



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA
MIPYMES FLORÍCOLAS COMUNITARIAS”

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

Rosa Piedad Armas

Directora:

Ing. María Del Carmen Gómez Romo, MBA

AMBATO – ECUADOR

NOVIEMBRE – 2014

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA MIPYMES
FLORÍCOLAS COMUNITARIAS”

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

ARMAS ROSA PIEDAD

María del Carmen Gómez Romo, Ing. MBA f. _____

CALIFICADORA

Walter Ramiro Jiménez Silva, Dr. MBA f. _____

CALIFICADOR

Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Ing. MBA f. _____

CALIFICADORA

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, Mat. PhD. f. _____

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO

DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

AMBATO – ECUADOR

NOVIEMBRE 2014

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Rosa Piedad Armas, portadora de la cédula de ciudadanía No. 050199333-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Rosa Piedad Armas

C.C. 050199333-1

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a los microempresarios florícolas de la comunidad de Patután por la apertura brindada para la realización de éste trabajo, y muy especialmente a la Ing. María de Carmen Gómez, por su permanente motivación e invaluable conocimientos, que me guiaron para llegar a la culminación de éste proyecto.

Rosa Armas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos los emprendedores que no tienen temor a arriesgarse y se esfuerzan por alcanzar sus sueños, son ejemplo de superación e imitación.

Rosa Armas

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo para las Mipymes de las Florícolas Comunitarias de la comunidad de Patután, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. En la actualidad se encuentran administradas empíricamente, situación que genera desorganización y pérdida de recursos. La propuesta se justifica ya que el desarrollo de un apropiado Modelo de Gestión, coadyuva a mejorar la gestión de las microempresas, a través de herramientas que les permite tener una visión clara de lo que se quiere alcanzar, mejorando su desempeño, el impacto social y económico de la comunidad. El trabajo investigativo utilizó la investigación de campo a través de la observación directa, en la que permitió identificar de cerca las dificultades de las Mipymes; así como una encuesta a los microempresarios obteniendo las necesidades para el desarrollo del Modelo de Gestión. Una vez realizado el diagnóstico, mediante la aplicación de encuestas a los microempresarios florícolas, se determinó que no existe organización, hay desconocimiento de gestión administrativa, falencias en el proceso de producción, y carencia de un adecuado registro financiero, a esto se suma la falta de retroalimentación de la gestión, lo que converge a una ineficiente gestión administrativa. Por esta razón se propone un Modelo de Gestión basado en la metodología de Gestión de Proyectos de Desarrollo (PMD RPO1), que ayudará a la gestión efectiva de las microempresas y la consecución de sus objetivos.

Palabras clave: Modelo de Gestión, Gestión de Proyectos de Desarrollo, Mejoramiento de Procesos, Desarrollo Local, Impacto Social

ABSTRACT

This work aims to develop a Model of Administrative Management for SME (small and medium sized enterprise) for floricultural farms in the community of Patután, Latacunga, Cotopaxi Province. Nowadays, they are managed empirically, generating disorganization and loss of resources. The proposal is justified because an appropriate Management Model helps to improve the management of SME by using tools that allow them to have a clear vision of what they want to achieve and improve their performance, as well as the community economic and social impact. This work used field research using direct observation, which enables to identify closely the needs of businesses; and a survey targeted to businessmen, to obtain the needs to develop the Management Model. Once the diagnosis is executed, through the application of surveys to the people in charge of the floricultural farms, it was determined that there is no organization and a lack of knowledge of administrative management, production process failures, and adequate financial records; furthermore, there is not any feedback of the management, leading to an inefficient administrative management. For this reason a Management Model based on the project development methodology Project Management Development PPO1 is proposed, which is going to help the management of the companies to be effective and achieve of their objectives.

Keywords: *Management Model, Project Management Development, Local Development, Social Impact.*

ÍNDICE DE CONTENDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	
Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENDOS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.1 Tema.....	2
1.2 Antecedentes	2
1.3 Definición del Problema	5
1.3.1 Contextualización del problema.....	5
1.3.2 Análisis Crítico	7
1.3.3 Delimitación del problema.....	9
1.3.4 Preguntas básicas	9
¿Por qué se origina?	9
¿Dónde se origina?.....	9
¿Qué elementos o circunstancias lo originan?	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
1.5 Justificación.....	11

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	17
2.1 Gestión Administrativa	17
2.1.1. Importancia de la administración	18
2.1.2 Proceso Administrativo.....	19
2.2 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mipymes.....	21
2.2.1 Características de la microempresa.....	24
2.2.2 Ventajas de las microempresas	24
2.2.3 Principales desventajas de las microempresas	24
2.2.4 Características de la mediana empresa.....	25
2.2.5 Ventajas de las empresas medianas	25
2.2.6 Principales desventajas de las medianas empresas	26

2.3 Microempresas, pequeñas y medianas empresas Florícolas	26
2.4 Desarrollo Económico Local (DEL)	30
2.4.1 Desarrollo local	31
2.4.2 Evolución y concepto de desarrollo local	32
2.4.3 Desarrollo económico local estratégicamente planificado	33
2.4.4 Emprendimiento asociativo.....	34
2.5. Metodología Project Management Development PRO (PMD PRO1).....	35
2.5.1 Organización No Gubernamental (ONG)	38
2.6 Modelo de Gestión	39
2.6.1 Importancia de los modelos	40
2.6.2 Modelo de gestión por procesos.....	41
2.6.3 Modelo ideal de burocracia de Max Weber	46
2.6.4 Modelo de Katz y Kahn	47
2.6.5 Funciones que poseen los Modelos.....	48

