



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:** \_\_\_\_\_

**Modelo de Gestión de Calidad para la Florícola**

**AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi**

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas.

**Autora**

Viteri Ortiz Katiana Del Carmen

**Tutora**

Hidalgo Guayaquil Ruth Susana MBA.

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2021**

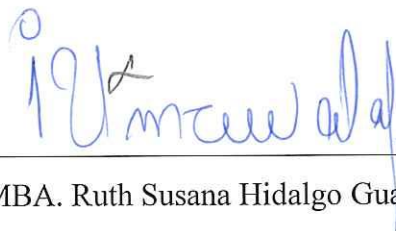
## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Modelo de Gestión de Calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi**” presentado por Viteri Ortiz Katiana Del Carmen, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

### CERTIFICO

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

Latacunga, Octubre del 2021



---

MBA. Ruth Susana Hidalgo Guayaquil

C.C. 0502386121

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión de Calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, noviembre del 2021



---

PhD. Marlon Rubén Tinajero Jiménez  
C.C. 0502080336  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



---

Msc. Milton Marcelo Merino Zurita  
C.C. 0501802441  
LECTOR 2



---

Msc. Renato Pérez López  
C.C. 1759173642  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

Quiero en primer lugar Dedicar este logro a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, en especial quiero dedicarte a ti mi angelito que en el transcurso de este proceso te perdí, y estoy segura que desde el cielo me cuidas me das fortaleza y eres el motivo para poder luchar cada día de mi vida.

A todas las personas que confiaron en mí, a mi esposo mi familia que son los pilares fundamentales para no derrumbarme y seguir adelante, este es un logro que con mucha humildad, esfuerzo y sacrificio pudo hacerse realidad.

*Katiana del Carmen*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida, Agradezco la confianza y el apoyo brindado por parte de mi familia que han sido las personas que han formado parte fundamental en el trayecto de mi formación académica, siempre demostrándome su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Master. Ruth Hidalgo, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

*Katiana del Carmen*

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación.

Latacunga, septiembre del 2021



---

Viteri Ortiz Katiana Del Carmen

CC: 1804105276

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente Trabajo de Titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, septiembre del 2021



---


Viteri Ortiz Katiana Del Carmen

C.C. 1804105276

## AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “**Modelo de Gestión de Calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi**”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, Noviembre del 2021



---

Ing. Marlon Tinajero Jiménez, PhD  
C.C. 0502080336

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título: MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA FLORÍCOLA  
AGRINAG S.A., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

**Autora:** Viteri Ortiz Katiana Del Carmen

**Tutora:** Hidalgo Guayaquil Ruth Susana. MBA

**RESUMEN**

La productividad a nivel empresarial se ha convertido en un elemento estratégico cuya direccionalidad se enfoca en maximizar los niveles de eficiencia y efectividad en todas las áreas que conforman un negocio. La versatilidad para conjugarse con otros componentes como la calidad permite desarrollar modelos de gestión que optimizan las actividades operacionales, mejorando así la funcionabilidad y rendimiento de las organizaciones. El objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de Gestión de Calidad que optimice la productividad de la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, modalidad básica; con una población y muestra finita de 26 trabajadores. Las técnicas para recopilación de la información utilizadas fueron la observación directa y la entrevista. Los resultados permitieron identificar la presencia de debilidades, así como ausencia de mecanismos gerenciales de control de calidad vinculados a las normas internacionales que afectan todo el sistema productivo. Esto condujo a proponer el diseño de Gestión de Calidad, sustentado en el modelo de excelencia europeo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial), definiendo, describiendo y explicando cada paso o fase a seguir. Las conclusiones revelaron que AGRINAG S.A., a pesar de poseer un Sistema de Gestión de Calidad basado en estándares y normas nacionales e internacionales no cuenta con un programa que le permita evaluar y calificar la calidad en los procesos, esto representa una limitante para concretar la ejecución de planes estratégicos en torno a acciones que incidan tanto en la productividad como en la calidad.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de Calidad, EFQM, Gerencia, Gestión, Productividad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Title: QUALITY MANAGEMENT MODEL FOR AGRINAG S.A., FLOWER COMPANY FROM PROVINCE OF COTOPAXI**

**Author:** Viteri Ortiz Katiana Del Carmen  
**Tutor:** Hidalgo Guayaquil Ruth Susana MBA.

**ABSTRACT**

Productivity at the business level has become a strategic element whose directionality is focused on maximizing the levels of efficiency and effectiveness in all areas that make up a business. The versatility to be combined with other components such as quality allows the development of management models that optimize operational activities, thus improving the functionality and performance of organizations. The objective of this research was to design a Quality Management model that optimizes the productivity of Florícola AGRINAG S.A., in the Cotopaxi Province. The study was framed in a quantitative approach, descriptive type, basic modality; with a population and finite sample of 26 workers. The information gathering techniques used were direct observation and interview. The results made it possible to identify the presence of weaknesses, as well as the absence of quality control management mechanisms linked to international standards that check the entire production system. This led to proposing the design of Quality Management, based on the European model of excellence EFQM (European Model of Business Excellence), defining, describing and explaining each step or phase to be followed. The conclusions revealed that AGRINAG SA, despite having a Quality Management System based on national and international standards and norms, does not have a program that will allow it to evaluate and qualify it in the processes, this represents a limitation to specify the execution of strategic plans around actions that affect both productivity and quality.

**Keywords:** Quality Management, organization, job performance, productivity, EFQM.

Yo, Ligia Inés Coque Mora, con cédula de identidad número: 0502288848 Licenciado en: Ciencias de la Educación Mención Inglés, con número de registro de SENESCYT: 1010-06-659854; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA FLORÍCOLA AGRINAG S.A., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI** de: Viteri Ortiz Katiana Del Carmen, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, noviembre del 2021.

  
Ligia Inés Coque Mora  
ID. 0502288848

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

### CAPÍTULO I.

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes .....	8
1.2. Fundamentación epistemológica .....	10
1.2.1. El concepto de calidad: una visión general .....	11
1.2.1.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC). .....	12
1.2.1.2. Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos.....	15
1.2.1.3. Modelo de Calidad EFQM .....	17
1.2.1.4. Criterios del modelo EFQM.....	18
1.2.1.5. Matriz de Puntuación REDER .....	25
1.2.1.6. Ventajas de adoptar el Modelo EFQM .....	26
1.2.2. La Productividad .....	27
1.2.2.1. Índice de Productividad .....	29
1.2.3. Empresa Florícola en Ecuador .....	31
1.3. Fundamentación del Estado del Arte .....	32
1.4. Conclusiones Capítulo I.....	34

### CAPÍTULO II.

#### PROPUESTA

2.1. Título de la Propuesta.....	35
2.2. Objetivos de la Propuesta.....	35
2.2.1. Objetivo General .....	35
2.2.2. Objetivos Específicos.....	35
2.3. Justificación.....	35
2.4. Desarrollo de la Propuesta .....	36
2.4.1. Reseña Histórica de la empresa AGRINAG S.A.....	36

2.4.2. Situación actual de la empresa .....	39
2.4.3. Indicador de Productividad de AGRINAG S.A.....	41
2.4.4. Definición del Modelo de Gestión propuesto .....	41
2.4.5. Elementos de la Propuesta .....	42
2.5. Explicación de la Propuesta .....	43
2.5.1. Definición del Plan de Acción de mejora .....	54
2.5.2. Determinación del Plan de Acción.....	56
2.6. Premisas para la implementación del Diseño.....	61
2.6.1 Aplicación de REDER .....	62
2.7. Conclusiones Capitulo II.....	67

### **CAPÍTULO III.**

#### **APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA**

3.1. Evaluación de Expertos.....	69
3.2. Evaluación de Usuarios.....	70
3.3. Evaluación de impactos o resultados .....	75
3.3.1. Impacto Externo .....	75
3.3.2. Impacto Económico .....	76
3.3.3. Impacto Tecnológico.....	77
3.3.4. Impacto Ambiental.....	77
3.3.5. Microambiente .....	78
3.4. Conclusiones Capitulo III .....	83
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos específicos..	5
<b>Tabla 2.</b> Etapas críticas que ha transitado el problema de investigación .....	5
<b>Tabla 3.</b> Criterios de Modelo de EFQM 2020.....	19
<b>Tabla 4.</b> Matriz de Puntuación REDER .....	26
<b>Tabla 5.</b> Análisis FODA de AGRINAG S.A. ....	40
<b>Tabla 6.</b> Indicador de Productividad .....	41
<b>Tabla 7.</b> Elementos de la Propuesta .....	43
<b>Tabla 8.</b> Reconocimientos del Modelo EFQM .....	47
<b>Tabla 9.</b> Representación para identificar puntos fuertes en la organización.....	50
<b>Tabla 10.</b> Representación para identificar las áreas de mejora .....	51
<b>Tabla 11.</b> Identificación y priorización de las Áreas de mejora.....	54
<b>Tabla 12.</b> Esquema de las acciones de mejora .....	55
<b>Tabla 13.</b> Cronograma exploratorio para la activación del Plan de Acción.....	57
<b>Tabla 14.</b> Formato de Ficha de acción de mejora .....	59
<b>Tabla 15.</b> Propuesta de Informe de los Planes de Acción .....	60
<b>Tabla 16.</b> Matriz de validación de la propuesta .....	69
<b>Tabla 18.</b> Proveedores de AGRINAG S.A.....	81
<b>Tabla 19.</b> Clientes AGRINAG S.A. ....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Sistema de Gestión de Calidad (SGC) .....	13
<b>Gráfico 2.</b> Caracterización de un proceso .....	16
<b>Gráfico 3.</b> Modelo EFQM (2019) .....	17
<b>Gráfico 4.</b> Ciclo de la Productividad .....	30
<b>Gráfico 5.</b> Modelo Conceptual de Puntaje REDER .....	44
<b>Gráfico 6.</b> Estructura Organizacional de AGRINAG S.A. ....	79

## INTRODUCCIÓN

El mundo está cada día más globalizado, tanto que en el entorno empresarial surge la necesidad de mejorar los procesos de producción en las industrias, lo que exige la búsqueda, desarrollo y empleo de nuevas estrategias de gestión de la calidad, así como herramientas enfocadas a diseñar y optimizar métodos que permitan a los negocios ser eficientes, con el propósito de mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes. La identificación de los procesos gerenciales, administrativos y operativos desempeña un papel importante para el establecimiento de modelos de gestión enfocados hacia la calidad (Carro y González, 2010).

En este orden de ideas, uno de los factores más relevantes para el progreso organizacional, es la calidad de los productos/servicios. En las últimas décadas, prevalece la tendencia de los usuarios a nivel mundial, hacia procesos más exigentes asociados a la calidad, que, a su vez, generan una creciente toma de conciencia relacionada con el manejo eficiente sobre la producción de bienes y servicios, visto desde la perspectiva del mejoramiento sistemático y desde los medios que son necesarios e imprescindibles para obtener un adecuado valor agregado.

De esta manera, los productos y servicios presentan estándares internacionales de comercialización y fabricación, esto permite cumplir con requisitos y normas sin perder de vista el mercado donde se desenvuelven. Por lo tanto, Escobar (2020) señala que, cada día crece el nivel de exigencia sobre estos estándares a nivel global, motivo por el cual una certificación internacional se plantea como una necesidad con proyección a permanecer en niveles competitivos altos para todas aquellas empresas interesadas en incursionar en nuevos nichos de mercados.

Al respecto, mediante esta investigación se diseñó un modelo de Gestión de Calidad (GC), tomando los fundamentos básicos del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), el cual, de acuerdo a Córdova (2019), pretende lograr la satisfacción del cliente (interno y externo) generando un impacto positivo en la productividad mediante la incursión de elementos gerenciales tales como:

Liderazgo estratégico; gestión organizacional dirigida hacia el personal con énfasis en el uso eficiente de recursos y la adecuada definición de procesos generales que conduce a excelentes resultados empresariales y a la calidad deseada.

Por otro lado, Gómez (2011) argumenta que, para impulsar la productividad en una organización se deben establecer estrategias que giren alrededor del control y minimización de costos, orientadas a: incrementar el desempeño del capital humano; mejorar los niveles de producción; y actualizar la tecnología aplicada a los procesos. El beneficio potencial proviene de la mejora en términos de ganancias productivas, reducción de pérdidas monetarias, optimización de los procedimientos, fortalecimiento en la gestión empresarial y fortalecimiento de la calidad.

Para esta investigación, se toma en consideración como objeto de estudio la empresa dedicada a la floricultura AGRINAG S.A, para la aplicación de técnicas, métodos y/o procedimientos que faciliten las directrices necesarias para determinar y proponer acciones encaminadas a mejorar el desempeño productivo. La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga-Ecuador, cuya actividad principal consiste en la producción y comercialización de múltiples variedades de flores para el mercado nacional e internacional.

En este sentido, se presenta el diseño de un modelo de Gestión de Calidad para la Florícola AGRINAG S.A. de la provincia de Cotopaxi, que permite analizar los procesos administrativos relacionados con la mejora continua; obtener la optimización de las actividades, con la finalidad de mantener una gestión organizacional adecuada; y poder brindar un producto y/o servicio de excelencia en concordancia con la misión y visión de la compañía.

Es necesario señalar que, las siglas EFQM se refieren al modelo de calidad definido en la Fundación Europea para Gestión de Calidad, institución sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que cuenta con 500 socios de 55 países; como forma de autoevaluación continua sumado a la definición de los procesos clave para el mejoramiento continuo que se destacan en áreas de actividades similares tanto en el sector público como en el privado (Modelo EFQM, 2019).

En relación al planteamiento del problema, las organizaciones están integradas por personas que tienen como finalidad el cumplimiento de metas y

objetivos empresariales, que las conducen a un nivel de satisfacción y posicionamiento en el mercado donde operan. Actualmente, se enfrentan a una gran apertura de mercados; donde el competir se ha convertido en la causa primordial para lograr el incremento de la productividad, basados en elevados niveles de estándares de calidad y mejora continua en sus productos/servicios.

En este orden de ideas, la calidad se convierte en el principal factor de decisión para los consumidores que demandan productos y servicios, cobrando tanta relevancia e importancia que se considera la clave en el éxito organizacional. Esto es totalmente cierto, si se logra entender que un cliente satisfecho llega a considerarse un activo intangible de gran interés, generando un impacto en los beneficios organizacionales por encima de los producidos por las campañas publicitarias.

Es así, como en este nuevo auge que se produce por la vía de la calidad, resulta primordial implementar una cultura o filosofía de mejora continua, orientada a cubrir todos los flancos empresariales e inclusive la calidad de vida del capital humano. De hecho, Aguilar (2020) es de los que piensa que, las repercusiones que surgen producto de las acciones de calidad, constituyen un efecto retroactivo y efectivo que forman parte de las líneas recientes de investigación.

En el Ecuador, la floricultura se mantiene como una de las técnicas de mayor potencialidad económica del centro del país. Muchos visionarios invirtieron en este atractivo negocio, pero por falta de vocación, poca experiencia e inadecuados conocimientos técnicos y empíricos, produjeron un efecto contrario, que ocasionó que tuvieran que alejarse del sector.

Otros en cambio se esforzaron y trabajaron para superar las adversidades, empleando con eficiencia procedimientos basados en la producción, mercadeo y administración empresarial, obteniendo un espacio que los catapultaba y consolidaba en este tan importante sector floricultor.

Por consiguiente, dentro de las florícolas debe existir una efectiva organización en todos los niveles del sistema, para lograr cumplir de manera efectiva y productiva los objetivos gerenciales. También cabe mencionar que, al no contar con un nivel adecuado organizacional, el personal no cuenta con un manual

de funciones, que les permita ejecutar de forma adecuada sus actividades y responsabilidades diarias, conduciendo a la empresa a obtener cuellos de botellas que afectan la productividad.

Frente a esta situación, se propone sugerir soluciones al problema de la inadecuada y deficiente gestión organizacional a nivel gerencial en la Florícola AGRINAG S.A.; la cual, al no contar con un asesoramiento adecuado, genera disminución en los procesos productivos (relacionados con las tareas o actividades del trabajo cotidiano) e incumplimiento de objetivos que afectan de forma colateral la imagen, reputación y credibilidad ante los clientes de la empresa.

En vista de lo expuesto, lo que la investigación busca es ofrecer una solución o respuesta oportuna y eficaz que permita fortalecer la productividad a la florícola, por medio de la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad basado en el modelo europeo EFQM, con el objeto de optimizar los procesos productivos en concordancia con la misión y visión organizacional.

A partir de lo descrito, se desarrolla la **formulación del problema**, con la siguiente interrogante ¿Cómo incide el desarrollo de un modelo de Gestión de la Calidad en la productividad de la florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi?

Seguidamente, se plantea el **objetivo general**: diseñar un modelo de Gestión de Calidad que optimice la productividad de la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi. A su vez, se plantean los **objetivos específicos**:

a) Indagar a través de la revisión teórica los elementos contentivos del modelo de Gestión de la Calidad europeo EFQM; b) Conocer la situación actual con relación a la organización gerencial de la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi, c) Describir los procesos administrativos de producción y calidad de la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi, según el modelo propuesto.

Partiendo de la información anterior, se construye la tabla 1 correspondiente a la distribución de actividades, sus resultados y la metodología para su ejecución:

**Tabla 1.** Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción metodológica por actividad
Indagar a través de la revisión teórica los elementos contentivos del modelo de Gestión de la Calidad europeo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Indagación bibliográfica a ser incluida en el proyecto.</li> <li>● Revisión de artículos académicos e investigaciones previas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enriquecimiento bibliográfico para relacionar con la práctica</li> <li>● Esquematización del marco teórico del proyecto de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Búsqueda electrónica.</li> <li>● Revisión de repositorios universitarios</li> </ul>
Conocer la situación actual en relación a la organización gerencial la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión de manuales operativos y gerenciales de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Detección de la organización gerencial empresa.</li> <li>● Comprensión de la situación actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Observación preliminar y entrevistas informales</li> </ul>
Aplicar la matriz de puntuación REDER para la evaluación de la administración en la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recolección de información interna para determinar los procesos administrativos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación de los procesos administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recolección de información de fuente primaria mediante un cuestionario</li> </ul>

**Fuente:** Viteri, K. (2021)

La información observada en la tabla 2, refleja las etapas o fases por las que fue necesario atravesar para el cumplimiento de los objetivos planteados. En la primera etapa se realizó una indagación bibliográfica que permitió conocer y comprender los sustentos teóricos referidos a los modelos de la Gestión de la Calidad aplicado por investigaciones similares de años recientes, así como lo planteado por autores especialistas en el tema.

En la segunda etapa, se recogió información directamente en la compañía, sobre aspectos relacionados con los procesos administrativos, productivos y de Gestión de la Calidad implementados en la florícola AGRINAG S.A.

**Tabla 2.** Etapas críticas que ha transitado el problema de investigación

Etapas	Descripción
<b>Etapa 1</b>	Investigación teórica
<b>Etapa 2</b>	Indagación de campo
<b>Etapa 3</b>	Presentación y validación de la Propuesta
<b>Etapa 4</b>	Conclusiones y recomendaciones

**Fuente:** Viteri, K. (2021)

En la tercera etapa, se presentó la propuesta del diseño de modelo de Gestión de la Calidad, tomando como base lo analizado sobre el modelo europeo EFQM, adaptado a las necesidades y requerimientos de AGRINAG S.A. objeto de estudio, enfocado en la mejora continua de los procesos administrativos y optimización de la productividad. Finalmente, la cuarta y última etapa compiló las conclusiones de cada capítulo en concordancia con los objetivos iniciales planteados en la investigación.

En alusión a la **justificación**, está orientada a la realización de un diseño de Gestión de Calidad para la empresa AGRINAG S.A., ubicada en la provincia de Cotopaxi, originada principalmente por la ausencia de una adecuada organización gerencial, que afecta a todos los procesos estratégicos, debido a no poseer norma alguna que le permita orientarse sistemáticamente, a procesos de mejora continua para la optimización productiva de sus operaciones.

Adicionalmente, se puede resaltar que la empresa AGRINAG S.A., podría ser beneficiada directamente con esta propuesta de modelo de gestión basada en el modelo europeo de Gestión de Calidad EFQM, tomando en consideración la problemática observada en relación al desconocimiento del modelo, debilidades a nivel de liderazgo, rotación de personal, falta de inducción a nivel del personal operativo, entre otros factores. Se investiga todo el proceso productivo por la necesidad de identificar las posibles falencias que tengan dentro de las áreas de producción, en los últimos años se ha dado un decrecimiento en las ventas, debido a múltiples factores.

Dentro de los procesos de la organización que fundamentan el modelo europeo EFQM, se sugiere a la empresa analizar los diferentes factores causantes de la baja productividad, la eficiencia y eficacia de los trabajadores, el rendimiento acorde a los horarios de trabajo, para mejorar cada uno métodos de trabajo, promover el uso adecuado de equipos y herramientas conjuntamente con la misma optimización de sus recursos.

En relación a la **metodología**, el enfoque fue cuantitativo de tipo descriptivo, ya que se encarga de detallar las características de la realidad actual de la florícola, con el propósito de conocer sus procesos gerenciales, operativos y

productivos. La investigación aplicada, ha encontrado estrategias que pueden usarse para resolver un problema específico. La modalidad aplicada se basa en la teoría para generar conocimiento y práctica, y su uso es muy común en ramas del conocimiento como la ingeniería y los procesos de productivos.

El estudio se realizó en la Florícola AGRINAG S.A., de la Provincia de Cotopaxi, donde aplicó la entrevista a los jefes departamentales, la encuesta se realizó a los trabajadores involucrados son cinco personas y un representante de la junta administrativa. Esto constituye la población y la muestra del estudio por ser un tema técnico.

Se utilizó el método inductivo – deductivo, que permitió acceder al conocimiento mediante un razonamiento meticulado y profundo de los hechos particulares conocidos y así llegar a una conclusión general del proyecto. Se empleó también el método analítico-sintético para establecer la situación actual en la cual se encuentra la florícola AGRINAG S.A., con respecto a cada factor o elemento que intervienen en el estudio de las dos variables del tema: el modelo de gestión de calidad EFQM y la productividad, para luego, a partir de allí generar unas conclusiones que sintetizen y se concreten en unas recomendaciones.

Las técnicas e instrumentos, utilizados fue la entrevista que fue aplicada al jefe del departamento de producción para recopilar información para el desarrollo de la investigación y solución del problema existente en la organización.

Asimismo, la encuesta es una técnica aplicada en la investigación la cual se realizó en el entorno de la organización tanto a los trabajadores involucrados en el proceso de producción como al personal administrativo para verificar y recabar información que permitió llegar a las falencias y establecer probables soluciones mediante la valorización de una escala, para el manejo adecuado de los procesos en la producción.

## **CAPÍTULO I.**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1. Antecedentes**

Los antecedentes se refieren a las investigaciones, artículos científicos, libros, tesis, entre otros, relativos a los ejes temáticos del estudio, relacionados con la estructura organizacional y productividad, las cuales sirvieron de sustento para todo el proceso del trabajo. A continuación, se describen tres investigaciones, que se emparentan directamente con el Trabajo de Titulación, con el fin de conocer el enfoque metodológico y resultados obtenidos como soporte del diseño planteado.

