

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo tiene como fin implementar y aplicar una eficiente y eficaz administración por procesos y poder establecer una cultura por procesos dentro de la organización. Para el efecto se ha desarrollado el mejoramiento de procesos del área de Seguridad y Salud de la Empresa Ecoroses S.A.

Es importante considerar que la Administración por Procesos es una actividad continua y reiterativa dirigida a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada en el ambiente en que se desenvuelve.

El nuevo enfoque de la Administración del Sector Público como del Privado, se fundamenta en la filosofía de Gestión por Procesos, en sustitución del enfoque tradicional basado en el modelo funcional.

“Para triunfar, las organizaciones deben aceptar que los empleados que tienen contacto con los clientes externos e internos, son verdaderos responsables del éxito de toda organización.”¹

En la actualidad las organizaciones de alto desempeño deben ser competitivas, estar en un proceso de mejora continua, para lo cual requieren de líderes con mentalidad abierta, ágil e innovadora, además los gerentes deben ser eficientes, eficaces y comprometidos con la organización para entregar un servicio de calidad que supere las expectativas de sus clientes o consumidores.

Entendemos por proceso a cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente interno o externo, en un determinado tiempo y a un costo apropiado.

Este trabajo está pensado para que las autoridades de Ecoroses así como del Área de Seguridad y Salud tengan ideas innovadoras y modernas de

¹ Curso de Gestión por Procesos – Dr. Galo Moreno.

administración que permitan transformar no sólo el área de SSO sino del negocio en su contexto general.

Las estructuras organizacionales que alcanzan el éxito y han logrado altos niveles de seguridad y salud, poseen políticas que contribuyen a la competitividad de su negocio en función de atender las responsabilidades con sus trabajadores y el medio ambiente, satisfaciendo las expectativas de los accionistas, trabajadores, clientes y de la sociedad en su conjunto; sus procesos son económicamente rentables y dirigidos a conseguir la conservación y el desarrollo de los recursos humanos y físicos, así como a reducir las pérdidas tanto financieras como por responsabilidades legales, incluyendo en sus actividades y decisiones aquellas relacionadas con la gestión del talento humano, esto es la selección de sus recursos, su información, capacitación y entrenamiento, además del diseño y funcionamiento de los sistemas de trabajo, suministro de productos y servicios así como el control y tratamiento de residuos.

RESUMEN

El contenido del presente estudio comprende las generalidades de la empresa, su actividad económica, se aprecia su estructura organizacional (vertical) actual, el proceso productivo y los productos que ofrece y la problemática propia de Ecoroses S.A. (diagrama Ishikawa), estadísticas de ventas y producción de igual manera se describen las herramientas que se utilizarán para el análisis y mejoramiento de los procesos del área de Seguridad y Salud, los cuales se detallan en el marco teórico y conceptual.

El diagnóstico situacional y el direccionamiento estratégico, tanto de la Empresa como del Área de Seguridad y Salud, parten de un análisis de los factores internos y externos a los que está expuesta la organización, lo que nos permite realizar un análisis FODA del entorno de la empresa, se determina la cadena de valor del área de SSO que no es otra que la descripción secuencial y sistemática de todos y cada uno de los procesos que agregan valor en el diseño, elaboración, producción o prestación de servicios tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes internos. El direccionamiento estratégico, da como resultado final el mapa estratégico del Área de Seguridad y Salud de Ecoroses donde se esquematiza gráficamente los pilares fundamentales en los que se basará para alcanzar la visión y misión establecidas en el presente estudio, las mismas que; en sincronización con los objetivos, políticas y estrategias planteadas nos permiten llegar a la consecución de la visión y misión del área.

Para el análisis de procesos partimos de la cadena de valor tanto de la empresa como del área de SSO, la misma que es el conjunto de actividades que se utilizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar un servicio a los clientes internos en nuestro caso son los trabajadores de Ecoroses S.A. Otra herramienta que disponemos es el diagrama IDEF-0 que no es otra cosa que la identificación de las características de un proceso determinado en donde se indica sus entradas, los recursos que utiliza para ejecutar el proceso, se puede conocer toda la normativa legal tanto interna como externa que afectan o benefician al desarrollo del proceso, las salidas o productos que entrega al

final del proceso, las mismas que van acorde con las necesidades y requerimientos de los clientes internos.

El levantamiento de cada uno de los procesos así como la propuesta de mejoramiento y su evaluación donde medimos el grado de efectividad y eficacia es posible realizarlo a través de herramientas como son los diagramas de flujo, la flujodiagramación, la hoja de análisis y de mejoramiento de procesos, al final obtenemos una matriz de análisis resumida donde se puede apreciar las diferencias entre los procesos originales y los procesos mejorados.

Terminamos el desarrollo de este estudio con la propuesta de organización por procesos del Área de Seguridad y Salud de Ecoroses S.A., identificando la cadena de valor mejorada en base a la propuesta de mejoramiento de procesos. Se definieron los indicadores de gestión y factores de éxito de cada uno de los subprocesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además se presenta un análisis de competencias y responsabilidades de los principales puestos de trabajo así como de una propuesta de manual de procesos, mediante el cual se establecen en forma de texto, las instrucciones que se debe seguir para realizar las actividades de un proceso de una manera ágil y eficiente.

Finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones al estudio realizado, para que la Alta Gerencia pueda tomarlas como referente para el mejoramiento de los procesos del Área de Seguridad y Salud como de la empresa en general.

SUMMARY

The content of the present study understands the Company's generalities, its economic activity, its current organizational structure (vertical), the productive process, the offered products and the own problems of Ecoroses S.A. (Ishikawa Diagram), statistics of sales and production; in the same way, we describe the tools that will be utilized for the analysis and improvement of the processes of the Security and Health area, which they are detailed in the conceptual and theoretical framework.

The situational diagnosis and the strategic addressing or guideline so much of the company as of the Security and Health Area, start from an external and internal factors analysis to the ones that the organization is exposed, what permits us to carry out an analysis FODA of the Company's environment, the SSO chain of value of the area is determined which means that the systematic and sequential description of each one of the processes that add value in the design, elaboration, production or provision of services tending toward satisfying the internal clients needs. The strategic addressing gives as a final result the Ecoroses' Security and Health Area strategic map where are schematized the basic tenet to reach the vision and mission established in this study which, in synchronization with the presented objectives, politics and strategies, permits us the attainment of the Area's vision and mission.

For the process analysis we start from the chain of value as much of the Company as the SSO area, which is the group of the necessary activities to design, produce, market, deliver and provide a service to the internal clients, in our case, Ecoroses' workers. Another useful tool is IDEF-0 Diagram which helps us to identify determined process characteristics where their entrances are indicated, the necessary resources to execute de process, all the internal and external legal regulations can be known how they affect or benefit the development of the process, the exits or delivered products in the end of the process, all according to the needs and requests of the internal clients.

The gathering of each one of the processes as well as the improvement proposal and its evaluation where we measure effectiveness and efficacy degrade is possible to carry out through some tools like flow charts, flow diagrams, the analysis sheet and the improvement processes, in the end we obtain an analysis matrix summarized where we can appreciate the differences between the original and the improved processes.

We finish the development of this study with an organization proposal for Security and Health Area processes of Ecoroses S.A., identifying the improved chain of value based on the processes improvement proposal. We defined the management indicators and factors of success for each sub-process that involve the compliance of each strategic objective. Besides, we present competences and responsibilities analysis for the main job charges as well as a processes manual proposal by means of we establish the necessary instructions to carry out the activities and steps of a certain process in an easy and efficient way.

Finally conclusions and recommendations are given so that the Top Management can take them as reference for the processes improvement of the Security and Health Area as well as to the business in general.

CAPITULO I
GENERALIDADES

1. GENERALIDADES.

1.1. LA EMPRESA: SINTESIS HISTORICA, SU ORGANIZACIÓN Y BASE LEGAL.

La empresa nace como Ecoroses Cía. Ltda. un 14 de mayo de 1996, en la ciudad de Quito – Ecuador; sin embargo, según resolución No. 99.1.1.1.2771 del 27 de octubre de 1999 la Superintendencia de Compañías, autoriza a la Empresa a cambiar su domicilio a la ciudad de Machachi. Según la Resolución No. 03.Q.IJ.4692 del 23 de diciembre del 2003 dictada por el Intendente de Compañías de Quito, se aprueba la transformación de Compañía de Responsabilidad Limitada – ECOROSSES CIA. LTDA., a una sociedad anónima ECOROSSES S.A., la prórroga de plazo de duración, el aumento de capital y la adopción de nuevos estatutos es inscrita en el Registro Mercantil en Machachi, en Enero 14 de 2004. Adicionalmente según resolución No. 07.Q.IJ.003027 de 19 de julio de 2007, dictada por el Intendente de Compañías de Quito, se aprueba la fusión por absorción de Griffinfarms S.A., el aumento de capital y la reforma de estatutos.

