



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“EL MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA FLORÍCOLA ECOFLOR
GROUPCHILE CIA. LTDA. CAYAMBE, 2022”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración
de Empresas

Autor(a)

Chiriboga Guamán Jimmy Patricio

Tutor(a)

Dr. Salazar Mera Juan Eduardo

QUITO – ECUADOR

2022

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Jimmy Patricio Chiriboga Guamán, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre **“EL MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA. LTDA. CAYAMBE, 2022”**, como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 01 días del mes de agosto de 2022, firmo conforme:

Autor: Jimmy Patricio Chiriboga Guamán

Firma: 

Número de Cédula: 1003541420

Dirección: Pichincha. Quito

Correo Electrónico: jimmypat18@hotmail.com

Teléfono: 0969997516

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**EL MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA. LTDA. CAYAMBE, 2022**” presentado por Jimmy Patricio Chiriboga Guamán, para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 01 de agosto de 2022



Firmado electrónicamente por:
**JUAN EDUARDO
SALAZAR MERA**

.....
Dr. Juan Eduardo Salazar Mera

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas., son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 01 de agosto de 2022



.....
Jimmy Patricio Chiriboga Guamán

1003541420

APROBACIÓN DE PAR EVALUADOR

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “EL MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA. LTDA. CAYAMBE, 2022”, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 01 de agosto de 2022

 firmado electrónicamente por:
**TATIANA
GUADALUPE
RODRIGUEZ RUIZ**
.....

Ing. Tatiana Guadalupe Rodríguez Ruíz
PAR EVALUADOR

 firmado electrónicamente por:
**SILVIA LORENA
LLAMUCA PEREZ**

.....
Dra. Silvia Lorena Llamuca Pérez
PAR EVALUADOR

DEDICATORIA

A mis queridos padre, Fausto y hermana Johanna, quienes con su ejemplo me han guiado por un camino de sacrificio y esfuerzo del cual he aprendido a cosechar victorias como esta, y que me han permitido llegar a cumplir hoy mi sueño de ser un profesional con valores; gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, porque su gran ejemplo y guía han hecho de mí quien soy hoy día.

Gracias de todo corazón.

Su hijo

Jimmy

AGRADECIMIENTO

Después de haber alcanzado esta meta, agradezco sinceramente a Dios por su guía en mi arduo camino y que con su ayuda he atravesado y he vencido varias adversidades y problemas para culminar esta meta.

Este agradecimiento también va para quienes hicieron posible cumplir con todos los requisitos para que este trabajo esté terminado, entre ellos a mi Tutor, Dr. Juan Eduardo Salazar, quien con su guía y paciencia me ha permitido alcanzar mi meta profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN	ii
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN DE PAR EVALUADOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
Índice de Figuras.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo 1.....	2
El Problema.....	2
Contextualización	2
<i>Micro contextualización</i>	2
<i>Análisis Crítico</i>	4
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos	6
Capítulo II	7
Propuesta.....	7
Objetivos	7

<i>General</i>	7
<i>Específicos</i>	7
Modelo operativo de ejecución de la propuesta	8
Modelo Operativo Propuesto.	11
<i>Modelo Gráfico: Modelo Operativo de Unificación</i>	12
<i>Modelo Verbal - Modelo Operativo de Unificación</i>	13
<i>Modelo Matemático - Modelo Operativo de Unificación</i>	20
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	21
CONCLUSIONES	21
RECOMENDACIONES	21
Bibliografía	23
Anexos	25

Índice de Figuras

Figura 1 Árbol de problemas.....	4
Figura 2 Modelos Operativos.....	10
Figura 3 Modelo Operacional Unificado	11
Figura 4 Modelo Operacional Unificado	12
Figura 5 Etapa 1 - Modelo Operativo	13
Figura 6 Etapa Estrategias.....	14
Figura 7 Modelo Matemático.....	20

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**TEMA: “EL MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA FLORÍCOLA
ECOFLORES GROUP CHILE CIA. LTDA. CAYAMBE, 2022”**

AUTOR: Chiriboga Guamán Jimmy Patricio

TUTOR: Dr. Salazar Mera Juan Eduardo

RESUMEN EJECUTIVO

La Presente investigación frente al diagnóstico realizado al modelo de organización de la empresa florícola realiza un estudio para integrar un plan operativo y estratégico que le permita ser eficiente en el mercado actual de altos niveles competitivos, ya que es necesario que la empresa determine sus competencias funcionales y optimice tiempos y recursos para implementar un modelo operativo que se ajuste a los requerimientos económicos y administrativos.

Se realizó un estudio bibliográfico usando las técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a la información teórica pertinente para el desarrollo, que permitió el encuentro de cuatro modelos operacionales, de los cuales se debe aplicar uno que se ajuste a las características de la empresa.

Este trabajo propone una reestructuración estratégica mediante la aplicación de un modelo operativo de nueva generación que considere nuevos valores y principios que se enraizarán en los trabajadores y empleados de esta unidad productiva, ya que se logrará mayor flexibilidad en los procesos operativos, eliminando tareas innecesarias, agilizando las actividades de trabajo y aumentando la eficiencia global y competitiva de la empresa.

Descriptores: plan, estrategia, reestructuración, operativo, unificación

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

THEME: “THE ORGANIZATIONAL MODEL FOR FLORICULTURE ECOFLOR GROUPCHILE CIA. LTDA. CAYAMBE, 2022”

AUTHOR: Chiriboga Guamán Jimmy Patricio

TUTOR: Dr. Salazar Mera Juan Eduardo

ABSTRACT

The present investigation against the diagnosis made to the organization model of the floricultural company carries out a study to integrate an operational and strategic plan that allows it to be efficient in the current market with highly competitive levels, since it is necessary for the company to determine its functional competencies. and optimize time and resources to implement an operating model that meets economic and administrative requirements.

A bibliographic study was carried out using the techniques and strategies used to locate, identify, and access theoretical information relevant to development, which allowed the meeting of four operational models, of which one must be applied that fits the characteristics of the company.

This work proposes a strategic restructuring through the application of a new generation operating model that considers new values and principles that will take root in the workers and employees of this productive unit, since greater flexibility will be achieved in the operating processes, eliminating unnecessary tasks, streamlining work activities, and increasing the global and competitive efficiency of the company.