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA	50
3.1 Enfoque Investigativo	50
3.2 Modalidades de la Investigación.....	51
3.2.1 Investigación de Campo.....	51
3.2.2 Investigación Bibliográfica	52
3.3 Métodos de Investigación	52
3.3.1 Método Inductivo – Deductivo	53
3.3.2 Método Analítico – Sintético	53
3.4 Tipos o Niveles de Investigación	54
3.4.1 Exploratoria.....	55
3.4.2 Descriptivo	55
3.5 Fuentes de Investigación.....	55
3.5.1 Fuentes Primarias	56
3.5.2 Fuentes Secundarias	56
3.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	56
3.6.1 Técnicas.....	57
3.6.1.1 Encuesta	57
3.6.1.2 Observación.....	58
3.6.2 Instrumentos	59
3.7 Población y Muestra.....	60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
3.7 Análisis de resultados.....	63
3.7.1 Resumen de la Interpretación.....	96

CAPÍTULO IV

PROPUESTA.....	101
4.1. Datos Informativos.....	101
4.1.1. Título de la Propuesta.....	101
4.1.2. Institución Ejecutora	101
4.1.3. Beneficiarios	101

4.1.4. Ubicación	102
4.2 Antecedentes de la Propuesta.....	102
4.3. Objetivos	103
4.3.1. Objetivo General	103
4.3.2. Objetivos Específicos.....	103
4.4 Modelo de Gestión Administrativo.....	104
Análisis de Objetivos	107
Análisis de interesados	110
4.4. 1 El Asocio.....	112
Propósito.....	112
Alcance.....	112
Identificación de la necesidad	112
4.4.1.1 Generalidades para constituir una asociación	114
4.4.1.2 Requisitos generales para la asociación	114
4.4.1.3 Requisitos documentales	115
4.4.2 Gestión administrativa	119
Propósito... ..	120
Alcance.....	120
Identificación de la necesidad	120
4.4.2.1 Organización Administrativa	122
Descripción de Roles y Responsabilidades.....	124
4.4.2.2 Procesos para la Producción Florícola	129
Objetivo.....	129
Estrategias.....	129
Procedimiento de Cultivo.....	131
Procedimiento de Postcosecha	134
Procedimiento Organización Centro de Acopio	137
Procedimiento de Comercialización.	140
4.4.2.3 Guía para la Seguridad Laboral.....	143
Objetivo.....	143
Manejo de agroquímicos	143
¿Dónde colocarlos?	144
Derrames de Químicos.....	146
Etiquetas de los Químicos.....	147
Preparación de la Mezcla	148
Aplicación de los Agroquímicos.....	149
4.4.3 Gestión Financiera	150
Propósito... ..	150
Alcance.....	150
Identificación de la necesidad	150
Costos de producción	152
Ingresos.....	155
Ganancias.....	156
4.4.4 Guía para Monitoreo y Evaluación	158
Objetivo.....	158
Alcance.....	158

4.4.4. 1 Monitoreo y Evaluación.....	158
Elementos clave del Monitoreo y Evaluación.....	159
Por qué monitorear.....	163
Cuándo monitorear.....	163
Cómo monitorear.....	163
Métodos sugeridos para el monitoreo.....	164
4.4.4.2 Revisión del aprendizaje.....	165
Evaluación del Impacto.....	167
Análisis de Impacto.....	171

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
BIBLIOGRAFIA.....	175
GLOSARIO.....	181
ANEXOS.....	184

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadros

CUADRO N. 2.1 Categorías De Las Mipymes.....	23
CUADRO N. 2.2 Número De Empresas Y Su Participación En La Generación De Empleo.....	23
CUADRO N. 2.3 Distribución Del Cultivo De Flores Por Provincia.....	28
CUADRO N. 2.4 Provincias Productoras De Flores.....	29
CUADRO N. 2.5 Principales Países Consumidores.....	30
CUADRO N. 2.6 El Modelo Ideal De Weber.....	46
CUADRO N. 2.7 Elementos Del Modelo De Katz Y Kahn.....	48
CUADRO N. 3.1 Técnicas E Instrumentos Utilizados En La Investigación.....	59
CUADRO N. 3.2 Recolección De Información.....	61
CUADRO N. 3.3 Microempresarios Según Género Y Edad.....	63
CUADRO N. 3.4 Pregunta N. 2.....	66
CUADRO N. 3.5 Pregunta N. 3.....	68
CUADRO N. 3.6 Pregunta N. 4.....	70
CUADRO N. 3.7 Pregunta N. 5.....	72
CUADRO N. 3.8 Pregunta N. 6.....	74
CUADRO N. 3.9 Pregunta N. 7.....	76
CUADRO N. 3.10 Pregunta N. 8.....	78
CUADRO N. 3.11 Pregunta N. 9.....	80
CUADRO N. 3.12 Pregunta N. 10.....	82
CUADRO N. 3.13 Pregunta N. 11.....	84
CUADRO N. 3.14 Pregunta N. 12.....	86
CUADRO N. 3.15 Pregunta N. 13.....	88
CUADRO N. 3.16 Pregunta N. 14.....	90
CUADRO N. 3.17 Pregunta N. 15.....	92
CUADRO N. 3.18 Pregunta N. 16.....	94
CUADRO N. 3.19 Resumen De Resultados.....	97
CUADRO N. 4.1 Análisis De Interesados.....	110
CUADRO N. 4.2 Identificación De La Necesidad Del Asocio.....	113
CUADRO N. 4.3 Identificación De La Necesidad De La Gestión Administrativa.....	121
CUADRO N. 4.4 Área De Competencia Para Líderes Comunitarios.....	123
CUADRO N. 4.5 Identificación De La Necesidad De La Gestión Financiera.....	151
CUADRO N. 4.6 Registro Costos De Producción.....	154
CUADRO N. 4.7 Registro De Ingresos.....	156
CUADRO N. 4.8 Cálculo De Las Ganancias.....	157
CUADRO N. 4.9 Preguntas Claves Del Monitoreo Y Evaluación.....	160
CUADRO N. 4.10 ¿Qué Monitorear?.....	161
CUADRO N. 4.11 ¿Quién Monitorea?.....	162
CUADRO N. 4.12 Matriz De Evaluación De Impacto.....	170