El objetivo principal de la Compañía es:

- a) La siembra, cultivo, comercialización, exportación e importación de toda clase de productos agrícolas, pecuarios, piscícolas, agroindustriales, inclusive plantas, bulbos y flores, insumos y equipos, así como la instalación y manejo de viveros y el suministro de asistencia técnica para el efecto;
- b) Podrá también dedicarse a la importación, exportación, representación y comercialización de maquinaria e implementos agrícolas;
- c) A la intermediación y mandato en la compra venta de haciendas, así como también el arrendamiento y administración de haciendas;

- d) A la importación, exportación, representación y comercialización de semillas, fertilizantes, insecticidas o insumos agropecuarios;
- e) A realizar y/o intervenir en el desarrollo de proyectos agroindustriales;
- f) Podrá comprar, vender, administrar, gravar, arrendar, toda clase de bienes muebles e inmuebles.

El plazo de duración de la compañía será de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

El domicilio legal es: Pichincha – Ecuador, cantón Mejía, parroquia Aloasí, hacienda La Bolivia, Carretera Panamericana Sur.

El domicilio fiscal es: Pichincha – Ecuador, cantón Mejía, parroquia Aloasí, hacienda La Bolivia, Carretera Panamericana Sur.

Número de inscripción en el Registro Mercantil: 102 del Repertorio y 7 del Registro Mercantil.

Número de Registro Único de Contribuyentes – RUC: 1791314867001.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa cuenta actualmente con 206 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

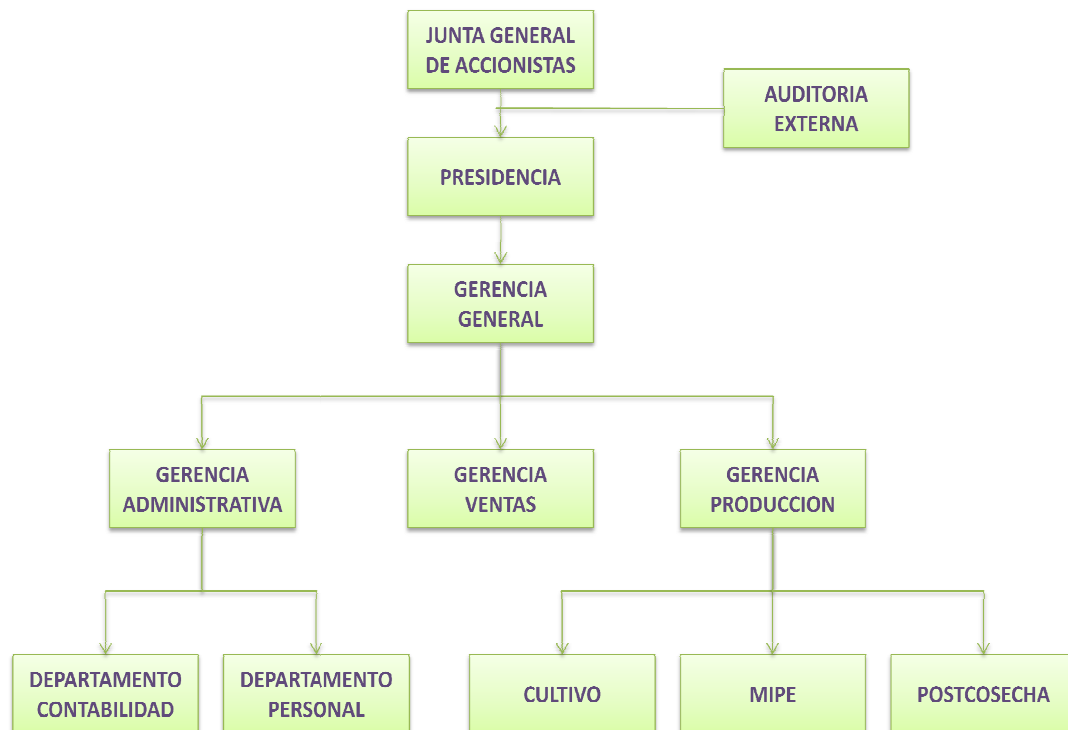
Cuadro 1.1: Distribución de Personal por áreas

Distribución del Personal por Áreas:	
Técnico – Administrativo	19
Postcosecha	37
Cultivo	105
Mantenimiento	16
Riego – Calefacción	3
Servicios Generales	10
MIPE (sanidad)	16

Cuadro 1.2: Tipos de contrato

TIPO DE VINCULACION	TOTAL DE INDIVIDUOS	PORCENTAJE
Contrato laboral a término indefinido	<u>163</u>	<u>79.12%</u>
Contrato laboral a contrato a prueba	<u>42</u>	<u>20.38%</u>
Jornada parcial	<u>0</u>	
Contrato Jornada Parcial Permanente	<u>1</u>	<u>0.48%</u>
Contrato individual por obra ejecutada (destajo)	<u>0</u>	
TOTAL	<u>206</u>	100%

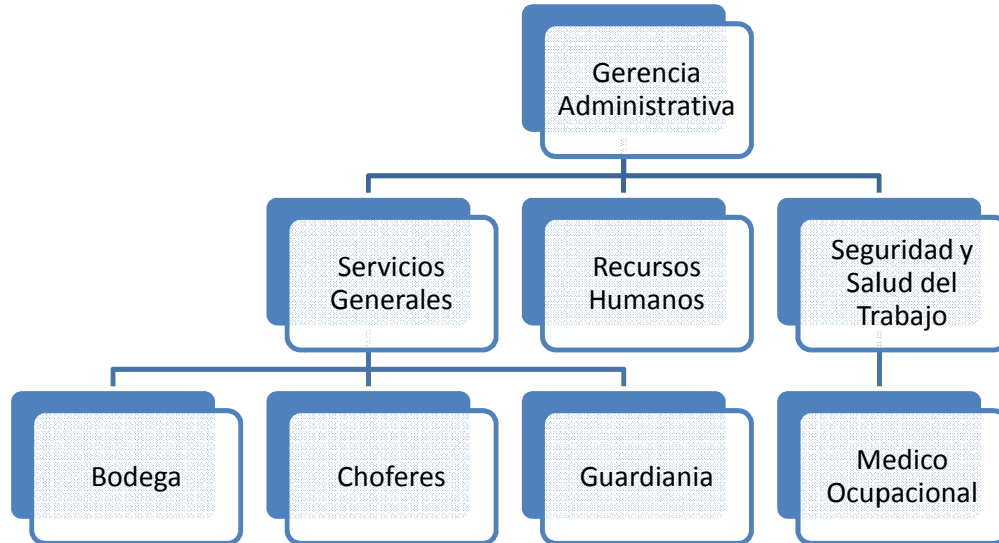
Gráfico 1.1: Organigrama General de Ecoroses S.A.



Fuente: Ecoroses.

Elaborado: Rommel Rosero.

Gráfico 1.2: Organigrama de la Gerencia Administrativa.



Fuente: Ecoroses.

Elaborado: Rommel Rosero.

En el organigrama anterior se hace constar la propuesta de creación del área de seguridad y salud del trabajo dependiente de la Gerencia Administrativa, esta unidad está conformada por el momento por su jefe de seguridad y el médico ocupacional.

1.3. PROCESO PRODUCTIVO Y PRODUCTOS QUE OFRECE.

Para la producción de rosas de corte Ecoroses mantiene un estricto y exigente proceso productivo, el mismo que está dividido en las siguientes fases: Producción, calefacción, ferti - riego, postcosecha, cadena de frío y empaque.

PRODUCCION.

Toda nuestra gestión de producción se fundamenta en los diferentes estándares de las certificaciones y sellos ecológicos, lo que garantiza que

nuestro cultivo de rosas se desarrolle bajo una filosofía de producción social y ambientalmente sustentable.

La cultura florícola en ECOROSSES la orienta al trabajo en detalle, desde la selección de variedades, planificación de la siembra, manejo de plantas, hasta la cosecha y clasificación manual, tallo por tallo, el empaque y transporte cuidadoso de la flor.