Descriptors: plan, strategy, restructuring, operational, unification.

(FIRMA Y SELLO DEPARTAMENTO DE IDIOMAS)
INTRODUCCIÓN

En el Ecuador y en el sistema empresarial internacional las empresas se ven oprimidas en los mercados debido al gran desarrollo de las técnicas informáticas tanto productivas como administrativas, mismas que han ido transformándose y cambiando según el nuevo entorno económico mundial, que involucra a las empresas en un proceso de innovación y renovación constante y que elabora nuevos modelos de gestión y planificación, que al implantarlos y ejecutarlos permiten a las empresas vanguardistas visualizar objetivamente sus objetivos empresariales que les ayuda a lograr y alcanzar sus retos.

Además, estos modelos estratégicos son un instrumento valioso de gestión que facilita a todo el recurso humano alcanzar sus metas planteadas en el corto plazo, si se trata de un modelo operativo; y de mediano y largo Plazo si es un plan operativo anual.

Es así, que, en el presente estudio, en el Primer capítulo se desarrolló el problema que afronta la empresa Florícola ECOFLOR GROUPCHILE CIA., especificando mediante un análisis crítico la ausencia de un Modelo organizacional altamente competitivo.

Pen el segundo capítulo se desarrolla la propuesta para la elaboración de un plan estratégico que direcciona la conducta organizacional de la FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA., de la Provincia de Pichincha, Cantón Cayambe, año 2022, mediante un modelo operacional diseñado exclusivamente para solucionar los picos de botella administrativos que presentan las diferentes actividades laborales entre áreas, secciones y departamentos para lograr una total eficiencia en su proceso productivo así como entre áreas, las mismas que deberán responder y actuar según los valores y principios de la empresa florícola.

Capítulo 1

El Problema

Contextualización

Micro contextualización

El actual desarrollo global está marcado por los avances tecnológicos logrados por la cuarta revolución industrial que obligan a las empresas a renovar periódicamente sus procesos administrativos y productivos que permiten la explotación del gran potencial que poseen las tecnologías desarrolladas y que consecuentemente obligan a que se perfeccionen la eficiencia de las empresas y organizaciones a través de una mejor gestión empresarial.

Los productos y servicios que se encuentran en el mercado cumplen con estándares internacionales de comercialización y fabricación, a lo cual se añaden todos los requisitos y normas que deben cumplir las empresas para ser parte, sobre todo, de un mercado internacional, cuyas exigencias son más altas cada día; y a las cuales deben regirse todas las empresas ecuatorianas y del mundo en general.

El Ecuador, como país agrícola, basa su economía en la exportación de productos industrializados y primarios no tradicionales como las flores, siendo las de mayor aporte las rosas y las catalogadas como flores de verano.

La floricultura ecuatoriana se desarrolló a inicios de la década de los 80 por varios puntos geográficos, concentrándose la mayor producción en las provincias de Pichincha y Cotopaxi.

Con el transcurso del tiempo, el crecimiento industrial de las empresas florícolas fue madurando progresivamente y experimentando diferentes métodos de cultivo que permitieron un mayor desarrollo logrado a finales de los años 90, década en la cual este sector, se convirtió en la primera actividad de exportaciones no tradicionales, hecho que se ha logrado en base a la aplicación de un modelo organizacional que persigue tan solo sus objetivos en forma muy puntual y tradicional.

En Latinoamérica las empresas aun cuentan con modelos de organización obsoletos o tradicionales, factor que no ha permitido el desarrollo empresarial y que ha conllevado junto con las políticas de gobierno al cierre de empresas locales como internacionales causando crisis económica en ellos y toma de medidas drásticas. Aunque también hay países como Chile y Brasil, que han desarrollado nuevos modelos de organización basados en las necesidades de cada empresa y a las exigencias del mercado y gracias a esto dentro de su gestión administrativa son unos de los países que han dejado de ser países subdesarrollados convirtiéndose en países en vías de desarrollo.

Dentro de nuestro país en algunas empresas se han manejado nuevos modelos organizacionales utilizando la tecnología y tendencias de cada mercado, pero en su minoría. Su gestión administrativa está basada en modelos obsoletos como gerente y empleados, siendo esta la causa principal del cierre de algunas de ellas, debido a que no es recomendable que una sola persona administre una empresa, “el éxito y la excelencia de una organización es dependiente de la habilidad de sus líderes para organizar, controlar y dirigir a las personas a su cargo, de manera que se cumplan unas metas u objetivos previamente establecidos” (ISO TOOLS EXCELLENCE, 2018).

En el Ecuador la mayoría de los floricultores no cuentan con un modelo organizacional, trabajan todavía de manera informal, en un mundo primitivo, provocando en casos extremos el cierre de sus actividades comerciales. El hecho de que no cuentan con modelos organizacionales o trabajan con modelos

organizacionales tradicionales, impide de esta manera la formación de empresas legales y de convertirse en grandes exportadores de flores élite.

La empresa ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA., es una nueva empresa que cuenta con una experiencia mínima en el mercado de flores ecuatoriano y que aplica modelos de organización tradicionales que merman su potencial para convertirse en una empresa productora y exportadora de flores.