En primer lugar se reseña el trabajo de investigación realizado por Coaguila (2017), titulado "Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad, en la empresa O&C S.A.C.", para optar por el título de Ingeniero Industrial, de la Universidad Católica San Pablo en Arequipa - Perú, con el objetivo de realizar una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C. para satisfacer los requisitos del cliente, en términos de calidad intrínseca, disponibilidad y precio - costo.

La metodología aplicada fue descriptiva con un diseño no experimental.

Las bases teóricas fueron las referidas a la Gestión Estratégica de Procesos de Zaratiegui, Gestión por Procesos de Escudero, el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, Modelo de Excelencia Empresarial EFQM y Sistema de Gestión de Calidad según norma ONG CALIDAD.

El estudio concluyó, con la verificación de las actividades propuestas a implementar contrastándolas con las causas reales de los problemas, lo cual aportó positivamente al logro de los objetivos, tomando acciones para que se mantengan y

perduren en el tiempo; y finalmente a partir de un análisis económico se determinó que la propuesta presentada es rentable, mostrando VAN de S/.73477,99. La tesis mencionada se vincula en el análisis de los modelos de gestión por procesos y calidad y su comparación con el estudio de campo, que permitió arrojar conclusiones orientadas a ejecutar acciones factibles para la mejora de la organización administrativa y gerencial.

Por su parte, Córdova (2019) realizó un trabajo de titulación: “Gestión de calidad basada en el modelo EFQM para el grupo educativo UK”, en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, cuyo objetivo fue realizar la gestión de calidad en el área administrativa con la que cuenta el Grupo Educativo UK, basados en el modelo de calidad EFQM. La metodología utilizada fue de modalidad bibliográfica y de campo, de tipo aplicada, las técnicas de recolección de información fueron la observación de campo, encuesta, entrevista y levantamiento de actividades en cada puesto de trabajo, logrando identificar los procesos que conforman el área administrativa y a los responsables de cada uno de ellos.

El procedimiento permitió organizar cada uno de los requisitos del modelo EFQM. Se desarrolló el primer diagnóstico el cual arrojó resultados en comparación con el análisis inicial que se realizó en la entidad, los mismos reflejan un progreso significativo, con puntos fuertes, así como áreas de mejora las cuales quedan plasmadas en un informe de autoevaluación que dará paso a la segunda fase en la que se llevará a cabo las acciones de avance adecuadas.

Se observó un porcentaje de incremento en cada uno de los criterios en los que se basa la propuesta dando como promedio del 36% a comparación de la situación inicial de la institución.

La implementación del sistema de gestión de calidad, demuestra a todos los miembros de la institución sobre la importancia de crear, desarrollar y mantener en mejora continua los procesos, que se enfilan a cumplir requerimientos y necesidades del cliente. La reseñada tesis fue de gran aporte, al desarrollar una propuesta del modelo de gestión de calidad EFQM en una institución, aplicando los criterios a partir de los resultados obtenidos de la encuesta, a fin de generar conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Por último, se presenta el trabajo de investigación de Cumbal (2019), titulado “Estándares de control de calidad para las empresas florícolas de la parroquia Tupigachi ciudad de Tabacundo”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, cuyo objetivo fue diseñar una propuesta investigativa de estándares de control de calidad para lograr la eficacia y eficiencia empresarial.

El trabajo investigativo fue desarrollado en base a la modalidad mixta que, sirvió para la recopilación de información mediante la aplicación de técnicas e instrumentos como la entrevista y encuesta, la cual se aplicó a gerentes y jefes de producción florícola de la ciudad de Tabacundo, parroquia de Tupigachi.

La línea de investigación del que forma parte éste estudio es la auditoría, por ser fundamental para la aplicación del control de calidad en éste tipo de organizaciones; teniendo como base las Normas ISO, el ciclo de Deming, cuadro de mando integral y el formato de control de calidad, lo que permitió la identificación de estándares de calidad para las empresas florícolas de la parroquia Tupigachi, como soporte en la toma de decisiones y optimización de recursos, direccionándolos al logro de los objetivos empresariales y la mejora continua.

Se concluye que, al establecer los criterios más idóneos en las empresas, se logra un cumplimiento eficiente de responsabilidades de cada uno de los empleados.

Es importante acotar que, al tener una administración clara y precisa de las actividades internas y externas, se logra trabajar de una manera ordenada permitiendo efectividad y optimización adecuada de los recursos. La tesis mencionada se relaciona con la presente, al estudiar los estándares de calidad de las empresas florícolas en una población de Ecuador, comparando estrategias administrativas para sugerir la mejora de los procesos continuos y la productividad.

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

Este aspecto “expresa el compromiso de dilucidar entre los caminos del tratamiento de la teoría y de la relación con la práctica” (De Berríos y Briceño, 2009, p. 48). Por tanto, este apartado desarrolla las teorías, conceptos, principios, características y elementos fundamentales relativos al tema de estudio, es decir, la

gestión de calidad como parte del proceso administrativo gerencial en las organizaciones.

### **1.2.1. El concepto de calidad: una visión general**

De acuerdo a Carro y González (2011), la calidad es “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio de acuerdo con su capacidad para satisfacer necesidades identificadas o implícitas” (p.1), En este sentido, los autores amplían que una característica de la mencionada TQM (*Total Quality Management*), donde la Administración de la Calidad Total es una metodología que pretende la prevención de problemas antes que estos aparezcan.

Se trata de crear un medio ambiente que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por esta razón, todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todas las personas con las que la empresa interactúa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites del análisis. Por su parte, Evans y William (2008) señalan que el TQM se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos, cada proceso sea operacional o entre unidades, permite definir cada fase donde se encuentran involucrados el cliente y el producto.

Las ideas sobre la TQM han variado desde que comenzó como una panacea o herramienta competitiva en la década de 1980, hasta que se convirtió en una moda en los 90, algunos autores sostienen que esta confusión se debe a la falta de una teoría académica sólida.

De este modo, para Carro y González (2011) la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

- Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado. También permiten ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- Prestigio de la organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa. Igualmente, por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
- Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas

por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto se traduce en importantes honorarios legales, costosas reparaciones o pérdidas y publicidad que no evita el fracaso de toda la organización.

- Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. La competencia efectiva en una economía integral donde sus productos deben conjugar las perspectivas de calidad y precio.

La *American Society for Quality* (Sociedad Americana para la Calidad) indica que el TQM es un término que inicialmente ha sido utilizado por el Comando de Sistemas Aéreos Navales de la Marina de los Estados Unidos para describir la forma de gestión japonés, pero al tener varias definiciones de su concepción que tiene como objetivo el mejorar la competitividad. Para la implementación de TQM, se requieren varias herramientas que están asociadas con un método de gestión originalmente exitoso como el modelo japonés. Este sistema también incluye los principios básicos ya establecidos por Shewart sobre control de calidad estadístico.

Desde la posición de Carro y González (2011) el nombre de Total en la sigla TQM plantea que este sistema no está limitado al área de producción/operaciones, como todas las técnicas de control presentadas, si no la totalidad de la organización contrariamente al pensamiento taylorista, la TQM refiere que la persona más cercana a la operación es la que más conoce sobre la misma, por lo que, sin la participación de ésta en la mejora nunca se podrá llevar a cabo, en los últimos años se ha cambiado la manera de gerenciar un negocio, reemplaza además el estilo de gerenciamiento de arriba hacia abajo con decisiones más descentralizadas que apuntan a la satisfacción del cliente. Se asume que el 90% de los problemas son generados por los procesos y no por el personal.

#### **1.2.1.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC).**

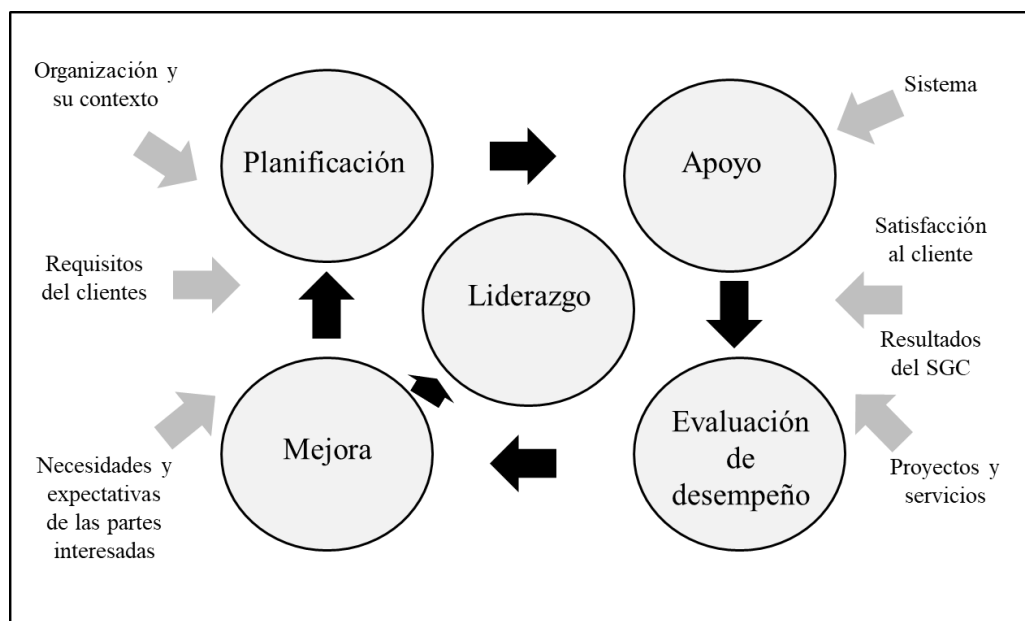
A este respecto Rojas (2014) destaca que, un SGC “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” (p. 17). El SGC gestiona los procesos y recursos interactivos que son necesarios para ofrecer valor y lograr resultados para las partes interesadas relevantes. Permite a la alta dirección

optimizar el uso de los recursos dadas las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Proporciona los medios para identificar acciones para hacer frente a las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

A juicio de Mateo (2009), el sistema se ha de diseñar según la empresa, sus objetivos, sus servicios, la economía y especialmente debe de ajustarse a los requisitos pactados con el cliente. Dicho de otra manera, según la relación existente entre el proveedor y el consumidor. Un sistema de Gestión de la Calidad, debe estar, ante todo, enfocado a la satisfacción del cliente. Las normas de calidad no dejan lugar a dudas: el punto de partida son los requisitos, luego se desarrollan los procedimientos que abarcan todos los aspectos de la organización, (desde la detección de las necesidades del cliente hasta el análisis del grado de satisfacción de estas, una vez fuera de servicio) y finalmente trabajar de acuerdo con estos procedimientos.

A continuación, y para expresar una mejor visión en cuanto al funcionamiento del SGC, se presenta la siguiente figura:

**Gráfico 1.** Sistema de Gestión de Calidad (SGC)



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Rojas (2014)

De esto se puede decir que el principal objetivo de un sistema de calidad es que la empresa funcione en sincronía como lo hace una orquesta. De esta forma, se

puede asegurar que los servicios prestados están sujetos a especificaciones y por tanto cumplen con unos estándares de calidad fijados previamente.

El sistema de calidad, según el mencionado autor, tiene 5 aspectos claves que son:

1. Cumplimiento de requisitos.
2. Definición de un método de trabajo.
3. Ejecución de un método de trabajo.
4. Medir resultados.
5. Actuar basándose en los resultados.

Es importante identificar los requisitos para garantizar su cumplimiento, describiendo al sistema de calidad, enfocado hacia la culminación de las especificaciones de los clientes, leyes y normas. Todos los procesos se deben realizar siempre de la misma manera, para evitar resultados diferentes de los esperados, para ello es necesario contar con un claro concepto de lo que son y de lo que deberían ser. Asegurar que existen los recursos adecuados tanto materiales como humanos necesarios para llevar a cabo los procedimientos es un paso que se debe resolver de antemano (Mateo, 2009).

Con base en López (2016), los beneficios tanto directos como indirectos que se obtienen al implementar un sistema de gestión de calidad son:

- *Aumento de la productividad*: que se logra mediante un estudio minucioso de las actividades diarias para una mejor organización, eliminación o reducción de los procesos ineficientes, así como los cuellos de botella, recursos limitados y falta de competencias en el personal.
- *Clientes satisfechos*: tiene en cuenta a todos los grupos de interés de la organización con el fin de incrementar el grado de satisfacción gestionando sus opiniones, quejas y cualquier contribución que puedan generar, con el fin de reducir la inestabilidad de los interesados.

- *Mejora de la imagen:* En la actualidad, una certificación encaminada a la calidad es un gran prestigio para la organización y una excelente carta de presentación porque esto abre puertas a nuevas oportunidades.
- *Mejora de la rentabilidad:* esta es una de las ventajas obtenidas con los beneficios anteriores, según estudios realizados por la Universidad de Los Ángeles, uno de los indicadores evaluados reveló que las empresas estadounidenses obtienen una rentabilidad económica más alta luego de ser certificadas con la ISO 9001.
- *Mejora en la gestión y dirección de la organización:* exige la participación del equipo de alta dirección en todos los procesos, siendo la implementación, mejora continua, revisión sistemática, establecimiento de objetivos y toma de decisiones, los que permitirán una mejor planificación y gestión de la empresa.
- *Personal motivado:* el personal de la organización según la norma, va a conocer sus funciones y responsabilidades, tener mayor competencia para desempeñar eficazmente sus actividades, generando mayor motivación del personal interno.

De lo anterior se desprende que los beneficios del Sistema de Gestión de Calidad se ven reflejados en los resultados positivos a mediano y largo plazo en una empresa. Aquí es donde radica la importancia de su implementación, más allá de que es un desafío perfeccionar los procesos para lograrlo.

#### **1.2.1.2. Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos**

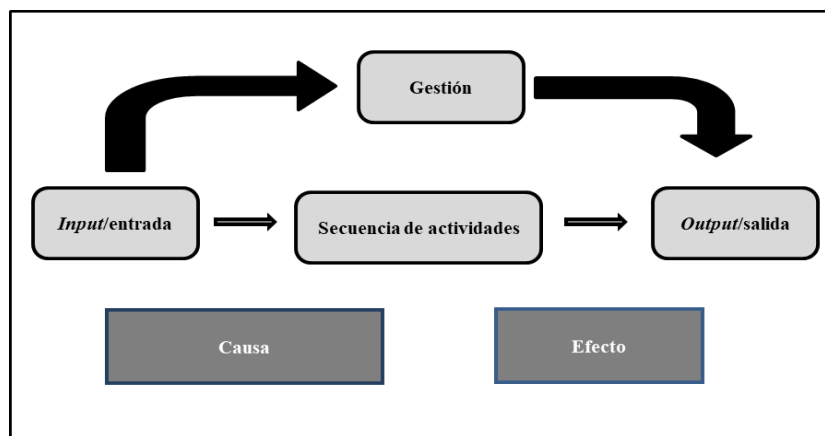
En relación a este punto, Pérez (2015) plantea que enfocar un sistema de gestión en procesos brinda un sentido de trabajo orientando al cumplimiento de los objetivos empresariales. Procesos en proyecto “es un conjunto de actividades coordinadas y controladas con una fecha de inicio y finalización, que se llevan a cabo para lograr un objetivo de acuerdo con los requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo y recursos” (p. 78).

Al respecto, Cabascango (2019) señala que “se llama un proceso cuando se denota que la causa genere un efecto” (p. 28). Este autor, identifica tres elementos que debe tener todo proceso.

- *Input*: son las entradas para cumplir una actividad, es decir, la materia prima, talento humano, entre otros, necesario para la ejecución de esas actividades.
- *Secuenciación de actividades*: es la ejecución de forma sistemática y ordenada de tareas que puedan estar inmersas en una actividad.
- *Output*: es el resultado generado por la ejecución de actividades, esto puede ser el producto final o el servicio.

Un proceso se identifica por la presencia de las características que se muestra en la figura 3.

**Gráfico 2.** Caracterización de un proceso



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Cabascango (2019)

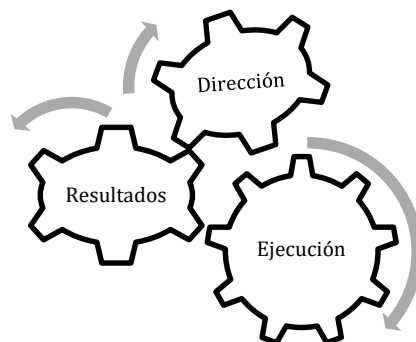
Como puede observarse en la figura anterior, la gestión por procesos se presenta como un sistema de Gestión de la Calidad que apunta a la mejora continua, a través de una serie de procesos gerenciales, administrativos y operativos. que impulsan el desarrollo de las actividades propias de la empresa de manera correlacionada y sistemática. Estas características hacen que por un lado las actividades deban ser normalizadas buscando las mejores prácticas que permitan lograr los mejores resultados.

Por otro lado, especialmente si una actividad es compleja, requiere que las personas que la realizan la repitan una y otra vez, para lograr la habilidad que garantiza la calidad en su ejecución.

### 1.2.1.3. Modelo de Calidad EFQM

Su fundamentación reside en el modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre. Se trata precisamente de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, es decir, de las siglas EFQM en inglés, una organización sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que tiene más de 500 socios en más de 55 países. Esta fundación precisa el modelo de Calidad y Excelencia EFQM como un medio de autoevaluación y especificación de los procesos de mejora continua en ambientes empresariales públicos y privados. Los fundamentos predominantes de este modelo (ver gráfico 3) representan las bases sólidas para la prosecución hacia la excelencia organizacional.

*Gráfico 3. Modelo EFQM (2019)*



*Fuente: Elaboración propia, basado en Modelo EFQM (2019)*

Los significados de cada uno de ellos son los siguientes:

- Dirección: que corresponde al origen, constitución y propósito de la organización, así como la escogencia e implementación de las estrategias de liderazgo.
- Ejecución: Se refiere a la motivación y desarrollo de la estrategia seleccionada.
- Resultados: Evaluando los logros en función de los objetivos propuestos y metas proyectadas.

El modelo EFQM permite evaluar el estado de la organización en términos de gestión de la calidad, se basa en el postulado de que la satisfacción del cliente y los empleados, el impacto positivo en la sociedad se logra mediante políticas y liderazgo estratégico, una gestión adecuada del personal, uso eficaz de los recursos y completa definición de los procesos, que en última instancia conducen a excelentes resultados empresariales (EFQM, 2019).

Empleando palabras de Suarez (2020), los principios de la GCT son los pilares de cualquier modelo de excelencia, El auge de los modelos de excelencia ha provocado que estos sean utilizados como herramienta para poner en práctica, éstos han sido útiles para las empresas en el momento de desarrollar sus sistemas de gestión. Los principales elementos que conforman el modelo EFQM son:

- Enfoque centralizado en los resultados.
- Enfoque encaminado en los clientes.
- Liderazgo estratégico y concertación.
- Administración por proceso y desarrollo.
- Involucramiento y participación del personal
- Orientación al aprendizaje continuo. mejoras e invenciones.
- Alineación de las alianzas estratégicas
- El compromiso de la entidad con la sociedad

Estos principios son la alineación estratégica para la creación de valor empresarial, la satisfacción del cliente, el compromiso y liderazgo por la gestión, la visión global en el plano horizontal de la organización, el bienestar de las personas y desarrollo de sus habilidades, la cooperación, el enfoque a la innovación, ética y social. Estos principios reflejan plenamente las dimensiones internas, externas y globales incluidas en el concepto de calidad total.

El grado de intensidad con que debe aplicarse cada principio depende de las circunstancias particulares de cada empresa y de la forma en que se gestiona.

#### **1.2.1.4. Criterios del modelo EFQM**

El modelo EFQM está compuesto por 7 criterios y se muestran sus puntos básicos en el vínculo lógico entre el propósito, la estrategia de una organización y

la forma en que se utiliza para ayudar a crear valor sostenible y producir resultados sobresalientes para sus grupos de interés.

**Tabla 3.** Criterios de Modelo de EFQM 2020

<b>1</b>	Propósito, visión liderazgo y estrategia	Dirección
<b>3</b>	Implicar a los grupos de interés	Ejecución
<b>5</b>	Gestionar el funcionamiento y la transformación	Resultados
<b>7</b>	Rendimiento estratégico y operativo	

*Fuente:* Elaboración propia, basado en García (2019)

De todo esto y a manera de resumen, García (2019) describe los criterios como sigue:

**Criterio 1:** Propósito, visión, liderazgo y estrategia

Propósito organizacional:

- Indica la importancia del trabajo que se realiza.
- Señala los pilares para generar y ofrecer una valoración sostenible para las partes interesadas.
- Establece un escenario en el que la organización se hace responsable del impacto en el ecosistema en el que opera.

Visión organizacional:

- Indica el objetivo al que quiere llegar la organización a largo plazo.
- Puede servir como guía para la toma de decisiones en corto y largo plazo.
- La visión y el propósito proporcionan el marco para crear la Estrategia

La Estrategia en la organización:

- Detalla la manera en la que se aspira cumplir su propósito.

- Especifica el método y procedimiento para lograr los objetivos estratégicos y aproximarse a su visión.

Del criterio número 1 se desglosan 5 subcriterios:

1. Definición de la visión y el propósito
2. Identificación y comprensión de necesidades en las partes interesadas
3. Comprensión del ecosistema, los desafíos significativos y sus capacidades
4. Desarrollar la estrategia
5. Desarrollar y emplear un sistema de administración de gobierno y gestión de desempeño

### ***Criterio 2: Cultura organizacional***

Se refiere como cultura organizacional al conjunto específico de valores y normas compartidos por grupos y las personas dentro de una organización con el tiempo, esto afectara sus relaciones entre ellos y con los grupos de interés relevantes. El liderato toma en cuenta a la organización como un todo, dejando de lado la idea de un solo individuo que quiere alcanzar una meta.

Esto incita a que la organización sea el líder dentro del ecosistema en el que opera, pudiendo llegar ser un modelo a seguir, dejando aparte la idea tradicional de un grupo superior que administra la entidad.

Por otra parte, el Criterio 2 tiene 4 subcriterios:

- Liderar la cultura de la organización y sustentarla de valores
- Crea las condiciones en los contextos para realizar el cambio
- Fomentar la creatividad y la innovación
- Unirse y participar detrás del Propósito, su visión y Estrategia

**EJECUCIÓN-** Es importante conocer que para que una organización pueda lograr resultados excelentes que lleguen a cubrir o superar las expectativas de los grupos de interés, se debe conocer:

- Las partes interesadas existentes dentro del ecosistema.

- Generar una valoración que pueda ser sostenible.
- Mejorar el rendimiento que contribuye al éxito actual, y fomentar el mejoramiento y cambios necesarios para el éxito a futuro.