Gráficos

GRÁFICO 1.1 Árbol de Problemas de las Microempresas Florícolas	8
GRÁFICO 2.1 Proceso Administrativo	20
GRÁFICO 2.2. Esquema de un Modelo de Intervención DEL	34
GRÁFICO 2.3 Ciclo de Vida de un Proyecto	36
GRÁFICO 2.4 Ciclo de Deming	38
GRÁFICO 2.5 Parámetros del Sistema.....	47
GRÁFICO 3.1 Microempresas según Género y Edad.....	64
GRÁFICO 3.2 Pregunta N.2.....	66
GRÁFICO 3.3 Pregunta N.3.....	68
GRÁFICO 3.4 Pregunta N. 4.....	70
GRÁFICO 3.5 Pregunta N.5.....	72
GRÁFICO 3.6 Pregunta N.6.....	74
GRÁFICO 3.7 Pregunta N.7.....	76
GRÁFICO 3.8 Pregunta N.8.....	78
GRÁFICO 3.9 Pregunta N.9.....	80
GRÁFICO 3.10 Pregunta N.10.....	82
GRÁFICO 3.11 Pregunta N.11.....	84
GRÁFICO 3.12 Pregunta N.12.....	86
GRÁFICO 3.13 Pregunta N.13.....	88
GRÁFICO 3.14 Pregunta N.14.....	90
GRÁFICO 3.15 Pregunta N.15.....	92
GRÁFICO 3.16 Pregunta N.16.....	94
GRÁFICO 4.2 Modelo de Gestión Administrativo para Mipymes Florícolas Comunitarias.....	106
GRÁFICO 4.1 Árbol de Objetivos de las Microempresas Florícolas.....	109
GRÁFICO 4.3 Procedimiento Constitución Asociatividad.....	119
GRÁFICO 4.4 Organigrama Propuesto.....	122
GRÁFICO 4.5 Procedimiento de Cultivo.....	133
GRÁFICO 4.6 Procedimiento de Postcosecha.....	136
GRÁFICO 4.7 Procedimiento Organización Centro de Acopio.....	139
GRÁFICO 4.8 Procedimiento de Comercialización.....	142
Imágenes	
IMAGEN 2.1 Esquema de Proceso.....	42
IMAGEN 2.2 Esquema de Procedimiento.....	44
IMAGEN 4.1 Macro proceso para la Producción Florícola.....	130
IMAGEN 4.2 Protección para Manejo de Agroquímicos.....	144
IMAGEN 4.3 Bodega de Agroquímicos.....	145
IMAGEN 4.4 Limpieza de Agroquímicos.....	146
IMAGEN 4.5 Etiqueta de Agroquímicos por Toxicidad.....	147

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia de tener un consistente modelo de gestión en las micro y pequeñas empresas, se ha incrementado, ya que éste permite a los microempresarios contar con estrategias que contribuyan a la mejora de la productividad, eficiencia y competitividad, garantizando el desarrollo económico local del sector donde se desenvuelven.

La estructura de la presente propuesta contempla los siguientes capítulos:

El primer capítulo, está conformado por: el problema a resolver, contextualización, análisis crítico, objetivos de la investigación y la justificación.

El segundo capítulo, consta del marco teórico, partiendo de los antecedentes investigativos, fundamentos teóricos, categorías fundamentales.

El tercer capítulo, está integrado por la metodología, muestra las modalidades, tipos, fuente, técnicas e instrumentos de investigación, población y muestra, análisis y procesamiento de la información con los resultados de las encuestas realizadas.

El cuarto capítulo, plantea la propuesta del Modelo de Gestión, que permita la gestión efectiva de las microempresas.

El quinto capítulo, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1 Tema

“Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa para MiPyMes Florícolas Comunitarias”

1.2 Antecedentes

El fenómeno de micro, pequeñas y medianas empresas MiPyMes en la actualidad a nivel latinoamericano, atrae en forma fascinante la atención, ya que juegan, y a futuro jugarán aún más, un papel importante en el desarrollo económico y social de los países, las MiPyMes se desarrollan en su entorno de forma dinámica y constante, y cada vez se ve afectada por movimientos bruscos y muchas veces sin aviso en el ambiente externo, es pertinente mencionar que:

Las micros, pequeñas y medianas empresas, popularmente conocidas por la abreviación de Mipymes, están dando de qué hablar en Latinoamérica, y no es

para menos, ya que existen datos de los cuales se deducen el rol que han jugado y juegan en el desarrollo económico de cada uno de los países de esta región.

En la actualidad las Mipymes de Latinoamérica se han convertido en el eje principal del desarrollo económico de muchos países, en especial de los más empobrecidos, quedando demostrado que no sólo las empresas grandes son capaces de generar crecimiento económico y empleo. Es así que a partir del crecimiento y desarrollo de la Mipymes, se ha podido combatir uno de los principales problemas que aqueja a la región, el desempleo. Las Mipymes Latinoamericanas, constituyen el 95% del tejido empresarial de la región. (Regalado, 2006, p.38)

El desarrollo de este sector de la economía en el país se ha caracterizado por una gran diversidad de iniciativas realizadas; sin embargo, en la medida que la MiPyMe se expande en importancia, también crece la demanda de apoyo a este sector por parte de instituciones públicas y privadas, cooperación internacional y asociaciones gremiales involucradas, a fin de que tengan asesoría administrativa que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos de forma exitosa, conviene indicar que:

La realidad de la comunidad de Patután presentaba hace 15 años un panorama desolador: las familias se desintegran por la migración en busca de trabajo y sufren graves consecuencias por el alcoholismo, lo que repercute inmediatamente en la crianza y cuidado de los niños. Con una agricultura en decadencia, la

alimentación se deteriora, la dieta se basa en fideo y arroz que logran comprar debido a sus bajos ingresos económicos.

