



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE MEJORAS BASADO EN EL MODELO EFQM PARA SUPERAR LA BAJA
COMPETITIVIDAD DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Ingenieras Comerciales

Autores:

Pullas Larcos Alicia Graciela

Romero Chicaiza Johana Alexandra

Tutor:

MBA. Milton Marcelo Merino Zurita

Latacunga – Ecuador

Agosto, 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotras, **Pullas Larcos Alicia Graciela y Romero Chicaiza Johana Alexandra** declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: **“PLAN DE MEJORAS BASADO EN EL MODELO EFQM PARA SUPERAR LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR”**, siendo el MBA. Milton Marcelo Merino Zurita tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

.....

Pullas Larcos Alicia Graciela

CC:050362257-3

.....

Romero Chicaiza Johana Alexandra

CC: 185036301-9

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN


En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“PLAN DE MEJORAS BASADO EN EL MODELO EFQM PARA SUPERAR LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR”, de PULLAS LARCOS ALICIA GRACIELA Y ROMERO CHICAIZA JOHANA ALEXANDRA, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2019

El Tutor

Firma


MBA. Milton Marcelo Merino Zurita
CC: 050180244-1


APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxí, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: **PULLAS LARCOS ALICIA GRACIELA Y ROMERO CHICAIZA JOHANA ALEXANDRA** con el título de Proyecto de Investigación: **“PLAN DE MEJORAS BASADO EN EL MODELO EFQM PARA SUPERAR LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.


Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2019

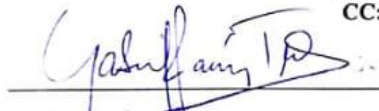
Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Ing. Mg. Darío Díaz
CC:180286519-4



Lector 2
Eco. Renato Pérez
CC:175917364-2



Lector 3
Eco. PhD. Gabriel Ramírez
CC:175860900-0

AGRADECIMIENTO

¡Gracias Dios por haberme guiado por el camino del bien y del conocimiento!

En el transcurso de mi vida Universitaria quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y estuvieron conmigo en los momentos más difíciles y alegres.

A mi familia que siempre me estuvo apoyando con su amor, comprensión y apoyo, gracias por darme la libertad de poder tomar mis propias decisiones y poder desenvolverme como el ser humano que hoy en día soy por medio de sus consejos brindados.

A mis amigos con los que compartí momentos alegres dentro y fuera de la Universidad que a pesar de malos entendidos siempre hemos estado juntos (Johana, Paola, Gilo, Andrés, Yesseña, Maicol y Gabriel). A mis queridos docentes que en el transcurso de los ciclos universitarios me brindaron su conocimiento y su modo de como emplearlos, en especial a mi tutor que pudo guiarme con paciencia en el desarrollo de la presente investigación.

Pullas Larcos Alicia Graciela

DEDICATORIA

¡Que nadie se quede afuera, se los dedico a todos!

El presente proyecto investigativo le dedico sobre todo al ser que me dio la vida, ¡Mi madre! que hace de mis días algo maravilloso, por su amor y sacrificio para sacarme adelante en todos estos años de estudio, gracias a ella, mis familiares y amigos he logrado llegar hasta aquí. A Dios que a pesar de los obstáculos que se presentan en la vida me ha sabido llevar por el camino del bien con fe y esperanza y lo más importante se la dedico a mi bella hija Génesis luz de mis ojos que hace cada momento de mi vida algo inolvidable.

Pullas Larcos Alicia Graciela

AGRADECIMIENTO

Para llegar a la meta no es cuestión de decisión sino de esfuerzo y dedicación, primero agradezco a Dios por la vida, a mi Tías Blanca, Ligia ,Germania por el incondicional apoyo y paciencia brindado en todo este tiempo, a mi madre Carmen por educarme y apoyarme en mis estudios ,a mí hermano Ariel que a pesar de todo siempre estuvo a mi lado, a mis amigos Gilo, Alicia ,Paola quienes formaron parte de mi formación académica, a Steeven que me ha apoyado cuando más lo necesite, a los docentes por compartir sus valiosos conocimientos en todo el proceso académico.

A mi tutor por ser guía primordial para la realización del proyecto de investigación.

Romero Chicaiza Johana Alexandra

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación le dedico con mucho amor y cariño a mi madre Carmen por ser un ejemplo de superación y dedicación, por el constante apoyo brindado, que me ha permitido formarme como una persona de bien, a Dios por darme la vida y la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, y a todas aquellas personas que me apoyaron de alguna u otra forma cuando lo necesitaba.

Romero Chicaiza Johana Alexandra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TITULO: “Plan de mejoras basado en el Modelo EFQM para superar la baja competitividad de la Florícola Nevado Ecuador”

Autoras: Pullas Larcos Alicia Graciela
Romero Chicaiza Johana Alexandra

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad analizar el estado de situación actual en la que se encuentra la Florícola Nevado Ecuador y los factores que intervienen en la productividad y desarrollo empresarial por medio del seguimiento de los procesos empleados para el cumplimiento de actividades laborales y de atención al cliente tanto nacional como internacional, tiene como objetivo desarrollar un posible plan de mejoras basada en el Modelo EFQM, para el mejoramiento de los procesos y de la competitividad empresarial, modelo propuesto por Edward Deming. Es necesario fundamentar teóricamente en que consiste el modelo para el correcto desarrollo de la investigación, detectando las áreas que presentan falencias con ayuda de la autoevaluación. El Modelo EFQM permitirá observar los puntos fuertes y débiles de las áreas estudiadas para sus respectivas recomendaciones, la metodología que se aplicó en la investigación fue descriptiva con un enfoque cuantitativo teniendo como finalidad la autoevaluación externa de la florícola, a través de los criterios y subcriterios se obtendrá información de manera eficiente ayudando a que todos los integrantes de la empresa puedan trabajar en equipo mejorando la baja competitividad, el clima social y la identificación de necesidades con el fin de formar a su personal con criterios de calidad en todas las actividades que empleen, generando valor añadido a los productos y servicios para la satisfacción de los clientes manteniendo los resultados esperados en el tiempo proyectado con mayor agilidad, el modelo permitió realizar la sensibilización y obtención de la información, asesoría y diagnóstico, mejora y reconocimiento de las áreas en mejora.

Palabras claves: Autoevaluación, Desarrollo Empresarial, Gestión de la Calidad, Modelo EFQM.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TITLE: "Plan of improvements based on the EFQM model to overcome the low competitiveness of the Florícola Nevado Ecuador"

Authors: Pullas Larcos Alicia Graciela
Romero Chicaiza Johana Alexandra

ABSTRACT

The purpose of this research project is to analyze the current state of affairs in which Florícola Nevado Ecuador is located and the factors that intervene in productivity and business development through the follow-up of the processes used for the fulfillment of labor activities and customer service, both national and international, aims to develop an improvement plan based on the EFQM Model, for the good management of processes and improvement of business competitiveness, model that is proposed by Edward Deming. It is necessary to base theoretically on what the model consists for the correct development of the investigation, detecting the areas that show flaws with the help of the self-evaluation to carry out an improvement plan in the areas where deficiencies are identified for the good management of the processes. The EFQM Model allowed us to observe the strengths and weaknesses of the areas studied through the self-assessment for their respective recommendations and formulation of the possible proposal, the methodology that was applied in the research was descriptive and exploratory with a quantitative approach aimed at the external self-evaluation of the floriculture, through the criteria and sub-criteria that the self-evaluation presents, will allow us to obtain information in a more efficient way, helping all the members of the company to work as a team, improving the low competitiveness, the social climate and the Identification of needs in order to train their staff with quality criteria in all the activities they employ, generating added value to products and services for customer satisfaction while maintaining the expected results in the time projected with greater agility, the model allowed to realize the sensitization n and obtain information, advice and diagnosis, improvement and recognition of improvement areas.

Keywords: Business Development, EFQM Model, Quality Management, Self-evaluation.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de docente del idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por los señoritas egresadas de la Carrera de Ingeniera Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas :**ALICIA GRACIELA PULLAS LARCOS Y JOHANA ALEXANDRA ROMERO CHICAIZA**, cuyo título versa "**PLAN DE MEJORAS BASADO EN EL MODELO EFQM PARA SUPERAR LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR**", lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estime conveniente.

Latacunga, julio del 2019

Atentamente,


Lic. José Ignacio Andrade
CC: 0503101040
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS



www.utc.edu.ec

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------|
| PRELIMINARES..... | Pág. |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | ii |
| AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN..... | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| DEDICATORIA..... | viii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | xii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xvi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xviii |
| | |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL | 1 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 2.1. Justificación de la investigación | 2 |
| 2.2. Desarrollo del Problema | 3 |
| 2.3. Formulación del problema..... | 5 |
| 2.4. Objetivos..... | 5 |
| 2.4.1. Objetivo General..... | 5 |
| 2.4.2. Objetivos Específicos | 6 |
| 2.5. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados | 7 |
| 3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO | 8 |
| 3.1. Beneficiarios directos: | 8 |
| 3.2. Beneficiarios indirectos: | 8 |

| | |
|---|----|
| 4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA..... | 9 |
| 4.1. Antecedentes..... | 9 |
| 4.2. Marco teórico..... | 10 |
| 4.2.1. ¿Qué es la calidad? | 10 |
| 4.2.4. Fundadores del Sistema de Calidad..... | 11 |
| 4.2.5. Modelos del control de calidad..... | 14 |
| 4.2.6. El modelo Deming Prize..... | 15 |
| 4.2.7. El modelo y el Premio Iberoamericano a la Calidad | 16 |
| 4.2.8. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad..... | 17 |
| 4.2.9. Estructura del modelo de Excelencia EFQM | 20 |
| 4.2.10. Matriz de Puntuación REDER..... | 26 |
| 4.3. Cuadro Comparativo | 28 |
| 5. METODOLÓGIA..... | 30 |
| 5.1. Metodología utilizada | 30 |
| 5.1.1. Enfoque de la investigación..... | 31 |
| 5.1.2. Alcance de la investigación | 31 |
| 5.1.3. Finalidad de la investigación | 31 |
| 5.2. Métodos | 31 |
| 5.2.1. Método deductivo | 31 |
| 5.2.2. Investigación de campo | 32 |
| 5.3. Técnicas | 32 |
| 5.3.1. Encuesta..... | 32 |
| 5.3.2. Instrumentos | 33 |
| 5.4. Población | 35 |
| 5.5. Muestra | 35 |
| 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:..... | 36 |
| 6.1. Análisis de la tabla de resultados de la autoevaluación..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 6.2. Calificación de los criterios y subcriterios de las áreas que necesitan mejora | 41 |
| 6.2.1. Criterio 1. Liderazgo..... | 41 |
| 6.2.2. Criterio 2.- Política y Estrategia | 42 |
| 6.2.3. Criterio 3. Gestión del Personal..... | 42 |
| 6.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos | 43 |
| 6.2.5. Criterio 5: Procesos | 44 |
| 6.2.6. Criterio 6: Resultados en los Clientes | 45 |
| 6.2.7. Criterio 7.- Resultados en las Personas | 46 |
| 6.2.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad..... | 47 |
| 6.2.9. Criterio 9: Resultados Clave..... | 49 |
| 6.10. Análisis general | 50 |
| 7. PLAN DE MEJORAS PARA LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR | 51 |
| 7.1 Objetivo del plan de mejoras | 51 |
| 7.1.1 Objetivos Específicos | 51 |
| 7.2. Plan de mejoras para cada criterio en base al Modelo EFQM y en las áreas de la Florícola Nevado Ecuador | 51 |
| 7.2.1. Criterio 1. Liderazgo..... | 52 |
| 7.2.2 Criterio 2.- Política y Estrategia | 53 |
| 7.2.3. Criterio 3. Gestión del Personal..... | 54 |
| 7.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos | 56 |
| 7.2.5. Criterio 5: Procesos | 58 |
| 7.2.6. Criterio 6: Resultados en los Clientes | 59 |
| 7.2.7. Criterio 7.- Resultados en las Personas | 60 |
| 7.2.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad..... | 61 |
| 7.2.9. Criterio 9: Resultados Clave..... | 62 |
| 7.3. Conclusiones del Plan de Mejoras..... | 65 |
| 7.4. Recomendaciones del Plan de Mejoras | 65 |

| | |
|---|----|
| 7.5. Presupuesto para el Plan de Mejoras: | 66 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 67 |
| 9. RECOMENDACIONES | 68 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA | 69 |
| ANEXOS | 73 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Proyección de inflación de los países..... | 4 |
| Tabla 2: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados..... | 7 |
| Tabla 3: Cuadro comparativo de los modelos de la calidad..... | 28 |
| Tabla 4: Resultado del Modelo de Gestión de Calidad EFQM..... | 37 |
| Tabla 5: Resumen de resultado (autoevaluación)..... | 40 |
| Tabla 6: Liderazgo..... | 41 |
| Tabla 7: Política y Estrategia..... | 42 |
| Tabla 8: Gestión del Personal..... | 43 |
| Tabla 9: Alianzas y Recursos | 44 |
| Tabla 10: Procesos..... | 45 |
| Tabla 11: Resultados en los Clientes..... | 45 |
| Tabla 12: Resultados en las Personas | 46 |
| Tabla 13: Resultados en la Sociedad..... | 48 |
| Tabla 14: Resultados Clave | 49 |
| Tabla 15: Plan de acción | 53 |
| Tabla 16: Seguimiento de Políticas | 54 |
| Tabla 17: Plan de acción. | 59 |
| Tabla 18: Plan de acción. | 60 |
| Tabla 19: Plan de acción. | 64 |
| Tabla 20: Presupuesto para el plan de mejoras. | 66 |
| Tabla 21: Desarrollo de la misión, visión y valores | 74 |
| Tabla 22: Implicación personal de los líderes del Área | 74 |
| Tabla 23: Implicación de los líderes del Área con clientes | 75 |
| Tabla 24: Motivación | 75 |
| Tabla 25: Los líderes definen e impulsan el cambio de la organización..... | 76 |
| Tabla 26: Las políticas y estrategias..... | 76 |
| Tabla 27: La planificación y la estrategia..... | 77 |
| Tabla 28: Desarrollo empresarial | 77 |
| Tabla 29: Las políticas y estrategias están basadas en los procesos | 78 |
| Tabla 30: Planificación, gestión y mejora del personal..... | 79 |
| Tabla 31: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento..... | 79 |
| Tabla 32: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento..... | 79 |

| | |
|---|----|
| Tabla 33: Existencia de dialogo entre las personas de la empresa | 80 |
| Tabla 34: Reconocimiento y atención al personal de la empresa..... | 80 |
| Tabla 35: Gestión de las alianzas externas | 81 |
| Tabla 36: Gestión de los recursos económicos | 81 |
| Tabla 37: Gestión de edificios, equipos y materiales | 82 |
| Tabla 38: Gestión de la Tecnología..... | 82 |
| Tabla 39: Gestión de la información y del conocimiento | 82 |
| Tabla 40: Diseño y gestión sistemática de los procesos en la Florícola..... | 83 |
| Tabla 41: Introducción de las mejoras necesarias en los procesos del Área | 84 |
| Tabla 42: Diseño y desarrollo de los productos y servicios | 84 |
| Tabla 43: Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios | 85 |
| Tabla 44: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes | 85 |
| Tabla 45: Imagen general de la organización..... | 86 |
| Tabla 46: Productos y servicios: | 86 |
| Tabla 47: Ventas y servicio de atención | 86 |
| Tabla 48: Fidelidad..... | 87 |
| Tabla 49: Imagen externa en productos y servicios | 87 |
| Tabla 50: Fidelidad..... | 87 |
| Tabla 51: Motivación | 88 |
| Tabla 52: Satisfacción | 88 |
| Tabla 53: Logros | 89 |
| Tabla 54: Motivación e implicación..... | 89 |
| Tabla 55: Satisfacción | 89 |
| Tabla 56: Medidas de Percepción (Imagen general) | 90 |
| Tabla 57: Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias | 91 |
| Tabla 58: Indicadores de rendimiento (relaciones con las autoridades en cuestiones) | 91 |
| Tabla 59: Resultados clave del Rendimiento de la Organización | 92 |
| Tabla 60: Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización (Económicas y financieras) | 92 |
| Tabla 61: Indicadores de contexto..... | 93 |
| Tabla 62: Indicadores de proceso | 93 |
| Tabla 63: Planificación y seguimiento (sistema de indicadores) | 93 |
| Tabla 64: Mejora | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de GCT. | 15 |
| Figura 2: Modelo Deming Prize de GCT..... | 16 |
| Figura 3: Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ.: | 17 |
| Figura 4: Estructura del modelo EFQM..... | 20 |
| Figura 5: Acta de resolución. | 52 |
| Figura 6: Formato de informe | 54 |
| Figura 7: Formato de listado | 55 |
| Figura 8: Formato de Acta de Resolución | 56 |
| Figura 9: Formato de focus group..... | 57 |
| Figura 10: Formato de Acta de Resolución | 57 |
| Figura 11: Posible formato de Capacitación en diapositivas. | 61 |
| Figura 12: Formato de mapa de procesos | 64 |
| Figura 13: Organigrama Florícola Nevado Ecuador..... | 95 |

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

PLAN DE MEJORAS BASADO EN EL MODELO EFQM PARA SUPERAR LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR.

Fecha de inicio: Octubre 2018- Febrero 2019

Fecha de finalización: Marzo –Agosto 2019

Lugar de ejecución:

Zona: 3

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Parroquia: Mulalillo

Empresa: Florícola Nevado Ecuador

Facultad que auspicia: Ciencias Administrativas.

Carrera que auspicia: Ingeniería Comercial.

Tutor: ING. Milton Marcelo Merino Zurita

Autores del proyecto: Pullas Larcos Alicia Graciela, Romero Chicaiza Johana Alexandra

Área de Conocimiento: Gestión Administrativa y financiera

Línea de investigación: Administración y Economía para el desarrollo humano y social

Sub líneas de investigación de la Carrera: Estudios Organizacionales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Justificación de la investigación

En el transcurso del tiempo se ha ido perfeccionando y adquiriendo nuevos conocimientos en cuanto a la Gestión de la Calidad, sus diferentes autores y modelos han logrado identificar los factores e indicadores que se deben tener en consideración para brindar los productos y servicios acordes a los requerimientos de los clientes y el entorno en que se encuentren ubicados.

Los diferentes modelos de Gestión de Calidad existentes en la actualidad permitirán comprender cuales son los protagonistas más importantes que se debe tomar en cuenta para el buen desarrollo empresarial y el bienestar de sus colaboradores, cada modelo menciona los requerimientos mínimos que deben tener para cumplir con su objetivos, metas y alcances que pueden lograr al controlar todas sus actividades y procesos desarrollados.

En el caso de la presente investigación se optó por el estudio y análisis del Modelo de la Gestión de la Calidad EFQM (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad), la que permite conocer las áreas en mejora y las posibles soluciones que se puede dar para la empresa en base a sus requerimientos, toda la información necesaria para nuestro conocimiento se obtendrá de diferentes fuentes bibliografías y de la Florícola.

Con respecto a Camisón, Cruz, González (2006) afirman que: “El Modelo de Excelencia EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, centrándose en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados” (p.752). Con lo anteriormente expuesto la florícola Nevado Ecuador se beneficia de cuatro sellos de certificación los mismo que son: *Raiforest*, este sello está regido con base en los requisitos de las normas *RAS* para el manejo de productos de calidad dirigidos específicamente a la agricultura, mitigando el impacto ambiental, económico y social; *Fair Trade*, se relaciona con el comercio justo en el año 2002, beneficiando a los trabajadores y sus familias; *Flor Ecuador*, se refiere al

cumplimiento del sistema de gestión socio ambiental desde el 2002, utilizando netamente la etiqueta orgánica; *Basc*, es un certificado de aduanas de EEUU que promueve el comercio seguro con gobiernos y organismos internacionales, certificaciones que obliga a la empresa a cumplir con todos los requerimientos que ésta necesita y de sus trabajadores, en el desarrollo productivo y de expansión en el mercado nacional e internacional.

Los beneficios de la aplicación del Modelo EFQM en la florícola Nevado Ecuador es la obtención de información de manera eficiente y en menor tiempo, su utilización permitirá detectar las áreas en mejora, a través del instrumento de autoevaluación y en los resultados obtenidos se identificó sus falencias en los distintos indicadores que el modelo presentaba por medio de los criterios y subcriterios analizados, desarrollando las posibles soluciones por medio del plan de mejoras, permitiendo que nuevas generaciones de estudiantes puedan conocer cómo es su aplicación y el impacto que generará en las empresas.

En ámbito académico el Modelo EFQM forma parte de la carrera de Administración de Empresas la cual permite identificar los errores que encuentran dentro de las organizaciones en sus diferentes áreas, las actividades y procesos que emplean y la manera de cómo mejorarlos en beneficio de todos los que lo integran.