***Criterio 3: Implicar a los grupos de interés (personas)***

Para una organización destacada:

- Reconoce las distintas categorías y las características que se encuentran dentro de los grupos de interés.
- Alcanza un compromiso sostenible mediante el entendimiento de las expectativas y necesidades de los grupos de interés clave.
- Considera a los grupos de interés clave para la ejecución de su estrategia y para la formación del valor continuo, tomando en cuenta la participación que estos hacen.
- Crea una relación con los grupos de interés que pueda mantenerse a largo plazo, en la que la responsabilidad ética y la transparencia generen confianza.
- Trabaja con sus socios vitales para fomentar un acuerdo que destaque en cómo, a través de la mejora orientada a la comunidad, puede sumarse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y a los intereses del Pacto Mundial de la ONU, y ser impulsado por ellos.
- Reúne y reconoce la opinión de los distintos grupos de interés.
- Evalúa su nivel de desempeño en función de los requisitos de las partes interesadas y escoge los movimientos adecuados para facilitar el cumplimiento de los objetivos a futuro, considerando siempre la percepción de las partes interesadas antes mencionadas.

En el criterio 3 se compone de 5 subcriterios:

- Clientes: crear una conexión que perdure en el tiempo
- Personas: captar, implicar, desplegar y conservar.
- Empresas - grupos de interés estatales: apoyo ininterrumpido estable y extendido

- Sociedad: ser partícipe del desarrollo, innovación y mejora del bienestar general.
- Socio - proveedor: establecen relaciones estratégicas para garantizar el apoyo para generar el valor sustentable.

***Criterio 4: Crear valor sostenible***

Una organización que destaque percibe que la creación de valor sostenible es esencial para su progreso prolongado y su fortaleza monetaria. Los clientes, por lo general, forma parte del grupo con mayor importancia para la creación del valor sostenible. Una organización debe percibir que las necesidades pueden cambiar a largo plazo y que es necesario recopilar e investigar la retroalimentación para mejorar y hacer avanzar sus productos o servicios. Se toma en cuenta que las disposiciones de la organización para el presente y futuro pueden ser paralelos o, a veces superponerse, dependiendo de la idea del negocio.

Del criterio 4 se desglosa 4 subcriterios:

1. Diseñar y crear valor
2. Comunicar y vender el valor
3. Entregar el valor
4. Definir e implementar la experiencia general

***Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación***

Hoy en día y en el futuro, una entidad debe tener la opción de satisfacer al mismo tiempo las dos necesidades significativas que la acompañan:

- Debe ocuparse eficazmente de sus actividades actuales (impulsando el Rendimiento).
- Debe hacer frente a los constantes cambio dentro y fuera de la organización (impulsar la transformación).

La combinación de ambas afirma la necesidad de que la asociación cumpla hoy y se prepare para lo que está por venir.

Los principales componentes para potenciar la ejecución y el cambio son el know-how e invención, teniendo en cuenta la información a la que hace referencia, y la aplicación relacionada de los bienes de capital y el total de activos.

El criterio 5 se compone de 5 subcriterios:

1. Impulsar el rendimiento (mejora los niveles) - gestionar el riesgo
2. Transformar (hacer cambios) la organización para el futuro
3. Impulsar la innovación (mejora) - utilizar la tecnología
4. Aprovechar la información (validar), datos y los conocimientos
5. Administrar (gestionar) los recursos y activos

**RESULTADOS.** -Esta sección alude a lo que la organización ha realizado según los dos bloques siguientes: Dirección y Ejecución.

Una organización rinde cuentas sobre los resultados de:

- Visión de las partes de interés
- Hacer valer la práctica.
- Control del rendimiento y el cambio

### ***Criterio 6: Percepción de los grupos de interés***

Este criterio se centra en:

- Resultados dependientes de las críticas de las partes interesadas sobre sus propios encuentros en la gestión de la organización, y sus percepciones.
- En la adquisición de retroalimentación de diversas fuentes (reuniones, panorámicas, prensa, medios online, informes).
- Se debe considerar que la percepción se puede formar por el efecto del impacto ambiental y la posición social de la organización.

Por tanto, una organización:

- Estar al tanto del éxito que ha tenido a raíz de la ejecución de su estrategia para cumplir con las expectativas y requisitos de sus socios clave.

- Predice el rendimiento futuro mediante el análisis del desempeño actual y pasado.
- Usa los resultados clave de la percepción de las partes interesadas para mantenerse informado e influir en la toma de decisiones actual y en la aplicación de su estrategia.

Los ejemplos de resultados según la percepción de los grupos de interés se basan en:

- a. Resultados de la percepción del cliente
- b. Resultados de la percepción de personas
- c. Resultados de la percepción empresas y partes interesadas gubernamentales
- d. Resultados de la percepción de la sociedad

Este criterio se identifica con los resultados relacionados con el desempeño de la organización. Estos resultados son útiles para proyectar, monitorear y mejorar su desempeño, y así calcular el efecto que tendrá tanto en la visión de sus grupos de interés como en sus futuras estrategias. Para lograrlo, la organización debe:

- Medir el desempeño mediante indicadores financieros y no-financieros para poder tomar planteamientos estratégicos y operacionales.

Comprende las conexiones entre los conocimientos de las partes interesadas y la ejecución genuina, y puede anticipar, con un serio nivel de convicción, el avance de la ejecución futura.

- Toma en cuenta los requerimientos y expectativas actuales y futuras de las partes interesadas.
- Entiende que el rendimiento se ve afectado por las relaciones casusa y efecto.
- Pronostica sucesos del futuro con los resultados del presente.

### ***Criterio 7: Rendimiento Estratégico y Operativo***

Los indicadores de la estrategia y el ejercicio operativo son:

1. Logro del propósito - creación del valor sostenible

2. Rendimiento financiero
3. Cumplimiento con las expectativas de las partes interesadas
4. Logro de objetivos estratégicos
5. Logro en la dirección del rendimiento y transformación
6. Medidas predictivas para el futuro (García, 2019).

La importancia en la utilización de las medidas retratadas anteriormente es que las consecuencias de una organización están en sus clientes, individuos y en el público en general donde opera y que se logran a través de una administración confiable y que se hará reconocida a través de los socios, asociaciones, activos y procesos.

Por ende, se deberá demostrar tendencias positivas, no solo compararse favorablemente con los objetivos propios, sino también con las experiencias de otras corporaciones, que son producidos por las orientaciones de los representantes y superponer las destacadas áreas y los grupos de interés. Para ejemplificar la aplicación de estos criterios el anexo 1 de la presente investigación muestra un modelo de cuestionario de autoevaluación basado en el EFQM.

#### **1.2.1.5. Matriz de Puntuación REDER**

Una vez aplicado el cuestionario de autoevaluación y representados sus resultados en las fichas determinadas para tal fin, las cuales se detallan en la propuesta del presente trabajo, es pertinente solicitar la participación de la empresa en la obtención de la certificación de calidad, expedida por organismos competentes, en el caso del modelo EFQM, se realiza por medio de la matriz REDER, la cual desde la perspectiva de Escobar (2020) esta este es el instrumento usado para evaluar la administración dentro de las organizaciones.

Se puede conocer cuáles son las fortalezas y las oportunidades para mejorar basándose en los resultados de la puntuación obtenida en cada criterio. Para ello, toda organización necesita adoptar los siguientes puntos.

- Determinar los resultados que planea lograr siguiendo su estrategia.

- Disponer de un conjunto de enfoques para que pueda alcanzar los resultados actuales y los previstos en el futuro.
- Llevar a cabo dichos enfoques de una manera correcta.
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados para encontrar oportunidades de mejora con base en la retroalimentación.

Esto indica que las siglas de la matriz REDER provienen de las palabras Resultados, Enfoques, Desplegar (Implementar), Evaluar y Revisar. Dependiendo del bloque del Modelo EFQM 2020 existe una tabla diferente, lo que facilita el análisis de los enfoques de los criterios de los diferentes bloques, según los criterios del modelo y recibe una puntuación superior a 1000 puntos.

Esta calificación se distribuye entre los 7 criterios indicados conforme muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4.** *Matriz de Puntuación REDER*

CRITERIO 1	CRITERIO 2	CRITERIO 3	CRITERIO 4	CRITERIO 5	CRITERIO 6	CRITERIO 7
100	100	100	200	100	200	200
1.1 = 20 puntos	2.1 = 25 puntos	3.1 = 20 puntos	4.1 = 50 puntos	5.1 = 20 puntos		
1.2 = 20 puntos	2.2 = 25 puntos	3.2 = 20 puntos	4.2 = 50 puntos	5.2 = 20 puntos		
1.3 = 20 puntos	2.3 = 25 puntos	3.3 = 20 puntos	4.3 = 50 puntos	5.3 = 20 puntos		
1.4 = 20 puntos		3.4 = 20 puntos	4.4 = 50 puntos	5.4 = 20 puntos		
1.5 = 20 puntos	2.4 = 25 puntos	3.5 = 20 puntos		5.5 = 20 puntos		

*Fuente: Elaboración propia, basado en Escobar (2020)*

El objetivo principal de la Matriz de Puntuación REDER es evaluar de forma evidente y sin ningún tipo de predisposición o sesgo. Las perspectivas del Modelo de Excelencia EFQM sirven de manual para considerar todo lo necesario al efectuar un correcto análisis. Este se realiza según los estándares de los grupos: resultados y agentes facilitadores.

#### **1.2.1.6. Ventajas de adoptar el Modelo EFQM**

La implementación de un sistema de gestión de calidad permite lograr la conexión entre la estrategia, operaciones y procesos, y los resultados que se están obteniendo. Las empresas que utilizan el Modelo de Excelencia EFQM emprenden

un cambio cultural a través del cual buscan la mejora continua en todas las áreas del Modelo, que cubre todos los aspectos relevantes de la gestión organizacional.

Por su parte, Escobar (2020) destaca las siguientes ventajas del modelo EFQM 2020:

1. Este modelo ofrece un marco de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión; así como la puesta en marcha de diversas acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno.
2. También ayuda a Identificar puntos fuertes y oportunidades para mejorar el funcionamiento interno de la empresa. Se trata de afirmar el trabajo en equipo ampliando puntos de vista y promoviendo una cultura de participación.
3. Mayor confianza en los clientes, proveedores y otros organismos públicos en nuestros productos o servicios.
4. Está certificado por la fundación sin ánimo de lucro “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con sede en Bruselas, y que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países. Por tanto, la presencia internacional está más que asegurada.

Adicionalmente, el autor menciona la herramienta de diagnóstico REDER, la cual es usada en el Modelo EFQM para la valorar la gestión dentro de las organizaciones.

### **1.2.2. La Productividad**

La evaluación de la productividad a nivel de las organizaciones, así como de las cadenas de producción, implica una medida requerida para su rendimiento, la invención y la concepción de sus herramientas corporativas. La productividad se ha convertido en un asunto relevante en las compañías, ya que una elevada productividad y una ingeniosa destreza facilitan el incremento de la competitividad e innovación en las organizaciones, motivado a que su aumento constituye un factor distintivo para lograr el éxito a nivel nacional e internacional (Morales y Mesis, 2014).

Se distingue que la productividad está relacionada con la producción, que surgió con la revolución industrial, sin embargo, fue desde de la segunda guerra mundial que tomó relevancia. En 1948, se constituye el “Consejo Productivo Anglo-Americano” que sirvió de sustento entre la Europa decaída por la guerra y los Estados Unidos ganadores y situándose como potencia económica y militar. Desde otro ángulo, Japón distinguió, la regeneración del conflicto de productividad cuando analizó los cimientos de dicho consejo.

En 1955 Japón construye el Centro de Productividad (JPC, por sus siglas en inglés), con lo que da solución al requerimiento de hacer frente a la competitividad internacionalmente, lo que conllevó a alcanzar uno de los grados más altos de productividad a nivel global en el ramo manufacturero. Países como China, la Unión Soviética, los países del este de Europa, África, Tailandia, Singapur, Corea de Sur, Brasil y Vietnam han mantenido el ejemplo de Japón para el aumento de la productividad (Japan Productivity Center, s.f.).

El JPC fue triunfante y logró un impulso en el ámbito de la productividad, el cual, como contribución, se amplió a los países y las compañías (públicas o privadas) para cooperar en la obtención de bienestar social; para esto fue requerido tener conciencia del enfoque social de la productividad, que implica, según Shimizu, Wainai y Nagai (2001), citado por (Morales y Mesis, 2014), cuatro objetivos:

- a) Social: realizar las acciones preferiblemente hoy que ayer, y mejor mañana que hoy.
- b) Mental: incrementar la motivación en los participantes de la organización, ya que la productividad se explica como una potencia promotora que contribuye a la voluntad permanente para mejorar cada día en las tareas que se desarrollan.
- c) Económico: el cual consiste en producir mayor valor agregado a los productos y servicios; y alcanzar la equilibrada administración de los ingresos.
- d) Técnico: es la correspondencia entre egresos e ingresos (insumos), que procura optimizar la calidad de los productos y servicios.

Por otro lado, los tres principios orientadores del Centro de Productividad de Japón (Japan Productivity Center, s.f.) son:

1. A largo plazo, un aumento en productividad desarrolla, en el tiempo, más vacantes ocupacionales.
2. La gerencia y los trabajadores deben trabajar conjuntamente para solucionar conflictos e incrementar la productividad.
3. Las ganancias por productividad deben administrarse equilibradamente entre las autoridades, los empleados y los usuarios.

Fue de esta manera que, desde la experiencia del JPC y su enfoque de productividad global, la Agencia de Productividad Europea, en el año 1958, modifica la definición de productividad al expresar que:

la productividad es, ante todo, una actitud de la mente y busca mejorar continuamente todo lo que existe... basándonos en la creencia de que podemos hacer las cosas mejor hoy que ayer y mañana mejor que hoy... requiere un esfuerzo interminable para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes mediante la aplicación de nuevas teorías y métodos... es una firme creencia en el progreso del ser humano. (Morales y Mesis, 2014, p. 42).

Esta visión global de la productividad despliega una herramienta nombrada estrategia mínima, que se fundamenta en crear una fase de sensibilización en la empresa, a través de la implementación del programa 5S (cinco eses).

Como sustento para propiciar una transformación cultural que constituye la nueva concepción de productividad compuesta Leandro (2007; citado en Morales y Mesis, 2014). Esta implica la utilización de estrategias de calidad, tales como, diagramas de recorrido, Pareto, causa-efecto, histogramas, cursogramas analíticos, entre otros, con el propósito de desarrollar un estudio completo en aspectos de conflictos que se han descubierto con la información recogida, para poder profundizarlas y sugerir respuestas generales.

#### **1.2.2.1. Índice de Productividad**

Para medir el progreso de la productividad, el índice de productividad (P) se utiliza generalmente como punto de referencia y comparación.

$$P = 100 * \frac{(Productividad\ Observada)}{(Estandares\ de\ Productividad)}$$

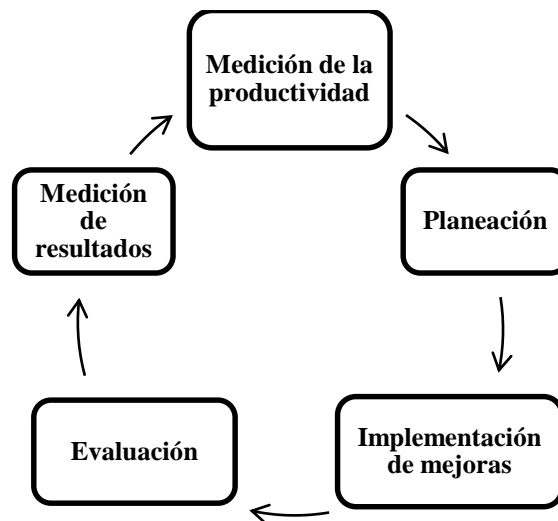
Otros elementos relevantes, como invención tecnológica, sistemas gerenciales y tomar en cuenta las ideas y opiniones de los trabajadores relacionadas con la empresa, facilitan la dotación de bienes, equipo y procesos de producción que mejoran y aumentan la productividad, y, por tanto, disminuyen los gastos (Morales y Mesis, 2014).

En este contexto, se destaca el ciclo de la productividad, el cual se inicia con la medición de la misma, la planeación, la implementación de mejoras y la evaluación. A su vez, este ciclo resalta el entorno del proceso de la productividad, así como su continuidad; es decir, no termina, sino que permanece y se desarrolla.

El gráfico demuestra que, la medición de los niveles productivos para planear metas a corto, mediano y largo plazo; con base en los niveles arrojados que serán implementados para posteriormente medir los resultados y luego continuar el ciclo nuevamente. De este modo se desarrolla el programa de productividad en la organización.

La representación del ciclo de la productividad queda así:

**Gráfico 4.** *Ciclo de la Productividad*



**Fuente:** *Elaboración propia, basado en Morales y Mesis (2014)*

### **1.2.3. Empresa Florícola en Ecuador**

Según Cabascango (2019) en el Ecuador se ha desarrollado el cultivo de flores a mediados de los setenta, comenzando por la producción de claveles, crisantemos y rosas, se comienza con las exportaciones a partir de los años ochenta y noventa. De acuerdo al CIIU 4.0 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) de las actividades económicas, el cultivo de flores se menciona como “Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullo”, referido al código A0119.03, como parte del cultivo de otras plantas no perennes. En las exportaciones no tradicionales a las que pertenece la exportación de flores, expresado en millones de USD, se presentan datos de 2013 al 2017.

En el Ecuador existen alrededor de 204 empresas florícolas, distribuidas en diferentes Provincias, teniendo el 77% de las empresas en las Provincia de Pichincha, seguido del 12% en Cotopaxi, 4% en Imbabura, 2% en Azuay y el 5% que reúne el resto de las Provincias. De todas las empresas catalogadas como medianas son las que más porcentaje representan 41%, seguido de las grandes con 26%, pequeñas con 19% y micro con 14%, mismas que emplearon a un total de 29.867 personas en el año 2016.

Teniendo una participación de 0,71% en el PIB, que hasta la fecha se mantiene (Cabascango, 2019). Acorde al tipo de flores, las rosas ocupan el primer lugar dentro de la producción en tallos con un 68%, seguido de las flores transitorias ocupando un porcentaje del 10%, gysophilia con un 10%, y otras flores que reúne el 12%. Para el año 2018, los datos son alentadores debido a que hasta julio del 2018 ya se cubre el 62% de las exportaciones del año 2017. Las exportaciones de Ecuador tienen como destino a varios países por continentes, con Estados Unidos en primer lugar.

Actualmente, las rosas ecuatorianas son muy buscadas por su calidad y belleza única, gracias al territorio donde se cultivan y las condiciones climáticas que brinda, se pueden ofrecer en el mercado rosas con botones grandes, con buen calibre en tallos largos y gruesos, variedad en diversidades de colores, para larga vida en florero. Además, en los últimos años se abren nuevas puertas como la exportación de flores hacia la India, en dónde dan el visto bueno para el ingreso de

flores preservadas ecuatorianas, gracias al acuerdo comercial que formó parte de la planificación del 2018, una vez que las rosas preservadas ingresen a la India, ya no necesitarían agua, luz, ni siquiera un control fitosanitario de las rosas.

El récord mundial alcanzado recientemente por el Cantón Pedro Moncayo por el arreglo floral más grande del mundo, es una de las oportunidades para darse a conocer en el mercado internacional sobre la calidad de las flores ecuatorianas. Las flores ecuatorianas son exportadas a países como Estados Unidos, Rusia, Canadá, Italia, Ucrania, Australia, Oceanía. En cuanto a las empresas florícolas, los países a los que se exporta actualmente no exigen una certificación en calidad, mas bien la exigencia es local, es decir, la legislación ecuatoriana obliga a las empresas privadas a proteger el medio ambiente, el trabajo social, entre otros.

Sin embargo, las empresas florícolas no están exentas de cumplir con los requisitos básicos de Agrocalidad, como flores libres de plagas y todos los requerimientos fitosanitarios para que el producto sea apto para la exportación, es por esto que Agrocalidad realiza visitas a las diferentes empresas florícolas para corroborar su cumplimiento (Cabascango, 2019).

### **1.3. Fundamentación del Estado del Arte**

En este apartado se presentan las investigaciones y trabajos previos de los últimos cinco años, que muestren las novedades, implicaciones, resultados y proyecciones relativas a los modelos de gestión de calidad basados en el modelo europeo EFQM.

En primer lugar, Ramírez (2017) destaca que en el Ecuador se pudo encontrar que existe una institución la cual ha conseguido ya certificaciones EFQM. La Unidad Educativa Particular Bilingüe “Principito & Marcel Laniado de Wind” (UEPRIM), de la capital orense, que obtuvo la Segunda Estrella, distinción que otorga la *European Foundation for Quality Management*, (EFQM).

Este reconocimiento, denominado “Compromiso hacia la excelencia” (*Committed to excellence*), se logra cuando la organización, ya identificó su nivel de gestión y entró en una dinámica de mejora continua. UEPRIM, desde octubre de 2013, trabaja en este enfoque, que pretende ser un modelo de calidad educativa. El

4 de diciembre de 2015 se verificaron los resultados positivos al aprobarse la validación de CODEFE, que es la fundación socia de EFQM en Ecuador y con la autorización de apoyar a todas las instituciones ecuatorianas en su camino hacia la excelencia.

Para obtener la Segunda Estrella para UEPRIM es el resultado del trabajo profesional y de gran responsabilidad de toda la comunidad educativa, dirigido por directores, maestros, personal administrativo, y de apoyo, estudiantes, padres y madres de familia.

Por otro lado, Ruiz (2017) realizó un trabajo de pregrado sobre el tema: “Impacto del Modelo de Excelencia de Calidad EFQM en las Instituciones Educativas Públicas del Ecuador” en la Universidad de Guayaquil, en la Facultad de Ciencias Administrativas, destaca que, el Ministerio de Educación, ha encaminado su gestión a mejorar el sistema nacional educativo procurando que sea de alto nivel, para que todos los individuos puedan poseer las mismas opciones y oportunidades, tomando en cuenta el grado y extensión de los servicios ofrecidos.

Por ello, ha establecido unos principios académicos para la naturaleza de la instrucción, cuya intención fundamental es orientar, respaldar y monitorear las actividades de los individuos hacia una mejora constante.

El autor agrega que, en la actualidad las acciones orientadas a la evaluación del Sistema Nacional de Educación contribuyen al mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones académicas públicas y privadas, tomando en cuenta todas las áreas en las que se desempeñan. En tal virtud y buscando promover la calidad educativa en las instituciones educativas públicas, se ha optado por un Modelo de Calidad que complemente y sea adecuado con lo que el Ministerio de Educación pretende con estos estándares. Por tanto, el Modelo Europeo de Excelencia de Calidad EFQM es uno de los más adecuados para aplicar en este sector.

Por su parte, Merino (2017) realizó una tesis de posgrado en la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato con el tema “Sistema de Gestión de Calidad Basado en el Modelo EFQM para la dirección de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi”. La investigación partió del diagnóstico de la Dirección de

Investigación, así como también del levantamiento y la definición de sus procesos, facilitando a la dirección realizar un cambio organizacional y el poder focalizar mejor sus metas, objetivos y estrategias planteadas en el corto y en el largo plazo, con énfasis en la gestión administrativa por procesos lo que permitió medir a través de indicadores, la consecución de lo planificado.

