93	-3.061,20
2007	531,67	4.154,88	-3.623,21
2008	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2009	1.268,39	5.691,17	-4.422,77
2010	910,3	8.455,38	-7.545,08
2011	-300,89	4.630,79	-4.931,68

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: EL AUTOR.

Como se puede apreciar en el cuadro la balanza comercial para el año 2011 fue negativa en -300.89 millones de dólares, inferior a los 910.30 millones obtenidos para el año 2010, este descenso se dio principalmente por la gran crisis que afectó a las economías de los países industrializados.

Cabe señalar que existe un déficit en la balanza comercial no petrolera en el Ecuador que para 2011 fue de \$-4.931,68 millones de dólares que representa la falta de competitividad que ha sufrido el país en los últimos años. Como resultado de ello se ha incrementado el déficit comercial en perjuicio de la economía nacional y de los sectores productivos, como se aprecia en el siguiente cuadro:

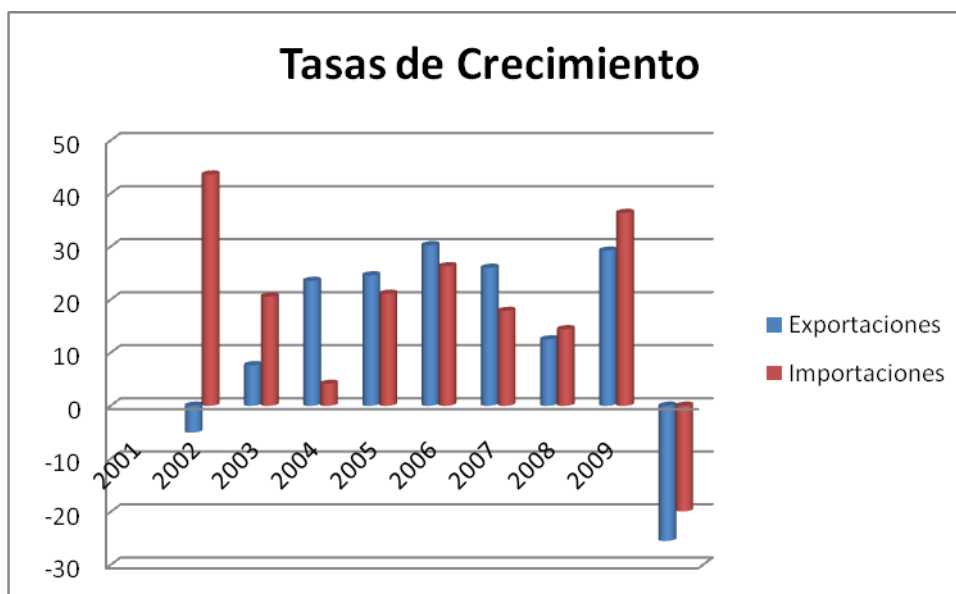
CUADRO No. 2.3.

TASAS DE CRECIMIENTO		
Periodo	Exportaciones	Importaciones
2003	-5,04	43,59
2004	7,65	20,58
2005	23,56	4,14
2006	24,59	21,12
2007	30,27	26,31
2008	26,02	17,88
2009	12,52	14,43
2010	29,25	36,36
2011	-25,47	-19,9

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO No.2.3.



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: EL AUTOR

2.1.1.3.- ARANCELES Y TRATADOS COMERCIALES

En base a este crecimiento de las importaciones que se ha dado en los últimos años, ha justificado que el gobierno ecuatoriano, establezca una política de prohibiciones, restricciones e incremento a los aranceles para las importaciones denominadas “Salvaguardias para la Protección de la Balanza Comercial”, las cuales fueron implementadas en enero de 2009. Sin embargo países vecinos como Perú y Colombia han manifestado su descontento por dichas medidas y han presentado su queja en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el cual podría generar que los miembros de la CAN, preparen medidas proteccionistas similares a las implementadas por el Ecuador, dando como resultado la disminución incluso mayor de la balanza comercial.

Sin embargo un año después de su implementación el Ecuador no tuvo necesidad de retirarse del CAN, ya que explícitamente sus miembros

especialmente Colombia y Perú lo aceptaron, por un periodo de un año. Este plazo ya se ha vencido y no han sido derogadas.

Últimamente la Ministra Coordinadora de la Producción Nataly Cely dijo “nos hemos establecido un plazo de 6 meses para poder gradualmente ir eliminando la salvaguardia general en función de la evaluación de importaciones, porque nuestro sector aún se encuentra delicado”¹⁰. Además la ministra señaló que se espera que el sector productivo nacional se fortalezca en los próximos seis meses, con la aplicación de la eliminación general de las salvaguardias.

Factor que consideramos importante para el libre comercio ya que la protección no es el camino para mejorar la balanza comercial, ya que está en su mayor medida ha sido provocado por el accionar del gobierno y su política de gasto público.

Finalmente uno de los aspectos de mayor importancia para el sector es la Ley de Preferencias Arancelarias y Erradicación de Drogas ATPDEA, debido a que EE.UU. es el principal socio comercial del Ecuador y destino de las exportaciones de este sector. En gran medida estas exportaciones se componen de flores, frutas y mariscos no procesados. Dentro de este beneficio se incluyen más de 6 mil partidas arancelarias, pero en el caso ecuatoriano cerca de 900 se exportan.

Este era uno de los temas de mayor preocupación para el sector exportador local. Actualmente el Ecuador tiene una nueva extensión del ATPDEA que favorecerá las exportaciones ecuatorianas por el año 2012.

Sin embargo la Comunidad Europea en el mes de mayo de 2010 firmó tratados de Libre Comercio, con Centro América; Colombia y Perú; por lo que podría para el año 2013, terminar unilateralmente el ATPDA con Ecuador, lo que

¹⁰ www.eluniverso.ec. del 16 enero 2010.

perjudicaría en gran manera el comercio nacional con la comunidad; factor muy negativo para el sector florícola.

2.1.1.4.- INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sosteniendo del nivel general de precios a través del tiempo.

"La inflación es medida a través del Índice de Precios al Consumidos del Área Urbana (IPCU), a partir de la canasta de bienes y servicios demandadas por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares"¹¹

INFLACIÓN HISTÓRICA

CUADRO No.2.4.

AÑO	PORCENTAJE
2001	14,43%
2002	5,60%
2003	4,86%
2004	2,47%
2005	3,10%
2006	2,90%
2007	3,32%
2008	8,36
2009	4.31%

Fuente: Banco Central Ecuador.

Elaborado por: El Autor

¹¹ Banco Central del Ecuador, Indicadores Macroeconómicos.

GRÁFICO No.2.4.



Fuente: Banco Central Ecuador.

Elaborado por: El Autor

El porcentaje de la inflación para 2009 fue muy inferior al del año 2008, debido a los efectos de la crisis mundial que ha producido una deflación; es decir que ha existido una reducción de la inflación motivada principalmente por la reducción de los precios de bienes y servicios por falta de demanda. Este fenómeno se debe principalmente por la reducción de remesas de los migrantes provenientes principalmente de Europa y EEUU motivada por la pérdida de empleo que se ha dado y otro factor que ha motivado la reducción del consumo son las restricciones arancelarias implementadas por el gobierno nacional para disminuir el déficit comercial que se ha tenido y que ponía en riesgo la dolarización en el Ecuador. Finalmente en teoría la reducción de la inflación sería un factor positivo para el sector comercial.

2.1.1.5.- TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero¹²". Las tasas de interés influyen significativamente en economías de mercado, tanto en el ahorro como en los empréstitos o endeudamiento, y en las decisiones de inversión para poder calcular su rentabilidad.¹³ La tasa de interés es fijada por el Banco Central de cada país a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos monetarios a los bancos o intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuenta de ahorros, pólizas, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos y los oferentes retiran sus ahorros.

2.1.1.5.1.- TASA DE INTERÉS ACTIVA

La tasa activa o de colocación, es la que perciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa de interés activa ha venido disminuyendo los últimos meses, debido fundamentalmente a la nueva Ley, que establece un valor máximo por cada sector, lo que favorece al comercio al obtener créditos más baratos para realizar sus actividades, tanto para adquirir activos, bienes, productos y a su vez en muchos casos otorgar a sus clientes créditos que tienen como

¹² ZAMBRANO MORA Armando, Matemáticas Financieras, Colombia, Edit. Grupo Guía, 2004,p.235

¹³ *Ibíd.*, p236.

referencia la tasa activa vigente en el sistema financiero. Por lo que este factor resulta favorable para la economía del país.

TASA ACTIVA

CUADRO No.2.5.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	9,19
Diciembre-30-2008	9.14 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO: POR EL AUTOR

2.1.1.5.2.- TASA PASIVA

La tasa pasiva básicamente representa el interés que una institución financiera reconoce a sus depositantes por el uso de ese dinero, para que resulte rentable al inversionista esta tasa deberá ser superior al porcentaje de la inflación, para generar rentabilidad y no una pérdida o depreciación en sus recursos.

TASA PASIVA

CUADRO No.2.6.

FECHA	VALOR
Diciembre-30-2011	5,24
Diciembre-30-2008	5.09 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO: POR EL AUTOR

Para diciembre de 2009, la tasa pasiva registra de acuerdo con el Banco Central del Ecuador 5.24%; mientras que la inflación para el mismo mes fue de 4.31%; es decir un inversionista tendría una ganancia 0.93 puntos porcentuales, por lo que resulta más rentable invertir en proyectos que generen rentabilidad real a sus inversiones.

2.1.1.6.- RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro

de los Estados Unidos. El índice Riesgo País, en anteriores años tenía un promedio de 500 puntos, sin embargo este indicador a partir del año 2007 se ha incrementado y ahora está bordeando los 1.000 puntos, lo que significaría para los mercados internacionales que el país presenta un alto riesgo para su pago de su deuda externa, factor negativo que afecta que el país se le otorgue nuevos créditos internacionales, lo que perjudica a mediano plazo a la economía y sectores productivos del país.

Riesgo País

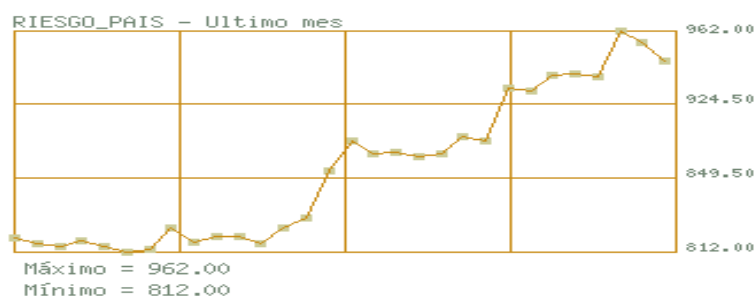
Cuadro No.2.7.

FECHA	VALOR
Mayo-27-2010	942.00
Mayo-26-2010	954.00
Mayo-25-2010	962.00
Mayo-20-2010	932.00
Mayo-19-2010	921.00
Mayo-18-2010	923.00
Mayo-10-2010	879.00
Mayo-07-2010	887.00
Mayo-06-2010	867.00
Mayo-05-2010	835.00
Mayo-04-2010	828.00
Abril-16-2010	822.00

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO: POR EL AUTOR

GRÁFICO No.2.5.



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

2.1.2.- FACTOR POLÍTICO LEGAL

Con el fin de mantener el crecimiento y la estabilidad en el sector florícola, los productores y exportadores de flores necesitamos el apoyo gubernamental, mediante políticas estables, que faciliten su actividad, especialmente en la fase de exportación, cuyos trámites necesitan ser simplificados para agilizarla, además de aquello la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas ATPDA es también un factor muy importante y al momento es un factor político muy inestable en nuestro país ya que no renovamos estas preferencias arancelaria con los Estados Unidos y el costo de las rosas podría subir en un 20% o hasta un 30% que lo asumiría el consumidor final y por consiguiente las ventas en el exterior descenderían.

Un porcentaje alto de las exportaciones, destinado a los Estados Unidos, se perdería. Según un estudio sobre las limitaciones y amenazas del sector floricultor, la tendencia de precios del mercado mundial de flores se encuentra a la baja. Esta tendencia es más marcada en nuestro mercado por el alto porcentaje que nosotros exportamos hacia los EEUU. Con la no renovación de la ATPDEA, los exportadores tendrían que pagar un arancel 6,7% para mantenerse en el mercado. Lo cual significaría que la actividad florícola se vería gravemente afectada.

2.1.3.- FACTOR TECNOLÓGICO

En los últimos años la incorporación de tecnología de punta en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción ya que esta tecnología se la utiliza para prácticamente en todos los procesos de producción como por ejemplo para el riego, se utiliza un sistema computarizado de riego por goteo se lo hace por computadora y el las variedades que se requieran, también las rosas son muy susceptibles a enfermedades como; hongos, bacterias, virus, insectos, plagas y pueden causar mucho daño incluso pueden

acabar con la producción, pero gracias a los avances tecnológicos se puede controlar estas plagas con productos biológicos y químicos de alta calidad ya que la flor necesita trasladarse en perfectas condiciones porque el mercado exige una flor durable, libre de hongos y de cualquier enfermedad o plaga. Dentro de la incorporación de tecnología los invernaderos en ese sentido no son la excepción, su papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, mas una serie de ventajas que han optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características tecnológicas que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país.

2.1.4.- FACTOR SOCIO-CULTURAL

Los floricultores ecuatorianos a través de su asociación nacional de productores y/o exportadores de flores del ecuador “Expoflores” han desarrollado el programa “LA FLOR DE ECUADOR” que significa el compromiso relacionados en el área laboral y social. Precisamente está encargado de orientar y optimizar el uso de los recursos a través de la implantación de mejores prácticas en la floricultura ecuatoriana en atención especialmente al factor ambiental y social, para alcanzar los más altos niveles de rentabilidad de las empresas dentro de un concepto de desarrollo sustentable.

2.1.5.- FACTOR GEOGRÁFICO

La ubicación geográfica del Ecuador es privilegiada al encontrarse en la mitad del mundo y por tanto los rayos solares caen perpendiculares; además de tener un clima donde no existen significativos cambios de temperatura, lo que ha propiciado que las flores y en especial las rosas sean tan apreciadas a nivel mundial. Factor que resulta favorable para las exportaciones de flores.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA EMPRESA EL JARDÍN

Para este análisis del microentorno de la empresa florícola "El Jardín" se va a desarrollar con el modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en el año de 1979.¹⁴

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

GRÁFICO No.2.6.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael Porter.- Ventaja Competitiva

¹⁴ Michael Porter. Ventaja Competitiva

2.2.1- Amenaza de Nuevos Competidores en el Mercado

Esta es una de las mayores amenazas para una empresa florícola puesto que: a mayor cantidad de ofertantes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.

En 1990 el Ecuador tenía una superficie cultivada de 286 hectáreas de flores, para 1997 se sobrepasaron las 2000 hectáreas, lo que significa que hay al menos 200 empresas en este sector.

Los Países Bajos como Nederland es el principal proveedor florícola a nivel mundial, este país representa el 56,38% de las exportaciones totales de flores; seguido por Colombia con el 15,93% y Ecuador con el 5,76%.

Durante el 2007, los Países Bajos exportaron aproximadamente 4 mil millones de USD; mientras que Ecuador exportó USD 403 millones de acuerdo a datos del TRADEMAP y USD 468 millones de acuerdo a datos del BCE.

Colombia exporta anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado

También encontramos nuevos participantes internacionales como son; Kenya, Zimbawe, Uganda y otros países africanos que han incursionado en la producción de rosas de exportación, denominados Corporación Proexant

Los nuevos participantes como Kenya y Zimbawe fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de rosas que es Holanda. Si bien constituye una competencia, no es comparable la calidad de la flor ecuatoriana con la africana.

2.2.2.- Productos Sustitutivos

Los principales productos que pueden sustituir a las rosas son: los libros, los chocolates y el vino, que se ubican en el mismo rango de precio de las flores.

Si el precio de las flores es relativamente alto, o si las flores son de mala calidad, los consumidores tienden a cambiar sus preferencias hacia los productos antes mencionados.

El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún. En San Valentín, principal fecha para la exportación de rosas, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado una rosa de seda de la India, que era una imitación perfecta de la rosa natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible.

Estos productos generan una gran amenaza principalmente en la época de San Valentín, 14 de febrero que es la época que representa el mayor porcentaje de ventas del año a las empresas florícolas.

No es posible dormirse en los laureles, el éxito alcanzado por nuestras rosas puede verse mermado debido al trabajo ineficiente en la apertura de nuevos mercados.

2.2.3.- Poder de Negociación con los Clientes

El sector floricultor tiene varios tipos de clientes, clientes del mercado americano, clientes del mercado ruso, y clientes del mercado sud americano.

Clientes del mercado Americano: Entre los principales clientes podemos nombrar los siguientes:

1. **OK FLOWERS**, lugar de destino, Miami Florida.
2. **LAX FLORAL**, lugar de destino, Miami Florida.
3. **GROWERS DIRECT FLOWERS**, lugar de destino, Los Ángeles California.
4. **FOUR SEASON**, lugar de destino, Los Ángeles California.

Clientes del mercado Ruso: Entre los principales clientes podemos nombrar los siguientes:

1. **LAS CAMELIAS**, lugar de destino, METALISTOV UKRAINE.
2. **PICAFLOR**: lugar de destino, MOSCOW RUSIA.
3. **ZVEZDA AROMATTVETOV LTD**, lugar de destino, GORKY 9 MOSCOW RUSIA.

Clientes del mercado Sud Americano: Entre los principales clientes podemos nombrar los siguientes:

1. **JULIO NESTOR DE ALMEIDA**, lugar de destino, Argentina.
2. **ROMAFLOR**, lugar de destino, Chile y Perú.

El poder de negociación con los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas. Los empresarios rusos y americanos por lo general tiene a cargo de sus actividades de compra de flor a brókers (compradores de flor) que hablan el idioma español lo cual nos facilita la negociación, de lo contrario nosotros debemos saber el idioma, en los dos casos, la importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación de las variedades de rosas que les podamos ofrecer, existen variedades nuevas o también denominadas variedades Premium que son muy atractivas para los mercados y con estas nuevas variedades también podemos mover otro tipo de variedades antiguas, promociones en precio por temporada también son de mucha importancia para nuestros clientes ya que podemos negociar los precios versus los volúmenes de compra, es decir la importancia de este poder de negociación está en las variedades, promociones, cantidades y precios, que podamos ofrecer.

2.2.4.- Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria florícola, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Con frecuencia los proveedores de insumos agrícolas como; El Agro, y Quifatex, que nos provee de fertilizantes, abonos, químicos, plantas, patrones. La empresa AMC y Andean Farms proveedores de tijeras, guantes, sunchos y ligas etc., Las cargueras como son; Panatlantic Logistic, Ecucarga, Pinchito Cargo, Panalpina. Y las aerolíneas; Lan Chile, Aerogal, Martin Air, entre otras.

La negociación con todos estos proveedores nos ayuda mucho a la disminución de costos y generamos beneficios entre las dos partes , porque nos ayudamos mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

2.4 MARKETING MIX DE LA EMPRESA EL JARDÍN

El Marketing Mix es un conjunto de herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P del profesor Eugene Jerome McCarthy: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

2.3.1.- Producto:

Técnicamente es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad. En la industria florícola existen algunas

variedades de flores como son: Rosas, Claveles, Crisantemos, Pompones, Gerberas, Gypso, Alstroemerias, Girasoles, Callas, entre otras. La plantación de rosas el "El Jardín" se especializa en la producción de rosas, actualmente con 19 variedades entre rojas y colores, cada una de estas variedades tiene un nombre o una marca que las caracteriza y diferencia de las demás con lo cual logramos una diferenciación en los productos, su presentación tiene que tener mucha calidad, con esto podemos satisfacer a nuestros clientes en cualquier época del año sea en la época fuerte de San Valentín como en verano.

Anexo 1.

2.3.2.- Precio:

Los costos de producción de un tallo es de 0,18 centavos, a partir de este parámetro establecido los precios fluctúan de acuerdo al mercado, y además por las estrategias de marketing adoptadas, como por ejemplo precio versus volumen, variedades por temporada, etc., Los elementos del entorno influyen drásticamente en los precios como por ejemplo las cargueras y las aerolíneas que ponen su tarifa para poder embarcar a los diferentes países del mundo, en tal virtud los clientes también tratan de rebajar el precio, y la competencia no es la excepción ya que también rebaja sus precios cuando el mercado está bajo y las ventas descienden, lo que hace que nuestra política de precios también se vea afectada.

Los precios por medida y por mercado se detallan a continuación:

MERCADO	MEDIDAS	PRECIO
AMERICANO	40CM	0,18 ctvs.
	50CM	0,22 ctvs.
	60CM	0,28 ctvs.

RUSO	70CM	0,60
	80CM	0,65
	90CM	0,70
SUD AMÉRICA	50CM	0,15
	60CM	0,16

Los márgenes de precio promedio que se desea obtener son: para el mercado americano 0,25 centavos el tallo y para Rusia es de 0,60 centavos el tallo, estos son precios promedio de un mercado equilibrado, pero realmente es difícil mantener esos precios en todo el año por los factores anteriormente mencionados. En época de fiesta como la de San Valentín los precios se disparan y su precio máximo es de centavo el centímetro por tallo es decir que si un tallo mide 90cm el valor del precio en fiestas será de 0,90 centavos. La relación siempre es precio calidad solo con estos parámetros podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.3.3.- Plaza o Distribución:

Es lograr conseguir que el producto llegue satisfactoriamente al cliente. Como principal canal de distribución tenemos a los camiones de recorrido equipados con termoking, en principio las cajas de rosas salen de la finca en un carro refrigerado, la temperatura ambiente debe ser de -6 grados centígrados, luego tenemos las cargueras ecuatorianas que se encuentran principalmente cerca a los aeropuertos, inmediatamente cuando llegan a las cargueras estas las reciben y mantiene la misma cadena de frío, las cargueras tiene agentes que ayudan a la distribución desde el proveedor hasta el consumidor. Siguiendo esta cadena de distribución tenemos a las aerolíneas, una vez ingresada la carga en las aerolíneas estas las distribuyen hacia los diferentes aeropuertos

del mundo donde llegan a su lugar de destino, las cajas llegan nuevamente a las cargueras que son entregadas a los consumidores y a los diferentes agentes que intervienen como los mayoristas y los minoristas conservando siempre la cadena de refrigeración.

2.3.4.- Promoción:

Con la promoción lo que hacemos es comunicar las características y beneficios del producto. Es por eso que como medio de publicidad la empresa "El Jardín" tiene una página web en donde pueda ser visitada virtualmente por diferentes clientes y solicitar pedidos para diferentes fechas especiales, la empresa EXPOFLORES se encarga de hacer las relaciones públicas con los diferentes personeros de las empresas compradoras de flor hacia los diferentes mercados, la promoción de ventas a través de sus diferentes ejecutivos de ventas de flor ofertan la flor de acuerdo a la temporada ofreciendo rebajas en precio, incentivos como muestras gratis y envíos de variedades nuevas como promocionales, etc. Con esta promoción damos a conocer una nuestro producto. Además como marketing directo utilizamos el Marketing telefónico que es la principal herramienta del marketing directo y consiste en utilizar el teléfono para vender directamente a los consumidores y a empresas.

Y con el Marketing por correo directo podemos enviar una oferta, un anuncio, nuestros clientes en una dirección específica (su domicilio, oficina, fax o e-mail). Las ventajas de este medio son que permite llegar de una manera muy selectiva y personalizada al mercado meta, además ser muy flexible y de permitir una medición fácil de los resultados. Sin embargo, para que este medio sea lo suficientemente efectivo, requiere de una lista de correos bien confeccionada por mercados para de esa manera, llegar a quienes realmente se debe llegar. El funcionamiento del marketing directo se basa en la utilización de bases de datos que contienen información muy detallada de cada cliente con la finalidad de ajustar las ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos e incluso de compradores individuales.

2.4. ANÁLISIS DEL POAM

El Objetivo del POAM es analizar y valorar las amenazas y oportunidades de la plantación "El Jardín" estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de: Factores Económicos, Factores Políticos, Factores Tecnológicos Factores Legales, Factores Socio Culturales y Factores Geográficos

DIAGNÓSTICO EXTERNO – POAM

FACTOR ECONÓMICO

CUADRO No.2.8.

FACTOR ECONÓMICO	DIAGNOSTICO EXTERNO - POAM								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
PIB			X						X
Balanza Comercial					X			X	
Aranceles y ATPDA				X			X		
Inflación		X						X	
Tasa Activa y Pasiva		X						X	
Riesgo País						x			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORADO POR: EL AUTOR

FACTOR POLÍTICO

CUADRO No.2.9.

FACTOR POLITICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inestabilidad Política				X			X		
Corrupción					X			X	

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORADO POR: EL AUTOR

FACTOR CULTURAL

CUADRO No.2.10.

FACTOR SOCIO CULTURAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Apoyo social		X						X	
Medio Ambiente	X						X		

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORADO POR: EL AUTOR

FACTOR TECNOLÓGICO

CUADRO No.2.11.

FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Variaciones tecnológicas que afecten la Producción					x		x		
Incorporación de nuevas tecnologías	x						x		

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORADO POR: EL AUTOR

FACTOR GEOGRÁFICO

CUADRO No.2.12.

FACTOR GEOGRÁFICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Factores climáticos	X						X		

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORADO POR: EL AUTOR

2.4.1.-ANÁLISIS INTERNO PCI

Dentro del estudio de la empresa "El Jardín" se ha considerado relevante analizar dentro del ámbito interno; la capacidad directiva y de organización, servicio, marketing, ventas, administración, finanzas, sistema contable, y recursos humanos.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

FACTOR DIRECTIVO Y ORGANIZACIONAL

CUADRO No.2.13.

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
FACTOR DIRECTIVO Y ORGANIZACIONAL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Imagen Corporativa	x						x		
Uso de planes estratégicos				x			x		
Visión Empresarial	x						x		
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes					x			x	
Capacidad de Liderazgo	x						x		

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI									
FACTOR MARKETING	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Calidad de la rosa	x						x		
Precios					x		x		
Publicidad		x						x	
Servicio al cliente	x				x		x		
Buena Distribución y Logística	x				x		x		
Posibilidad Expansión de Mercados	x				x		x		

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

FACTOR ADMINISTRACIÓN

CUADRO No.2.15.

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI									
FACTOR ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Planificación		x						x	
Organización		x						x	
Empresa Familiar				x			x		
Dirección y Control		x						x	
Buena Relación con los Proveedores	x						x		

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI									
FACTOR FINANZAS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Financiamiento			x						x
Inversiones en Invernaderos	x						x		
Buen apalancamiento financiero	x						x		

FACTOR CONTABLE

CUADRO No.2.17.

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI									
FACTOR CONTABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Sistema Contable	x						x		
Tecnología	x						x		
Control de Ventas	x						x		
Inventarios		x						x	
Manejo Gestión Centralizada				x			x		

FACTOR RECURSOS HUMANOS

CUADRO No.2.18.

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI									
FACTOR RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Capacitación		x					x		
Estímulos al personal					x			x	
Ambiente Laboral		x					x		
Grado de confiabilidad					x			x	
Sentido de pertenencia						x		x	
Personal Técnico Calificado	x						x		
Alta rotación del personal				x			x		

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

2.5.- ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA EN JARDÍN

El análisis FODA es una técnica estratégica para determinar las Fortalezas y Debilidades propias de la organización y las Oportunidades y Amenazas que enfrenta la empresa en su entorno.

FORTALEZAS

- Calidad de la rosa.
- Buen apalancamiento financiero.
- Personal técnico calificado.

- Buena relación con proveedores.
- Buena ubicación y distribución logística de la finca.
- Posibilidades de expansión de Mercados
- Buena inversión en invernaderos y sistemas de drenajes.
- Buen manejo del portafolio de clientes, de esta manera se distribuye el riesgo.

OPORTUNIDADES

1.- Factores Climáticos

- Excelente luminosidad permanente durante todo el año y la altura de los suelos donde se cultiva la rosa, lo que asegura una mayor calidad de la flor por el tamaño del botón, y además una reducción en el período de crecimiento de la planta.
- Calidad de los suelos ecuatorianos.

2.- Gran Aceptación del Producto por los Clientes

Las rosas producidas por la empresa tienen una gran aceptación por parte de nuestros clientes los cuales están ubicados principalmente en los Estados Unidos, Canadá; Alemania, Inglaterra, Francia, por sus precios competitivos y principalmente por la calidad de la flor, fresca, como variedad en colores.

3.- Ampliación del Mercado.

La empresa Florícola El Jardín, busca ingresar en el Mercado Ruso, el cual por sus características culturales, gusta de rosas de color rojo, con tallos superiores a 1 metro de largo, por lo que se debe adecuar la producción de la empresa para esta condición.

4.- Incorporación de Nuevas Tecnologías:

La empresa busca implementar nuevas tecnologías para disponer de nuevas variedades de rosas como también el mejoramiento del riego con el objetivo de mejorar la calidad de las flores.

DEBILIDADES

1.- Manejo de la gestión centralizada

No existe participación del personal en las políticas de la empresa. Esto conlleva a otra debilidad que son procesos administrativos lentos y demora en la toma de decisiones, lo que incide negativamente en la planificación del cultivo.

2.- Alta rotación de mano de obra.

El personal no se siente identificado con la empresa.

3.-Empresa familiar.

La dirección de la organización es empírica y los principales puestos los ocupan familiares, sin necesariamente tener la capacidad profesional o técnica que se requiere.

4.- No existe planificación operativa ni estratégica.

La empresa no cuenta con una organización formal y la gerencia no ha implementado una planificación estratégica orientado sobre la misión y visión.

AMENAZAS

1. Nuevos Participantes en el Mercado

Esta es una de las mayores amenazas para una empresa florícola puesto que: a mayor cantidad de ofertantes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.

En 1990 el Ecuador tenía una superficie cultivada de 286 has. De flores, para 1997 se sobrepasaron las 2000 hectáreas lo que significa que hay al menos 200 empresas en este sector.

En cuanto a nuevos participantes internacionales, Kenya, Zimbawe, Uganda y otros países africanos han incursionado en la producción de rosas de exportación (Corporación Proexant)

Los nuevos participantes como Kenya y Zimbawe fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de rosas que es Holanda. Si bien constituye una competencia, no es comparable la calidad de la flor ecuatoriana con la africana.

2. Competidores Tradicionales

Gran fuerza que han adquirido los competidores tradicionales, principalmente por ventajas competitivas, principalmente por la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reducen sus costos de producción y amplían sus beneficios. Holanda, Alemania e Italia en Europa; Colombia (principal competidor de Ecuador), Canadá, México y Costa Rica en América. Por otro lado, la falta de adquisición de los Royalties por parte de las empresas nacionales facilita a que éstas puedan vender a precios más bajos. (Corporación Proexant)

La no adquisición de Royalties tiene dos efectos: 1) reduce los costos de las rosas, pudiendo ofrecerse a menor precio y dañando el mercado como consecuencia, y 2) la defensa de las empresas nacionales que sí han adquirido

los Royalties que pueden defenderse de las acusaciones de dumping, principalmente realizadas por los productores estadounidenses.