Tras la intervención de ChildFund en la comunidad es visible apreciar cambios producidos a través del trabajo constante, generación de empleo e incursión en microempresas, con constantes capacitaciones en temas diversos, lo que mejora el ingreso familiar y ha logrado reducir la tendencia a la migración. (Peñaherrera & Peñaherrera, 2011, p. 9)

La comunidad de Patután de la ciudad de Latacunga, considerada hace algunos años atrás como zona inaccesible, por sus altos índices de alcoholismo, desorganización familiar, migración dentro del país, bajo nivel cultural, carencia de servicios básicos, y poco acceso a la educación; con el apoyo de una ONG inicia la instalación de iniciativas productivas, especialmente en el sector florícola que poco a poco han ido creciendo, actualmente no sólo trabaja la familia sino que están dando empleo a otras personas; es necesario mencionar que los floricultores son campesinos que no han tenido la oportunidad de prepararse académicamente, la mayoría sólo tiene instrucción primaria, pero se han arriesgado a emprender sus propios negocios.

El desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo para las MiPyMes florícolas comunitarias, contribuirá a perfeccionar su administración, alcanzar el desarrollo económico local y, mejorar sus condiciones de vida con el ingreso generado a través de la producción de flores.

1.3 Definición del Problema

¿Cómo afecta la gestión administrativa empírica en el desarrollo económico local de las MiPyMes florícolas comunitarias?

1.3.1 Contextualización del problema

En los últimos años la producción de flores en el Ecuador, se ha desarrollado notablemente, debido a la demanda de mercados internacionales por la calidad de la flor ecuatoriana, gracias a las condiciones climáticas que brindan las provincias productoras de flor, ésta demanda ha generado cada vez más competencia y la necesidad de mejorar la administración técnica de las micro, pequeñas, y medianas florícolas.

La competencia de los floricultores es crítica y se ve afectada debido a que dependen potencialmente de la venta por temporada, es decir, San Valentín, Día de la Madre y Día de los Difuntos y, éstas son las épocas donde deben aprovechar las oportunidades del mercado, para lo cual se requiere mantener la calidad de la flor a través de la mejora de procesos de producción y comercialización.

Según datos de Expoflores y Agrocalidad, publicado por el diario el Comercio el 15 de diciembre de 1999, Cotopaxi es la segunda provincia del país considerada como principal productora y exportadora de flores, situación que ha provocado que cada vez

más se extienda la creación de florícolas, pero también se acreciente su competencia y los controles para mejorar la calidad del producto.

Para mantener la posición en el mercado internacional, mantener el status de calidad se requiere un trabajo constante, permanente e innovador por parte de los administradores, a fin de promover la efectividad de las operaciones y alcanzar los objetivos de las empresas florícolas.

Las microempresas florícolas comunitaria, ubicadas en la comunidad de Patután, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, creadas por la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la población, ha venido desarrollando su actividad de producción de rosas y claveles, con conocimientos básicos, de forma empírica, desorganizada, sin control adecuado de su rentabilidad, e ineficiente gestión administrativa.

La debilidad en la gestión administrativa ha originado baja productividad, dificultad para la venta directa de flores, dependencia de intermediarios, situación que requiere un cambio de administración a través del desarrollo de un modelo de gestión administrativo, con el propósito de reorganizar, mejorar la productividad, la utilización de recursos y alcanzar el crecimiento de las microempresas florícolas comunitarias.

1.3.2 Análisis Crítico

La administración ineficaz e ineficiente de las microempresas florícolas comunitarias, se debe a que un alto porcentaje de los microempresario desconocen las ventajas que tiene la asociatividad, ésta situación provoca la desorganización de las Mipymes, y genera la dependencia de los intermediarios para la venta de la flor.

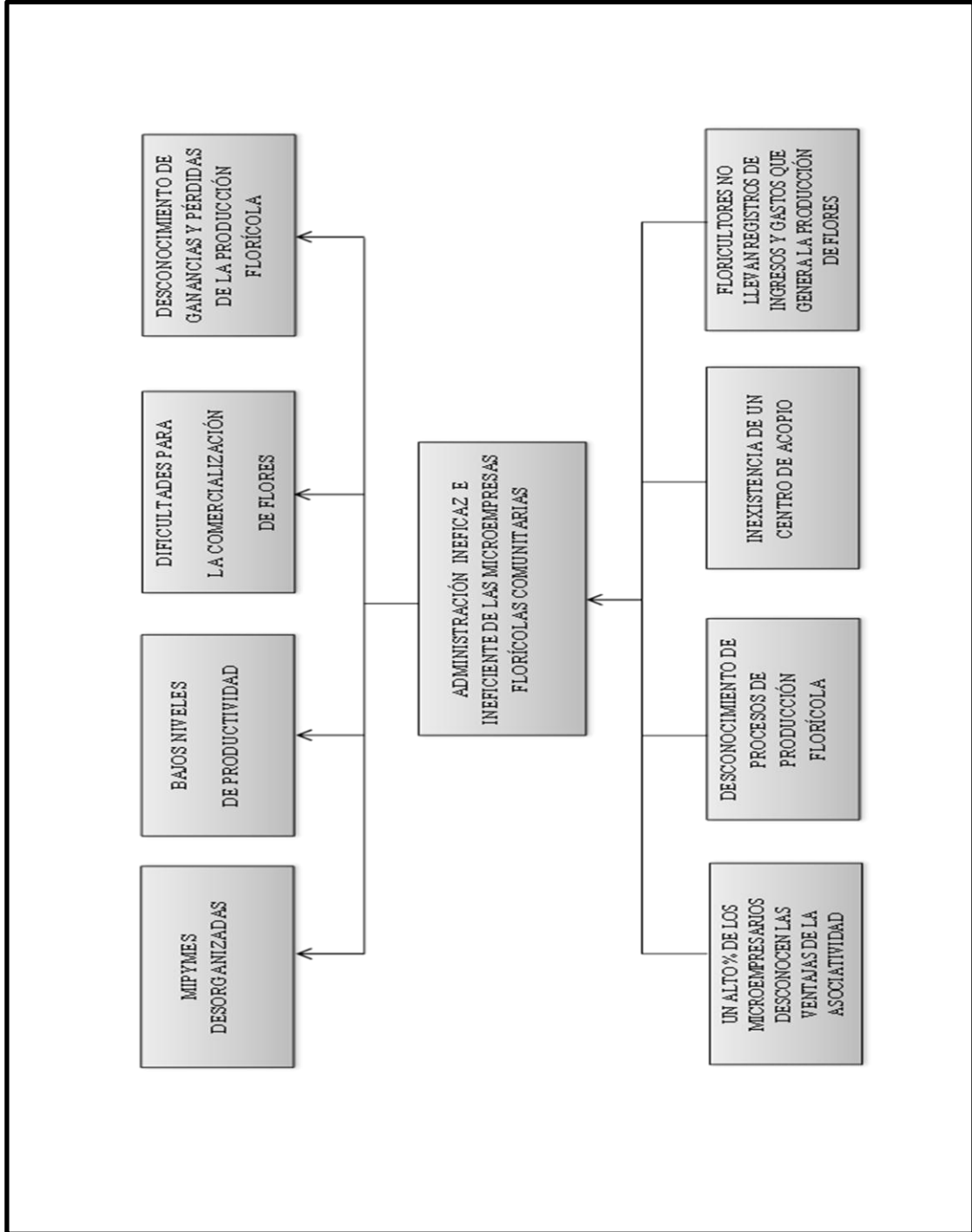
Para lograr la calidad del producto es indispensable iniciar bien el proceso desde la preparación del terreno, sin embargo, el desconocimiento de ciertos procesos para la producción florícola, provocan la baja productividad y dificulta alcanzar la calidad del producto.