#### **1.4. Conclusiones Capítulo I**

- a) La actividad productiva de la organización comienza a ser llevada a cabo siguiendo la normativa de calidad por la que se rige, permitiendo establecer correctivos, por lo tanto, los trabajadores deben ser conscientes del modo en el que deben desempeñar su trabajo a la hora de adoptar el SGC.
- b) Un sistema de Gestión de Calidad (SGC) abarca un conjunto de normas y estándares internacionales que, interrelacionados entre sí, promueven el cumplimiento de los requisitos de calidad en una organización. Esto ayuda a garantizar que los productos, servicios, y todos los procesos relacionados con las tareas y procedimientos, cumplan con las condiciones que se les exigen.
- c) Utilizar el modelo europeo de excelencia es una decisión estratégica que aporta una serie de beneficios a las organizaciones que deciden realizar el proceso de autoevaluación, además se logra identificar las áreas de mejora más relevantes en su organización de manera consensuada; conocer sus fortalezas en la gestión de su organización; reducir considerablemente la subjetividad involucrada en la evaluación de un concepto como la excelencia en una organización con varias personas, para involucrarse en el proceso de autoevaluación, dándoles a conocer las ideas y cualidades que se identifican con la mejora y con el concepto de perfección.
- d) El comercio florícola, ha dado respuestas tan prósperas para Ecuador, sustentadas por cifras expuestas por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor, citado en Pelaez, 2018) en el Banco Central de Ecuador, donde se evidencia el incremento que produce. Ecuador posee aproximadamente 600 clases de flores, un número alto que paulatinamente permanece creciendo en el comercio internacional.

## **CAPÍTULO II.**

### **PROPUESTA**

#### **2.1. Título de la Propuesta**

Modelo de gestión de calidad para optimizar la eficiencia en la Florícola AGRINAG S.A. de la provincia de Cotopaxi

#### **2.2. Objetivos de la Propuesta**

##### **2.2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión de calidad para la optimización de la productividad en la Florícola AGRINAG S.A de la provincia de Cotopaxi

##### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional interno en la Florícola AGRINAG, S.A., que conlleven a la mejora de la eficiencia organizacional.
- Indagar la política de calidad en la Florícola AGRINAG S.A., con el propósito de impulsar la conformación de una normativa documentada.
- Aplicar la matriz de puntuación REDER para la evaluación de la administración en la Florícola AGRINAG S.A.
- Establecer el diseño de la propuesta para su futura implementación en la florícola AGRINAG S.A.

#### **2.3. Justificación**

La presente propuesta se enfoca en el diseño de un modelo de gestión de calidad en la Florícola AGRINAG S.A., siendo de relevancia debido a que influye en el nivel de productividad. Es evidente que, el interés de las organizaciones se

centra en adaptar mecanismos o herramientas que la distinguan entre las demás y le agreguen valor a los productos y servicios. Este estudio más que una opción, es una necesidad, dado que la intención de toda compañía es mantenerse en el mercado brindando a sus clientes un servicio eficiente y que cumpla con sus exigencias.

Por tal motivo es necesario que AGRINAG S.A., se enfoque hacia la implementación de procesos basados en el mejoramiento continuo y adopte estándares de calidad que le permita establecer ventajas competitivas, para ofrecer a los clientes la seguridad y confianza de contar con una empresa sólida, que se preocupa por no solo ofrecer productos de calidad sino por cumplir con todas las necesidades y expectativas de los consumidores.

Tomando en consideración los objetivos de la empresa y su interés hacia el mejoramiento continuo, es necesario diseñar un Sistema de Gestión de Calidad conforme al modelo europeo EFQM (2020), que convierta a la empresa en un ente de vanguardia hacia procesos de calidad, en la prestación de sus servicios y cumplir con políticas de excelencia.

Una vez definido el procedimiento, se podrán establecer los mecanismos de seguimiento y mejora para cada fase o etapa, propiciando el uso eficiente de los recursos disponibles, los cuales forman parte de los medios utilizados para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Finalmente, esta propuesta aporta elementos esenciales en la construcción del modelo de auto evaluación y valor social.

## **2.4. Desarrollo de la Propuesta**

### **2.4.1. Reseña Histórica de la empresa AGRINAG S.A**

En diciembre de 2003, el padre y el hijo Hernán y Juan Pablo Torres fundaron AGRINAG S.A., una finca familiar de rosas en Cotopaxi, Ecuador. Sin experiencia en el trabajo con rosas, pero compartiendo una verdadera pasión por esta hermosa flor, reclutaron una fuerza laboral comprometida de 200 lugareños y comenzaron a desarrollar un método de cultivo sostenible y respetuoso con el medio ambiente para ayudarles a crear las mejores rosas del mundo. Sabiendo que fue su equipo de trabajadores capacitados y dedicados lo que ayudó a que el negocio fuera un éxito, introdujeron varios beneficios para poner a su gente en primer lugar,

empoderando a cada trabajador para que se convierta en su propio microempresario (AGRINAG S. A., 2020).

Este innovador programa, llamado "Mis Plantas", proporciona a cada trabajador del campo plantas para amamantar para que puedan compartir las ganancias de lo que producen. Hasta un 4% de las ventas adicionales irán directamente a ellos cada vez que alcancen su objetivo de cosecha.

Como proyecto exitoso, se convirtió en el motor de una importante expansión para triplicar el tamaño del negocio en solo ocho años. Como resultado, AGRINAG S.A., ahora tiene alrededor de 500 personas trabajando en tres granjas. “Estamos increíblemente orgullosos de tener trabajadores felices y comprometidos que comparten nuestra pasión y trabajan para cultivar las rosas más hermosas del mundo” (AGRINAG S.A., 2020).

En 2017, decidieron seguir evolucionando y reinventar la marca para reflejar el espíritu ecológico y socialmente responsable. Por eso, presentaron la imagen renovada: una imagen más ecológica que refleja nuestro compromiso con el medio ambiente, los colores Kraft y el uso de materiales reciclados. Aun siendo innovadores, de las mismas rosas de alta calidad con pasión y compromiso. AGRINAG S.A., tiene 18,5 hectáreas de producción de rosas localizadas a una altitud de 2.852m sobre el nivel del mar en las faldas del volcán Cotopaxi, Ecuador. Cuenta con más de 80 variedades de rosas capaces de satisfacer hasta el más exigente de los clientes en cualquier mercado mundial.

La comercialización de su producto se realiza por transporte aéreo con alrededor de 20 clientes externos, la exportación de flores se realiza a los siguientes países: EE. UU, Rusia, Holanda, España, Ucrania, Alemania, Francia, Bielorrusia, Canadá, Suiza, Italia, Japón, Argentina y Chile. Las principales variedades que la empresa produce son:

Rojo: Forever Young, Freedom, Grand Prix, Hallelujah, Hearts, Samurai, Spanish Dress.

Blanco: Alba, Blizzard, First Lady, High & Pure, Mondial, Polar Star, Polo, Proud, Tibet Vendela, Virginia, White Chocolate, White Dragon, White Swan

Crema: Butterscotch, Creme de la Creme, Cream Magic, La Perla, Takiny

Durazno: Cuenca, Cumbia, Tiffany

Amarillo: Bikini, Deja vu, High & Exotic, Tara

Naranja: Chilis, High & Intenzz, High & Orange, Movie Star, Nina, Santana, Soleil, Star 2000

Verde: Caipirinha, Green Tea, Jade, Limbo, Midori Wild, Mint

Cre: Coffee, Break, Matilda

Rosado: Acapella, Aerobic, Art Deco, Engagement, Hermosa, Imagination, Murano, Nautica, Opus, Pink Party, Pinkredible, Priceless, Raphaella, Ravel, Royal Fizz , Samba pa ti, Secret Garden, Soulmate, Titanic.

Rosado Fuerte: Cherry, High & Mora, Hot Princess, Hot Shot, Hot Tentation, Malena, Pink Dargon, Pink Floyd, Pink Martini, Topaz.

Jaspeadas: Farras, High & Twinkle, Rhuana, Sparkle

Bicolor: Absurda, Alert, Aubade, Blush, Cabaret, Caress , Carousel, Esperance, Extreme, Florida, Gardel ,High & Booming, High & Candy, High & Magic , High & Yellow Flame, High Yellow & Intenzz, Hot Merengue, Iguana, Myrthe, Preziosa, Sweetberry, Sweet Elegance, Sweetness, Touch of Class, Tutti Frutti.

Lavanda: Deep Purple, Moody Blues, Ocean Song, Purple Haze

Novedades: Amazing, Celebrity, Campanella Hot Pink, Campanella Peach, Campanella Pink Campanella Star, Canela, Fragrant Delicious, Free Spirit, Green Eye, Iguazu, Larimar, Mr. Land, Wild Spirit

La florícola AGRINAG S.A., cuenta con una gran gama de flores de distintas variedades las mismas que son una fortaleza para la empresa ya que ofrece sus diferentes variedades, los mismos que pueden ser por el tamaño del tallo y por el grosor del botón en los distintos mercados internacionales por lo cual es reconocida y tiene excesiva demanda.

**Misión:** Ofrecer rosas de la mejor calidad mientras brindamos un servicio de primera. Participar en el desarrollo del país y nuestras comunidades con un alto grado de responsabilidad social y ambiental.

**Visión:** Ser una Floricultora capaces de Satisfacer las expectativas de los clientes y establecer relaciones a largo plazo con proveedores, colaboradores y socios estratégicos en una atmósfera de confianza, seguridad y optimismo.

**Objetivos:** Ser líderes en el mercado extranjero, presentar su variedad de rosas a todo el mercado y ser competente y trabajar con eficiencia.

#### **2.4.2. Situación actual de la empresa**

Con respecto a la información obtenida de la observación preliminar y las entrevistas informales realizadas a la Florícola AGRINAG S.A., se pudo conocer que se trata de una empresa destacada entre su ramo, productora, cultivadora y exportadora de flores, principalmente rosas, con un impulso competitivo que se refleja en el dinamismo, creatividad e innovación de alta gerencia.

Cuenta con un equipo de trabajo comprometido a la altura de los retos que se presentan. Actualmente, a raíz de la contingencia por la cuarentena por el COVID-19, su producción se ha visto disminuida, sin embargo, su visión estratégica y compromiso empresarial y con todas las personas que hacen vida en sus fincas, han implementado otras iniciativas corporativas.

Es así como la compañía ha creado dos proyectos que permitirán la ampliación de sus vínculos comerciales, tal es el caso del Centro de Rescate Animal de AGRINAG "Venado de Cotopaxi" que, además de emplear trabajadores consientes de la protección animal, ayudan a los animales que han sido atrapados y extraídos de su hábitat natural para el tráfico de animales. Por otro lado, y por impulso de los empleados, en enero del presente año han inaugurado un mini mercado, el equipo y las comunidades circundantes pueden comprar sus alimentos a bajo precio más todas las ganancias se distribuyen entre los trabajadores.

Estos proyectos propiciados por los miembros de la comunidad de la florícola, destaca que la principal fortaleza de AGRINAG es su gente, todos sus colaboradores reciben entrenamientos, charlas mensuales, transporte gratis, dispensario médico, comisariato, convenios escolares, un novedoso sistema de incentivos y bonos. Están convencidos que la forma de alcanzar su misión es contando con un personal disciplinado, motivado, competente y honesto.

Con respecto a las necesidades encontradas se puede mencionar el requerimiento de un certificado de calidad de reconocimiento internacional como lo es el EFQM, que le permitirá proyectarse como empresa con altos parámetros de calidad en todas sus áreas: gerencial, operativa, productiva, relación con clientes, proveedores y aporte a la sociedad; para lo cual la florícola AGRINAG puede ser candidata idónea siguiendo las sugerencias de esta propuesta.

En lo que se refiere a la política de calidad existente en la empresa, se pudo conocer que en 2018 obtuvo la certificación BASC (*Business Anti-Smuggling Coalition* o Coalición Empresarial Anticontrabando) que es un programa de cooperación entre el sector privado y organizaciones nacionales y extranjeras.

**Tabla 5. Análisis FODA de AGRINAG S.A.**

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los contratos de trabajo cumplen con los requisitos legales</li> <li>Dominio de negociación ante los proveedores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de empoderamiento</li> </ul>	
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de rosas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las rosas son el principal producto de exportación cultivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta rotación de empleados en el área de cosecha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de requisitos de calidad para integrarse a mercados internacionales</li> </ul>
Perspectiva Grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno de empresarial de óptimo para el trabajo</li> <li>Apertura de mercados internacionales en Asia y Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escenario ecológico óptimo para la plantación de flores</li> <li>Renovación del (SGP Plus) Sistema General de Preferencias Arancelarias en la Unión Europea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte competencia en el sector florícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación a la Ley de Preferencia Comerciales Andinas</li> </ul>
Crear valor sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de calidad en el campo y la cosecha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura de exportaciones a través del sistema generalizado de preferencias arancelarias conferido por la comunidad europea.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Devaluación del rublo y crisis del mercado ruso.</li> </ul>
Excelencia la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Señalización ética sobre sustancias peligrosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión de variedades al Sistema general de preferencias (SGP) por parte de Estados Unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediano posicionamiento de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta oferta y menor demanda de la empresa</li> </ul>

**Fuente:** Viteri, K. (2021)

Creado para promover el comercio internacional seguro, de carácter voluntario, otorga una certificación lo cual confirma el trabajo de control en todos los procesos de producción, empaque, embarque y de transporte de la carga que sale al exterior, asegurando que la carga no tiene posibilidad de contaminación (contrabando y drogas) en ninguna etapa hasta que llega al destino final.

En este sentido es una fortaleza contar con esta certificación, aunque su duración es de un año y no califica la calidad en todos los procesos de la entidad, sirve de referencia de la preocupación por mantener elevados los controles sanitarios y evitar las acciones ilícitas que solo perjudican y desprestigian a la compañía, además, la empresa que no la tenga tendrá las puertas cerradas al comercio Exterior. Este programa incentiva el comercio exterior, incrementa los mercados, fomenta la cooperación internacional, reduce el riesgo de las cargas, fomenta la productividad y optimiza los procesos y operaciones logísticas de la cadena de comercio exterior.

### 2.4.3. Indicador de Productividad de AGRINAG S.A.

*Tabla 6. Indicador de Productividad*

Área	Índice de Productividad	Índice de productividad Propuesto	Incremento de la Productividad AGRINAG S.A.
<b>Cultivo</b>	5591/5305= 1.05	6116/5666,68= 1.08	1.08-1.05*100= 2.53%
<b>Campo</b>	1801/1172= 1.53	2403/1405,19= 1.71	1.71-1.53*100=11.34%
<b>Producción</b>	5441/4603.05= 1.18	5441/4519.80= 1.20	1.20-1.18*100= 2,17%

*Fuente: Viteri, K (2021)*

### 2.4.4. Definición del Modelo de Gestión propuesto

En este apartado se desarrolla la metodología y pasos a seguir para el diseño del Modelo de Excelencia EFQM en la Florícola AGRINAG S.A., considerando que para lograr el objetivo es necesario determinar evidencias significativas en torno a la identificación de puntos fuertes y determinación de áreas de mejora, con miras encontrar una respuesta para los siguientes cuestionamientos:

- a) ¿Qué es lo que se hace? (evidencia)
- b) ¿Con relación a la Excelencia según el EFQM, cuanto se hace? (puntuación)
- c) ¿Qué es lo que se está realizando de una manera sobresalientes? (fortalezas)

d) ¿Qué es lo que no se está haciendo y puede hacerse para mejorar? (áreas de mejora)

Entre las características que tiene el Modelo de Excelencia EFQM, Moreno (citado en González, 2017) indica:

- Ser un procedimiento que sucede y se ejecuta de manera interna en la organización.
- Ayudar a tener un mejor concepto sobre la organización para generar autocrítica, lo que conduce a una mejora continua.
- Desarrollar un mejor sistema para la recolección de datos.
- Hacer más sencillos la toma de decisiones y encontrar las fortalezas.
- Indicar cómo ha evolucionado la conducta de una organización en su ciclo de mejora a través del tiempo, y potenciar una administración perspicaz de la organización.
- Hacer que las decisiones y las acciones de mejora puedan ser planificadas y ordenadas.
- Ser explícita y de carácter objetivo, en donde los resultados puedan ser contrastados con los que se pueden obtener de otras organizaciones

#### **2.4.5. Elementos de la Propuesta**

Con esta representación, se expresa una visión clara de los elementos contentivos del modelo, haciendo énfasis en la importancia de la autoevaluación y el apego a la norma con base a los siete criterios y subcriterios establecidos y descritos en la fundamentación teórica de la presente investigación. Este proceso se llevará a cabo en un clima de confianza, trabajo en equipo y un sentido de pertenencia necesarios para el logro de los objetivos planteados.

Es importante resaltar el rol de los líderes o gerentes de la empresa en el desarrollo y ejecución de la propuesta, cuyo direccionamiento está orientado en acciones motivadoras que propician en el personal el trabajo cooperativo, la autovaloración, confianza y deseo de superar las debilidades individuales y grupales.

Recurriendo a simulación de puntuación del modelo europeo, este último paso, se recomienda emplearlo mediante el apoyo de un especialista externo que será el jurado imparcial de los resultados esperados.

*Tabla 7. Elementos de la Propuesta*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cuestionario de autoevaluación</b>	Emplea el uso del cuestionario que contiene preguntas claras para cada subcriterio del modelo.
<b>Matriz de puntuación REDER</b>	Se trata de una herramienta para la evaluación cuantitativa de la exposición de una organización mediante la aplicación de la matriz REDER, que establece un conjunto de propiedades a evaluar, específicamente: objetivos o resultados, métodos o marco de referencia simbolizados, sistemas de ejecución, valoración y auditoría de enfoques por medio de los resultados y modernización.
<b>Reunión de trabajo</b>	El equipo evaluador a lo largo de la evaluación se recoge los datos actuales de la entidad con respecto de los criterios y subcriterios del modelo. Los resultados se notifican en una reunión donde se pone de acuerdo las fortalezas, las regiones de desarrollo y, si la reunión lo considera adecuado, una puntuación cuantitativa.
<b>Autoevaluación por formularios</b>	Consiste en ordenar el surtido de datos mediante la planificación de una estructura con la información siguiente: representación de los subcriterios, regiones a evaluar, fortalezas, regiones de desarrollo. Con esta información se planifican los planes de acción.
<b>Memoria de valoración</b>	Consiste en recrear una simulación de presentación al premio europeo de calidad. Para ello se elabora un informe (memoria) que se adhiere a los requisitos para la concesión del Galardón de la Calidad Europeo. Esta referencia está estimada por la agrupación externa de calificadores que presentan al informe con los caracteres, las secciones de progresivas y la calificación de la referida memoria.

*Fuente: Elaboración propia, basada en González (2017).*

## **2.5. Explicación de la Propuesta**

El Modelo EFQM en su versión 2020, proporciona herramientas de análisis de información confiables para facilitar a las organizaciones los conocimientos explicativos y apoyo a las partes interesadas, para ayudarlas a embarcarse en la transformación. Además de referir un diagnóstico derivado de la aplicación de un cuestionario para todos los miembros de la entidad donde se encuentran los puntos débiles y fuertes, esto ayuda a impulsar el cambio y aumento del rendimiento organizacional, reconoce y notifica a organizaciones y los integrantes, para fomentar el criterio, el aprendizaje, y el desarrollo innovador, que una vez combinados crean resultados duraderos.

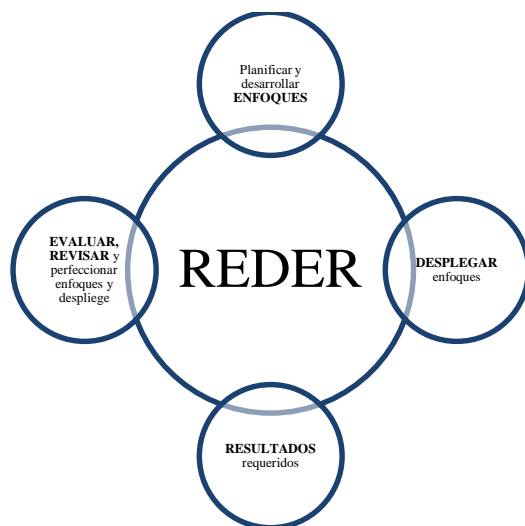
Con respecto a los cuestionarios, contienen 25 preguntas de las cuales 23 corresponden a los criterios y subcriterios y dos a los resultados, considerando que las políticas generales disponen que, para los primeros, es una pregunta para cada subcriterio. Por otro lado, para criterios secundarios, la distribución es la siguiente:

Consta de cuatro preguntas para la percepción de los grupos de interés y seis al rendimiento estratégico y operativo (ver anexo 1).

En la Matriz sobre la Puntuación de REDER, este el método de evaluación que se utiliza para efectuar la autoevaluación solicitada en el Modelo EFQM, que muestra una amplitud de argumentos con características necesarias a tener en cuenta para analizar. En cada pregunta planteada en el cuestionario para la evaluación, que incluye: objetivos, enfoques, implementación, revisión y evaluación.

La figura 5, se refiere al modelo conceptual del puntaje REDER:

**Gráfico 5. Modelo Conceptual de Puntaje REDER**



**Fuente:** *Elaboración propia, basado en González (2017)*

De acuerdo a Corma (citado en González, 2017), cada arista que se muestra en la Matriz de Puntaje REDER, pertenecen a las siguientes:

En cuanto a los resultados, se refiere al desempeño que la organización ha logrado en el subcriterio antes mencionado, tales como: El valor absoluto, la tendencia, el grado de consecución de las metas planteadas, la importancia dentro de la organización, la efectividad de actividades, y la comparación con los resultados de otras organizaciones, ya sean competidores, mejor en cualquier ámbito.

El *Enfoque* está vinculado a lo que hace la organización y los motivos que tiene definidos para este fin, como la misión y su relación directa con la política y la estrategia de la empresa centrándose en las necesidades de los grupos de interés.

El Despliegue se refiere a la aplicación efectiva del enfoque en toda la organización de manera sistemática. La revisión y evaluación constituye el nivel de análisis que informa a la organización sobre la correlación entre los resultados obtenidos tanto del enfoque y su despliegue. Por tanto, al seleccionar el equipo que evaluará los procesos de la organización en su contexto para implementar el Modelo EFQM.

Los integrantes del equipo evaluador deben asumir que su primordial objetivo es realizar la autoevaluación por medio del cuestionario (descrito en la fundamentación teórica de este estudio y agregado como anexo), esto conduce a la determinación de un puntaje y la obtención de las pruebas del cumplimiento para cada pregunta formulada en el instrumento.

Adicionalmente, el autor sugiere dentro de las pautas evaluativas, tener en consideración los siguientes elementos para calificar los resultados:

- a) *Suficiencia*: cuando los resultados idóneos de una o más pruebas brindan una seguridad adecuada y razonable para ser transferidos a todas esas actividades con un riesgo mínimo.
- b) *Competencia*: la evidencia que ofrece debe ser confiable y válida, por lo que se debe examinar minuciosamente si existen situaciones que puedan afectar estas características.
- c) *Pertinencia*: se refiere a la relevancia que se da con relación a la evidencia y su utilización.