2.2. Desarrollo del Problema

La Florícola Nevado Ecuador desde el año 1997 se ha posicionado en los mejores puestos de competencia a nivel internacional en lo que concierne la exportación de Rosas en todas sus variedades, llegando al tercer lugar de mejor empresa exportadora de productos de excelente calidad y variedad, a partir del año 2014 la empresa decayó comercial y económicamente, sus mercados internacionales fueron disminuyendo, la crisis económica de la empresa afectó drásticamente a todo su personal laboral, llegando a ocupar el doceavo puesto a nivel internacional según el *ranking EKOS* del cual no puede recuperarse, su imagen corporativa no ha sido innovada desde su aparición y las deudas han crecido percutiendo el desarrollo empresarial.

Otro factor probablemente tendrá que ver con la falta de liderazgo dentro de la área administrativa lo que provocaría que los procesos de producción no sean los adecuados, ha existido recortes de personal al no poder cumplir con los pagos, la carga de trabajo fue aumentado perjudicando la jornada laboral en cuanto a sus horas de salida, las estrategias de mercado que maneja la empresa no son tan eficientes así como, su poder de negociación con los clientes y proveedores provocando disminución de la cantidad de producción y pérdida de imagen corporativa ante la sociedad.

Actualmente, se plantean tres problemas simultáneamente: el aumento de la competencia internacional, la inseguridad jurídica y la devaluación monetaria en los diferentes países como:

Tabla 1: Proyección de inflación de los países

| Países | Inflación | Moneda | Dólares |
|---------------|------------------|-------------------|----------------|
| Ecuador | -0.21% | 1 dólar | \$ 1.00 |
| Kenia | 5.49 % | 1 chelín keniano | \$ 0.0097 |
| Perú | 2.73% | 1 sol peruano | \$ 0.30 |
| Colombia | 3.31% | 1 peso colombiano | \$ 0,00031 |

Fuente: Banco Central de Ecuador, Kenia, Perú y Colombia (2019).

En la anterior tabla se indica los países con variaciones en la inflación ocasionando que los clientes prefieran adquirir el producto a menor precio por el cambio de divisas, perjudicando el posicionamiento competitivo de la empresa a nivel internacional, Chimbolema (2008) afirma:

Conjuntamente se plantea la necesidad de disponer de un nuevo orden interno dentro de la empresa para poder resolver desde el mejoramiento de la productividad y algunos problemas de competitividad en base a los procesos. Si bien los problemas de producción de flores no parecen complejos, tienen una serie de requerimientos a corto, mediano y largo plazo, que ameritan una atención especial: desde la instalación o

ampliación de la empresa y la consiguiente recuperación de la inversión, pasando por el mantenimiento de las instalaciones y desarrollo de la infraestructura empresarial, hasta el mejoramiento de la calidad, la producción de alternativas sea de flores o de mercados (p.10).

Es necesario tener en cuenta, que las empresas pueden expandirse en el entorno nacional e internacional cumpliendo con varios parámetros que la beneficien, comenzando por un retorno rápido de las inversiones iniciales, recalcando que siempre existirá alguna restricción que no le permita fluirse ya sea por parte de la empresa o del entorno (país) en que este establecida.

2.3. Formulación del problema

¿El plan de mejoras que se realizará en la Florícola Nevado Ecuador permitirá superar la baja competitividad empresarial, con ayuda del Modelo EFQM?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoras basado en el Modelo EFQM, para el manejo eficiente de los procesos y mejoramiento de la competitividad empresarial.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente que es el modelo EFQM que permitirá el correcto desarrollo de la investigación.
- Identificar las áreas con falencias de la Florícola Nevado Ecuador de acuerdo al proceso de autoevaluación del modelo de excelencia EFQM.
- Proponer un plan de mejoras para las diferentes áreas que se encuentre con falencias para el mejoramiento de los procesos.

2.5. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Tabla 2: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

| Objetivos Específicos | Actividad | Resultado de la Actividad | Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos) |
|--|--|--|---|
| <p>Objetivo 1 Fundamentar teóricamente que es el modelo EFQM que permitirá el correcto desarrollo de la investigación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de artículos científicos e investigaciones fundamentales que permitirá conocer a fondo el modelo. • Comparación de la información obtenida por parte de los autores con un análisis del estado situacional de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del contenido. • Estructuración del marco teórico basándose en las variables que afectan el crecimiento empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Redacción del documento del marco teórico. • Referencias bibliográficas. |
| <p>Objetivo 2 Identificar las áreas con falencias de la Florícola Nevado Ecuador de acuerdo al proceso de autoevaluación del modelo de excelencia EFQM.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información fundamental para determinar el estado actual de la Florícola en base a los factores que interceden en su desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los tipos de factores influyentes. • Tabulación de datos | <ul style="list-style-type: none"> • Población • Cuestionario • Aplicación de la autoevaluación. |
| <p>Objetivo Proponer un plan de mejoras para las diferentes áreas que se encuentre con falencias para el mejoramiento de los procesos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realización de un análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento. • Detectar las áreas que necesiten mejora. • Desarrollar un posible plan de mejoras a la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los posibles errores en el proceso empresarial. • Demostración de las posibles soluciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de mejoras. |

Fuete: Elaboración propia

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

3.1. Beneficiarios directos:

- Empresa Florícola “NEVADO ECUADOR”, que tiene 500 empleados
- 30 clientes directos del cantón Salcedo

3.2. Beneficiarios indirectos:

- Cartera de 200 clientes alrededor del mundo
- Puntos de exportación a 30 países desde USA 35, Rusia 20-25, Canadá, España, Alemania, Suiza, Italia, Inglaterra, Argentina, Brasil, Bolivia, y muchos más.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

4.1. Antecedentes

La presente investigación fue realizada por Tarí Guilló, J.J. López Gamero, M.D. Molina Azorín, J.F. en la Universidad de Alicante con el Tema: “El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una pyme”, empleando una metodología de autoevaluación del modelo EFQM con evidencias cuantitativas y cualitativas a través de un estudio de caso que se eligió utilizando el cómo y el porqué de un hecho, obteniendo conclusiones y resultados que permiten comprobar los obstáculos más importantes que pueden dificultar el proceso como la falta de compromiso de la dirección y empleados, dando como resultado puntos débiles de la empresa en los criterios políticos y estrategias, recursos y procesos que existen en una planificación estratégica y en un sistema de calidad.

En cuanto a la segunda investigación la autora Amparo del Carmen Álvarez Montalvo presenta el siguiente tema de investigación “Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública”, publicada en el 2015 en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador correspondiente al área de Talento Humano utilizando una metodología en diagnóstico y métodos aplicados, donde determina la citación que posiblemente afecta a la imagen de la institución, en la cual se realizó una exploración de las técnicas utilizadas en los procesos administrativos observando abiertamente el escenario real de las operaciones, consolidando datos necesarios para la investigación, determinando los puntos fuertes de la organización mediante el apoyo responsable y el trabajo en equipo del personal de la organización que fue un factor clave, considerando que las personas involucradas en cada proceso fueron el mejor testimonio sobre qué hace la organización y cómo lo hace, estas pautas fueron el patrón para dar inicio con la investigación.

El tercer autor Milton Marcelo Merino Zurita da a conocer la siguiente investigación “Sistema de Gestión de Calidad basado en el modelo EFQM para la dirección de

investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi” , que fue aplicada con todos los estándares que rige el modelo en cuanto a sus criterios y subcriterios, investigación que se realizó en el año 2017 en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato en el área de Administración de Empresas utilizando métodos aplicados, con enfoque investigativo cualitativo y cuantitativo para la recolección de datos, permitiendo la ejecución del proyecto utilizando métodos Bibliográfica-documental e investigación de campo con el objetivo de determinar su funcionamiento y cumplimiento de tareas, entendiendo y sugiriendo las mejoras en las áreas con falencias. Dentro de los métodos de investigación se encuentra el método deductivo, general y específico.

4.2. Marco teórico

4.2.1. ¿Qué es la calidad?

Al referirse a la calidad dentro de las empresas se debe tomar en cuenta a la aceptación del cliente al momento de ofertar un producto teniendo en cuenta que la clave de la calidad ante el mercado son las relaciones humanas. Miranda, Chamorro, Rubio (2007) afirma “El conjunto de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface las expectativas del cliente” (p.10).

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) manifiesta que:

La norma UNE EN ISO 8402(actualmente sustituida por la norma UNE EN ISO 9000:2005) definía la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. Comparando esta definición con la de la real academia se observa que la calidad deja de ser un adjetivo asociado a las características intrínsecas del producto, ya que al hablar de necesidades aparece un

nuevo elemento: un sujeto, el cliente. A veces, el cliente tiene una visión muy diferente a la de la organización acerca de sus propias necesidades y no olvidemos que es el cliente quien las establece y no la organización. Tampoco sirven las percepciones y desarrollo de la organización si no está en línea con las del cliente (p.7).

Las empresas deberían enfocarse en la calidad e importancia de los productos y servicios, generando confianza en la presentación y salida de nuevos productos al mercado cumpliendo con las expectativas de los clientes para la aceptación y fidelización con la empresa.

4.2.4. Fundadores del Sistema de Calidad

Dentro de los fundadores del sistema de calidad se encuentra Ishikawa (1988) manifestando que:

El control de la calidad en Japón, es conocido por el desarrollo de los círculos de calidad en el año 1960. Considera la calidad como la principal característica para obtener el éxito a largo plazo. Fue creador del diagrama que lleva su mismo nombre o espina de pescado causa efecto, toma como principal factor a las empresas que deben estar orientadas hacia los clientes y basada en la prevención de los procesos de cada uno de los departamentos (p.51).

De acuerdo con Ishikawa la gestión de la calidad es tomada en cuenta como la principal orientación hacia las personas, enfocándose en que todos los miembros de la empresa estuvieran capacitados en el manejo de técnicas estadísticas que les permitiría tener un manejo adecuado de los procesos para llegar así a la satisfacción total de la empresa.

Mientras que el control de calidad para Armand V. Feigenbaum (como designo Guajardo ,2003) sostiene que:

Es el creador del concepto del Control Total de la Calidad, en el cual mantiene que un acercamiento total sistemático o total a la calidad, requiere la participación de todos los departamentos de la empresa, no sólo el de producción, en el proceso de calidad.

La idea es construir la calidad desde las etapas iniciales, en lugar de inspeccionarla y controlarla después de lo hecho. El control de calidad es visto como parte de todas las fases de los procesos de producción en la industria, desde la especificación del cliente hasta la venta del producto al mismo, pasando por diseño, ingeniería y ensamble, terminando con el empaque y embarque del producto al cliente, y la satisfacción de éste con el servicio. Se requiere establecer controles eficaces sobre los factores que afectan la calidad del producto en todas las etapas importantes del proceso de producción. Estos controles o trabajos de control de calidad (p.64).

Dentro de la elaboración de productos y servicios que serán lanzados al mercado se toma en cuenta las perspectivas y los requerimientos de los clientes como estrategia de fidelización con la empresa, motivando a la optimización de los recursos para evitar los cuellos de botella y teniendo como prioridad los diseños e imagen para su lanzamiento.

Bajo el criterio de Genichi Taguchi (como se citó Muñoz ,1999) confirma:

Que la calidad es como la pérdida ocasionada a la sociedad desde que se expide el producto. Los costes de calidad, sobre todo los de fallo externo vienen a ser una diferencia entre lo que el servicio debería ser y lo que es. Toda falta de calidad puede acarrear consecuencias de índole social (p.250).

La calidad de los productos y servicios deben estar basados en la planificación al inicio de la fabricación enfatizando el diseño del producto logrando con ello evitar las desviaciones al momento de la finalizarlo, evitando el control de calidad al final, consiguiendo costes de producción bajos en la optimización de desperdicios e incrementando su economía.

El sistema de calidad para Crosby (como citó Kotler, Bloom y Thomas ,2002) define:

A la calidad como la conformidad a las especificaciones. Por lo tanto, se usa más en los servicios profesionales, por ejemplo, un proveedor podría preguntarle al cliente lo

que desea y luego ofrecérselo, de la misma forma es aplicable en las organizaciones que son centradas al cliente (p.49).

Crosby (citado por Pérez en ,1994) asegura que:

El cero defectos consiste en identificar de forma automática y sin intervención humana los errores que se cometen en las instalaciones productivas nada más producirse y antes de que el efecto avance dentro de la cadena. De esta forma se eliminan los costosos muestreos estadísticos para controlar la calidad del producto (p.215).

Para lograr el cero defectos es necesario tener en cuenta los tres absolutos que son los estándares establecidos por la empresa, la prevención y el rendimiento, cada uno de ellos desempeñan un procedimiento que hace que el producto sea bien diseñado desde el inicio, es necesario que las empresas eviten los dos errores más comunes que es la falta de conocimiento y de atención a los procesos.

La calidad para Juran (Merli ,1995) asegura que:

Para conseguir una mejora continua de sus productos y servicios el único camino práctico es el mejoramiento de sus procesos. La lógica de mantener los estándares y las prestaciones existentes es por consiguiente inaceptable. Por esta razón, cada prestación, cada fase o segmento en el proceso de negocio debe ser mejorado continuamente, todos los defectos que existen en cada área de la empresa deben ser atacados sistemáticamente y eliminados, se empieza obviamente con la calidad negativa (p.11).

Para lograr que los procesos sean realizados de una manera eficiente y eficaz se debe evitar los estancamientos o cuellos de botellas en los mismos, por ende, es necesario actuar ante los problemas de manera inmediata para evitar los posibles errores, repeticiones de procesos y desperdicios de recursos.

La gestión de la calidad para Deming (como se citó Gómez, Vilar y Tejero ,2003) mantiene:

Un enfoque orientado a los procesos de realización de productos y/o servicios, enseñando la mejora de los procesos como forma de incrementar la Calidad, reconociendo la experiencia de los trabajadores e involucrándolos en una mejora continua de los procesos y acentuando la importancia del conocimiento profundo principalmente del entendimiento de variación a través del análisis estadístico (p.33).

Para que las empresas puedan desarrollarse en cuanto a procesos productivos deben estar regidas bajo técnicas estadísticas para poder detectar posibles fallos que son resueltos de manera inmediata, aprovechando del conocimiento de quienes conforman las áreas de trabajo implementando técnicas e ideologías de innovación.

4.2.5. Modelos del control de calidad

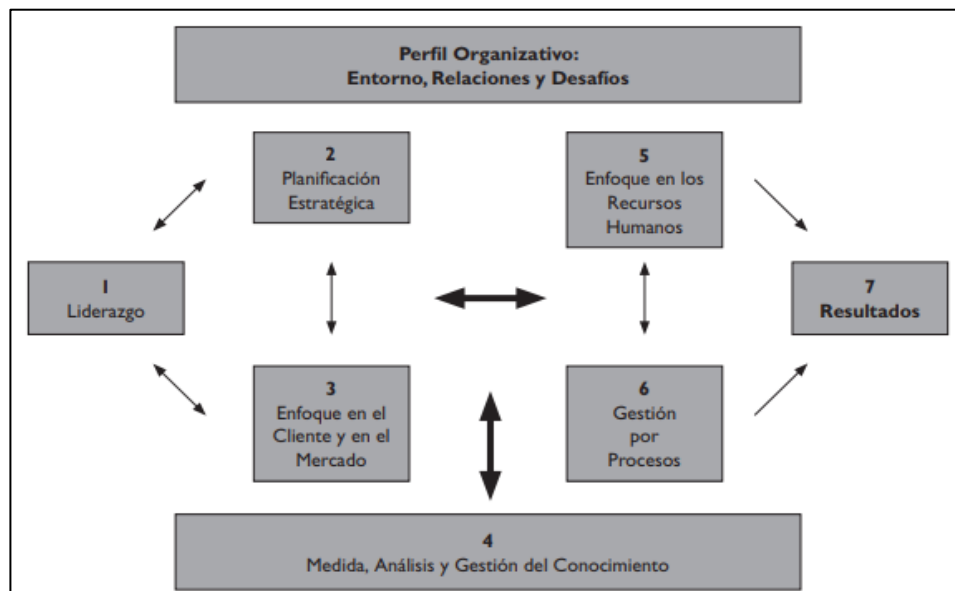
El modelo de Malcolm Baldrige (Gento ,2002) sostiene que:

Es el enfoque fundamental de la valoración de las empresas para este premio se centra en la implicación total de todos y cada uno de los componentes de la organización, tanto en el proceso de producción, como de la cadena de distribución de productos o servicios, también en el control estadístico de la calidad y su mejoramiento continuo, los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes haciéndolo más de manera personal, apreciando no solo su nivel de

aceptación, sino también el papel de aquellos en el propio análisis de la información y del proceso construyendo así sus estrategias claves y alineación de los recursos (p.32).

El modelo de Malcolm Baldrige, se enfoca en las organizaciones priorizando la dirección estratégica y de los clientes, la parte práctica debe estar bajo indicadores de estudio en las diferentes áreas para el desarrollo de las actividades y objetivos empresariales, este modelo consta de criterios y subcriterios que son calificados para la visualización del estado de la empresa y así procurar desarrollar un plan de mejoras.

Figura 1:Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de GCT.



Fuente: Instituciones Educativas para la Calidad Total (2002).

4.2.6. El modelo Deming Prize

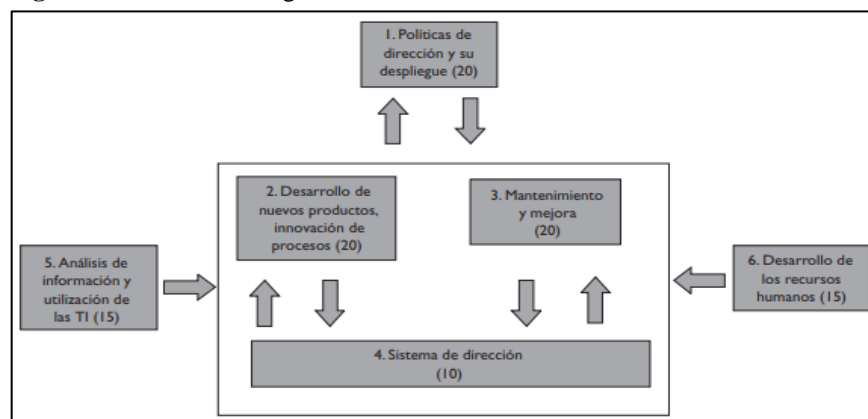
El modelo de calidad por Deming Prize (como se citó Juanes y Blanco ,2001) sustenta que:

Tiene como principal objetivo la evaluación de toda la compañía a través de la implantación del control de calidad para la obtención de buenos resultados con su enfoque principal que es la satisfacción de los clientes y del bienestar público. El modelo establece la examinación de las políticas y su planificación, dirección, calidad y control de calidad, de la comunicación de cada uno y de todos los sectores de la empresa, si estos son presentados y adecuados de forma clara. En cuanto a la

organización y la dirección se examina como están definidas las posiciones de autoridades/responsabilidades y de la cooperación interdepartamental, la formación del control de calidad en los recursos humanos y el aprovechamiento posterior de dicha formación. La recogida y el uso de la información sobre los problemas referentes a la calidad, herramientas y métodos utilizados, los procedimientos de estandarización, revisión y actualización forman parte de las responsabilidades de cada una d las áreas empresariales para el buen manejo y control de calidad (p.46).

El modelo establece varias regulaciones de manera general en las empresas para el desarrollo y ejecución de la calidad y su control desde sus inicios hasta su presentación con los clientes y la sociedad, todas las áreas que conforman las empresas son responsables de llevar un control total en todas sus actividades, comunicación e información obtenida para la identificación de los posibles errores y problemas que puedan aparecer en el transcurso del tiempo por lo cual se aplica una evaluación de cada una de ellas.

Figura 2:Modelo Deming Prize de GCT.



Fuente: Modelos de Calidad en la Administración Pública (2001).

4.2.7. El modelo y el Premio Iberoamericano a la Calidad

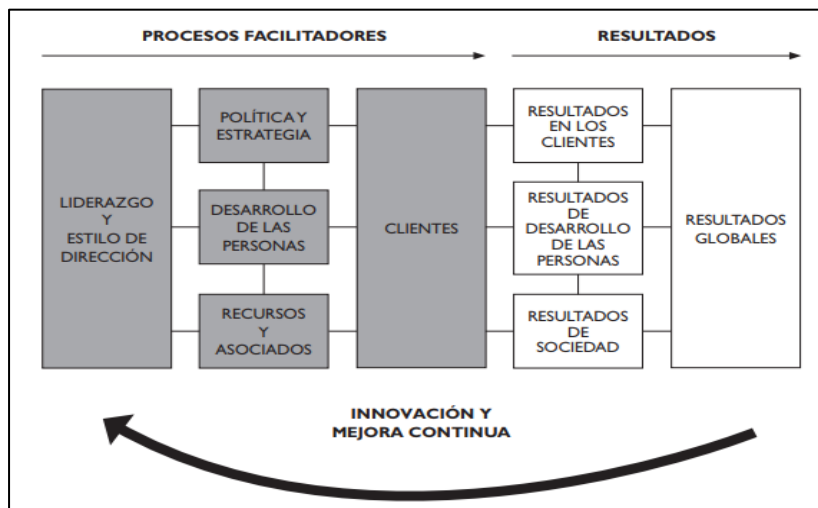
Gonzales, Gonzales, Juaneda y Pelegrín (2014) afirma que:

El Modelo Iberoamericano de excelencia tiene como objetivo la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y débiles de cada uno de sus procesos identificando así las áreas en mejora que sirvan para establecer los planes de progreso y también como información para el desarrollo y la planificación

estratégica. Lo que busca hacer el modelo es elevar la competitividad y mejorar la satisfacción de los clientes a través de la gestión de todos los procesos (liderazgo, clientes, personas, planeamiento y recursos, entre otros) de una manera eficiente y eficaz. Busca generar resultados de manera integrada (financiera, de clientes, de personas, asociados etc.) basándose en la aplicación de métodos eficientes de gestión de procesos de la organización (p.49).