3. Productos Sustitutivos

El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún. En San Valentín, principal fecha para la exportación de rosas, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado una rosa de seda de la India, que era una imitación perfecta de la rosa natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible.

No es posible "dormirse en los laureles", el éxito alcanzado por nuestras rosas puede verse mermado debido al trabajo ineficiente en la apertura de nuevos mercados.

4. Clientes Exigentes de Flores de Alta Calidad y Variedad.

Lo que influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que, a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse.

Es indispensable que las floricultoras inviertan en la selección y compra de plantas para asegurar la versatilidad y el acceso a los mercados, de acuerdo con las exigencias del cliente.

Una empresa florícola debe usar la siguiente estrategia competitiva básica, para aprovechar sus oportunidades con el fin de hacer frente a sus amenazas:

Diferenciación Orientada: que busca crear nuevos nichos de mercado en donde se sirva mejor que la competencia. Actualmente, los gremios en general y las empresas en particular están buscando posibilidades en el mercado asiático y en el mercado de Europa Oriental. Mediante la fortificación del área de marketing, realizando estudios de mercado y mejorando los servicios post-venta.

Adicionalmente, pueden considerarse como estrategias secundarias y permanentes:

1. Desarrollar ligas estrechas entre clientes y proveedores: buscando la integración vertical con proveedores y brokers, y además investigando horizontalmente a las demandas de los clientes, en cuanto a variedad y precio, y la oferta de los competidores en cuanto a calidad y oportunidad.
2. Transformarse en un productor de bajos costos, sin perjuicio de la calidad: aprovechando las ventajas comparativas y mejorando las competitivas.

Las estrategias para penetración en mercados serán:

- a. Aprovechar ventajas competitivas y comparativas, lo que se verá reflejado en un precio más competitivo.
- b. Diferenciación por calidad, mejorando el manejo del cultivo y el manejo post-cosecha de la flor.
- c. Posicionamiento en los mercados tradicionales por marca (florícola) y por origen (flor ecuatoriana).
- d. Segmentación, de acuerdo a las exigencias del mercado, por ejemplo:

Estados Unidos prefiere rosas rojas, de botones medianos a pequeños, en bunches de 25 rosas, con tallos de 50 a 80 cm.; Europa prefiere mucha variedad en colores, botones grandes, bunches de 20 rosas y tallos de 60 a 90 cm., a excepción de Alemania y Suiza que tiene preferencias similares a los Estados Unidos (Corporación Proexant); muchos mercados están empezando a no comprar las flores que no tengan especificaciones de "sello verde" (control de no utilización de pesticidas y fertilizantes químicos, y control de protección ambiental), lo que por otro lado también repercute en los precios.

5.- Aranceles, ATPDA y Acuerdos Comerciales

La Comunidad Económica Europea, firmo en mayo de 2010 un tratado de Libre Comercio con los países centroamericanos, también con Colombia y Perú; estos dos últimos país producen rosas, especialmente Colombia que dispone de excelente calidad y competitividad al disponer de fletes más baratos. Es probable para el año 2011, a Ecuador no se renueve las preferencias arancelarias que goza con Europa, a través del ATPDA, lo que resultaría desastroso para el sector florícola.

6.- Inestabilidad Política

La Asamblea Nacional a tratado en el primer semestre del año 2010 aprobar varias leyes muy polémicas con la “Ley del Agua; Ley de Educación Superior y control a los medios de comunicación, lo que ha provocado inestabilidad política, a través de conflictos, paros, movilizaciones indígenas, factores que resultan negativos para el sector florícola, especialmente el cierre de carreteras, por lo que puede parar el despacho de flores hacia el aeropuerto de Quito y su exportación con el consiguiente daño en las rosas.

2.6 MATRIZ DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA

MATRIZ DE EFICIENCIA O DE APROVECHABILIDAD

CUADRO No.2.19.

	OPORTUNIDADES				
	Factores Climáticos	Incorporación Nueva Tecnología	Gran aceptación del producto	Ampliación del mercado	
ALTO = 5 MEDIO=3 BAJO=1					
FORTALEZAS					
Calidad de las Rosas	5	5	4	4	18
Buen apalancamiento financiero	5	5	5	4	19
Personal Técnico calificado	4	3	5	4	16
Buena relación con proveedores	4	3	4	2	13
	18	16	18	14	

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Autor de la Investigación

MATRIZ DE DEFICIENCIA O VULNERABILIDAD

CUADRO No.2.20

	DEBILIDADES				
	Manejo de gestión centralizada	Alta rotación de mano de obra	Empresa de tipo familiar	No existe planificación operativa	
ALTO = 5 MEDIO=3 BAJO=1					
AMENAZAS					
Nuevos participantes en el mercado	4	4	4	4	16
Aranceles y ATPDA	5	3	5	4	17
Inestabilidad Política	4	5	5	4	18
Productos sustitutivos	4	3	4	2	13
	17	15	18	14	

Fuente: Análisis FODA
 Elaborado por: Autor de la Investigación

2.6.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNOS

CUADRO No.2.21.

	PUNTAJE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Factores Climáticos	18	14	4,5	0,62
Incorporación Nueva Tecnología	16	12	4	0,49
Gran aceptación del Productos	18	14	4,5	0,62
Ampliación del Mercado	14	11	3,5	0,38
AMENAZAS				
Nuevo participantes en el mercado	16	12	4,25	0,52
Aranceles y ATPDA	17	13	3,75	0,49
Productos Sustitutivos	13	10	4,5	0,45
Inestabilidad Política	18	14	3,5	0,48
Total	130	1		4,06

CALIFICACIÓN: ALTO=5; MEDIO =3; BAJO =1

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Autor de la Investigación

ANÁLISIS Y COMENTARIO: El valor de 4,06 que es la suma total que corresponde a una Muy Buena capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores externos, por lo que se debe aprovechar los factores que ayuden al desarrollo de la empresa.

2.6.2 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS

CUADRO No.2.22.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS

	PUNTAJE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
Calidad de Rosas	18	0,14	4,5	0,62
Buen apalancamiento financiero	19	0,15	4	0,58
Personal altamente calificado	16	0,12	4,5	0,55
Buena relación con los proveedores	13	0,10	3,5	0,35
DEBILIDADES				
Manejo de Gestión Centralizada	17	0,13	4,25	0,56
Alta rotación de mano de obra	15	0,12	3,75	0,43
Empresa Familiar	18	0,14	4,5	0,62
No existe planificación operativa y estratégica	14	0,11	3,5	0,38
Total	130	1,00		4,10

CALIFICACIÓN: ALTO=5; MEDIO=3; BAJO=1

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Autor de la tesis

ANÁLISIS Y COMENTARIO: El valor de 4,10 que es la suma total que corresponde a una Buena capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores internos, por lo que se debe aprovechar los factores que ayuden al desarrollo de la empresa.

2.7.- MATRIZ FODA PUNTUADA.

En base a las puntuaciones obtenidas en los cuadros anteriores y ordenados de mayor a menor:

CUADRO No.2.23.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Buen Apalancamiento Financiero	O1: Factores Climáticos
F2: Calidad de las Rosas	O2: Gran Aceptación de los Productos
F3: Personal Altamente Calificado	O3: Incorporación Nueva Tecnología
F4: Buena Relación con los Proveedores	O4: Ampliación del Mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Empresa Familiar	A1: Inestabilidad Política
D2: Manejo de la Gestión Centralizada	A2: Aranceles y ATPDA
D3: Alta Rotación del Personal	A3: Nuevos Participantes en el Mercado
D4: No existe Planeación Operativa y Estratégica	A4: Productos Sustitutos.

2.7.1.- MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA O AODF

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.¹⁵

¹⁵ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 200.

2.7.2.-METODOLOGÍA¹⁶

La matriz de amenazas, oportunidades; debilidades y fortalezas contempla la elaboración de los puntos detallados a continuación:

- ✓ Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- ✓ Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente

¹⁶Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

MATRIZ AODF

CUADRO No.2.24.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1) Buen Apalancamiento Financiero	D1) Empresa Familiar
	F2) Calidad de las Rosas	D2) Manejo de Gestión Centralizada
	F3) Personal Altamente Calificado	D3) Alta Rotación del Personal
	F4) Buena Relación con los Proveedores	D4) No existe Planeación Operativa y Estratégica
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1) : Factores Climáticos	(F1-O1) Incrementar o diversificar la producción florícola	
O2) Gran Aceptación de los Productos	(F2-O2) Diversificar el mercado	
O3) Incorporación Nueva Tecnología	(F3-O3) Mejorar la calidad en el proceso de producción y post cosecha	(D3-O3) Mejorar la inducción en la empresa y capacitación al personal
O4) Ampliación del Mercado		(D4-O4) Mejorar los Procesos de Producción y Post cosecha
AMENAZAS	FA	DA
A1) Inestabilidad Política	(F1-A1) No solicitar crédito bancarios	
A2) Aranceles y ATPDA	(F2-A2) Buscar nuevos mercados que no pertenezcan a la Comunidad Europea	(D2-A2) Hacer a la empresa más competitiva a través de la implementación de la ISO 9001-2008
A3) Nuevos Participantes en el Mercado		
A4) Productos Sustitutos		

Fuente: FRED R. DAVID. Administración Estratégica

2.8.- CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y METAS EN LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

Las estrategias es el camino más adecuado que nos permite alcanzar los objetivos deseados por la organización de forma eficaz y oportuna al menor costo posible y con un mínimo de riesgos.

Los objetivos son lo que quiere y a dónde quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.

2.8.1.- OBJETIVOS GENERALES Y ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

2.8.1.1.- ORGANIZACIÓN

Objetivo General: Estructurar a la empresa florícola El Jardín, para que sea una organización funcional y descentralizada.

Estrategia General: Realizar un organigrama estructural y funcional, además de establecer las funciones y responsabilidades para cada puesto.

2.8.1.2.- RECURSO HUMANO

Objetivo General: Retener al personal y motivarlo

Estrategia General: Ofrecer incentivos por cumplimiento de objetivos y brindar capacitación permanente, para lograr un mejoramiento tanto de la calidad como para el servicio al cliente

2.8.1.3.- COMERCIALIZACIÓN

Objetivo General: Incrementar el nivel de ventas de la empresa.

Estrategia General: Colocar las rosas en nuevos mercados, especialmente en países europeos como: Lituania, Estonia, Ucrania; República Checa, Alemania y Reino Unido

2.8.1.4.- MARKETING

Objetivo General: Buscar socios estratégicos que dispongan de canales de comercialización para ingresar a nuevos mercados

Estrategia General: Participar en ferias internacionales de flores, especialmente en Europa

2.8.1.5.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo General: Extender la línea de productos de acuerdo a los requerimientos del mercado

Estrategia General: Incorporar a la empresa la comercialización de otras variedades de flores para atender otros mercados.

2.8.1.6.- PRODUCCIÓN

Objetivo General: Producir y comercializar flores de la más alta calidad

Estrategia General: Implementar el control de calidad por medio de indicadores de gestión, para optimizar la maquinaria, recursos humanos y tecnología disponible

2.8.1.7.- FINANZAS

Objetivo General: Obtener mayores utilidades y beneficios para la empresa

Estrategia General: Reducir costos, en base al mejoramiento continuo en los procesos.

2.8.2-MATRIZ DE OBJETIVOS – ESTRATEGIAS – POLÍTICAS Y METAS PARA LA EMPRESA EL JARDÍN

CUADRO No.2.25.

ÁREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	METAS
ORGANIZACIÓN	Estructurar empresa para que sea una organización eficiente y descentralizada	Realizar un organigrama estructural y funcional; además de establecer las funciones y responsabilidades para cada puesto	Las comunicaciones de la empresa se realizaran formalmente a través de memorándums	Disponer de nuevo organigrama funcional y de personal para enero de 2010
RECURSOS HUMANOS	Retener al personal y motivarlo	Ofrecer incentivos por cumplimiento de objetivos y brindar capacitación permanente, para lograr un mejoramiento tanto de la calidad como para el servicio al cliente	Cada 6 meses evaluar al personal para determinar los requerimientos de capacitación como cumplimientos de objetivos para establecer incentivos	Disminuir el índice de rotación del personal al menos en un 50%
COMERCIALIZACIÓN	Incrementar el nivel de ventas de la empresa	Colocar las rosas en nuevos mercados europeos como: Lituania, Estonia, Ucrania, República Checa, Alemania y Reino Unido	Contar con personal bilingüe o trilingüe en el departamento de comercialización	Anualmente contar por lo menos con 1 nuevo mercado para colocar las flores.

MARKETING	Buscar socios estratégicos que dispongan de canales de comercialización para ingresar a nuevos mercados	Participar en ferias internacionales de flores, especialmente en Europa	Elaborar un presupuesto anual para la participación directa de la empresa en ferias internacionales y que el mismo represente un valor referencial equivalente al 5% del monto total de ventas	Contar con 1 nuevo "bróker" para el ingreso a nuevo mercado de forma anual.
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Estar de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado	Incorporar nuevas variedades de flores.	Constantemente renovar la tecnología y buscar proveedores que ofrezcan nuevas variedades de flores para injertar.	Contar por lo menos con 6 nuevas variedades de flores de forma anual para su venta
PRODUCCIÓN	Producir y comercializar flores de la más alta calidad	Implementar el control de calidad por medio de indicadores de gestión	Cada área de la empresa deberá elaborar sus propios indicadores de gestión	Cada área deberá contar por lo menos con 4 indicadores de gestión para diciembre de 2010

FINANZAS	Obtener mayores utilidades y beneficios para la empresa	Reducir costos, en base al mejoramiento continuo en los procesos.	Reducir los tiempos y movimientos en los procesos de producción	Mejoramiento continuo en los procesos y su evaluación será anual
----------	---	---	---	--

Fuente: Empresa el Jardín

Elaborado por: El autor de la investigación

2.9.- BALANCE SCORECARD

“Los altos ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. También saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera, tales como el retorno sobre la inversión y los beneficios por acción, pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda”¹⁷

El enfoque clásico estaba orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, donde la esencia del control de gestión se orientaba en el análisis de los desvíos, por lo que debían esperar al final para conocer los resultados dejando de lado el hecho de que las mediciones deben concedernos tiempo para reaccionar ante las desviaciones entre lo obtenido y lo esperado.

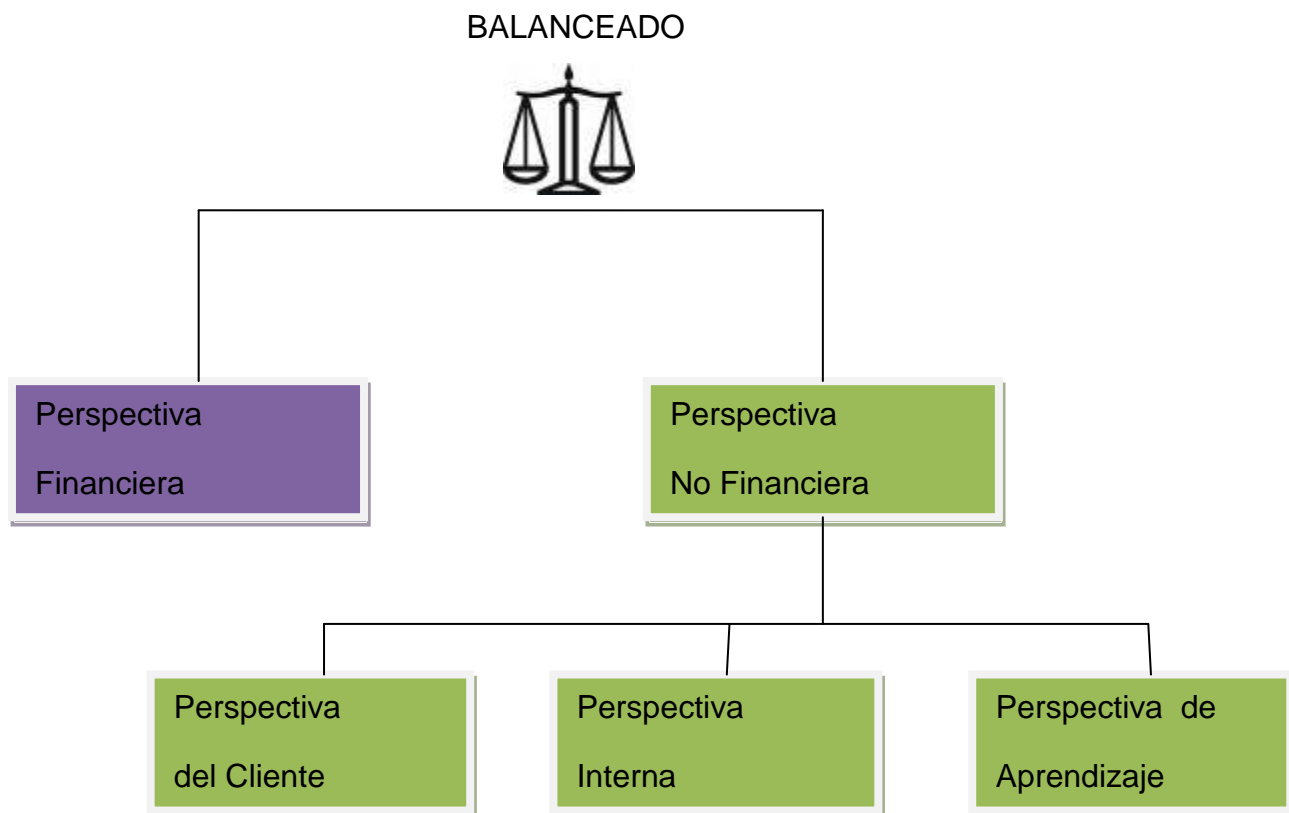
Una vez más el entorno pero esta vez con nuevas características: creatividad, innovación, el auge de los activos intangibles y la adaptabilidad exigen un poco más de las organizaciones.

Frente a esta nueva realidad ha adquirido notable relevancia el Sistema de Control de Gestión conocido como Cuadro de Mando Integral CMI: “un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. El Balance Scorecard incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero”¹⁸

¹⁷ KAPLAN Robert , NORTON David, Cuadro de Mando Integral, España, 2005,p.321.

¹⁸ KAPLAN y NORTON, Ibíd.,p.322

2.9.1.- ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL GRÁFICO No.2.7.



Fuente: Kaplan y Norton, 2005

“El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alienar el comportamiento de los miembros de la organización”¹⁹

2.9.2.- ELEMENTOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La aplicación del Balance Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización por que a partir de estos elementos se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en forma de

¹⁹ APAZA MEZA Mario, Balance Scorecard Estrategia y Valor, Perú, Edit.Pacífico,p. 154

mapas estratégicos o conceptualizados, antes, en otro formato. “Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele estar ya definida, y de lo que se trata, es de plasmarla en un mapa estratégico”²⁰

2.9.3.- PERSPECTIVAS, MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la empresa.

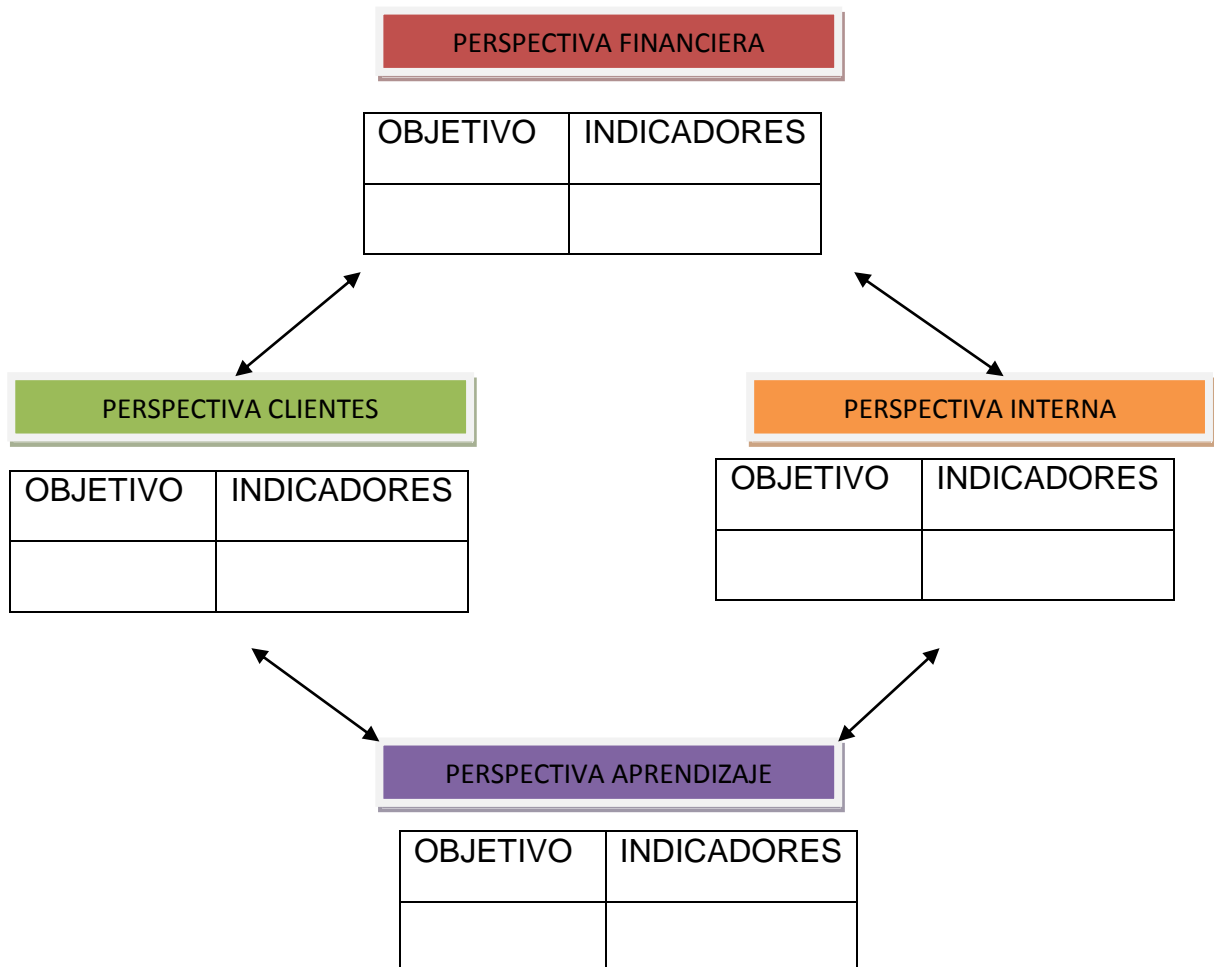
El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más utilizadas son:

- Perspectiva financiera (o de los accionistas)
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna (o de procesos)
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (infraestructuras o de innovación)

²⁰ *Ibíd.*, p.155.

2.9.4.- PERSPECTIVAS- DIMENSIONES CRÍTICAS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN

GRÁFICO No.2.8.



FUENTE: APAZA MEZA Mario, Balance Scorecard Estrategia y Valor,

PERSPECTIVA FINANCIERA

Si bien es cierto que muchas veces nos planteamos la satisfacción de los accionistas a través de la generación o creación de valor económico financiero para ellos como un objetivo final, se considera en términos de optimización de empresas. Este es más bien un requisito que un fin. Por otra parte la única

satisfacción de los accionistas no deriva del valor económico-financiero generado sino también de la imagen frente a la colectividad, etc.

No obstante ello, es necesario planificar, llevar a cabo acciones y ajustarlas para hacer viable el alcance de niveles satisfactorios de valor económico-financiero que resulten atractivos a los accionistas.

Para ello requerimos no tan sólo decidir cómo medir el valor acumulado y agregado, sino determinar y enlazar entre sí sus factores determinantes. En la actualidad disponemos de dos alternativas comparables y útiles, suficientemente generalizadas: Valor Actual Neto y del Flujo de Caja Libre.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

En concordancia y complemento con lo visualizado en la perspectiva anterior, aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos.

PERSPECTIVA INTERNA

Como obviamente los procesos -por sí mismos- no tienen perspectiva, nos referimos a las perspectivas que los clientes y dueños de los procesos tienen en relación con la excelencia de los procesos internos de negocios requeridos para satisfacer plenamente a los clientes y a los accionistas de la empresa.

Si en la perspectiva de los clientes de la empresa identificamos los objetivos a alcanzar para satisfacerlos a ellos, en el diseño de la interconexión con los objetivos a alcanzar en los procesos internos de negocios, centramos nuestra atención en los procesos en que deberíamos ser excelentes para alcanzar

dichos objetivos y específicamente en la forma de medir dichos objetivos de excelencia.

2.9.5.- APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD A LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

MAPA ESTRATÉGICO

CUADRO No.2.26.



FUENTE: APAZA MEZA Mario, Balance Scorecard Estrategia y Valor

2.9.6.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar las ventas
- Disminuir los costos
- Mantener la rentabilidad fijada por la Empresa.
- Tener índice de liquidez y capital de trabajo suficientes para operar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Fidelizar a los clientes
- Ingresar en nuevos mercados
- Ofrecer nuevas variedades de flores
- Mejorar la satisfacción de clientes

PERSPECTIVA INTERNA

- Identificar los procesos claves y cadena de valor
- Mejorar la calidad producción rosas
- Gestionar los recursos de forma rentable
- Entrega de pedidos a tiempo

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mejorar la participación de los empleados
- Presentar innovaciones y creatividad
- Capacitar al personal
- Disminuir la rotación del personal

2.9.7.- IMPLEMENTACIÓN MATRIZ BALANCE SCORECARD

PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO No.2.27.

OBJETIVO	INDICADOR
1.- Incrementar las ventas	Incremento porcentual anual de las ventas totales
2.- Disminuir los costos	Costos Fijos / Costo Total *100 Costos Variables/ Costo Total*100
3.- Mantener la rentabilidad fijada por la Empresa.	Utilidad Neta = Utilidad antes Impuesto a la Renta- 25% Impuesto a la Renta Crecimiento Utilidad Neta = Aumento porcentual anual de la utilidad neta
4.- Tener índice de liquidez y capital de trabajo suficientes para operar.	$\text{Índice Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ Capital Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

FUENTE. GÓMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia, Edit. 3R Editores, 2007, p.299

PERSPECTIVA CLIENTE

CUADRO No.2.28.

OBJETIVO	INDICADOR
1.- Fidelizar a los clientes	Clientes totales- Desertores/Clientes Totales
2.- Ingresar en nuevos mercados	Mercados Nuevos/ Mercados Totales*100
3.- Ofrecer nuevas variedades de flores	Número de variedades nuevas/ Total de variedades producidas *100
4.- Mejorar la satisfacción de clientes	Número de Quejas

FUENTE. GÓMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia, Edit. 3R Editores, 2007, p.299

PERSPECTIVA INTERNA

CUADRO No.2.29.

OBJETIVO	INDICADOR
1.- Identificar los procesos claves y cadena de valor	Número de Macro Procesos Número de Procesos Clave Número de Subprocesos Número de Elementos Cadena de Valor
2.- Mejorar la calidad producción rosas	Total Número botones de flor cosechadas/ Número de botones de flor defectuosas
3.- Gestionar los recursos de forma rentable	Rentabilidad = Utilidad Neta/ Activo Total
4.- Entrega de pedidos a tiempo (IDC)	IDC = Número de pedidos entregados a tiempo y completos/ Total de pedidos *100

FUENTE. GÓMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia, Edit. 3R Editores, 2007, p.299

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO No.2.30.

OBJETIVO	INDICADOR
1.- Mejorar la participación de los empleados	Total sugerencias recibidas / Total empleados
2.- Presentar innovaciones y creatividad	Total de sugerencias aceptadas/ Total sugerencias presentadas
3.- Capacitar al personal	Número de cursos* personal asistente / Total del personal *100
4.- Disminuir la rotación del personal	Personal Total – Desertores/ Total Personal *100

FUENTE. GÓMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia, Edit. 3R Editores, 2007, p.299

CAPÍTULO III

MAPEO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

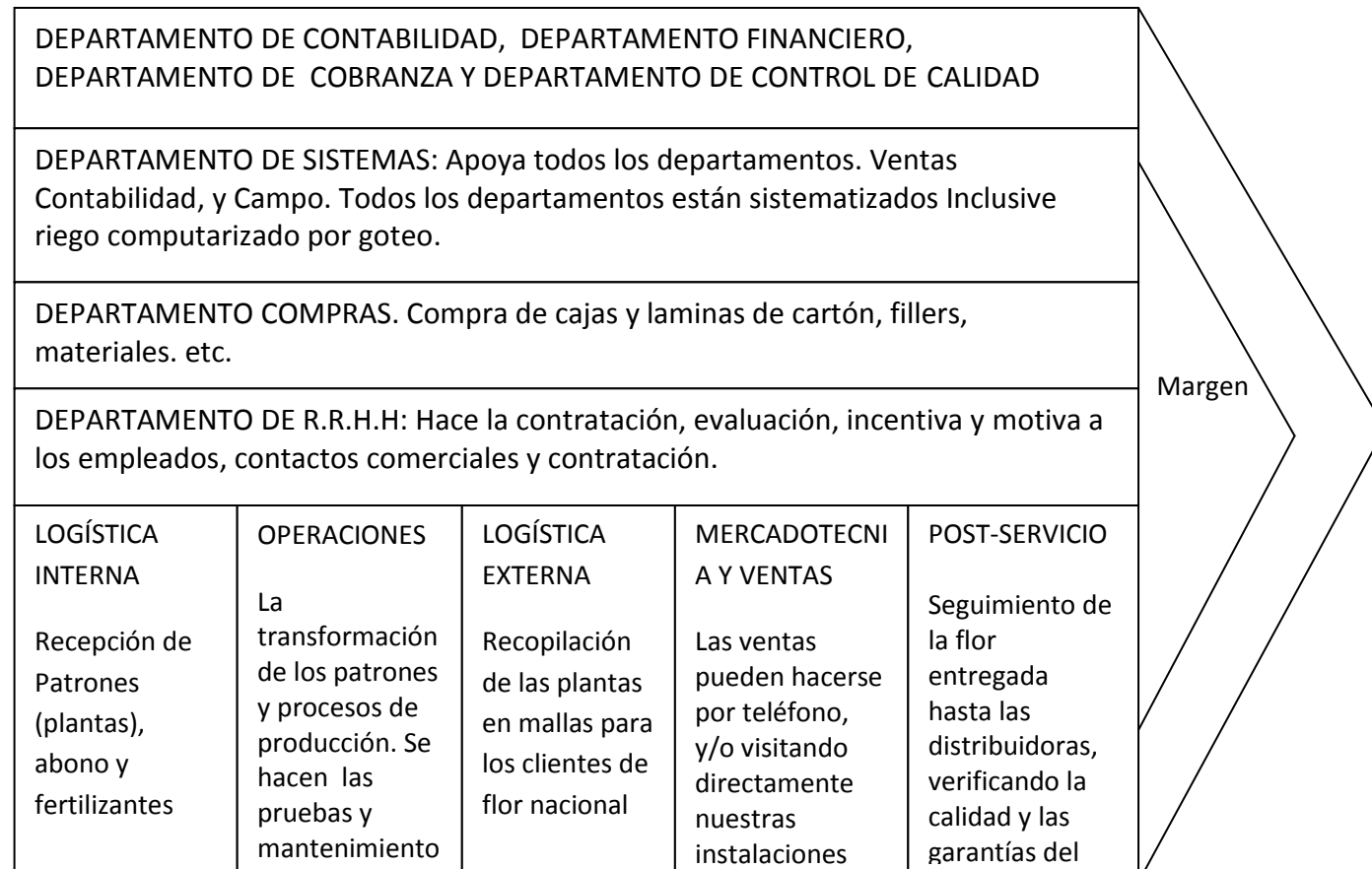
CADENA DE VALOR

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en las empresas. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

La empresa Florícola El Jardín cuenta con los macro procesos primarios; la logística interna, operaciones, logística interna, mercadotecnia, ventas, y post-servicio, todos estos con sus subprocesos correspondientes. Además los procesos de apoyo como son; el departamento financiero, departamento de sistemas, departamento de compras y recursos humanos, a continuación se presentan detalladamente en la siguiente cadena de valor:

CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

GRÁFICO No.3.1.