Estos tres aspectos permitirán la consolidación para la aplicación del cuestionario, sobre la certeza que el instrumento generará los resultados lo más acertado y vinculante con la realidad de la organización de manera que conduzca a realizar los planes de acción que se requieren, siendo que la función de cada evaluador es calificar los criterios y subcriterios de acuerdo con la escala de calificación determinada sobre la base de la evidencia recibida.

Esto permite respaldar la realidad de la empresa en las diferentes secciones de puntaje y determinar una calificación definida para la sección seleccionada. En el momento de determinar la puntuación adecuada a la realidad de la entidad que se evalúa, González (2017) destaca que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos generales:

Se trata de una serie de palabras clave y aspectos que pueden ayudar a definir el puntaje, tales como: el tiempo de aplicación, sistemático, ocasional, formal, puntual, el grado de implementación, arbitrariedad, actividades de mejora y revisión. La puntuación depende de la coherencia de la evidencia, el nivel de aplicación o su ejecución, la ruta y el transcurso. Una vez que los evaluadores encuentren un criterio o subcriterio para el cual se cumplen algunas preguntas y otras no, se debe evaluar el grado del incumplimiento, a fin de tomarlo en consideración para el plan de acción de mejora.

Es importante que el proceso de evaluación sea prudente y lo más objetivo posible el otorgar puntos y más cuando se comienza a configurar la introducción de un sistema de gestión de la calidad y se capacita para tener afinidad con el tema, evitando la sobrevaloración que conlleve a discrepancias con la realidad y futuras auditorias.

Como complemento de esta información, en la Tabla 8 describe los ejemplos de reconocimiento conferidos por esta Fundación EFQM por haber utilizado su enfoque de calidad, porque considera la afirmación de entidades de alto puntaje en los cuatro niveles, y también se asume que reconocen más de 350 entidades con puntuaciones altas que son reconocidas que una organización tiene un desarrollo significativo, a su vez, una entidad que ha empezado a implementar el Modelo EFQM y tienen un cierto nivel de desarrollo en la gestión puede puntuar alrededor de 100 lo que corresponde al 10% del modelo establecido.

**Tabla 8. Reconocimientos del Modelo EFQM**

De 201 - 300 puntaje EFQM	De 301 a 400 puntos EFQM
 	 
Comprometido con la Excelencia	Club Excelencia 3 Stars (300+)
De 401 a 500 puntos EFQM	A más de 500 puntos EFQM
 	 
Club Excelencia 4 Stars (400+)	Club Excelencia 5 Stars (500+)

**Fuente:** *Elaboración propia, basado en González (2017) Mejorado.*

Es importante resaltar que, para lograr este reconocimiento a la excelencia, debe haberse consolidado la autoevaluación general de la empresa: pasando por todos los departamentos y aspectos clave, el plan de mejora para la organización; que englobe todos los aspectos mejorables en la gestión de la misma y el registro en la fundación EFQM y su posterior visita de validación. Durante este proceso, se deberán demostrar todas las acciones de mejora llevadas a cabo, aunque parezca complicado o extenuante los pasos para conseguir un modelo que tan solo tiene dos años de vigencia, es cierto, pero eso puede abrir grandes puertas para que su organización se afiance en el marco europeo.

Entre los pasos que acompañan al diseño se destaca, la realización de una autoevaluación a través de un cuestionario, con el propósito de conseguir una lista única de evidencia, donde consten sus fortalezas y áreas de mejora. Además de un solo puntaje; porque, durante la evaluación de los criterios del modelo, se obtienen varias puntuaciones por cada integrante del equipo evaluador.

Por lo tanto, es necesario llegar a un acuerdo sobre las circunstancias establecidas en ese momento, es decir, tanto de las evidencias como de su valoración. Para realizar este proceso debe existir un consenso que se dedique a analizar, concertar y corregir las no conformidades presentadas en el procedimiento; y revisadas entre diferentes evaluadores para cada pregunta, en

términos de evidencias y puntajes supervisados, para esto se realiza una reunión presencial con todos los integrantes del equipo.

Según González (2017), los aspectos a considerar en una reunión de consenso se establecen:

- Determinar el procedimiento de cómo actuar para llegar a un acuerdo sobre temas que están más allá del alcance de la diferencia y aquellos que no se puede completar.
- Determine específicamente la forma sistemática como considerar 0 puntos y los puntajes de No sabe/No Contesta (sin opinión) no testificados.
- Definir la implicación de la diferencia permitida en las puntuaciones (la diferencia entre las puntuaciones más bajas).
- Comunicar los objetivos centrales de la reunión de consenso a todo el equipo de evaluación para su posterior prioridad.
- Establece la relevancia que aplica a un nivel de respuestas promedio y aceptable.
- Establecer significativamente las reglas y normas básicas durante la evaluación.
- Generar áreas de mejora in situ y los puntos más fuertes.

Por tanto, es necesario determinar solo la autoevaluación tanto su puntaje como los hallazgos que se le lleva a identificar por medio de las áreas de mejora y los puntos más fuertes, las cuales deben ser optimizadas como parte del proceso para completar la primera etapa del diagnóstico y brindar una descripción de la realidad que permita verificar los siguientes puntos:

- La evidencia que permita verificar y describir las actividades y procedimientos realizados.
- La puntuación que indica el cumplimiento y en qué medida estamos aplicando el modelo EFQM.
- Los puntos más fuertes que nos muestran según corresponda lo que hacemos excepcionalmente bien como corresponde cuando lo demuestran de manera representativa.

- Algunas áreas de mejora por la complejidad que indican la parte que necesitamos mejorar.

Es necesario resaltar la importancia de los puntos fuertes, siendo según González (2017) una actividad, sistema o método de trabajo que se registra, implementa, verifica y aprueba de manera convenientemente reconocida, y que cuenta con los medios suficientes sin ninguna complejidad para demostrar su efectividad y su alcance para llegar más allá de las prácticas operativas iniciales de carácter secuencial en función del entorno de trabajo. Al mismo tiempo, contiene elementos innovadores establecidos, o puede comportarse de manera extraordinaria, y puede convertirse en modelo para otras unidades técnicas de la propia organización.

Con el propósito de identificar debidamente los puntos más fuertes, donde la evidencia recogida en la autoevaluación se utilizará en matrices, preferiblemente compiladas por el Comité de Calidad de la entidad. Para determinar los puntos más fuertes de la autoevaluación, donde se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- a. Para la organización determina de cinco y diez puntos más fuertes según la definición realizada.
- b. Existe coherencia entre el puntaje y la identificación de los puntos más fuertes en diferentes subcriterios.

De acuerdo a estos criterios, los puntos más fuertes pueden ser reconocidos y clasificados en términos absolutos o relativos, dependiendo de la relación expuesta con los aspectos abordados en el sistema de gestión de calidad para cada subcriterio; así como, el alcance obtenido en su aplicación.

La siguiente Tabla, hace referencia a la representación localizada que se utilizara exclusivamente para identificar los puntos más fuertes dentro del proceso de autoevaluación con respecto a su calificación, en el que cada subcriterio muestra su relación con el punto fuerte, donde consta el criterio analizado, la calificación estimada y su descripción en su proceso.

Sirve de referencia para registrar la información arrojada por el cuestionario de autoevaluación, para comprender y conocer aún más los procesos que se

desarrollan correctamente en la organización y obtener más ventajas por hacerlo bien. A continuación, tenemos que identificar los aspectos evaluados con el fin de determinar las áreas de mejora y su nivel de desempeño que culminara con un autodiagnóstico similar en otras unidades técnicas a partir de la información determinada.

**Tabla 9.** Representación para identificar puntos fuertes en la organización

<b>PUNTOS FUERTES ORGANIZACIONALES</b>			
<b>Empresa:</b>			
<b>Periodo:</b>		<b>Criterio:</b>	
<b>Código</b>	<b>Subcriterios</b>	<b>Puntaje Subcriterio</b>	<b>PUNTOS FUERTES</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basado en González (2017)

Las áreas de mejora mencionadas deben ser monitoreadas periódicamente lo que se refiere a mantener aspectos o temas similares que se pueden promover para alcanzar la excelencia por parte de la empresa. Como parte del análisis se deben identificar permanentemente las áreas de mejora para cada subcriterio especificado de acuerdo con el Modelo EFQM, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Definir las actividades y procesos que se deben realizar en modo abierto, es decir, las diferentes recomendaciones del subcriterio del modelo que se proponen hacer en la entidad y así mejorar continuamente.
- Realizar una revisión de lo que ha hecho la organización como parte de la sucesión de sus planificaciones realizadas de sus expectativas y reflejarlo en la acertada autoevaluación a través de la evidencia exhibida.

De acuerdo con lo anterior, la diferencia entre gestionar la planificación y estimar el establecimiento de una percepción favorable en general, donde las mejoras son imperativamente necesarias, para ello González (2017) destaca los siguientes factores que deben ser considerados:

- No es necesario describir de manera extensa o detallada las características inherentes al área de mejora, basta con indicar un aspecto genérico a partir de su localización.
- No describe una acción en específico sino un aspecto focalizado, es decir un tema preestablecido y un área que necesita una mejora de manera imperativa.
- El punto central de esta dimensión no es definir los arreglos para mejorar, pero es fundamental saber dónde mejorar.

En el esquema que se presenta en La Tabla 9, que se utilizara directamente para identificar las áreas de mejora y sus lineamientos, en el que se detalla íntegramente el subcriterio al que se refiere específicamente la valoración, su mejora, y el explícito criterio; con su respectiva descripción detallada.

*Tabla 10. Representación para identificar las áreas de mejora*

<b>ÁREAS DE MEJORA: DUALIDAD IDENTIFICACIÓN / PRIORIZACIÓN</b>			
<b>Empresa:</b>			
<b>Periodo:</b>		<b>Criterio:</b>	
<b>Código</b>	<b>Subcriterios</b>	<b>Puntaje Subcriterio</b>	<b>ÁREAS DE MEJORA</b>

*Fuente: Elaboración propia, basado en González (2017)*

Como puede observarse, en esta matriz de áreas de mejora se puede especificar los diferentes niveles de desarrollo condicionalmente de acuerdo con las metas organizacionales establecidas y el reconocimiento de la representación del modelo que incluye su esquema. El contexto presentado se relaciona con una evaluación de 1 hasta 10 donde la unidad se valora en el transcurso de una sucesión de reuniones organizadas, que posteriormente da como resultado un puntaje de concertación y en esta se basó el diseño para la implementación de un plan de mejora. Esta metodología involucra inicialmente la participación y promueve la concertación, además de esto fomenta el espíritu de equipo en las unidades técnicas, también facilita la comprensión generalizada de los criterios del modelo y a su vez

permite verificar la situación real de la organización en relación con los objetivos planteados.

Posteriormente se describe el informe de la autoevaluación, el cual según González (2017) es un documento que debe ser aprobado y analizado por la institución arbitral correspondiente para que finalice la oportuna autoevaluación. La relevancia del informe de la autoevaluación no normativo radica en que se compara con el modelo y se diversifica su uso en los lineamientos de los criterios para la implementación del Modelo EFQM, porque en el corto plazo de la gestión de la organización se aplicara para comunicar los resultados y compartir la coherencia de la autoevaluación realizada entre los diferentes empleados interesados en la organización. A su vez, por si solo debe que separar los datos precisos que se presentan en el proceso para pasar al siguiente paso en la secuencia de la implementación, que por lo general radica en sintetizar la idea de desarrollar planes de acción de mejora para superarse continuamente.

Al comentar sobre las ventajas de esta fusión de acuerdo a la posibilidad de aclarar puntajes similares con varios ajustes como una simulación del galardón a las que se alcanzarían con enfoques sistémicos más costosos, pero a la vez más potentes en su entorno. La evidencia el éxito apropiado que afirme la evaluación participativa que dependerá del aporte de la capacidad y conciencia de calidad, en comparación con su ética de aplicación y la precisión ajustada a la confiabilidad con que adecuadamente se presente toda la información de todos los procesos de gestión, administrativos y operativos, por lo que es indispensable contar con alguna experiencia inicial, ya que de lo contrario se podría delinear una cosmovisión transversal de la organización basado en la ineficiencia del resultado conclusivo.

Seguidamente se debe realizar la identificación de las necesidades para optimizar la eficiencia, con la finalidad de culminar con éxito la autoevaluación que se debe realizar sobre las prácticas organizacionales, completando su consecución del ciclo de la mejora continua con una visión común a través de la definición sistemática de las actividades que se deben realizar periódicamente para estimular las mejoras concretas.

Las empresas que realizan el proceso de autoevaluación, en situaciones normales que pueden contener más variables en su análisis y que obtienen resultados globales en base a criterios, según el modelo EFQM propuesto, es decir, conducen finalmente a la excelencia que los gestores han logrado identificar para distinguir las áreas de mejora y desarrollar métodos más complejos, donde es imprescindible tomar una decisión de manera sostenida sobre las soluciones rápidas de forma específica (González, 2017).

Sin embargo, el modelo EFQM en cualquier caso y debido a los limitados recursos existentes de que dispone la organización, propone que se lleve a cabo una priorización, donde sea necesario identificar, elegir y distinguir las áreas más trascendentes para acelerar la gestión y realizar una ordenación para un mayor desarrollo posterior en los planes de acción. Por lo que, es importante contar de forma sistemática con criterios objetivos de importancia para su viabilidad que promuevan y aseguren la correcta selección de las áreas más adecuadas en función de las preferencias y los recursos efectivos.

Para los criterios referidos de importancia y viabilidad que se aplicarán en las áreas significativas son los siguientes:

*Importancia:* Este es un criterio totalmente subjetivo de importancia para cada participante comprometido e involucrado en el proceso sistemático de priorización, sin embargo, se pueden establecer algunos elementos clave que brindan información relevante que se debe considerar en la evaluación y la importancia de cada área que permitirá tener un valor al menos el más parecido o estandarizado entre los elementos considerados.

*Viabilidad:* Las características de este criterio se diferencia por presentarse como un objetivo exclusivamente en la práctica de evaluar cada momento con respecto a la capacidad técnica y económica de la organización y el alto grado de desempeño, para mejorar cada área identificada con su enfoque dirigido para ser potenciada de acuerdo a su orientación institucional.

El factor priorización propuesto por el modelo EFQM, debe ser realizado frecuentemente por un adecuado grupo de trabajo compuesto principalmente por técnicos familiarizados con la planificación estratégica con posición en la

organización y la disponibilidad de los recursos existentes, que constituyen los elementos necesarios y claves. El Comité de Calidad, puede ser el grupo idóneo para realizar esta actividad en concordancia con un integrante de la unidad directiva.

**Tabla 11.** Identificación y priorización de las Áreas de mejora

ÁREAS DE MEJORA: DUALIDAD- IDENTIFICACIÓN / PRIORIZACIÓN							
Empresa:							
Periodo:		Criterio					
Código	Subcriterio	Puntaje	ÁREAS DE MEJORA	ESTIMACIÓN			Planes de Acción
				Importancia	Viabilidad	TOTAL	

**Fuente:** Elaboración propia, basado en González (2017)

Al final de este análisis, se proporciona el formulario a utilizar, donde se debe seleccionar las áreas a mejorar evaluando de 1 a 100 puntos los criterios 1,2,3,5 y de 1 a 200 los criterios 4,6,7 se completara un plan de acción en los mismos y los resultados que se están definiendo, para lo cual se debe clasificar las áreas según el orden de puntuaciones de forma ascendente, para continuar seccionando las puntuaciones y luego calcular el promedio aritmético por cada puntuación, dicho de otra forma, se deben delimitar las áreas de trabajo del plan de acción con una calificación mínima para integrarlos en el plan que corresponde.

### 2.5.1. Definición del Plan de Acción de mejora

En este apartado, corresponde considerar la concretización de las experiencias desarrolladas en las áreas de mejora seleccionadas debido en sí mismo al diseño del modelo, en cuanto a las siguientes características que deben tenerse en cuenta para el compromiso con la acción de mejora:

- a) Se utilizará una ficha de acción de mejora en la que se recopilarán los elementos que resaltan la aplicación del modelo y para dar una definición más amplia sumada a la incorporación de las acciones de mejora.
- b) La definición relativamente creciente se delegará a un equipo dirigiéndose fundamentalmente al método propuesto.

- c) Debe definirse de manera que muestre la sólida iniciativa integral en su estructura, incluyendo la definición de despliegue y su difusión sistemática como parte de su implementación y posterior evaluación de su efectividad.
- d) Incorporar las decisiones como una actividad formativa a tomar al respecto de las observaciones.
- e) Debe representar la sensibilización de la voluntad de emprender acciones en su estructura específica para que las intervenciones en todos los ámbitos de mejora identificados se traduzcan en la autoevaluación.

En estos casos, que pueden existir se propone que las acciones de mejora prioritarias contribuyan al impulso de una filosofía que definiremos para reagrupar al segundo grupo de áreas, aunque estén trabajando la misma temática. En la Tabla 12, se presenta el esquema de las acciones de mejora agregadas de acuerdo a las áreas seleccionadas una vez concluida la fase de priorización.

*Tabla 12. Esquema de las acciones de mejora*

ESQUEMA DE LAS ACCIONES DE MEJORA											
<b>Empresa:</b>				<b>Criterio:</b>							
<b>Periodo:</b>				<b>Versión:</b>							
AREAS DE MEJORA AGREGADAS AL PLAN DE ACCIÓN				CONSIDRACIONES PARA MEJORA							
#	Subcriterio	Explicación del Área de Mejora		#	Áreas			Acciones		Plan de Acción	

*Fuente: Elaboración propia, basado en González (2017)*

Cabe señalar que las columnas de la parte derecha del plan de acción están destinadas a identificar los diferentes planes a implementar sin identificar el contexto o aplicar un plan genérico que agrupa todas las acciones en un solo plan de acción; para esto, se tiene en cuenta lo siguiente:

- Cuando existe un número suficiente de acciones generalizadas que pueden ser según un criterio a considerar, es necesario definir varias acciones en simultáneo que puedan exclusivamente reagrupar acciones o en su defecto para determinar un plan único común para todas las acciones.
- En el caso de que existieran diferentes planes de acción, se puede organizar fácilmente según el abordaje de los criterios del Modelo EFQM, aunque

posiblemente puede limitar eventualmente la agrupación por áreas, donde es posible elegir ejes transversales del modelo, lo que nos permite agrupar las diferentes acciones.

### **2.5.2. Determinación del Plan de Acción**

A continuación, los planes de acción son preparados para su implementación y más en particular las acciones organizadas y planificadas que se desarrollan con la ayuda de una hoja de acción y acompañada de un cronograma cuya definición específica y estandarización corresponde al comité de calidad, así como para, tener qué decir al consenso y mejora de los equipos directivos y alta dirección de la institución.

En relación a lo anterior, González (2017) sugiere que el cronograma que se utilice se centre en la representación gráfica y cronológica con el fin de maximizar el tiempo estimado que se empleara para llevar a cabo las diferentes eventos y actividades planificadas en detalle para la ejecución de los planes de acción establecidos, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Las fechas de inicio y finalización para el plan de acción y acciones de mejora, hacen referencia al tiempo que tienen los equipos de mejora directamente para definir y a su vez implementar las acciones de mejora, que en general deben ser de corta duración de tiempo, porque ser importante obtener los resultados de este proceso tan pronto como sea posible.
- El cronograma de ejecución de los planes de acción, corresponde a la información plasmada en una representación gráfica de los tiempos estimados asignados al desarrollo minucioso de cada acción de mejora durante el tiempo que perduren. Y deben ser lo suficientemente extensos para que resulte la generación un desempeño total.
- Los tiempos para cada acción, en las que se delimitan temporalmente las fechas tanto del inicio como la finalización pertinente sobre las acciones de mejora con un vínculo causal expuesto al equipo de mejora que tiene que presentar resultados de su trabajo, sobre las propuestas para la mejora, estrictamente al Comité de Calidad.

La Tabla 13, muestra el formato del cronograma utilizado para implementar el plan de mejora:

**Tabla 13.** Cronograma exploratorio para la activación del Plan de Acción

CRONOGRAMA EXPLORATORIO - PLAN DE ACCIÓN									
Empresa:					Periodo:				
Fecha inicial del Plan:			Total, Acciones de Mejora:						
Fecha final del Plan			EFEMEREDIS						
Duración en días:									
Descripción de Planes de Acción	#	Acción de Mejora	DESARROLLO DE EJECUCIÓN					PLAZO	
			T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	Inicial	Final

*Fuente:* Elaboración propia basado en González (2017)

A partir de este cronograma, se recomienda elaborar una ficha de acción de mejora, con el objetivo de proporcionar información útil que se integre para dirigir la arista en su trabajo a todos los equipos de mejora para el desarrollo de acciones de mejora y proponer entre otras cosas un sistema, enfoque y método. Según González (2017), en esta ficha de acción debe incluir la siguiente información:

*Equipo de mejora:* se nombrarán personas con habilidades complementarias para los puestos provisionales con capacidades de decisión que se presentan como un equipo coherente con un esfuerzo adicional requerido para desarrollar espontáneamente todas las acciones de mejora solicitadas. Esta coalición está comprometida y será responsable de presentar el propósito común a través de los sistemas, métodos, enfoques, y otras características necesarias para su desempeño.

*Argumento - justificación:* Se trata de la explicación sintética de los motivos temporales que se tomaron en consideración, especialmente en la fase de priorización posterior al análisis de parámetros estructurales y de desempeño, para de esta manera plantear esta acción de mejorar.

*Orientación - objetivos:* el propósito de brindar esta información responsable donde se pretende especificar las posibles áreas y guiar al equipo de

mejora para su realización en cuanto el alcance, la metodología, su impacto, y la consecuencia que debe incluir en el avance de la acción en determinadas áreas y los resultados de la misma.

*Regularidad, método y responsable de seguimiento:* Resulta inevitable encaminar el alcance de medición en un sistema de seguimiento progresivo del trabajo realizado para la acreditación por parte del equipo de mejora en las diferentes unidades, para comprobar las ineficiencias de la actividad y la correcta orientación de la acción en su desarrollo para asegurar un buen ritmo de trabajo y así evitar retrasos.

*Fecha de implementación planificada:* Es la fecha planificada para la implementación del método propuesto que consigue llevar adelante el equipo de mejora estructurado, que será analizado y posteriormente aprobado en todas sus extensiones por el nivel superior en la organización con la participación de todos los niveles organizacionales.

A partir de la construcción de la ficha de acciones de mejora, en opinión de González (2017) se debe conformar un equipo de mejora responsable y que este encargado de diseñar las acciones de mejora con la metodología de trabajo que aparece en el plan de acción, mediante el desarrollo de un sistema adecuadamente estructurado para generar consensos. La metodología desarrollada sugiere que el equipo de mejora este compuesto por empleados de la organización de acuerdo a su perfil para que no desvíe los esfuerzos, a menos que no exista la capacidad disponible o suficiente entre el personal de la empresa para llevar a cabo las acciones planificadas.