Todas las plantas de las diferentes variedades que cultiva ECOROSSES son manejadas adecuadamente dentro de las 18.3 has., las que permiten producir tallos largos y flores grandes botones y de vibrantes colores. La capacitación continua del personal es la clave para cumplir con este propósito.

Las variedades que cultiva ECOROSSES vienen de los mejores obtentores en el mundo y todos los derechos han sido debidamente contratados y oportunamente cancelados



CALEFACCIÓN.

Siguiendo con el compromiso y filosofía socio – ambiental y el de mantener infraestructura y tecnología apropiadas, ECOROSSES ha implementado sofisticados sistemas de calefacción y riego de origen Holandés.

El sistema de calefacción por agua caliente, totalmente automatizado, permite monitorear y manejar individualmente el clima (temperatura y humedad relativa principalmente) de cada uno de los invernaderos; esto a su vez ayuda a prevenir el desarrollo de enfermedades y consecuentemente a reducir substancialmente la aplicación de agroquímicos, produciendo una flor más ecológica. La gran apariencia y limpieza del follaje es su síntoma más evidente.





FERTI – RIEGO.

El sistema de riego moderno y totalmente automatizado con que cuenta ECOROSSES, le permite también controlar y optimizar el uso y aplicación de agua y fertilizantes para garantizar el crecimiento adecuado de las plantas así como la calidad de la flor.





POSTCOSECHA

La sala de postcosecha tiene 750 m² distribuidos entre las áreas de clasificación y de cuartos fríos.

La clasificación de las rosas se la realiza de manera individual, así como la confección de los ramos, de tal manera que se mantiene su calidad y frescura, al tiempo de lograr un producto consistente y uniforme para cada cliente y mercado.

Los criterios que usamos para clasificar las rosas están orientados a garantizar la integridad de su calidad, entre ellos: largo y grosor del tallo; el tamaño del botón, apertura (punto de corte), coloración de la flor, el buen estado y sanidad del follaje.

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



ECOROSSES maneja una política de FLEXIBILIDAD como parte de su servicio al cliente, sin con esto sacrificar los altos estándares de calidad del producto.

CUARTOS FRÍOS.

Se dispone de dos áreas de cuartos fríos, la primera es un área de prefrío donde se recibe la flor y se remueve el calor de campo deteniendo rápidamente la maduración de la flor. La segunda área dispone de dos cuartos fríos uno para hidratación y enfriamiento del producto terminado y el otro para empaque de la flor previo a su despacho. Luego de su proceso la flor se enfría por un período no menor a 7 horas a temperaturas que oscilan entre 1 y 4 °C. Durante todo el tiempo la flor es hidratada con un preservante floral comercial certificado y de alta calidad.

Estos cuartos fríos cuentan con equipos Aerocide para desinfección constante del aire y con unidades adicionales para remoción de etileno, los cuales previenen el desarrollo de enfermedades y preservan la calidad de la flor.



EMPAQUE.

La labor de empaque se hace también a una temperatura que oscila entre los 2° y 4°C , donde permanecen las cajas de flor debidamente agrupadas e

identificadas hasta emprender un corto viaje hasta el aeropuerto de la ciudad de Quito dentro de un camión refrigerado.

En el empaque se utilizan tres tipos de cajas, el tipo de caja dependerá del pedido del cliente, y son: Full o completas; tabacos o medias cajas, y cuartos de cajas.

El peso promedio de una caja full (dos medias cajas o dos tabacos) es en promedio 24 kilos, variando según el largo de tallo, el número de ramos en la caja y la variedad de la rosa.



DISTRIBUCION

Una vez que la flor ha sido empacada de acuerdo a las órdenes de empaque generadas por el departamento de ventas, ésta es transportada en camiones refrigerados manteniendo la cadena de frío hacia las diversas agencias de carga para que sean embarcadas de acuerdo a su destino final.

CERTIFICACIONES.

La empresa cuenta actualmente con las siguientes certificaciones socio – ambientales y de seguridad:

Veriflora.-

VeriFlora ® es un programa de certificación de sustentabilidad de producción de flores frescas cortadas y plantas de maceta. La etiqueta "VeriFlora ® Certified Sustainably Grown" es la garantía de que las flores y las plantas en maceta se han producido en el medio ambiente y de manera socialmente responsable y con el más alto grado de frescura y Calidad.

Reg.: **SCS-VER-00111**

Link: www.veriflora.com

FLP – Flower Label Program.-

El FLOWER LABEL PROGRAM (FLP) es una asociación sin fines de lucro cuyos miembros son productores de flores, comercializadoras, organizaciones de derechos humanos y sindicatos. La asociación busca el mejoramiento de las condiciones sociales y ambientales en la producción de flores. Las fincas que se certifican cumplen con los estándares de derechos humanos y protección del medio ambiente establecidos por el Flower Label Program, que son:

- Contratos de trabajo adecuados y condiciones sociales y de trabajo adecuadas.

- Libertad de asociación.
- Prohibición de trabajo infantil.
- Cuidado de la salud y ambiente de trabajo seguro.
- Actitud responsable hacia los recursos naturales y el medioambiente.
- Prohibición del uso de pesticidas altamente tóxicos

Reg.: 3243-E

Link: www.flowerlabel.org

Flor Ecuador.-

El Programa FlorEcuador® es un apoyo a la gestión socio ambiental nacional, se constituye en un elemento clave para el sector floricultor ecuatoriano, toda vez que al evitar, reducir y compensar los impactos socio ambientales negativos asociados a las actividades del sector, busca hacer que éste sea sostenible y competitivo, mejorando continuamente sus prácticas e introduciendo altos estándares sociales y ambientales.

El programa FlorEcuador busca mejorar el sistema productivo de cada productor introduciendo procesos de producción más limpia y en el ámbito social busca acercar la gestión del recurso humano a ambientes laborales seguros que prevengan el riesgo laboral, generando bienestar social a través de capacitación y desarrollo del personal e incrementando la productividad.

Link: www.expoflores.com

BASC – Business Alliance for Secure Commerce.

Business Alliance for Secure Commerce - BASC (Seguridad y Protección al Comercio Internacional), es una alianza empresarial internacional que

promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

La misión del BASC es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística, en asociación con gobiernos, autoridades y empresas a nivel mundial .

La visión del BASC es ser líderes reconocidos globalmente en la facilitación del comercio internacional mediante la administración de estándares de seguridad implementados por empresas, en coordinación con países, instituciones y organizaciones a nivel mundial.

Los objetivos específicos del BASC son:

- Incentivar una cultura de seguridad y protección en el comercio internacional.
- Establecer y administrar el sistema de gestión en control y seguridad de la cadena logística.
- Trabajar en coordinación con los gobiernos y organizaciones.
- Fomentar alianzas estratégicas.
- Generar confianza y credibilidad entre empresas y gobiernos.
- Fortalecer cooperación entre el sector privado y gobierno.

Reg.: ECUUIO00070

Link: www.baspichincha-ecuador.org

www.wbasco.org

VARIEDADES:

En la actualidad Ecoroses ofrece cerca de 90 variedades de rosas en los más variados y vibrantes colores:

Tabla No. 1.1: Listado de variedades de Ecoroses

nro.	VARIEDAD	grupo color	color group	color	obtentor
1	Aubade	Bicolor	Bicolor white/red	yellow cream / pink edge	Nirp
2	Blush	Bicolor	Bicolor white/red	white / orange	Preesman
3	Carousel	Bicolor	Bicolor white/red	red / white	Kordes
4	classic cézanne	Bicolor	Bicolor white/red	white / red	Olij Rozen
5	Duett	Bicolor	Bicolor white/red	cream / pink	Kordes
6	Esperance	Bicolor	Bicolor white/red	white / red edges	deRuitter
7	high & elegant	Bicolor	Bicolor white/red	white / pink	Preesman
8	Priceless	Bicolor	Bicolor white/red	pink / white	Rosen Tantau
9	Raphaella	Bicolor	Bicolor white/red	strawberry red	Rosen Tantau
10	sweet unique	Bicolor	Bicolor white/red	white / pink	deRuitter
11	sweetness	Bicolor	Bicolor white/red	white with red rims	Rosen Tantau
12	ambiance	Bicolor	Bicolor yellow/red	yellow / red	Nirp
13	cherry brandy	Bicolor	Bicolor yellow/red	red / peach	Rosen Tantau
14	chilis	Bicolor	Bicolor yellow/red	ocre / orange	Kordes
15	circus	Bicolor	Bicolor yellow/red	yellow / red	Kordes
16	friendship	Bicolor	Bicolor yellow/red	tan / red	Meilland
17	geisha	Bicolor	Bicolor yellow/red	yellow / pink	Rosen Tantau
18	high & magic	Bicolor	Bicolor yellow/red	yellow / red	Preesman
19	hocus pocus	Bicolor	Bicolor yellow/red	red with yellow stripes	Kordes
20	latin ambiance	Bicolor	Bicolor yellow/red	yellow / pink	Nirp
21	latin beauty	Bicolor	Bicolor yellow/red	yellow / red	deRuitter
22	lovita sunblaze	Bicolor	Bicolor yellow/red	orange / cream	Meilland
23	creme de la creme	Crema	Cream	cream	Rosen Tantau
24	vendela	Crema	Cream	ivory cream	Rosen Tantau
25	green fashion	Verde	green	cream green (light green)	Nirp
26	jade	Verde	green	light green	Rosen Tantau
27	limbo	Verde	green	bright lemon green	Kordes
28	hot lady	Rosado Oscuro	hot pink	dark pink	Rosen Tantau
29	hot princess	Rosado Oscuro	hot pink	dark pink	Rosen Tantau
30	purple cézanne	Rosado Oscuro	hot pink	purple pink	Olij Rozen
31	shocking versilia	Rosado Oscuro	hot pink	medium pink	Nirp
32	cool water!	Lavanda	lavander	lavander	Schreurs
33	engagement	Rosado Claro	light pink	solid light pink	Rosen Tantau
34	imagination	Rosado claro	light pink	cream pink	Fazari
35	rosita vendela	Rosado Claro	light pink	light pink	Rosen Tantau
36	sweet akito	Rosado Claro	light pink	true pink	Rosen Tantau
37	amnesia	Novedad	novelty	green / lavender	Nirp

nro.	VARIEDAD	grupo color	color group	color	obtentor
38	bengala	Novedad	novelty	ocre / orange / cream	C. Diez
39	farfalla	Novedad	novelty	cream / orange	Nirp
40	iguana	Novedad	novelty	light brick / cream	Delbard
41	legend	Novedad	novelty	cream yellowish with intense red rim	Interplant
42	quicksand	Novedad	novelty	sandy cream	Fazari
43	high & orange magic	Naranja	orange	orange	Preesman
44	manitou	Naranja	orange	red / orange	Kordes
45	milva	Naranja	orange	deep orange	Rosen Tantau
46	orange unique	Naranja	orange	orange	deRuijter
47	voodoo!	Naranja	orange	orange	Schreurs
48	cinnamon	Durazno	peach	strong peach	Olij Rozen
49	finess	Durazno	peach	peach with greenish outer petals	deRuijter
50	la parisienne	Durazno	peach	light peach	Franko Roses
51	trump	Durazno	peach	honey peach	Kordes
52	charming unique	Rosado	pink	old pink	deRuijter
53	classic duett	Rosado	pink	dark pink	Kordes
54	connie	Rosado	pink	dark pink	Fazari
55	faith	Rosado	pink	pink lavender	deRuijter
56	geraldine	Rosado	pink	pink with green outer petals	Interplant
57	murano	Rosado	pink	bipink	Fazari
58	titanic	Rosado	pink	soft pink	Interplant
59	trust	Rosado	pink	peach pink	deRuijter
60	black baccara	Rojo	red	very dark velvet red	Meilland
61	black beauty	Rojo	red	dark velvet red	Kordes
62	charlotte	Rojo	red	bright red	Rosen Tantau
63	forever young	Rojo	red	dark red	Hills
64	freedom	Rojo	red	bright red	Rosen Tantau
65	night fever	Rojo	red	bright red	deRuijter
66	sexy red	Rojo	red	dark red	Fazari
67	tinto	Rojo	red	dark velvet red	Bartels
68	high & booming	Salmon	salmon	salmon	Preesman
69	impulse	Salmon	salmon	salmon	Rosen Tantau
70	akito	Blanco	White	pure white	Rosen Tantau
71	amelia	Blanco	White	cream white	Interplant
72	andean chrystal	Blanco	White	cream white	deRuijter
73	escimo	Blanco	White	pure white	Kordes
74	high & peace	Blanco	White	pure white	Preesman
75	polar star	Blanco	White	pure white	Rosen Tantau
76	tibet!	Blanco	White	pure white	Schreurs
77	conga	Amarillo	Yellow	mustard yellow	Rosen Tantau
78	déjà vu!	Amarillo	Yellow	Yellow	Schreurs
79	euforia	Amarillo	Yellow	yellow/peach	Olij Rozen
80	gold strike	Amarillo	Yellow	deep yellow	Franko Roses
81	high & exotic	Amarillo	Yellow	yellow	Preesman
82	high & yellow magic	Amarillo	Yellow	yellow	Preesman
83	mohana	Amarillo	Yellow	strong with red outer petals	Rosen Tantau
84	skyline	Amarillo	Yellow	cooper yellow	Rosen Tantau
85	sonrisa	Amarillo	Yellow	deep yellow	deRuijter
86	Tara	Amarillo	Yellow	deep yellow	Bartels
87	yellow coral	Amarillo	Yellow	deep yellow	Meilland

1.4. LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.

Diagrama de Ishikawa.-

La actual estructura del área de Seguridad y Salud Ocupacional de Ecoroses carece de una estructura y organización, por lo que el diagrama causa – efecto anteriormente indicado hace relación a la problemática de la empresa con incidencia directa en esta área, adicionalmente se hace evidente una falta de compromiso y seguimiento por parte de los responsables de los procesos y procedimientos del área de seguridad y salud.

De acuerdo al análisis de causa – efecto o Diagrama de Ishikawa entre los problemas que se han detectado podemos señalar los siguientes:

Administración.-

Ausencia de procedimientos para elaborar e identificar los riesgos laborales: Los procedimientos existentes son generales, no existe un procedimiento que identifique los diferentes riesgos laborales, adicionalmente no se encuentra descrito ningún tipo de control de tiempos y cumplimiento en las actividades desarrolladas.

Falta de recursos humanos y tecnológicos: La empresa actualmente está en proceso de formación de un técnico en seguridad y salud ocupacional, a inicios de año contrató un médico ocupacional el mismo que también está estudiando la maestría en seguridad y salud. En lo que respecta a la falta de tecnología se refiere a la ausencia de equipos para medición de algunos de los riesgos laborales, como son luminosidad, ruido, gases.

Técnico.-

Falta de manual de procesos: Entendiéndose también como la falta de un sistema de gestión de seguridad y salud, donde se describa a detalle todos y cada uno de los procesos de las áreas administrativas, técnica, del talento humano y de otros procesos operativos básicos.

Capacitación deficiente: No se ha implementado en la compañía un programa de capacitación y seguimiento que cubran las necesidades del personal para el desarrollo de las actividades del área de seguridad y salud.

Falta de cultura de trabajo en equipo: De acuerdo a la medición del clima laboral se ha determinado que no se trabaja en equipo, lo cual en ocasiones se convierten en un obstáculo para cumplir con las actividades.

Talento Humano.-

Mala comunicación interna: Como en toda organización existen problemas en el día a día de las relaciones interpersonales, que pueden detener el proceso normal de trabajo.