3.2.- GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos contempla al encadenamiento de las actividades desde una perspectiva muy amplia, y no tan solo funcional, ya que va desde el proveedor del servicio o producto hasta su usuario o cliente final, identificando los factores que influyen de manera positiva o negativa en la entrega del producto o prestación del servicio.

En cada departamento existen operaciones fragmentadas que limitan el análisis interno para detectar sus puntos críticos y si logran darse cuenta los empleados no pueden hacer nada al respecto porque saldría de su responsabilidad.

La gestión por procesos radica en combinar las bondades de la reingeniería con las del mejoramiento continuo de tal forma que permitan realizar un análisis profundo de todos los procesos de la organización buscando un cambio de fondo y representativo con el fin de rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados y generen un valor agregado al producto o servicio final, y desechar todo lo que no añada valor.

Reingeniería significa empezar todo desde cero, lo cual resulta muy costoso para la organización pero para mi forma de ver puede mejorar los que existen y eliminar a aquellos que no agregan valor, reemplazándolos por otros que faciliten las actividades dentro de la organización, el objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente, entonces mi meta no es hacer más cosas con menos insumos sino es con menos costos brindar mayor calidad al cliente.

Considerando que cada interrupción dentro de los procesos genera un costo mayor en la organización y estos son los que debemos disminuir.

Con el nacimiento de la gestión por procesos, se estimula a crear un nuevo estilo de negocio y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para re alinear los procesos de sus organizaciones. Ya que bajo el pensamiento tradicional de la administración varias de las tareas

que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.

Entre los factores para el éxito de la organización, es darle al cliente un producto o servicio de calidad haciéndolo sentir satisfecho y para poder coordinar esta perspectiva con el mejoramiento de la organización se debe realizar una reingeniería que cambie tanto las formas de hacer las cosas como las de pensar y actuar de todo el talento humano que participa en la organización. Tienen que dejar de pensar en la estructura organizacional y centrarse en los procesos y su interacción con el cliente convirtiéndose en una inversión a largo plazo²¹

Es recomendable planificar y realizar periódicamente una revisión de los procesos de gestión y relevantes para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio, y rapidez de respuesta.

3.2.1.- PROCESO

Proceso es un conjunto organizado de actividades, acciones y operaciones que efectúan de manera ordenada, lógica y secuencial con la finalidad de obtener un producto o servicio de calidad y con el menor costo posible, el cual servirá para satisfacer las necesidades de nuestro cliente.











El proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Conceptuar el significado de procesos es relativamente sencillo, pero llevarlo a la práctica es una tarea mucho más compleja que implica el compromiso, cooperación y decisión de autoridades y empleados de la organización cuya combinación de talento y habilidades crea sinergia dentro de una cultura organizacional adecuada.

²¹ MANUAL DE CALIDAD ISO 9001-2000 Copyright 1997, 2008 Quality Systems Innovations, Inc pp. 13.

SIMBOLOGÍA USADA EN LA REALIZACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

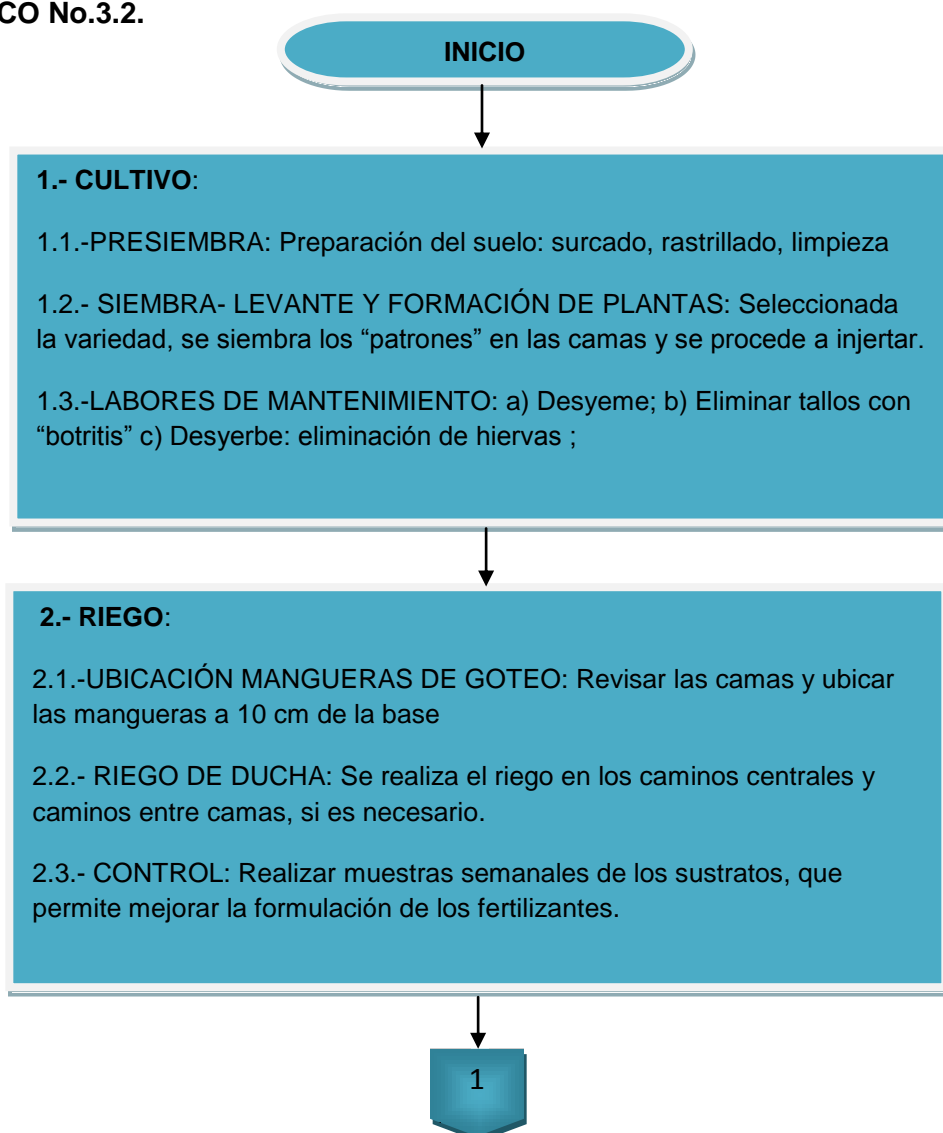
Los diagramas de flujo son representaciones gráficas en las cuales se indican las principales actividades y la secuencia para lograr las metas de la organización.

	Operación: Rectángulo	Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad
	Movimiento/transporte: Flecha ancha	Utilice para indicar el movimiento del output entre locaciones
	Punto de decisión: Diamante	Coloque un diamante en aquel punto del procese en el cual deba tomarse una decisión.
	Documentación:	Se utiliza para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Inspección: Círculo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido.
	Espera: Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	Almacenamiento: Triángulo	Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: Flechas	Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Conector: Círculo pequeño	Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Límites: Círculo Alargado	Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.

3.3.- MAPA DE PROCESOS FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

Se identificaron los siguientes procesos que se realizan en la actualidad: Cultivo, Riego, Fertilización, Fumigación. La empresa florícola El Jardín, como una alternativa de exportación hacia los diferentes países del mundo, ha tenido una gran demanda; lo que exige innovar y mejorar sus procesos, acorde a los avances científicos y técnicos. Esta exigencia se plasmará en el Manual de Procesos y Procedimientos el que permitirá a través de su aplicación brindar un eficiente y eficaz servicio a todos los clientes que tiene la plantación El Jardín.

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN GRÁFICO No.3.2.



1

3.- FERTILIZACIÓN

3.1.-ACTIVIDADES TÉCNICAS:

- a) Registro: Jefe Técnico anota todos los fertilizantes con sus cantidades en el formulario “Programación de Fertilización”
- b) Cambio: de formulación de fertilización, cuando se detecta algún problema y se anota las razones de cambio.
- c) Autorización: Jefe Técnico autoriza la salida de bodegas de los fertilizantes.

3.2.- ACTIVIDADES OPERATIVAS

- a) Salida de Bodega: el “Asistente de Riego” prepara la solución “madre” en 3 tanques.
- b) Se realiza la mezcla de las soluciones, por parte del Asistente de Riego.
- c) Llenado de tanques: con agua a la mitad de su capacidad y se incorpora en ellos los fertilizantes.
- d) Bombeo: los fertilizantes son bombeados e ingresan en las tuberías de riego y se procede a la fertilización en las camas.

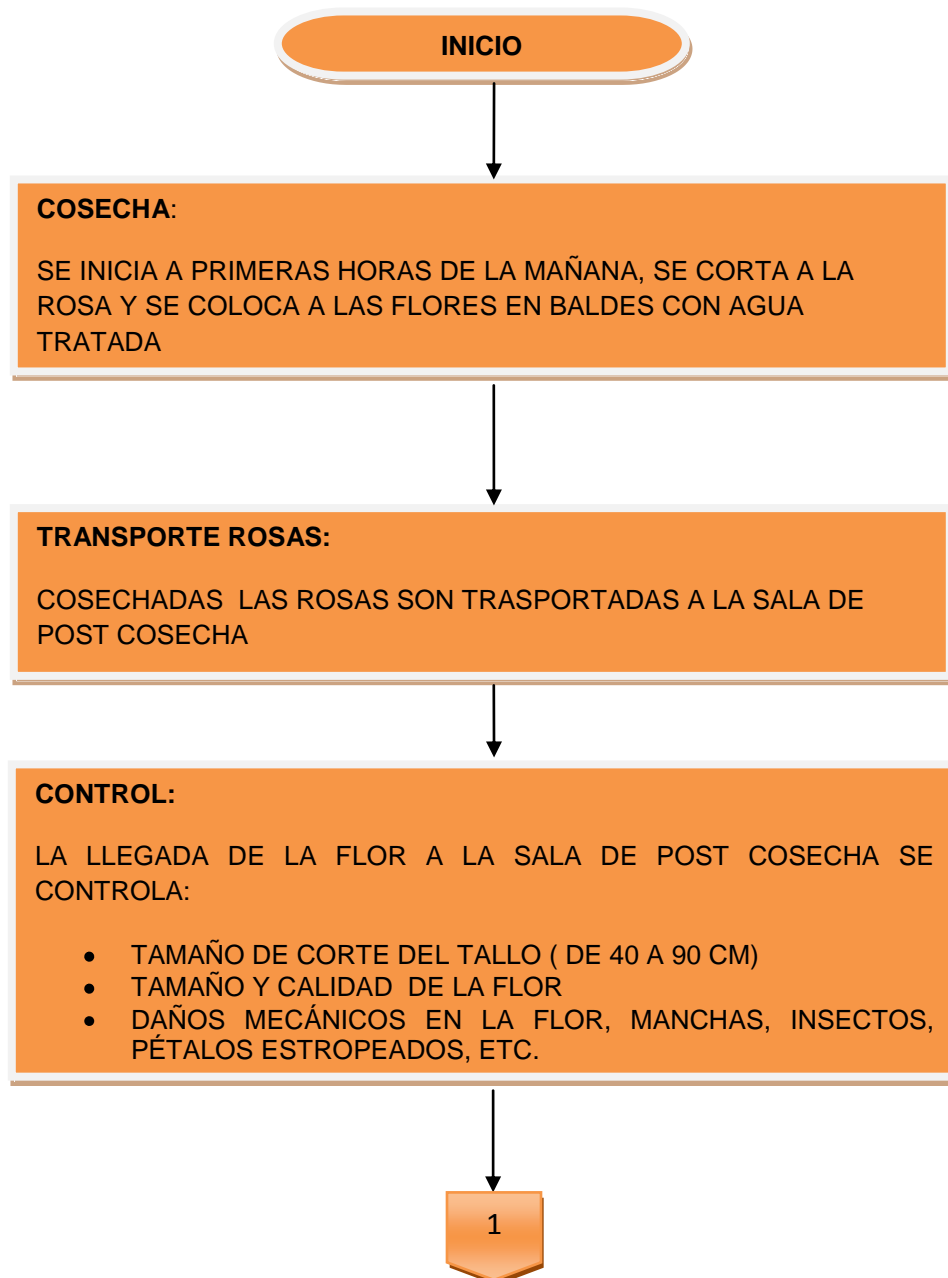
4.- FUMIGACIÓN

- 4.1. Cronograma: Jefe Técnico establece cronograma para fumigación.
- 4.2.- Formulación de Fumigación: Puede cambiarse por análisis de laboratorio y/o se detecte por observación del cultivo o post cosecha; algún problema de enfermedades y/o plagas.
- 4.3.- Salida de químicos: Jefe Técnico autoriza la salida de bodega de los químicos.
- 4.4.- Llenado de tanques: Asistente de Fumigación, llena tanques con agua a la mitad de su capacidad y en ellos se incorpora los químicos.
- 4.5.- Fumigación manual: los trabajadores agrícolas cargan en mochilas las bombas y fumigan manualmente las plantas.

FIN

PROCESO DE POST COSECHA

GRÁFICO No.3.6.



1

SE HACEN RAMOS:

- CLASIFICADAS LAS ROSAS SE HACEN RAMOS (BONCHES) CON 20 O 25 TALLOS, CON UN PESO DE ENTRE 22 A 24 KILOS.
- EN CADA RAMO CONSTA EL NOMBRE DE LA SEÑORITA EMBONCHADORA Y LA MARCA DE CONTROL DE CALIDAD.
- SE HACE EL CÓDIGO DE BARRAS.
- EL CARTÓN CORRUGADO MUESTRA LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE: NOMBRE DE VARIEDAD DE LA FLOR CANTIDAD Y TAMAÑO DE LOS TALLOS.

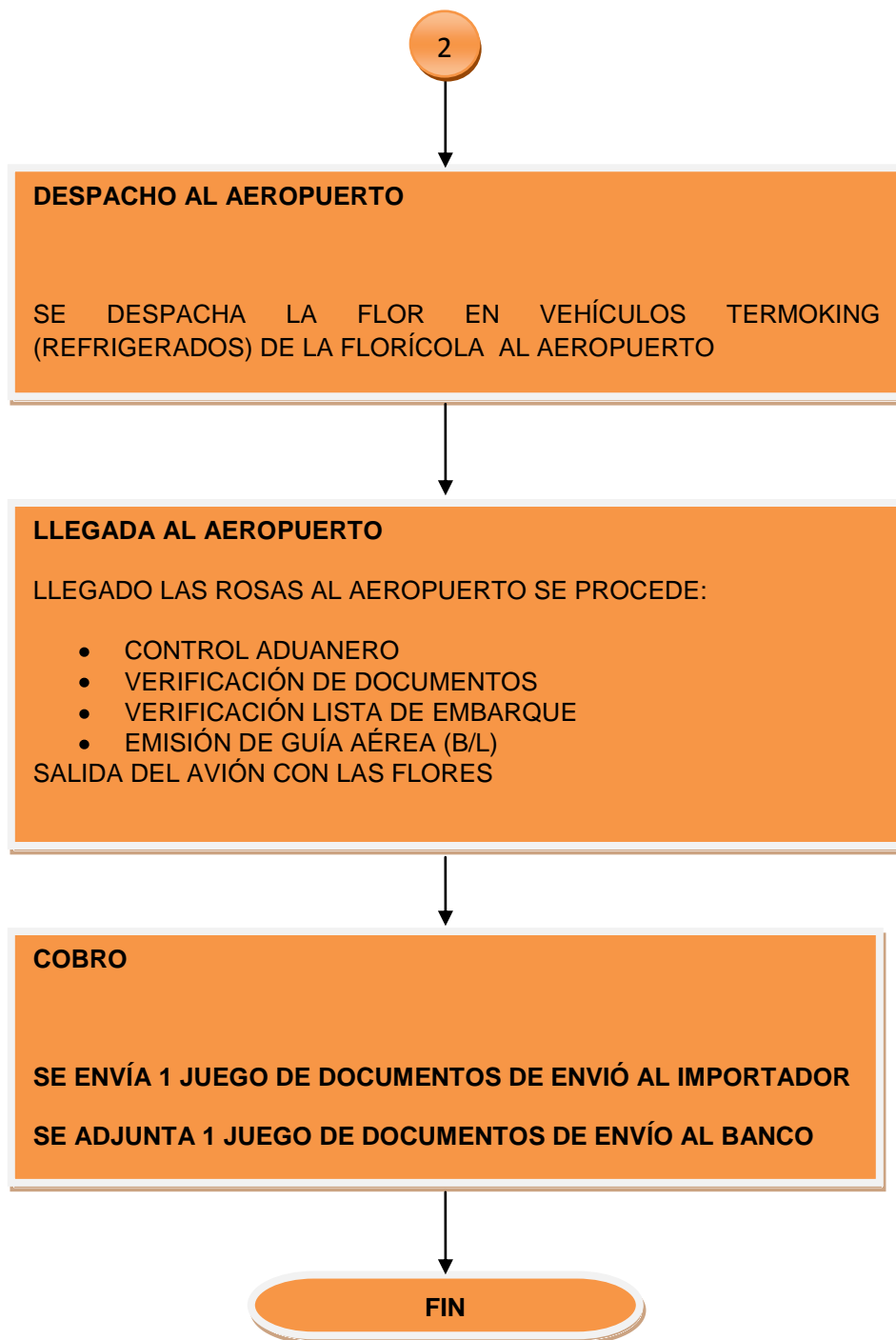
HIDRATACIÓN

LOS BONCHES SE HIDRATAN CON AGUA Y QUÍMICOS, LOS TALLOS EN CUARTO FRÍO A 5 C⁰, FINALMENTE SE HACE EL ÚLTIMO CONTROL DE CALIDAD.

CÁMARA DE PRE EMBARQUE

SE RECIBE A LOS BONCHES EN CÁMARA FRÍA A UNA TEMPERATURA DE 1.5 C⁰, EN ESPERA DE SU DESPACHO AL AEROPUERTO

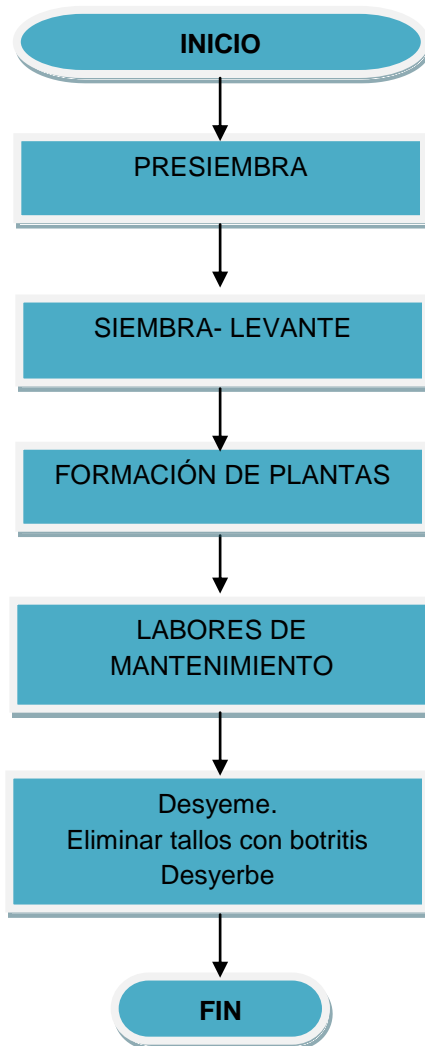
2



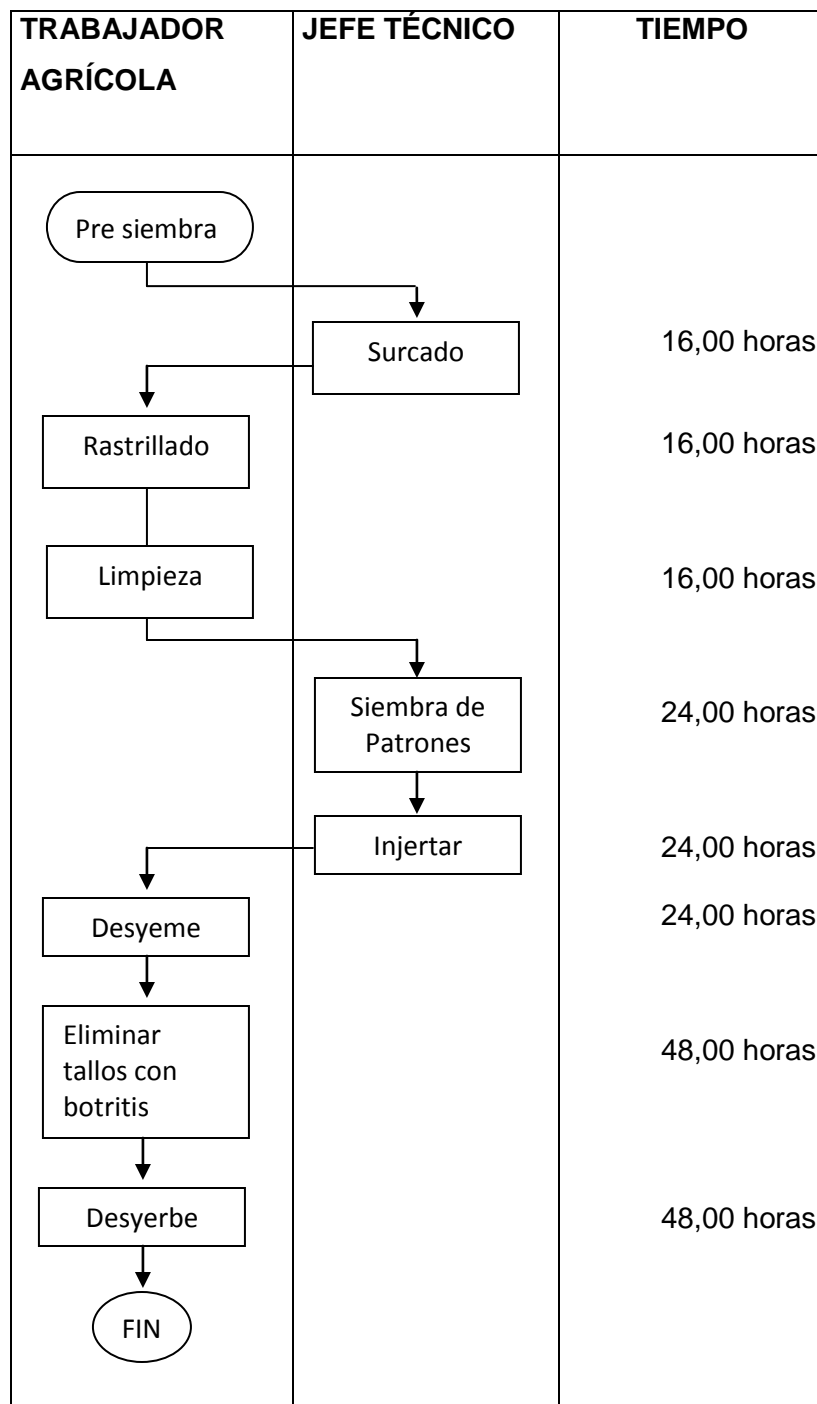
FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA EL PROCESO DE CULTIVO
GRÁFICO No.3.2.



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CULTIVO
FLORÍCOLA EL JARDÍN**



3.3.1.- DIAGRAMACIÓN PROCESOS

MATRIZ DE PROCESOS Y FLUJOGRAMA CON TIEMPOS Y COSTOS

MACROPROCESO: PRODUCCIÓN POR HECTÁREA

PROCESO: CULTIVO HISTÓRICO

CUADRO No.3.1.

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	CULTIVO/ por hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			●	■	▢	▲	➔										
1	surcado	RRHH					Jefe Técnico (1)	14,00	2,00	16,00	64,00	8,99	1,23	10,22	4,790	306,56	
2	fastrillado	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	14,00	2,00	16,00	64,00	17,06	2,33	19,39	9,090	581,76	
3	limpieza	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	14,00	2,00	16,00	64,00	17,06	2,33	19,39	9,090	581,76	
4	siembra de "patrones"	RRHH,Mat.					Jefe Técnico (1)	22,00	2,00	24,00	96,00	13,49	1,84	15,33	4,790	459,84	
5	injetar	RRHH,Mat.					Jefe Técnico (1)	22,00	2,00	24,00	96,00	13,49	1,84	15,33	4,790	459,84	
6	desyeme	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	23,00	1,00	24,00	96,00	25,60	3,49	29,09	9,090	872,64	
7	eliminar tallos con botritis	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	47,00	1,00	48,00	192,00	51,19	6,98	58,18	9,090	1.745,28	
8	desyerbe	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	46,00	2,00	48,00	192,00	51,19	6,98	58,18	9,090	1.745,28	
SUMAN								202,00	14,00	216,00	864,00	198,09	27,01	225,10		6.752,96	

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

NOMENCLATURA	
●	Operación
■	Inspección
➔	Transporte
▢	Demora
▲	Almacenamiento

EFICIENCIA	=	Tiempo A.V	=	202,00	0,94
		Total T/horas		216,00	
INEFICIENCIA	=	Tiempo A.N.V	=	14,00	0,06
		Total T/horas		216,00	

3.1.2.1.- PROCESO DE CULTIVO

1.- Pre siembra

Este punto consiste en la preparación del suelo, debido a que se va a cambiar de variedades para el nuevo destino de mercado.



2.- Siembra, Levante y Formación de plantas

Una vez seleccionadas las variedades se procede a sembrar los patrones en las diferentes camas de los bloques ya preparados para dicha producción, luego se procede a injertar para así obtener la variedad deseada.

3.- Labores Mantenimiento culturales (diarias, semanales y mensuales)

Son actividades impartidas por la empresa para la cultura y aseo de cada bloque, la cual consiste en mantener un ambiente con altos niveles de sanidad.



3.1.- Desyeme.-

Es la primera actividad que se realiza en la semana y la de mayor importancia por lo que se repetirá si el caso lo amerita. Consiste en retirar del tallo de exportación, los brotes que empiezan a aparecer en la zona apical del tallo. Se debe hacer cuando los brotes se encuentren lo más tiernos posibles máximo de 1 cm, por mayor facilidad y ante todo porque no causan heridas que podrían dañar la calidad y apariencia del tallo.

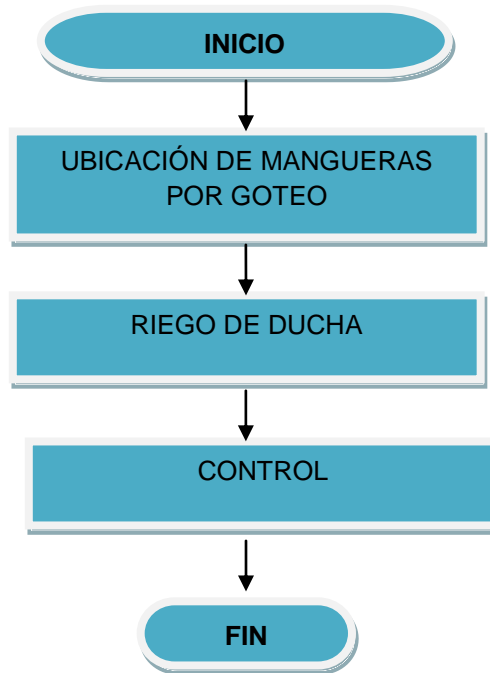
3.2.- Eliminación de tallos con botritis.-

Los tallos que se han necrosado o “botrisado” pueden seguir ocasionando re infestaciones, por lo que es necesario erradicarlos. Este procedimiento se realiza mediante tijeras eliminando el área afectada. Desinfectar las tijeras con Hipoclorito cada vez que el trabajador salga de una cama.

3.3.- Desyerbe.-

Consiste en retirar toda hierba o maleza que se encuentre dentro del cultivo para evitar competencia de luz, agua y nutrientes y porque además son seguros hospederos de plagas y/o enfermedades del rosal.

**DIAGRAMA DE BLOQUE PARA EL PROCESO DE RIEGO
GRÁFICO No.3.3.**



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RIEGO
FLORÍCOLA EL JARDÍN**

JEFE TÉCNICO	TIEMPO
<pre> graph TD A([Inicio]) --> B[Ubicación de Mangueras de goteo] B --> C[Riego de ducha] C --> D[Control] D --> E([FIN]) </pre>	
	20,00 horas
	10,00 horas
	20,00 horas

PROCESO: RIEGO POR HECTÁREA HISTÓRICO

CUADRO No.3.2.

MACROPROCESOS																	
		RIEGO/ por hectárea															
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	SIMBOLOGIA					TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			COSTO/ HORA	TOTAL COSTO MENSUAL	
			●	■	D	▲	→	RESPONSABLE	A.V			N.A.V	A.V	N.A.V			Costo total
1	Ubicación Mangueras de goteo	RRHH,Mat.						Agrícolas (5)	18,00	2,00	20,00	80,00	21,82	2,42	24,24	9,09	727,20
2	Riego de ducha	RRHH,Mat.						Trabajadores Agrícolas (5)	8,00	2,00	10,00	40,00	10,91	1,21	12,12	9,09	363,60
3	Control Riego	RRHH,Mat.						Jefe Técnico (1)	18,00	2,00	20,00	80,00	11,50	1,28	12,77	4,79	383,20
SUMAN									44,00	6,00	50,00	200,00	44,22	4,91	49,13		1.474,00

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

NOMENCLATURA	
●	Operación
■	Inspección
→	Transporte
D	Demora
▲	Almacenamiento

EFICIENCIA	=	Tiempo A.V	=	44,00	=	0,88
		Total T/horas		50,00		
INEFICIENCIA	=	Tiempo A.N.V	=	6,00	=	0,12
		Total T/horas		50,00		

3.1.2.2.- PROCESO DE RIEGO

Este es un proceso importante dentro de la producción antiguamente se regaba las rosas con aspersores de agua, este proceso hacia que se desperdiciara abundantes cantidades de agua gastando así todo tipo de recursos como mano de obra , se producía más enfermedades , por ende se gastaba en más mano de obra y más químicos para contrarrestar estas enfermedades.