En este sentido, la coordinación y la propia gestión metodológica desde el punto de vista del equipo de mejora concertado que se realizara por medio del Comité de Calidad en cuestión para evitar una definición deficiente de su aplicación. Para la formación de los equipos de mejora, se debe solicitar la integración de manera voluntaria con el fin de promover el compromiso y la participación que deben tener las personas involucradas, para esto el Comité de Calidad debe considerar que los candidatos posean las siguientes características:

- Una visión de las alternativas para contribuir según su puesto de trabajo en la estructura organizacional.
- Desarrollar acciones concretas de mejora que resulte practica su participación.
- Capacidades técnicas en competencias únicas y disponibilidad del tiempo requerido.

En la Tabla 14, se presenta el modelo de ficha de acción de mejora que será utilizada en el proceso para la autoevaluación.

**Tabla 14.** Formato de Ficha de acción de mejora

<b>FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA</b>							
Logo Empresarial	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			En base a los requisitos del Modelo EFQM para la autoevaluación			
	Empresa			Fecha de Autoevaluación			
	Plan de Acción			Fecha inicial del Plan			
	N. de la Acción			Fecha final del Plan			
	Acción de Mejora			Iniciación de la Acción			
				Fin de la acción			
Áreas de mejora integradas en esta acción	#	Descripción	Importancia	Viabilidad	Puntaje Ponderado	Criterio	Subcriterio
<b>EQUIPO DE MEJORA COMPROMETIDO CON EL IMPULSO DE LA ACCIÓN DE MEJORA</b>							
<b>ARGUMENTACIÓN - JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA</b>							
<b>ORIENTACIONES - OBJETIVOS PARA EL IMPULSO DE LA ACCIÓN DE MEJORA</b>							
Los objetivos específicos que se procuran alcanzar con la acción deben estar cuantificados	1			5			
	2			6			
	3			7			
	4			8			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>							
<b>REGULARIDAD EN EL SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN</b>							
<b>SEGUIMIENTO EN LA REALIZACION DE LA ACCIÓN (Método - responsables)</b>							
<b>FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACION DE LA ACCIÓN PROPUESTA</b>							
<b>OBSERVACIONES</b>			<b>COMITÉ DE CALIDAD</b>			<b>APROBADO DIRECCIÓN</b>	

*Fuente: Elaboración propia, basado en González (2017)*

Las personas propuestas por el Comité de Calidad deben tener un grado de empatía significativa con el objetivo perseguido, ya que deben involucrarse en la comunicación y coordinación de los planes de acción antes de que sean aprobados, y esto no es razón de desencaminar los esfuerzos.

Cuando los planes de acción, han sido validados y la hoja de acción comunicada y entregada formalmente, comienza el trabajo de los equipos de mejora para estructurar el respectivo informe general sobre los planes concretos de acción.

El objetivo principal, es manejarlo como herramienta comunicacional que difunda los planes de acción por los involucrados en el proceso por parte de la compañía. Esta acción promueve la implicación y el sentimiento de pertenencia, porque, todos pueden identificar áreas de mejora que afectan sus condiciones laborales. En el futuro, este informe apoyara y respaldara un plan de acción para implementar procedimientos que cumplan con los requisitos del Modelo, lo cual es un tema ineludible para poder participar por una certificación de calidad emitido por la Fundación EFQM; así como, personas y equipos continúan trabajando para mejorar del sistema de gestión de calidad implementado.

**Tabla 15.** Propuesta de Informe de los Planes de Acción

INFORME PARA ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN MODELO EFQM
<p><b>1. Antecedentes de la Autoevaluación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de los resultados.</li> <li>• Correlación de los Puntos Fuertes.</li> <li>• Coherencia de las Áreas de Mejora.</li> </ul> <p><b>2. Priorización de las Áreas de Mejora.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de trabajo: Criterios de evaluación, partícipes, métodos.</li> <li>• Relación de Áreas de Mejora priorizadas</li> </ul> <p><b>3. Integración de Áreas y Definición de las Acciones de Mejora.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de trabajo: participantes, metodología.</li> <li>• Relación de las Acciones de Mejora con la agrupación por áreas</li> </ul> <p><b>4. Definición de los Planes de Acción.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de planes de acción</li> </ul> <p><b>5. Fichas de las Acciones de Mejora.</b></p> <p><b>6. Formación de los Equipos de Mejora.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión y criterio.</li> <li>• Componentes.</li> </ul> <p><b>7. Secuenciación para la Aprobación del Plan de Acción.</b></p>

*Fuente: Elaboración propia, basado en González (2017)*

Cuando el plan de acción analizado esté aceptado formalmente por parte de la alta gerencia de la empresa, este debe comenzar con el desarrollo de acciones de mejora en base a los previstos en la planificación elaborada a tal efecto, para lo cual

el Comité de Calidad deberá comunicar previa y de forma explícita cada acción asignada al equipo de mejora, adjuntar la ficha de acción que corresponde, y enfatizar que se han comprendido adecuadamente las metas y consideraciones señaladas en cada acción, así como la secuencia de seguimiento y la duración temporal especificada, para mejorar y se implemente en condiciones óptimas.

Además de coordinar el proceso, el Comité de Calidad también debe aclarar dudas y verificar sus sugerencias. Por lo tanto, es necesario transmitir la idea de que el trabajo de los equipos de mejora se completara dentro del plazo previsto en el cronograma, con el fin de maximizar la eficiencia del equipo y hacer recomendaciones coherentes acorde con la propia organización, incluso evitando un exceso complejo de trabajo innecesario.

El trabajo del equipo, debe completarse en el plazo establecido con una propuesta de mejora presentada por escrito, que incluirá un documento que defina la técnica, el método de gestión más eficaz posible y el método de trabajo que proporcione propuestas consecuentes con características consistentes con la situación real de la organización que incluyen todos los elementos necesarios para lograr su propósito.

## **2.6. Premisas para la implementación del Diseño**

Es necesario destacar que lo planteado en esta propuesta se aplique de manera práctica y sistémica en la Florícola AGRINAG S.A., de la Parroquia de José Guango Bajo, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi; de manera que se logren los objetivos y se beneficie la organización.

El proyecto tiene factibilidad, porque existe disposición y motivación al cambio parte de todos los miembros de la organización, sobre todo de los propietarios que ponen a la disposición los recursos financieros, humanos y materiales que sean necesarios para su realización.

Los recursos financieros se refieren a los costos y beneficios del proyecto en unidades monetarias, costos de personal, materiales y equipos, local y gastos de funcionamiento.

## 2.6.1 Aplicación de REDER

### DIRECCIÓN

<b>CRITERIO 1. Propósito, visión, liderazgo y estrategia</b>																					
<b>Subcriterio 1.1. Definir propósito y visión</b>																			<b>Puntuación</b>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	35
<b>Subcriterio 1.2. Identificar y comprender las necesidades de las partes interesadas</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	25
<b>Subcriterio 1.3. Comprender el ecosistema, capacidades propias y daños importantes</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	15
<b>Subcriterio 1.4. Desarrollar la estrategia</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	20
<b>Subcriterio 1.5. Diseñar e implementar un sistema de gestión de gobierno y desempeño</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	30

<b>CRITERIO 2. Cultura Organización y Liderazgo</b>																					
<b>Subcriterio 2.1. Liderar la cultura de la organización y sustentarla en valores</b>																			<b>Puntuación</b>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	35
<b>Subcriterio 2.2. Crea las condiciones en los contextos para realizar el cambio</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	55
<b>Subcriterio 2.3. Fomentar la creatividad y la innovación</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	50
<b>Subcriterio 2.4. Unirse y participar detrás del propósito, su visión y estrategia</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60

### EJECUCIÓN

<b>CRITERIO 3. Implicar a los grupos de interés</b>																					
<b>Subcriterio 3.1. Clientes</b>																			<b>Puntuación</b>		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	45
<b>Subcriterio 3.2. Personas</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	40
<b>Subcriterio 3.3. Empresas y partes interesadas gubernamentales</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	35
<b>Subcriterio 3.4. Sociedad</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	45
<b>Subcriterio 3.5. Socios y proveedores</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	30

<b>CRITERIO 4. Crear valor sostenible</b>																					
<b>Subcriterio 4.1. Diseñar y crear valor</b>																				<b>Punt.</b>	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	20
<b>Subcriterio 4.2. Comunicar y vender el valor</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	40
<b>Subcriterio 4.3. Entregar valor</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	60
<b>Subcriterio 4.4. Define e implementar la experiencia general</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	40

<b>CRITERIO 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación</b>																					
<b>Subcriterio 5.1. Impulsar el rendimiento y gestionar el riesgo</b>																				<b>Puntuación</b>	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	50
<b>Subcriterio 5.2. Transformar la organización para el futuro</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	35
<b>Subcriterio 5.3. Impulsar la innovación y utilizar la tecnología</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	40
<b>Subcriterio 5.4. Aprovechar datos, información y conocimiento</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	55
<b>Subcriterio 5.5. Administrar archivos y recursos</b>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	60

## RESULTADOS

<b>CRITERIO 6. Percepción de los grupos de interés</b>																					
<b>Subcriterio 6.1. Considera las necesidades y expectativas actuales</b>																				<b>Punt.</b>	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	20
<b>Subcriterio 6.2. Comprende las relaciones causa y efecto</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	30
<b>Subcriterio 6.3. Utiliza los resultados actuales</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	40

<b>CRITERIO 7. Rendimiento estratégico y operativo</b>																					
<b>Subcriterio 7.1. Logros de su propósito</b>																			<b>Punt.</b>		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	20
<b>Subcriterio 7.2. Rendimiento financiero</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	20
<b>Subcriterio 7.3. Cumplimiento de las expectativas</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	30
<b>Subcriterio 7.4. Logro de los objetivos estratégicos</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	40
<b>Subcriterio 7.5. Logros en la conducción del rendimiento y transformación</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	20
<b>Subcriterio 7.6. Medidas predictivas para el futuro</b>																					
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	30

Para llevar a cabo la propuesta es necesario utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento de la empresa, ya que es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles.

<b>1. Criterios por Dirección y Ejecución</b>										
<b>Criterio</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Subcriterio	1.1	35	2.1	35	3.1	45	4.1	20	5.1	50
Subcriterio	1.2	25	2.2	55	3.2	40	4.2	40	5.2	35
Subcriterio	1.3	15	2.3	50	3.3	35	4.3	60	5.3	40
Subcriterio	1.4	20	2.4	60	3.4	45	4.4	40	5.4	55
Subcriterio	1.5	30			3.5	30			5.5	60
Total		125		200		195		160		240
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 4		÷ 5
Valoración asignada al criterio		25		50		39		40		48

## 2. Criterios por Resultados

<b>Criterio</b>	<b>6</b>		<b>%</b>	<b>7</b>		<b>%</b>		
Subcriterio	6.1	20	0,25	5	7.1	20	0,15	3
Subcriterio	6.2	30	0,25	8	7.2	20	0,25	5
Subcriterio	6.3	40	0,50	20	7.3	30	0,15	5
Subcriterio					7.4	40	0,25	10
Subcriterio					7.5	20	0,1	2
Subcriterio					7.6	30	0,1	3
Valoración asignada al criterio				33				28

## 3. Cálculo de la Puntuación Final

<b>Criterio</b>	<b>Valor</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1. Propósito, visión, liderazgo y estrategia	25	1	25
2. Cultura Organizacional	50	0,8	40
3. Implicar a los grupos de interés	39	0,9	35
4. Crear valor sostenible	40	1,4	56
5. Gestionar el funcionamiento y la transformación	48	2	96
6. Percepción de los grupos de interés	33	0,9	29
7. Rendimiento estratégico y operativo	28	1,5	41
<b>PUNTUACION TOTAL EFQM</b>			<b>323</b>

En el caso de las calificaciones estimadas en base a los criterios del modelo de excelencia EFQM, se determinó que a partir de la autoevaluación aplicada a la empresa Agrinag S.A., obtuvo una puntuación de 323 sobre 1000, que calificaría para el premio del sello europeo de tres estrellas 300+ a la excelencia, ubicándose en la categoría de empresas con un desarrollo significativo que están comprometidos con su cultura organizacional enfocada en resultados de calidad.

El recurso humano, representa a todos los empleados de la Florícola AGRINAG S.A., que recibirán capacitación de seis horas, evaluando la eficacia mediante una certificación evaluadora.

DESARROLLO DE MODELO EFQM PROPUESTO		2021				
		A	S	O	N	D
1	<b>FASE 1: AUTOEVALUACION</b>					
2	1. Selección del equipo de evaluación					
3	2. Formación del equipo de evaluación					
4	3. Aplicación del cuestionario REDER					
5	<b>Criterio: Propósito, visión liderazgo y estrategia</b>					
6	▫Planificación Estratégica					
7	▫Despliegue de Plan Estratégico y objetivos anuales					
8	▫Seguimiento de planes y objetivos					
9	▫Gestión de procesos y proyectos					
10	<b>Criterio: Cultura Organizacional</b>					
11	▫Información de actividades					
12	▫Información Económica del área					
13	▫Gestión Económica					
14	▫Gestión de Calidad					
15	<b>Criterio: Implicar a los grupos de Interés</b>					
16	▫Satisfacción global					
17	▫Satisfacción con la empresa					
18	▫Satisfacción con el trabajo					
19	<b>Criterio: Crear valor sostenible</b>					
20	▫Identificación de alianzas					
21	▫Identificación de aliados					
22	▫Seguimiento de alianzas					
23	▫Evaluación de resultados					
24	<b>Criterio: Gestionar el funcionamiento y transformación</b>					
25	▫Operativos clave					
26	▫De soporte o apoyo					
27	▫Estratégico					
28	<b>Criterio: Percepción de los grupos de interés</b>					
29	<b>Criterio: Rendimiento estratégico y operativo personas</b>					
30	4. Creación de áreas de mejora y sus puntos fuertes					
31	<b>FASE 2: PLANES DE ACCION</b>					
32	1. Priorización y selección de áreas de mejora					
33	▫Planificación estratégica y anual					
34	▫Gestión de procesos					
35	▫Sesiones de área					
36	▫Sistemas de información para Gestión					
37	▫Gestión de Innovación					
38	▫Autoevaluación EFQM					
39	2. Definición de áreas de mejora					
40	▫Cambio Tecnológico					
41	▫Cambio proceso y recurso					
42	▫Organización y gestión					
43	3. Definición de planes de acción					
44	▫ Ficha de acción y cronograma					
45	4. Formación de equipos de mejora					

Fuente: Viteri, K. (2021)

Los recursos materiales se refieren a las herramientas, equipos, instrumentos, tecnología e infraestructura física necesaria para llevar a cabo el proyecto. Como se trata de un mejoramiento de la situación actual, se pretende llevar a cabo con los recursos disponibles y hacer mejor uso de ellos, especialmente aprovechar al máximo las ventajas del sistema operativo que la empresa dispone la cual ofrece buenas características para la implementación de un modelo de gestión de calidad enfocado en la EFQM.

Para AGRINAG S.A., las personas son la esencia de la organización y por ello su compromiso total que permite utilizar sus habilidades en su beneficio. De esta manera, se genera el ambiente oportuno para que el personal demuestre su talento en la mejora en los sistemas y procesos y, al mismo tiempo, desarrolle, crezca y se realice, proporcionando capacitación y auto mejora; en personas potenciales generadoras de resultados que conlleven al éxito.

## **2.7. Conclusiones Capítulo II**

- El modelo de gestión de calidad diseñado se convierte en una estrategia que le permitirá a la empresa Florícola, producir valor agregado de modo continuo, adaptándose a los desarrollos del mercado y satisfacer constantemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de los clientes. La mejora continua optimiza los procesos existentes, excluyendo operaciones que no agregan valor y reduciendo defectos o errores.
- El diseño de gestión de calidad EFQM permitirá que la Florícola AGRINAG S.A., sea más eficiente y eficaz en sus procesos gerenciales, administrativos y operativos; manteniendo la mejora continua en todas las áreas y así tener un margen de utilidad adecuada. El modelo EFQM presenta la enorme ventaja que puede servir de guía operativa para, a partir de los resultados de la autoevaluación, planificar acciones para crecer en la excelencia e ir alcanzando niveles superiores marcados por la norma referencial.
- Para el desarrollo del diseño planteado, se destaca la utilización de una serie de fichas de registro de puntos fuertes y áreas de mejora que parten de los

resultados del cuestionario, de manera que se puedan describir los planes de acción elaborados por el equipo designado para tal fin. Estos resultados pueden compararse con los de las otras entidades de características similares. Este aspecto es de suma importancia para realizar en el futuro un seguimiento formal y objetivo en los procesos de mejora a los que se dirigen este tipo de organizaciones.

- El proceso estructurado de selección, evaluación y reevaluación de proveedores garantizará a la organización la calidad de los productos/servicios adquiridos, bajo especificaciones y parámetros de control definidos. Los objetivos de calidad permitirán el direccionamiento claro y eficiente de la Florícola, mediante un seguimiento constante y la toma de acciones oportunas en caso de presentarse desviaciones.

### CAPÍTULO III.

#### APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

##### 3.1. Evaluación de Expertos

El procedimiento que se escogió para determinar la validación del instrumento en la presente investigación, fue el de Juicio de Expertos, en este caso dos expertos en contenido especialistas en administración y uno en metodología, a cada experto se le hizo entrega del instrumento y reportaron que hay redacción, pertinencia y correspondencia en cuanto a la construcción y contenido del cuestionario con los objetivos de la propuesta. Una vez que se logró la validación del instrumento, previa evaluación de los expertos, se siguió con la aplicación del mismo.

Los expertos revisaron el contenido, la redacción y la pertinencia de cada ítem, y realizaron las recomendaciones para que la investigadora efectuara las debidas correcciones, la cual el experto uno, expreso que a través de las preguntas formuladas en el cuestionario se corresponden con la información necesaria para desarrollar el trabajo que conlleve al logro de los objetivos. Por otra parte, el experto dos, manifestó que hay buena pertinencia en cuanto a los objetivos de la investigación, indicadores, ítems y coherencia en las preguntas. Por último, el experto tres, dejo claro que la validación de contenido y construcción de los instrumentos se realizó con pertinencia, dejando su evaluación final como buena.

El proceso de validación se consolidó de la siguiente manera:

*Tabla 16. Matriz de validación de la propuesta*

EXPERTO	PERTINENCIA			REDACCIÓN			CORRESPONDENCIA		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		

(B) Bueno

(R) Regular

(D) Deficiente

Fuente: Viteri, K. (2021)

De este modo, puede verse que el instrumento propuesto fue aprobado por los expertos para la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad en la Florícola AGRINAG S.A., de la Provincia de Cotopaxi.

### 3.2. Evaluación de Usuarios

A este respecto, se procedió a contactar a 5 jefes departamentales de AGRINAG S.A. que han trabajado con el modelo EFQM en el país, a fin de conocer sus opiniones con relación a su aplicación en cuanto a las debilidades, beneficios y áreas de mejora. La vía de comunicación fue por correo electrónico, arrojando los siguientes resultados:

En este contexto epistemológicamente dirigido en base al Coeficiente de confiabilidad de Spearman-Brown según Sieara Bravo R. (2004), se estimó el coeficiente de alta confiabilidad se determina el grado de validez del criterio aplicada; y se estima una escala valorativa de Likert donde 5 Muy de acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Indeciso, 2 En desacuerdo, 1 Muy en desacuerdo.

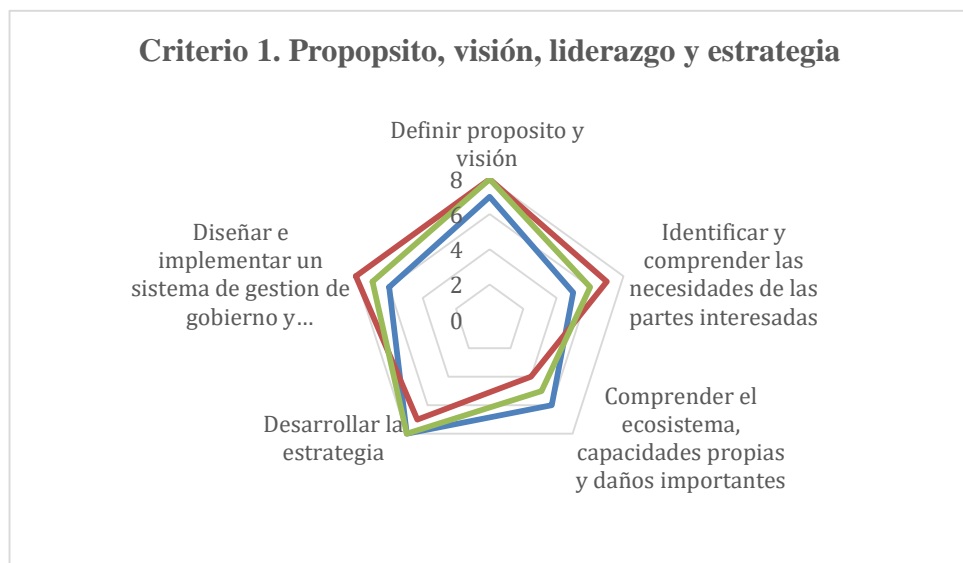
Según, Namakforoosh (2000). Se establece la fórmula de coeficiente de Spearman-Brown que determino  $r=0.7946$  como resultado de los ítems propuestos para el análisis Según Oseada, D. (2011) en un rango menos de 0.53 a menos como confiabilidad (nula), 0.54 a 0.59 (baja), 0.60 a 0.65 (Confiable), 0.66 a 0.71 (muy confiable), 0.72 a 0.99 (excelente Confiabilidad), 1.0 (Confiabilidad perfecta).

En base a la fórmula de aplicación con  $r$  como numero de ítems de la escala o muestra,

$$r = \frac{N(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Confiabilidad Spearman									
	Ítems	I	II	III	A	B	AB	A <sup>2</sup>	B <sup>2</sup>
<b>Sujetos</b>									
Gerente General (1)		3	5	5	8	5	40	64	25
Jefe de Producción (2)		5	4	5	10	4	40	100	16
Jefe de Ventas (3)		4	4	5	9	4	36	81	16
Jefe de Recursos Humanos (4)		4	5	3	7	5	35	49	25
Jefe Financiero (5)		1	2	2	3	2	6	9	4
Representante de Junta Administrativa (6)		4	3	3	7	3	21	49	9
				$\Sigma$	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>178</b>	<b>352</b>	<b>95</b>

En base a criterios de 6 técnicos considerado como jueces y profesionales con criterio en la gestión de calidad se obtiene una aproximación con el cálculo de validez y confiabilidad de Spaerman-Brown con ítem de análisis I (Autoevaluación), II (Criterios), III (Planes de Acción) con una  $n$  ( $\sum AB$ ) de 1068 y una ( $\sum A$ ) ( $\sum B$ ) con 1012 que arroja un resultado de producto de 7216. El Índice de correlación de Pearson ( $r$ ): 0.66, y por otro lado el grado de Corrección según Spearman-Brown ( $R$ ): 0.7946, esto refleja que entre más cerca de 1 está  $R$ , más alto es el grado de confiabilidad entre los ítems de consideración que refleja una aproximación valida.