Análisis Crítico

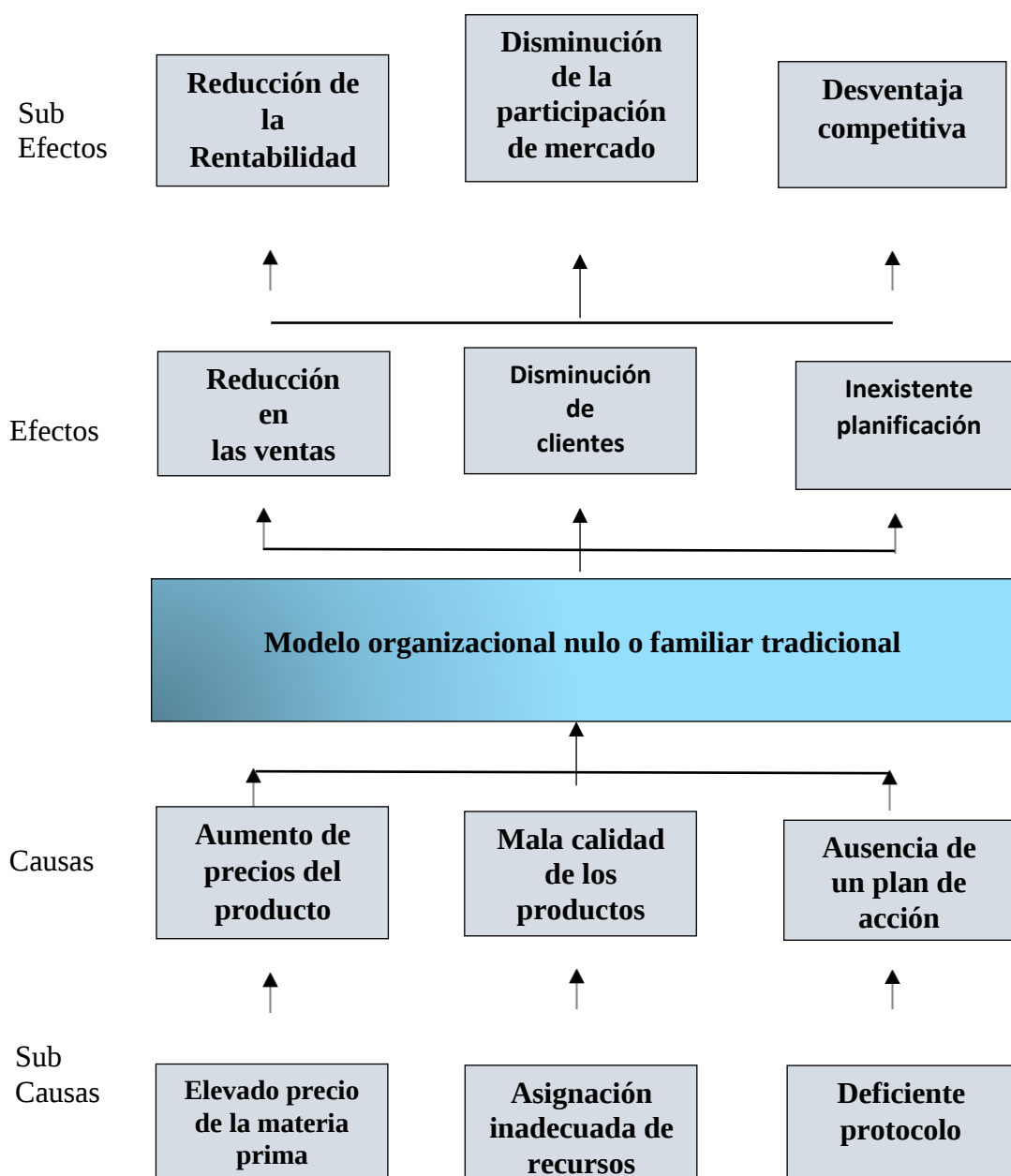


Figura 1 Árbol de problemas

Elaborado por: Jimmy Chiriboga

El hecho que las unidades económicas carezcan de algún tipo de estructura organizacional o tradicional provocan en el corto y largo plazo diversos efectos que perjudican el desarrollo empresarial provocando la reducción de la rentabilidad y crecimiento. “Las estructuras mal diseñadas y administradas tienden a provocar múltiples ineficiencias como baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación” (Furnham, 2001), entre otras consecuencias.

La otra cara de la moneda es que las empresas apliquen una estructura organizacional muy rígida y estricta que impida el natural desempeño de los líderes provocando la ralentización del trabajo sobre todo en la toma de decisiones para realizar un trabajo en forma eficiente.

Frente a este contexto, se pretende establecer un modelo organizacional y de gestión administrativa funcional para la florícola Ecoflor GroupChile Cía. Ltda, considerando las mejores técnicas y procedimientos que se establecen según los diferentes modelos desarrollados para alcanzar el funcionamiento eficiente de la empresa.

Justificación

Un aspecto diferencial en el mundo actual es la aplicación de un modelo organizacional y de gestión administrativa idóneo que permita mediante su aplicación la efectivización y la eficacia del funcionamiento productivo y administrativo de las unidades económicas empresariales, es por esta razón que se realizará este estudio para aplicar las diferentes técnicas, mecanismos que permitan a la florícola Ecoflor GroupChile Cía. Ltda. eliminar sus cuellos de botellas y sus graves afectaciones que le impiden competir en el mercado mundial y satisfacer las exigencias de los clientes.

El que una empresa cuente y aplique un modelo organizacional le permitirá obtener múltiples beneficios; inicialmente organizará todas sus actividades determinando las actividades fundamentales y eliminando las innecesarias. Además, con un modelo organizacional la empresa logrará dividir y coordinar el trabajo en tareas y responsabilidades, establecer relaciones entre individuos, áreas

y departamentos, autoridades, distribuir y utilizar adecuadamente los recursos organizacionales, con la finalidad de impulsar el crecimiento de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el modelo organizacional y la gestión administrativa de la empresa ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA mediante el análisis teórico práctico de la estructura aplicada en el transcurso del desarrollo empresarial en el Ecuador, en el año 2022.

Objetivos específicos

- ❖ Analizar el modelo organizacional y la gestión administrativa aplicada por la florícola ECOFLOR GROUPCHILE CIA. LTDA. estableciendo los mecanismos e instrumentos ineficientes en el año 2022.
- ❖ Examinar la estructura de la organización empresarial teórica operacional de la estructura organizacional y de la gestión administrativa de la empresa ECOFLOR en el periodo 2022.
- ❖ Establecer los resultados positivos y negativos de los mecanismos y técnicas aplicadas en la estructura organizacional de ECOFLOR en el periodo 2022 según el diagnóstico y análisis realizado.

Capítulo II

Propuesta

“Desarrollo de un plan estratégico que direcciona la conducta organizacional de la FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA., de la Provincia de Pichincha, Cantón Cayambe, año 2022”.

Objetivos

General

Implementar estrategias organizacionales que mejoren la estructura empresarial de la FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA, en base al diagnóstico y análisis previamente realizado, en el periodo 2022.