Actualmente se puede mejorar el proceso de riego con un sistema mejorado que se llama Sistema de Riego por Goteo, La forma de riego por goteo como la conocemos ahora fue inventada por SIMCHA BLASS de Israel y por su hijo YESHAYAHU. La forma renovadora que tuvieron fue la de liberar agua por agujeros muy pequeños, el agua es liberada por la tubería grandes y largas realizando así el frotamiento para ralentizar la velocidad del agua en el interior de gotero de plástico.

El riego por goteo, igualmente conocido bajo el nombre de « riego gota a gota» es un método de irrigación pues permite la utilización óptima de agua y abonos.²²

El agua aplicada por este método de riego se infiltra hacia las raíces de las plantas irrigando directamente la zona de influencia de las raíces a través de un sistema de tuberías y emisores (goteros).

Las empresas florícolas saben que tiene que cambiar frecuentemente este sistema de riego aproximadamente cada 5 años, están conscientes de esta gasto ya que prefieren cambiar las mangueras y no esperar que después se ocasionen problemas mayores y de mayor costo.

²⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Riego_por_goteo

Actividades:

1.- Ubicación de mangueras de goteo.-

El trabajador cada vez que encuentre una manguera que no esté colocada en el sitio señalado para dar riego a las plantas, sobre las camas y a 10 cm de la base de las plantas, deberá ubicarla inmediatamente en la posición correcta para evitar el desperdicio de fertilizante.

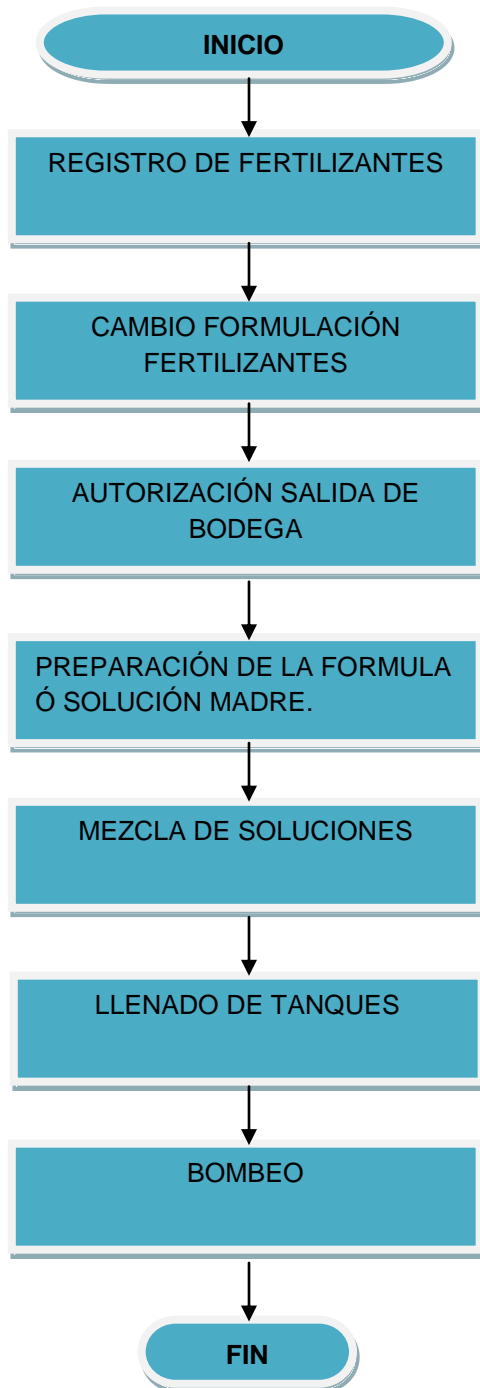
2.- Riegos con ducha.-

Se lo realiza con el objeto de mantener condiciones de temperatura y humedad dentro del invernadero, y se lo realiza dando riego en los caminos centrales y caminos entre camas si es necesario.

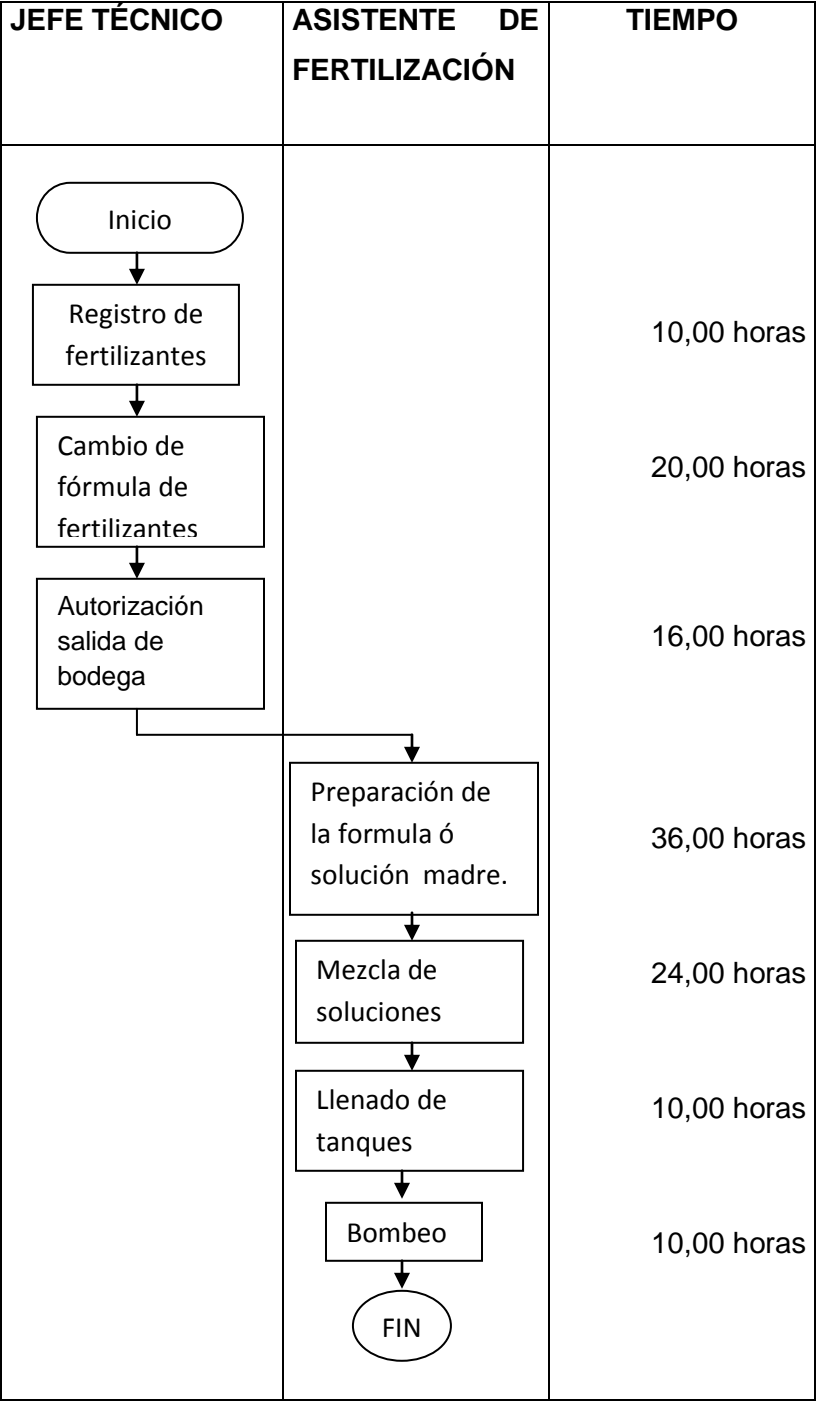
3.- Control

Adicionalmente se realizarán muestreos semanales de los sustratos en relación 1,5 a 1 para determinar la condición de los mismos y realizar las enmiendas necesarias mediante el manejo de la fertiirrigación. Estos datos son registrados en el documento de control. Cuando se envíen muestras de suelo a Laboratorio, se adiciona muestras de sustratos y/o drenajes para mejorar las fórmulas de fertilizantes más apropiados, los mismos que se registran en el documento

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA EL PROCESO DE FERTILIZACIÓN
GRÁFICO No.3.4.



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FERTILIZACIÓN
FLORÍCOLA EL JARDÍN**



PROCESO: FERTILIZACIÓN POR HECTÁREA HISTÓRICO

CUADRO No.3.3.

MACROPROCESOS																		
		FERTILIZACION/ hectárea																
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	SIMBOLOGIA						RESPONSABLE	TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			●	■	▲	➡	▭	▭		A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
1	Registro	RRHH							Jefe Técnico (1)	7,00	3,00	10,00	40,00	4,47	1,92	6,39	4,790	191,60
2	Cambio Formulación	RRHH							Jefe Técnico (1)	17,00	3,00	20,00	80,00	8,94	3,83	12,77	4,790	383,20
3	Autorización salida de bodega	RRHH							Jefe Técnico (1)	14,00	2,00	16,00	64,00	7,15	3,07	10,22	4,790	306,56
4	Preparación de formulación	RRHH,Mat.							Asistente de Fertilización (1)	34,00	2,00	36,00	144,00	10,99	4,71	15,70	3,270	470,88
5	Mezcla de soluciones	RRHH,Mat.							Asistente de Fertilización (1)	20,00	4,00	24,00	96,00	7,32	3,14	10,46	3,270	313,92
6	Llenado de tanques	RRHH							Asistente de Fertilización (1)	9,00	1,00	10,00	40,00	3,05	1,31	4,36	3,270	130,80
7	Bombeo	RRHH							Asistente de Fertilización (1)	9,00	1,00	10,00	40,00	3,05	1,31	4,36	3,270	130,80
SUMAN									110,00	16,00	126,00	504,00	44,98	19,28	64,26		1.927,76	

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

NOMENCLATURA	
●	Operación
■	Inspección
➡	Transporte
▭	Demora
▲	Almacenamiento

EFICIENCIA	=	Tiempo A.V	=	110,00	=	0,87
		Total T/horas		126,00		
INEFICIENCIA	=	Tiempo A.N.V	=	16,00	=	0,13
		Total T/horas		126,00		

3.1.2.3.- PROCESO DE FERTILIZACIÓN

La fertilización es un procesos también importante ya que si no dotamos de alimento sustancioso a la planta esta no va a tener la durabilidad esperada, ni el grosor, ni el color, muchas veces no se toma en cuenta la importancia de este proceso y las consecuencias son lamentables como por ejemplo una vez que se ha vendido la rosa, los clientes se quejan de la falta de color de la rosa o la falta de durabilidad es decir, no pasa ni una semana y la flor se marchita fácilmente. Muchas fincas logran obtener prestigio y buen nombre en el mercado por su calidad de flor, por su durabilidad, su larga vida útil, la vida de una rosa bien fertilizada es de aproximadamente 35 días.

Al momento que sale la flor de la plantación, llega a las empresas de carga, aquí reposa la rosa por dos días o máximo cuatro días hasta que los vuelos en las aerolíneas han sido coordinados satisfactoriamente. Si el país de destino es Estados Unidos la flor llega máximo en dos días a Miami, y reposa otros dos hasta que se desaduanice el producto.

Pero el mercado más fuerte es el mercado Ruso, este mercado es interesante ya que se maneja otra moneda (el Rublo), la flor cuesta mucho más, muchas veces el doble o el triple dependiendo de la variedad, y aquí si tenemos problemas si no hay una buena fertilización. La flor se demora 8 días en llegar al país de destino que en este caso es Rusia y pasa otros 4 días en las cargueras o cuartos fríos, hasta que pasa el proceso de aduanas con un bróker en San Petersburgo o la ciudad que el cliente elija y aproximadamente a los 12 días la flor recién llega al consumidor final. Por eso es importante la fertilización para que la flor tenga la textura, el color y la durabilidad hasta llegar al país de destino. De no aplicar bien este proceso las ventas y todos los demás esfuerzos son inútiles ya que la flor la reportan como mala y automáticamente nos dan crédito de la misma flor y no hay ganancias para la empresa.

Las rosas necesitan tres nutrientes principales:

- a) Nitrógeno. El nitrógeno es el nutriente más importante ya que favorece un follaje saludable, un crecimiento fuerte, duradero y florecimientos repetidos.
- b) Fósforo. Favorece un crecimiento saludable de la raíz.
- c) Potasio. Promueve flores grandes y coloridas.

1.- Actividades técnicas

- El Jefe Técnico registra todos los fertilizantes con sus cantidades en el formulario “Programación de Fertilización” DT/GT/005-2.
- La formulación de fertilización puede ser cambiada además de los análisis de laboratorio, cuando se detecte por observación en cultivo y/o post-cosecha algún problema de carencia o exceso y se anota en observaciones del mismo registro las razones de dicho cambio.
- Finalmente el Jefe Técnico elabora y autoriza la salida de bodega de los fertilizantes.
- Las requisiciones de Fertilizantes se realizan quincenalmente para lo cual el Gerente Técnico previamente revisa los saldos de bodega.

2.- Actividades Operativas

- Mediante salida de bodega el “asistente de riego” prepara la solución madre en tres tanques. Los tanques son A, B, y C.

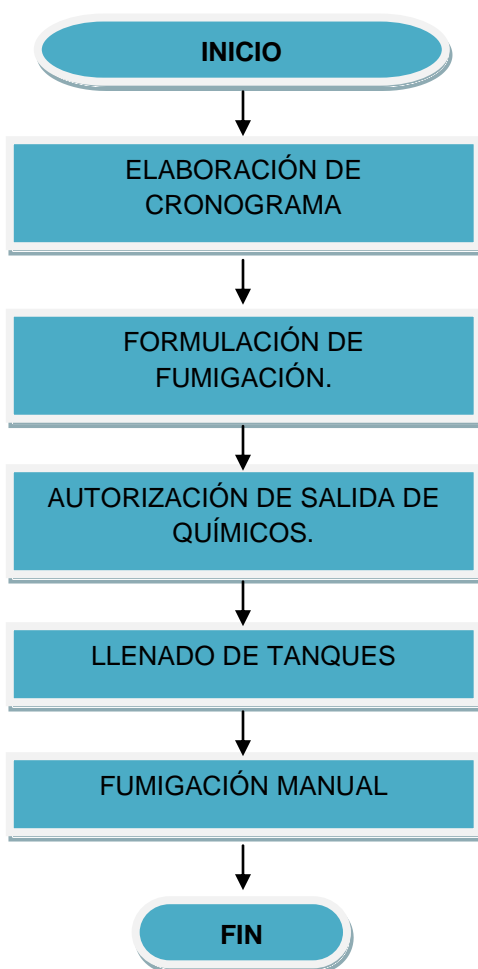
En el tanque A: Se pueden mezclar: Nitrato de Calcio, con otros Nitratos y con Quelatos según recomendaciones del laboratorio.

En el tanque B: Se pueden mezclar: Nitratos excepto de Calcio más Sulfatos (Magnesio, Cobre, Zinc, manganeso, Potasio), más Fosfato Monopotásico, Molibdato de Amonio y Bórax.

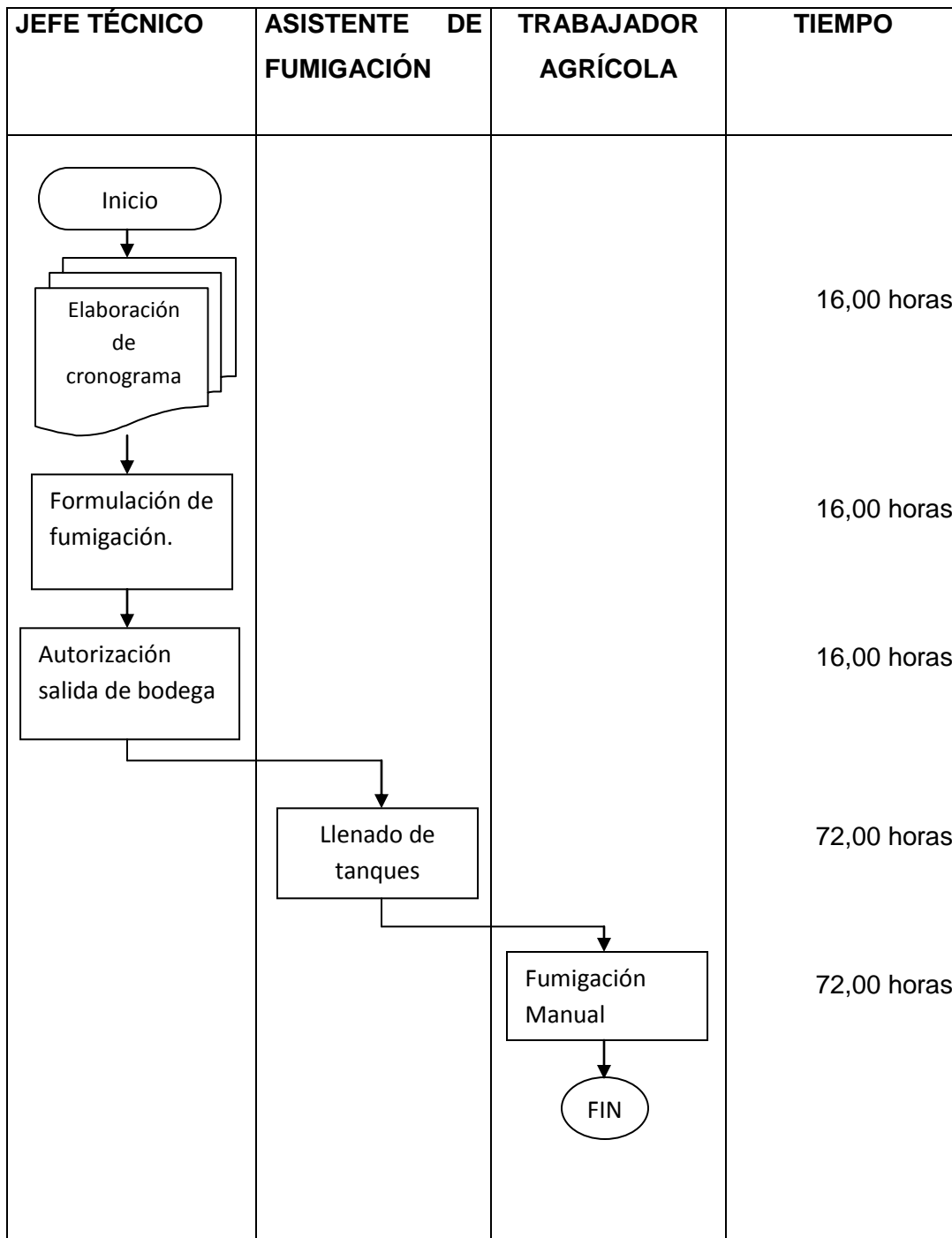
En el tanque C. Para el acidulante que puede ser Ado Fosfórico o Ado Nítrico.

- Se realiza la mezcla de las soluciones las veces que sean necesarias dependiendo del requerimiento de agua, CE y pH en el cultivo.
- El consumo de los fertilizantes de las soluciones A y B, depende de la CE que se programe, sin embargo es aconsejable que se consuma en iguales proporciones. El consumo de la solución C depende del pH del agua y lo que se necesite para bajar a un rango entre 5.5 y 6 dependiendo del pH del suelo
- El “asistente de riego” llena los tanques con agua a la mitad de su capacidad y en ellos se incorporan los fertilizantes.
- Se completa con agua y ayudados por un agitador se logra la disolución total, que queda listo para ser bombeada.
- Los fertilizantes son bombeados e ingresan a las tuberías de riego y se procede a fertilizar en las camas.

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA EL PROCESO DE FUMIGACIÓN
GRÁFICO No.3.5.



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FUMIGACIÓN
FLORÍCOLA EL JARDÍN**



PROCESO: FUMIGACIÓN POR HECTÁREA HISTÓRICO

CUADRO No.3.4.

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	FUMIGACION/ por hectárea					RESPONSABL	TIEMPO/HORA S		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			●	■	▲	→	◐										
1	Elaboración de Cronograma	RRHH					Jefe Técnico (1)	15	1,00	16,00	64,00	9,61	0,61	10,22	4,790	306,56	
2	Formulación de Fumigación	RRHH					Jefe Técnico (1)	15	1,00	16,00	64,00	9,61	0,61	10,22	4,790	306,56	
3	Autorización salida de bodega	RRHH,Mat.					Jefe Técnico (1)	15	1,00	16,00	64,00	9,61	0,61	10,22	4,790	306,56	
4	Llenado de tanques	RRHH,Mat.					Asistente de Fumigación (1)	70	2,00	72,00	288,00	29,51	1,88	31,39	3,270	941,76	
5	Fumigación manual	RRHH,Mat.					Trabajador Agrícola (5)	69	3,00	72,00	288,00	82,03	5,24	87,26	9,090	2.617,92	
SUMAN								184	8,00	192,00	768,00	140,35	8,96	149,31		4.479,36	

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

NOMENCLATURA	
●	Operación
■	Inspección
→	Transporte
◐	Demora
▲	Almacenamiento

EFICIENCIA	=	Tiempo A.V	=	184,00	=	0,96
		Total T/horas		192,00		
INEFICIENCIA	=	Tiempo A.N.V	=	8,00	=	0,04
		Total T/horas		192,00		

3.1.2.4.- PROCESO DE FUMIGACIÓN

La fumigación es parte importante también para el cuidado de la rosa, la fumigación protege a la rosa de las enfermedades y plagas que puede tener el botón/ rosa o el follaje (las hojas). De tan importancia es este proceso que el Ecuador tiene al SESA. (Servicio ecuatoriana de seguridad Agropecuaria) que autoriza, y controla que las plantaciones trabajen con una correcta fumigación ya que no puede salir ninguna flor del país que contenga alguna plaga o insecto. En las cargueras de Miami o Moscú, también existen organismos de control que supervigilan que las rosas lleguen sin ninguna enfermedad, de ser encontrada con alguna enfermedad las cajas son quemadas automáticamente por el personal de agricultura de dichos países. El motivo es que no permiten que ninguna plaga se propague ni contamine las demás cajas que se encuentran en esos países.

El SESA otorga tickets plegables que van en las cajas indicando que las rosas han pasado por el proceso de fumigación.

La fumigación se hace de forma manual por parte de los empleados del campo, las plantaciones deben garantizar el cuidado y la salud de todo el personal en especial del personal de fumigación ya que puede llegar a intoxicarse o incluso a morir si no realiza este proceso sin la ropa y los materiales adecuados.

Los sellos de calidad que vimos anteriormente como son; Flor Ecuador, FLP - Flower Label Program y VeriFlora. Garantizan que el personal este protegido adecuadamente para realizar este trabajo.

Las enfermedades más comunes de las rosas son: el Oídio, Botritis, Pulgón, Arañas, y los Trips. Debemos entender que la calidad de la flor puede ser buena pero si se detectan estas plagas la flor es dada de baja automáticamente y la flor es devuelta nuevamente, por eso es que es importante también tener mucho cuidado con este proceso de fumigación.

Actividades.

- El Jefe Técnico, de acuerdo con el calendario establece las actividades de fumigación y las registra en “Programación de Fumigación”
- La formulación de Fumigación puede ser cambiada además de los análisis de laboratorio, cuando se detecte por observación en cultivo y/o pos cosecha algún problema de enfermedades y/o plagas y se anota en observaciones del mismo registro las razones de dicho cambio.
- El Jefe Técnico elabora y autoriza la salida de bodega de los “químicos” para la fumigación”
- El “asistente de fumigación” llena los tanques con agua a la mitad de su capacidad y en ellos se incorporan los “químicos para fumigar”.
- Se completa con agua y ayudados por un agitador se logra la disolución total, que queda listo para ser incorporada en las bombas manuales
- Los trabajadores agrícolas, cargan en mochilas o bombas y fumigan manualmente en las camas en forma directa a las plantas.

3.1.2.5.- PROCESO DE COSECHA

Una vez que se ha fertilizado, y fumigado ahora nos toca cortar la flor, este proceso se denomina la Cosecha, y es aquí en donde se debe tener el "Punto de corte exacto"

Se inicia desde las primeras horas del día, ya que las rosas se cortan muy temprano en la mañana. El cuidado máximo de la rosa se inicia en el momento del corte con el fin de evitar daños mecánicos.

Para cumplir con los estándares de calidad del cliente, se debe encargar a un equipo técnico que se encargara de determinar el punto de corte exacto de cada botón por variedad.

Este proceso también es importante ya que no podemos cortar por cortar la flor, existen parámetros de calidad diferenciados por mercado para realizar el punto de corte, los estándares de punto de corte del botón por mercado son:

Estados Unidos son: 2. 2-5 de apertura del botón Rusia son: 4. 4-5 de apertura del botón

Si en este proceso la flor no está con el punto de corte de acuerdo al mercado al que vamos a enviar, la flor también será devuelta y reportada como de mala calidad.

3.1.2.6.- PROCESOS DE CLASIFICACIÓN DE LA FLOR

Después del corte, la preparación de la flor para enviarla a los clientes es minuciosa. Se realiza la clasificación de las rosas. Se trata de un proceso en cadena, donde los tallos que pasan este control son cuidadosamente empacados y los botones protegidos internamente con láminas de cartón que le da rigidez al bonche y cartón corrugado como envoltura externa. Los ramos son ubicados en una banda sin fin y transportados a una guillotina para cortarlos uniformemente.



Posteriormente, se identifica cada ramo por grado y variedad, para ingresarlos al inventario. Este proceso garantiza que se cumpla con las expectativas de los clientes.

3.1.2.7.- PROCESOS DE EMBONCHADO

Los ramos son envueltos en láminas de cartón micro corrugado para proteger las rosas, mientras que el follaje se recubre con un capuchón para prevenir deshidratación y daño mecánico durante el transporte. Cada ramo está identificado con una etiqueta donde se indica la variedad, longitud del tallo, fecha de proceso, número de tallos por ramo así como la persona que lo preparó.



3.1.2.8.- HIDRATACIÓN

Este proceso consiste en hidratar dentro del cuarto frío en la primera cámara a 5°C a las rosas con diferentes nutrientes para obtener así una larga vida en florero y satisfacción por parte de los clientes con un producto de calidad



3.1.2.9.-PROCESO DE EMPAQUE

En el empaque se usan 3 tipos de cajas, las completas o full, medias o tabacos y cuartos de caja. El peso de una caja completa o full (dos medias cajas) es en promedio 24 kilos, variando según el largo de tallo, el número de ramos en la caja y la variedad de rosa. El empaque se lo hace de la siguiente manera:

4 bunches para las cajas cuartas. X 100 tallos aprox.

8 bunches para las cajas tabaco. X 200 tallos aprox.

16 bunches para las cajas full. X 400 tallos aprox.



3.1.2.10.- EL TRASPORTE

Se utiliza camiones refrigerados para transportar la flor desde la finca hasta las empresas de carga (cargueras), Se utiliza camiones refrigerados que conservan la cadena de frío, estos camiones deben tener termo King, que es un sistema de enfriamiento para furgones y camiones dedicados a la transportación de estos productos y finalmente llega la flor a terminal aérea, donde existen bodegas refrigeradas hasta su despacho vía aérea.

En nuestro país existen un sin número de cargueras que trabajan con el sector

florícola entre las más importantes podemos citar: Panalpina, Panatlantic, Advantage Cargo; Pinchito cargo, Ecucarga, Fresh Logistc, Value Cargo, Royal Cargo, Flower cargo, Ebf Cargo, Pacific Cargo.



3.1.2.11.- COBRO

SE ENVÍA 1 JUEGO DE DOCUMENTOS DE ENVÍO AL IMPORTADOR

SE ADJUNTA 1 JUEGO DE DOCUMENTOS DE ENVÍO AL BANCO

3.1.3.- ACTIVIDADES DE SOPORTE

El área de soporte se realiza actividades administrativas en los siguientes departamentos:

- a) **Departamento de Contabilidad:** El cual se encarga de lo que es pago de sueldos a los empleados de finca y administrativos, autorizaciones de compra de materiales para embalaje etc.
- b) **Departamento Financiero:** Se encarga de las nuevas inversiones, proyecciones de ventas para diferentes fechas del año como por ejemplo: San Valentín; Día de la Madre y “Día de la Mujer”, en donde se aprueban los presupuestos para los gastos de inversión respectivos para esas fechas.
- c) **Departamento de Cobranza:** Tiene estructurado un sistema especial en donde las ventas realizadas son reflejadas en el sistema “VENTURE” en el cual se indica con claridad las cuantías detalladas por separado de cada cliente, de igual manera se refleja las fechas vencidas que tiene cada cliente por mercados (RUSO o AMERICANO) por lo general las cobranzas del mercado RUSO son cada 15 a 20 días una vez realizada la compra y las cobranzas en el mercado americano son a los 30 o 45 días una vez realizada la compra.
- d) **Departamento de Control de calidad:** Se encarga de supervigilar que cada uno de los procesos de producción como son riego, fertilización, fumigación, cosecha, clasificación de flor por mercado, post-cosecha, Embonchado y empacado estén de acuerdo a los parámetros de calidad que son exigencias de cada cliente y cada mercado, por lo general el mercado Ruso es el que nos exige mayor calidad por ende también son mejores precios.

- e) **Departamento de Sistemas:** Cuenta con un sistema denominado "VENTURE, " este programa funciona en red con toda la finca e integra a todos los departamentos; gracias a este sistema se puede obtener la disponibilidad diaria en producción para la venta; en contabilidad ayuda con la exactitud de las cuentas por cobrar y de las ventas realizadas diariamente. Adicionalmente todos los departamentos están sistematizados e inclusive se dispone de riego computarizado por goteo, el cual dirige los riegos de agua según correspondan, de una manera técnica y computarizada.

- f) **Departamento Compras:** Se encarga de comprar todos los insumos que a la finca le hacen falta, este departamento provee con anticipación las demandas en ciertas épocas del año como Valentín y mujeres para que nunca falte en stock, se compra cajas y laminas de cartón, capuchones, fillers, guantes, herramienta, materiales. etc.

- g) **Departamento de Recursos Humanos:** Realiza la contratación del personal, la evaluación, el proceso de inducción, es el que incentiva y motiva a los empleados.