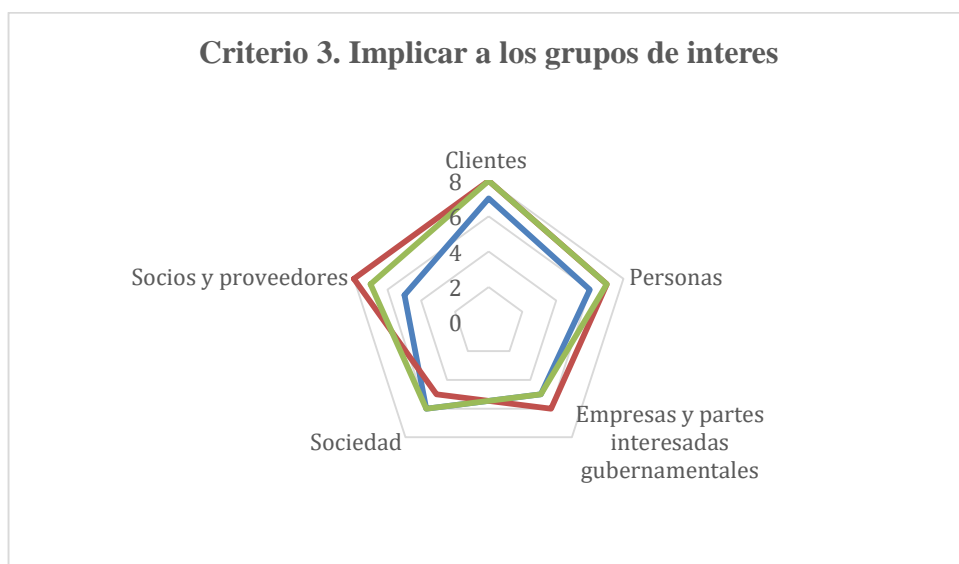
Criterio 1: Propósito, visión, liderazgo y estrategia. –

El desarrollo de la misión, la visión y el compromiso del personal en los planes de mejora, así como la delegación de responsabilidades en el diseño e implementación en el sistema de gestión. En el efecto de la implicación interna, y la evaluación de la estructura organizativa con énfasis en los procesos.



#### Criterio 2. Cultura Organizacional. –

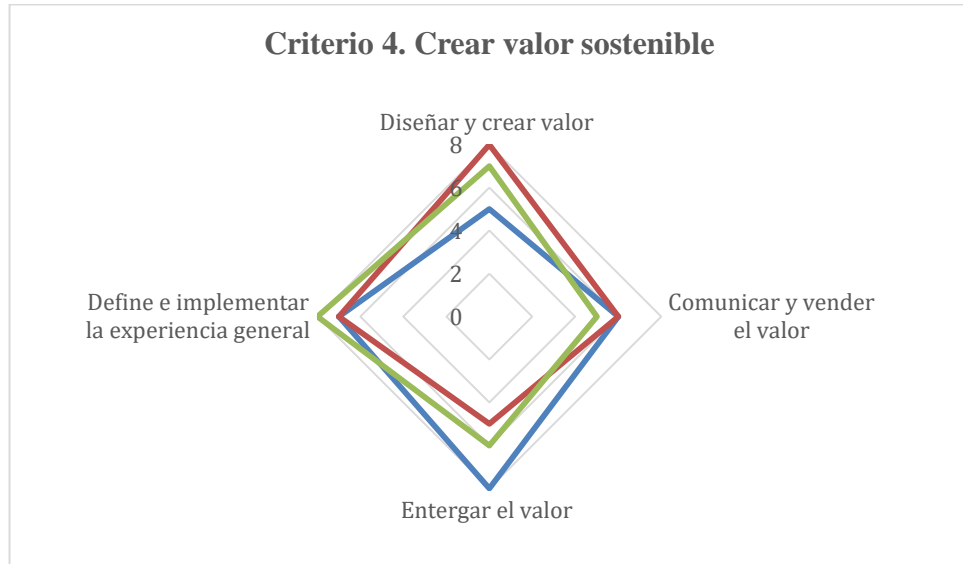
El empoderamiento y la atribución de la creatividad y la innovación en los contextos de realización de cambio en la implicación interna con la planeación de para satisfacer las necesidades corporativas y la participación en el desarrollo de las actividades previstas en su estructura organizacional con el sustento de valores para la mejora de la comunicación interna.



#### Criterio 3. Implicar a los grupos de interés. -

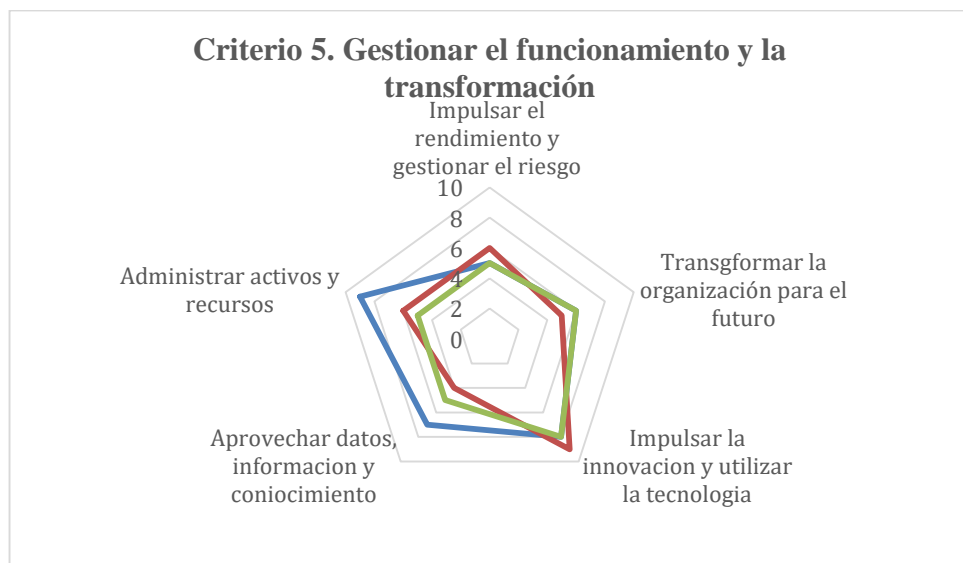
La definición de los procesos para identificar a los grupos de interés y analizar las mejoras con el fin del reconocimiento del personal conjuntamente con

la sociedad y la revisión de la efectividad del cambio que implican personalmente en los clientes, socio y proveedores y empresas y partes interesadas para asegurar el desarrollo.



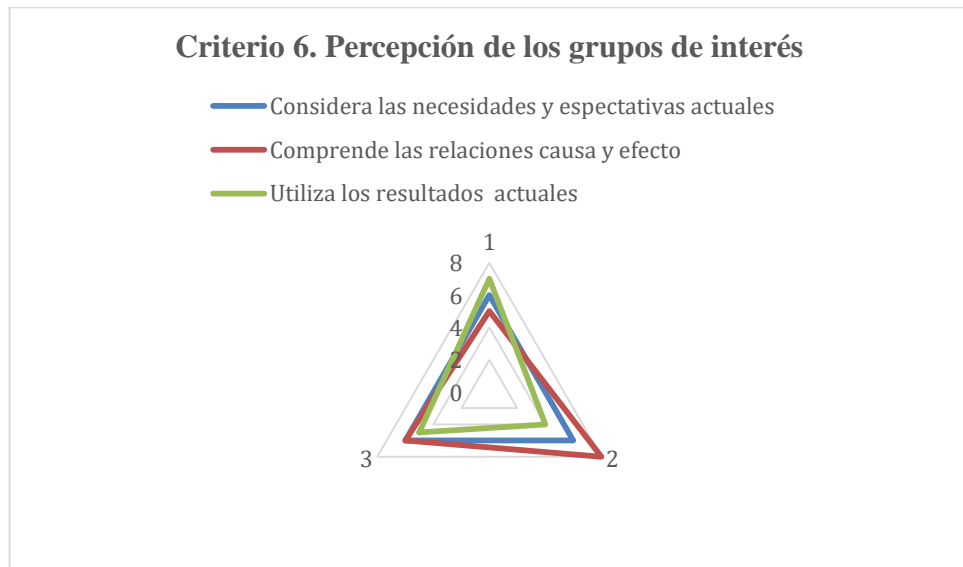
Criterio 4. Crear valor sostenible. –

La identificación de oportunidades de alianzas estratégicas y la implantación del sistema de gestión de la calidad en la organización para la generación de actividades compatibles con una estrategia gestión centrada en la creación de valor con las expectativas financieras relacionadas con las mejores prácticas en los procesos Productivos de la organización.



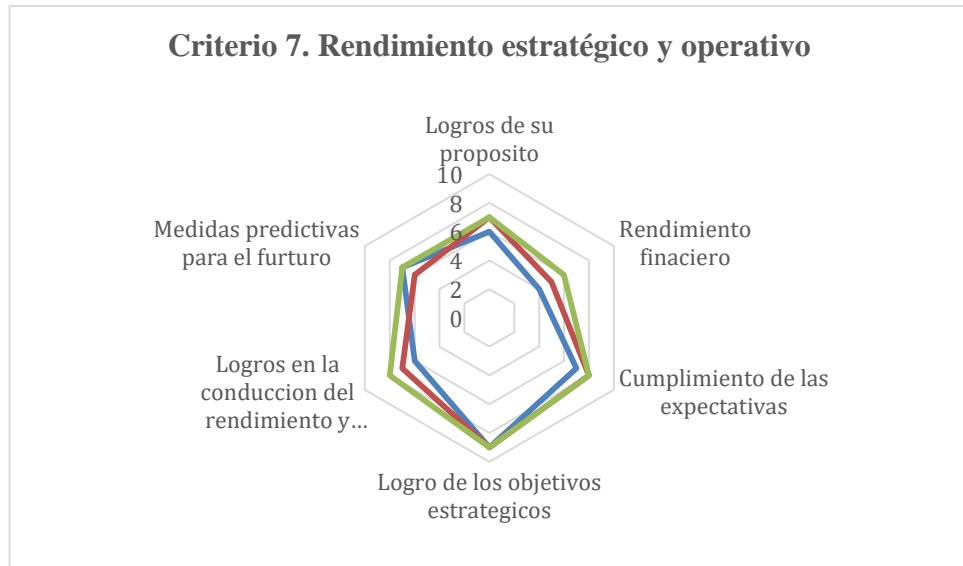
Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación. –

La evaluación de los datos de una planificación económica con el fin de determinar los efectos del funcionamiento de las nuevas tecnologías y modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización, a través de la creación de una herramienta de análisis para evaluar riesgos estratégicos corporativos para identificar la forma de solucionarlos.



Criterio 6. Percepción de los grupos de interés. -

El equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés en el corto y mediano plazo, a través del proceso de información interna para la elaboración de un plan estratégico general con la implementación y despliegue de planes y metas para anticipar las expectativas de clientes, empleados, proveedores y accionistas.



Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo. -

El desarrollar, revisar y actualizar las políticas internas y estrategias generales de manera coherente con la misión, la visión de la organización, la comunicación de los planes de mejora con la adecuación de los objetivos individuales y de equipo con el aporte de la capacidad de las personas a través del trabajo.

Es importante notar que estos resultados reflejan la experiencia de cada entidad en la implementación del modelo, las debilidades encontradas son propias de la dinámica durante el proceso, no del modelo EFQM, demostrando la validez, pertinencia, efectividad y viabilidad del mismo al desarrollar los aspectos de mejora

### **3.3. Evaluación de impactos o resultados**

#### **3.3.1. Impacto Externo**

Al realizar el análisis externo de la empresa florícola AGRINAG S.A., se identifican variables que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa, constituyendo aspectos que no son controlables por parte de la empresa.

Es importante destacar que AGRINAG S.A., se enfrenta cada vez más a un ambiente que cambia constantemente, en aspectos demográficos, económicos, legales, que en ciertos casos pueden frenar el desarrollo de un ente.

### 3.3.2. Impacto Económico

Los mercados necesitan tanto poder adquisitivo, como personas. El ambiente económico consiste en los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gasto en el ambiente económico en el que se desenvuelve el Ecuador, está señalado por varios indicadores que definen sus condiciones económicas frente a otros países y dentro del mismo, como la tasa de inflación, la canasta familiar, Producto Interno Bruto (PIB), tasa de interés.

En sus últimos aspectos financieros destacados, AGRINAG S.A., informo un aumento en su ingreso neto del 9,12% en 2019. Su activo total registró crecimiento de 21,01%. El margen neto aumentó 3,36% en 2019.

Datos financieros claves: Tasa de crecimiento anual de los últimos dos años en divisa local (dólares americanos). Todos los datos financieros se incluyen en el informe comparado.

Ingresos netos por ventas 9,12%

Total, Ingreso Operativo 7,86%

Ganancia Operativa (EBIT) -0,03%

EBITDA 6,66%

Ganancia (Perdida) Neta 151,42%

Activos Totales 21,01%

Total, de patrimonio 20,96%

Margen Operacional -0,59%

Margen Neto 3,36%

Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) 12,64%

Prueba Acida 0,06%

Coefficiente De efectivo -0%

### **3.3.3. Impacto Tecnológico**

La florícola AGRINAG S.A., para realizar su trabajo diario cuenta con tecnología de punta y los siguientes medios tecnológicos: bombas de fumigación, tijeras para cortar flores, bomba de agua, mangueras de riego de agua, capuchones de plásticos, capuchones de papel, mallas de rosas, tinas, cartón de embonche, grapadoras de rosas, medidor de corte de rosas, pesador de rosas y ligas para rosas

Como análisis en este punto, se indica que las maquinarias y equipos que utiliza la florícola son adecuados y cuentan con tecnología avanzada porque cuentan con todos los implementos necesarios e indispensables para la producción de rosas lo que representa una oportunidad, ayudando a que la florícola cultive rosas con altos niveles de calidad y cuidado del producto para satisfacer las necesidades de los clientes y sus exigencias y con esto la empresa obtendrá una mayor acogida de su producto, mayor lucro para la florícola y reconocimiento mundial hacia la empresa y sus empleados.

### **3.3.4. Impacto Ambiental**

En el Ecuador como en los demás países del mundo es urgente encontrar el equilibrio buscado entre el desarrollo económico y la conservación ambiental. El país su gente y su gobierno, deben fortalecer la acción conjunta entre países desarrollados y subdesarrollados. Establecer procesos de control que aseguren la puesta en práctica de leyes y políticas ambientales existentes intercambio de deuda externa concienciar a la población, transporte y explotación de recursos.

En relación a este aspecto, en la página web de la empresa se menciona que AGRINAG S.A., tiene 26 hectáreas de producción de rosas localizadas a una altitud de 2.852m sobre el nivel del mar en las laderas del volcán Cotopaxi, Ecuador. El sello alemán Programa de Sello Floral (*Flower Label Program*, FLP por sus iniciales en inglés) es solo una muestra la responsabilidad social y cuidado con el medio ambiente.

Además, cuentan con el certificado Alianza Empresarial para un Comercio (*Business Alliance for Secure Commerce*, BASC) para proteger a todos los que hace AGRINAG S.A., de la ilegal e inmoral industria del narcotráfico.

La principal fortaleza de AGRINAG S.A., es su personal. Todos los colaboradores reciben entrenamientos y charlas mensuales. Creemos que la forma de lograr nuestra misión es contar con un personal disciplinado, motivado, informado y honesto. Por ello ofrecen facilidades como transporte gratis, dispensario médico, comisariato, convenios escolares y un novedoso sistema de incentivos y bonos.

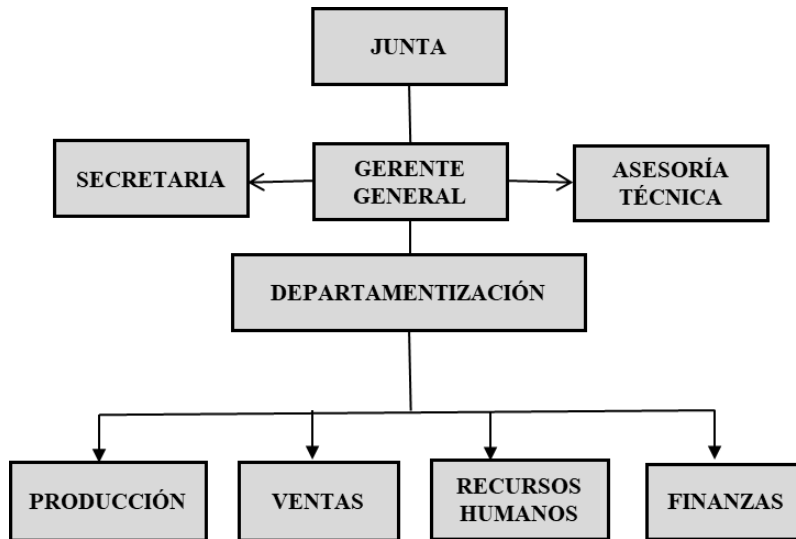
Se puede agregar que se entiende por impacto ambiental el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos yendo en contra de los procesos naturales. Las acciones humanas, motivadas por la consecución de diversos fines, provocan efectos colaterales sobre el medio natural o social, además puede ser una oportunidad para la empresa ya que ayuda a la conservación de la vida silvestre y la naturaleza ayudando a la forestación y al cuidado del medio ambiente (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018).

### **3.3.5. Microambiente**

Se refiere a todos los microfactores que afectan la estrategia, la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa. Es vital para el éxito de una empresa realizar un análisis microambiental antes de tomar una decisión. Corresponde al entorno interno de la empresa. Esto envuelve todos los departamentos, como finanzas, administración contabilidad, compras, y operaciones comerciales, investigación y desarrollo. Cada uno de estos departamentos influye en las decisiones de marketing (Sy Corvo, 2018). Estos son la estructura organizacional, Recursos Humanos Proveedores, clientes y la competencia.

Con respecto a la estructura organizacional, está representada por el siguiente organigrama funcional:

**Gráfico 6.** Estructura Organizacional de AGRINAG S.A.



*Fuente:* Viteri, K. (2021)

La organización de la florícola es fundamental ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten a través de la junta directiva que es la máxima autoridad de la empresa con su representante que es el gerente general.

Al frente de esa empresa se encuentra el gerente general el Ing. Jorge Peñafiel quien tiene a cargo todas sus funciones dentro de la empresa el cual tiene que hacer cumplir las resoluciones de la asamblea y coordinar las direcciones de la misma. Es importante destacar que, al indagar sobre el Sistema de Gestión de Calidad adoptado, el gerente informa que actualmente se rigen por patrones estándares nacionales e internacionales de calidad. Sin embargo, no se rigen por ningún programa o modelo calificador especializado.

La secretaria cumple un papel fundamental ya que es la que se dedica a ayudar al gerente general con sus funciones. El asesor técnico es la persona que asesora en materia técnica legal cuando la empresa lo requiera. Dentro de la departamentalización existe el departamento de producción en el cual su autoridad es el jefe de planta quien realiza las siguientes funciones como el control de calidad, manejo operativo de inventario y revisar stock variado de productos.

A su vez cuenta con el departamento de ventas quien su autoridad es el jefe de ventas el cual realiza las siguientes funciones como planificar la situación óptima

de los locales de ventas, redactar especificaciones de ventas realistas para los vendedores.

Para la empresa el departamento de recursos humanos es el más importante ya que en este departamento contamos con el talento humano el cual está a cargo de un jefe de Recursos Humanos quien cumple las siguientes funciones como contar con un plan de relaciones personales entre el personal y el responsable y a su vez tiene un control sobre todo el personal de la florícola.

La función principal del departamento de finanzas es la administración general de los recursos económicos de la empresa. Para ello, deberán tomar decisiones sobre como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa a través de proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

Como análisis se puede decir que todos estos cargos antes mencionados están siendo ocupados por personas responsables, serias y comprometidas con la entidad por lo tanto es una fortaleza para la Florícola AGRINAG S.A., porque se cuenta con personal lo suficientemente capacitado para ocupar cada uno de los cargos asignados anteriormente mencionados, los cuales son muy importantes y son los pilares fundamentales para que la empresa siga creciendo día a día.

En cuanto a los recursos humanos de AGRINAG S.A., cuenta con 205 colaboradores los cuales se dividen en 128 personas de cultivo, 19 de mantenimiento, 14 en administración y 44 de postcosecha; los mismos que están asegurados en el IESS y tienen todos los beneficios que le otorga la Ley y tienen un dispensario médico, una guardería y el personal que trabaja en la florícola.

Se trata de una población con un nivel de escolaridad bajo y medio, cuenta también con técnicos y profesional universitario, especializado en el área de su desempeño dentro de la organización; a pesar de tratarse de personas con estudios afines con las tareas a realizar, les brindan capacitación inicial, mediante la cual se puedan desempeñar de la mejor manera dentro de la empresa, y a partir de su experiencia puedan adquirir conocimientos adicionales que les permite convertirse en verdaderos expertos dentro de la agricultura, la capacitación interna se propone

entregar a los trabajadores las herramientas, enfoques y métodos necesarios para el alcance de una buena producción.

Como agregado se reseña que para la empresa es de gran importancia y prioridad contar con un recurso humano capacitado y capaz de lograr los objetivos propuestos por la empresa para el crecimiento de la misma y esto a su vez es una fortaleza ya que cuenta con personal eficiente y competente y de esta manera realizar sus labores asignadas para lograr obtener un producto de buena calidad y un buen desempeño en sus diferentes actividades.

En relación a los proveedores la empresa AGRINAG S.A., se dedica a la comercialización internacional de flores, siendo su principal mercado Russo. En razón de ello sus proveedores son las fincas o plantaciones de flores de las localidades de Pichincha, Lasso y el Barrio Patutan, etcétera; en razón de su cercanía y calidad del producto.

La Florícola cuenta con proveedores directos para adquirir una amplia variedad de productos, así también para mantener un stock que permita atender la demanda necesaria del mercado, así como se debe cumplir con las regulaciones y condiciones que tiene la empresa, ofertando productos a un costo lo más bajo posible, la razón de esto, es que, el mercado al cual está dirigido es muy amplia en tal circunstancia se debe proveer con productos buenos y baratos, para la empresa la labor fundamental es tener un portafolio de proveedores conocidos para este mercado. Siendo los actuales representados como sigue:

**Tabla 17.** Proveedores de AGRINAG S.A

Nombre	Dirección	Provee
AGRIPAC S.A.	Vía Panamericana norte km 22 y Tanicuchi	Insumos para la agroindustria
AGRITOP S.A.	km. 1 s/n vía Samborondón	Fertilizantes
Agromaquinaria Maruyama Internacional CIA.LTDA	Parkenor-carretera Panamericana norte km 6.5 local 50	Maquinaria
AGROPLANTAS Cía. Ltda.	km 6 Itulcachi vía Pifo-Sangolqui s/n e Itulcachi	Patrones
AGROPLÁSTICOS S.A.	Av. Manuel Córdova Galarza oe5-116	Plásticos y mangueras

**Fuente:** Elaboración propia, basado en AGRINAG S.A. (2020)

En lo que respecta a calificación estos son los proveedores más importantes con los que trabaja AGRINAG S.A., por qué tienen buenas relaciones tanto en plazos de pagos y también en precios bajos por lo tanto se convierten en oportunidad para esta empresa ya que los proveedores con los que se cuenta presentan sus productos de buena calidad, le ayuda y le fortalece al momento de la adquisición del producto y a la venta del mismo.