El presente modelo tiene varios elementos fundamentales para el control de calidad en todos sus criterios, buscando generar competitividad en las empresas acorde a los procesos de productividad y de servicios, facilitando así a su ejecución y proyección efectiva y eficaz.

Figura 3: Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ.:



Fuente: La Calidad en las Organizaciones Turísticas (2014)

4.2.8. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

El modelo EFQM tiene como prioridad analizar a las empresas de manera que conozcamos las posibles consecuencias en el mal procesos empresariales, con el fin de mejorar su funcionamiento. Merino (2017) indica que:

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) se precisa como una organización sin fines o ánimos de lucro, conformado por catorce organizaciones y empresas netamente europeas creada en el año de 1988. Su misión principal es ser la

fuerza que impulse la excelencia en las organizaciones y empresas europeas de manera sostenida y sustentable (p.12).

El modelo EFQM de Excelencia Empresarial se constituye como una herramienta práctica que aporta a las organizaciones y empresas a establecer la real situación en que se encuentran, identificando problemas y a su vez planteando soluciones a los mismos. El modelo permite obtener certificaciones de calidad en los productos y servicios brindados.

4.2.8.1. Conceptos fundamentales

Los conceptos fundamentales que se detallan a continuación son de gran importancia al momento de aplicar la autoevaluación del modelo EFQM, permitiendo desarrollar mejoras en las áreas que presenten falencias acordes a los criterios y subcriterios del modelo.

4.2.8.2. Orientación hacia los resultados

Con la orientación hacia los resultados se buscará la excelencia y la satisfacción, en cuanto a los trabajadores, proveedores, clientes y la sociedad en general, buscando mejorar el entorno en el que se encuentra la empresa.

4.2.8.3. Orientación al cliente

La orientación con el cliente es la parte fundamental de la investigación, en esta parte se verificará la calidad del servicio y producto que se está ofertando, buscando así fidelidad del mismo.

4.2.8.4. Liderazgo y constancia en los objetivos

El liderazgo es parte primordial en la empresa, se encarga de verificar y guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos, manteniendo un equilibrio dentro del clima laboral y de su entorno.

4.2.8.5. Gestión por procesos y hechos

Para la gestión por procesos la empresa debe llevar a cabo de manera eficiente cada una de sus actividades, en donde exista un ambiente de comprensión y gestión para un buen desarrollo del mismo.

4.2.8.6. Desarrollo e implicación de las personas

Para lograr un desarrollo e implicación de las personas que conforman la empresa se debe mantener un ambiente adecuado, con valores y responsabilidades, sabiendo que esto ayudará a desempeñar sus cargos de manera eficiente.

4.2.8.7. Aprendizaje, innovación y mejora continua

En esta parte hace referencia a la constante innovación que se realice dentro de la empresa, ya sea en el mercadeo, productividad y la parte administrativa donde se pondrá a prueba su máximo rendimiento en las actividades designadas.

4.2.8.8. Desarrollo de alianzas

Las alianzas o relaciones beneficiosas que mantenga la empresa con grupos de interés harán que se consiga puntos estratégicos para ofertar el producto, y así poder manejarse de manera efectiva.

4.2.8.9. Responsabilidad social

Es el compromiso de la empresa con la sociedad, bajo los intereses propios de la misma, lo que permitirá cubrir las expectativas de la colectividad.

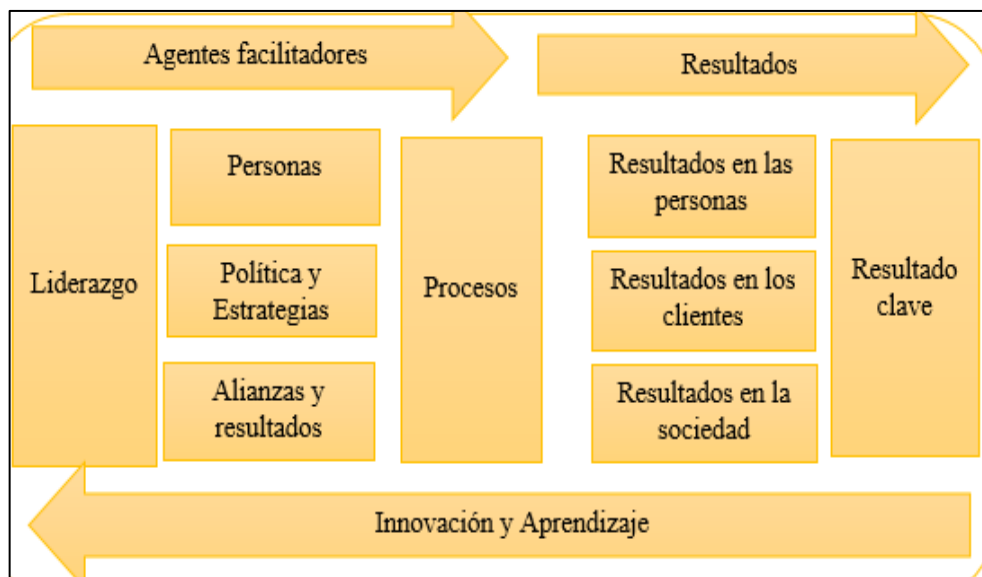
4.2.9. Estructura del modelo de Excelencia EFQM

El Modelo de Excelencia EFQM está compuesto por los agentes facilitadores que son el liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y resultados y los procesos, los cuales dirigen a la obtención de resultados en las personas, clientes, sociedad y resultados claves.

La calificación y factor de cada criterio son los siguientes:

- a. Liderazgo tiene una puntuación de 100 y factor de 1
- b. Políticas y estrategias tiene una puntuación de 80 y factor de 0,8
- c. Personas tiene una puntuación de 90 y factor de 0,9
- d. Alianzas y recursos tiene una puntuación de 90 y factor de 0,9
- e. Procesos tiene una puntuación de 140 y factor de 1,4
- f. Resultados en las personas tiene una puntuación de 90 y factor de 0,9
- g. Resultados en los clientes tiene una puntuación de 200 y factor de 2
- h. Resultados en la sociedad tiene una puntuación de 60 y factor de 0,6
- i. Resultados claves tiene una puntuación de 150 y factor de 1,5

Figura 4: Estructura del modelo EFQM.



Fuente: Estructura del modelo EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2006)

4.2.9.1. Criterio 1: Liderazgo

Membrado (2002) define a:

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas (p.41).

Este criterio se subdivide en cinco Subcriterios:

- Subcriterio 1.a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, y su actúan dentro de la Florícola Nevado Ecuador.
- Subcriterio 1.b. Implicación personal de los líderes del Área para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Subcriterio 1.c. Implicación de los líderes del Área con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- Subcriterio 1.d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes del Área.
- Subcriterio 1.e. Los líderes definen e impulsan el cambio de la organización.

4.2.9.2. Criterio 2. Políticas y Estrategias

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y

sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia (p.55).

Para la consecución de una política y estrategia orientada hacia la excelencia, las empresas deben seguir cuatro Subcriterios:

- Subcriterio 2.a. Las políticas y estrategias de cada una de las áreas de interés están acorde a las actividades de medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad de la empresa.
- Subcriterio 2.b. La planificación y la estrategia está fundamentada a través de la obtención de información y análisis de la misma cuyos resultados de investigación son realizados bajo las políticas y procesos que lleva la empresa.
- Subcriterio 2.c. Dentro del desarrollo empresarial se actualizan los planes y estrategias de manera regulatoria en beneficio de la empresa y de quienes la conforman.
- Subcriterio 2.d. Las políticas y estrategias están basadas en los procesos claves de cada área empresarial.

4.9.2.3. Criterio 3. Gestión de Personal

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (p.75).

Las organizaciones pueden orientar a sus recursos humanos hacia la excelencia a través de los siguientes Subcriterios:

- Subcriterio 3.a. Planificación, gestión y mejora del personal.
- Subcriterio 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Subcriterio 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la empresa.
- Subcriterio 3.d. Existencia de dialogo entre las personas de la empresa.
- Subcriterio 3.e. Reconocimiento y atención al personal de la empresa.

4.2.9.4. Criterio 4. Alianzas y Recursos

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos (p.95).

Para la consecución de este criterio las organizaciones deben perseguir los subcriterios:

- Subcriterio 4.a. Gestión de las alianzas externas
- Subcriterio 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros
- Subcriterio 4.c. Gestión de edificios, equipos y materiales
- Subcriterio 4.d. Gestión de la Tecnología
- Subcriterio 4.e. Gestión de la información y del conocimiento

4.2.9.5. Criterio 5. Procesos

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos (p.112).

Este criterio se compone de los siguientes subcriterios:

- Subcriterio 5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos en la Florícola
- Subcriterio 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos del Área mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor
- Subcriterio 5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Subcriterio 5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- Subcriterio 5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

4.2.9.6. Criterio 6. Resultados en los clientes

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes (p.133).

Las empresas deben utilizar:

- Subcriterio 6a: Imagen general de la organización:
- Subcriterio 6.b. Indicadores de rendimiento

4.2.9.7. Criterio 7. Resultados en las personas

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Este criterio mide los logros que se están alcanzando en relación con la satisfacción de los empleados. Las mediciones conjugan la percepción del personal con respecto a su empresa y mediciones complementarias respecto a la satisfacción de los empleados (p.145).

Para cumplir este criterio las empresas también deben valerse de:

- Subcriterio 7.a. Medidas de percepción
- Subcriterio 7.b. Indicadores de rendimiento

4.2.9.8. Criterio 8. resultados en el entorno laboral de la organización

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. Las áreas que son objeto de medición incluyen la percepción que tiene la sociedad de la organización, y el impacto de la organización en la sociedad (p.153).

Aquí también deben emplearse:

- Subcriterio 8a. Medidas de Percepción
- Subcriterio 8b. Indicadores de rendimiento

4.2.9.9. Criterio 9. Resultados clave

Membrado (2002) define a:

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia (p.165).

Las empresas deben valorar sus:

- Subcriterio 9a. Resultados clave del Rendimiento de la Organización
- Subcriterio 9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización Económicas y Financieras

4.2.10. Matriz de Puntuación REDER

Con la aplicación de la matriz dará a conocer las puntuaciones que obtendrá la empresa en el proceso de autoevaluación. López (2006) deduce a:

La matriz de puntuación REDER es el método de evaluación utilizada para puntuar memorias de las organizaciones que se presenta en el Premio Europeo de la Calidad y a la mayoría de los premios nacionales de la calidad europeo. No obstante, también puede ser utilizada por las organizaciones que quieren realizar una autoevaluación y deseen obtener una puntuación que les permita llevar a cabo, por ejemplo, actividades de benchmarking. Al evaluar una organización mediante la matriz, se asigna a cada uno de los criterios del modelo un peso específico que permitirá calcular el total de puntos asignados finalmente a cada criterio (p.134).

Lo que se obtienen con esta matriz es la calificación total en cada uno de los subcriterios que consta el modelo EFQM, para de esta manera poder postularse en el Premio Europeo de la calidad, para que luego de ello se llevan actividades a realizarse en las áreas o criterios donde exista una calificación baja permitiendo a la empresa mejorar o realizar un benchmarking en algunos de los casos.

Para la aplicación de la autoevaluación y la designación de los pesos de cada subcriterio existe excepciones en sus valoraciones que son las siguientes:

- Concretamente, el subcriterio 6a tiene un peso del 75 % del total de los puntos del criterio 6, mientras que el subcriterio 6b pesa un 25 %;
- El subcriterio 7a tiene un peso del 75 % del total de los puntos del criterio 7, mientras que el subcriterio 7b pesa un 25 %
- El subcriterio 8a tiene un peso del 25 % del total de los puntos del criterio 8, mientras que el subcriterio 8b tiene un 75 %. Tras la valoración de criterios y subcriterios, las empresas consiguen una puntuación final que puede oscilar de 0 a 1.000 puntos.

4.2.10.1. Los Sistemas de Reconocimiento

Los sistemas de reconocimiento vienen a ser los sellos de excelencia que se otorgan a las empresas en base al puntaje. Narbarte (2007) señala que: “Estos sellos significan un reconocimiento externo del nivel de excelencia de la organización y se encuentran divididos en cuatro categorías” (p.5).

- Compromiso con la excelencia: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 200 puntos.
- Excelencia europea 300+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 300 puntos.
- Excelencia europea 400+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 400 puntos.
- Excelencia europea 500+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 500 puntos.

Con el sello las empresas podrán obtener un reconocimiento a nivel internacional dando a conocer a los clientes que cuenta con la calidad necesaria para mantenerse en el mercado y con un manejo adecuado de los procesos para ofertar un producto de calidad. Para la obtención de cada sello se debe pasar por la autoevaluación, dando el puntaje exacto del estado en el que se encuentra la empresa, y el sello que se le otorgará de acuerdo a la puntuación.

En la siguiente tabla 3 se presentan los diferentes puntos de revisión de cada uno de los modelos mencionados anteriormente y las razones del porque se optó por utilizar el modelo EFQM en la investigación.

4.3. Cuadro Comparativo

Tabla 3: Cuadro comparativo de los modelos de la calidad

| Puntos de Revisión | Modelo EFQM | Modelo Malcolm Baldrige | Modelo Iberoamericano | Modelo de Deming Prize |
|--------------------|--|---|---|--|
| Antecedentes | <ul style="list-style-type: none"> • Apareció en 1991 bajo el patrocinio de la comisión europea. • En 1992 se entregaron por primera vez premios a las organizaciones que trabajaban bajo las PYMES | <ul style="list-style-type: none"> • Creado por la ley publica 100-107 de Estados Unidos y aprobado el 20 de agosto de 1988. • Su premiación es entregada anualmente a organizaciones de Estados Unidos que han demostrado obtener y mejorar los criterios que son evaluados. | <p>Implantado por FUNDIBEQ en 1999, la cual es una organización apoyada y constituida por alguna empresa sin ánimo de lucro que promueven y desarrollan la gestión global de la calidad en el ámbito Iberoamericano.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ha estado presente en Japón desde 1951. • Analiza la aplicación práctica de las teorías japonesas del control Total de la Calidad. |
| Elementos | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque • Estrategia • Despliegue • Evaluación y resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Despliegue • Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque • Desarrollo • Evaluación y resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Hacer • Comprobar • Actuar |
| Criterios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Personas 3. Políticas y Estrategias 4. Alianzas y Resultados 5. Procesos 6. Resultados en los Clientes 7. Resultados en las Personas 8. Resultados en la Sociedad 9. Resultados Claves | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Planificación y Estrategias 3. Enfoque en el Cliente y en el Mercado 4. Dimensión, Análisis y Dirección del Conocimiento 5. Enfoque en los Recursos Humanos 6. Dirección de los Procesos 7. Resultados Económicos y Empresariales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo y Estilo de Dirección 2. Desarrollo de las Personas 3. Políticas y Estrategias 4. Asociados y Recursos 5. Clientes 6. Resultados en los Clientes 7. Resultados en las Personas 8. Resultados en la Sociedad 9. Resultados Globales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo Visionario 2. Cooperación Interna y Externa 3. Aprendizaje 4. Gestión de Procesos 5. Mejora Continua 6. Satisfacción del Empleado 7. Satisfacción del Cliente |

| | | | | |
|-----------------|---|---|---|--|
| Características | <p>El modelo EFQM puede aplicarse con los siguientes objetivos:</p> <p>a. Autoevaluación de la Organización.</p> <p>b. Autoevaluación de realizada por terceros.</p> <p>c. Determinar fortalezas y Oportunidades de mejora de las Organizaciones con enfoque a las personas, procesos y resultados.</p> | <p>a. Establece que el líder de la organización debe estar orientado a la dirección estratégica y a los clientes.</p> <p>b. Dirige, responde y gestiona el desempeño basándose en resultados.</p> <p>c. Las medidas y los indicadores del desempeño y conocimiento organizativo deben ser la base sobre las áreas a construir y las estrategias claves.</p> <p>d. Mejora el desempeño de la organización y la satisfacción de los consumidores y grupos de interés.</p> | <p>Su obtuvo es la evaluación de la gestión de las organizaciones identificando sus puntos fuertes y áreas en mejora que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y planificación estratégica.</p> | <p>a. Pretende que cada empresa realice su autoevaluación, entienda su condición actual, determine sus objetivos y como lograr cumplirlos.</p> <p>b. Políticas de dirección y su despliegue en relación con la gestión de calidad.</p> <p>c. Desarrolla nuevos productos y/o innovación de procesos.</p> <p>d. Mantiene y mejora la calidad operativa y del producto.</p> |
| Centrado en | <p>Ayudar a las organizaciones empresariales de cualquier tipo para conocimiento de sí mismo y de mejorar sus funciones.</p> | <p>Sensibilizar al país y a las industrias promocionando la utilización de la Calidad Total y Excelencia como método competitivo de Gestión Empresarial.</p> | <p>Promueve y desarrolla la gestión global de la calidad en el ámbito Iberoamericano.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que mediante la implantación del control de calidad de toda la organización se hayan obtenido buenos resultados. • El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. |
| Ventajas | <ul style="list-style-type: none"> • Puntos necesarios en las empresas liderazgo, personas y sociedad. • Obtiene reconocimiento social del compromiso de mejora continua de su gestión hacia la excelencia. • Favorece la Competitividad y la Calidad en la Gestión Integral. • Genera motivación y participación interna. • Utiliza herramientas d diagnóstico, perfil que permite realizar una autoevaluación basada en hechos. • Aplica una evaluación realizada por un equipo profesional independiente. • Permite comprobar el nivel de excelencia de las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la productividad. • Mejora en las relaciones interpersonales. • Aumento de la participación en el mercado. • Escalas de alto nivel de contenido. • Mayor participación de los empleados. • Evalúa, Mejora y Planifica hacia la Gestión de la Excelencia. • Enfoca en los resultados y en la creación de valor. • Excelencia enfocada al cliente. • Visión de liderazgo. • Dirección por hechos. • Aprendizaje organizacional y mejora continua. • Desarrollo de las asociaciones. • Responsabilidad social. • Agilidad en las respuestas. • Enfoque al futuro. | <ul style="list-style-type: none"> • Asociación gratuita por un año a FUNDIBEQ. • Publicación de los resultados en los medios de prensa internacionales. • Presentación de las mejores prácticas de la organización ganadora en América Latina. • Utilización de símbolos del premio en todas sus publicaciones y comunicaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • El personal que trabaja fuera del departamento de recursos humanos participa con el personal ayudando así a una mayor participación en el proceso por parte de los empleados. • Los procedimientos que se sigue en este modelo dan como resultados escalas con alto nivel de validez de contenido. • Evaluación, efectividad, consistencia y continuidad organizacional. |

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| Desventajas | <ul style="list-style-type: none"> • Rechazo inicial por el nivel de exigencia y mejora continua. • Es más conocido en Europa. • Existen organizaciones cuyos directivos son irrevocables al cambio. | <ul style="list-style-type: none"> • Toma mucho tiempo de desarrollo y esfuerzo. | <ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de actuación. • Baja capacidad de adaptación al sector público. | <ul style="list-style-type: none"> • Toma mucho tiempo de desarrollo y esfuerzo. • La escala diseñada para un área talvez no pueda aplicarse a las demás. |
|--------------------|---|---|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N 3, da a conocer y a comprender los diferentes indicadores de estudio de cada uno de los modelos presentados anteriormente, todos los modelos tienen sus ventajas y desventajas de aplicación en las organizaciones, no todas se adaptan de manera directa en todas las áreas de análisis, sus puntuaciones varían al igual que sus criterios y enfoques.

Se decidió aplicar el Modelo EFQM en la investigación porque permite conocer de manera más detallada las razones del porque la empresa no incrementa su productividad, competitividad organizacional en todas sus áreas, en base a la aplicación de todos los criterios y subcriterios que darán como resultados las áreas en mejoras.

Otra de las razones que se aplicó este modelo es porque representa un tema poco conocido en nuestro país y en las organizaciones por lo cual es algo nuevo e innovador, al ser un modelo sin fines de lucro generando una excelencia empresarial sostenida, mejorando su posición competitiva tomando a la calidad como estrategia hacia el éxito.

5. METODOLÓGIA.

5.1. Metodología utilizada

La metodología que se utilizará para la realización del presente proyecto de investigación es la aplicación de la autoevaluación del modelo EFQM a través de un estudio de caso, permitiendo saber el “como” y “por qué” de lo que sucede dentro de la empresa, con la finalidad de obtener los datos primarios y secundarios de la investigación.

5.1.1. Enfoque de la investigación

Para la presente investigación se aplicará un enfoque Cuantitativo, con el objetivo de recolectar información basado en la autoevaluación del modelo EFQM, que se aplicará en la Florícola Nevado Ecuador, los resultados obtenidos serán de gran ayuda para identificar las áreas que necesitan mejoras en el manejo de los procesos.