3.1.4.- ACTIVIDADES PRIMARIAS

Como actividades primarias tenemos dentro de la logística interna la recepción de Patrones (plantas) la compra de plantas se hace a los obtentores o dueños de las marcas, la empresa no puede sembrar ninguna planta sin la autorización del obtentor o persona dueña de la marca de la variedad de la rosa, los procesos de producción están dentro de las actividades primarias que generan valor como son:

3.1.5.- ACTIVIDADES DE APOYO

Contactos comerciales

Consiste en tener una extensa cartera de clientes extranjeros en diversos países. Esta actividad consiste en vender la disponibilidad de rosas en sus diferentes variedades a diferentes clientes en diversos mercados.

Contratación

Es un acuerdo de relaciones comerciales entre el cliente y la empresa la cual firman ambas partes para su posible despacho de flor.

Despacho

Realización de packing list donde especifican detalladamente que contenido tiene la caja de flores.

Post-servicio

Hacemos un seguimiento de la flor entregada hasta las cargueras en donde se encuentra nuestro equipo técnico que verifica la calidad y las garantías del producto, hasta su despacho aéreo.

Cobros

Recuperación de cartera tanto a corto como mediano plazo, según el acuerdo de ambas partes ya sea este quincenal o mensual.

3.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE TIEMPO TRABAJADO

En las siguiente cuadro se resumen en primera instancia el sueldo que recibe cada empleado, para poder así analizar los tiempos de los procesos actuales de la empresa, expresados en minutos, en donde se pueden distinguir los tiempos que agregan valor y representan un aporte para la organización, como también el tiempo perdido u ocioso que no representa aporte alguno a la empresa.

CUADRO No. 3.5.

Nº	CARGO	DIAS TRAB.	S. MENSUAL	S. ANUAL	A. PATRONAL	D. CUARTO	D. TERCERO	F. RESERVA	VACACIONES	TOTAL/ AÑO	TOTAL/ MES	TOTAL/ SEMANA	TOTAL/ DIA	TOTAL/ HORA
1	GERENTE	250	2000,00	24000,00	2916,00	218,00	2000,00	0,00	1000,00	30134,00	2.511,17	627,79	125,56	15,69
1	CONTADOR, VENDEDOR	250	450,00	5400,00	656,10	218,00	450,00	0,00	240,00	6964,10	580,34	145,09	29,02	3,63
1	JEFE DE TÉCNICO	250	600,00	7200,00	874,80	218,00	600,00	0,00	300,00	9192,80	766,07	191,52	38,30	4,79
1	ASISTENTE FERTILIZACION	250	450,00	5400,00	656,10	0,00	0,00	0,00	225,00	6281,10	523,43	130,86	26,17	3,27
1	ASISTENTE FUMIGACIÓN	250	450,00	5400,00	656,10	0,00	0,00	0,00	225,00	6281,10	523,43	130,86	26,17	3,27
5	TRABAJADOR AGRÍCOLA	250	250,00	15000,00	1822,50	0,00	0,00	0,00	625,00	17447,50	1.453,96	363,49	72,70	9,09

TOTAL TIEMPO MENSUAL EN HORAS PARA ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR Y LAS QUE NO AGREGAN VALOR.

En el cuadro tenemos el tiempo total mensual expresado en horas que cada empleado invierte en cada proceso, sin diferenciar el tiempo que agrega valor y el tiempo que no agrega valor o el tiempo ocioso. El cual totaliza 2.336 horas

CUADRO No.3.6.

TOTAL TIEMPO MENSUAL (HORAS) / AGREGA VALOR + NO AGREGA VALOR					
	Jefe Técnico	Trabajador Agrícola	Asistente Fertilización	Asistente Fumigación	SUMAN
PROCESO					
Cultivo	256	608	0	0	864
Riego	80	120	0	0	200
Fertilización	184	0	320	0	504
Fumigación	192	288	0	288	768
Total Tiempo Mensual	712	1016	320	288	2336

Fuente: Empresa Florícola EL JARDÍN. CIA. LTDA.

Elaborado por: El Autor

TOTAL TIEMPO MENSUAL EN HORAS PARA ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

En el cuadro siguiente tenemos el tiempo mensual que no agrega valor expresado en horas de cada uno de los empleados y en cada proceso en los que intervienen, diferenciando en este cuadro el tiempo ocioso que los empleados utilizan en los procesos y que perjudican a la empresa. En este caso se puede diferenciar claramente que el Jefe Técnico es el que tiene el mayor tiempo perdido

con 76 horas, cabe recalcar que es el Jefe Técnico quien controla todas las actividades y por tanto tiene que dirigirse de un sector de la finca a otro, por lo tanto el tiempo de movilización de un sector y por tanto de actividad produce este tipo de demora. Por otro lado el jefe técnico se demoraba en las labores de cultivo específicamente en la siembra de patrones no por culpa del jefe técnico sino que encontraba sin limpieza las camas labor que le corresponde al trabajador agrícola. En este concepto también se encuentra los empleados agrícolas, que en conjunto producen 60 horas que no generan valor. Nos dimos cuenta además que el trabajador agrícola al realizar las labores de cultivo como son: el rastrillado y limpieza, lo realiza sin los materiales necesarios o adecuados, lo cual demora el trabajo causando pérdidas de tiempo. El asistente de fumigación contabiliza 32 horas, el cual justifica indicando que para realizar la mezcla de químicos requeridos para fumigar, requiere de la autorización del Jefe Técnico el mismo que demora en llegar. Además se detectó el mal uso de la mochila o bomba ya que se encontró que cargaban en una sola mano y paraban para descansar, la mochila o bomba debe cargarse correctamente en los hombros lo cual agiliza el trabajo y garantiza la eficiencia y efectividad en el trabajo. Finalmente el Asistente de Fumigación apenas cuenta con 8 horas que no generan valor, lo que resulta muy favorable en su desempeño.

, CUADRO No.3.7.

TOTAL TIEMPO MENSUAL (HORAS) / NO AGREGA VALOR					
	Jefe Técnico	Trabajador Agrícola	Asistente Fertilización	Asistente Fumigación	SUMAN
PROCESO					
Cultivo	24	32	0	0	56
Riego	8	16		0	24
Fertilización	32	0	32	0	64
Fumigación	12	12	0	8	32
Total Tiempo Mensual	76	60	32	8	176

Fuente: Empresa Florícola EL JARDÍN. CIA. LTDA.

Elaborado por: El Autor

TOTAL TIEMPO MENSUAL EN HORAS QUE AGREGA VALOR.

En el cuadro siguiente tenemos el tiempo total en horas mensual que realmente se ha trabajado, quitándole el tiempo que no agrega valor a la empresa, en otras palabras en este cuadro se diferencia verdaderamente los tiempos de cada empleado que agrega valor a la organización. Que sumando se obtiene un valor de 2.160 horas.

CUADRO No.3.8.

TOTAL TIEMPO MENSUAL (HORAS) / AGREGA VALOR					
	Jefe Técnico	Trabajador Agrícola	Asistente Fertilización	Asistente Fumigación	SUMAN
PROCESO					
Cultivo	232	576	0	0	808
Riego	72	104	0	0	176
Fertilización	152	0	288	0	440
Fumigación	180	276	0	280	736
Total Tiempo Mensual	636	956	288	280	2160

Fuente: Empresa Florícola EL JARDIN. CIA. LTDA.

Elaborado por: El Autor

3.5.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE COSTOS POR TIEMPO TRABAJADO

A continuación se detalla el costo que tiene que desembolsar la empresa Florícola El Jardín para cada uno de sus responsables y en cada uno de sus procesos para establecer el tiempo realmente trabajado y se establece si el sueldo que recibe cada empleado se justifica con el cargo y tareas que realiza.

En las siguientes tablas se revisan los costos que la empresa florícola El Jardín tiene que asumir por el tiempo que toman los empleados para realizar cada tarea, para poder cumplir con los procesos del negocio.

COSTO MENSUAL SUELDO EN RELACIÓN CON HORAS VALOR AGREGADO.

Los sueldos de los empleados resultan insuficientes en relación con el tiempo de trabajo y su valor agregado, por ejemplo el Jefe Técnico debería percibir por sus horas que agregan valor la cantidad de \$3.046.00 USD y únicamente se le paga \$600 USD; los trabajadores agrícolas tienen individual de \$250, mientras que el trabajo que da valor agregado suma la cantidad de \$434,50. El mismo caso se da con los Asistentes de Fertilización y Fumigación, el primero tendría que tener una remuneración de \$941,76, mientras que en realidad gana \$450 y finalmente el Asistente de Fumigación su salario debería ser de \$915,6 y en cambio recibe \$450, como se aprecia en el siguiente cuadro.

CUADRO No.3.9.

COSTO MENSUAL SUELDO EN RELACIÓN VALOR AGREGADO				
	Jefe Técnico	Trabajador Agrícola	Asistente Fertilización	Asistente Fumigación
COSTO/HORA	4,79	9,09	3,27	3,27
Cultivo	1111,28	5235,84	0	0
Riego	344,88	945,36	0	0
Fertilización	728,08	0	941,76	0
Fumigación	862,2	2508,84	0	915,6
Total Tiempo Mensual	3046,44	8690,04	941,76	915,6
NÚMERO DE EMPLEADOS	1	20	1	1
COSTO EMPLEADO	3046,44	434,50	941,76	915,60
SUELDO MENSUAL	600	250	450	450
DIFERENCIA	-2446,44	-184,502	-491,76	-465,6

Cómo se aprecia en el cuadro la empresa debería mejorar el pago a sus empleados en relación con el valor agregado que brindan, que debería plantearse una mejora salarial, en base al valor agregado que brindan o incrementar el número de trabajadores para descargar las actividades que actualmente realizan.

3.4.- ELABORACIÓN MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos y Procedimientos es una herramienta que contribuye a que todos los procesos en las operaciones se optimicen y se agilicen, obteniendo como resultado un flujo de información oportuna, confiable y continua, lo que permite ejecutar las funciones de mejor manera con apoyo de normas, reglas; y, refleja satisfacción de quienes demandan el servicio.

Indudablemente, genera cuestionamientos, comentarios y dudas de todos los involucrados, quienes observan la necesidad de la implantación de un manual de procedimientos, y la actualización en los procesos, para promover el cambio, un mejoramiento continuo, facilitándole a la empresa florícola "El Jardín" ubicarse como líder en la exportación de rosas.

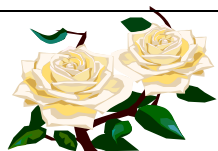
3.4.1.- OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

- Estandarizar los trámites y procedimientos de los procesos existentes en la florícola El Jardín, a fin de mejorar substancialmente su funcionamiento y brindar un mejor producto y una mejor calidad los mercados requeridos.
- Precisar las actividades encomendadas a cada uno de los responsables de los trámites y procedimientos de los procesos de producción existentes en la florícola El Jardín
- Propiciar el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de las actividades en el cumplimiento de cada uno de los procesos de la florícola El Jardín.

3.4.2.- ALCANCE Y USO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos, de los diferentes procesos que constan en el presente Manual, regularán los trámites y operaciones que deben realizarse para dar fiel cumplimiento al desarrollo eficiente de los procesos de de producción de la empresa florícola "El Jardín.", por lo tanto, su correcta aplicación es responsabilidad de los diferentes grupos.

FLORÍCOLA "EL JARDÍN"



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:
Revisión:
Elaborado:
Revisado por:

ÍNDICE

PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

Pág.

Subproceso: Cultivo	2
Objetivo.....	2
Responsables.....	2
Características del proceso.....	3
Flujograma del proceso de cultivo.....	4
 Subproceso: Riego.	
Objetivo.....	5
Responsables.....	5
Características del proceso.....	5
Flujograma del proceso de cultivo.....	6
 Subproceso: Fertilización.	
Objetivo.....	7
Responsables.....	7
Características del proceso.....	8
Flujograma del proceso de cultivo.....	9
 Subproceso: Fertilización.	
Objetivo, Responsables.....	10
Características del proceso.....	10
Flujograma del proceso de cultivo.....	12
Procesos de Post-Cosecha.....	13

PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

SUBPROCESO: CULTIVO

a) Objetivo:

Cultivar plantas o patrones para luego injertar las diferentes variedades existentes en el mercado.

b) Alcance:

Las plantas se cultivarán de acuerdo a las exigencias de los clientes o por la creciente demanda que alguna variedad está en el mercado.

c) Responsables.

Trabajador agrícola:

Quien se encarga de realizar el rastrillado, surcado, limpieza, desyeme, eliminación de tallos con botritis, y el desyerbe.

Jefe técnico:

Se encarga de la siembra de patrones y el surcado además de Injertar las nuevas variedades que el cliente nos pida o que el mercado amerite.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES

1. Pre siembra:

Preparación de suelo-surcado-rastrillado-limpieza

2. Siembra- Levante y Formación de Plantas:

Seleccionada la variedad, se siembra los patrones en las camas y se procede a injertar

3. Labores de Mantenimiento

3.1 Desyeme:

Es la primera actividad que se realiza en la semana y la de mayor importancia por lo que se repetirá si el caso lo amerita. Consiste en retirar del tallo de exportación, los brotes que empiezan a aparecer en la zona apical del tallo.

Se debe hacer cuando los brotes se encuentren lo más tiernos posibles máximo de 1 cm, por mayor facilidad y ante todo porque no causan heridas que podrían dañar la calidad y apariencia del tallo.

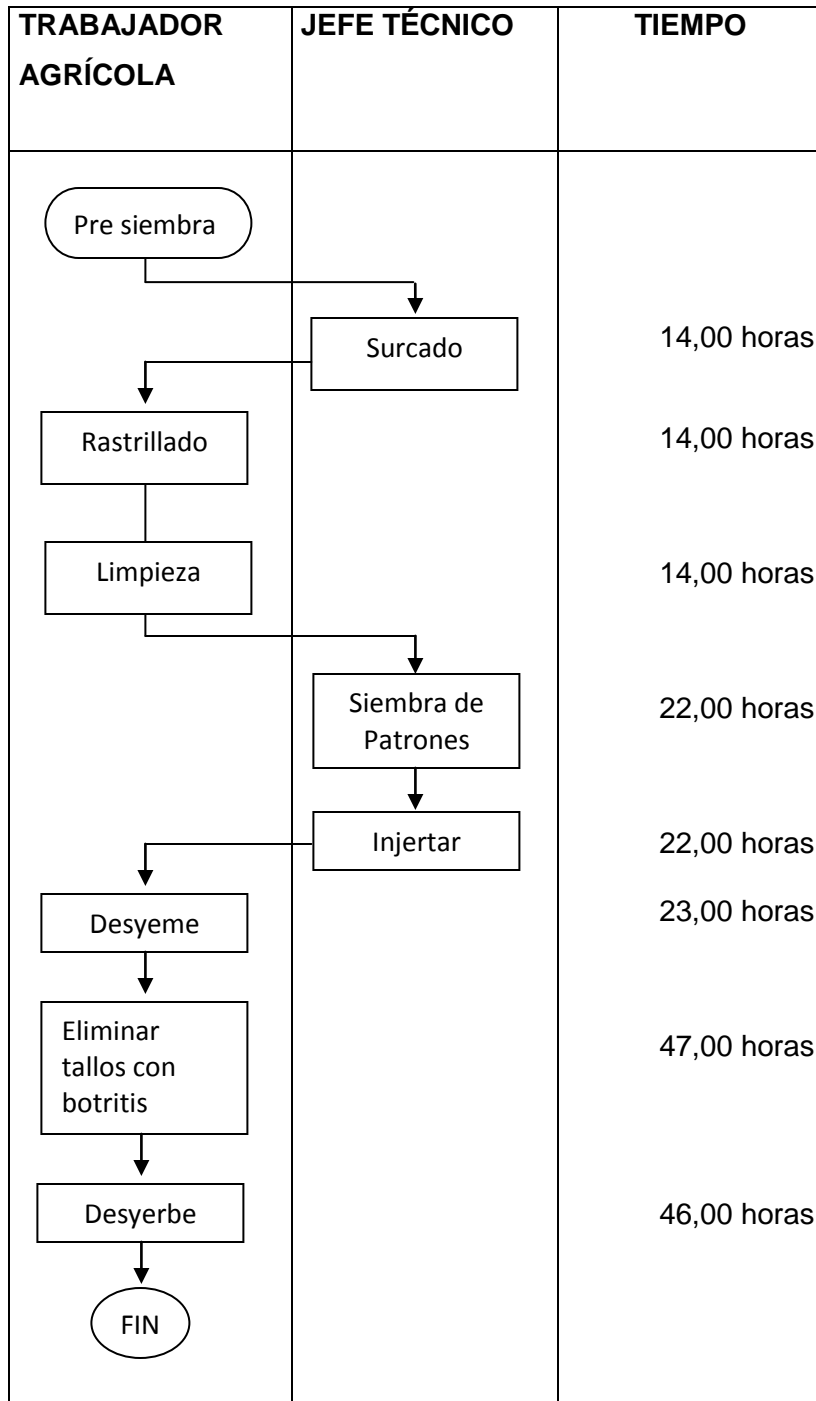
3.2 Eliminación de Tallos:

Los tallos que se han necrosado o “botrisado” pueden seguir ocasionando re-infestaciones, por lo que es necesario erradicarlos. Este procedimiento se realiza mediante tijeras eliminando el área afectada. Desinfectar las tijeras con Hipoclorito cada vez que el trabajador salga una cama.

3.3 Desyerbe:

Consiste en retirar toda hierba o maleza que se encuentre dentro del cultivo para evitar competencia de luz, agua y nutrientes y porque además son seguros hospederos de plagas y/o enfermedades del rosal.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CULTIVO
FLORÍCOLA EL JARDÍN**



PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

SUBPROCESO: RIEGO

a) **Objetivo:**

Hidratar las camas dentro de los invernaderos de manera que los sustratos absorban correctamente y permitan la formulación de los fertilizantes.

b) **Alcance:**

Con este procedimiento se riega los caminos centrales y caminos entre las camas de ser necesario

c) **Responsables.**

Jefe técnico:

Se encarga de revisar que las camas dentro de los invernaderos estén con el riego adecuado tanto en los caminos centrales y entre las camas, además ubicar las mangueras a 10 cm de la base.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES

1. **Ubicación de Mangueras:**

Revisar las camas y ubicar las mangueras a 10 centímetros de la base.

2. **Riego de ducha:**

Se realiza el riego en los caminos centrales y caminos entre camas, si es necesario.

3. **Control:** Realizar muestras semanales de los sustratos, que permite mejorar la formulación de los fertilizantes

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RIEGO
FLORÍCOLA EL JARDÍN**

JEFE TÉCNICO	TIEMPO
Inicio	
↓	
Ubicación de Mangueras de goteo	18,00 horas
↓	
Riego de ducha	8,00 horas
↓	
Control	18,00 horas
↓	
FIN	

PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

SUBPROCESO: FERTILIZACIÓN

a) Objetivo:

Proveer a las plantas de los nutrientes como son: Nitrógeno, Fosforo y Potasio, ya que estos tres elementos favorecen al crecimiento y buen desarrollo de la planta tanto en el follaje, en el tamaño y en el botón.

b) Alcance:

Preparar las soluciones de fertilización o solución madre que se obtiene de analizar el pH del suelo y según eso aplicar los nutrientes que la planta necesita.

c) Responsables.

Jefe técnico:

Se encarga de revisar que las plantas dentro de los invernaderos estén con el pH adecuado y realizar si es necesario un cambio de formulación en el preparado, luego autorizara la salida de bodega del producto.

Asistente de fertilización:

Se Encarga de preparar las fórmulas químicas y de la mezcla de soluciones, para luego proceder al lleno de tanques y al bombeo.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES

1. ACTIVIDADES TÉCNICAS

1.1 **Registro:** Jefe Técnico anota todos los fertilizantes con sus cantidades en el formulario

Programación de Fertilización

1.2 **Cambio de formulación de fertilización:**

Esto se da cuando detectamos algún problema y se anota las razones de cambio.

1.3 **Autorización:**

Jefe Técnico autoriza la salida de bodegas de los fertilizantes.

2 **ACTIVIDADES OPERATIVAS**

2.1 **Salida de Bodega:**

El "Asistente de Riego" prepara la "solución madre" en 3 tanques.

2.2 **Mezcla:**

Se realiza la mezcla de las soluciones, por parte del Asistente de Riego.

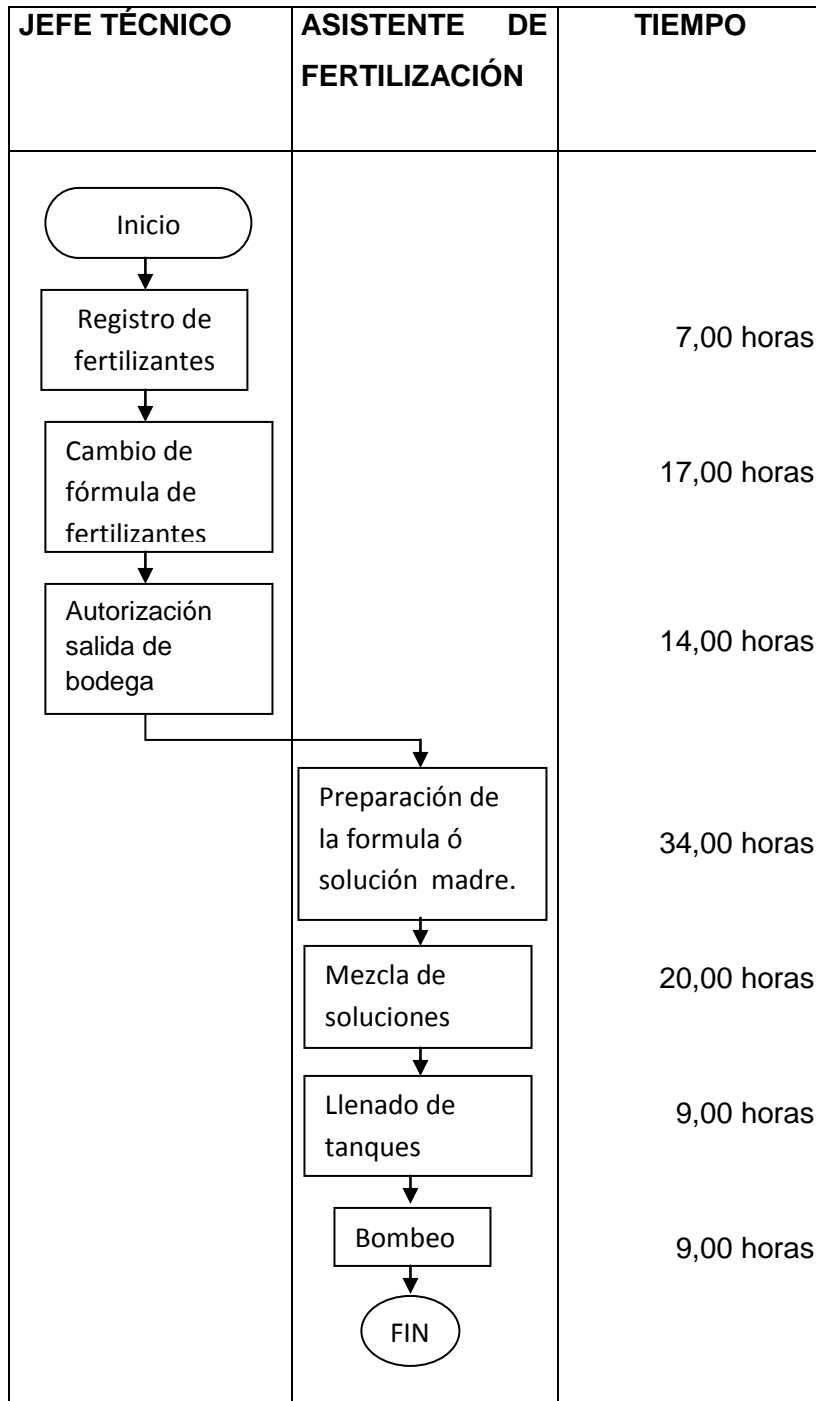
2.3 **Llenado de tanques:**

Con agua a la mitad de su capacidad y se incorpora en ellos los fertilizantes

2.4 **Bombeo:**

Los fertilizantes son bombeados e ingresan en las tuberías de riego y se procede a la Fertilización en las camas.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FERTILIZACIÓN
FLORÍCOLA EL JARDÍN**



PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

SUBPROCESO: FUMIGACIÓN

d) Objetivo:

Este proceso fumiga a la rosa para protegerla de las enfermedades y plagas que pueden tener tanto en el botón como el follaje.

e) Alcance:

Con este procedimiento las rosas serán fumigadas desde su nacimiento hasta el día de corte o cosecha.

f) Responsables.

Jefe técnico:

Realiza la elaboración del cronograma de fumigación y también la preparación de la fórmula según sea la enfermedad, botritis, oídium, arañas etc. Autoriza la salida del producto de la bodega.

Asistente de fumigación:

Realiza el llenado de los tanques con el químico preparado por el jefe de cultivo.

Trabajador agrícola:

Realiza la fumigación manual identificando las enfermedades en cada una de las camas del invernadero.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES

1. Cronograma:

Jefe Técnico establece cronograma para fumigación

2. Formulación de Fumigación:

Se analiza los informes de las enfermedades de la flor. Puede cambiarse por análisis de laboratorio o cuando se detecte por observación del cultivo o post cosecha algún problema de enfermedades y/o plagas.

3. Salida de químicos:

Jefe Técnico autoriza la salida de bodega de los químicos.

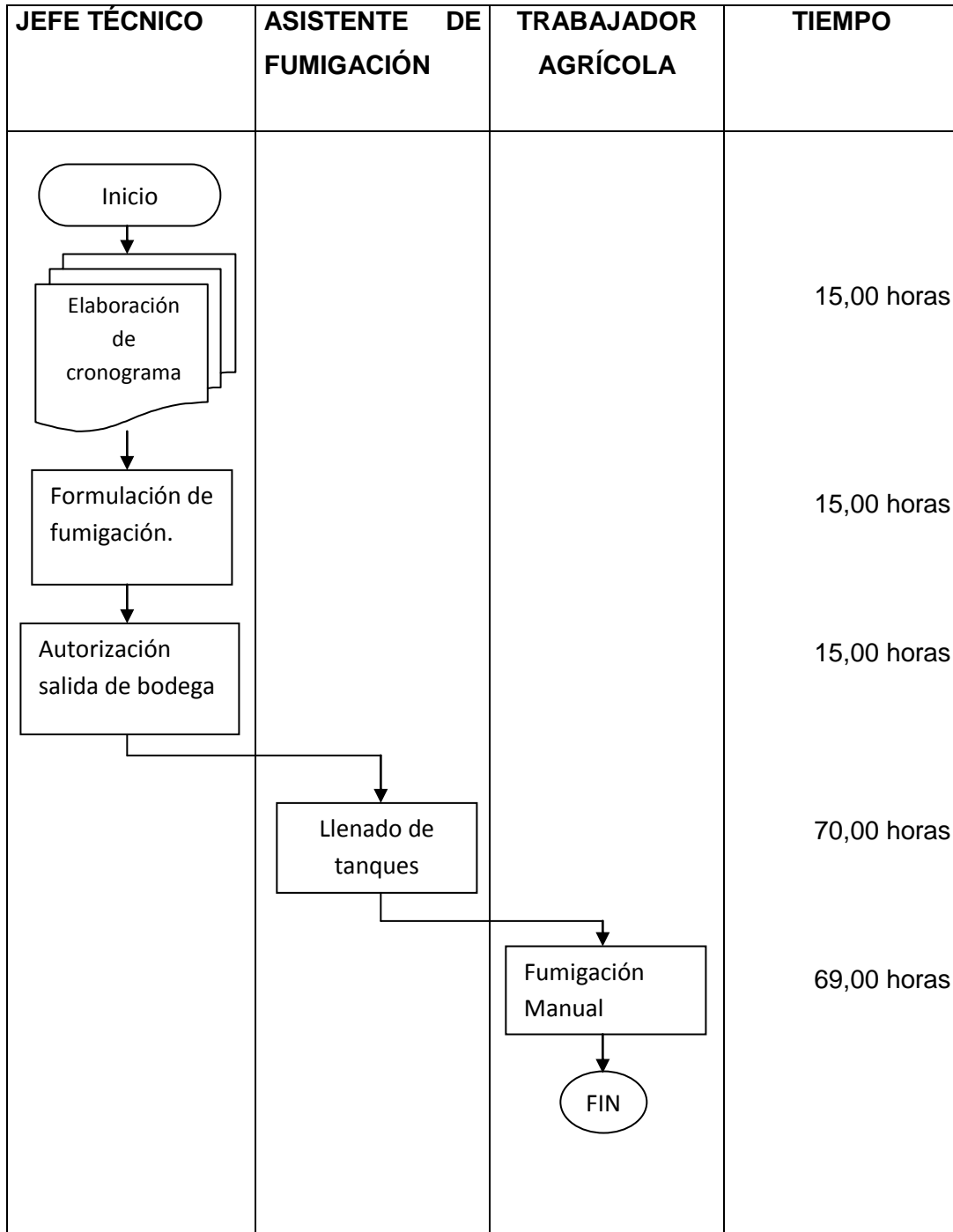
4. Llenado de tanques:

El asistente de fumigación llena los tanques con agua a la mitad de su capacidad y en ellos se incorpora los químicos para fumigar. Se completa con agua y ayudados por un agitador se logra la disolución total, este queda listo para ser incorporada en las bombas manuales.

5. Fumigación Manual.

La fumigación se hace de forma manual por parte de los empleados del campo, las plantaciones deben garantizar el cuidado y la salud de todo el personal en especial del personal de fumigación ya que puede llegar a intoxicarse o incluso a morir si no realiza este proceso sin la ropa y los materiales adecuados. Los trabajadores agrícolas cargan en mochilas las bombas y fumigan manualmente las plantas.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FUMIGACIÓN
FLORÍCOLA EL JARDÍN**



PROCESOS DE POST-PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: POST COSECHA

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES

1. **Cosecha:** Se inicia a primeras horas de la mañana, se corta a la rosa y se coloca a las flores en baldes con agua tratada Informe enviado por el supervisor de cultivo.
2. **Transporte de las rosas:** Una vez cosechadas las rosas son transportadas a la sala de post cosecha
3. **Control:**
A la llegada de la flor a la sala de post cosecha controlamos:
 - Tamaño de corte del tallo (de 40 a 90 cm)
 - Tamaño y calidad de la flor
 - Daños mecánicos en la flor, manchas, insectos, pétalos estropeados, etc.
4. **Elaboración de ramos.**
 - 4.1. **Clasificación:** Clasificadas las rosas se hacen ramos (bonches) con 20 o 25 tallos, con un peso de entre 22 a 24 kilos.
En cada ramo consta el nombre de la señorita embuchadora y la marca de control de calidad.
Se hace el código de barras.
El cartón corrugado muestra la información más importante: nombre de variedad de la flor
Cantidad y tamaño de los tallos.
5. **Hidratación.** Los bonches se hidratan con agua y químicos, los tallos en cuarto frío a -6 grados, finalmente se hace el último control de calidad.
6. **Cuarto frío o Cámara de embarque:** Se recibe a los bonches en el cuarto frío a una temperatura de -6 grados, en espera de su despacho al aeropuerto.