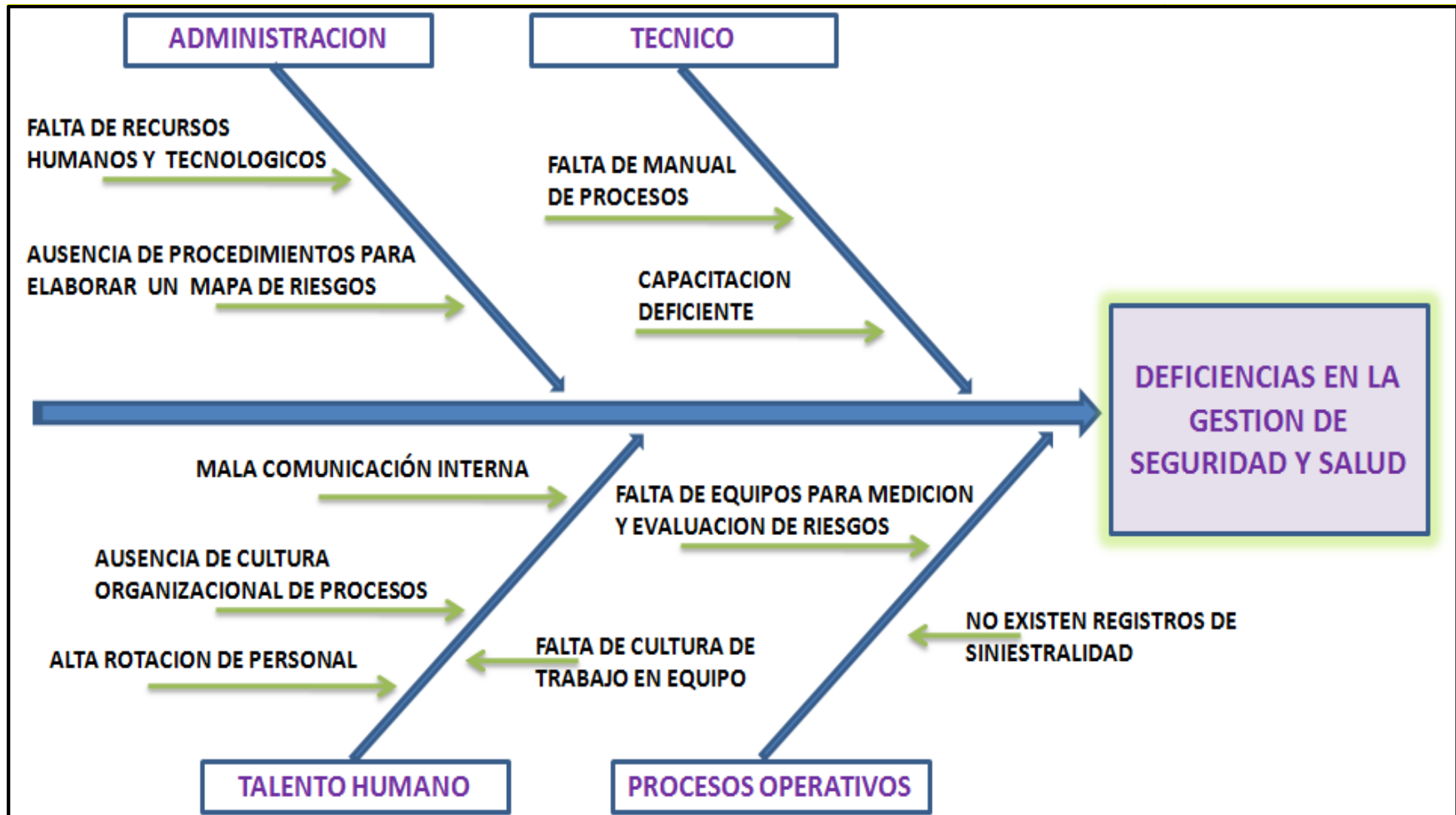
Ausencia de cultura organizacional de procesos: La organización está decidida a cumplir con lo que dictan las leyes y por sobre todo cuidar la salud y brindar un ambiente laboral adecuado a sus trabajadores, esto le ha obligado a crecer de acuerdo a las exigencias tanto legales como laborales, por lo cual no se puede improvisar en la estructuración de un sistema de gestión en seguridad y salud.

Alta rotación de personal: El alto índice de rotación especialmente de aquellos trabajadores que tienen menos de tres meses complica y retrasa el proceso de implementación del sistema de gestión de seguridad y salud.

Procesos Operativos.-

No existe registros de siniestralidad: No se tienen registros de incidentes y accidentes en la empresa, situación que no permite identificar el tipo de riesgo o riesgos a los que están expuestos los trabajadores de la compañía.

Grafico No. 1.3: La problemática de la empresa, diagrama de Ishikawa.



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO: ROMMEL ROSERO

1.5. ESTADISTICAS DE LA EMPRESA.

En el siguiente cuadro podemos ver el comportamiento de la producción, ventas y el precio promedio por tallo mensual vendido durante el año 2008:

Tabla No. 1.2: Producción, ventas y precio promedio del 2008

MES	U\$D VENTAS TOTALES	NRO DE TALLOS EXPORTADOS	PRECIO PROMEDIO (ctvs)
Enero	368,483.40	785,730	46.90
Febrero	809,928.83	1,352,970	59.86
Marzo	249,764.77	553,435	45.13
Abril	260,470.77	630,100	41.34
Mayo	244,829.15	652,270	37.53
Junio	265,809.35	709,805	37.45
TOTAL I SEMESTRE	2,199,286.27	4,684,310	46.95
Julio	242,872.63	611,515	39.72
Agosto	242,620.20	531,521	45.65
Septiembre	314,806.83	692,935	45.43
Octubre	395,509.18	879,964	44.95
Noviembre	357,707.12	818,459	43.70
Diciembre	350,712.79	787,635	44.53
TOTAL II SEMESTRE	1,904,228.75	4,322,029	44.06
TOTAL	4,103,515.02	9,006,339	45.56

Las ventas por mercado en el 2008 demuestran que el mercado ruso es el más importante con un 45% de las ventas, luego está el mercado americano con el 33% y por último el europeo con el 22%.

Tabla No. 1.3: Ventas por mercado del 2008

MES / MERCADO.	USA	RUSIA	EUROPA	TOTAL
Enero	145,376.09	163,960.45	59,146.85	368,483.39
Febrero.	288,383.41	377,363.25	144,182.15	809,928.81
Marzo.	80,462.74	115,899.25	53,402.80	249,764.79
Abril.	108,521.61	101,178.25	50,770.95	260,470.81
Mayo	113,971.05	77,132.00	53,726.10	244,829.15
Junio	98,418.15	113,323.00	54,068.20	265,809.35
Julio	85,519.08	113,230.00	44,123.55	242,872.63
Agosto	66,442.37	132,371.23	43,806.60	242,620.20
Septiembre	89,013.88	142,101.90	83,691.05	314,806.83
Octubre	101,979.29	179,674.50	113,855.40	395,509.19
Noviembre	88,417.28	150,624.00	118,665.85	357,707.13
Diciembre	90,546.10	174,160.35	86,006.35	350,712.80
TOTALES:	1,357,051.05	1,841,018.18	905,445.85	4,103,515.08
% POR MERCADO	33%	45%	22%	100%

Se complementa el cuadro anterior con el siguiente, donde se aprecia que si bien es cierto en ingresos el mercado ruso es el primero, por volumen de compras el mercado americano es en cambio el más importante donde representa un 44% de nuestras exportaciones.

Tabla No. 1.4: Volumen de ventas por mercado del 2008

	SEMESTRE I		
	TALLOS	U\$D DÓLARES	PRECIO PROM
USA	2,261,010	835,133.05	36.94
RUSIA	1,331,020	948,856.20	71.29
EUROPA	1,092,280	415,297.05	38.02
TOTAL SEM. I	4,684,310	2,199,286.30	46.95
	SEMESTRE II		
	TALLOS	U\$D DÓLARES	PRECIO PROM
USA	1,683,428	521,918.00	31.00
RUSIA	1,349,916	892,161.98	66.09
EUROPA	1,288,685	490,148.80	38.03
TOTAL SEM. II	4,322,029	1,904,228.78	44.06
	TOTAL ANUAL		
	TALLOS	U\$D DÓLARES	PRECIO PROM
USA	3,944,438	1,357,051.05	34.40
RUSIA	2,680,936	1,841,018.18	68.67
EUROPA	2,380,965	905,445.85	38.03
TOTAL ANUAL	9,006,339	4,103,515.08	45.56

Otro indicador importante es el retorno que la empresa obtiene por cada metro cuadrado sembrado y en estado productivo, se aprecia que el mes de febrero es el más alto con \$5,48 \$/m², esto se debe a que en ese mes se encuentran las ventas de San Valentín y por el Día de la Mujer que se celebra en Rusia.

Tabla No. 1.5: Retorno por metro cuadrado 2008

MES	U\$D VENTAS	TOTAL M2 PRODUCTIV	\$ POR M2
Enero	368,483.40	152,149	2.42
Febrero	809,928.83	147,680	5.48
Marzo	249,764.77	143,575	1.74
Abril	260,470.77	143,562	1.81
Mayo	244,829.15	139,517	1.75
Junio	265,809.35	140,618	1.89
Julio	242,872.63	141,354	1.72
Agosto	242,620.20	142,503	1.70
Septiembre	314,806.83	147,073	2.14
Octubre	395,509.18	147,592	2.68
Noviembre	357,707.12	153,441	2.33
Diciembre	350,712.79	154,366	2.27
TOTAL ANUAL	4,103,515.02	146,119.12	28.08

1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE PROCESOS Y DEL TEMA A INVESTIGAR.