5.1.2. Alcance de la investigación

La investigación descriptiva es una técnica que ayudará a la caracterización de la florícola con el objeto de establecer su estructura y comportamiento, la información que se recabará será de gran ayuda para el buen desarrollo de los procesos tanto administrativos como de producción.

5.1.3. Finalidad de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad la evaluación externa del estado actual de la empresa con la aplicación del cuestionario del modelo EFQM mismo que está conformado por los agentes facilitadores y los de resultados.

5.2. Métodos

5.2.1. Método deductivo

El método deductivo de acuerdo con Bernal (2006) afirma que:

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulantes, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (p.56).

Este método se utiliza para conocer los factores que interceden en el desarrollo de la florícola Nevado Ecuador, de manera general a lo particular que se realiza por cada área de la empresa, consiguiendo así las posibles falencias en el manejo de los procesos.

5.2.2. Investigación de campo

La investigación de campo que señala Muñoz (1998) explica que:

La ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones, prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio (p.93).

Se realizará este tipo de investigación porque consiste en recolectar datos reales en la Florícola Nevado Ecuador, donde proporcionará directamente la realidad en la que se encuentran las áreas. La búsqueda de evidencias se desarrollará con la aplicación de la autoevaluación basada en el modelo EFQM, para obtener una información verídica la misma que ayudará a llegar a una conclusión clara.

5.3. Técnicas

5.3.1. Encuesta

Grande y Abascal (2005) define a:

La encuesta como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales (p.14).

Es una manera eficiente de obtener información sobre un tema en específico, a través de ella se logrará analizar los datos que se necesita para llegar a una conclusión o dar solución a un problema en concreto.

5.3.2. Instrumentos

5.3.2.1. Autoevaluación del modelo EFQM

La autoevaluación es un instrumento que se encuentra dentro del modelo EFQM, el mismo que se aplicará en la florícola Nevado Ecuador, con la finalidad de identificar las áreas que presentan falencias en la empresa.

La autoevaluación está conformada por 9 criterios que son los siguientes:

5.3.2.1.1. Criterio 1: Liderazgo

El líder permite desarrollar misión, visión y valores dentro de la empresa para lograr un éxito sostenible y mantener sus acciones y comportamiento en orden.

5.3.2.1.2. Criterio 2: Política y Estrategia

Para las empresas es importante implantar su misión, visión por medio de estrategias que estén dirigidas a los grupos de interés, mismo que permitirá desarrollar políticas, planes, objetivos y los procesos que se lleven a cabo para las estrategias.

5.3.2.1.3. Criterio 3: Personas

La empresa busca gestionar y desarrollar al máximo el potencial del talento humano, ya sea de manera individual o en equipos que apoye al desarrollo de la organización, fomentando igualdad y dando reconocimientos a las personas por el mérito.

5.3.2.1.4. Criterio 4: Alianzas Y Recursos

Las alianzas son importantes para las empresas eficientes porque se planifica y gestiona en cuanto a proveedores y recursos internos apoyándonos siempre de las políticas y estrategias para el buen manejo de sus procesos.

5.3.2.1.5. Criterio 5: Procesos

Para las empresas diseñar, gestionar y mejorar sus procesos siempre es una manera de satisfacer sus clientes o grupos de interés generando cada vez un valor agregado para ellos.

5.3.2.1.6. Criterio 6: Resultados En Los Clientes

Las empresas miden de manera eficiente sus resultados en cuanto a los procesos con respecto a sus clientes.

5.3.2.1.7. Criterio 7: Resultados En Las Personas

Las empresas buscan satisfacer a su talento humano de manera eficiente, con motivaciones por su buen desempeño laboral dentro de la misma.

5.3.2.1.8. Criterio 8: Resultados en la Sociedad

La sociedad es parte primordial para la empresa por lo que deberá estar siempre pendiente de la misma buscando satisfacer cada uno de sus requerimientos.

5.3.2.1.9. Criterio 9: Resultados Clave

Es el resultado final es el cumplimiento de cada uno de los criterios en donde se podrá medir el rendimiento de la misma, logrando así saber si son eficientes en el manejo de los procesos.

5.4. Población

Dentro de la Florícola Nevado Ecuador laboran 500 personas en total incluido el área administrativa. Hernández (2001) afirma. “La población en una investigación estadística se define arbitrariamente en función de sus propiedades particulares. Asimismo, pueden definirse como familias, especies u órdenes de animales o plantas” (p.127).

5.5. Muestra

Dentro de la investigación para Hernández (2001) delimita:

A la muestra como una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximado posible científicamente, las muestras son parte de un conjunto (población) metódicamente seleccionada que se somete a ciertos contrastes estadísticos para inferir resultados sobre la totalidad del universo investigado (p.127).

Dentro de investigación a realizarse en la florícola se tomará como muestra principal a los encargados de cada área administrativa que cuenta con 25 personas y 4 operarios que hayan laborado más de 7 años, que facilitarán información importante para el desarrollo investigativo a través del modelo EFQM.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

6.1. Análisis de la tabla de resultados de la autoevaluación

La Florícola Nevado Ecuador está conformada por las siguientes áreas: Gerencia general, Gerencia técnica, Gerencia de ventas ,Gerencia de postcosecha, Supervisor de control, Supervisor de empaque, Supervisor de sala, Trabajador agrícola, Supervisor de procesos especiales, Trabajador agrícola, Jefe de cultivo, Jefe de sanidad, Ejecutiva de ventas, Coordinación de cartera, Asistente técnico, Supervisor de cultivo, Trabajador agrícola de cultivo, Supervisor de mantenimiento, Supervisor de fumigación, Exportación, Jefe de Recursos Humanos, Trabajadora social, Enfermería ,Coordinador de guardería, Contador, Jefe de seguridad y salud, Jefe de sistemas, Jefe de compras. Las 29 áreas que se mencionan fueron evaluadas con el instrumento del modelo EFQM, logrando identificar las áreas que se encuentran con falencias, por medio de la aplicación de la media aritmética que se representa en la siguiente tabla 4.

Tabla 4: Resultado del Modelo de Gestión de Calidad EFQM

Organización: Florícola Nevado Ecuador

Fecha: junio 2019

| CRITERIOS | Subcriterios y pregunta | Gerencia General | Gerencia Técnica | Gerencia Ventas | Gerencia Postcosecha | Supervisor Control | Supervisor Empaque | Supervisor de Sala | Trabajador Agrícola | Supervisor Procesos Especiales | Trabajador Agrícola | Jefe de Cultivo | Jefe de Sanidad | Ejecutiva de Ventas | Coor. Cartera | Asistente Técnico | Supervisor de Cultivo | Trabajador Agrícola Cultivo | Supervisor de Mantenimiento | Supervisor de Fumigación | Trabajador Agrícola Fumigación | Exportación | Jefe de Recursos Humanos | Trabajadora Social | Enfermería | Coordinador Guardería | Contador | Jefe Seguridad y Salud | Jefe de Sistemas | Jefe de Compras | Media | Para variar puntuación | Semaforización | |
|-------------------------|-------------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------|--------------------------|--------------------|------------|-----------------------|----------|------------------------|------------------|-----------------|-------|------------------------|----------------|----|
| | Liderazgo | 1a | 96 | 84 | 90 | 85 | 50 | 50 | 90 | 60 | 85 | 53 | 85 | 85 | 90 | 89 | 80 | 80 | 50 | 90 | 72 | 50 | 93 | 90 | 95 | 90 | 90 | 90 | 85 | 85 | 90 | 80 | 80 | 80 |
| Liderazgo | 1b | 92 | 80 | 85 | 85 | 57 | 57 | 80 | 42 | 81 | 39 | 80 | 85 | 85 | 85 | 87 | 80 | 37 | 82 | 60 | 60 | 93 | 82 | 90 | 80 | 75 | 80 | 80 | 80 | 85 | 75 | 75 | | |
| Liderazgo | 1c | 87 | 84 | 90 | 90 | 40 | 65 | 75 | 48 | 55 | 61 | 80 | 75 | 90 | 85 | 78 | 80 | 44 | 87 | 40 | 40 | 90 | 84 | 90 | 80 | 90 | 75 | 85 | 80 | 85 | 74 | 74 | | |
| Liderazgo | 1d | 92 | 81 | 90 | 80 | 34 | 34 | 75 | 47 | 81 | 37 | 80 | 65 | 80 | 80 | 93 | 85 | 37 | 81 | 37 | 40 | 90 | 87 | 90 | 80 | 80 | 55 | 70 | 85 | 80 | 71 | 71 | | |
| Liderazgo | 1e | 72 | 78 | 90 | 85 | 44 | 60 | 75 | 58 | 75 | 48 | 90 | 60 | 90 | 90 | 88 | 75 | 32 | 90 | 39 | 30 | 89 | 86 | 85 | 80 | 80 | 90 | 75 | 75 | 80 | 73 | 73 | | |
| Políticas y estrategias | 2a | 72 | 57 | 70 | 70 | 40 | 52 | 55 | 40 | 67 | 35 | 70 | 60 | 70 | 70 | 72 | 55 | 30 | 58 | 40 | 40 | 77 | 25 | 75 | 60 | 60 | 60 | 70 | 60 | 70 | 58 | 58 | | |
| Políticas y estrategias | 2b | 79 | 69 | 75 | 70 | 58 | 59 | 70 | 57 | 71 | 55 | 70 | 65 | 70 | 75 | 68 | 70 | 53 | 71 | 55 | 48 | 74 | 68 | 70 | 70 | 70 | 70 | 65 | 70 | 70 | 67 | 67 | | |
| Políticas y estrategias | 2c | 75 | 71 | 70 | 60 | 54 | 51 | 60 | 35 | 68 | 33 | 70 | 60 | 65 | 70 | 70 | 65 | 26 | 69 | 48 | 28 | 74 | 72 | 65 | 60 | 60 | 65 | 65 | 60 | 60 | 60 | 60 | | |
| Políticas y estrategias | 2d | 72 | 65 | 70 | 65 | 45 | 36 | 55 | 11 | 56 | 24 | 70 | 60 | 65 | 70 | 68 | 65 | 24 | 65 | 40 | 28 | 78 | 72 | 70 | 65 | 60 | 70 | 70 | 60 | 70 | 58 | 58 | | |
| Personas | 3a | 72 | 73 | 60 | 65 | 33 | 49 | 50 | 30 | 70 | 27 | 65 | 60 | 55 | 75 | 73 | 70 | 30 | 72 | 33 | 27 | 65 | 72 | 70 | 65 | 65 | 60 | 55 | 60 | 70 | 58 | 58 | | |
| Personas | 3b | 67 | 72 | 75 | 75 | 35 | 40 | 65 | 53 | 74 | 56 | 75 | 70 | 65 | 80 | 72 | 75 | 48 | 77 | 45 | 48 | 74 | 81 | 80 | 60 | 65 | 55 | 65 | 65 | 70 | 65 | 65 | | |
| Personas | 3c | 44 | 63 | 80 | 75 | 46 | 37 | 55 | 42 | 52 | 42 | 75 | 80 | 65 | 80 | 52 | 70 | 37 | 63 | 42 | 37 | 63 | 73 | 75 | 70 | 80 | 65 | 75 | 70 | 75 | 61 | 61 | | |
| Personas | 3d | 56 | 75 | 80 | 70 | 37 | 42 | 70 | 56 | 79 | 46 | 75 | 75 | 65 | 80 | 70 | 80 | 26 | 75 | 42 | 32 | 75 | 83 | 80 | 75 | 80 | 70 | 70 | 75 | 80 | 66 | 66 | | |
| Personas | 3e | 69 | 64 | 75 | 65 | 52 | 36 | 65 | 64 | 67 | 51 | 75 | 65 | 60 | 65 | 70 | 65 | 33 | 65 | 46 | 33 | 73 | 78 | 75 | 65 | 65 | 75 | 65 | 70 | 70 | 63 | 63 | | |
| Alianzas y Recursos | 4a | 73 | 74 | 80 | 75 | 38 | 46 | 55 | 7 | 77 | 38 | 75 | 75 | 55 | 80 | 77 | 65 | 45 | 75 | 54 | 35 | 85 | 79 | 75 | 75 | 75 | 65 | 75 | 75 | 75 | 65 | 65 | | |
| Alianzas y Recursos | 4b | 53 | 77 | 80 | 70 | 51 | 45 | 50 | 27 | 70 | 27 | 70 | 65 | 50 | 80 | 72 | 70 | 27 | 72 | 45 | 27 | 84 | 72 | 70 | 70 | 70 | 70 | 60 | 65 | 70 | 61 | 61 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Alianzas y Recursos | 4c | 78 | 81 | 80 | 70 | 59 | 57 | 60 | 6 | 79 | 48 | 75 | 80 | 70 | 80 | 68 | 80 | 50 | 79 | 50 | 38 | 81 | 75 | 80 | 70 | 70 | 60 | 75 | 75 | 80 | 67 | 67 | |
| Alianzas y Recursos | 4d | 78 | 62 | 80 | 80 | 49 | 57 | 70 | 45 | 61 | 38 | 75 | 80 | 70 | 80 | 67 | 65 | 38 | 61 | 57 | 42 | 79 | 61 | 60 | 70 | 70 | 80 | 55 | 80 | 80 | 65 | 65 | |
| Alianzas y Recursos | 4e | 86 | 74 | 80 | 70 | 45 | 48 | 75 | 38 | 77 | 35 | 70 | 75 | 60 | 75 | 72 | 80 | 45 | 72 | 48 | 30 | 80 | 77 | 80 | 70 | 70 | 75 | 60 | 75 | 75 | 66 | 66 | |
| Procesos | 5a | 69 | 56 | 60 | 50 | 40 | 42 | 45 | 25 | 60 | 25 | 50 | 60 | 50 | 50 | 62 | 60 | 25 | 62 | 45 | 28 | 66 | 58 | 55 | 55 | 55 | 50 | 55 | 55 | 60 | 51 | 51 | |
| Procesos | 5b | 64 | 44 | 55 | 55 | 39 | 42 | 55 | 29 | 50 | 27 | 55 | 90 | 50 | 60 | 56 | 60 | 29 | 56 | 44 | 27 | 62 | 57 | 55 | 50 | 55 | 55 | 50 | 50 | 55 | 51 | 51 | |
| Procesos | 5c | 60 | 51 | 60 | 50 | 22 | 80 | 50 | 23 | 52 | 23 | 60 | 50 | 45 | 60 | 58 | 60 | 25 | 60 | 42 | 21 | 66 | 58 | 55 | 50 | 50 | 50 | 80 | 45 | 60 | 51 | 51 | |
| Procesos | 5d | 64 | 58 | 45 | 65 | 36 | 54 | 55 | 47 | 61 | 59 | 65 | 65 | 55 | 65 | 48 | 65 | 47 | 51 | 48 | 26 | 66 | 48 | 60 | 65 | 50 | 60 | 60 | 55 | 65 | 55 | 55 | |
| Procesos | 5e | 66 | 55 | 60 | 55 | 44 | 36 | 45 | 39 | 56 | 32 | 50 | 50 | 45 | 60 | 56 | 55 | 34 | 56 | 46 | 34 | 60 | 58 | 60 | 55 | 60 | 55 | 55 | 55 | 55 | 51 | 51 | |
| Resultados en los Clientes | 6a | 95 | 89 | 89 | 88 | 59 | 65 | 85 | 63 | 92 | 60 | 88 | 85 | 84 | 90 | 91 | 86 | 63 | 88 | 66 | 48 | 92 | 92 | 89 | 88 | 88 | 85 | 81 | 89 | 81 | 81 | 81 | |
| Resultados en los Clientes | 6b | 100 | 91 | 85 | 85 | 62 | 59 | 80 | 72 | 82 | 74 | 90 | 85 | 80 | 90 | 90 | 83 | 65 | 85 | 72 | 59 | 92 | 89 | 78 | 80 | 83 | 75 | 65 | 83 | 85 | 80 | 80 | |
| Resultados en las Personas | 7a | 85 | 82 | 80 | 78 | 63 | 65 | 75 | 45 | 77 | 62 | 80 | 80 | 75 | 80 | 80 | 75 | 52 | 77 | 58 | 44 | 83 | 82 | 70 | 70 | 80 | 75 | 80 | 78 | 80 | 73 | 73 | |
| Resultados en las Personas | 7b | 74 | 64 | 78 | 68 | 47 | 56 | 65 | 52 | 73 | 60 | 72 | 72 | 67 | 75 | 76 | 67 | 48 | 72 | 60 | 45 | 76 | 54 | 70 | 75 | 73 | 72 | 67 | 65 | 75 | 66 | 66 | |
| Resultados en la Sociedad | 8a | 54 | 47 | 50 | 48 | 41 | 43 | 48 | 37 | 48 | 52 | 48 | 50 | 43 | 48 | 48 | 43 | 38 | 49 | 40 | 35 | 50 | 49 | 45 | 43 | 45 | 45 | 45 | 48 | 70 | 46 | 46 | |
| Resultados en la Sociedad | 8b | 71 | 68 | 65 | 45 | 43 | 41 | 50 | 22 | 47 | 52 | 60 | 60 | 60 | 70 | 66 | 80 | 31 | 46 | 46 | 24 | 70 | 55 | 60 | 50 | 45 | 50 | 50 | 55 | 60 | 53 | 53 | |
| Resultados Clave | 9a | 61 | 57 | 60 | 55 | 39 | 41 | 40 | 21 | 53 | 25 | 95 | 55 | 50 | 55 | 54 | 55 | 37 | 57 | 43 | 21 | 62 | 54 | 45 | 40 | 50 | 60 | 45 | 55 | 55 | 50 | 50 | |
| Resultados Clave | 9b | 68 | 64 | 69 | 60 | 45 | 38 | 56 | 24 | 64 | 24 | 65 | 63 | 55 | 68 | 67 | 60 | 26 | 65 | 52 | 25 | 70 | 65 | 65 | 63 | 63 | 59 | 57 | 61 | 66 | 56 | 56 | |

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la aplicación de la autoevaluación del modelo de la gestión de la calidad EFQM, se obtuvieron los diferentes datos, en donde se aplicaron los criterios básicos de la estadística como es la media aritmética que permitió obtener el promedio de cada una de las áreas representadas en la tabla 4.

Dentro de la investigación y obtención de los resultados se detectó las áreas que requieren mejoras en los criterios y subcriterios de mayor importancia para el desarrollo empresarial, considerando los siguientes rangos con ayuda de la semaforización como se lo interpreta a continuación: de 0- 29.99 considerado como punto débil (rojo), desde 30-59.99 se considera medio (amarillo) y un rango de 60- 100 como punto fuerte (verde).

La tabla 5, está conformado por los agentes facilitadores y de resultados obteniendo los valores para cada subcriterio de la tabla 4, datos obtenidos por medio de la aplicación de la media aritmética, luego de ello se realiza la sumatoria de los resultados de cada subcriterio para proceder a la división y obtener el valor de cada criterio.

En relación al cálculo de la puntuación final se tomó los nueve criterios con los valores obtenidos anteriormente, los cuales se multiplican con el factor que es el peso dando por el modelo para llegar a la puntuación total mediante la sumatoria de todos los datos indicando el estado actual en que se encuentra la empresa, proceso que se indica a continuación.

Tabla 5: Resumen de resultado (autoevaluación)**I. CRITERIOS Y AGENTES FACILITADORES**

| Criterio | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|--------------------------------|-----------|----|----------------------|----|-----------|----|----------------------|----|-----------|----|
| Subcriterio | 1a | 80 | 2^a | 58 | 3a | 58 | 4^a | 65 | 5a | 51 |
| Subcriterio | 1b | 75 | 2b | 67 | 3b | 65 | 4b | 61 | 5b | 51 |
| Subcriterio | 1c | 74 | 2c | 60 | 3c | 61 | 4c | 67 | 5c | 51 |
| Subcriterio | 1d | 71 | 2d | 58 | 3d | 66 | 4d | 65 | 5d | 55 |
| Subcriterio | 1e | 73 | | | 3e | 63 | 4e | 66 | 5e | 51 |
| Valoración del Criterio | 75 | | 61 | | 63 | | 65 | | 52 | |

II. CRITERIOS RESULTADOS

| Criterio | 6 | | | | 7 | | | | 8 | | | | 9 | | | |
|--------------------------------|-----------|----|---------------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|---------------|----|
| Subcriterio | 6a | 81 | x 0,7 5 | 61 | 7a | 73 | x 0,75 | 55 | 8a | 46 | x 0,25 | 12 | 9a | 50 | x 0,5 0 | 25 |
| Subcriterio | 6b | 80 | x0, 25 | 60 | 7b | 66 | x0,2 5 | 17 | 8b | 53 | x 0,75 | 40 | 9b | 56 | x 0,5 0 | 28 |
| Valoración del Criterio | 61 | | | | 36 | | | | 26 | | | | 27 | | | |

III. CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL

| CRITERIO | VALORACIÓN | FACTOR | PUNTUACIÓN |
|--|-------------------|---------------|-------------------|
| Criterio 1: Liderazgo | 75 | 1 | 75 |
| Criterio 2: Política Estratégica | 61 | 0,8 | 50 |
| Criterio 3: Personas | 63 | 0,9 | 57 |
| Criterio 4: Alianzas y Recursos | 65 | 0,9 | 59 |
| Criterio 5: PROCESOS | 52 | 1,4 | 73 |
| Criterio 6: Resultados en los Clientes | 61 | 2 | 122 |
| Criterio 7: Resultados en las Personas | 36 | 0,9 | 32 |
| Criterio 8: Resultados en la Sociedad | 26 | 0,6 | 16 |
| Criterio 9: Resultados Claves | 27 | 1,5 | 56 |

PUNTUACIÓN TOTAL EFQM DE LA ORGANIZACIÓN**540**

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Calificación de los criterios y subcriterios de las áreas que necesitan mejora

6.2.1. Criterio 1. Liderazgo

El criterio de liderazgo es parte importante dentro de la Florícola, porque se refleja el comportamiento y la actuación del equipo de trabajo en las diferentes áreas, los subcriterios son ámbitos de estudio que forman parte del criterio que ayuda a la evaluación de las áreas ya que cada uno contienen preguntas necesarias para la investigación, tiene como finalidad cumplir y facilitar el desarrollo de la misión, visión con ayuda de los valores que sean necesarios para el crecimiento empresarial.