3.3.3.- MEJORAMIENTO COMPARATIVO EN LOS PROCESOS PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

El total de procesos de producción son cuatro: cultivo-riego-fertilización-fumigación, los cuales históricamente sumaron la cantidad de 584 horas, luego de ser implementado el mejoramiento a los procesos en base a los principios de calidad de Deming, se obtuvo para estos procesos el tiempo de 540 horas equivalentes al 8.15% para todo el proceso de producción y que servirán de referencia para realizar mejoramientos continuos en los siguientes años:

CUADRO No.3.15.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR 1 HECTÁREA				
DETALLE	HORAS			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	864,00	808,00	56,00	6,93
RIEGO	200,00	176,00	24,00	13,64
FERTILIZACIÓN	504,00	440,00	64,00	14,55
FUMIGACIÓN	768,00	736,00	32,00	4,35
TOTAL	2336,00	2160,00	176,00	8,15

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

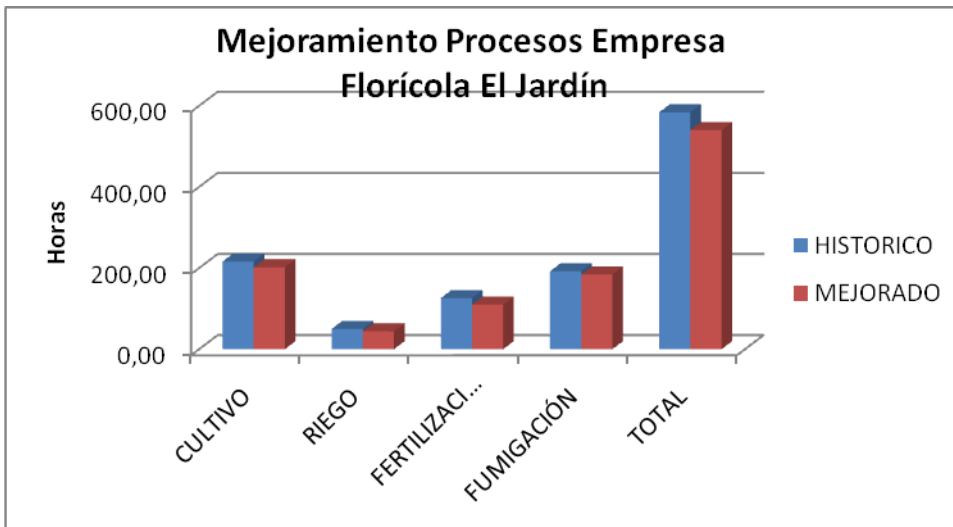
CUADRO No.3.16.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR 1 HECTÁREA				
DETALLE	DÓLARES			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	81.035,52	76.165,44	4.870,08	6,39
RIEGO	17.688,00	15.482,88	2.205,12	14,24
FERTILIZACIÓN	23.133,12	20.038,08	3.095,04	15,45
FUMIGACIÓN	53.752,32	51.439,68	2.312,64	4,50
TOTAL	175.608,96	163.126,08	12.482,88	7,65

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO No.3.4.



CUADRO No.3.17.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR 1 HECTÁREA				
DETALLE	DÓLARES			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	6752,96	6347,12	405,84	6,39
RIEGO	1474,00	1290,24	183,76	14,24
FERTILIZACIÓN	1927,76	1669,84	257,92	15,45
FUMIGACIÓN	4479,36	4286,64	192,72	4,50
TOTAL	14.634,08	13.593,84	1.040,24	7,65

FUENTE: EMPRESA FLORICOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO No.3.18.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR 1 HECTÁREA				
DETALLE	DÓLARES			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	81.035,52	76.165,44	4.870,08	6,39
RIEGO	17.688,00	15.482,88	2.205,12	14,24
FERTILIZACIÓN	23.133,12	20.038,08	3.095,04	15,45
FUMIGACIÓN	53.752,32	51.439,68	2.312,64	4,50
TOTAL	175.608,96	163.126,08	12.482,88	7,65

FUENTE: EMPRESA FLORICOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO No.3.19.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS)				
DETALLE	HORAS			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	3456	3232	224	6,93
RIEGO	800	704	96	13,64
FERTILIZACIÓN	2016	1760	256	14,55
FUMIGACIÓN	3072	2944	128	4,35
TOTAL	9.344	8.640	704	8,15

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO No.3.20.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS)				
DETALLE	HORAS			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	41.472,00	38.784,00	2.688,00	6,93
RIEGO	9.600,00	8.448,00	1.152,00	13,64
FERTILIZACIÓN	24.192,00	21.120,00	3.072,00	14,55
FUMIGACIÓN	36.864,00	35.328,00	1.536,00	4,35
TOTAL	112.128,00	103.680,00	8.448,00	8,15

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO No.3.21.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS)				
DETALLE	DÓLARES			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	27.011,84	25.388,48	1.623,36	6,39
RIEGO	5.896,00	5.160,96	735,04	14,24
FERTILIZACIÓN	7.711,04	6.679,36	1.031,68	15,45
FUMIGACIÓN	17.917,44	17.146,56	770,88	4,50
TOTAL	58.536,32	54.375,36	4.160,96	7,65

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO No.3.22.

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS)				
DETALLE	DÓLARES			
	HISTÓRICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	324.142,08	304.661,76	19.480,32	6,39
RIEGO	70.752,00	61.931,52	8.820,48	14,24
FERTILIZACIÓN	92.532,48	80.152,32	12.380,16	15,45
FUMIGACIÓN	215.009,28	205.758,72	9.250,56	4,50
TOTAL	702.435,84	652.504,32	49.932	7,65

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

ELABORADO POR: EL AUTOR

3.5.- MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS EN BASE A NORMAS DE CALIDAD

3.5.1.- ORIGEN DE LA TÉCNICA DE LA CALIDAD TOTAL

Los japoneses, fueron los pioneros en desarrollar la calidad total en las empresas. Luego de la segunda guerra mundial, la economía nipona, quedó en una situación caótica, sus productos, resultaban poco competitivos, por lo que no tenían cabida en los mercados internacionales, situación que produjo una reacción a nivel de todo el país, lo que constituyó la gran oportunidad para incursionar en el desarrollo de la calidad.

La reacción de todo el país, fue masiva e inmediata, que permitió a los japoneses lanzarse al mercado, gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron inmediatos, puesto que se observó un espectacular crecimiento de sus empresas, en los volúmenes de producción y su comercialización.

Pronto fue captada esta iniciativa, por otros países, constituyó un impulso definitivo, en los años 80, para empresas europeas y norteamericanas.

En el año 88, nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización, que adopta los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, perfeccionar su proceso productivo en función del desarrollo empresarial.

El concepto de Calidad Total, debe ser entendido como un modelo de gestión, de todo tipo de organizaciones. La calidad debe ser por lo tanto, una filosofía integradora de las distintas actividades de la empresa, puesto que es la generadora de un modo de hacer las cosas en la empresa, una metodología empresarial imprescindible, que le encausa y le orienta a participar con ventaja, en el reto de la competitividad.

La calidad total implica, eficacia y eficiencia; significa además, reducir costos y aumentar la rentabilidad; supone proyectarse de manera segura y confiable al futuro; conceptualizada como un valor estratégico empresarial, le proporciona a la empresa una ventaja competitiva, en relación a la competencia.

La metodología que le facilita a ventaja de competitividad de su producto y servicio, debe fundamentarse en la aplicación de programas tendientes al mejoramiento continuo, llegando a la implantación de sistemas de Calidad Total, sin perder de vista el desarrollo total de la empresa.

La calidad total, involucra a todas las funciones y etapas, tanto en la producción como en la comercialización, así como también en la administración de la empresa, son las fases que intervienen en la vida de la empresa y su producto.

La calidad total, debe estar orientada desde los niveles de gestión, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de fallas o errores, comprometiendo a todo el personal de la empresa, sistematizando sus relaciones proveedor-oliente (interno y externo), mejorando el clima organizacional, procurando siempre, reducir las pérdidas y desperdicio de recursos, en cada una de sus etapas funcionales.

Resulta indispensable, analizar, determinar, estructurar, priorizar, las necesidades de clientes, para satisfacción y cumplimiento de expectativas, que le permitan convertir a sus clientes, en un nichos seguros de mercado.

3.5.2.- LA ORIENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL, EN FUNCIÓN DEL CLIENTE:

- La finalidad de toda empresa privada, es producir y comercializar su producto para obtener una utilidad, a través del cliente, por ello, todos los estudios de calidad, en relación al producto y servicio que presta la empresa, deben orientarse a satisfacer toda clase de necesidades del cliente, sin escatimar costos de calidad.

3.5.3.- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD TOTAL.

Bajo concepción de calidad, se puede considerar los principios de la calidad, como requisitos fundamentales de mejoramiento.

- **La calidad es la clave para lograr competitividad.-** Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él por mucho tiempo.
- **La calidad, la determina el cliente.-** Es quien califica la calidad del producto, de allí que la calidad, no debe ser tomada como un valor absoluto, sino como un valor relativo, en función del cliente.

Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción, con los productos y servicios de la empresa, así como de la competencia y en general de todo el contexto o medio ambiente que le rodea a ella.

Las expectativas de los clientes, están dadas en términos de calidad del producto o servicio, oportunidad de entrega, calidad de la atención, costos razonables y seguridad. No conviene preguntarse sobre la calidad del producto o servicio que se ofrece, sino investigar a través del cliente, sus necesidades, conveniencias y deseos.

El Cliente no puede ser obligado ni directo ni indirectamente a comprar nuestro producto, a precio y condiciones nuestras; una organización mejora hacia la Calidad Total, cuando los clientes externos e internos, sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio de venia.

- **Cadenas proveedor-clientes internos.** En función de la calidad.- La empresa, debe tomar conciencia de sus proveedores internos y de sus clientes. Se deben analizar las cadenas de proveedor- cliente, la función que cumplen y como lo hacen, dentro de la organización, para ello se debe mantenerles informados, de cómo queremos sus productos, qué situaciones deben mejorarse.
- **La calidad, se la obtiene, por la empresa y para la empresa.-** El recurso humano, el más importante dentro de la empresa, debe considerarse prioritario, hacia él, deben orientarse todos los esfuerzos de calidad.
- **El principio de calidad total involucra la característica de cero defectos.-** Este principio significa terminar con el desperdicio, en todas las formas como se presente, eliminando las actividades que no añaden valor agregado alguno.

"Cero defectos" significa, una actitud sistemática de calidad total, donde no existe ninguna posibilidad de error. En nuestro medio, es común la frase, errar es humano, sin embargo, en otros ambientes de calidad total, el hombre debe eliminar toda posibilidad de error, o defecto en su producto.

La empresa que persigue la Calidad Total, considera por lo tanto, la eliminación de todo tipo de imperfección en las siguientes áreas:

- Inventarios.
 - Equipos no disponibles por daños o mantenimiento.
 - Personal dedicado a tareas repetitivas o inoficiosas.
 - Papeles y exceso de trámites.
 - Exceso de informes y reuniones.
 - Inventarios de trabajo en procesos entre oficinas.
 - Controles internos innecesarios.
-
- **La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento continuo.**- La verdadera ventaja competitiva está en la reducción de errores o en mejorar los procesos; allí radica la reducción de costos. Con el resultado de "Menores Costos" se puede:
 - Bajar precios a los clientes.
 - Mejorar utilidades de la empresa.
 - Mejorar el acabado del producto.
 - todas las anteriores a la vez.

- **La formación de la conciencia colectiva dentro de la empresa.-** Reducir errores, solamente, será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

3.5.5.- LOS 14 PUNTOS DE DEMING

Deming, se convirtió en el mayor exponente dentro de la teoría de calidad, sintetizó los principios en 14 puntos, cuya responsabilidad debe asumir todo gerente. Estos puntos sirven para la administración de la calidad total, su creador, considera que estos principios constituyen la filosofía propia de la empresa.

La posición de Deming, dentro de los principios de calidad total, significó un enorme aporte a la administración, este protagonista, cuestiona la hipótesis básica, de que la calidad significa, precios más altos y afirma que la constancia de propósito, sumada al control estadístico de la calidad y a la "alegría de trabajar" impulsarán hacia una calidad siempre mejor y bajarán los costos.

Deming, considera que la tarea del gerente, consiste en poseer la habilidad de detectar y corregir las causas de los errores y no sólo, en identificarlas después que se han producido. La meta de los 14 puntos, consiste en alterar la conducta de los gerentes y los empleados, de tal manera que las empresas, puedan convertirse en proveedoras muy productivas de bienes, de gran calidad y bajos costos, así como en centros de trabajo que respetan y respaldan, el prestigio de las empresas por su producto de calidad.

Deming, sintetiza la calidad en los siguientes 14 puntos:

1. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No seguir dependiendo de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de conocer negocios sólo con base en el precio de mercado.
5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Reducir las barreras entre áreas staff.
10. Eliminar lemas, exhortaciones, objetivos de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo.
13. instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación,

CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

4.1.- MERCADOS Y PRECIOS


La empresa Florícola El Jardín, exporta principalmente a dos mercados al cual enfocan sus ventas y son: Mercado Americano y ruso. Se basan en diferentes temporadas en la cuales su precio se incrementa.

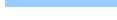
Sus precios se definen en la siguiente tabla:

CUADRO No.4.1.

MERCADO	PAÍS	MESES											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic.
Tradicional	EE.UU.	0,18	0,40	0,12	0,12	0,40	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,14
	Rusia	0,60	0,70	0,75	0,45	0,45	0,45	0,45	0,60	0,45	0,45	0,45	0,55
Interno	Tabacundo- Quito	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,10

FUENTE: FLORÍCOLA EL JARDÍN

 Meses de mayor demanda

 Meses de demanda creciente

Meses de poca demanda

Las ventas para el Primer Semestre, de acuerdo con el departamento contable registra ventas totales por \$2'158.797,30

4.2.- COSTOS

La empresa florícola El jardín, basa su sistema de costos, por su producción es decir en costos fijos y costos totales, que para el primer semestre del año 2011 fueron:

COSTOS DE PRODUCCIÓN

PRIMER SEMESTRE AÑO 2011

CUADRO No.4.2.

RUBROS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
A.- COSTOS DE PRODUCCIÓN			
1. Mantenimiento		7.104,0	7.104,0
2.- Mano de obra directa	366.960,0	601.200,0	601.200,0
3.- Gastos de producción Florícola			
3.1- Materiales indirectos		-	-
3.2- Mano de obra indirecta	3.600,0		3.600,0
3.3- Regalías	151.382,5	151.382,5	151.382,5
3.4- Suministros de la finca	-	38.400,0	38.400,0
3.5- Reparaciones y mantenimiento	7.104,0	-	-
3.6- Arriendo	-		-
3.7- Compras	207.144,0		
4.- Impuesto predial	95,0		95,0
Imprevistos	120.000,0	-	120.000,0
SUB TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	856.285,5	798.086,5	921.781,5
B.- COSTOS OPERACIONALES			
5.- Gastos administrativos y generales	56.760,0		56.760,0
6.- Gastos de ventas-tallos	33.600,0		33.600,0
7.- Gastos financieros y capital	106.880,0		106.880,0
SUB TOTAL COSTOS OPERACIONALES	197.240,0	-	197.240,0
REPARTICIÓN EMPLEADOS E IMPUESTOS	-	110.980,9	110.980,9
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN:	1.053.525,5	909.067,4	1.962.592,9

FUENTE: EMPRESA FLORICOLA EL JARDÍN; datos al 30 de junio de 2011

ELABORADO POR: EL AUTOR

Los Costos Totales de Producción para el primer semestre del año 2011 suman la cantidad de \$1.962.592,90, de los cuales el 54% representan los costos fijos y el restante 46% los costos variables como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

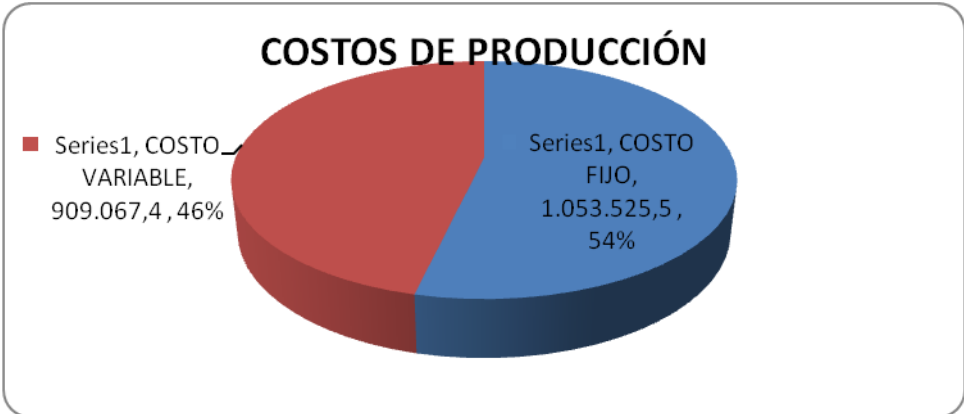
CUADRO No.4.3.

COSTO DE PRODUCCIÓN		
DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
COSTO FIJO	1.053.525,5	54%
COSTO VARIABLE	909.067,4	46%
COSTO TOTAL	1.962.592,9	100%

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN, datos al 30 de junio de 2011

ELABORADO POR: EL AUTOR

GRÁFICO No.4.1.



FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

4.3.- PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en una empresa es igual al nivel de ventas que ésta deba realizar para no obtener ni pérdidas ni ganancias. En el nivel de punto de equilibrio las ventas de la empresa solo alcanzan a cubrir los costos totales con cero pérdidas y cero Utilidad.

$$\text{EL punto de equilibrio sucede cuando: } = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{Ventas}}}$$

DONDE:

CF = Costo Fijo: \$1'053.525,50

CV = Costo Variable: \$ 909.067,40

Ventas = \$ 2'158.797,30

4.3.1.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES PARA EL PRIMER SEMESTRE 2010

$$\begin{array}{r}
 1'053.525,50 \\
 \text{PQ} = \frac{\text{-----}}{909.067,40} = \frac{1'053.525,50}{\text{-----}} = \frac{1'053.525,50}{\text{-----}} \\
 1- \frac{\text{-----}}{2'158.797,30} \qquad 1- 0.4211 \qquad 0.5789
 \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO PRIMER SEMESTRE (2011) = \$ 1'819.874,76

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL (2011) = \$ 303.312,46

4.3.2.- PUNTO DE EQUILIBRIO POR FLORES (BOTONES)

Para determinar el punto de equilibrio por número flores o botones se debe dividir el punto de equilibrio en dólares, por el precio unitario promedio de una flor o botón; que de acuerdo con la empresa El Jardín es de \$0.26

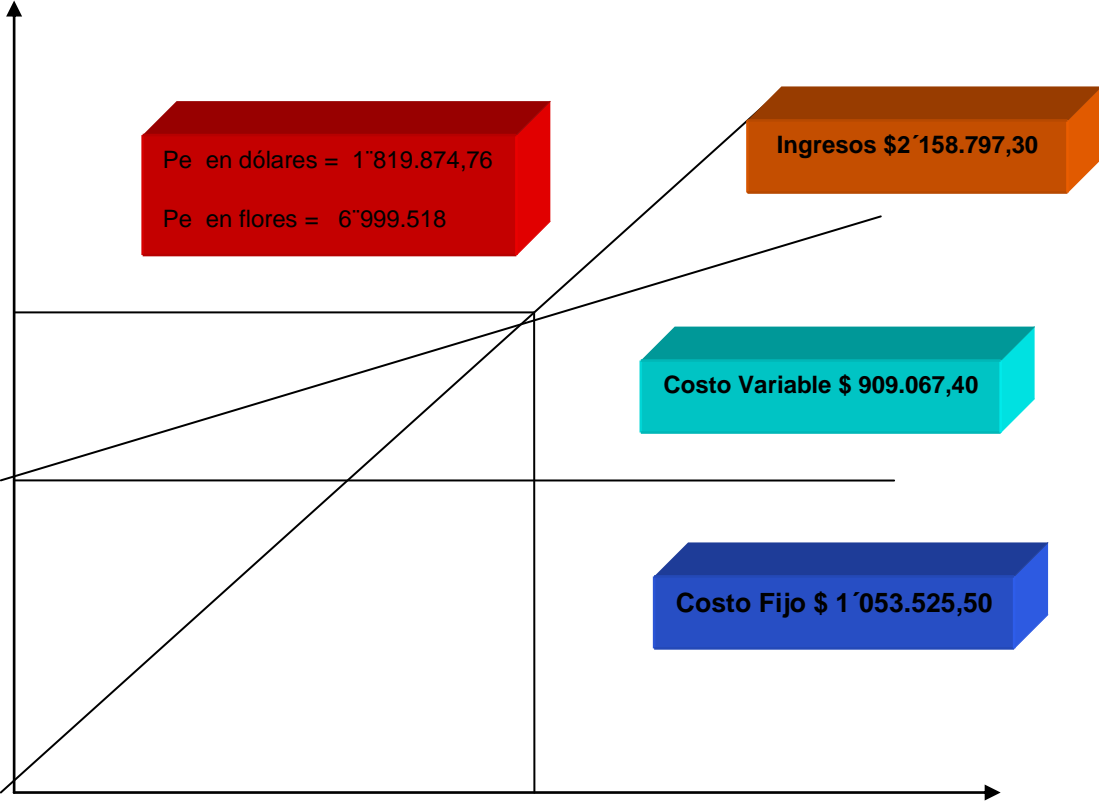
$$\text{PEU} = \frac{\text{Punto Equilibrio en Dólares}}{\text{Precio promedio unitario flor}} = \frac{1'819.874,76}{0.26} = 6'999.518$$

PUNTO EQUILIBRIO por número de botones semestral: 6' 999.518

PUNTO EQUILIBRIO por número de botones mensual: 1'166.586

PUNTO DE EQUILIBRIO

GRÁFICO. No.4.2.



Ingresos del Primer Semestre Año 1 = \$2'158.797,30

ELABORADO POR: EL AUTOR

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

4.4.- ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

Para poder evaluar el estado de situación financiera de la empresa El Jardín se presenta primeramente los Balances General y de Resultados, de los dos últimos ejercicios, es decir para los años 2010 y 2011, que se presentan a continuación:

4.4.1.- BALANCE GENERAL

PERIODOS: 2010-2011

ANÁLISIS HORIZONTAL

CUADRO No.4.4.

EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN				
BALANCE GENERAL				
ACUMULADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011				
	2010	2011	VARIACIÓN	ANÁLISIS HORIZONTAL
ACTIVO	1.287.669,39	1.746.580,85	458.911,46	35,64%
ACTIVO CORRIENTE	954.888,21	1.314.407,58	359.519,37	37,65%
DISPONIBLE	231.145,90	263.882,80	32.736,90	14,16%
CAJA GENERAL	3.910,36	6.894,87	2.984,51	76,32%
CAJA VENTAS CONTADO	2.460,36	5.094,87	2.634,51	107,08%
CAJA CHICA	1.450,00	1.800,00	350,00	24,14%
BANCOS	227.235,54	256.987,93	29.752,39	13,09%
PRODUBANCO	55.477,05	144.204,34	88.727,29	159,94%
BANCO GUAYAQUIL	7.733,55	48.155,96	40.422,41	522,69%
BANCO DEL PICHINCHA	24.431,58	8.281,33	-16.150,25	-66,10%
BANCO DEL PACÍFICO	139.462,26	43.301,77	-96.160,49	-68,95%
BANCO INTERNACIONAL	131,10	13.044,53	12.913,43	9850,06%
EXIGIBLE	392.139,88	661.522,52	269.382,64	68,70%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	303.668,80	573.219,01	269.550,21	88,76%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES EXTRANJEROS	297.600,15	567.312,43	269.712,28	90,63%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NACIONALES	6.068,65	5.906,58	-162,07	-2,67%
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS Y OBREROS	9.745,91	6.360,51	-3.385,40	-34,74%
EMPLEADOS DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN TABACUNDO	2.163,76	1.308,62	-855,14	-39,52%

EMPLEADOS DEPARTAMENTO VENTAS	2.598,50	1.851,47	-747,03	-28,75%
EMPLEADOS Y OBREROS FINCA LOTE 1	4.157,56	3.193,09	-964,47	-23,20%
EMPLEADOS Y OBREROS FINCA LOTE 2	826,09	7,33	-818,76	-99,11%
ANTICIPOS PRESTAMOS OFICINA QUITO	3.053,83	2.604,86	-448,97	-14,70%
EMPLEADOS ÁREA ADMINISTRATIVA	2.989,81	2.588,09	-401,72	-13,44%
EMPLEADOS ÁREA VENTAS	64,02	16,77	-47,25	-73,81%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	85.616,99	90.379,63	4.762,64	5,56%
OTROS DEUDORES	85.616,99	90.379,63	4.762,64	5,56%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.172,96	77,12	-1.095,84	-93,43%
CUENTAS POR COBRAR VTAS FLORES QUITO	1.172,96	77,12	-1.095,84	-93,43%
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-11.118,61	-11.118,61	-	0,00%
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-11.118,61	-11.118,61	-	0,00%
REALIZABLE	331.602,43	389.002,26	57.399,83	17,31%
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO ROSAS	130.495,98	119.940,95	-10.555,03	-8,09%
PRODUCTOS TERMINADOS ROSAS TALLO LARGO (RUSIA)	47.180,97	36.642,57	-10.538,40	-22,34%
PRODUCTOS TERMINADOS ROSAS TALLO LARGO MEDIO (EEUU- EUROPA) DEL NORTE	52.984,14	50.670,34	-2.313,80	-4,37%
PRODUCTOS TERMINADOS ROSAS TALLO PEQUEÑO (VENTA NACIONAL)	30.331,17	32.628,04	2.296,87	7,57%
PRODUCTOS EN PROCESO	44.591,91	44.166,34	-425,57	-0,95%
INVENTARIO GENERAL BODEGAS	156.514,54	224.894,97	68.380,43	43,69%
ACTIVO FIJO	155.730,15	205.332,32	49.602,17	31,85%
NO DEPRECIABLE	2.315,03	2.315,03	-	0,00%
NO DEPRECIABLE	2.315,03	2.315,03	-	0,00%
TERRENO TABACUNDO LOTE 1	1.767,67	1.767,67	-	0,00%
TERRENO TABACUNDO LOTE 2	547,36	547,36	-	0,00%
DEPRECIABLE	153.415,12	203.017,29	49.602,17	32,33%
QUITO	83.730,07	60.142,96	-23.587,11	-28,17%
MUEBLES Y ENSERES	2.982,11	1.473,44	-1.508,67	-50,59%
COSTO HISTÓRICO DEPRECIABLE ACUM. MUEBLES Y ENSERES	26.225,97	26.287,97	62,00	0,24%
MAQUINARIA Y EQUIPO	7.002,04	5.869,00	-1.133,04	-16,18%
COSTO HISTÓRICO DEPRECIABLE ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO FINCA LOTE 1	14.070,71	14.313,91	243,20	1,73%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-7.068,57	-8.444,91	-1.376,34	19,47%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.016,14	2.807,25	1.791,11	176,27%
COSTO HISTÓRICO DEPRE. ACUM. EQUIPO DE	21.430,08	24.230,08	2.800,00	13,07%
DEPRE. ACUM. EQUIPO DE	-20.413,94	-21.422,83	-1.008,89	4,94%

COMPUTACIÓN				
DEPRECIABLE ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO FINCA LOTE 2	72.729,78	49.993,27	-22.736,51	-31,26%
COSTO HISTÓRICO	183.184,37	183.184,37	-	0,00%
DEPRE. ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO LOTE 2	-110.454,59	-133.191,10	-22.736,51	20,58%
PLANTA	31.880,40	93.310,72	61.430,32	192,69%
EDIFICIO FINCA	0,00	0,00	-	0,00%
COSTO HISTÓRICO	16.334,00	16.334,00	-	0,00%
DEPRE. ACUM. EDIFICIO	-16.334,00	-16.334,00	-	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	983,09	555,41	-427,68	-43,50%
COSTO HISTÓRICO	12.912,19	13.122,19	210,00	1,63%
DEPRECIABLE ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-11.929,10	-12.566,78	-637,68	5,35%
MAQUINARIA Y EQUIPO	30.784,80	36.085,19	5.300,39	17,22%
COSTO HISTÓRICO	136.676,13	152.090,40	15.414,27	11,28%
DEPRECIABLE ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-105.891,33	-116.005,21	-10.113,88	9,55%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	112,51	64,65	-47,86	-42,54%
COSTO HISTÓRICO	2.637,44	2.637,44	-	0,00%
DEPRE. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-2.524,93	-2.572,79	-47,86	1,90%
EQUIPO DE RIEGO	0,00	56.605,47	56.605,47	0,00%
COSTO HISTÓRICO	56.696,24	123.696,92	67.000,68	118,17%
DEPRE. ACUM. EQUIPO DE RIEGO	-56.696,24	-67.091,45	-10.395,21	18,33%
INVERNADEROS	37.804,65	49.563,61	11.758,96	31,10%
OBRA CIVIL	25.906,31	15.912,78	-9.993,53	-38,58%
COSTO HISTÓRICO	410.010,59	420.889,30	10.878,71	2,65%
DEPRE. ACUM. INVERNADEROS	-384.104,28	-404.976,52	-20.872,24	5,43%
HERRAMIENTAS INVERNADEROS	511,52	263,16	-248,36	-48,55%
COSTO HISTÓRICO	3.876,55	3.876,55	-	0,00%
DEPRECIABLE ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-3.365,03	-3.613,39	-248,36	7,38%
MAQUINARIA Y EQUIPO INVERNADEROS	11.386,82	33.387,67	22.000,85	193,21%
COSTO HISTÓRICO	51.257,88	78.910,36	27.652,48	53,95%
DEPRECIABLE ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-39.871,06	-45.522,69	-5.651,63	14,17%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN INVERNADERO	0,00	0,00	-	0,00%
COSTO HISTÓRICO	2.285,81	2.285,81	-	0,00%
DEPRE. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-2.285,81	-2.285,81	-	0,00%
ACTIVO DIFERIDO	117.347,58	159.272,31	41.924,73	35,73%
ACTIVO DIFERIDO	117.347,58	159.272,31	41.924,73	35,73%
INTANGIBLE	117.347,58	159.272,31	41.924,73	35,73%
LICENCIA DE SOFTWARE	67,53	0,00	-67,53	-100,00%
ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	8.436,37	6.746,67	-1.689,70	-20,03%
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	108.843,18	152.525,64	43.682,46	40,13%
PAGOS ANTICIPADOS	59.703,45	67.568,64	7.865,19	13,17%
IMPUESTO RETENIDO IR	59.703,45	30.004,01	-29.699,44	-49,74%

IMPUESTO RETENIDO IR AÑO ANTERIOR	0,00	37.564,63	37.564,63	0,00%
PASIVOS	996.179,78	1.392.453,70	396.273,92	39,78%
PASIVOS CORRIENTE	684.179,78	1.075.386,68	391.206,90	57,18%
CORTO PLAZO	684.179,78	1.075.386,68	391.206,90	57,18%
RETENCIONES-IMPUESTOS POR PAGAR	91.066,94	204.543,17	113.476,23	124,61%
RETENCIONES-IMPUESTOS POR PAGAR	91.066,94	204543,17	113.476,23	124,61%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	204.023,84	163.659,71	-40.364,13	-19,78%
COMERCIALES	47.043,33	19.531,09	-27.512,24	-58,48%
INSUMOS	35.998,61	33.538,53	-2.460,08	-6,83%
OTRAS OBLIGACIONES CORTO PLAZO	336.333,36	643.858,04	307.524,68	91,43%
BANCOS Y FINANCIERAS	336.333,36	643.858,04	307.524,68	91,43%
PRESTACIONES SOCIALES	52.755,64	63.325,76	10.570,12	20,04%
QUITO	15.849,43	32.865,36	17.015,93	107,36%
PLANTACIÓN TABACUNDO	26.719,51	16.825,90	-9.893,61	-37,03%
PASIVO LARGO PLAZO	312.000,00	317.067,02	5.067,02	1,62%
OBLIGACIONES BANCARIAS	312.000,00	317.067,02	5.067,02	1,62%
BANCO DE GUAYAQUIL	312.000,00	317.067,02	5.067,02	1,62%
PATRIMONIO	291.489,61	354.127,15	62.637,54	21,49%
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE	421.704,03	421.704,03	-	0,00%
CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	-	0,00%
CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	-	0,00%
SUSCRITO Y PAGADO	800,00	800,00	-	0,00%
RESERVAS	420.904,03	420.904,03	-	0,00%
RESERVAS	420.904,03	420.904,03	-	0,00%
RESERVAS	420.904,03	420.904,03	-	0,00%
RESULTADOS	-130.214,42	-67.576,88	62.637,54	-48,10%
RESULTADOS PRESENTE EJERCICIO	55.907,58	62.637,54	6.729,96	12,04%
PRESENTE EJERCICIO	55.907,58	62.637,54	6.729,96	12,04%
PRESENTE EJERCICIO	55.907,58	62.637,54	6.729,96	12,04%
RESULTADO AÑOS ANTERIORES	-186.122,00	-130.214,42	55.907,58	-30,04%
EJERCICIO ANTERIORES	-186.122,00	-130.214,42	55.907,58	-30,04%
UTILIDAD & PERDIDA	-186.122,00	-130.214,42	55.907,58	-30,04%

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

4.4.2.- BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

PERIODO 2010-2011

ANÁLISIS HORIZONTAL

CUADRO No.4.5.

EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN					
BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
ACUMULADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009					
CÓDIGO	NOMBRE	2010	2011	VARIACIONES	PORCENTAJE
4	INGRESO	3.319.024,70	3.327.898,30	8.873,60	0,27%
41101	VENTAS	3.319.024,70	3.327.898,30	-8.873,60	0,27%
4110101	VENTAS	3.319.024,70	3.327.898,30	-8.873,60	0,27%
5	COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	2.687.121,07	2.648.059,81	39.061,26	-1,45%
51103	COSTO DE PRODUCCIÓN	2.687.121,07	2.648.059,81	39.061,26	-1,45%
5110301	COSTO DE PRODUCCIÓN FLORÍCOLA	2.687.121,07	2.648.059,81	39.061,26	-1,45%
	UTILIDAD BRUTA	631.903,63	679.838,49	-47.934,86	7,59%
6	EGRESOS	535.228,47	571.201,35	-35.972,88	6,72%
61	GASTO DE COMERCIALIZACIÓN	477.376,79	473.126,82	4.249,97	-0,89%
611	QUITO	389.237,87	394.525,14	-5.287,27	1,36%
61101	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	170.183,36	163.704,74	6.478,62	-3,81%
6110101	GASTO DE PERSONAL	135.406,84	125.160,69	10.246,15	-7,57%
6110102	GASTOS GENERALES	34.776,52	38.544,05	-3.767,53	10,83%
61102	DEPARTAMENTO DE VENTAS	219.054,51	230.820,40	-11.765,89	5,37%
6110201	GASTOS DE PERSONAL	118.072,03	125.474,82	-7.402,79	6,27%
6110202	GASTOS GENERALES	100.982,48	105.345,58	-4.363,10	4,32%
612	FINCA FLORÍCOLA TABACUNDO	39.557,61	51.637,34	-12.079,73	30,54%
61201	PLANTACIÓN LOTE 1 TABACUNDO	39.557,61	51.637,34	-12.079,73	30,54%
6120101	MANO DE OBRA DIRECTA	28.868,23	31.725,12	-2.856,89	9,90%
6120102	MANO DE OBRA INDIRECTA	10.689,38	19.912,22	-9.222,84	86,28%

613	PLANTACIÓN LOTE 2 TABACUNDO	48.581,31	26.964,34	21.616,97	-44,50%
61301	LOTE 2 TABACUNDO	48.581,31	26.964,34	21.616,97	-44,50%
6130101	MANO DE OBRA DIRECTA	31.537,23	16.368,75	15.168,48	-48,10%
6130102	MANO DE OBRA INDIRECTA	17.044,08	10.595,59	6.448,49	-37,83%
62	RESULTADOS NO OPERACIONALES	57.851,68	98.074,53	-40.222,85	69,53%
621	RESULTADOS NO OPERACIONALES	57.851,68	98.074,53	-40.222,85	69,53%
62101	INGRESOS NO OPERACIONALES	- 13.777,15	-7.252,48	-6.524,67	-47,36%
6210101	INGRESOS NO OPERACIONALES	- 13.777,15	-7.252,48	-6.524,67	-47,36%
62102	EGRESOS NO OPERACIONALES	71.628,83	105.327,01	-33.698,18	47,05%
6210201	EGRESOS NO OPERACIONALES	71.628,83	105.327,01	-33.698,18	47,05%
801	UTILIDAD	96.675,16	108.637,14	-11.961,98	12,37%
803	15% TRABAJADORES	14.501,27	16.295,57	-1.794,30	12,37%
	SUB TOTAL	82.173,89	92.341,57	-10.167,68	12,37%
806	GASTOS NO DEDUCIBLES	22.891,34	26.474,53	-3.583,19	15,65%
	BASE IMPUESTO RENTA	105.065,23	118.816,10	-13.750,87	13,09%
818	25% IMP. RENTA	26.266,31	29.704,03	-3.437,72	13,09%
820	(-) RET. EN LA FTE. RELIZADAS EJERC. FISCAL	42.232,33	30.004,01	12.228,32	-28,95%
898	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	- 15.966,02		-15.966,02	-100,00%
	UTILIDAD DISPONIBLE	55.907,58	62.637,54	-6.729,96	12,04%

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

4.4.3.- ANÁLISIS BALANCE RESULTADOS

PERIODO 2010-2011

4.4.3.1.- ANÁLISIS HORIZONTAL

VENTAS

Las ventas correspondientes para el año 2011 se incrementaron en 0.27% en relación con el año 2010, debido fundamentalmente a las condiciones recesión de la economía mundial, que afectó especialmente a los países industrializados como son Estados Unidos, Rusia, etc., sin embargo para el año 2012 se espera la recuperación de la economía norteamericana la cual impulsa la dinámica del comercio mundial.

COSTO DE PRODUCCIÓN

La producción de rosas de la empresa florícola El Jardín, se hizo más eficiente existiendo una reducción en costos del 1.45%, provocado por una reestructuración de los procesos al reducir los tiempos de producción, factor que prueba que los procesos de mejoramiento continuo son favorables para la florícola.

UTILIDAD BRUTA

Producto de lo anteriormente señalado para el 2011 la Utilidad Bruta se incremento en relación al 2010 en un 7.59%, por lo que empresa demostró mayor eficiencia en su producción florícola.

GASTOS OPERATIVOS

Los Gastos Operativos, en términos generales disminuyeron en 1.45%, también producido por una mayor productividad operativa, lo que resulta un factor favorable para la generación de rentabilidad en la empresa.

GASTO DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas para 2011 tuvo un incremento del 5.37%, en relación con el año anterior, generado por la contratación de una persona en el departamento para reforzar la comercialización en los mercados internacionales.

UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTOS A LA RENTA

Para el año 2011 la Utilidad antes de Impuestos, a la cual se considera un buen referente sobre el margen de utilidad que posee la empresa, obtuvo una ganancia de \$108.637,14, que con relación con los \$96.675,16 del año 2010; representan un incremento del 12.37%, factor que resultó positivo para la compañía.

UTILIDAD DISPONIBLE.

Para el año 2010 la empresa obtiene ganancias en relación al año 2009, en donde la empresa obtuvo un saldo negativo de \$-15.966,02. Por lo que en los dos últimos años, la empresa ha obtenido saldo favorable, principalmente mejorando su gestión interna.

4.4.4.- BALANCE RESULTADOS

4.4.4.1.- ANÁLISIS VERTICAL

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

El análisis del Margen Utilidad Bruta, permite determinar el porcentaje que representa el costo de producción sobre el margen de ganancias, es decir una producidos lo bienes cuál es el porcentaje de utilidad que queda libre.

$$\begin{aligned} & \text{UTILIDAD BRUTA} \\ \text{MARGEN UTILIDAD BRUTA AÑO 2010} &= \frac{\text{-----}}{\text{VENTAS}} \\ & \\ & \text{631.903,63} \\ \text{MARGEN UTILIDAD BRUTA 2010} &= \frac{\text{-----}}{\text{3.319.024,70}} *100 \end{aligned}$$

MARGEN UTILIDAD BRUTA AÑO 2010 = 19.04%

$$\text{MARGEN UTILIDAD BRUTA 2011} = \frac{679838,49}{3.327.898,30} * 100$$

MARGEN UTILIDAD BRUTA AÑO 2011 = 20.43%

ANÁLISIS

Para 2011 el Margen de Utilidad Bruta es del 20.43%, mientras que la de 2010 fue de 19.04%, existiendo una mejor eficiencia de recursos para 2011 que **cuantitativamente representaría 1.39 puntos porcentuales.**

MARGEN UTILIDAD OPERATIVA

El análisis del Margen Utilidad Operativa, permite determinar el porcentaje que representa el costo de administración y ventas sobre el margen de ganancias, es decir una vez administrado y comercializado lo bienes cuál es el porcentaje de utilidad que queda libre.

UTILIDAD OPERATIVA

MARGEN UTILIDAD OPERATIVA AÑO 2010= -----

VENTAS

154.526,84

MARGEN UTILIDAD 2010 = ----- *100

3.319.024,70

MARGEN UTILIDAD OPERATIVA AÑO 2010 = 4.06%

UTILIDAD OPERATIVA

MARGEN UTILIDAD OPERATIVA AÑO 2011= -----

VENTAS

$$\text{MARGEN UTILIDAD OPERATIVA 2010} = \frac{108.637,14}{3.319.024,70} * 100$$

MARGEN UTILIDAD OPERATIVA AÑO 2011 = 3.27%

ANÁLISIS

El Margen de Utilidad Operativa para 2011 es 3.27% menor al de 2010 que fue 4.06%, lo que significa que la empresa florícola El Jardín ha disminuido sus costos operativos, el cual se refleja positivamente el mejoramiento a los procesos, lo que justificaría su implementación.

MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (MUAI)

El análisis del Margen de Utilidad antes de Impuestos es muy importante porque determina en forma real cuáles fueron los ingresos para la empresa y que sirve referente para los accionistas y como para el Gerente para estimar el verdadero desempeño de la empresa.

UTILIDAD ANTES IMPUESTOS

$$\text{MUAI AÑO 2010} = \frac{\text{-----}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{MUAI 2010} = \frac{96.675,16}{3.319.024,70} * 100$$

MARGEN UTILIDAD BRUTA AÑO 2010 = 2.91%
--

$$\text{MUAI 2011} = \frac{108.637,14}{3.319.024,70} * 100$$

MARGEN UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS 2011 = 3.27%

ANÁLISIS

El Margen de Utilidad antes de Impuestos para 2011 es de 3.27%, superior al del año 2010 el que fue de 2.91%, por lo que demostraría que la empresa ha sido más productivo en el este último año.

MARGEN DE UTILIDAD DISPONIBLE

Este margen reflejaría las ganancias o pérdidas que tendrían los accionistas por el desempeño de la empresa. Cabe señalar que existía una perdida para el ejercicio del año 2009, estimada en \$-15.966,02, que disminuye en este valor la utilidad disponible para el ejercicio del año 2010. Finalmente para el año 2011 se

registra utilidades sin pérdidas anteriores lo que demuestra un mejoramiento en el desempeño empresarial de la empresa florícola El Jardín.

4.4.5.- ANÁLISIS BALANCE GENERAL

PERIODO: 2010-2011

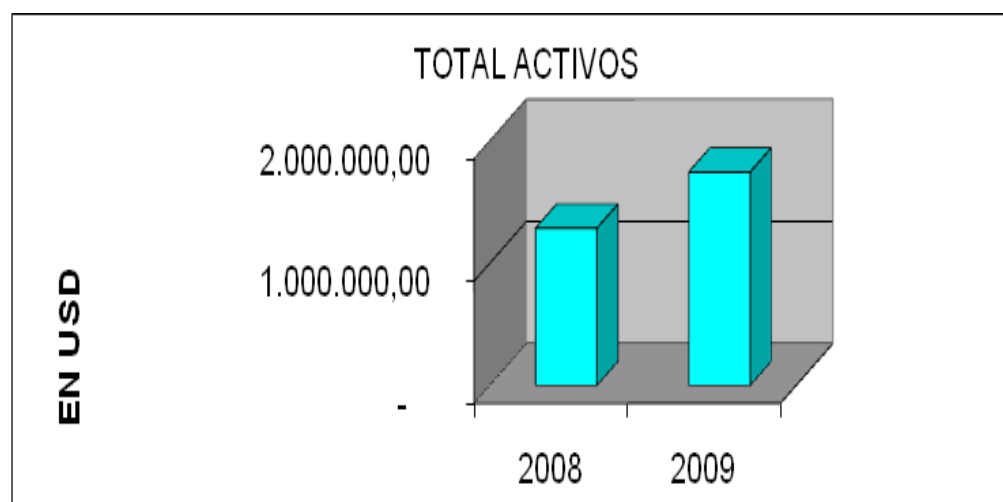
4.4.5.1.- ANÁLISIS HORIZONTAL: DEL TOTAL DE ACTIVOS

CUADRO No.4.6.

	2010	2011	Diferencia
TOTAL ACTIVOS	1.287.669,39	1.746.580,85	-458.911,46

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

GRÁFICO No.4.3.



FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN
ELABORADO POR EL AUTOR

ANÁLISIS

Los activos se incrementaron entre el año 2010 al 2011 en \$ 458.911,46, especialmente por el incremento del activo corriente y en menor cuantía con activos fijos.

ANÁLISIS HORIZONTAL: DEL TOTAL DE PASIVOS

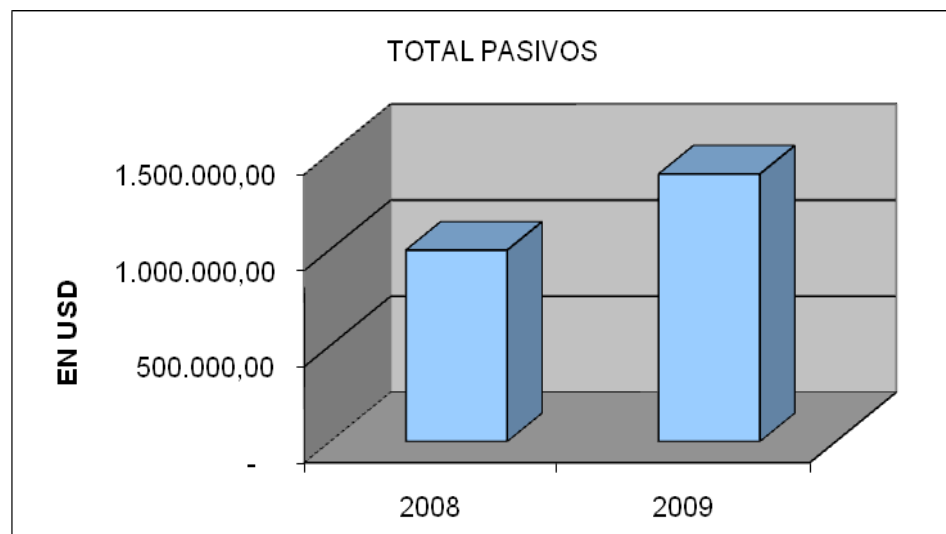
CUADRO No. 4.7.

	2010	2011	Diferencia
TOTAL PASIVOS	996.179,78	1.392.453,70	- 396.273,92

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

ELABORADO POR EL AUTOR

GRÁFICO No. 4.4.



FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

ELABORADO POR EL AUTOR

Los pasivos incrementaron entre el año 2010 al 2011, en \$ 396.273,92 especialmente por el incremento de la cuenta “Otras Obligaciones a Corto Plazo”, con entidades bancarias, lo que demuestra que la empresa ha requerido financiarse a través de terceros.

4.4.6.-BALANCE GENERAL

4.4.6.1.- ANÁLISIS VERTICAL: ACTIVOS

CUADRO No.4.8.

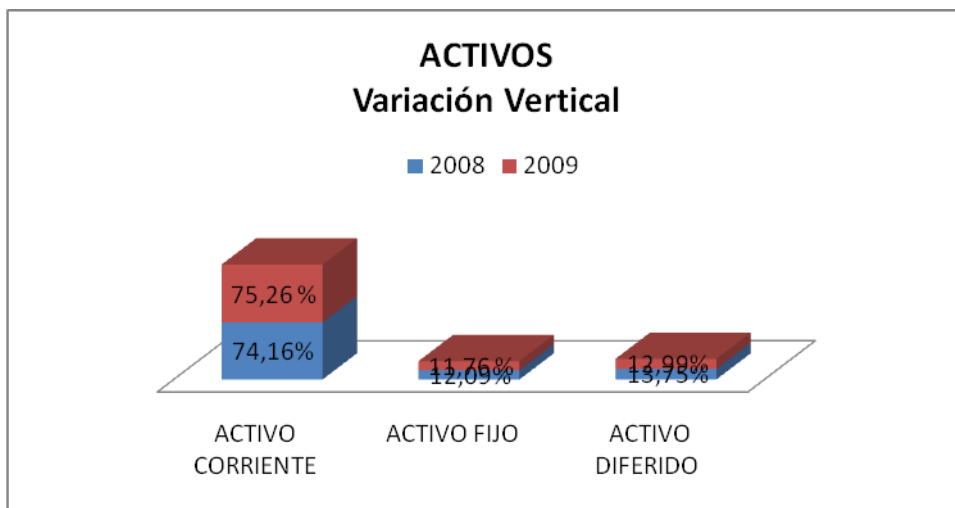
	2010	VARIACIÓN VERTICAL	2011	VARIACIÓN VERTICAL	VERTICAL PORCENTUAL
ACTIVO CORRIENTE	954.888,21	74,16%	1.314.407,58	75,26%	-1.1
ACTIVO FIJO	155.730,15	12,09%	205.332,32	11,76%	1.0
ACTIVO DIFERIDO	177.051,16	13,75%	226.840,95	12,99%	0.68
TOTAL ACTIVOS	1.287.669,39	100,00	1.746.580,85	100,00	

FUENTE: EMPRESA FLORICOLA EL JARDIN

ELABORADO POR EL AUTOR

El peso de los Activos dentro del Balance General, han sido mínimos, por lo que la empresa no ha tenido signos de cambios sustanciales que modifiquen la estructura del negocio.

GRÁFICO No.4.5.



FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

ELABORADO POR EL AUTOR

BALANCE GENERAL

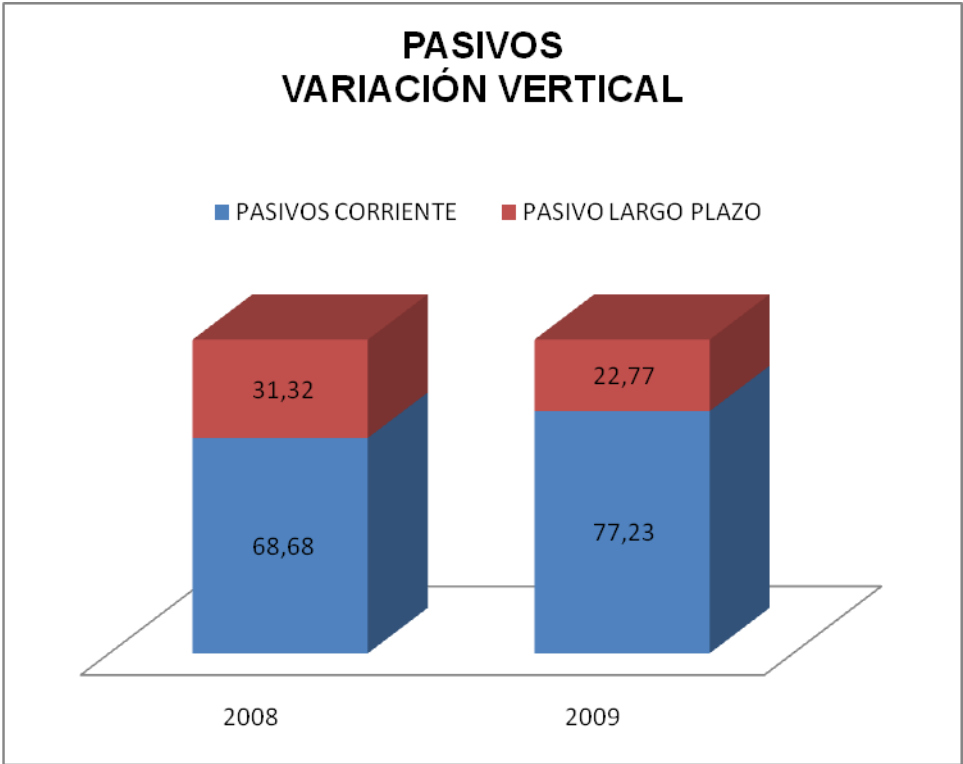
4.4.6.2.- ANÁLISIS VERTICAL: PASIVOS

CUADRO No. 4.9.

PASIVOS	2010	VARIACIÓN VERTICAL	2011	VARIACIÓN VERTICAL	VARIACIÓN PORCENTUAL
PASIVOS CORRIENTE	684.179,78	68,68	1.075.386,68	77,23	-8.55
PASIVO LARGO PLAZO	312.000,00	31,32	317.067,02	22,77	8.55
TOTAL PASIVOS	996.179,78	100,00	1.392.453,70	100,00	

La variación del Pasivo Corriente con relación al Pasivo Largo Plazo a resultado proporcional, ya que obviamente al incrementarse uno, el otro tiende a disminuir, en el mismo porcentaje. La empresa ha tenido como estrategia financiera incrementar el pasivo a corto plazo, es decir el crédito a corto plazo que obtener financiamiento bancario a largo plazo, por la incertidumbre económica que vive el país.

GRÁFICO No. 4.6.



FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN

ELABORADO POR EL AUTOR

4.5.- INDICADORES FINANCIEROS ²³

Un indicador o razón financiera es una relación entre dos cuentas o grupo de cuentas del mismo estado financiero de dos estados financieros diferentes.

Clasificación de las Razones Financieras:

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

1. Razones de Liquidez
2. Razones de Actividad
3. Razones de Solvencia o endeudamiento
4. Razones de Rentabilidad.

Razones de Liquidez: Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones corrientes o a corto plazo; estas razones se obtienen del balance general, la más importante es la “razón corriente” y “capital de trabajo”

Razones de Actividad: Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta o baja y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, por ejemplo los inventarios durante un período de tiempo que puede ser mensual, semestral, anual. Las razones de actividad se obtienen del balance general y el de resultados. Las más importantes son la rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, de materias primas y de productos terminados.

²³ Ibíd. p.90

Razones de Solvencia o Endeudamiento: Miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo con los recursos que se tienen. Ellas se obtienen básicamente del balance general.

Razones de Rentabilidad: Miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso con que están manejando sus recursos. Las más importantes son la rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre el patrimonio.

Las razones financieras para el presente proyecto, como sus interpretaciones se presentan a continuación:

CUADRO No. 4.10.

RAZONES FINANCIERAS EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDÍN					
PERÍODO: 2010-2011					
NOMBRE	FÓRMULA	2010	2011	Diferencia	Factor
RAZONES DE LIQUIDEZ	Mide la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones en el corto plazo				
Razón Corriente	Total Activo Corriente / Total Pasivo Corriente	1,40	1,22	0,17	(-)
Razón Ácida	Caja+Bancos+Cts * Cobrar/ Pasivo Corriente	0,56	0,64	-0,08	(+)
ANÁLISIS	<p><u>La Razón Corriente</u> entre 2010 a 2011 disminuyó, por lo que considera un factor negativo. Sin embargo todavía presenta suficiente liquidez para la empresa y así poder realizar pagos a terceros a corto plazo.</p> <p><u>La Prueba Ácida</u>, señala que la empresa contaría para 2011 con 0.64 ctvs. para cubrir \$1 de su crédito a corto plazo, lo que podría causar problemas en caso de efectuarse pagos inmediatos. Sin embargo este coeficiente para 2011 es superior al de 2010, factor que resulta positivo.</p>				

RAZONES DE ACTIVIDAD	Miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente				
Rotación Cuentas* Cobrar QUITO	(Cuentas * Cobrar/ Ventas Netas a Crédito) *30	2,69	5,11	-2,42	(-)
Rotación Productos Terminados	(Inv. Producto Terminados/ Costo Ventas)*30	1,46	1,36	0,10	(+)
ANÁLISIS	<p>La Rotación Cuentas por Cobrar en la Ciudad de Quito ha incrementado su periodo de cobranza que en 2010 fue un promedio de 3 días a 2011 de 5 días, debido a la crisis económica y por tanto la reducción de circulante, factor negativo para la empresa.</p> <p>La Rotación Productos Terminados, entre los años 2010 a 2011, su actividad ha resultado más eficiente, por una mejora del sistema de logística, factor que resulta positivo para la empresa.</p>				
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	Miden la capacidad para que la empresa para contraer deudas a corto o largo plazo con los recursos que se tienen				
Razón Endeudamiento	(Total Pasivos/ Total Activos) *100	77,36	79,72	-2,36	(-)
Razón Autonomía	(Patrimonio/ Total Activos)*100	22,64	20,28	2,36	(-)

ANÁLISIS	<p><u>Razón de Endeudamiento</u>, paso de 77.36 a 79.72 para 2011, es decir la empresa para el último año financia \$79.72 por cada \$100 con dinero de acreedores, proveedores, lo que demuestra la falta recursos propios para operar la empresa, factor que resulta muy peligroso para la compañía.</p> <p><u>Razón de Autonomía</u>, indica que la empresa financia con recursos propios \$ 20.28, por cada \$100; este indicador entre el año 2010 al 2009 disminuye, es decir la empresa cada vez cuenta con menos recursos propios; factor negativo para la empresa florícola El Jardín</p>				
RAZONES DE RENTABILIDAD	Miden la capacidad del negocio para generar utilidades				
Rentabilidad sobre Ventas	(Utilidad Liquida*100/ Ventas Netas)	1,68	1,88	-0,20	(+)
ANÁLISIS	La rentabilidad entre el año 2010 al 2011 se ha incrementado, factor que resulta favorable para la empresa; sin embargo ha crecido para 2011 menor a la inflación, lo que resulta un factor muy negativo para la empresa y para su futuro.				
Rentabilidad sobre Activos	(Utilidad Liquida*100/Total Activos)	4,34	3,59	0,76	(-)
	La rentabilidad sobre activos ha disminuido por la falta de inversión				

ANÁLISIS	significativa de activos fijos de la empresa, factor que puede afectar la productividad que tenga la empresa.				
Rentabilidad sobre Patrimonio	(Utilidad Liquida*100/Patrimonio)	19,18	17,69	1,49	(-)
ANÁLISIS	La rentabilidad sobre el patrimonio ha disminuido, lo que podría ser una señal que los accionistas no consideran rentable a su negocio.				

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDIN

ELABORADO POR EL AUTOR

4.6.- PROYECCIÓN A 5 AÑOS FLUJO DE CAJA

4.6.1.- FLUJO DE CAJA SIN MEJORAS

Para proyectar los Flujos de Caja sin Mejoras, es importante determinar el crecimiento de la empresa en porcentaje, en relación al promedio del PIB del sector en los últimos años, como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO No.4.11.

AÑO	PIB Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
2.002	4,29
2.003	3,95
2.004	6,29
2.007	3,46
2.009	4,38
2.011	0,70
PROMEDIO	3,99

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDIN

ELABORADO POR EL AUTOR

CUADRO No.4.12.

MODELO SIN MEJORAS					
0.0339					
EMPRESA FLORICOLA EL JARDIN					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
PERIODO: 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESO	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
VENTAS	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
COSTO DE PRODUCCIÓN FLORICOLA	2,648,060	2,737,829	2,830,641	2,926,600	3,025,812
UTILIDAD BRUTA	679,838	702,885	726,713	751,348	776,819
GASTO DE ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	310,000	320,509	331,374	342,608	354,222
GASTOS VENTAS	163,705	169,255	174,992	180,925	187,058
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	473,705	489,764	506,367	523,532	541,280
UTILIDAD OPERATIVA	206,133	213,121	220,346	227,816	235,539
GASTOS FINANCIEROS	108,457	112,133	115,935	119,865	123,928
UTILIDAD ANTES PAGO A TRABAJADORES	97,677	100,988	104,412	107,951	111,611
15% TRABAJADORES	14,652	15,148	15,662	16,193	16,742
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	83,025	85,840	88,750	91,759	94,869
25% IMP. RENTA	20,756	21,460	22,187	22,940	23,717
UTILIDAD NETA	62,638	64,380	66,562	68,819	71,152
(+) DEPRECIACIONES	856,527	856,527	856,527	856,527	856,527
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE	919,165	920,907	923,089	925,346	927,679

AÑO	PIB Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
2,002	4.29
2,003	3.95
2,004	6.29
2,007	3.46
2,009	4.38
2,011	0.70
PROMEDIO	3.99

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDIN

ELABORADO POR EL AUTOR

4.6.2.- FLUJO DE CAJA CON MEJORAS

CUADRO No.4.13.