Específicos

- ❖ Definir y gestionar el plan de acciones a seguir según las metas establecidas por cada área y sección departamental de ECOFLOR, en el año 2022.
- ❖ Determinar estrategias organizacionales de fácil comprensión y coherentes con los valores de la empresa mediante la utilización eficientemente los recursos.
- ❖ Obtener en un tiempo razonable, resultados medibles en base al prediagnóstico realizado a la implementación de los mecanismos y estrategias aplicadas a la estructura empresarial mejorada.

Modelo operativo de ejecución de la propuesta

El que en la actualidad las empresas dispongan y basen sus actividades en un Plan o modelo operativo, permitirá a estas alcanzar sus objetivos de participación en el mercado, siendo eficientes y sobre todo entregando un buen producto a sus clientes, cuánto más teniendo presente que un modelo operativo Permite la integración de todos los procesos humanos y controlados por máquinas y estrategias comerciales utilizadas para crear, producir y vender productos.

Además, los modelos operacionales permiten y facilitan la Implementación de actividades de producción dentro de una estructura comercial formada para obtener ganancias. Esto también se conoce como arquitectura empresarial. (Spiegato, 2022)

Un modelo operativo¹ tiene las siguientes características:

- Mira el panorama general, no los detalles.
- Es un plan lógico intencionado.
- Involucra todos los factores relacionados en la producción y operación.
- Integran todas las unidades de negocio, procesos y operaciones en la arquitectura del negocio.
- Identifica áreas que no interactúan tan bien como deberían.

Un modelo operativo está considerado como la arquitectura empresarial conformada por los medios de producción, los métodos y la tecnología utilizados para producir bienes, así como la forma en que se organiza la actividad de producción (Spiegato, 2022). El modelo operativo no tiene que ver con los procesos comerciales, más bien el plan operativo analiza la estrategia general utilizada para implementar el esquema de producción.

Así se puede descifrar los componentes de un modelo operativo:

¹ Mientras que el modelo de negocio ilustra la misión de la empresa, el modelo operativo se encarga de la ejecución. El éxito de una organización depende de ambas estructuras, por lo que una no puede funcionar sin la otra. El modelo operativo objetivo (TOM) es a lo que se refieren las empresas cuando hablan de su estado futuro (Any Connector, 2021).

1. Procesos clave de trabajo: Establece los principales pasos de cada proceso, sus inputs, agentes, condicionantes y resultados (out puts), eliminando tareas innecesarias, agilizando el trabajo y aumentando la eficiencia global. El resultado del proceso productivo permite dimensionar los recursos necesarios, diseñar las herramientas adecuadas de soporte y establecer los parámetros básicos de gestión, con objetivos e indicadores de seguimiento.
2. Estructura organizativa: En este componente se revisa la estructura funcional de la empresa, los mecanismos de toma de decisión y el marco de relaciones entre las diferentes áreas. Cada área establece los niveles de responsabilidad por procesos y equipos de trabajo, según la temporalización.
3. Equipo humano: Seleccionado según el nivel de eficiencia y calificación del personal de la empresa según los procesos clave de trabajo, los cuales deben ser flexibles y considerar la carga de trabajo, el modelo de retribución, las perspectivas de carrera y los programas de formación.
4. Cultura de trabajo: Se refiere a los valores que inciden en los procesos de trabajo y en la toma de decisiones aplicados en los diferentes niveles de empresariales y aún más presentes en el propio empleado o trabajador.
5. Soporte tecnológico: Son los recursos técnicos y las herramientas informáticas de soporte utilizados según las necesidades de la empresa, asegurando los niveles de flexibilidad y eficiencia adecuados, importantes para el crecimiento y desarrollo del negocio.
6. Estrategia del negocio: Define los parámetros y objetivos que orientan la contribución de las operaciones para alcanzar los objetivos de la empresa. Considera tanto los factores condicionantes internos y externos, sirve de base para traducir la estrategia global de la empresa en líneas concretas de trabajo para la mejora del modelo operativo. (Lance Consult, 2013)

Hay cuatro modelos operativos empresariales esenciales para una organización, que se detallan a continuación:

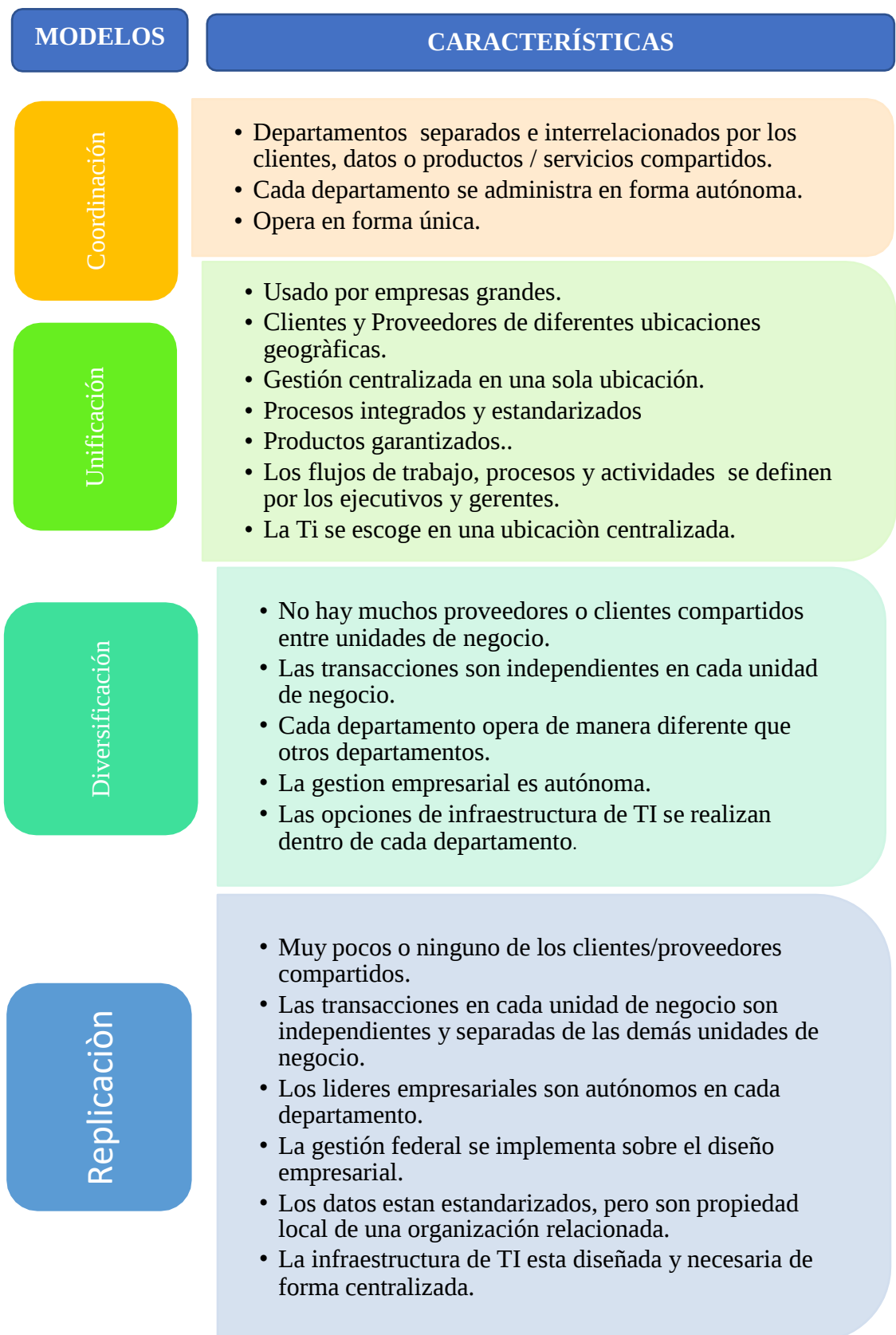


Figura 2 Modelos Operativos

Fuente: Almetrics. 2022

Modelo Operativo Propuesto.

De acuerdo con el análisis teórico – práctico y estructural aplicado a la organización actual de la empresa, FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA, se propone la aplicación del modelo operativo² de UNIFICACIÓN, ya que la empresa cumple con el 87% de las especificaciones teóricas que pueden ponerse en marcha y adaptarse al tamaño de esta unidad productiva, según el siguiente detalle:



Figura 3 Modelo Operacional Unificado

² "El modelo operativo se centra en las actividades y los procesos, no en la estructura. Pretende concretar qué actividades y procesos debe realizarla organización para aportar valor a los clientes, socios y otras partes interesadas. Asimismo, determina dónde se realizan estas actividades y cómo se deben gestionar y controlar" (ROJAS, 2015).

Modelo Gráfico: Modelo Operativo de Unificación

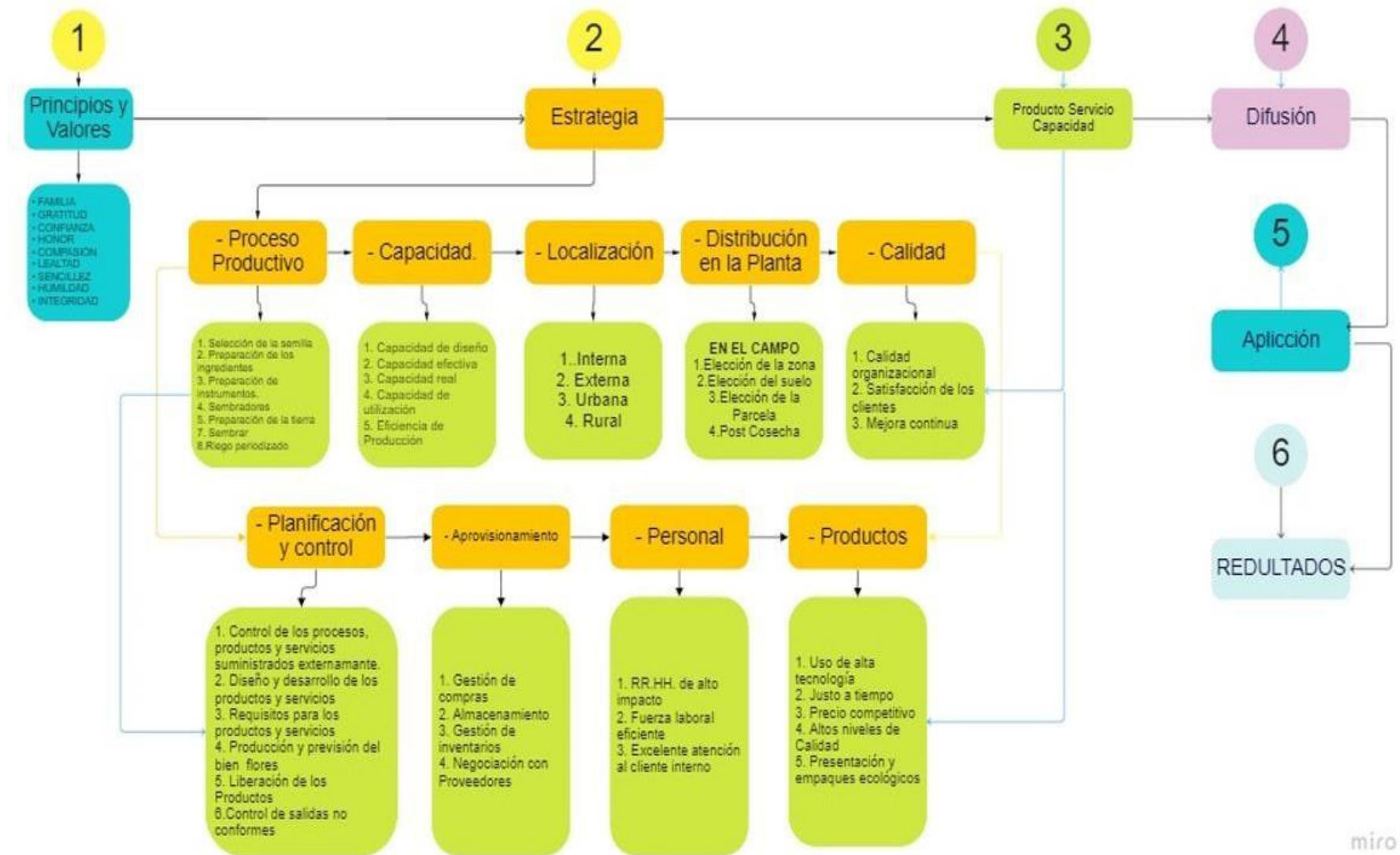


Figura 4 Modelo Operacional Unificado

Modelo Verbal - Modelo Operativo de Unificación

El modelo operativo de unificación propuesto como plan estratégico que dirija la conducta organizacional de la FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA., de la Provincia de Pichincha, Cantón Cayambe, año 2022, está diseñado en base a las estrategias previamente seleccionadas que permitirán mejorar la organización tradicional utilizada por la empresa.