A efecto de prestar un servicio adecuado, efectivo y profesional a nuestros clientes internos y ser eficientes en todos y cada uno de los procesos del área de seguridad y salud, así como también con el fin de cumplir con los estamentos

legales vigentes y fiel a la política y filosofía de Ecoroses S.A. que es cumplir con lo dispuesto en la constitución, en los convenios e instrumentos internacionales, las leyes orgánicas ordinarias, los decretos, leyes, estatutos, ordenanzas, reglamentos y resoluciones relacionados con la seguridad y salud de sus trabajadores, la empresa a través de su Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional decide desarrollar y hacer un mejoramiento de procesos del área de SSO con la finalidad de poder implementar en lo posterior un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en base al Modelo Ecuador.

En tal virtud y según lo dispuesto en la constitución del 2008 en su art. 33 que dice “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El estado garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

En su art. 326 indica que “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.”

El Decreto Ejecutivo 2393 del 17 de noviembre de 1986, en su art. 15 que habla sobre la Unidad de Seguridad e Higiene del trabajo, literal 1 dice: “En las empresas permanentes que cuenten con más de cien trabajadores estables, se deberá contar con una **unidad de Seguridad e Higiene**, dirigido por un técnico en la materia que reportará a la más alta autoridad de la empresa o entidad. En las empresas o centros de trabajo calificados de alto riesgo por el Comité Interinstitucional, que tenga un número inferior a cien trabajadores, pero mayor de cincuenta, se deberá contar con un técnico en seguridad e higiene del trabajo.

De acuerdo al grado de peligrosidad de la empresa, el Comité podrá exigir la conformación de una Unidad de Seguridad e Higiene. “

En la actualidad el área o unidad de seguridad y salud de Ecoroses es deficiente en sus controles, procesos y fundamentalmente en el servicio que debe dar a los empleados de la empresa y por ende no cumple con los objetivos y preceptos dictados en el marco legal.

Se debe considerar que al trabajar en mejoramiento de procesos, es necesario definir lo que es un proceso, uno de los conceptos es: "Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto o servicio (resultado) para un cliente interno o externo".

El área de Seguridad y Salud de Ecoroses tiene como fin el de prevenir y precautelar la integridad física, mental y de salud de todos y cada uno de los trabajadores ante los posibles riesgos laborales que se encuentran alrededor de nuestra actividad florícola.

La prevención de los riesgos laborales podrá ser eficiente, efectiva y sobre todo profesional a través de un sistema de gestión de procesos más conocido como el Modelo Ecuador, modelo que fue desarrollado por el Dr. Luis Vásquez Zamora, este modelo fue tomado como base de la legislación ecuatoriana en materia de seguridad y salud ocupacional tanto por el Ministerio de Trabajo como por la Dirección de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Cabe decir que las pérdidas no sólo económicas que generan los accidentes o incidentes en una empresa son cuantiosas e inclusive llegamos a perder vidas de colaboradores.

A continuación se presenta un diagrama entre los tipos de fallas, causas y pérdidas por accidentes, incidentes y/o enfermedades profesionales:

Grafico No. 1.4: Tipos de fallas, causas y pérdidas por accidentes

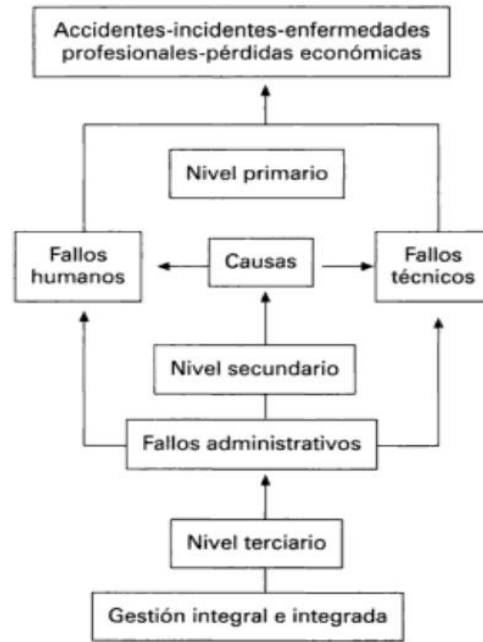


Figura 18-1. Relación entre tipos de fallas, causas y pérdidas por accidentes, incidentes y/o enfermedades profesionales.

En las gráficas 18-2 se aprecia el esquema general del Modelo Ecuador de gestión de Seguridad y Salud y en la 18-3 en cambio se presenta la cuantificación del modelo.

Grafico No. 1.5: Esquema general de Gestión de Seguridad y Salud

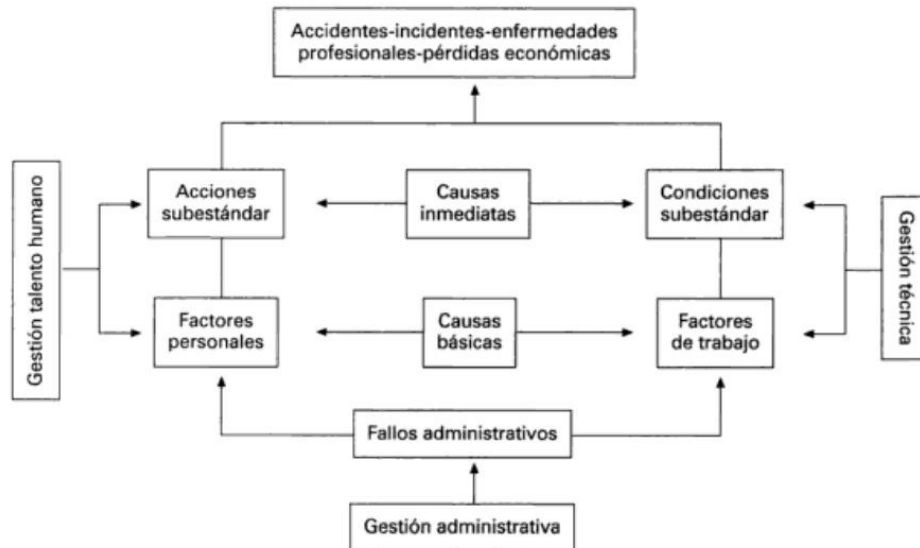


Figura 18-2. Esquema general del Modelo Ecuador de gestión de seguridad y salud.

Grafico No. 1.6: Cuantificación del modelo de gestión de seguridad y salud



Figura 18-3. Cuantificación del modelo de gestión de seguridad y salud.

La gráfica 18-4 muestra los elementos y subelementos del modelo de gestión que el área de seguridad y salud de Ecoroses implementará al final de este trabajo de investigación.

Grafico No. 1.7: Elementos y subelementos de Gestión

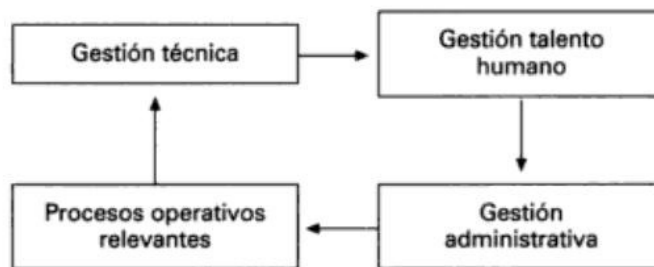


Figura 18-4. Elementos y subelementos del modelo de gestión.

LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial, procurando un agrupamiento por afinidad de tareas. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes.