MODELO CON MEJORAS					
0.0339					
EMPRESA FLORICOLA EL JARDIN					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
PERIODO: 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESO	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
VENTAS	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
COSTO DE PRODUCCIÓN FLORICOLA	2,598,128	2,687,897	2,780,709	2,876,668	2,975,880
UTILIDAD BRUTA	729,770	752,817	776,645	801,280	826,751
GASTO DE ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	310,000	320,509	331,374	342,608	354,222
GASTOS VENTAS	163,705	169,255	174,992	180,925	187,058
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	473,705	489,764	506,367	523,532	541,280
UTILIDAD OPERATIVA	256,065	263,053	270,278	277,748	285,471
GASTOS FINANCIEROS	108,457	112,133	115,935	119,865	123,928
UTILIDAD ANTES PAGO A TRABAJADORES	147,609	150,920	154,344	157,883	161,543
15% TRABAJADORES	22,141	22,638	23,152	23,682	24,231
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	125,468	128,282	131,192	134,201	137,311
25% IMP. RENTA	31,367	32,071	32,798	33,550	34,328
UTILIDAD NETA	94,101	96,212	98,394	100,651	102,984
(+) DEPRECIACIONES	856,527	856,527	856,527	856,527	856,527
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE	950,628	952,739	954,921	957,178	959,511

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDIN

ELABORADO POR EL AUTOR

ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA

Como se puede apreciar para el año 2010 el modelo mejorado genera un beneficio a la empresa de \$31.463, equivalente al 3.42%, el cual debería ser reutilizado para mejorar el salario de sus empleados.

CUADRO No.4.14.

FLUJO DE CAJA MODELOS				
AÑO	MODELO SIN MEJORAS (A)	MODELO CON MEJORAS (B)	DIFERENCIA (B-A)	%
2011	919.165	950.628	31.463	3,42
2012	920.907	952.739	31.832	3,46
2013	923.089	954.921	31.832	3,45
2014	925.346	957.178	31.832	3,44
2015	927.679	959.511	31.832	3,43

FUENTE: EMPRESA FLORÍCOLA EL JARDIN

ELABORADO POR EL AUTOR

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

- El análisis del Macro entorno determinó que existen factores favorables para la empresa como son: a) PIB, por su posible crecimiento en relación al año anterior, b) Inflación, por su drástica reducción para el último año; c) Tasas de Interés, las cuales se mantienen bajas; d) Factor Tecnológico, ya que el sector florícola constantemente está invirtiendo en este rubro y d) Factor Socio Cultural, por la costumbre existente de regalar rosas. Mientras que los factores negativos son: a) Balanza Comercial Negativa, en parte por la reducción de las exportaciones ecuatorianas como el caso de las rosas; b) Tratados Comerciales, ya que los países vecinos han firmado TLC con Europa y el Ecuador de no firmarlo podrá perjudicar al sector florícola que no podrá competir contra ellos; c) Riesgo País, por incrementarse su indicador lo que limita nuevas inversiones con empresas extranjeras y d) Factor Político Legal, por la convulsión reinante en el país, especialmente motivado por la aprobación de nuevas leyes.

- El análisis del Micro entorno en base a las cinco fuerzas de Porter ha determinado que la empresa es vulnerable en los factores: a) Poder de Negociación de los Proveedores, b) Negociación con los clientes; c) Productos Sustitutos, factores que deben mejorarse a través de estrategias como las propuestas por el investigador en base a un análisis FODA y las principales son: 1)Estrategia entre Fortaleza y Oportunidad (F y O) “Diversificar la producción en la florícola”; 2) Estrategia entre Fortaleza y

Amenaza (F y A) “No solicitar nuevos créditos bancarios”; 3) Estrategia entre Debilidad y Amenaza (D y A) “Hacer la empresa más competitiva a través de la implementación de norma ISO 9000-2008 y 4) Estrategia Debilidad y Oportunidad (D y O) “ Mejorar los Procesos de Producción, justamente la propuesta del presente trabajo desarrolla esta estrategia, que como se puede apreciar se concluye que está justificada su implementación desde una perspectiva estratégica.

- Se realizó un trabajo de campo con todo el personal encargado y responsable de las actividades en “producción” de la florícola, para realizar la diagramación de los procesos y cuantificar los tiempos promedios para cada una de las actividades que son: cultivo- riego-fertilización y fumigación. Las cuales conjuntamente suman 584 horas por hectárea, que representan un costo total de \$3.529,52. Posteriormente en base a la diagramación de los procesos se logró identificar los cuellos de botella y las demoras que se producía el personal en dichas actividades, a las cuales se les dio solución y por tal motivo se obtuvo mejoras en los tiempos de ejecución de los mismos. Al realizarse nuevamente la toma de tiempos promedios para las mencionadas actividades, sumaron 540 horas y representaron un costo total por hectárea de \$3.286,66 dólares.

Por lo que se puede concluir que, implementando un mejoramiento a los procesos en base a la identificación de las actividades y su diagramación, se pueden implementar los principios de calidad de Deming, los cuales darán como resultado cuantitativo la reducción de los tiempos en dichas actividades y por tanto los costos de los mismos; en el caso particular nuestro, se obtuvo una mejora equivalente a 8.15%, el cual debe ser continuo, basado en la experiencia y en el control que se ha implementado, es decir cada año se espera incrementar estas mejoras.

- Para mejorar la gestión de la calidad en base a los 14 puntos de Deming, se implementaron controles a nivel de procesos en producción y post-cosecha, a través de la creación de indicadores de calidad, por ejemplo: calidad de la rosa en base a su tamaño, longitud del tallo. *Indicadores de Tecnología de Enfriamiento*: las cámaras de enfriamiento deben estar a una temperatura entre 1 a 3 grados centígrados y humedad relativa menor al 50%. *Indicadores de Tecnología de Empacado*: las rosas pueden empacar en cajas tipo tabaco, la cantidad de tallos varía entre 300 a 500 unidades.
- En cuanto al análisis financiero, se ha determinado que existe un precio fluctuante en los mercados internacionales dependiendo el mes, que puede fluctuar entre 0.14 centavos de dólar por flor hasta 0.55 centavos, que en la práctica tiene un precio promedio de 0.26 centavos de dólar por flor.
- El punto de equilibrio para el primer semestre del 2010 fue de \$1'819.874,76 que equivale a \$303.312 dólares mensuales; el cual representa la venta de 1'166.586 botones (flores)/mes.
- Las ventas correspondientes para el año 2009, se incrementaron apenas un 0.27% en relación con 2008, motivado principalmente por la recesión mundial y por tanto se espera para 2010 se incremente las ventas por la evidente recuperación de la economía de los EEUU, que favorece la dinámica del comercio internacional.
- La producción de rosas de la empresa florícola El Jardín, se hizo más eficiente al existir una reducción de los costos de producción en 1.45%, motivado por la reestructuración de los procesos, al reducir los tiempos en las actividades en los mismos. Por lo que se puede concluir que la propuesta de mejoramiento continuo son favorables para la empresa.

5.2.- RECOMENDACIONES

- Que para dar continuidad al proceso de mejoramiento de calidad continuo, implementar en la empresa florícola El Jardín, la norma ISO 9001-2008, de esta manera de forma continua se vigilará el compromiso en gestión de calidad y tener un reconocimiento por ello.
- Conformar círculos de calidad, en la florícola, para que a través de ellos poder realizar mejoras continuas a los procesos.
- Evaluar nuevamente a través de los flujogramas los macro procesos y sus actividades, para buscar la disminución de tiempos y a través de ellos la disminución de costos, que mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Incentivar al personal y motivarlo a través del cumplimiento de objetivos y que se refleja en bonificaciones pecuniarias como también de reconocimiento a través de la designación como mejor empleado del mes y que su fotografía sea exhibida en un lugar de acceso de todo el personal, como reconocimiento de la empresa a sus labores.
- Buscar nuevos mercados a través de socios estratégicos en países como Lituania, Estonia, República Checa, Ucrania, Alemania y Reino Unido; los cuales deben ser bróker con experiencia y confiables.
- Mejorar las variedades de flores, a través de compra de esquejes certificados y de marca; para estar en consonancia con los cambios del mercado; los cuales deben encontrarse en países como EEUU, Holanda, Alemania, otros.
- Que el gobierno nacional apoye las actividades del sector florícola en cuanto a créditos, misiones comerciales, apoyo tecnológico y a través de la firma de convenios comerciales o tratados que permitan mantener la competitividad ecuatoriana en relación con países vecinos.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, Sweeney, Williams; "The Management Scientist", EUA - 2001.

BERRINCHES, Andrés: "Calidad", Editorial Paraninfo, España 1998.

OCHON, "Economía y Teoría Política", Editorial Mc Graw – Hill, México 1999

HARRINGTON, Editorial Norma, México, 2001

MOURA, E, Las siete herramientas Gerenciales de la Calidad, Mineo, Sao Paulo.

NASSIR, Sapag: "Preparación y Evaluación de Proyectos", Mc.Graw - Hill, México

PORTER, Michael. "Estrategia y Ventaja Competitiva". Editorial Deusto

THOMPSON, Arturo: "Administración Estratégica", Editorial Mc. Graw – Hill.

TIMOTHY, Nolan. PFEIFFER, William,"Planeación Estratégica", Editorial Nomos

TUCKER, Irvin. "Fundamentos de Economía",3era Edición, México 2002

ANEXOS



FLORÍCOLA "EL JARDÍN" UBICACIÓN

EL
JARDIN

Flores del
Cotopaxi norte

Club 21

ROYAL
FLOWERS

CAYAMBE

EL
TRIANGULO

GASOLINERA
FORMULA 1



GASOLINERA
PANTERA II



TABACUNDO

QUITO

NORTE

ANEXO N. 2.
FOTOS LISTA DE VARIEDADES "EL JARDÍN"

<p>BLUSH</p>  A close-up photograph of a Blush rose, showing a mix of pink and light red petals with a delicate, ruffled texture. The rose is set against a black background.	<p>GOLD STRIKE</p>  A close-up photograph of a Gold Strike rose, featuring bright yellow petals with a slight gradient towards the center. The rose is set against a black background.
<p>CHERRY BRANDY</p>  A close-up photograph of a Cherry Brandy rose, displaying a blend of peach, orange, and light pink petals. The rose is set against a black background.	<p>HIGH MAGIC</p>  A close-up photograph of a High Magic rose, showing a mix of orange, red, and yellow petals with a ruffled appearance. The rose is set against a black background.
<p>ENGAGEMENT</p>  A close-up photograph of an Engagement rose, featuring light pink and white petals with a soft, ruffled texture. The rose is set against a black background.	<p>IGUANA</p>  A close-up photograph of an Iguana rose, showing a mix of red, orange, and white petals with a ruffled texture. The rose is set against a black background.
<p>FOREVER YOUNG</p>  A close-up photograph of a Forever Young rose, featuring deep red petals with a ruffled texture. The rose is set against a black background.	<p>LATIN LADY</p>  A close-up photograph of a Latin Lady rose, showing deep red petals with a ruffled texture. The rose is set against a black background.
<p>FREEDOM</p>  A close-up photograph of a Freedom rose, featuring deep red petals with a ruffled texture. The rose is set against a black background.	<p>LIMBO</p>  A close-up photograph of a Limbo rose, showing light green and white petals with a ruffled texture. The rose is set against a black background.

MOVIE STAR



SWEET UNIQUE



PECKOUBO



SHOCKING VERSILIA



STAR 2000



VERSILIA



SWEETNESS



VOODOO



VENDELA



EL JARDIN

LISTA DE VARIEDADES

N°	VARIEDADES	COLORES	TAMAÑOS						
1	BLUSH	Blanco / Filo rojo	50	60	70	80	90	100	
2	CHERRY B.	Bicolor	50	60	70	80			
3	ENGAGEMENT	Rosa	50	60	70	80	90	100	
4	FOREVER YOUNG	Rojo	50	60	70	80	90	100	
5	FREEDOM	Rojo	50	60	70	80	90	100	
6	GOLD STRIKE	Amarillo Claro	50	60	70				
7	HIGH MAGIC	Amarillo / Rojo	50	60	70	80			
8	HIGH BOOMING	Bicolor		60	70	80	90		
9	IGUANA	Bicolor	50	60	70	80			
10	LATIN LADY	Blanco/ Vino	50	60	70	80	90		
11	LIMBO	Verde	50	60	70				
12	MOVIE STAR	Naranja		60	70	80	90	100	
13	PECKOUBO	Rosado	50	60	70	80			
14	SHOCKING VERSILIA	Fucsia	50	60	70	80	90	100	
15	STAR 2000	Naranja	50	60	70	80			
16	SWEET UNIQUE	Blanco / Rosado	50	60	70				
17	VENDELA	Blanco / Crema	50	60	70	80			
18	VERSILIA	Durazno	50	60	70	80			
19	VOODOO	Tomate	50	60	70				

ANEXO N. 4

ROL DE PAGOS "FLORICOLA EL JARDÍN"

ROL DE PAGOS														
Nº	CARGO	DIAS TRAB.	S. MENSUAL	S. ANUAL	A. PATRONAL	D. CUARTO	D. TERCERO	F. RESERVA	VACACIONES	TOTAL/ AÑO	TOTAL/ MES	TOTAL/ SEMANA	TOTAL/ DIA	TOTAL/ HORA
1	GERENTE	250	2000,00	24000,00	2916,00	218,00	2000,00	0,00	1000,00	30134,00	2.511,17	627,79	125,56	15,69
1	CONTADOR, VENDEDOR	250	450,00	5400,00	656,10	218,00	450,00	0,00	240,00	6964,10	580,34	145,09	29,02	3,63
1	JEFE DE TÉCNICO	250	600,00	7200,00	874,80	218,00	600,00	0,00	300,00	9192,80	766,07	191,52	38,30	4,79
1	ASISTENTE FERTILIZACION	250	450,00	5400,00	656,10	0,00	0,00	0,00	225,00	6281,10	523,43	130,86	26,17	3,27
1	ASISTENTE FUMIGACIÓN	250	450,00	5400,00	656,10	0,00	0,00	0,00	225,00	6281,10	523,43	130,86	26,17	3,27
5	TRABAJADOR AGRÍCOLA	250	250,00	15000,00	1822,50	0,00	0,00	0,00	625,00	17447,50	1.453,96	363,49	72,70	9,09

ANEXO N. 5

MACROPROCESOS ANTES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE CULTIVO

MACROPROCESOS																	
		CULTIVO/ por hectárea															
		SIMBOLOGIA					TIEMPO/HORAS		Total	Total	COSTO DIARIO			TOTAL			
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	●	■	◐	▲	➔	RESPONSABLE	A.V	N.A.V	Tiempo Horas	Tiempo Mensual	A.V	N.A.V	Costo total	COSTO/HORA	COSTO MENSUAL
1	surcado	RRHH						Jefe Técnico (1)	14,00	2,00	16,00	64,00	8,99	1,23	10,22	4,790	306,56
2	rastrillado	RRHH						Trabajador Agrícola (5)	14,00	2,00	16,00	64,00	17,06	2,33	19,39	9,090	581,76
3	limpieza	RRHH						Trabajador Agrícola (5)	14,00	2,00	16,00	64,00	17,06	2,33	19,39	9,090	581,76
4	siembra de "patrones"	RRHH,Mat.						Jefe Técnico (1)	22,00	2,00	24,00	96,00	13,49	1,84	15,33	4,790	459,84
5	injertar	RRHH,Mat.						Jefe Técnico (1)	22,00	2,00	24,00	96,00	13,49	1,84	15,33	4,790	459,84
6	desyeme	RRHH						Trabajador Agrícola (5)	23,00	1,00	24,00	96,00	25,60	3,49	29,09	9,090	872,64
7	eliminar tallos con botritis	RRHH						Trabajador Agrícola (5)	47,00	1,00	48,00	192,00	51,19	6,98	58,18	9,090	1.745,28
8	desyerbe	RRHH						Trabajador Agrícola (5)	46,00	2,00	48,00	192,00	51,19	6,98	58,18	9,090	1.745,28
SUMAN									202,00	14,00	216,00	864,00	198,09	27,01	225,10		6.752,96

MACROPROCESO ANTES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE RIEGO

MACROPROCESOS																	
		RIEGO/ por hectárea															
		SIMBOLOGIA					TIEMPO/HORAS		Total	Total	COSTO DIARIO			TOTAL			
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	●	■	◐	▲	➔	RESPONSABLE	A.V	N.A.V	Tiempo Horas	Tiempo Mensual	A.V	N.A.V	Costo total	COSTO/HORA	COSTO MENSUAL
1	Ubicación Mangueras de goteo	RRHH,Mat.						Agrícolas (5)	18,00	2,00	20,00	80,00	21,82	2,42	24,24	9,09	727,20
2	Riego de ducha	RRHH,Mat.						Trabajadores Agrícolas (5)	8,00	2,00	10,00	40,00	10,91	1,21	12,12	9,09	363,60
3	Control Riego	RRHH,Mat.						Jefe Técnico (1)	18,00	2,00	20,00	80,00	11,50	1,28	12,77	4,79	383,20
SUMAN									44,00	6,00	50,00	200,00	44,22	4,91	49,13		1.474,00

MACROPROCESO ANTES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE FERTILIZACIÓN

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	FERTILIZACION/ hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			●	■	▲	➔	▭										
1	Registro	RRHH						Jefe Técnico (1)	7,00	3,00	10,00	40,00	4,47	1,92	6,39	4,790	191,60
2	Cambio Formulación	RRHH						Jefe Técnico (1)	17,00	3,00	20,00	80,00	8,94	3,83	12,77	4,790	383,20
3	Autorización salida de bodega	RRHH						Jefe Técnico (1)	14,00	2,00	16,00	64,00	7,15	3,07	10,22	4,790	306,56
4	Preparación de formulación	RRHH,Mat.						Asistente de Fertilización (1)	34,00	2,00	36,00	144,00	10,99	4,71	15,70	3,270	470,88
5	Mezcla de soluciones	RRHH,Mat.						Asistente de Fertilización (1)	20,00	4,00	24,00	96,00	7,32	3,14	10,46	3,270	313,92
6	Llenado de tanques	RRHH						Asistente de Fertilización (1)	9,00	1,00	10,00	40,00	3,05	1,31	4,36	3,270	130,80
7	Bombeo	RRHH						Asistente de Fertilización (1)	9,00	1,00	10,00	40,00	3,05	1,31	4,36	3,270	130,80
SUMAN									110,00	16,00	126,00	504,00	44,98	19,28	64,26		1.927,76

MACROPROCESO ANTES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE FUMIGACIÓN

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	FUMIGACION/ por hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORA S		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			●	■	▲	➔	▭										
1	Elaboración de Cronograma	RRHH						Jefe Técnico (1)	15	1,00	16,00	64,00	9,61	0,61	10,22	4,790	306,56
2	Formulación de Fumigación	RRHH						Jefe Técnico (1)	15	1,00	16,00	64,00	9,61	0,61	10,22	4,790	306,56
3	Autorización salida de bodega	RRHH,Mat.						Jefe Técnico (1)	15	1,00	16,00	64,00	9,61	0,61	10,22	4,790	306,56
4	Llenado de tanques	RRHH,Mat.						Asistente de Fumigación (1)	70	2,00	72,00	288,00	29,51	1,88	31,39	3,270	941,76
5	Fumigación manual	RRHH,Mat.						Trabajador Agrícola (5)	69	3,00	72,00	288,00	82,03	5,24	87,26	9,090	2.617,92
SUMAN									184	8,00	192,00	768,00	140,35	8,96	149,31		4.479,36

ANEXO N. 6

MACROPROCESOS DESPUÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE CULTIVO

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	CULTIVO/ por hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			○	□	◐	△	⇒										
1	surcado	RRHH					Jefe Técnico (1)	14,00	0,00	14,00	56,00	7,87	1,07	8,94	4,790	268,24	
2	rastrillado	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	14,00	0,00	14,00	56,00	14,93	2,04	16,97	9,090	509,04	
3	limpieza	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	14,00	0,00	14,00	56,00	14,93	2,04	16,97	9,090	509,04	
4	siembra de "patrones"	RRHH,Mat.					Jefe Técnico (1)	22,00	0,00	22,00	88,00	12,36	1,69	14,05	4,790	421,52	
5	injertar	RRHH,Mat.					Jefe Técnico (1)	22,00	0,00	22,00	88,00	12,36	1,69	14,05	4,790	421,52	
6	desyeme	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	23,00	0,00	23,00	92,00	24,53	3,35	27,88	9,090	836,28	
7	eliminar tallos con botritis	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	47,00	0,00	47,00	188,00	50,13	6,84	56,96	9,090	1.708,92	
8	desyerbe	RRHH					Trabajador Agrícola (5)	46,00	0,00	46,00	184,00	49,06	6,69	55,75	9,090	1.672,56	
SUMAN								202,00	0,00	202,00	808,00	186,18	25,39	211,57		6.347,12	

MACROPROCESO DESPUÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE RIEGO

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	RIEGO/ por hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			○	□	◐	△	⇒										
1	Ubicación Mangueras de goteo	RRHH,Mat.					Trabajadores Agrícolas (5)	18,00	0,00	18,00	72,00	10,35	1,15	11,50	4,79	344,88	
2	Riego de ducha	RRHH,Mat.					Trabajadores Agrícolas (5)	8,00	0,00	8,00	32,00	8,73	0,97	9,70	9,09	290,88	
3	Control Riego	RRHH,Mat.					Jefe Técnico (1)	18,00	0,00	18,00	72,00	19,63	2,18	21,82	9,09	654,48	
SUMAN								44,00	0,00	44,00	176,00	38,71	4,30	43,01		1.290,24	

MACROPROCESO DESPUÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE FERTILIZACIÓN

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	FERTILIZACION/ hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORAS		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			●	■	▲	➔	▭										
1	Registro	RRHH						Jefe Técnico (1)	7,00	0,00	7,00	28,00	3,13	1,34	4,47	4,790	134,12
2	Cambio Formulación	RRHH						Jefe Técnico (1)	17,00	0,00	17,00	68,00	7,60	3,26	10,86	4,790	325,72
3	Autorización salida de bodega	RRHH						Jefe Técnico (1)	14,00	0,00	14,00	56,00	6,26	2,68	8,94	4,790	268,24
4	Preparación de formulación	RRHH,Mat.						Asistente de Fertilización (1)	34,00	0,00	34,00	136,00	10,38	4,45	14,82	3,270	444,72
5	Mezcla de soluciones	RRHH,Mat.						Asistente de Fertilización (1)	20,00	0,00	20,00	80,00	6,10	2,62	8,72	3,270	261,60
6	Llenado de tanques	RRHH						Asistente de Fertilización (1)	9,00	0,00	9,00	36,00	2,75	1,18	3,92	3,270	117,72
7	Bombeo	RRHH						Asistente de Fertilización (1)	9,00	0,00	9,00	36,00	2,75	1,18	3,92	3,270	117,72
SUMAN									110,00	0,00	110,00	440,00	38,96	16,70	55,66		1.669,84

MACROPROCESO DESPUÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO FLORÍCOLA "EL JARDÍN"

PROCESO DE FUMIGACIÓN

MACROPROCESOS																	
N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	FUMIGACION/ por hectárea					RESPONSABLE	TIEMPO/HORA S		Total Tiempo Horas	Total Tiempo Mensual	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			SIMBOLOGIA						A.V	N.A.V			A.V	N.A.V	Costo total		COSTO/ HORA
			●	■	▲	➔	▭										
1	Elaboración de Cronograma	RRHH						Jefe Técnico (1)	15	0,00	15,00	60,00	9,01	0,57	9,58	4,790	287,40
2	Formulación de Fumigación	RRHH						Jefe Técnico (1)	15	0,00	15,00	60,00	9,01	0,57	9,58	4,790	287,40
3	Autorización salida de bodega	RRHH,Mat.						Jefe Técnico (1)	15	0,00	15,00	60,00	9,01	0,57	9,58	4,790	287,40
4	Llenado de tanques	RRHH,Mat.						Asistente de Fumigación (1)	70	0,00	70,00	280,00	28,69	1,83	30,52	3,270	915,60
5	Fumigación manual	RRHH,Mat.						Trabajador Agrícola (5)	69	0,00	69,00	276,00	78,61	5,02	83,63	9,090	2.508,84
SUMAN									184	0,00	184,00	736,00	134,31	8,57	142,89		4.286,64

ANEXO N. 7

CUADROS COMPARATIVOS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN HORAS FLORÍCOLA " EL JARDÍN "

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR 1 HECTÁREA				
DETALLE	HORAS			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	864,00	808,00	56,00	6,93
RIEGO	200,00	176,00	24,00	13,64
FERTILIZACIÓN	504,00	440,00	64,00	14,55
FUMIGACIÓN	768,00	736,00	32,00	4,35
TOTAL	2336,00	2160,00	176,00	8,15

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS)				
DETALLE	HORAS			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	3456	3232	224	6,93
RIEGO	800	704	96	13,64
FERTILIZACIÓN	2016	1760	256	14,55
FUMIGACIÓN	3072	2944	128	4,35
TOTAL	9.344	8.640	704	8,15

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR				
DETALLE	HORAS			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	10368,00	9696,00	672,00	6,93
RIEGO	2400,00	2112,00	288,00	13,64
FERTILIZACIÓN	6048,00	5280,00	768,00	14,55
FUMIGACIÓN	9216,00	8832,00	384,00	4,35
TOTAL	28.032	25.920	2.112	8,15

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR				
DETALLE	HORAS			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	41.472,00	38.784,00	2.688,00	6,93
RIEGO	9.600,00	8.448,00	1.152,00	13,64
FERTILIZACIÓN	24.192,00	21.120,00	3.072,00	14,55
FUMIGACIÓN	36.864,00	35.328,00	1.536,00	4,35
TOTAL	112.128,00	103.680,00	8.448,00	8,15

ANEXO N. 8

CUADROS COMPARATIVOS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN DÓLARES FLORÍCOLA " EL JARDÍN "

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR 1 HECTÁREA				
DETALLE	DÓLARES			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	6752,96	6347,12	405,84	6,39
RIEGO	1474,00	1290,24	183,76	14,24
FERTILIZACIÓN	1927,76	1669,84	257,92	15,45
FUMIGACIÓN	4479,36	4286,64	192,72	4,50
TOTAL	14.634,08	13.593,84	1.040,24	7,65

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN MENSUAL POR				
DETALLE	PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS) EN DOLARES			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERNCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	27.011,84	25.388,48	1.623,36	6,39
RIEGO	5.896,00	5.160,96	735,04	14,24
FERTILIZACIÓN	7.711,04	6.679,36	1.031,68	15,45
FUMIGACIÓN	17.917,44	17.146,56	770,88	4,50
TOTAL	58.536,32	54.375,36	4.160,96	7,65

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR				
DETALLE	1 HECTÁREA EN DÓLARES			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	81.035,52	76.165,44	4.870,08	6,39
RIEGO	17.688,00	15.482,88	2.205,12	14,24
FERTILIZACIÓN	23.133,12	20.038,08	3.095,04	15,45
FUMIGACIÓN	53.752,32	51.439,68	2.312,64	4,50
TOTAL	175.608,96	163.126,08	12.482,88	7,65

CUADRO COMPARATIVO PROCESOS PRODUCCIÓN ANUAL POR				
DETALLE	PRODUCCIÓN TOTAL (4 HECTÁREAS) EN DOLARES			
	HISTORICO	MEJORADO	DIFERNCIA	PORCENTAJE
CULTIVO	324.142,08	304.661,76	19.480,32	6,39
RIEGO	70.752,00	61.931,52	8.820,48	14,24
FERTILIZACIÓN	92.532,48	80.152,32	12.380,16	15,45
FUMIGACIÓN	215.009,28	205.758,72	9.250,56	4,50
TOTAL	702.435,84	652.504,32	49.932	7,65

ANEXO N.9

FLUJO DE CAJA SIN MEJORAMIENTO

MODELO SIN MEJORAS					
0.0339					
EMPRESA FLORICOLA EL JARDIN					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
PERIODO: 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESO	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
VENTAS	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
COSTO DE PRODUCCIÓN FLORICOLA	2,648,060	2,737,829	2,830,641	2,926,600	3,025,812
UTILIDAD BRUTA	679,838	702,885	726,713	751,348	776,819
GASTO DE ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	310,000	320,509	331,374	342,608	354,222
GASTOS VENTAS	163,705	169,255	174,992	180,925	187,058
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	473,705	489,764	506,367	523,532	541,280
UTILIDAD OPERATIVA	206,133	213,121	220,346	227,816	235,539
GASTOS FINANCIEROS	108,457	112,133	115,935	119,865	123,928
UTILIDAD ANTES PAGO A	97,677	100,988	104,412	107,951	111,611
15% TRABAJADORES	14,652	15,148	15,662	16,193	16,742
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	83,025	85,840	88,750	91,759	94,869
25% IMP. RENTA	20,756	21,460	22,187	22,940	23,717
UTILIDAD NETA	62,269	64,380	66,563	68,819	71,152
(+) DEPRECIACIONES	856,527	856,527	856,527	856,527	856,527
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE	919,165	920,907	923,089	925,346	927,679

AÑO	PIB Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
2,002	4.29
2,003	3.95
2,004	6.29
2,007	3.46
2,009	4.38
2,011	0.70
PROMEDIO	3.99

ANEXO N.10
FLUJO DE CAJA CON MEJORAMIENTO

MODELO CON MEJORAS					
0.0339					
EMPRESA FLORICOLA EL JARDIN					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
PERIODO: 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESO	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
VENTAS	3,327,898	3,440,714	3,557,354	3,677,949	3,802,631
COSTO DE PRODUCCIÓN FLORICOLA	2,598,128	2,687,897	2,780,709	2,876,668	2,975,880
UTILIDAD BRUTA	729,770	752,817	776,645	801,280	826,751
GASTO DE ADMINISTRATI	310,000	320,509	331,374	342,608	354,222
GASTOS VENTAS	163,705	169,255	174,992	180,925	187,058
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	473,705	489,764	506,367	523,532	541,280
UTILIDAD OPERATIVA	256,065	263,053	270,278	277,748	285,471
GASTOS FINANCIEROS	108,457	112,133	115,935	119,865	123,928
UTILIDAD ANTES PAGO A	147,609	150,920	154,344	157,883	161,543
15% TRABAJADORES	22,141	22,638	23,152	23,682	24,231
UTILIDAD ANTES IMPUES	125,468	128,282	131,192	134,201	137,311
25% IMP. RENTA	31,367	32,071	32,798	33,550	34,328
UTLIDAD NETA	94,101	96,212	98,394	100,651	102,984
(+) DEPRECIACIONES	856,527	856,527	856,527	856,527	856,527
FLUJO DE CAJA DISPONIE	950,628	952,739	954,921	957,178	959,511

AÑO	FLUJO DE CAJA MODELOS			
	MODELO SIN MEJORAS (A)	MODELO CON MEJORAS (B)	DIFERENCIA (B-A)	%
2011	919,165	950,628	31,463	3.42
2012	920,907	952,739	31,832	3.46
2013	923,089	954,921	31,832	3.45
2014	925,346	957,178	31,832	3.44
2015	927,679	959,511	31,832	3.43