Datos que fueron obtenidos de la tabla general que se ilustran a continuación:

Tabla 6: Liderazgo

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | | | | |
|--------------------------------|--------------|----|----|----|----|
| | a | b | c | d | e |
| Supervisor Control | 50 | 57 | 40 | 34 | 44 |
| Supervisor Empaque | 50 | 57 | | 34 | |
| Trabajador Agrícola | | 42 | 48 | 47 | 58 |
| Supervisor Procesos Especiales | | | 55 | | |
| Trabajador Agrícola | | 39 | | 37 | 48 |
| Trabajador Agrícola Cultivo | 50 | 37 | 44 | 37 | 32 |
| Supervisor de Fumigación | | | 40 | 37 | 39 |
| Trabajador Agrícola Fumigación | 50 | | 40 | 40 | 30 |

Fuente: Elaboración propia

En relación con los datos que se representan en la tabla 6, el criterio de liderazgo refleja ocho áreas que requieren mejora por su puntuación que se encuentra entre 30 – 58, datos que son sacados de la tabla general mencionada anteriormente según cada criterio.

Por la falta de técnicas de comunicación, control y liderazgo dentro de las áreas encargadas no permite que sus trabajadores cumplan con las actividades, procesos y los recursos materiales, que son necesarios para la mejora continua.

6.2.2. Criterio 2.- Política y Estrategia

Las políticas y estrategias que maneja la florícola permite que las áreas puedan brindar la información necesaria para quienes la requieran en base a las necesidades y expectativas del rendimiento y aprendizaje de cada uno de sus colaboradores, los datos que se presentan a continuación son el resultado de la aplicación de la autoevaluación demostrada en la tabla general.

Tabla 7: Política y Estrategia

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | | | |
|--------------------------------|--------------|----|----|----|
| | a | b | c | d |
| Gerencia General | 57 | | | |
| Supervisor Control | 40 | 58 | 54 | 45 |
| Supervisor Empaque | 52 | 59 | 51 | 36 |
| Supervisor de Sala | 55 | | | |
| Trabajador Agrícola | 40 | 57 | 35 | 11 |
| Trabajador Agrícola | 35 | 55 | 33 | 24 |
| Supervisor de Cultivo | 55 | | | |
| Trabajador Agrícola Cultivo | 30 | 53 | 26 | 24 |
| Supervisor de Mantenimiento | 58 | | | |
| Supervisor de Fumigación | 40 | 55 | 48 | 40 |
| Trabajador Agrícola Fumigación | 40 | 48 | 28 | 28 |
| Jefe de Recursos Humanos | 25 | | | |

Fuente: Elaboración propia

Dentro del Criterio 2 en las políticas y estrategias se encuentran 12 áreas con falencias, misma que se las tomo en un rango de 11-59 considerando como un punto débil – medio siendo las áreas que requieren mejora por lo que es necesario analizar cada una de estas áreas y verificar cuales son las razones por las que se encuentran en una calificación baja.

6.2.3. Criterio 3. Gestión del Personal

La gestión del personal presenta las capacidades de los encargados de las áreas administrativas, las responsabilidades de las actividades y procesos que se emplean en la florícola para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en consecución de una comunicación eficiente. Los datos que se presentan a continuación son tomados de la tabla general mencionada anteriormente.

Tabla 8: Gestión del Personal

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | | | | |
|--------------------------------|--------------|----|----|----|----|
| | a | b | c | d | e |
| Gerencia General | | | | 44 | 56 |
| Supervisor Control | 33 | 35 | 46 | 37 | 52 |
| Supervisor Empaque | 49 | 40 | 37 | 42 | 36 |
| Supervisor de Sala | 50 | | 55 | | |
| Trabajador Agrícola | 30 | 53 | 42 | | |
| Supervisor Procesos Especiales | | | 52 | | |
| Trabajador Agrícola | 27 | | 42 | 46 | 51 |
| Ejecutiva de Ventas | 55 | | | | |
| Trabajador Agrícola Cultivo | 30 | 48 | 37 | 26 | 33 |
| Supervisor de Mantenimiento | | | | | |
| Supervisor de Fumigación | 33 | 45 | 42 | 42 | 46 |
| Trabajador Agrícola Fumigación | 27 | 48 | 37 | 32 | 33 |
| Jefe Seguridad y Salud | 55 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

En el criterio 3 correspondiente a la gestión del personal se le dio un rango de calificación de 27-56 que se encuentra en un punto débil – medio, permitiéndonos demostrar el poco compromiso que tiene la empresa con su personal.

Las puntuaciones que se reflejan en la anterior tabla de las diferentes áreas dan a conocer que existen necesidades con el personal perjudicando con los procesos productivos.

6.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos

Las alianzas y recursos son de gran fundamentabilidad para el funcionamiento y desarrollo de la florícola, dentro de este punto se planifican las alianzas externas con proveedores, clientes, entidades financieras entre otros, en cuanto a los recursos son todos los materiales internos que se emplea para el desarrollo de los procesos para la obtención de los productos y servicios que se brindaran a los clientes y sociedad lo que generan un equilibrio empresarial y de quienes la conforman con el fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras que éstos requieren.

Datos que fueron obtenidos de la tabla general que se ilustran a continuación:

Tabla 9: Alianzas y Recursos

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | | | | |
|--------------------------------|--------------|----|----|----|----|
| | A | b | c | d | e |
| Supervisor Control | 38 | 51 | 59 | 49 | 45 |
| Supervisor Empaque | 46 | 45 | 57 | 57 | 48 |
| Supervisor de Sala | | 50 | | | |
| Trabajador Agrícola | 7 | 27 | 6 | 45 | 38 |
| Trabajador Agrícola | 38 | 27 | 48 | 38 | 35 |
| Jefe de Sanidad | | 50 | | | |
| Ejecutiva de Ventas | 55 | 50 | | | |
| Trabajador Agrícola Cultivo | 45 | 27 | 50 | 38 | 45 |
| Supervisor de Fumigación | 54 | 45 | 50 | 57 | 48 |
| Trabajador Agrícola Fumigación | 35 | 27 | 38 | 42 | 30 |
| Jefe Seguridad y Salud | | | | 55 | |

Fuente: Elaboración propia

En las áreas que se observan en la tabla 9 tienen un rango entre 6 – 59 considerado como punto débil - medio, mismas que necesitan mejoras en cuanto a las alianzas y recursos.

La puntuación que refleja en las 11 áreas da a conocer la necesidad de generar alianzas con proveedores y clientes para mejorar la producción reduciendo los cuellos de botella satisfaciendo a todos los que adquieren los productos.

6.2.5. Criterio 5: Procesos

Con relación a los procesos la florícola busca mejorar, gestionar, diseñar, planificar los procesos que conlleva a la producción de las variedades de rosas en el tiempo requerido por los clientes, con el fin de presentar un producto de calidad. Por lo que se detalla a continuación los datos obtenidos de las autoevaluaciones de la tabla general.

Tabla 10: Procesos

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | | | | |
|--------------------------------|--------------|----|----|----|----|
| | a | b | c | d | e |
| Gerencia General | | 53 | | | |
| Supervisor Control | 38 | 51 | 59 | 49 | 45 |
| Supervisor Empaque | 46 | 45 | 57 | 57 | 48 |
| Supervisor de Sala | | 50 | | | |
| Trabajador Agrícola | 7 | 27 | 6 | 45 | 38 |
| Trabajador Agrícola | 38 | 27 | 48 | 38 | 35 |
| Jefe de Sanidad | | 50 | | | |
| Ejecutiva de Ventas | 55 | 50 | | | |
| Trabajador agrícola Cultivo | 45 | 27 | 50 | 38 | 45 |
| Supervisor de Fumigación | 54 | 45 | 50 | 57 | 48 |
| Trabajador agrícola Fumigación | 35 | 27 | 38 | 42 | 30 |
| Jefe Seguridad y Salud | | | | 55 | |

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas detalladas en la tabla 10 son aquellas que requieren mejoras ya que tienen un rango de 6 – 59 considerado como punto débil – medio, por lo cual la florícola debe realizar cambios en cuanto al desarrollo de los procesos que mantiene actualmente.

6.2.6. Criterio 6: Resultados en los Clientes

En la florícola se toma en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes al momento de que reciben ya sea el producto o servicio brindado, los análisis de los resultados darán a conocer los logros que se están obteniendo en relación con los clientes externos y sus requerimientos.

A continuación, se presentan los siguientes datos relacionados a los resultados en los clientes.

Tabla 11: Resultados en los Clientes

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | |
|--------------------------------|--------------|----|
| | a | b |
| Supervisor Control | 59 | |
| Supervisor Empaque | | 59 |
| Trabajador agrícola Fumigación | 48 | 59 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la tabla 11 detallamos las áreas que requieren mejora en cuanto a los resultados en los clientes que se encuentran en un rango de 48 – 59 considerado como punto medio, determinando que se debería mejorar en cuanto al control de los procesos y actividades que se llevan dentro de cada una de las áreas al momento de presentar los productos terminados a los clientes.

6.2.7. Criterio 7.- Resultados en las Personas

La florícola busca satisfacer al personal de manera que se sientan motivado en su área laboral por medio del cumplimiento de las necesidades y expectativas generando un índice de rendimiento laboral.

A continuación, se detallan los datos obtenidos de la tabla general en cuanto a los resultados en las personas.

Tabla 12: Resultados en las Personas

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | |
|--------------------------------|--------------|----|
| | a | b |
| Supervisor Control | | 47 |
| Supervisor Empaque | | 56 |
| Trabajador agrícola | 45 | 52 |
| Trabajador agrícola Cultivo | 52 | 48 |
| Supervisor de Fumigación | 58 | |
| Trabajador agrícola Fumigación | 44 | 55 |
| Jefe de Recursos Humanos | | 54 |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener los datos que se representa en la tabla 12 tienen una calificación de 44 – 58 siendo un rango medio. Identificando a los encargados de cada una de las áreas responsables con el cumplimiento de la producción en tiempo requerido, por ejemplo, al momento que ingresa personal nuevo los encargados no tienen el tiempo necesario para capacitar a los

trabajadores, provocando retrasos en las actividades de producción y cumplimiento de actividades. En los únicos casos en donde se presentan una selección de trabajadores requeridos específicamente es solamente para las áreas administrativas.

6.2.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Dentro de los resultados en la sociedad interviene la imagen general, satisfacción y actividades encaminadas a evitar molestias, por lo que la florícola prioriza estar al pendiente a la satisfacción de los requerimientos de la sociedad.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la tabla general en cuanto a los resultados en la sociedad.

Tabla 13: Resultados en la Sociedad

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | |
|--------------------------------|--------------|----|
| | a | b |
| Gerencia General | 54 | |
| Gerencia Técnica | 47 | |
| Gerencia Ventas | 50 | |
| Gerencia Pos cosecha | 48 | 45 |
| Supervisor Control | 41 | 43 |
| Supervisor Empaque | 43 | 41 |
| Supervisor de Sala | 48 | 50 |
| Trabajador Agrícola | 37 | 22 |
| Supervisor Procesos Especiales | 48 | 47 |
| Trabajador Agrícola | 52 | 52 |
| Jefe de Cultivo | 48 | |
| Jefe de Sanidad | 50 | |
| Ejecutiva de Ventas | 43 | |
| Coor. Cartera | 48 | |
| Asistente Técnico | 48 | |
| Supervisor de Cultivo | 43 | |
| Trabajador agrícola Cultivo | 38 | 31 |
| Supervisor de Mantenimiento | 49 | 46 |
| Supervisor de Fumigación | 40 | 46 |
| Trabajador agrícola Fumigación | 35 | 24 |
| Exportación | 50 | |
| Jefe de Recursos Humanos | 49 | 55 |
| Trabajadora Social | 45 | |
| Enfermería | 43 | 50 |
| Coordinador Guardería | 45 | 45 |
| Contador | 45 | 50 |
| Jefe Seguridad y Salud | 45 | 50 |
| Jefe de Sistemas | 48 | 55 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al criterio 8 que es el resultado con la sociedad se obtuvo las siguientes áreas con deficiencias bajo el rango de 22-55 siendo un punto débil - medio, que son las que se detalla en la tabla 13, datos que fueron obtenidos de la tabla general indicando que la florícola requiere de cambios necesarios para obtener los resultados necesarios que satisfagan a la sociedad.

6.2.9. Criterio 9: Resultados Clave

El criterio nueve da a conocer el conjunto de objetivos y metas finales que persiguen la florícola para el cumplimiento de las expectativas de producción y de servicios que brindan a los clientes externos e internos, colaboradores y sociedad que la rodea, determinando el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos planteados en donde se determina los beneficios tanto de fines lucro como las adquisiciones de nuevos clientes potenciales entre otros, lo que busca es conocer los logros alcanzados acorde a lo planificado.

A continuación, se presentan los siguientes datos obtenidos de la tabla general en cuanto a los resultados clave.

Tabla 14: Resultados Clave

| ÁREAS | SUBCRITERIOS | |
|--------------------------------|--------------|----|
| | a | b |
| Gerencia Técnica | 57 | |
| Gerencia Postcosecha | 55 | |
| Supervisor Control | 39 | 45 |
| Supervisor Empaque | 41 | 38 |
| Supervisor de Sala | 40 | 56 |
| Trabajador Agrícola | 21 | 24 |
| Supervisor Procesos Especiales | 53 | |
| Trabajador Agrícola | 25 | 24 |
| Jefe de Sanidad | 55 | |
| Ejecutiva de Ventas | 50 | 55 |
| Coor. Cartera | 55 | |
| Asistente Técnico | 54 | |
| Supervisor de Cultivo | 55 | |
| Trabajador agrícola Cultivo | 37 | 26 |
| Supervisor de Mantenimiento | 57 | |
| Supervisor de Fumigación | 43 | 52 |
| Trabajador agrícola Fumigación | 21 | 25 |
| Jefe de Recursos Humanos | 54 | |
| Trabajadora Social | 45 | |
| Enfermería | 40 | |
| Coordinador Guardería | 50 | |
| Contador | | 59 |
| Jefe Seguridad y Salud | 45 | 57 |
| Jefe de Sistemas | 55 | |
| Jefe de Compras | 55 | |

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la florícola todas las áreas que requieren mejoramiento están representadas en la tabla 14 en donde se debería considerar un rango de 21 – 59 encontrándose en un punto débil-medio, es notorio que su rango inicia desde el punto más débil por lo que se determina que no hay puntos claves de mejoramiento en la mayoría de las áreas que tienen calificación de 21 en adelante.

Son todos los intereses que la empresa requiere por medio de los indicadores de rendimiento con sus respectivos parámetros generando resultados claves para el desarrollo empresarial y de sus colaboradores a través de la planificación, en el caso de la florícola todo lo que se refiere a los resultados claves deben tener un mejoramiento inmediato para el bienestar empresarial y de sus colaboradores.

6.10. Análisis general

El instrumento de autoevaluación que brinda el Modelo de Gestión de la Calidad EFQM permitió obtener información directa y precisa de las actividades y procesos que emplea la florícola con sus trabajadores y clientes, los criterios y subcriterios que consta en la autoevaluación detalla de manera general los indicadores de estudio que presenta la investigación, dando a conocer los puntos débiles que existe dentro de la empresa en sus diferentes áreas y como podrían ser solucionados.

Siendo de carácter general para todas las áreas que conforman la empresa, por ende, se conoció en que ámbitos se está fallando por medio de las calificaciones que se dio acorde a lo establecido en el modelo, consiguiendo conocer en qué estado se encuentra la empresa y la calificación que posee.

A través de los resultados presentados con anterioridad se desarrollará las posibles soluciones que se pueden aplicar dentro de cada una de las áreas teniendo en cuenta que para que el

modelo cumpla con todas sus fases de análisis y certificación, es necesario de la colaboración y toma de decisiones de todos los que conforman la empresa.

7. PLAN DE MEJORAS PARA LA FLORÍCOLA NEVADO ECUADOR

El plan de mejoras consiste en desarrollar las posibles soluciones ante los problemas que hay dentro de las organizaciones, que se les realiza a los interesados de la empresa para el mejoramiento de las actividades que se emplean al momento de elaborar un producto o servicio, con el propósito de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes sin importar en el entorno en que encuentren.

7.1 Objetivo del plan de mejoras

Ofrecer a la Florícola Nevado Ecuador un Modelo de Gestión de la Calidad (EFQM) que permita la optimización de los procesos.

7.1.1 Objetivos Específicos

- Establecer los cargos y responsabilidades para cada jefe de área para el cumplimiento de los procesos.
- Diseñar los posibles formatos de los documentos que se deberían utilizar para evidenciar el desarrollo de las actividades.
- Establecer el control y seguimiento de los procesos que se emplean dentro de la florícola.

7.2. Plan de mejoras para cada criterio en base al Modelo EFQM y en las áreas de la Florícola Nevado Ecuador

7.2.1. Criterio 1. Liderazgo

Para el Liderazgo se debe realizar el control anual del plan estratégico en donde se compruebe el cumplimiento de cada área en cuanto a los objetivos y estrategias que se implante para la mejora continua de la empresa logrando de esta manera el crecimiento empresarial de la florícola.

La misión y visión son una base importante para la florícola ya que indica hacia donde se debe llegar para mejorar e innovar las diferentes áreas, con el propósito de cumplir con los requerimientos previamente planteados con la ayuda de los empleados y de los encargados de cada área. A continuación, se detalla las evidencias identificadas de cada área con el fin de mejorar cada una de ellas.


Evidencias

- Poco control del plan estratégico en las diferentes áreas
- No se mejora las actividades dentro de las áreas
- No se estimula a la creatividad e innovación

Para el cumplimiento de los objetivos y para alcanzar un control adecuado de las actividades se debería desarrollar el posible formato:

1.- Reunión con todos los jefes de área

Figura 5: Acta de resolución.

| | |
|--|-------|
|  NEVADO ROSES ACTA DE RESOLUCIÓN | |
| Fecha: | |
| Hora: | |
| Día: | |
| | |
| Firma de responsable | |

Fuente: Elaboración propia.

2.- Cuadro de responsables del seguimiento de las áreas que requieran mejora e innovación

Tabla 15: Plan de acción

| Objetivo | Estrategia | Meta | Responsable | Presupuesto |
|---|---|------------------------------------|--------------------|-------------|
| Cumplir las actividades designadas en cada área | Incentivar a los trabajadores con horarios más flexibles de salida. | Cumplir las actividades en un 85%. | Jefes de cada área | \$50 |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Criterio 2.- Política y Estrategia

Las políticas y estrategias de la florícola se centran en el seguimiento e implantación de la misión y visión, es decir cómo llegar a cumplir cada una de ellas, por lo que es necesario establecer estrategias claras y centradas en los grupos de interés apoyándonos en las políticas, metas y objetivos que previamente se establecieron al realizar el plan estratégico de cada área.

Por lo consiguiente se ve necesario detallar las siguientes evidencias.

Evidencias

- Falta de eficacia de las políticas y estrategias
- No se realiza informes del cumplimiento de los objetivos
- Poca especificación de las estrategias para cada área
- Falta de seguimiento del cumplimiento de las actividades de cada área

Dentro del plan de mejoras para cada una de las áreas con deficiencias se debe mantener el cumplimiento de las políticas y estrategias por un periodo determinado, con la finalidad de poder observar que políticas ayudaron al crecimiento empresarial y cuáles no, permitiendo realizar un nuevo plan estratégico en donde se desarrolle los objetivos y políticas de acuerdo con la necesidad de las áreas, manteniendo un buen equipo de trabajo en donde se cumpla cada uno de los requerimientos establecidos para mejorar su rendimiento.

A continuación, se presenta los siguientes formatos:

1.- Cuadro de seguimiento del cumplimiento de las políticas por cada responsable de área.