Las microempresas florícolas se enfrentan a dificultades como la venta de la flor, por las exigencias de calidad del producto que establece Agrocalidad, para la exportación de las mismas se requiere de la creación de un centro de acopio, la inexistencia de éste, dificulta la comercialización de la flor a mercados externos.

Es preocupante también que los microempresarios por su bajo nivel cultural, no lleven registros de ingresos y gastos que genera la producción de flores, un registro deficiente no permite conocer la ganancia o pérdida del negocio y tomar decisiones oportunas cuando se requiera.

GRÁFICO N. 1.1

ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LAS MICROEMPRESAS FLORÍCOLAS



Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

1.3.3 Delimitación del problema

- **Campo:** Administración
- **Área:** Gestión administrativa
- **Aspecto:** Desarrollo de un Modelo de Gestión
- **Especial:** MiPyMes florícolas comunitarias de Patután, de la parroquia Eloy Alfaro, cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi
- **Temporal:** 7 meses desde la fecha de aprobación del plan

1.3.4 Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Por la gestión administrativa empírica.

¿Dónde se origina?

En las MiPyMes florícolas comunitarias de Patután.

¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

El tipo de administración existente. Desconocimiento legal. Debilidad estructural. Las exigencias de la globalización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo para MiPyMes florícolas comunitarias, basado en la metodología PMD PRO1 que permitirá consolidarse como experiencia de desarrollo económico local, optimizar los recursos y asegurar una mejora continua.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir la situación actual sobre la gestión administrativa de las MiPyMes florícolas comunitarias.
- Elaborar el Modelo de Gestión Administrativo para MiPyMes florícolas comunitarias.
- Evaluar el impacto potencial de la aplicación del Modelo de Gestión Administrativo para MiPyMes florícolas comunitarias.

1.5 Justificación

La inestabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas generada por la ausencia de acompañamiento técnico, permanente y efectivo a las pequeñas unidades productivas, incentiva al planteamiento de alternativas que busquen proporcionar herramientas eficaces que den respuestas a las necesidades de las MIPYMES, a fin de permitir una mejor gestión de estas organizaciones, de modo que faculte su permanencia como un motor económico para la comunidad.

El desarrollo de esta propuesta es de gran utilidad para frenar el declive de las MiPyMes y dar impulso a su crecimiento sostenido, ya que una administración adecuada, capacidad de gestión, decisiones oportunas, se convierten en estrategias para lograr las metas planteadas por las organizaciones.

Por la trascendencia, a través del estudio de las microempresas como tal, es de gran ayuda para las familias o cualquier persona que desee incursionar con alguna iniciativa productiva; así como, para los profesionales o estudiantes que esperan profundizar en los conocimientos de las MiPyMes.

Se ha visto la pertinencia que tiene esta propuesta de desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo para MiPyMes florícolas comunitarias, al relacionarse con los objetivos del plan nacional para el buen vivir, al fortalecer y potenciar las capacidades, mejorar la

calidad de vida, mantener un trabajo estable y digno, y equilibrar las condiciones de vida de los micro, pequeños y medianos empresarios.

El Modelo de Gestión Administrativo para MiPyMes florícolas comunitarias, se basa en la metodología del PMD Pro 1, (Administración de Proyectos de Desarrollo), que se encarga de planificar, organizar y gestionar los recursos para lograr la ejecución exitosa de proyectos, para lo cual propone las siguientes 5 fases:

1. La identificación y diseño del proyecto.
2. Inicio del proyecto.
3. Planificación e implementación del proyecto.
4. Monitoreo, evaluación y control
5. Transición del proyecto

Ésta metodología no busca sólo la entrega de resultados o productos a través de los proyectos de desarrollo, sino también busca orientar al gerente o líder de una organización para que sea proactivo y firme al momento de afrontar la multiplicidad de desafíos que se presentan en la gestión, promueve también un cambio social que aumente el bienestar de las poblaciones que atraviesan complejos problemas de pobreza y desigualdad; promueve la participación activa de los involucrados, confirmar los resultados con los beneficiarios, recopilar las lecciones aprendidas para la toma de decisiones oportunas.

CAPITULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la investigación se revisaron otras investigaciones referentes al tema propuesto, encontrando lo siguiente:

La gestión administrativa es el pilar fundamental para que toda organización tenga éxitos en sus procesos, brindando un servicio de calidad al cliente y optimizando sus recursos, Iñiguez & Villacrés, (2012) consideran que la gestión administrativa es el resultado del modelo de gestión, para lo cual es importante establecer los lineamientos para la mejora en los procesos de gestión, lo que incide en la calidad del resultado, las empresas se vuelven más competitivas y brindan mejor satisfacción al cliente.

El aporte de los investigadores es trascendental porque indica que para administrar eficientemente una organización, se requiere de alternativas y estrategias que brinden soluciones oportunas a las necesidades de las instituciones tanto públicas como privadas, los procesos de gestión deben ser adecuados y con un modelo de gestión efectivo permitirá el aprendizaje y la mejora continua.

En cuanto al modelo de gestión, Medina (2012), encuentra que el generar un modelo de gestión permite fortalecer la administración, el aprovechamiento del talento humano, los recursos económicos y que garantice además la utilización racional y eficiente de los recursos, generando un desarrollo sustentable. Una adecuada implementación del modelo de gestión ayuda a dar respuestas oportunas a las dificultades que se evidencian en las organizaciones, lo que permite alcanzar una administración de calidad, con la participación responsable de todos los actores sociales de una institución o comunidad.

El aporte de la investigación es significativo porque con el diseño del modelo de gestión plantea el fortalecimiento de la administración de una institución pública, con la finalidad de optimizar los procesos empleados en los trámites e incrementar la eficacia en el servicio que brinda a los pobladores, busca además la participación de la comunidad en la gestión administrativa, a través de la socialización adecuada de la planificación y la ejecución de actividades, para que los involucrados conozcan y sean parte activa en la construcción del desarrollo de cada pueblo.

Actualmente la mayoría de microempresarios mantienen sus negocios sin metodologías que les permita mejorar su gestión y tomar decisiones en un medio que cambia constantemente, para lo cual Jibaja & Hidalgo, (2010) proponen un modelo de gestión integral para aplicar en microempresas, a fin de alcanzar estándares de competitividad, a través de una administración técnica, pero a la vez con calidad y eficiencia, ya que para los investigadores, la mayoría de microempresas se desarrollan en un entorno competitivo y continuamente en cambio, lo que plantea un gran desafío para los

administradores que desean convertir sus negocios en microempresas vanguardistas, progresistas, con eficiencia y empleando de manera óptima las habilidades del talento humano.

La propuesta de los investigadores es importante, ya que si los microempresarios continúan manteniendo una administración empírica, permanecerán en desventaja en el mercado competitivo; hoy en día las microempresas juegan un papel importante en el país, ya que han generado empleo para un segmento significativo de la población, y si adoptan modelos de gestión que les garantice un mejor desenvolvimiento, se avizora que éstas se convertirán en una figura importante en la vida social y económica del país.

Con relación a las Pymes florícolas, Pulloquina (2013), indica la importancia de las Pymes en el país, en vista de que en los últimos años este tipo de empresas se han convertido para el Ecuador en generador de empleo, riqueza y desarrollo, pero también menciona que en la actualidad enfrentan necesidades que les impide su desarrollo progresivo, debido a la falta de apoyo para acceder a financiamiento, adquisición de equipos y acceso a capacitaciones, de la misma forma el mantener una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra, por lo que hace imprescindible ampliar el mercado.

El análisis que hace la investigadora sobre las Pymes florícolas del Ecuador y especialmente en el cantón Latacunga, es de gran valor debido a que muchos emprendedores han iniciado sus negocios con la producción de flores, pero no lo hacen

en base a un diagnóstico para conocer la realidad del mercado; una vez que empiezan la producción al no tener clientes estables, les obliga a entregar su producción a intermediarios que no pagan el precio justo.

Con un adecuado diagnóstico y la implementación de un modelo de gestión efectivo, permitirá obtener mayor utilidad y optimizar los recursos, ya que la mayor ventaja de una PYME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura y tomar decisiones oportunas en el caso de variar las necesidades de mercado, por el número pequeño de empleados y el capital invertido.

El project management (administración de proyectos) es una guía para la gestión de proyectos que buscan alcanzar efectivamente un objetivo, por sus características, Gómez, Sánchez & Villegas, (2012) proponen su aplicación en el diseño de un sistema integrado para lograr mayor eficiencia, transparencia y control de la gestión financiera, ahorrando tiempo y fortaleciendo la administración financiera.

En la actualidad la globalización exige a las empresas grandes o pequeñas a mantener estándares de calidad que les permita ser competitivas, exigiendo que sean efectivas a través de una administración adecuada, a tener la capacidad de innovar los procesos, los productos, para aprovechar las oportunidades del mercado, aquellas que no tienen claros sus objetivos no llegarán a ninguna parte, en este punto la administración de proyectos menciona los pasos que se requieren para garantizar que un plan o proyecto alcance los objetivos que se han planteado.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Gestión Administrativa

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograrlo individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado mayor importancia dentro de las organizaciones.

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por su parte, la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo. (Hernández & Pulido, 2011, p. 7)

Se puede decir que gestión permite realizar minuciosamente las actividades previstas en un plan, es decir, con prontitud, agilidad, dentro de los tiempos y con los recursos establecidos, de tal manera que se logren satisfactoriamente los objetivos institucionales,

mientras que la administración es el proceso que permite mantener un ambiente adecuado en el que un equipo de trabajo desempeña sus funciones eficaz y eficientemente.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas etc. (Reyes, 2004 p. 5)

La buena administración de una empresa depende de una adecuada Gestión Administrativa, sin una buena planificación no se podría realizar ninguna actividad coordinada, ni alcanzar las metas establecidas para la empresa; de igual forma toda Institución grande o pequeña necesita estar organizada, es decir, tener una estructura bien establecida que permita conocer a cada empleado su rol y sus funciones, esto ayudará a tener una buena ejecución tanto presupuestaria como organizativa, generando un buen control de todo lo que plantea la empresa.