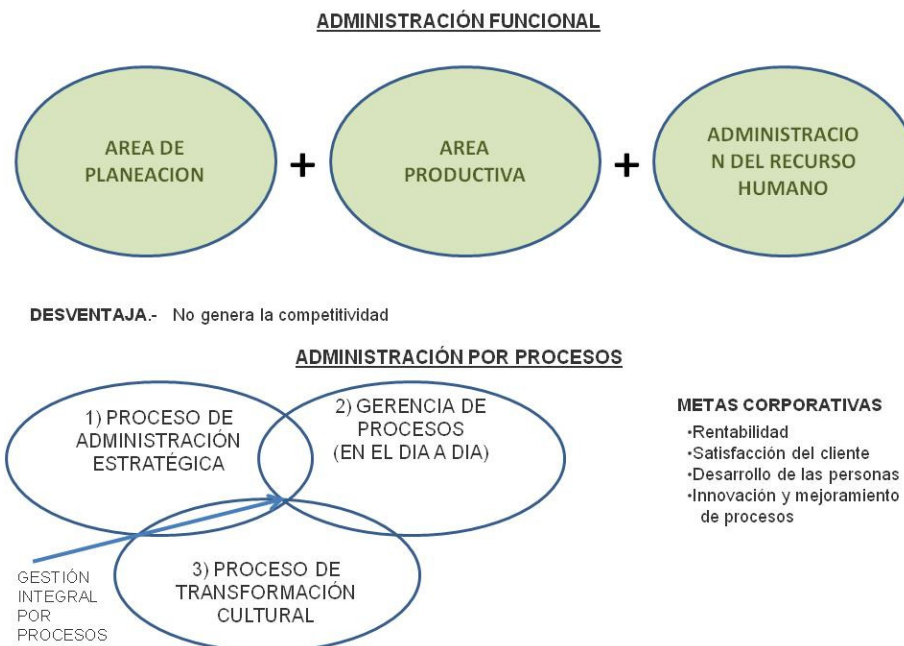
Se tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan las interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando usted concentra su atención en el proceso y ya no en la organización.²

MALES COMUNES EN LAS ORGANIZACIONES

- Excesiva jerarquía
- Enorme burocracia
- Lentitud
- Proteccionismo
- Excesiva tolerancia a errores o fallas
- Amarrada a viejos dogmas
- Excesivo énfasis en la división del trabajo
- Tareas satisfacen necesidades internas
- Eficiencia de unos a costa de otras
- Coordinación es fuente de conflictos
- Tareas de impacto sin responsables

“LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN ES LA CONDUCTA APRENDIDA DE UN GRUPO AL ENFRENTAR LOS PROBLEMAS PRESENTADOS POR SUS CONDICIONES EXTERNAS E INTERNAS” (E. SCHEIN).

Gráfico No.1.8: Administración Funcional y Administración por procesos



² Dr. H. J. Harrington. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pág. 5

DIFERENCIAS ENTRE UNA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y UNA DE PROCESOS

En la siguiente tabla se presenta las diferencias que existen entre la Administración Funcional y el nuevo enfoque de Administración por Procesos.

Tabla No.1.6: Administración Funcional vs. Administración por Procesos

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
- Los empleados son el problema	- El proceso es el problema
- Empleados	- Personas
- Hacer mi trabajo	- Ayudar a que se hagan las cosas
- Comprender mi trabajo	- Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
- Evaluar a los individuos	- Evaluar el proceso
- Cambiar a la persona	- Cambiar el proceso
- Siempre se puede encontrar un mejor empleado	- Siempre se puede mejorar el proceso
- Motivar a las personas	- Eliminar barreras
- Controlar a los empleados	- Desarrollo de las personas
- No confiar en nadie	- Todos estamos en esto conjuntamente
- ¿Quién cometió el error?	- ¿Qué permitió que el error se cometiera?
- Corregir errores	- Reducir la variación
- Orientado a la línea de fondo	- Orientado al cliente ³

³ Dr. H. J. Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. The International Quality Advisor. Ernst & Young. San José, California. Pag. 5.

ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor sea este interno o externo.

Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada.

Un producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo

Sistema de medidas y de control: de su funcionamiento.

Límites (Condiciones de frontera), y conexiones: con otros procesos, claros y definidos.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS PROCESOS

Son medibles: Se pueden incorporar medidas de valor tales como: Tiempo, costo, calidad

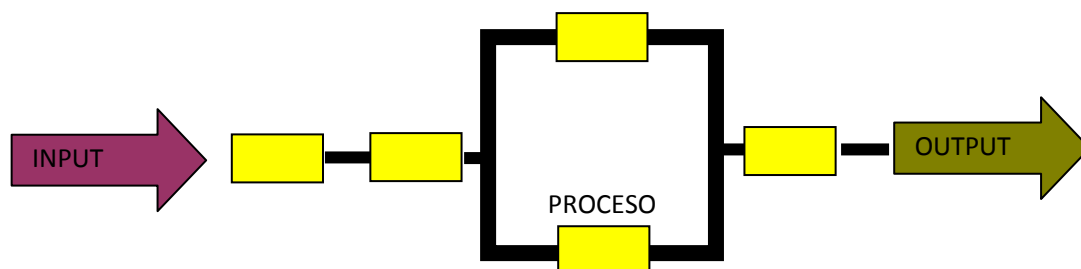
Son adaptables: Fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)

Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso

¿Qué es producto?

Es el resultado del proceso

Gráfico No.1.9: Esquema de un proceso



REQUISITOS DE UN PROCESO

- Los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P-D-C-A (Por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Las herramientas técnicas más utilizadas para desarrollar un marco teórico son las siguientes:

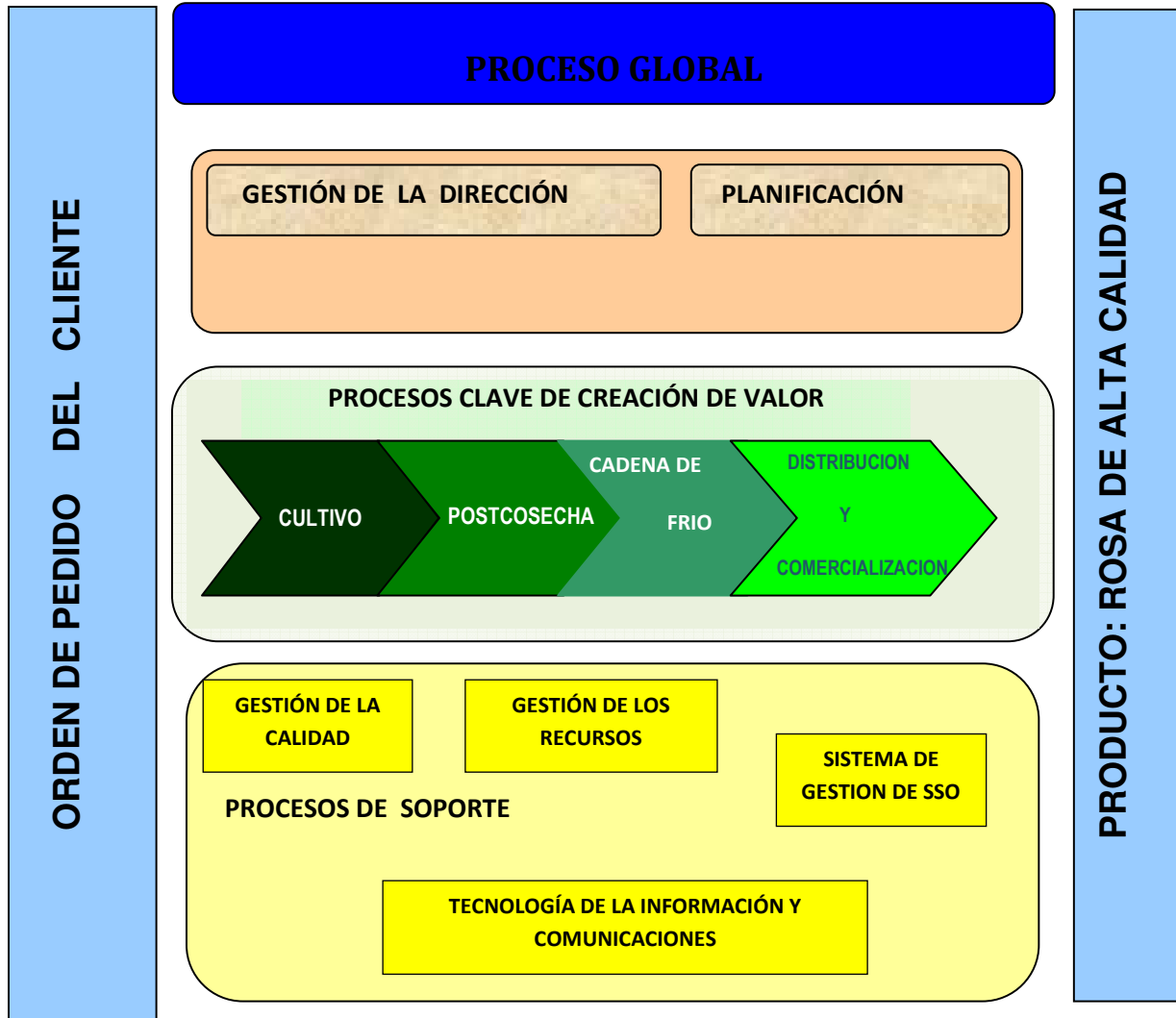
Cadena de Valor: La Cadena de Valor es básicamente, una manera de analizar de forma estratégica la actividad organizacional, descomponiendo a la empresa en sus partes constitutivas procurando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor lo cual facilita la toma de decisiones.