Tabla 16: Seguimiento de Políticas

| Políticas | Nivel de cumplimiento 1(menor)-5(equilibrado)- 10 (cumplimiento total) | Responsable | Tiempo |
|------------------|---|--------------------|---------------|
| | | | |

Fuente: Elaboración propia

2.- Ejemplo del posible formato de informes mensuales

- Objetivo
- Desarrollo de la aplicación de la política
- Conclusiones

Figura 6: Formato de informe

**NEVADO
ROSES**

Responsable:
Área:
Fecha:

Objetivo
.....
.....

Desarrollo de la aplicación de la política
.....
.....

Conclusiones
.....
.....

.....
Firma del responsable

Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Criterio 3. Gestión del Personal

La gestión del personal al momento de involucrarlos en el desarrollo de políticas y estrategias se mantendrá un compromiso de velar por la seguridad, equidad y remuneración del personal, garantizando un ambiente laboral estable. Como resultado tendrá un mayor compromiso por

parte de los empleados y se podrá cumplir con los objetivos e incrementar la economía de la florícola, para de esta manera solventar los gastos que la misma presenta.

Se detalla las siguientes evidencias con el fin de mejorar cada una de ellas.

Evidencias

- Falta de políticas en beneficio del personal
- Falta de equidad entre el personal de la empresa
- Falta de remuneración por horas extras

A continuación, se presenta el posible formato para poder mejorar en cuanto a políticas, remuneración y equidad del personal:

1.- Elaboración de un listado de propuestas para el mejoramiento de políticas que beneficien al personal y su trabajo.

Figura 7:Formato de listado



NEVADO
ROSES


Lista de propuestas de posibles políticas en beneficio del personal

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Fuente: Elaboración propia

2.- Reunión de los encargados de cada área para la reconsideración de las posibles políticas por parte del personal presentado el siguiente formato que se debería llevar después de cada reunión.

Figura 8: Formato de Acta de Resolución


NEVADO
 ROSES
ACTA DE RESOLUCIÓN

Fecha:
Hora:
Dia:

.....

.....
Firma de responsable

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos

La florícola al tener nuevos conocimientos innovadores y gestión de información actualizada podrá cambiar todas las falencias de una manera eficiente acortando los tiempos de prestación de servicios y de producción, beneficiando al desarrollo empresarial y de quienes la conforman

generando un índice de crecimiento por medio de las alianzas entre proveedores y trabajadores y la obtención de recursos en poco tiempo.

A continuación, se presentan las siguientes evidencias en cuanto a las alianzas y recursos.

Evidencias

- La falta de cooperación y asociación dentro y fuera de la empresa hace que las alianzas sean escasas provocando retraso en el cumplimiento de las actividades previstas acorde a los periodos establecidos en cada uno de los planes estratégicos.

- Se identifica que los acuerdos y convenios se han mantenido con los mismos entes en el transcurso del tiempo ya que existen deudas que son pagadas en partes, por lo cual no pueden realizar alianzas con otras entidades para evitar más endeudamiento.
- La falta de presentación de informes por parte de los diferentes encargados de cada área en cuanto al uso de los recursos tanto financieros como materiales dejan una incógnita de conocimiento, si realmente están utilizando las cantidades exactas para el desarrollo de la producción y de servicios.
- La falta de innovación para la concertación de alianzas y obtención de recursos dejan como evidencia que aun de maneja conocimientos monótonos dentro de la empresa

A continuación, se presentan las actividades y documentos que pueden aplicar:

1.- Focus group con los diferentes proveedores que forman parte de la florícola.

Figura 9: Formato de focus group


NEVADO
 ROSES

Objetivo de la reunión

Contenido de discusión


Perfil de los proveedores presentes

Resultados

Fuente: Elaboración propia

2.- Realizar un formato de resoluciones

Figura 10: Formato de Acta de Resolución


NEVADO
 ROSES
ACTA DE RESOLUCIÓN

Fecha:

Hora:

Dia:

.....

.....
Firma de responsable

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5. Criterio 5: Procesos

La florícola en un punto considerable debería integrar actividades innovadoras en los procesos tanto de producción, tecnología y administrativo para poder acortar tiempos de entrega de los servicios y productos con el fin de cumplir con todos los planes estratégicos y metas planteadas en los periodos previstos, satisfaciendo a sus clientes, trabajadores y todos los que conforman a la empresa. Si se ejecutaran movimientos innovadores dentro y fuera de la empresa todos los procesos que se apliquen podrían mejorar en un porcentaje considerable incluso su rendimiento aumentaría sin afectar la calidad del producto y del servicio bajo un control en cada uno de ellos incluso el entorno económico y competitivo podría mejorarse en base a las mejoras continuas y con acciones preventivas y correctivas para cualquier adversidad.

Por lo que se detalla las siguientes evidencias identificadas en cuanto a los procesos:

Evidencias

- Los procesos que manejan en la florícola se han mantenido en el transcurso del tiempo por lo que se consideraría como monotonía, generando el retraso en las actividades tanto de producción como administrativo.
- No se identifican planes de mejora ya sean de producción o en relación a los clientes ante cualquier adversidad ya sea natural como de otros factores.
- En el caso de las áreas de producción, empaquetamiento y seguridad los procesos no son definidos por medio de documentación en donde se evidencien las actividades que realizan día a día, estos se realizan por medio de órdenes.
- La incapacidad del cumplimiento de las actividades se presenta por personal poco capacitado en las áreas en donde son ubicados, ya que requieren de tiempo para su adaptación y captación de nuevos conocimientos laborales.
- La falta de comunicación ante los cambios que se realicen a los procesos perjudica a la producción y prestación de servicios.
- No se identifica diseños de nuevos productos y servicios que se adelanten a las expectativas y requerimientos futuros ante los clientes acorde a prevenciones.

Se propone lo siguiente:

1.- Cuadro de plan de acción para el seguimiento del cumplimiento de actividades.

Tabla 17: Plan de acción.

| Acción | Impacto sobre la organización | Capacidad para implantarla | Puntuación | Presupuesto |
|---|---|----------------------------|---|-------------|
| Recolección de ideas innovadoras para la producción de cada área. | Recorte de tiempos e incremento de producción | Humana y tecnológica | 1(menor)-5(equilibrado)-10 (cumplimiento total) | \$100 |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.6. Criterio 6: Resultados en los Clientes

Los resultados en los clientes se presentan los logros obtenidos de manera externa e interna donde ellos son los que juzgan por la calidad de los productos y servicios brindados.

La florícola requiere de cambios necesarios para la fidelización y satisfacción de los clientes en donde se genere planes de mejora y documentación que faciliten el manejo adecuado de las actividades.

A continuación, se presentan las siguientes evidencias:

Evidencias

- No determinan medidas de percepción en las áreas detalladas anteriormente.
- Los diferentes tipos de flor producida en el transcurso del tiempo no presenta carácter innovador producto/ servicio por lo que la fiabilidad de los clientes es irregular.
- No se identifica indicadores de rendimiento en cuanto a los clientes externos como de la organización en cuanto a la satisfacción.

El plan de acción que se presenta en la siguiente tabla es un posible ejemplo de lo que debería llevar la florícola para el cumplimiento de las actividades.

1.- Cuadro de plan de acción para el seguimiento del cumplimiento de actividades.

Tabla 18: Plan de acción.

| Acción | Impacto sobre la organización | Capacidad para implantarla | Puntuación | Presupuesto |
|--|--|----------------------------|---|-------------|
| Mejoramiento de las páginas web y de la imagen corporativa | <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la empresa y los productos y servicios que ofrece. Captación de nuevos clientes | Humana y tecnológica | 1(menor)-5(equilibrado)-10 (cumplimiento total) | \$500 |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.7. Criterio 7.- Resultados en las Personas

La florícola debería estar siempre en mejoras continuas en cuanto se refiere a los resultados con las personas que la conforman, tener ideologías que generen es sus trabajadores una motivación para lograr incrementar los niveles de cumplimiento con las actividades y sacando adelante el entusiasmo de cada uno de ellos, provocando que los trabajadores hagan su trabajo no solo por obligación si no por cariño a las actividades que realizan generando un clima laboral estable. Desarrollando programas de motivación laboral en base a incentivos tanto en actividades personales, empresariales como económicos para poder generar el cumplimiento es su totalidad de las expectativas planteadas y desarrolladas de los planes estratégicos y metas empresariales.

A continuación, se presentan las siguientes evidencias con el fin de proponer las posibles soluciones en cuanto a los resultados en las personas.

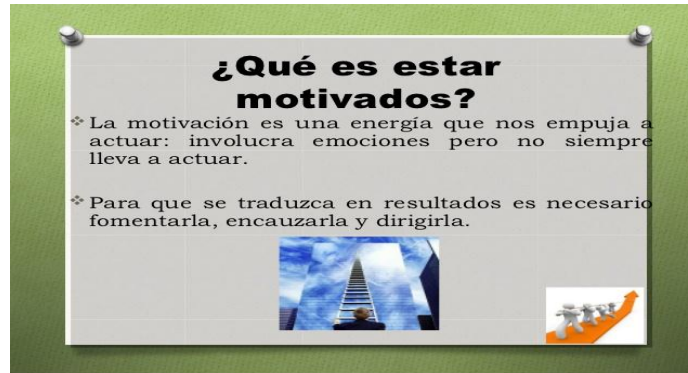
Evidencias

- No manejan el mismo lenguaje y modo de pensar entre los encargados de cada área de la florícola.
- No realizan charlas o reuniones de motivación para todos los que integran la empresa y el reconocimiento del esfuerzo por el trabajo realizado es escaso.
- No manejan indicadores de desempeño, participación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores.

Se ve necesario realizar capacitaciones a cada uno de los encargados de las áreas con el fin de mejorar la comunicación y el ambiente laboral entre sus subordinados.

1.- Capacitaciones para los encargados de cada área en cuanto a comunicación y ambiente laboral.

Figura 11: Posible formato de Capacitación en diapositivas.



Fuente: Elaboración propia.

2.- Identificación de los indicadores de desempeño en todas las áreas

- a) Procesos: indicadores de cómo es utilizado los recursos
- b) Productos: indicadores de los servicios resultantes una vez usado los recursos
- c) Resultados: indicadores de logros o cambios sobre los beneficiarios
- d) Impacto: indicadores de impacto una vez terminado el programa

7.2.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad

En el caso de la florícola se debería mejorar en su imagen corporativa para dar un mayor realce frente a la sociedad, por lo que se debe realizar un estudio de la contaminación que provoca en su alrededor y políticas gubernamentales que se deben seguir para evitar estos percances, deberían reducir y eliminar los residuos provocados por los químicos empleados en la producción utilizando los recursos necesarios sin causar cuellos de botella y mejorando la economía empresarial.

A continuación, se detallan las evidencias identificadas en cuanto a los resultados en la sociedad.

Evidencias

- Existe contaminación y emisión de residuos tóxicos dentro de la florícola
- Falta de cumplimiento del plan de medio ambiente en su totalidad
- No aplica evaluaciones medio ambientales

La florícola al tener un plan medio ambiental y no cumplirlo en su totalidad provoca inconformidad en la sociedad, siendo un factor incontrolable por ejemplo los gases tóxicos que se expande por medio del aire, por lo que es necesario realizar un plan de mejoramiento para evitar su contaminación.

A continuación, se presentan las posibles soluciones en cuanto a los resultados con la sociedad.

1.- Realización de un estudio de impacto ambiental

- a) Identificar los aspectos ambientales de las áreas de la florícola
- b) Identificar los factores ambientales que pueden verse afectadas por las acciones de estudio
- c) Implementación del estudio de manera cualitativa y cuantitativa
- d) Predecir el estado de los factores ambientales en cuanto la implementación del estudio
- e) Evaluación del impacto de cada factor de estudio

7.2.9. Criterio 9: Resultados Clave

La florícola debería utilizar indicadores de rendimiento acorde a las características que la empresa maneje y las medición de cada una de sus actividades para poder determinar y

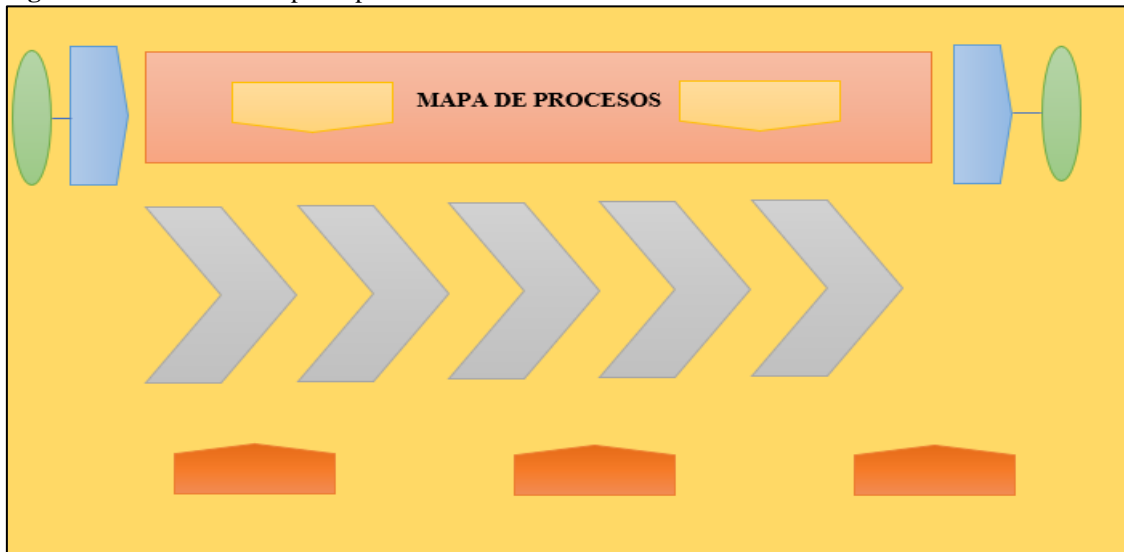
detectar las falencias que no permiten al buen desarrollo de la empresa y de sus actividades, se podría analizar métodos de recortes de tiempo sin afectar la calidad del producto y la satisfacción del cliente a través de algún sistema de operación y de capacidad productiva dependiendo de los tiempos y requerimientos de la variedad de flor necesaria que la empresa lo amerite importante dependiendo de los factores que puedan interceder (natural, económico, gubernamental entre otros) incluso mediciones de defectos en procesos intermedios o de calidad.

Por medio de la información previamente analizada se determinó las siguientes evidencias en cuanto a los resultados claves.

Evidencias

- No se identifican los mapas de procesos de cada una de las áreas para identificar la eficacia con las que están siendo ejecutadas en cuanto a la satisfacción de los clientes y sus colaboradores.
- No se pudo obtener documentación que representen los análisis de las áreas que conforman la empresa para el análisis de resultados.
- No manejan indicadores clave de progreso de cada una de las áreas.
- No todos los encargados de las áreas de la florícola manejan información y conocimiento del estado económico y social de la empresa entre otros.

A continuación, se presenta un posible modelo de mapa de procesos:

Figura 12: Formato de mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción que se presenta a continuación sirve para cumplir con los requerimientos necesarios dentro de la florícola, buscando obtener buenos resultados en las actividades empleadas en las diferentes áreas.

1.- Cuadro de plan de acción para el cumplimiento de todos los resultados.

Tabla 19: Plan de acción.

| Acción | Impacto sobre la organización | Capacidad para implantarla | Puntuación | Presupuesto |
|--|---|----------------------------|---|-------------|
| Desarrollar mapas de procesos de cada área | Conocimiento y seguimiento de cada uno de los procesos empleados | Humano | 1 (menor)-5 (equilibrado)-10 (cumplimiento total) | \$30 |
| Identificar los indicadores de progreso de cada una de las áreas | Identificación del nivel de cumplimiento | Humano | 1 (menor)-5 (equilibrado)-10 (cumplimiento total) | \$30 |
| Reuniones de los encargados de cada área para el conocimiento del estado empresarial | Concientización por parte de los encargados de área para cumplimientos de las actividades | Humano tecnológico | – 1 (menor)-5 (equilibrado)-10 (cumplimiento total) | \$20 |

Fuente: Elaboración propia

7.3. Conclusiones del Plan de Mejoras

- En el florícola Nevado Ecuador los cargos y responsabilidades que deberían llevar cada uno de los jefes de área deberá mejorar notablemente con el proceso de producción de las flores de tal manera que se pueda cumplir las funciones y los recursos de modo eficiente.
- Con el diseño de los formatos previamente presentados se lograría controlar el correcto manejo de las funciones y responsabilidades, consiguiendo identificar con exactitud las actividades que se debe realizar para alcanzar la eficiencia y eficacia.
- Mientras no se decida aplicar algún tipo de formato que le permita controlar los procesos y reestructuración los cargos no se podrá evidenciar el desarrollo de las actividades con cabalidad.

7.4. Recomendaciones del Plan de Mejoras

- Es recomendable que la florícola Nevado Ecuador designe los cargos y responsabilidades a personas con capacidad y criterio formado, con la finalidad de cumplir los requerimientos mínimos que la empresa necesita para cumplir con sus objetivos y metas establecidas con sus clientes, colaboradores y la sociedad.
- Establecer los documentos e instrumentos necesarios para el cumplimiento y evidencias de los procesos y actividades realizados con el fin de evitar cualquier adversidad en el transcurso del tiempo.

7.5. Presupuesto para el Plan de Mejoras:

Tabla 20: Presupuesto para el plan de mejoras.

| PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAS | | | | | |
|---|-----------------|---------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| Recursos | Cantidad | Unidad | Valor Unitario | Valor Total | Responsable |
| Equipos | | | | | |
| Recursos Económicos y Humanos | | | | | Jefes de cada Área |
| • Flexibilidad laboral | | | | \$50 | |
| • Mejoramiento de páginas web | | | | \$130 | |
| Recursos Tecnológico y Humano | | | | \$30 | Jefes de cada Área |
| • Innovación de procesos | | | | \$30 | |
| • Renovación de la imagen corporativa | | | | \$20 | |
| • Identificación de indicadores de progreso | | | | \$100 | |
| • Reuniones | | | | \$370 | |
| Materiales y suministros | | | | | |
| Resmas de papel | \$30 | C | \$2,50 | \$75 | Jefes de cada Área |
| Esferos azul, rojo, negro | \$30 | C | \$4,50 | \$135 | Jefes de cada Área |
| Flash | \$29 | U | \$8,00 | \$232 | Jefes de cada Área |
| TOTAL | | | | =\$1272 | |

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica permitió a los investigadores adquirir conocimientos acerca del modelo de excelencia EFQM, la forma de aplicar y las consideraciones que se dan en cuanto al análisis de los criterios y subcriterios para la respectiva calificación permitiendo desarrollar la investigación de una manera correcta.
- Para poder identificar los factores o elementos que influyen en el mal manejo de los procesos y de la empresa es necesario tomar en cuenta los diferentes criterios y Subcriterios que conforman el modelo para ser imparciales al momento de identificar los errores, problemas y falencias por las que está pasando la empresa y en el entorno donde se encuentra ubicada.
- A través de la aplicación de la autoevaluación se pudo desarrollar un plan de mejoras para las áreas que requirieren mejoras en cuanto al manejo de los procesos, permitiendo conocer la puntuación que obtuvo la empresa, en donde se inmiscuye a los subordinados en el manejo y desarrollo empresarial.
- Mediante la aplicación del modelo permitió comprender y analizar el estado actual de la Florícola Nevado Ecuador a partir de la obtención de información con ayuda de la autoevaluación, en donde se calificó cada área acorde a las evidencias obtenidas, en las que se encontró las siguientes áreas con falencias: políticas y estrategias, gestión del personal, procesos, resultados con la sociedad y los resultados clave dándonos como resultado una puntuación final equilibrada.

9. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que para las futuras investigaciones que opten por la utilización del Modelo de Excelencia a la Calidad EFQM obtengan primordialmente la información fundamental de cómo está formado, ya que su principal problema para quienes lo quieren aplicar es su desconocimiento, una vez analizada la información es notoria observar la sencillez del modelo y de cómo está estructurado.
- El modelo es un conjunto de reglas, recomendaciones y principios que sirven como guía para las empresas que anhelan llegar a obtener excelencia de calidad en sus productos y servicios que ofrecen a la sociedad, el modelo está conformado por criterios y Subcriterios que ayudan a las empresas a identificar las áreas en mejora por lo que es necesario que éstas las mejoren de una manera eficiente en periodos determinados y no a la ligera ya que les puede resultar con decisiones defectuosas hacia el mercado.
- Para la realización y aplicación de la autoevaluación en las empresas es recomendable utilizar todos los indicadores necesarios que el modelo exprese según sea el área de investigación, en el caso de la florícola se utilizó todos los criterios y subcriterios del modelo, ya que fue un análisis general de la empresa, misma que permitió obtener la información para la identificación de las áreas en mejora pudiendo así interpretar los resultados presentados anteriormente.
- Se sugiere que para la elaboración del plan de mejoras se realice un análisis de carácter imparcial en donde se refleje más los criterios del modelo antes que los criterios personales para poder evitar algún mal entendido entre el investigador, la empresa y quienes las conformen una vez identificado las áreas de mejora se puede analizar sus resultados y desarrollar las posibles soluciones que puedan mejorar el estado actual de las empresas, si se quiere llegar a un nivel más alto que el modelo EFQM presenta se debe hacer conjuntamente investigador-empresa para obtener resultados más efectivos y en cortos periodos, en el caso que la empresa no permita dichos avances de mejoramiento esto quedara como evidencia de estudio para las nuevas generaciones estudiantiles.
- Teniendo en consideración que en la investigación realizada no se tomó en cuenta a los clientes y proveedores externos, por lo que es recomendable en futuras investigaciones, aplicar a las todas las personas que intervienen en las empresas.

10. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, A. *Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1397>.

Bernal, C.A. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias*. México: Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PR1&dq=Bernal,+C.A.+\(2006\).+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n:+Para+administraci%C3%B3n,+econom%C3%ADa,+humanidades+y+ciencias.+M%C3%A9xico:+Pearson+Educa+ci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjncW7tJnjAhXrxlkKHelvA2UQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Bernal%20C.A.%20\(2006\).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%3A%20Para%20administraci%C3%B3n%2C%20econ+om%C3%ADa%2C%20humanidades%20y%20ciencias.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson%20Educa+ci%C3%B3n.&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PR1&dq=Bernal,+C.A.+(2006).+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n:+Para+administraci%C3%B3n,+econom%C3%ADa,+humanidades+y+ciencias.+M%C3%A9xico:+Pearson+Educa+ci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjncW7tJnjAhXrxlkKHelvA2UQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Bernal%20C.A.%20(2006).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%3A%20Para%20administraci%C3%B3n%2C%20econ+om%C3%ADa%2C%20humanidades%20y%20ciencias.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson%20Educa+ci%C3%B3n.&f=false).

Camisión, C., Cruz, S., y González. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A. Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>.

Chimbolema, G. (2008, septiembre 24). *Modelo de Gestión Estratégica para Natuflor S.A Basada en Balanced*. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/1448/T-espe-019491.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Caballero, W. (1975). *Introducción a la estadística*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=A9MOAQAIAAJ&printsec=frontcover&dq=I+ntroducci%C3%B3n+a+la+estad%C3%ADstica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjWk8q5uJnjAhUshOAKHYi4AOcQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Introducci%C3%B3n%20a%20la%20estad%C3%ADstica&f=false>.

Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total*. México: Pax México. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=9zYyYc6i9JwC&pg=PA64&dq=Feigenbaum+control+de+calidad+total&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiM7o3F5ubiAhVP5awKHY>

D6B0gQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Feigenbaum%20control%20de%20calidad%20total&f=false

Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid, España: La Muralla S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=d4A2AhYOkFYC&pg=PA32&dq=Malcolm+Baldrige+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-mvCm-fDiAhXmtlkKHdPUCqsQ6AEITDAG#v=onepage&q=Malcolm%20Baldrige%20calidad&f=false>.

Gómez, F., Villar, J., Tejeron, M. (2003). *Seis Sigma*. Madrid, España: Fundación confemetal. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=qwumngQPLmUC&pg=PA33&dq=Filosof%C3%ADa+de+Deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSj_jCoOfiAhUBKqwKHfv9Dx8Q6AEIMjAC#v=onepage&q=Filosof%C3%ADa%20de%20Deming&f=false.

Gonzales, C., Gonzales, L., Juaneda, E y Pelegrín, J. (2014). *La Calidad en las Organizaciones Turísticas*. Madrid, España: Paraninfo, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=pJjLAGAAQBAJ&pg=PA48&dq=El+modelo+y+el+Premio+Iberoamericano+a+la+Calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_o-PNgvHiAhXQjVkkHf7kBC8Q6AEIOzAD#v=onepage&q=El%20modelo%20y%20el%20Premio%20Iberoamericano%20a%20la%20Calidad&f=false.

Grande.I, y Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. España, Madrid: ESIC. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=xk719MCJZFsC&pg=PA329&dq=Grande.I,+y+Abascal,+E.++\(2005\).+An%C3%A1lisis+de+encuestas.+Espa%C3%B1a,+Madrid:+ESIC&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiIkdmVtpnjAhUDtlkKHdDNCSQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Grande.I%2C%20y%20Abascal%2C%20E.%20\(2005\).%20An%C3%A1lisis%20de%20encuestas.%20Espa%C3%B1a%2C%20Madrid%3A%20ESIC&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=xk719MCJZFsC&pg=PA329&dq=Grande.I,+y+Abascal,+E.++(2005).+An%C3%A1lisis+de+encuestas.+Espa%C3%B1a,+Madrid:+ESIC&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiIkdmVtpnjAhUDtlkKHdDNCSQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Grande.I%2C%20y%20Abascal%2C%20E.%20(2005).%20An%C3%A1lisis%20de%20encuestas.%20Espa%C3%B1a%2C%20Madrid%3A%20ESIC&f=false)

Guilló, T., López, M., y Molina, J. (2007). El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una pyme. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, N.º 2, 2007, pp. 203-216, ISSN: 1135-2523.

Hernández, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. España, Madrid: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=vpfVgmaR5qUC&printsec=frontcover&dq=T%>

C3%A9cnicas+estad%C3%ADsticas+de+investigaci%C3%B3n+social.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8-
u_ztpnjAhVNuVkkHW0_CmcQ6AEIKDAA#v=onepage&q=T%C3%A9cnicas%20est
ad%C3%ADsticas%20de%20investigaci%C3%B3n%20social.&f=false

Inshikawa, K. (1988). *Qué es el control total de la calidad*. Bogotá: Norma. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=MWGOXKteTQwC&printsec=frontcover&dq=kaoru%20ishikawa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik0P334rLjAhVss1kKHb59AjoQ6AEIKDAA&fbclid=IwAR3Y9b9HgSQ5jTOdp4mKx0xppnwBViaeUvaudKhCb9Hq5bEvL7qamEdsCz0#v=onepage&q=kaoru%20ishikawa&f=false>.

Juanes, B., Blanco, J. (2001). *Modelos de Calidad en la Administración Pública*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=gP4Owq60z1UC&pg=PA46&dq=modelo+de+deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8i6Ti_fDiAhXCtlkKHQBuDlKQ6AEIPDAD#v=onepage&q=modelo%20de%20deming&f=false.

Kotler, P., Bloom, P., Thomas, H. (2002). *El Marketing de los Servicios Profesionales*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=FgSV_iL3pzMC&pg=PA49&dq=Crosby+y+la+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXm7me-ObiAhUqnq0KHWyDCVoQ6AEIUTAI#v=onepage&q=Crosby%20y%20la%20calidad&f=false.

López, S. (2005). *Implantación de un Sistema de Calidad*. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. España: Ideas propias. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=qdv2lr9yr3wC&pg=PA134&dq=matriz+reder&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj07__siJrjAhWH11kKHfinAVQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=matriz%20reder&f=false

Merlín, G. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=Z4I28NL24NIC&pg=PA12&dq=juran+y+la+mejora+continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwie6_DHnOfiAhUOeawKHdLrBisQ6AEINDAC#v=onepage&q=juran%20y%20la%20mejora%20continua&f=false

- Membrano, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, Valencia: Días de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=Y40kIEWbNwEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Merino, M. *Sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM para la dirección de investigación de la universidad técnica de Cotopaxi* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1961/1/76476.pdf>
- Moreno, J.L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. España: Fundación Luis Vives. Recuperado de http://rscat.gencat.cat/web/.content/02_ambit_empreses_i_organitzacions/documents/arxius/model_efqm.pdf
- Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA250&dq=genichi+taguchi+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU1pqV8ebiAhVIPq0KHWjJChUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=genichi%20taguchi%20calidad&f=false>.
- Miranda F, Chamorro A y Rubio S (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. España. Madrid. Publicaciones Universitarias. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=KYSMQyQAbYC&printsec=frontcover&dq=Miranda+F,+Chamorro+A+y+Rubio+S+\(2007\).+Introducci%C3%B3n+a+la+Gesti%C3%B3n+de+la+Calidad.+Espa%C3%B1a.+Madrid.+Publicaciones+Universitarias.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj53Ji9spnjAhXGV98KHR17DoAQ6AEINzAC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KYSMQyQAbYC&printsec=frontcover&dq=Miranda+F,+Chamorro+A+y+Rubio+S+(2007).+Introducci%C3%B3n+a+la+Gesti%C3%B3n+de+la+Calidad.+Espa%C3%B1a.+Madrid.+Publicaciones+Universitarias.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj53Ji9spnjAhXGV98KHR17DoAQ6AEINzAC#v=onepage&q&f=false).
- Narbate, C. (2007). *Autoevaluación con el Modelo EFQM de Excelencia*. Panamá: Universidad Católica Santa María La Antigua. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/16283342/autoevaluacion-efqm/>.
- Pérez, J.A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid, España: EISIC. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA215&dq=cero+defectos+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDiu7P_ObiAhUCC6wKHcwKcX4Q6AEILTAB#v=onepage&q=cero%20defectos%20calidad&f=false.

ANEXOS

Anexo 1

AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO EFQM.

Criterio 1: Liderazgo:

En la Florícola Nevado Ecuador se identifica el liderazgo por medio del cumplimiento de los valores, objetivos y metas propuestas dentro de su plan estratégico, asegurando la calidad del producto a exportar.

Subcriterio 1.a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, y su actúan dentro de la Florícola Nevado Ecuador.

Tabla 21: Desarrollo de la misión, visión y valores

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 1: LIDERAZGO | Subcriterio 1.a Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, y su actúan dentro de la Florícola Nevado Ecuador. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan misión, visión y cultura en la florícola. • Se controla el plan estratégico en cuanto a los objetivos y metas propuestos. • Revisan y mejoran la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo. • Se implican activamente en las actividades de mejora. • Estimulan y animan la delegación de responsabilidades por parte de los empleados, la creatividad e innovación • Se establece prioridades entre las actividades de mejora. • Estimula y fomenta la colaboración dentro de la florícola. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 1.b. Implicación personal de los líderes del Área para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Tabla 22: Implicación personal de los líderes del Área

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 1: LIDERAZGO | Subcriterio 1.b. Implicación personal de los líderes del Área para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia. • Asegura que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos. • Establece claramente la propiedad de los procesos. • Certifica que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategias. • Asegurar que se desarrolle e implante un proceso que permita el manejo eficaz de la organización. • Asegura que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados claves. • Desarrolla procesos que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en la creatividad e innovación del aprendizaje. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 1.c. Implicación de los líderes del Área con clientes, partners y representantes de la sociedad.

Tabla 23: Implicación de los líderes del Área con clientes

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 1: LIDERAZGO | Subcriterio 1.c. implicación de los líderes del Área con clientes, partners y representantes de la sociedad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas. • Establecer y participar en alianzas. • Establecer y participar en actividades de mejora conjunta. • Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc. • Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la Excelencia. • Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 1.d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes del Área.

Tabla 24: Motivación

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 1: LIDERAZGO | Subcriterio 1.d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes del Área. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran. • Ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, y responder a las personas que integran la organización. • Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas. • Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora. • Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización. • Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 1.e. Los líderes definen e impulsan el cambio de la organización.

Tabla 25: Los líderes definen e impulsan el cambio de la organización

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 1: LIDERAZGO | Subcriterio 1.e. Los líderes definen e impulsan el cambio de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización. • Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización y en sus relaciones externas. • Liderar el desarrollo de los planes de cambio. • Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio. • Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio. • Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar los grupos de interés en relación con el cambio. • Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés. • Apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio. • Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Criterio 2. Política y estrategia

En la Florícola Nevado Ecuador establece su misión y visión en el transcurso del tiempo y acorde a las exigencias que la empresa lo amerite a través del desarrollo de estrategias que cada una de sus áreas de fundamental interés lo necesite a través de la aplicación de políticas, objetivos, metas, procesos y planes que conlleven al éxito estratégico.

Subcriterio 2.a. Las políticas y estrategias de cada una de las áreas de interés están acorde a las actividades de medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad de la empresa.

Tabla 26: Las políticas y estrategias

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 2. POLITICA Y ESTRATEGIA | Subcriterio 2.a. Las políticas y estrategias de cada una de las áreas de interés están acorde a las actividades de medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Efectúan la recolección y análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro. • Identifica, comprende y anticipa las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, sociedad y accionistas. • Identifica, comprende y anticipa los avances que se producen en el mercado, incluidas las actividades de la competencia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 2.b. La planificación y la estrategia está fundamentada a través de la obtención de información y análisis de la misma cuyos resultados de investigación son realizados bajo las políticas y procesos que lleva la empresa.

Tabla 27: La planificación y la estrategia

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | Subcriterio 2.b. La planificación y la estrategia está fundamentada a través de la obtención de información y análisis de la misma cuyos resultados de investigación son realizados bajo las políticas y procesos que lleva la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento. • Considera la información que obtiene en las actividades de aprendizaje. • Observa los datos obtenidos sobre imagen externa y conocimiento de marca. • Analiza el rendimiento de la competencia y de las organizaciones consideradas como las mejores. • Compara los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo. • Considera los datos de los efectos de los productos y servicios al largo de todo su ciclo de vida. • Identifica y comprende los indicadores económicos y demográficos. • Analiza los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 2.c. Dentro del desarrollo empresarial se actualizan los planes y estrategias de manera regulatoria en beneficio de la empresa y de quienes la conforman.

Tabla 28: Desarrollo empresarial

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | Subcriterio 2.c. Dentro del desarrollo empresarial se actualizan los planes y estrategias de manera regulatoria en beneficio de la empresa y de quienes la conforman. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia en la empresa. • Equilibra las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés. • Evalúa los riesgos e identifica modos de abordarlos. • Identifica las ventajas competitivas actuales y futuras. • Analiza las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia. • Fortalece su presencia en los mercados actuales o analiza los requisitos para cambiar o abrir nuevos mercados. • Incluye las estrategias de la organización al momento de generar alianzas. • Identifica los factores críticos de éxito. • Adecua y desarrolla de manera continua estándares sociales y medioambientales. • Evalúa la importancia y eficacia de la política y estrategia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Subcriterio 2.d. Las políticas y estrategias están basadas en los procesos claves de cada área empresarial.

Tabla 29: Las políticas y estrategias están basadas en los procesos

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 2. POLITICA Y ESTRATEGIA | Subcriterio 2.d. Las políticas y estrategias están basadas en los procesos claves de cada área empresarial. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identifican los procesos claves necesarios para hacer realidad las políticas y estrategias de la empresa. • Comunica las políticas y estrategias a los grupos de interés para evaluar el grado de sensibilización. • Da a conocer los planes, objetivos y metas para dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando. • Establece sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Cuestiones de Apoyo

Valores: son elementos específicos de la cultura empresarial, propios, personales y únicos en su mayoría de manera competitiva para el desarrollo empresarial.

La misión y visión: son la razón de existir de una organización y del porqué se hacen las cosas.

Excelencia: es el conjunto de diferentes aspectos para el crecimiento empresarial como son sus políticas y estrategias en beneficio de sus clientes y trabajadores.

Criterio 3. Gestión de Personal

La Florícola Nevado Ecuador considera y valora a todas las personas que la integran, ya que él les permite desarrollar una cultura empresarial en beneficio de los mismos y de su crecimiento a través del cumplimiento de sus objetivos y resultados deseados.

Subcriterio 3.a. Planificación, gestión y mejora del personal.

Tabla 30: Planificación, gestión y mejora del personal

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 3. GESTION PERSONAL | Subcriterio 3.a. Planificación, gestión y mejora del personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla las políticas, estrategias y planes en beneficio del personal. • Involucra a las personas de la organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias. • Organiza los planes de recursos humanos con las políticas y estrategias según el esquema general de procesos clave. • Fomenta y garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de recursos humanos. • Utiliza las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas estrategias y planes de recursos humanos. • Utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Tabla 31: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 3. GESTION PERSONAL | Subcriterio 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias de los trabajadores a las necesidades de la florícola. • Desarrolla y utiliza planes de formación y de desarrollo que contribuyan a garantizar que los trabajadores de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización. • Desarrolla la capacidad de los trabajadores a través de capacitaciones para que alcancen todo su potencial. • Aplica la capacidad de trabajar en equipo. • Organiza los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización. • Actualizar los objetivos individuales y de equipo. • Evalúa el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la empresa.

Tabla 32: Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 3. GESTION PERSONAL | Subcriterio 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora. • Proporciona oportunidades que estimulen la implicación de un comportamiento innovador y creativo para el personal. • Implica a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la empresa. • Anima a las personas de la organización a trabajar en equipo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 3.d. Existencia de dialogo entre las personas de la empresa.

Tabla 33: Existencia de dialogo entre las personas de la empresa

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 3. GESTION PERSONAL | Subcriterio 3.d. Existencia de dialogo entre las personas de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades de comunicación de todo el personal. • Desarrolla políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación. • Utiliza canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales. • Identifica oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento con los demás. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 3.e. Reconocimiento y atención al personal de la empresa.

Tabla 34: Reconocimiento y atención al personal de la empresa

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 3. GESTION PERSONAL | Subcriterio 3.e. Reconocimiento y atención al personal de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ordena los temas de remuneración traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la organización. • Da reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de responsabilidad. • Fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. • Establece los diferentes niveles de beneficios sociales, asistencia sanitaria y guardería. • Reconoce los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales. • Proporciona recursos y servicios que satisfaga al personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Criterio 4. Alianzas y Recursos

La florícola Nevado Ecuador gestiona todos sus recursos necesarios para el buen funcionamiento empresarial a través de sus diferentes proveedores con el fin de cumplir con todos los procesos establecido en la planificación y las estrategias desarrolladas en los tiempos acordados.

Subcriterio 4.a. Gestión de las alianzas externas

Tabla 35: Gestión de las alianzas externas

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS | Subcriterio 4.a. Gestión de las alianzas externas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política, estrategia y la misión de la organización. • Desarrolla relaciones con los proveedores para crear valor de alianza y maximizarlo. • Establece alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes. • Identifica las competencias clave de otras florícolas para luego aplicarlas en la empresa. • Cerciora que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas. • Genera y apoya una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas. • Motiva a reuniones de trabajo en equipos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros

Tabla 36: Gestión de los recursos económicos

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS | Subcriterio 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla estrategias para los procesos económicos y financieros en la utilización de los recursos. • Diseña una planificación económica y financiera por medio de informes para desplegar en cascada los grupos de interés a lo largo de la organización. • Establece sistemas adecuados de presentación de informes. • Evalúa las inversiones en activos tangibles e intangibles. • Emplea mecanismos y parámetros financieros para garantizar una combinación de recursos de manera eficaz y eficiente. • Desarrolla e introduce metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización. • Establece normativas en los niveles más adecuados de los procesos clave para la administración de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 4.c. Gestión de edificios, equipos y materiales

Tabla 37: Gestión de edificios, equipos y materiales

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS | Subcriterio 4.c. Gestión de edificios, equipos y materiales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla una estrategia de gestión de edificios, equipos y material que apoye la política y estrategia de la organización. • Gestiona el mantenimiento y el uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida. • Gestiona la seguridad de los activos. • Mide cualquier impacto negativo de los activos en la organización en la comunidad de empleados (incluido las cuestiones ergonómicas, de higiene y seguridad). • Utiliza los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto. • Optimiza los inventarios de material. • Mejora el consumo de suministros (gas, electricidad y agua). • Disminuye y recicla los residuos. • Minimiza cualquier impacto global adverso de los productos de la elaboración de los mismos y de los servicios. • Optimiza el uso del transporte. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 4.d. Gestión de la Tecnología

Tabla 38: Gestión de la Tecnología

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS | Subcriterio 4.d. Gestión de la Tecnología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla una estrategia de gestión de la tecnología que apoye a las estrategias de la organización. • Identifica las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización y la sociedad. • Gestiona la cartera tecnológica incluida la identificación y sustitución de tecnología obsoleta. • Explora al máximo la tecnología existente. • Desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 4.e. Gestión de la información y del conocimiento

Tabla 39: Gestión de la información y del conocimiento

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS | Subcriterio 4.e. Gestión de la información y del conocimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de las diferentes áreas de la organización. • Identifica los requisitos de información y conocimiento de la organización. • Proporciona a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información interna y la gestión del conocimiento. • Garantiza la validez, integridad y seguridad de la información. • Protege la propiedad intelectual que sólo posee la organización para maximizar su valor para el cliente. • Adquirir el conocimiento necesario para la productividad de la organización de forma eficaz. • Genera en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Criterio 5. Procesos

Se conoce los diferentes procesos que se dan dentro del área del área de investigación en cuanto se refiere a la productividad de la Florícola Nevado Ecuador, estas son desglosadas en las diferentes áreas de la organización con un fin en común que es con el cumplimiento de la productividad de rosas, todos los procesos tienen una planificación que es diseñada de una manera periódica para el cumplimiento de objetivos y metas aportando el bienestar de la organización y de sus trabajadores, por lo tanto se toma en cuenta la Organización empresarial, Clima Laboral, Cumplimiento de los proyectos diseñados y Evaluación de procesos.