2.1.1. Importancia de la administración

La administración está presente donde exista un organismo social, el éxito de la misma está ligado con el buen uso de los recursos tanto materiales, como humanos y la forma en que estos sean utilizados, en las organizaciones grandes es evidente la importancia de

la tarea de administración, pues se convierte en una herramienta indispensable para lograr la misión empresarial.

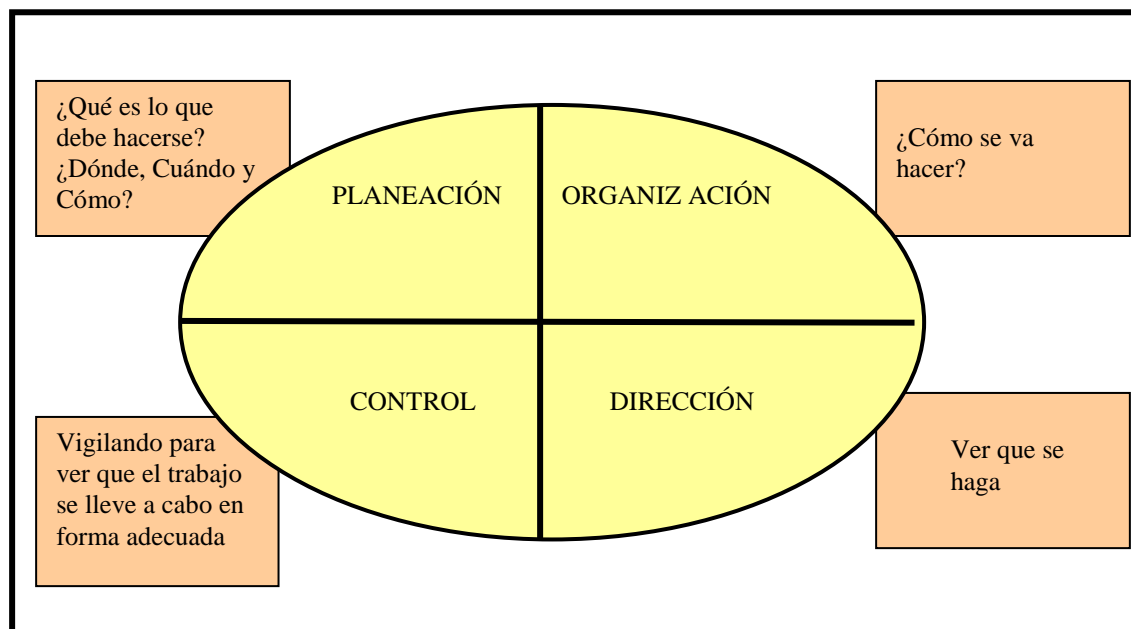
En las pequeñas y medianas empresas, una adecuada administración se torna imprescindible y necesaria, ya que al establecer procesos para realizar cada tarea, permite a la organización alcanzar un mejor nivel de competitividad, debido a que se puede tener un control adecuado de todos los recursos que están involucrados en el manejo de las PYMES.

La mejora de la calidad de la administración cada vez se vuelve indispensable en los países en vías de desarrollo, ya que la apropiada coordinación de los elementos que intervienen en la administración propician una adecuada productividad, la misma que se ha vuelto trascendental en las organizaciones, ya que influye directamente en el área económica y social, convirtiéndose en una meta a alcanzar de toda empresa, sea ésta grande o pequeña.

2.1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un sistema que comprende de:

GRÁFICO N. 2.1
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Hernández & Pulido (2011)

Una empresa sin proceso administrativo equivale a una brújula sin norte, provocando el desconocimiento total del camino a seguir para llegar a un destino, sin embargo, algunas pequeñas y medianas empresas creen que planificar es pérdida de tiempo y recursos, en algunos casos para ahorrar dinero deciden dirigir las mismas sólo por su conocimiento empírico, ignorando que la planeación reduce el riesgo de que las empresas quiebren, y no reconocen que el tiempo y dinero ocupado hoy, en el futuro se convierte en una gran inversión. Vale la pena hacer una reflexión del siguiente texto:

Por favor, ¿podrías decirme que camino debería tomar? Preguntó Alicia.

Eso depende en gran parte de saber a dónde quieres ir – respondió el gato.

No me importa mucho a dónde iré – respondió Alicia.

Entonces, no importa que camino tomes – concluyó el gato. (Alicia en el país de las maravillas Lewis Carrol).

La cita de Alicia en el país de las maravillas, es un buen ejemplo para ilustrar lo que sucede cuando no se plantean claramente las metas y objetivos institucionales o personales, si no se conoce a dónde se quiere llegar, no importa que se haga, o como se haga el resultado será incierto, pero si es claro que en el camino se desperdiciará tiempo y recursos.

2.2 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas MiPyMes

Por la falta de empleo, explotación e inestabilidad laboral, amas de casa, campesinos, y personas naturales, motivados por tener mejores condiciones de vida, desarrollo equitativo y sostenible, incursionan en la formación de pequeños negocios que cada día crece aceleradamente, así que las microempresas de ayer son muy diferentes a las de hoy, es decir, que ya son tecnificadas y en muchos casos dirigidas por profesionales que aplican conocimientos de gestión empresarial; conviene destacar que “la microempresa es la organización económica administrada por personas emprendedoras que aplican autogestión y se adaptan al medio en que se desenvuelven” (Valenzuela, 2005, p. 251).