Es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforman todos los procesos que generan productos y servicios, desde los insumos hasta la entrega del producto terminado.

En el siguiente gráfico se presentan los procesos que generan la cadena de valor en ECOROSSES S.A., cuya entrada o insumo son los pedidos o requerimiento de rosas por parte del cliente, la cadena productiva está conformada por los Macro procesos de Cultivo, Postcosecha, Cadena de Frío, Distribución y Comercialización, resultado de lo cual se obtiene el producto o servicio final que es la satisfacción del cliente entregando rosas de alta calidad y frescura.

MAPA DE PROCESOS DE ECOROSSES S.A.

Gráfico No.1.10: Mapa de procesos de Ecoroses



Fuente: Ecoroses

Elaborado por: Rommel Rosero

Diagrama IDEF 0:

IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando a lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo.

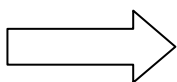
Inventario de Proceso: Se realizan cuando existen procesos, documentados o sin documentar, con lo cual proporciona información más detallada de cómo Jerarquizar los Procesos Estratégicos, Básicos y de Apoyo, llegando al nivel de Subprocesos.

Normas ISO: Dentro de la norma existe la hoja ISO en donde se debe documentar y describir los procesos de la empresa, en ésta se detalla el objeto, alcance, referencias, identificación, definiciones, responsabilidad, procedimiento y las modificaciones que se realicen al proceso.

Flujodiagramación: Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujograma, es un diagrama que expresa de una forma gráfica las diferentes operaciones que componen un procedimiento o una parte de éste que permite establecer una secuencia cronológica.

Los símbolos que se utilizarán se detallan a continuación:




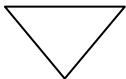




SIMBOLOGÍA USADA EN LA REALIZACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO



Movimiento/transporte: Flecha ancha. Utilice para indicar el movimiento del output entre locaciones.



Punto de decisión: Diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión.

	Documentación: Se utiliza para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Inspección: Círculo Grande. Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido.
	Espera: Rectángulo obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.
	Almacenamiento: Triángulo. Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Conector: Círculo pequeño. Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Límites: Círculo Alargado. Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.
	Conector fuera de página

Hoja de Mejoramiento de Procesos: Es una herramienta que permite ver de una mejor manera los problemas y las alternativas de solución, se especifica la situación actual y propuesta y las diferencias entre éstas, adicionalmente se puede determinar los beneficios esperados en costos y tiempos.

Levantamiento de Procesos: Cuando existen una serie de actividades que tienen ingresos y resultados, estamos hablando de procesos, a pesar de que estos no se encuentren documentados. Sin embargo es necesario levantar de manera organizada las actividades y darles un nombre.

Indicadores de Gestión: es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Organización por Procesos

PROCESOS GOBERNANTES:

Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas. Está conformado por:

- **NIVEL DIRECTIVO**
 - Junta General de Accionistas
 - Presidente
- **NIVEL EJECUTIVO**
 - Gerencia General

PROCESOS OPERATIVOS Y DE APOYO

Comprende las actividades relacionadas con la gestión técnica, operativa, financiera y administrativa, que permite la generación de productos y servicios para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. Está conformado por:

- **NIVEL OPERATIVO Y DE APOYO**
 - Gerencia de Producción
 - Jefe de Postcosecha
 - Jefe de Cultivo
 - Jefe de MIPE (sanidad)
 - Calefacción y Riego
 - Gerencia de Ventas
 - Ejecutiva de ventas
 - Facturación y coordinación de embarques
 - Cobranzas
 - Gerencia Administrativa
 - Compras
 - Sistemas
 - Recursos Humanos
 - Servicios Generales
 - Seguridad y Salud *
 - Contabilidad
 - Impuestos, Activos
 - Tesorería

PROCESOS DE ASESORIA

Comprende las actividades relacionadas con la asesoría en los campos jurídico y de comunicación, que orienta la toma de decisiones de los diferentes actores internos de la empresa. Está conformado por:

- **ASESORÍA DEL NIVEL DIRECTIVO**
 - Auditoría General
 - Comisarios
- **ASESORIA DEL NIVEL EJECUTIVO**
 - Asesoría Jurídica

MARCO CONCEPTUAL

Accidente: Evento no deseado que da a lugar a muerte, enfermedad, lesión, daño a la propiedad, ambiente de trabajo o una combinación de estos.

Acto Inseguro: Son la causa directa que desata el accidente por el acto final del operador, sin el cual no hubiera podido ocurrir el accidente, sin importar nada que también hubiesen o no condiciones inseguras.

Condición Insegura: Características del sitio, de las sustancias, del ambiente o de las cosas que favorecen la exposición al daño, aunque se deban a una falla humana previa de quien diseño, compro, instalo, etc.

Consecuencia: Resultado de un evento. La consecuencia generalmente tiene connotación negativa relacionada al riesgo y se traducen en pérdidas para la organización.

Ergonomía: La ergonomía es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores). Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

Enfermedad Ocupacional: A todo estado patológico, que resulte de la acción continuada de una causa, que tiene su origen o motivo en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora, y debe establecerse que estos han sido la causa de la enfermedad.

Equipos de Protección Personal (EPP): Son dispositivos, materiales, e indumentaria específicos e personales, destinados a cada trabajador, para protegerlo de uno o varios riesgos presentes en el trabajo que puedan amenazar su seguridad y salud.

Factor de Riesgo: Es un elemento, fenómeno o acción humana que involucra la capacidad potencial de provocar daño en la salud de los trabajadores, instalaciones, máquinas, equipos y ambiente. Elemento, persona o circunstancia causante o concausante de una situación de riesgo.

Incidente: Evento que genero un accidente o que tuvo el potencial para llegar a ser un accidente.

Nota: Un incidente en el que no ocurre enfermedad, lesión, daño u otra pérdida, también se conoce como “casi-accidente” (“near-miss”). El termino incidente incluye los casi-accidentes.

Riesgo: Combinación de la(s) probabilidad(es) con la(s) consecuencia(s) de que ocurra un evento peligroso específico.

Peligro: Es una fuente o situación con potencial de daño en términos de muerte, enfermedad, lesión, daño a la propiedad, ambiente de trabajo o una combinación de estos.

Primeros Auxilios: Protocolos de atención de emergencia que atiende de inmediato en el trabajo a una persona que ha sufrido un accidente o enfermedad ocupacional.

Probabilidad: Magnitud a la que es probable la ocurrencia de un evento. La probabilidad es medida generalmente por la frecuencia del evento.

Reglamento: Conjunto de normas, procedimientos, prácticas o disposiciones detalladas, elaborado por la empresa y que tienen carácter obligatorio.

Seguridad y Salud Ocupacional: Condiciones y factores que inciden en el bienestar de los empleados, trabajadores temporales, personal contratista, visitantes y cualquier otra persona en el sitio de trabajo.

Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional: Parte del sistema de gestión total que facilita la administración de los riesgos de S&SO asociados con el negocio de la organización.

Actividad.- Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

Benchmarking.- Emulación; es la técnica de estudio de la competencia.

Cadena de Valor.- La cadena de valor desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Calidad Total.- Gestión Total de la Calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal y todo el personal de la empresa.

Cliente.- La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

Competitividad.- La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

Cultura organizacional.- Conjunto de ideas, actitudes y sentimientos, etc., que conforman la ideología de una empresa en lo relativo a la calidad

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

Insumo.- Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

Misión.- Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?

Producción.- Acto de aportar valor añadido a los insumos.

Producto.- El resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado.

Proveedor.- Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún bien o servicio.

Salida.- Producto resultante de la transformación.

Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Valor agregado.- Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

Valor agregado social.- Costos de producción utilizados para la preservación de la naturaleza que no aumentan el valor de uso para el cliente individual pero sí para la sociedad, al no atentar contra la naturaleza.

Valor de uso.- Valor que el mercado aprecia en un producto por la utilización que puede prestarle.

Variables.- Es cualquier característica o cualidad observable (capaz de Variar) en una persona, objeto o hecho.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.