Subcriterio 5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos en la Florícola

Tabla 40: Diseño y gestión sistemática de los procesos en la Florícola

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 5. PROCESOS | Subcriterio 5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos en la Florícola | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad las políticas y estrategias. • Identifica los grupos de interés de cada proceso para resolver las cuestiones de interface que surgen dentro de la organización a fin de manejar de manera eficaz los procesos de principio a fin. • Establece un sistema de gestión de procesos. • Aplica en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales. • Establece indicadores de procesos para establecer objetivos de rendimiento. • Analiza la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad las políticas y estrategias. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos del Área mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

Tabla 41: Introducción de las mejoras necesarias en los procesos del Área

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 5. PROCESOS | Subcriterio 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos del Área mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica y prioriza oportunidades de mejora continua drástica, así como otros cambios. • Utiliza los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones de la información procedente de las actividades para establecer objetivos de mejora. • Estimula el talento creativo e innovador de los empleados y clientes para hacer que resulte las mejoras continuas y drásticas. • Utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones. • Establece métodos eficientes para llevar a cabo el cambio. • Establece pruebas piloto y controla la implantación de procesos nuevos o modificados. • Comunica los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes. • Garantiza que las personas reciban la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación. • Asegura que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 42: Diseño y desarrollo de los productos y servicios

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 5. PROCESOS | Subcriterio 5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a productos y servicios. • Identifica mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés. • Desarrolla junto a los clientes nuevos productos y servicios que añadan valor para los productos y servicios. • Anticipa el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial. • Desarrolla nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual de la organización como para lograr acceder a otros mercados. • Utiliza la creatividad, innovación y competencias clave de las personas de la organización y de las partes externas para desarrollar productos y servicios competitivos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

Tabla 43: Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 5. PROCESOS | Subcriterio 5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Elabora productos y servicios acordes con los diseños previos y los desarrollos posteriores. • Se Orienta en el mercado para vender los productos y servicios a los clientes actuales y potenciales. • Distribuye los productos y servicios a los clientes. • Presta servicios de atención a los productos y servicios, incluido su reciclado cuando resulte apropiado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Tabla 44: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 5. PROCESOS | Subcriterio 5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Determina y satisface los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos. • Gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas. • Se implica de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones. • Da seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de venta y servicios de atención al cliente. • Trabaja por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente. • Establece alianzas con los clientes que añaden valor a la cadena logística. • Se emplean las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización. • Asesora a los clientes sobre el uso responsable de los productos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Criterio 6. Resultados en los clientes

A través de la eficacia laboral, la prestación de los diferentes servicios y productos que la florícola puede ofrecer es conforme a los requerimientos y exigencias que los clientes lo necesiten acorde a los tiempos necesarios, en donde se da el cumplimiento de los objetivos y las metas previstas, para la medición del rendimiento de los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades es través del análisis de resultados en cuanto a la satisfacción del cliente, ya que éste es aquel que beneficia de manera directa al desarrollo empresarial.

Subcriterio 6a: Imagen general de la organización:

Tabla 45: Imagen general de la organización.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| RESULTADOS EN LOS CLIENTES | Imagen general de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Da accesibilidad de comunicación, transparencia y flexibilidad. • Tiene comportamiento proactivo y capacidad de respuesta. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

6a: Productos y servicios:

Tabla 46: Productos y servicios:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES | Productos y servicios: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mide a través de algún sistema los niveles de calidad • Brinda valor añadido, confiabilidad, innovación y diseño de entrega en los productos y servicios. • Aplica un perfil medioambiental. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

6a: Ventas y servicio de atención:

Tabla 47: Ventas y servicio de atención

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES | Ventas y servicio de atención. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla capacidad de conducta innovadora en las personas de la organización con asesoramiento y apoyo • Publica para los clientes la información necesaria con documentación técnica para el tratamiento de quejas y reclamos. • Formación sobre los productos y servicios Tiempo de respuesta. • Tiene apoyo técnico en momentos de dificultades. • Ofrece garantía en los productos y servicios brindados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Fidelidad:

Tabla 48: Fidelidad

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| RESULTADOS EN LOS CLIENTES | Fidelidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Tiene intención de volver a comprar Recomienda a los demás para que adquieran los productos y servicios de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 6.b. Indicadores de rendimiento

Imagen externa en productos y servicios:

Tabla 49: Imagen externa en productos y servicios

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES | Imagen externa en productos y servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Tiene reconocimientos por parte de los clientes Tiene competitividad nacional e internacional. Existen índices de defectos, errores o rechazos de los productos o servicios brindados. Existen sellos de aprobación, marcas de garantía o etiquetas medioambientales que garanticen los productos y servicios. Aplican indicadores logísticos. Hay innovación en el ciclo de vida de los productos. Programa tiempos de lanzamiento de nuevos productos y ventas altas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Fidelidad:

Tabla 50: Fidelidad

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| RESULTADOS EN LOS CLIENTES | Fidelidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Frecuencia del número de pedidos Valor residual o derivado de la vida del producto Número de quejas y felicitaciones Retención de clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Criterion 7. Results in people

La Florícola Nevado Ecuador está conformado por las siguientes áreas: administrativa, cultivo, post cosecha, mantenimiento, salud, cuidado de infantes y de seguridad, quienes brindan sus servicios y habilidades para el cumplimiento de las actividades de producción y servicios para el alcance de los objetivos y metas previstas en su mayor potencial para la satisfacción de los clientes, en este criterio se debe vincular el criterio 3 que es Gestión del Personal.

Subcriterion 7.a. Measures of perception

Motivation:

Tabla 51: Motivación

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | Motivación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Desarrolla medios profesionales de Comunicación. Delega responsabilidades de igualdad y oportunidades. Tiene implicación de liderazgo. Hay oportunidades para aprender y lograr objetivos Reconocimiento. Establece objetivos y evaluación del desempeño, valores, misión, visión, política y estrategias. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Satisfaction:

Tabla 52: Satisfacción

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | Satisfacción. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Desarrolla un sistema administrativo de la organización y condiciones de empleo. Mantiene condiciones de higiene y seguridad del puesto de trabajo salario y beneficios. Existe comunicación entre las personas del mismo nivel laboral. Aplica políticas de impacto medioambiental en la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 7.b. Indicadores de rendimiento

Logros:

Tabla 53: Logros

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | Logros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Analiza las competencias existentes en la productividad Mide índices de éxito de la formación y desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos planteados. Obtiene reconocimientos y premios externos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007)

Motivación e implicación:

Tabla 54: Motivación e implicación

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| RESULTADOS EN LAS PERSONAS | Motivación e implicación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Implica equipos de mejora en programas de desarrollo productivo. Reciben incentivos los empleados de la organización por el trabajo brindado. Aplica encuestas a los empleados para saber el estado laboral en que se encuentran. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Satisfacción:

Tabla 55: Satisfacción

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | Satisfacción. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Demuestra índices de ausencia y bajas del personal por enfermedad. Presentan quejas del personal por el ambiente laboral. Hay rotación de personal en las diferentes áreas. Gozan de los servicios de las instalaciones que ofrece la organización. Demuestra rapidez de respuesta a las peticiones de quienes conforman la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

criterio 8. Resultados en el entorno laboral de la organización

Los resultados del entorno son logros que se alcanzan dentro de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las actividades para el bienestar y desarrollo de la organización y satisfacción de quienes la conforman y sus clientes dentro del entorno social hasta lo general. En el caso del florícola cumple con las responsabilidades necesarias para su desarrollo empresarial en donde interviene el criterio 6 que es la satisfacción del cliente y 9 que son los resultados de la organización los cuales permitirá medir el impacto que la florícola tiene ante la sociedad con temas que no contemplan sus responsabilidades primarias ni en sus obligaciones jurídicas.

Subcriterio 8a. Medidas de Percepción

Imagen general:

Tabla 56: Medidas de Percepción (Imagen general)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | Subcriterio 8a. Medidas de Percepción (Imagen general) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Remite respuesta rápida a los requerimientos de información a las personas interesadas • Aporta con las actividades de la organización como miembro responsable de la sociedad. • Existe políticas de igualdad de oportunidades en la organización. • Hay incidencia en la economía local, nacional y mundial. • Demuestra comportamiento ético en la sociedad. • Implicación en las comunidades donde opera: • Se implica en la educación y la formación de los trabajadores. • Se involucra con los organismos de la comunidad en actividades relevantes de la organización. • Hay apoyo a la salud y al bienestar de la organización. • Existe trabajo voluntario y patrocinios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus productos y servicios:

Tabla 57: Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus productos y servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Existe riesgos y accidentes para la salud en la producción. • Hay contaminación y emisiones tóxicas dentro de la organización. • Desarrolla un análisis de la cadena logística. • Aplica una evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida. • Informa sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos. • Hay selección del sistema de transporte para la medición del impacto ecológico. • Reduce y elimina los residuos y embalajes. • Hay sustitución de materias primas y otros materiales necesarios para elaborar los productos. • Existe reciclado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 8b. Indicadores de rendimiento

Relaciones con las autoridades en cuestiones como:

Tabla 58: Indicadores de rendimiento (relaciones con las autoridades en cuestiones)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | Subcriterio 8b. Indicadores de rendimiento (relaciones con las autoridades en cuestiones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Adquiere certificaciones. • Maneja licencias de importación/ exportación. • Realiza planificaciones organizacionales. • Tiene autorizaciones para el lanzamiento de productos. • Recibe felicitaciones y premios externos e internos. • Realiza intercambios de información sobre buenas prácticas, auditorias e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Criterio 9. Resultados clave

Los resultados clave dentro de la florícola es el análisis del cumplimiento de los objetivos previstos dentro de la planificación y aplicación de las estrategias acorde al cumplimiento de

los procesos tanto de producción y administrativo de manera eficiente y eficaz en su desarrollo acorde a los tiempos ya sean estos a largo o corto plazo para llegar al éxito empresarial en cuanto a los servicios y productos brindados, por ende, aquí se vincula a la política y estrategia del criterio 2 y a los procesos críticos del criterio 5.

Subcriterio 9a. Resultados clave del Rendimiento de la Organización

Tabla 59: Resultados clave del Rendimiento de la Organización

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE | Subcriterio 9a. Resultados clave del Rendimiento de la Organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza datos de carácter general o del mercado como: ventas, precio de la acción, dividendos entre otros. • Genera rentabilidad como: márgenes brutos, beneficios por acción, beneficio antes de intereses e impuestos y margen de explotación. • Maneja información referente a inversiones y activos rentabilidad del capital invertido, rentabilidad de los activos netos, rentabilidad del capital empleado entre otros. • Analiza gestión y control del presupuesto • Mide los índices de éxito. • Controla los volúmenes de producción. • Mide el rendimiento de los procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Subcriterio 9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Económicas y financieras:

Tabla 60: Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización (Económicas y financieras)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE | Subcriterio 9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización (Económicas y financieras) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pronostica los costes de mantenimiento y costes de los proyectos. • Controla procesos de rendimiento, evaluaciones, innovaciones y duración de los ciclos. • Analiza los indicadores de rendimiento en los servicios que brindan los proveedores, precios, alianzas y valor añadido que otorgan. • Analiza los índices de defectos, rotación de inventarios y uso. • Maneja tecnología de innovación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Indicadores de contexto.

Tabla 61: Indicadores de contexto

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| RESULTADOS CLAVE | Indicadores de contexto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza la estructura económica del entorno. • Analiza la estructura de competencia del entorno. • Determina los indicadores de oferta, demanda y oportunidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Indicadores de proceso

Tabla 62: Indicadores de proceso

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE | Indicadores de proceso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los planes de control de calidad. • Implanta y mejora continuamente el SGC • Identifica y gestiona los procesos necesarios para el cumplimiento de actividades. • Define los criterios y métodos de control de los procesos. • Supervisa y analiza los procesos para obtener los resultados y la mejora continua. • Asegura la disponibilidad de la información para que operen los procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Planificación y seguimiento (sistema de indicadores)

Tabla 63: Planificación y seguimiento (sistema de indicadores)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE | Planificación y seguimiento (sistema de indicadores) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Existe satisfacción en los clientes al adquirir los servicios y productos de la florícola. • Realiza auditoría interna. • Analiza la medición y seguimiento de los procesos de producción y servicios. • Analiza los de datos continuamente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Mejora

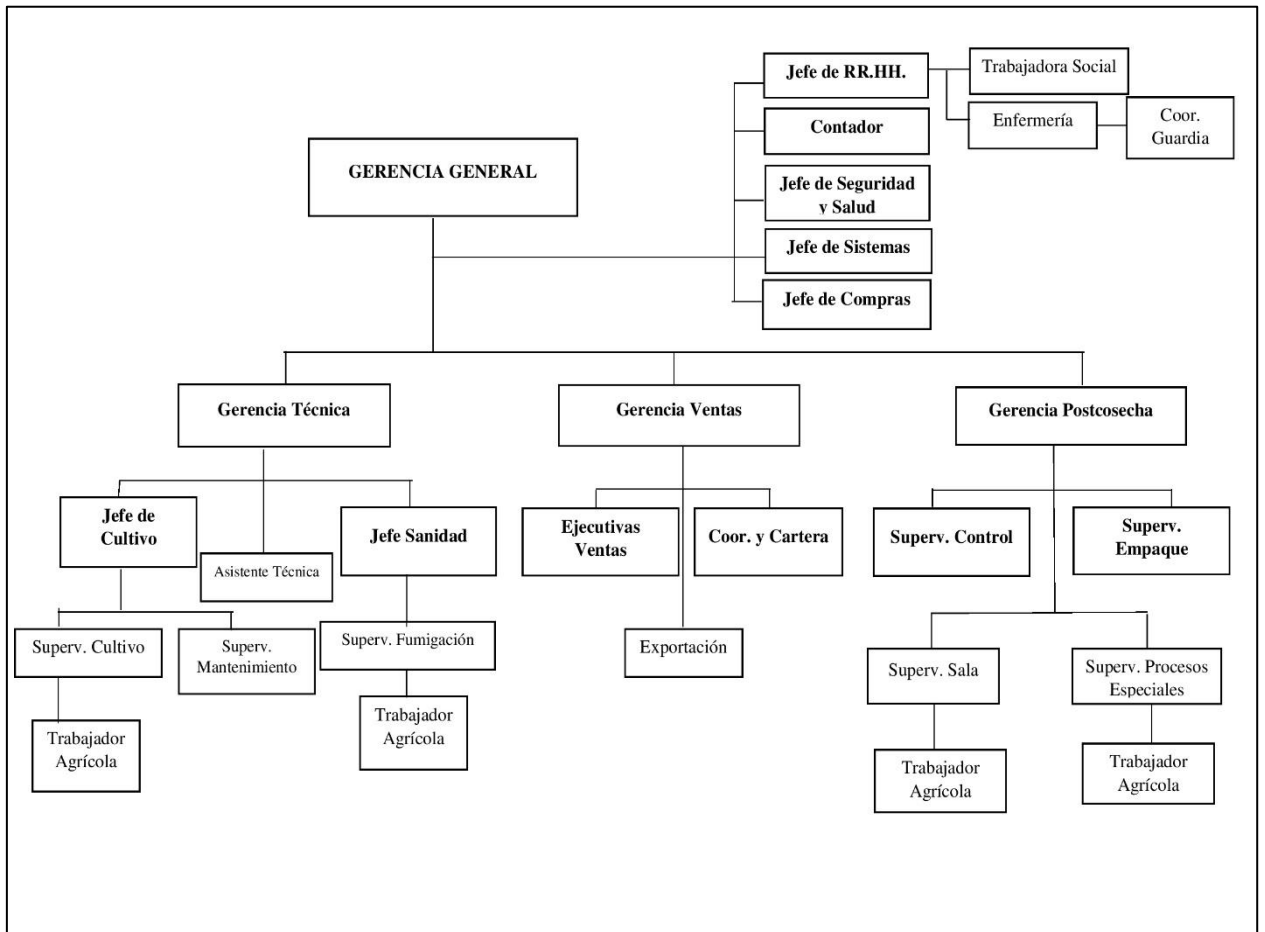
Tabla 64: Mejora

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE | Mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Planifica las mejoras continuas de la organización. Aplica acciones correctivas en las actividades. Tiene acciones preventivas para cualquier adversidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| Atributos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Moreno Julián (2007).

Anexo 2

Figura 13: Organigrama Florícola Nevado Ecuador.



Fuente: Florícola Nevado Ecuador.

Anexo 3

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

Nombres: PULLAS LARCOS ALICIA GRACIELA
Lugar de nacimiento: Salcedo
Fecha de Nacimiento: 02 de Enero de 1995
Estado civil: Soltera
Cedula de ciudadanía: 0503622573-3
Domicilio: Mulalillo, Barrio Santa Rosa
Celular: 0995787568
Correo electrónico: paliciagraciela@yahoo.es



FORMACIÓN ACADÉMICA:

SUPERIOR:

- ✓ Universidad Técnica de Cotopaxi
- ✓ Estudio Ingeniería Comercial
- ✓ 8vo semestre

SECUNDARIA:

- ✓ Colegio Nacional "José Peralta"
- ✓ Especialidad Química Biólogo
- ✓ Bachiller en Químico Biólogo

CURSOS RELEVANTES:

- ✓ Certificado de Tributación en la Economía Ecuatoriana
- ✓ Seminario de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
- ✓ Certificado de Introducción al Mercado de Valores
- ✓ Certificado de Juego Bursátil en la Mercado de Valores

EXPERIENCIA LABORAL

Heladería "GABI"

Ubicación: Latacunga sector "CHAN"

Teléfono: 0958812453

Nombre del Propietario: Fernando Pullas

- ✓ Atención al cliente

Marisquería "Perla del Pacifico"

Ubicación: Salcedo

Teléfono: 0992743508

Nombre del Propietario: María Torres

- ✓ Atención al cliente

REFERENCIAS PERSONALES:

- ✓ Fernando Pullas
0958812453
- ✓ María Torres
0992743508

Anexo 4

HOJA DE VIDA



DATOS PERSONALES

Nombres: ROMERO CHICAIZA JOHANA ALEXANDRA
Lugar de nacimiento: Salcedo
Fecha de Nacimiento: 31 de enero de 1996
Estado civil: Soltera
Cedula de ciudadanía: 185036301-9
Domicilio: Salcedo- Barrio el Calvario
Celular: 0979192281
Correo electrónico: johanaromero293@gmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA:

SUPERIOR:

- ✓ Universidad Técnica de Cotopaxi
- ✓ Estudio Ingeniería Comercial
- ✓ 10mo semestre

SECUNDARIA:

- ✓ Colegio Nacional "Primero de abril"
- ✓ Especialidad Físico Matemático
- ✓ Bachiller Físico Matemático

CURSOS RELEVANTES:

- ✓ Certificado de Tributación en la Economía Ecuatoriana
- ✓ Certificado de Introducción al Mercado de Valores
- ✓ Certificado de Juego Bursátil en la Mercado de Valores
- ✓ Certificado de V Congreso Internacional De Ciencias Administrativas

- ✓ Certificado del Programa De Educación Financiera “BanEcuador “
- ✓ Certificado del Programa De Educación Financiera “Aprendamos, Compartamos y Progreseemos” CACPECO
- ✓ Certificado de prácticas pre profesionales en la Cooperativa 9 de Octubre Ltda.
- ✓ Certificado del Programa De Educación Financiera fortalecimiento Organizativo “BanEcuador “

Certificado

- ✓ Certificado de ingles nivel “B1”

EXPERIENCIA LABORAL

Clínica Continental

Ubicación: Rumipamba

Teléfono: (03) 280-4805

Nombre del Propietario: Dr. Edwar Álvarez

- ✓ Recepcionista

Clínica Provida

Ubicación: Locoá

Teléfono: 0990573564

Nombre del Propietario: Dr. Durán

- ✓ Recepcionista

REFERENCIAS PERSONALES:

- ✓ Pullas Alicia
0995787568
- ✓ Ing. Salinas Karla
0960260555
- ✓ Bustos Edison
0999298657

Anexo 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE

DATOS PERSONALES

APELLIDOS: Merino Zurita

NOMBRES: Milton Marcelo

ESTADO CIVIL: Casado

CÉDULA DE CIUDADANÍA: 0501802441

NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES: 2

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Latacunga, 14/Marzo/1971

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Latacunga

TELÉFONO CONVENCIONAL:

TELÉFONO CELULAR: 0992531909

EMAIL INSTITUCIONAL: milton.merino@utc.edu.ec

TIPO DE DISCAPACIDAD: no

DE CARNET CONADIS: no

ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS



| Nivel | Título Obtenido | Fecha De Registro | Código del Registro Conesup o Senescyt |
|---------------|--|-------------------|--|
| TERCER | INGENIERO COMERCIAL | 2002-09-19 | 1004-02-245525 |
| CUARTO | MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION PLANEACIÓN | 2017-07-13 | 1027-2017-186361 |
| | DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 2012-05-16 | 1027-12-746871 |
| | MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA | 2009-05-18 | 1045-09-691875 |
| | ESPECIALISTA EN DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS | 2008-08-20 | 1045-08-680170 |

HISTORIAL PROFESIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA O ACADÉMICA EN LA QUE LABORA: Ciencias Administrativas

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho; Educación Comercial y Administración

FECHA DE INGRESO A LA UTC: 01/Abril/2006