Por otro lado, las empresas florícolas del sector cuentan con clientes potenciales del extranjero desde algunos años atrás; el siguiente cuadro detalla a los principales clientes por países. Es creer sólidamente que el cliente es la razón de ser de la empresa. A continuación, una lista de los mejores clientes:

**Tabla 18.** Clientes AGRINAG S.A.

Nombre	Dirección
ABBB Comercial Services	Av. Shyris #1240 y Portugal. Ed. Albatros of. 204 2do piso
Absolute Floral Farms	Roca 130 y Av. 12 de octubre Ed. Gayal of 1203
Ace Flowers	1903 South Daily Ash Ford
Acuarela Fresh Flowers	Mariana de Jesús acceso 41,42,43, casa 794
Agriflora	305 477 0291
Alcomin LTD.	Urbanización Jardín del este calle Padre Carlos 63 a
Buds Floral	58 North Harrison Av.
By Flor	Mercer Princeton Avenue
Carbone Floral Distributors	One Goddard Drive, Cranston, RI 02920

*Fuente: Elaboración propia, basado en AGRINAG S.A.*

Cabe destacar que los clientes por ser parte fundamental para la empresa y serán quienes califiquen la disposición, comodidad, calidad y garantía de los precios y productos que se van ofertar, otro aspecto muy importante de la Florícola es que ofertan productos de buena calidad a precios accesibles y utilizan una estrategia de bajos precios vs la competencia lo que produce una oportunidad ya que el producto que comercializa la empresa cumple con las exigencias del mercado y presenta diferentes variedades de flores por ende su adquisición día a día es frecuente.

En referencia a la competencia, el mercado en donde se desenvuelve la empresa es muy competitivo la razón es que los productos se pueden adquirir en cualquier punto de venta fruto de mucha competencia especialmente de las cadenas que ofrecen los mismos productos. Por información recibida por parte del Gerente de la entidad, la principal competencia es con países como Perú, Chile, Colombia y México.

En este contexto, Colombia es el mayor desafío competitivo lo que se convierte en una amenaza para la Florícola ya que ellos cuentan con acuerdos por lo tanto su producto paga menos aranceles lo cual afectaría directamente al momento que la empresa exporte su producto ya que tienen que pagar aranceles mayores afectando económicamente a la florícola ecuatoriana. Sin embargo, en toda Latinoamérica y en el mundo el cultivo de flores se ha visto profundamente afectado por la cuarentena debido a la pandemia del Covid-19, obligándolos a disminuir la producción y los costos (Primicias, 2021).

### **3.4. Conclusiones Capítulo III**

- a) Durante el proceso de validez de expertos y usuarios, se pudo obtener opiniones fundamentadas de parte de profesionales y conocedores del modelo propuesto que, a pesar de no existir concordancias unánimes, se pudo determinar las debilidades y fortalezas del mismo. Esto permitió un análisis profundo, que dará lugar a la toma de decisiones respecto a qué modificar, integrar o eliminar, adaptándolo a las necesidades y exigencias de la organización.
- b) La evaluación de impactos facilitó la comprensión de los distintos factores y elementos internos y externos que forman parte de la institución, los cuales se vinculan entre sí y con la empresa de forma sistemática y continua, influyendo en la estrategia, la toma de decisiones y el rendimiento empresarial. El realizar una descripción de la organización y su entorno permitirá identificar los puntos débiles que tiene y de esta manera transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.
- c) Cabe resaltar que es vital para el éxito corporativo llevar a cabo un análisis del microambiente antes de establecer planes de acción de mejora ya que su resultado deberá tener relación directa con los objetivos de la organización, pues, los cambios que se presenten en estos, afectan de manera significativa el curso normal de los procesos que a nivel interno y externo se realizan.

## CONCLUSIONES GENERALES

El proceso de investigación que condujo al diseño de un modelo de gestión de calidad EFQM para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi, permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos arrojando las siguientes conclusiones:

- El diseño del modelo europeo EFQM es de gran utilidad para las organizaciones que requieran realizar el proceso de autoevaluación, procurando identificar las áreas que ameriten ser optimizadas de una manera consensuada, así como conocer los puntos fuertes, disminuyendo la subjetividad que supone valorar un concepto como la excelencia en una empresa, involucrando en el proceso de autoevaluación al personal. También se debe incorporar conceptos y valores relacionados con la excelencia. El modelo de este sistema tiene la finalidad de autoevaluar a la institución, corregir sus falencias y mantener sus aciertos en cuanto a su gestión gerencial, administrativa y operativa.
- La Florícola AGRINAG S.A., posee un Sistema de Gestión de Calidad basado en los estándares y normas nacionales e internacionales, sin embargo, actualmente no está registrada en ningún programa calificador como el diseño sugerido, este denota el empleo de una serie de fichas de registro de debilidades y áreas de mejora que parten de los resultados de un cuestionario diagnóstico, de manera que se puedan describir los planes de acción elaborados por el equipo designado para tal fin. En los rubros en donde no existe control de calidad, será factible desarrollar estrategias que propicien la medición de los logros obtenidos, reducción de períodos improductivos y optimización de toda la gestión.
- En este contexto, la Florícola AGRINAG S.A.; desde sus inicios conserva una cultura organizacional enfocada a la calidad que ha viabilizado la estandarización de operaciones y esquemas relacionados con el desarrollo de los productos y servicios ofrecidos a los mercados ecuatorianos e internacionales, creando un entorno favorable para optimizar las fortalezas analizadas por medio del diseño de un sistema de gestión de calidad.

- La descripción de los procesos administrativos, de producción y calidad de la Florícola AGRINAG S.A., proporcionó el conocimiento de los elementos internos que conforman la organización, siendo ejecutados de forma sistemática y continua, mediando en el liderazgo, la toma de decisiones y el rendimiento empresarial e individual, a fin de generar planes de acción que se vinculen con los objetivos de la entidad. De esta forma es posible afirmar que el Modelo EFQM diseñado puede considerarse para la florícola, como una herramienta que posee, la capacidad de gestionar objetiva y exitosamente todos los procesos gerenciales, administrativos y operativos, considerándolo como un paso natural hacia la excelencia corporativa.
- El Modelo de Excelencia EFQM representa un referente metodológico de aplicación para un sistema de gestión de la calidad que está diseñado para todo tipo de entidades sin variación de sus resultados en cualquier empresa, sea por el tamaño o la estructura organizacional existente. Esto se debe, a que la normativa del diseño no contiene requisitos a seguir, sino que contiene pautas que permiten mejorar los productos y servicios brindados.

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la investigación, se generan las siguientes recomendaciones:

- Revisar periódicamente la documentación relacionada con cada proceso a fin de garantizar la adecuación y aplicabilidad, permitiendo así su actualización en caso de presentarse cambios en el desarrollo de las actividades. Sensibilizar constantemente al personal sobre las repercusiones de su trabajo en la calidad del servicio prestado por la organización, utilizando un enfoque al Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo, asegurar el compromiso de los empleados involucrados en acciones críticas para la prestación del servicio. Igualmente, el compromiso de la alta dirección debe permanecer constante, garantizando su eficacia frente a las situaciones cambiantes del mercado que pudieran alterar su estructura.
- Es importante señalar que la aplicación del diseño modelo EFQM puede ir de la mano con una certificación europea que impactará positivamente en la imagen de la organización, por lo que se sugiere que, una vez que se estudie la posibilidad de aplicarlo se plantee obtener una futura certificación de calidad.
- Se recomienda para futuras investigaciones profundizar en áreas vinculantes con orientación hacia el logro de la excelencia, tales como la optimización de la página web, la planificación de talleres sobre el modelo EFQM más actualizado, la contratación de un coach que implemente charlas y cursos motivacionales, así como otras acciones que favorezcan el sentido de pertenencia y la productividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGRINAG S.A. (2020) *AGRINAG S.A. ISI EMERGING MARKETS GROUP*.  
[https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Agrinag\\_SA\\_es\\_3564742.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Agrinag_SA_es_3564742.html)
- Aguilar, A. (2010). *Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa “filtración industrial especializada S.A. de C.V.”* de Xalapa [Tesis de postgrado, Universidad Veracruzana]. <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/aureliano-aguilar-bonilla.pdf>
- Cabascango, M. (2019) *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para el área de postcosecha de la empresa Ecuatorian Flower* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte].  
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9237>
- Carro, R., y González D. (2010). *Diseño y selección de procesos. Administración de las operaciones*. [http://nulan.mdp.edu.ar/1613/1/08\\_diseno\\_procesos.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1613/1/08_diseno_procesos.pdf).
- Carro, R., y González D. (2011). *Administración de la calidad total*.  
[http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Chinchay, M. (2019). *Gestión de calidad y el desempeño organizacional en un Colegio de Chosica, Lima 2018* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30881/Chinchay\\_HMH.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30881/Chinchay_HMH.pdf?sequence=1)
- Coaguila, A., (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad, en la empresa O&C S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Católica San Pablo].  
[https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_MET.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf)
- Córdova, D. (2019). *Gestión de calidad basada en el modelo EFQM para el grupo educativo UK* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato].  
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/29575>
- Corma, F. (2012). *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de excelencia en PYMES*. (1<sup>era</sup> Ed.). Ediciones Díaz de Santos S.A. <https://www.editdiazdesantos.com/libros/corma-canos-francisco-aplicaciones-practicas-del-modelo-efqm-de-excelencia-en-pymes-L03007170101.html?articulo=03007170101>
- Cumbal, J. (2019). *Estándares de control de calidad para las empresas florícolas de la parroquia Tupigachi ciudad de Tabacundo* [Tesis de pregrado, Universidad Regional

- Autónoma de los Andes UNIANDES].  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7860/1/PIUICYA003-2018.pdf>
- Daft, R. (2015) *Teoría y diseño organizacional*. (10<sup>ma</sup> Ed.). Cengage Learning Editors.  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>.
- De Berríos, O., y Briceño, M. (2009). *Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to. Nivel. Visión Gerencial* [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545882009.pdf>
- Escobar, C. (2020). *Análisis y evaluación del sistema de gestión de una empresa del sector agroalimentario a través del modelo EFQM 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Valencia]. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/157796/26748837\\_TFG\\_15991186497642073732981761686614.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/157796/26748837_TFG_15991186497642073732981761686614.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Evans, R., y William, M. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7<sup>ma</sup> Ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administración-y-control-de-la-calidad-7ed-James-R.-Evans-y-William-M.-Lindsay.pdf>
- Fierro I. (2014). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Revista Saber, ciencia y Libertad*. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1792/1330>
- García, J. (2019). *Nuevo Modelo EFQM 2020*. Publicación Grupo Develop [https://grupodevevelop.com/wp-content/uploads/2020/01/modelo\\_efqm\\_2020\\_fgd\\_jgv.pdf](https://grupodevevelop.com/wp-content/uploads/2020/01/modelo_efqm_2020_fgd_jgv.pdf)
- Gómez, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista EAN*, 70, 167-180. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a14.pdf>
- González, G. (2017). *Propuesta de implementación del modelo EFQM al proceso de gestión de control. Caso: Contraloría General del Estado* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13822/Tesis%20Final%20Javier%20González.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>

- Japan Productivity Center. (s.f.). Japan Productivity Center (JPC). <http://www.jpcc-net.jp/eng/>.
- López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Fundación Confemetal. <https://www.marcialpons.es/libros/novedades-iso-90012015/9788416671007/>
- Martínez, C., y Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://revistas.uned.es/index.php/educaciónXX1/article/view/342>.
- Mateo, R (2009) *Sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente – PARTE II*. <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
- Merino, M. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad Basado en el Modelo EFQM para la Dirección de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi* [Tesis de pregrado, Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1961>
- Modelo EFQM (2019). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. <http://www.efqm.es>
- Morales, C., y Masis, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *TEC Empresarial*, 8(2), 41-49. <https://dialnet-unirioja.es>
- Murcia, E. (2020). *La gestión del conocimiento y la gestión de la calidad en las organizaciones* [Tesis de postgrado, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7953/1/53743-2020-II-GC.pdf>.
- Norma Internacional ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad, fundamentos y vocabulario*. <http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Peláez, B. (2018). Producción y exportación crece en sector floricultor en Ecuador. Sofos comunicaciones. <http://www.sofoscorp.com/produccion-exportacion-crecen-sector-floricultor-ecuador>.
- Pérez, J. (2015). *Gestión por procesos*. (5ª Ed.). <https://books.google.com.pe/books?id=koSkh64nRb4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Plan Nacional de Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades, 2017. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>

- Primicias (2021, 18 de marzo). *En menos de un año el sector florícola ha perdido USD 80 millones*. Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/floricola-flores-perdida-emergencia-sanitaria-coronavirus/>
- Ramírez, J. (2017, 17 de abril). *Fundación Europea para la gestión de la calidad otorgó a EUPRIM su segunda estrella*, EUPRIM. <http://www.ueprim.edu.ec/site/index.php/110-efqm-nivel2>.
- Rojas, R. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones CESANCA, C.A. orientado a los sistemas de información gerencial* [Tesis de pregrado, Universidad de Carabobo]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4102/rojas.pdf?sequence=1>
- Ruiz, G. (2017). *Impacto del modelo de excelencia de calidad EFQM en las instituciones educativas públicas del Ecuador* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17228/1/Impacto%20del%20Modelo%20de%20Excelencia%20de%20Calidad%20EFQM%20en%20las%20instituciones%20Educativas%20del%20Ecuador%20-%20Ga.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2018). *Impacto ambiental y tipos de impacto ambiental*. <https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/impacto-ambiental-y-tipos-de-impacto-ambiental>
- Suárez, E. (2020). *Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica* [Tesis de postgrado, Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/64405/Tesis%20Doctoral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Education. <http://peruhydraulics.com.pe/ebook/Administracion-de-la-calidad.pdf>
- Sy Corvo, H. (2018, 28 de abril). *Microambiente de la Empresa: Factores, Análisis y Ejemplo*. Liferder. <https://www.liferder.com/microambiente-empresa/>
- Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: A recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31-44. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024721028328>

## ANEXOS

### Anexo1. Cuestionario de Autoevaluación EFQM

#### Instrucciones

Cada pregunta hace referencia a un aspecto de la gestión de la gestión respecto a la cual el evaluador ha de valorar el nivel de excelencia. Se dan cuatro posibilidades de respuesta:

SIN EVIDENCIAS	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
No se ha planteado nada en relación a la pregunta o lo que se ha hecho es anecdótico.	Se realizan actividades en relación a la pregunta, aunque éstas son más bien parciales y se llevan a cabo de forma poco estructurada. Las acciones se llevan a cabo de forma más bien reactiva.	Existe un planteamiento sólido y estructurado en relación a buena parte de los aspectos relevantes relacionados con la pregunta. Las acciones se llevan a cabo de forma proactiva.	Existe un planteamiento muy sólido y muy bien estructurado en relación a todos los aspectos relevantes relacionados con la pregunta. Lo que se hace es lo que más conviene a la política y estrategia de la unidad y a su impacto en todos sus grupos de interés.

Utilizando estos elementos cada pregunta presenta la siguiente estructura:

CRITERIO	SUBCRITERIO	EVIDENCIA				VALORACION TOTAL
		Sin evidencia 0 - 25%	Alguna evidencia 30 - 55%	Evidencia clara 60-85%	Evidencia total 90-100%	
<b>LIDERA ZGO</b>	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores, principios éticos					
	Los líderes Identifican y comprenden las necesidades de todos los miembros de la organización					
	Los líderes comprenden el ecosistema, capacidades propias y desafíos importantes					
	Los líderes desarrollan estrategias que impulsan el cambio en la organización					
	Los líderes diseñan e implementan un sistema de gestión de gobierno y desempeño eficiente					
<b>CULTUR A ORGANIZACIONAL</b>	La cultura de la organización está nutrida de valores					
	Existen las condiciones para realizar el cambio					
	Se promueve la creatividad y la innovación					
	Unión y compromiso detrás del propósito, la visión y la estrategia					

<b>IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	Construyen relaciones sostenibles con clientes					
	Atraen, involucran, desarrollan y retienen a las personas					
	Desarrollan un soporte continuo seguro y sostenido entre la empresa y las partes interesadas					
	Contribuyen al desarrollo, bienestar y prosperidad de la sociedad					
	Construyen relaciones y garantizan el apoyo para crear valor sostenible con socios y proveedores					
<b>CREAR VALOR SOSTENIBLE</b>	Diseñan y crean valor					
	Comunican y venden el valor					
	Entregan el valor					
	Definir e implementar la experiencia general					
<b>GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN</b>	Impulsan el rendimiento y gestionan el riesgo					
	Transforman la organización para el futuro					
	Impulsan la innovación y utilizan la tecnología.					
	Aprovechan datos, información y conocimiento					
	Administran activos y recursos					
<b>Percepción de los grupos de interés</b>	Utilizan indicadores financieros y no-financieros para ayudarlo a medir su desempeño estratégico y operativo.					
	Consideran las necesidades y expectativas actuales y futuras de las partes interesadas.					
	Comprenden las relaciones causa y efecto que impactan en el rendimiento.					
	Utilizan los resultados actuales para pronosticar sobre los futuros.					
<b>Rendimiento estratégico y operativo</b>	Logros, motivación e implicación, satisfacción y servicios de la organización					
	Rendimiento financiero					
	Cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas					
	Logro de los objetivos estratégicos					
	Logros en la conducción del rendimiento y transformación					
	Medidas predictivas para el futuro					

## Anexo 2. Evidencias Fotográficas

*Finca AGRINAG S.A.*

*Cultivo de flores*



*Centro de Rescate Animal de AGRINAG S.A., " Venado de Cotopaxi"*



*Mercado AGRINAG S.A.*

	<p><i>Modelo de gestión de calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi.</i></p>	<p><b>REF:</b> <b>1A</b></p>
	<p><b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p>Página 95.</p>

## 1. Introducción

El informe de validación por expertos sobre la propuesta presentada en el proyecto de investigación, integrado en la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la cohorte II, en la modalidad de INFORME DE INVESTIGACIÓN, en base a los lineamientos, su contenido y su estructura establecida según los parámetros estimados de carácter profesional definida y proporcionada por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de Posgrado para dicho programa de acuerdo a sus líneas y sub-líneas de investigación desde la perspectiva del trabajo realizado.

## 2. Propósito

El objetivo del Informe de Validación de la propuesta del proyecto de investigación, su contenido y la información recibida, para la verificación de resultados y referencias similares de investigaciones posteriores y equivalentes, se presenta:

**Título:** Modelo de gestión de calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi.

**Autora:** Katiana del Carmen Viteri Ortiz


**Tutora:** Ruth Susana Hidalgo Guayaquil MBA.

De acuerdo a la información facilitada para la realización de un estudio de validación dentro del alcance del proyecto.

## 3. Procedimiento de Validación

Se presenta en el siguiente acápite que se ha considerado en la evaluación, los parámetros y metodología con los criterios de valoración técnicos necesarios, definidos en las siguientes categorías:

DESIGNACIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN			
	1 = MALA	2 = BUENA	3 = MUY BUENA	4 = EXCELENTE
<b>Informe de investigación</b>	No corresponde a los lineamientos institucionales y requerimientos técnicos.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura.	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada, pero requiere modificaciones.	Presenta de manera Clara, tacita, Resumida y adecuada.

	<p align="center"><i>Modelo de gestión de calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi.</i></p>	<p align="center"><b>REF: 1A</b></p>
	<p align="center"><b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p align="center">Página 96.</p>

#### 4. Ponderación para la Validación

La práctica recomendada en consideración de los parámetros ha sido estimada, en varios ITEMS del documento con una referencia, que desarrolla en detalle cada uno de las fases y etapas descritas del proceso de investigación:

ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Introducción	4	100%	Excelente
2	Antecedentes	4	100%	Excelente
3	Fundamentación epistemológica	4	100%	Excelente
4	Fundamentación del Estado del Arte	4	100%	Excelente
5	Conclusiones del capítulo I	4	100%	Excelente

ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Título	4	100%	Excelente
2	Objetivos	4	100%	Excelente
3	Justificación	4	100%	Excelente
4	Fundamentación	4	100%	Excelente
5	Desarrollo de la propuesta.	4	100%	Excelente
6	Conclusiones del II capítulo	4	100%	Excelente

ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Evaluación por expertos	4	100%	Excelente
2	Resultados de la propuesta (Si aplica)	4	100%	Excelente
3	Conclusiones generales	4	100%	Excelente
4	Recomendaciones	4	100%	Excelente
5	Referencias	4	100%	Excelente

#### 5. Conclusiones

- a) El trabajo de investigación responde a la normativa y lineamientos sobre la estructura del proyecto de investigación definido por la Universidad Técnica de Cotopaxi, que recopila información importante de fácil comprensión, basado en un contexto objetivo estudio.
- b) La propuesta contiene temas debidamente definidos y concisos como referentes a la Gestión de la Calidad, que permite al investigador definir estrategias para compatibilizar sus actividades internas.
- c) Las conclusiones parciales y totales en todo el documento, así como las recomendaciones expuestas, son acertados en el marco de los resultados de esta iniciativa de investigación y en cuenta al alcance de la validación.
- d) La pertinencia del informe tiene una valoración en sus ITEMS del 100%, que corresponde a un criterio de EXCELENTE, con el fin de aportar valor añadido en el marco de la presente iniciativa de validación analizada, el mismo será un gran aporte para el desarrollo de la empresa objeto de la investigación.

	<i>Modelo de gestión de calidad para la Florícola AGRINAG S.A., de la provincia de Cotopaxi.</i>	<b>REF:</b> <b>1A</b>
	<b>VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b>	Página 97.

## 6. Recomendaciones

- Recomendación 1:** En el escenario actual, se recomienda socializar los resultados académicos obtenidos en base a su recopilación total de información y la posterior aplicación parcial para un óptimo beneficio deseado, con referencia a la metodología aplicada que exigen las Normas de Calidad en la empresa en este caso.
- Recomendación 2:** Se sugiere lograr un equilibrio basado en el marco de la Gestión de la Calidad y las perspectivas estimadas en la investigación, para el desarrollo de carácter integrador y la vinculación directa con la empresa.

### Validado por:

<b>Título:</b> PhD. En Ciencias Empresariales	<b>Cédula de Identidad:</b> 0602041600	<b>Cargo:</b> Docente titular agregado 3 Investigador Universidad Técnica de Ambato
 Firmado electrónicamente por: <b>KLEVER ARMANDO MORENO GAVILANES</b>	<b>Contacto:</b> 0980593425	<b>Email:</b> kleveramoreno@uta.edu.ec
<b>KLEVER ARMANDO MORENO GAVILANES</b>		