El plan operativo de unificación propuesto consta de tres actividades principales y de dos procesos secundarios que dependen de la gestión organizacional a aplicarse, descritas a continuación:

- 1. Principios Y Valores.** Influirán el comportamiento de los trabajadores los siguientes principios y valores que constituyen creencias y convicciones que orientan a los miembros de la organización para resolver problemas y tomar decisiones.



Figura 5 Etapa 1 - Modelo Operativo

- 2. Estrategia.** Mediante la estrategia, las acciones planificadas ayudarán a la empresa a conseguir los objetivos planteados mediante las acciones y recursos a emplear, es así que se recomienda aplicar a la empresa FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA., las siguientes

estrategias que están totalmente relacionadas con el producto que cada habilidad o maniobra, le permitirá alcanzar

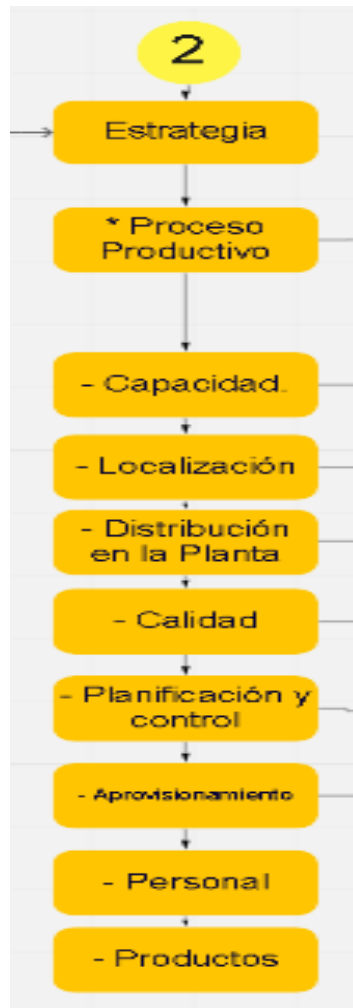


Figura 6 Etapa Estrategias

- a. **Proceso productivo.** Es la primera actividad utilizada como estrategia, ya que seguirá una secuencia y orden que reducirá los costos y desperdicios de la materia prima, al considerar el tiempo invertido en cada proceso.
- b. **Capacidad.** Se debe tener en cuenta el límite máximo y mínimo de producción, según la capacidad de cultivo por hectárea y según el tipo de flor que se procesa desde la siembra. El proceso de producción sugerido permite alcanzar el objetivo de producción e incrementar el proceso de cuidado de las flores, que incluye la utilización de fungicidas y plaguicidas de excelente calidad que permiten lograr una buena remesa del producto.

Hay empresas como “Adama” que significa Tierra en hebreo, proveedora de insecticidas y fungicidas de buena calidad, que permiten prevenir la aparición de hongos, insectos y cualquier plaga. Adama provee insecticidas, fungicidas indispensables para la producción de la rosa ecuatoriana, única en su calidad a nivel mundial.

- c. **Localización.** Se debe considerar la ubicación como estrategia para reducir los costos, criterio que es fundamental en la toma de decisiones para la localización industrial. Para seleccionar la ubicación de los almacenes la estrategia se enfoca en maximizar el ingreso a través de la venta especialmente al por menor, considerando de esta manera que el objetivo de la localización es maximizar el beneficio de la ubicación para la empresa.
- d. **Distribución en la Planta.** Esta estrategia es un esquema de producción que se enfoca en organizar todos los procesos de fabricación en un único departamento (DispatchTrack). La distribución en la planta³ organiza en secuencia todas las operaciones que se encuentran en secuencia dentro de una misma línea de producto, “es decir que un producto cuando termina de pasar por una etapa de fabricación, inicia de inmediato con la siguiente hasta lograr el producto terminado” (DispatchTrack); esta estrategia permitirá a la empresa florícola reducir sus costos, que es la finalidad pretendida, para ser competitivos en el mercado nacional e internacional.
- e. **Calidad.** Es la insignia principal de la compañía al integrar en cada tipo de flor producida. Es considerada la estrategia que trasmite en el mercado el reconocimiento, así como la reputación que los clientes califican a su proveedor, cuanto más si este es internacional. La calidad también le da a la empresa también un posicionamiento en el mercado y es uno de los objetivos que persigue.
- f. **Planificación y Control.** Esta estrategia permitirá analizar la situación interna y externa considerando los planes de gestión que los miembros que forman la compañía deberán aplicar para determinar el rendimiento real de los planes elaborados.

³ La distribución por producto, también conocida como distribución en línea, distribución en planta por producto o distribución por flujo de producto. (DispatchTrack)

- g. **Aprovisionamiento.** La empresa buscará el abastecimiento de las materias primas de precios competitivos en el mercado y recibidas en el justo a tiempo, lo que implica que la empresa conocerá los segmentos de mercados para determinar los proveedores y con ello el tipo de contrato que se firmará.
 - h. **Personal.** Este principio recae sobre disponer del personal debidamente capacitado para la ejecución de los procesos de producción, distribución, considerando la actividad previamente asignada según el nuevo plan operativo y es en base a este recurso humano eficiente sobre el cual la empresa construye las bases de su éxito buscado o planificado.
 - i. **Productos.** Bajo esta estrategia la empresa florícola diseñará sus productos en función de las necesidades y preferencias del cliente tradicional o de nuevos clientes a quienes les atraiga las flores ecuatorianas, que son muy demandadas en el mercado internacional por su belleza y calidad. La empresa FLORÍCOLA ECOFLOR GROUPCHILE CIA LTDA. cuenta con una versatilidad que le permitirá aprovechar de las ventajas que ofrece el mercado internacional.
3. **Producto, servicio o capacidad.** Cada estrategia obtiene su propio producto expresado en una secuencia de subprocesos, los cuales se detallan a continuación:
- 1. **Proceso Productivo.** La producción de flores se realizará en ocho subprocesos que permitirán eliminar los cuellos de botella, y los problemas sobre todo de abastecimiento que existe en la empresa. Además, se realizó una mejora en la selección de semillas o inclusive en los procesos de injertado en los diferentes tipos de rosas.
 - 2. **Producto De La Capacidad.** La capacidad como estrategia y como producto de su gestión permitirá la mejora total del producto a realizar procesos de calidad desde el diseño hasta alcanzar la eficiencia máxima en la fabricación de cada tipo de rosas solicitada por cada uno de los clientes, lo que se considera como capacidad efectiva⁴ y la cual “permite evaluar el desempeño de una empresa a nivel de sus operaciones de

⁴ “Capacidad efectiva: Es la capacidad que por la empresa demuestra tener en la vida real y que está condicionada por las limitaciones operativas normales en toda actividad industrial o empresarial.” (Cansino, 2019)

producción, almacenamiento o recepción de productos y servicios en un determinado período de tiempo” (Cansino, 2019).

La eficiencia se puede calcular a través de la siguiente fórmula:

$$E = \left(\frac{CE}{CR} \right) * 100\%$$

E = Eficiencia

CE = Capacidad efectiva

CR = Capacidad diseñada o real⁵

3. **Productos De La Localización.** En la propuesta planteada para mejorar la organización, se recomienda que la empresa debe tener dos tipos de localización una urbana y rural, en sitios estratégicos que beneficien tanto la producción de rosas como obtener reducción en los costos, igualmente la localización de un almacén u oficinas para lograr maximizar las ventas.
4. **Productos De La Distribución En La Planta.** La planta seguirá los mismos lineamientos que se encontraron en el momento del análisis, ya que esta está ubicada en un sector rural que posee un excelente recurso climatológico que facilita el proceso de crecimiento de las rosas. La elección del suelo también es muy apropiada ya que es muy rico en minerales que aportan en el cultivo masivo de esta flor.
5. **Productos De La Calidad.** Fundamentalmente está considerada como indispensable el alcanzar la calidad organizacional que reducirá reprocesos y reducirá el tiempo de las actividades tanto de siembra, cultivo, cosecha, almacenamiento y tratamiento de los diferentes requerimientos de los clientes con el objeto de alcanzar su máxima satisfacción. Este proceso se realizará bajo el concepto de mejora

⁵ “Capacidad diseñada: También llamada capacidad de diseño o capacidad proyectada se refiere a la máxima producción que un sistema industrial o productivo puede obtener en condiciones ideales según las especificaciones teóricas expresadas en su diseño” (Cansino, 2019).

continua teniendo en cuenta las dificultades que presentan los trabajadores en cada actividad del proceso productivo.

6. **Productos De La Planificación Y Control.** Se realizará la planificación del proceso productivo y ya no se permitirá crear baches que cubran los errores en ciertas actividades por no haber realizado el debido y oportuno control, sobre todo en los productos y servicios suministrados externamente. Al realizar este tipo de control minucioso se pretende no realizar errores o tener salidas de productos no conformes.
7. **Productos Del Aprovisionamiento.** La empresa deberá gestionar previamente su proceso de compras para el abastecimiento oportuno de todas las materias primas y de los agentes necesarios para una producción limpia y de gran calidad. Así, también se ha reprocesado las actividades de almacenamiento y gestión de inventarios considerando nuevas técnicas que reduzcan la caducidad o el daño sobre todo de las materias primas por malas condiciones de almacenamiento.
8. **Productos De Personal.** El departamento de recursos humanos reorientó sus actividades para alcanzar un alto impacto en los trabajadores de la empresa, reorganizando la forma de atención a su cliente interno, al considerar la forma de retribuir el esfuerzo que cada empleado realiza en la actividad asignada.
9. **Producto De La Estrategia de las flores producidas.** Los conceptos sugeridos para la aplicación de una nueva estructura organizacional están considerado sobre todo el uso de una alta tecnología que permita atender todos los pedidos en el justo a tiempo.
Además, la producción nueva de rosas considera una presentación y utilización de empaques amigables con el medio ambiente.
4. **Difusión.** Todos los cambios realizados en la propuesta es decir los nuevos procesos serán entregados a las diferentes áreas y departamentos respectivos y a los empleados se les explicará pertinentemente cada uno de los procesos.
5. **Aplicación.** Los nuevos procesos propuestas serán aplicados en la práctica diaria según los esquemas que se entregarán a cada líder o jefe, así como a los empleados de cada área y departamento.

6. Resultados. Estos se obtendrán mediante la respectiva aplicación de los nuevos procesos y de los cuales se podrá determinar conclusiones y recomendaciones para seguir en el proceso de mejora continua especialmente sobre la utilidad del modelo operativo

Modelo Matemático - Modelo Operativo de Unificación

No.	ACTIVIDADES DESCRIPCIÓN		CRONOGRAMA												COSTO
			AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S			
1	Establecimiento de Principios y valores													2.400,00	
2	Definición de Estrategias	Estrategias para el proceso productivo												1.200,00	
		Estrategias para la capacidad													
		Estrategias para la localización													
		Distribución en la planta													
		Calidad													
		Planificación y control													
		Aprovisionamiento													
		Personal													
		Productos													
3	Desarrollo de los procesos estratégicos: productos,	Proceso productivo - flujo operativo													
		Capacidad - flujo operativo												1.200,00	
		Localización - flujo operativo												1.200,00	
		Distribución en la planta - flujo operativo												1.200,00	
		Calidad - flujo operativo												1.200,00	
		Planificación y control - flujo operativo												1.200,00	
		Aprovisionamiento - flujo operativo												1.200,00	
		Personal - flujo operativo												1.200,00	
		Productos - flujo operativo												1.200,00	
4	Difusión												1.200,00		
5	Aplicación												3.600,00		
6	Resultados												2.400,00		
TOTAL														16.800,00	

Figura 7 Modelo Matemático

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El sistema organizacional de la empresa es muy escueto ya que la estructura aplicada es netamente familiar lo que dificulta el buen manejo de los recursos administrativos y humanos de la empresa.
2. La ausencia de una estructura organizacional eficiente ha provocado dificultades en el proceso productivo causando que el precio de las flores producido por la empresa no sea competitivo en el mercado nacional e internacional.
3. La mínima estructura organizacional familiar aplicada ha ocasionado toma de decisiones tardías e inadecuadas perjudicando la relación entre los empleados por una mala comunicación implantada y generada.
4. La empresa no posee procedimientos administrativos lo que impide puntualizar e identificar las responsabilidades por área y desarrollar eficientemente las tareas considerando los tiempos involucrados en cada actividad.
5. Se generaron inesperados reprocesos por la asignación inadecuada de recursos afectando la calidad del producto y el nivel de competitividad de la empresa.
6. La ausencia de un plan de acción diseñado y elaborado ocasionó la aplicación de un deficiente protocolo que aumentó el costo de producción, redujo las ventas y por consiguiente afectó la rentabilidad empresarial en el mercado sobre todo interno.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar una estructura organizacional mediante el diseño de un organigrama que considere todas las actividades que realiza la empresa al crear áreas y departamentos detallando la relación interna y externa preconcebida.
2. Diseñar procedimientos administrativos que faciliten el conocimiento de las tareas y responsabilidades de cada trabajador, área y departamento permitirá incrementar la productividad sectorial y empresarial, así como el nivel competitivo de la empresa.

3. La determinación eficiente de funciones y actividades evitará reprocesos y costos innecesarios lo que sustancialmente mejorará primeramente el ambiente laboral, así como el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional ya que se reducirán los costos de producción y la empresa ofertará precios muy competitivos a sus clientes.
4. Aplicar el plan estratégico propuesto en esta investigación para que el modelo organizacional de la empresa sea funcional y eficiente e involucre todos los factores relacionados a la producción y operación y a la vez garantice un mejor desarrollo empresarial.
5. Realizar talleres conductuales y especializados para los empleados con lo que mejorará el clima laboral en general y así la dirección podrá administrar y resolver eficientemente las diferentes situaciones presentadas y se beneficiarán las relaciones internas laborales reduciéndose los reprocesos.
6. Crear una buena base organizacional de recursos humanos que le permita contar con personal especializado tanto en la dirección como en la ejecución de los diferentes procesos que generan la actividad económica de la empresa.
7. Establecer un plan estratégico bien definido que fortalezca la conducta organizacional en general de los procesos productivos que permitan lograr los objetivos establecidos precisando la visión y misión empresariales.
8. La empresa debe aprovechar el reconocimiento internacional que las flores ecuatorianas tiene especialmente las rosas para incrementar su participación en el mercado mundial ofreciendo la mejor rosa del mundo.

Bibliografía

Almetrics. (2022). *Ejemplos claros y tipos de modelos operativos empresariales*.

Obtenido de <https://altametrics.com/es/business-operations/types-of-business-operating-models.html>

Any Connector. (2021). *Modelo operativo de destino*. Obtenido de

<https://anyconnector.com/es/it-strategy/target-operating-model.html>

AXIS CORPORATE. (2019). Recuperado el 6 de 07 de 2022, de

https://axiscorporate.com/es/wp-content/uploads/sites/2/modelo-operativo_agile_axiscorporate.pdf?disposition=attachment

Cansino, M. (10 de 09 de 2019). *Cómo calcular la capacidad efectiva y la eficiencia*.

Recuperado el 20 de 07 de 2022, de

<https://www.cuidatudinero.com/13074181/como-calcular-la-capacidad-efectiva-y-la-eficiencia>

DispatchTrack. (s.f.). *Proceso de distribución por producto: ¿qué es y cuándo se aplica?*

Recuperado el 19 de 07 de 2022, de

<https://www.beetrack.com/es/blog/distribucion-por-producto#:~:text=La%20distribuci%C3%B3n%20por%20producto%2C%20tambi%C3%A9n,fabricaci%C3%B3n%20en%20un%20%C3%BAnico%20departamento.>

EXPOFLORES. (2019). *Informe Anual de Exportaciones*.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento de*. México.

ISO TOOLS EXCELLENCE. (2018). *Gestión Empresarial como clave del éxito. Modelos de*

Gestión y Excelencia. Obtenido de [https://www.isotools.org/2018/05/09/la-](https://www.isotools.org/2018/05/09/la-gestion-empresarial-como-clave-del-exito/#:~:text=El%20%C3%A9xito%20y%20la%20excelencia,al%20que%20deno)

[gestion-empresarial-como-clave-del-exito/#:~:text=El%20%C3%A9xito%20y%20la%20excelencia,al%20que%20denominamos%20Gesti%C3%B3n%20empresarial.](https://www.isotools.org/2018/05/09/la-gestion-empresarial-como-clave-del-exito/#:~:text=El%20%C3%A9xito%20y%20la%20excelencia,al%20que%20denominamos%20Gesti%C3%B3n%20empresarial.)

Lance Consult. (2013). *Revisando el modelo operativo de la empresa*. Recuperado el 5 de

07 de 2022, de <http://lanceconsult.com/Ideas/revisando-el-modelo-operativo-de-la-empresa/>

Murrieta, J. (27 de 02 de 2014). *Plan Estratégico de Operaciones*. Obtenido de

Planeación Estratégica:

<https://sites.google.com/site/planeacionestrategicajmm/plan-estrategico-de-operaciones>

ROJAS, M. A. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO OPERACIONAL DE REFERENCIA PARA EL ÁREA*. Santiago de Cali. Recuperado el 19 de 07 de 2022, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/8317/T06270.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Spiegato. (2022). *¿Qué es un modelo operativo*. Roma, Italia. Obtenido de <https://spiegato.com/es/que-es-un-modelo-operativo#:~:text=Un%20modelo%20operativo%20es%20una%20integraci%C3%B3n%20de%20todos,ganancias.%20Esto%20tambi%C3%A9n%20se%20conoce%20como%20arquitectura%20empresarial.>

Anexos

Anexo 1

Cálculo Del Costo De Implementación De La Propuesta

PARTICIPANTES	NO.		SUELDO MENSUAL						
	EMPLEADOS	SEMANAS	INDIVIDUAL	GRUPAL	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	5 SEMANA
					GRUPAL	GRUPAL	GRUPAL	GRUPAL	GRUPAL
AUDITORES	3	4	800,00	2.400,00	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
JEFES	2	5	1.500,00	3.000,00	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
TOTAL					1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00

Anexo 2

Imágenes inéditas - Producción