Es trascendental considerar que la importancia de las Pymes no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su

capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. En la medida que la Pyme progresa, también se hace necesario el apoyo a este sector, para que los emprendimientos asociativos se mantengan en el tiempo y generen desarrollo económico local, una breve definición dice que “las PYMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados” (Cleri, 2012, p. 34).

La creación de las Pymes se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, conviene distinguir que:

En general, las empresas se pueden clasificar según su tamaño en: Microempresa, Pequeña empresa, Mediana empresa y grande, se considera como microempresa a la que ocupa hasta diez personas, la mediana empresa es aquella que ocupa hasta 250 personas (varía según el criterio local), se considera empresa grande a los establecimiento que ocupan más de 250 personas (lo que varía según el país). (Vargas, 2006, p. 448)

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

**CUADRO N. 2.1
CATEGORÍAS DE LAS MIPYMES**

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (14/9/2001)

**CUADRO N. 2.2
NÚMERO DE EMPRESAS Y SU PARTICIPACIÓN EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO**

SECTOR	NÚMERO EMPRESAS	PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA	TOTAL TRABAJADORES
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (14/9/2001)

2.2.1 Características de la microempresa

- Organización de tipo familiar.
- Gran flexibilidad operativa.
- Aunque tiene problemas estructurales, su capacidad de subsistencia es muy grande.
- El dueño es quien proporciona el capital, quien dirige y organiza el negocio.
- El mercado que abastece es pequeño.
- Su producción no está automatizada.
- Cuenta con poco personal.

2.2.2 Ventajas de las microempresas

- Sus necesidades de capital son mínimas.
- Se adaptan y asimilan con rapidez a los cambios estructurales y tecnológicos.
- Pueden dar una atención personalizada a los clientes.
- Sus procedimientos administrativos se pueden adaptar a las condiciones del mercado.

2.2.3 Principales desventajas de las microempresas

- Sus operaciones son reducidas, lo que ocasiona bajas ganancias.
- Les falta iniciativa y planeación de sus actividades a largo plazo.

- Tienen un rezago comparativo con otras empresas de mayor tamaño, en el plano tecnológico, productivo y administrativo.
- Enfrentan problemas de diversos tipos, como fiscales, de financiamiento, de personal, de planta, de transporte, etc.

2.2.4 Características de la mediana empresa

- Aunque los dueños del negocio dirigen la empresa, contratan administradores profesionales para que los auxilien.
- Son empresas que cuentan con más maquinaria y equipo que las pequeñas.
- Se preocupan por participar en forma más extensa, tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Se siguen desarrollando y mediante fusiones o alianzas, pretenden ser grandes.

2.2.5 Ventajas de las empresas medianas

- Cuentan una adecuada administración que les permite enfrentar los problemas que se presenten.
- Su administración les permite adaptarse a las condiciones del mercado e incluso pueden modificar el tamaño del plan si es necesario.
- Son muy dinámicas y generan muchos empleos.
- Aplican y adaptan tecnología con mucha facilidad.

- Contribuyen al desarrollo regional y nacional por los efectos multiplicadores en toda la economía.

2.2.6 Principales desventajas de las medianas empresas

- Por sus operaciones mantienen altos costos de operación.
- Falta de reinversión de utilidades en el negocio.
- No se mejoran las técnicas de producción, ni se eleva la productividad.
- No tienen mucho personal especializado y capacitado.
- Enfrentan muchos problemas como la falta de competitividad, bajas ventas, productos de baja calidad y altos costos, exceso de activos, problemas fiscales y de financiamiento.

2.3 Microempresas, pequeñas y medianas empresas Florícolas

Las flores producidas en el Ecuador se encuentran entre las mejores del mundo, por su belleza inigualable y su calidad; un factor que ha permitido obtener las características de las flores es la situación geográfica del país, el contar con micro climas y una excelente luminosidad proporciona propiedades únicas a las flores, sus tallos, sus colores, variedades y la durabilidad.

La floricultura en el Ecuador en los últimos años ha constituido una de las actividades que más rubros genera por exportaciones del país. A nivel mundial, Ecuador está situado dentro de los principales exportadores de flores, se hace importante mencionar que:

En 1982 en la sierra ecuatoriana se inició el cultivo moderno de flores en la zona de Puenbo, la empresa Jardines del Ecuador fue la primera plantación instalada en el país, y sus principales productos, los claveles y crisantemos; debido al éxito alcanzado por esta finca, varios empresarios ecuatorianos decidieron entrar en el negocio de las flores, estableciendo fincas de rosas, claveles y clavelones. (Castelnuovo, Castelnuovo, Oviedo, & Santacruz, 2000, p. 1)

Se conoce que la producción de flores ha generado ingresos importantes para el país, dinamizando las economías locales de las provincias donde se encuentran ubicadas estas empresas; la provincia de Cotopaxi por sus condiciones climáticas que son adecuadas para la producción de flores, es el lugar donde se asienta un gran porcentaje de plantaciones florícolas, oportunidad que han aprovechado familias y comunidades emprendedoras para iniciar con sus negocios.

En Cotopaxi una de las primeras plantaciones dedicadas a la producción de flores para la exportación fue Tambo Roses, seguida de EQR, al inicio se creyó que no iba a dar resultado por el clima de Cotopaxi; pero al pasar la primera prueba de producción se dieron cuenta de las ventajas y la calidad de flor en este sector, por lo que en la actualidad existen alrededor de 40 plantaciones inscritas en

Expoflores, la provincia de Cotopaxi actualmente es la segunda en importancia dentro del sector floricultor, ya que el 16% del total de flores que se producen corresponde a Cotopaxi. (Garzón & Quevedo, 2011)

Cada vez crece el número de empresas florícolas, y éstas se encuentran ubicadas en varios sectores del país, aunque se ha visto el desarrollo constante y significativo del sector, todavía existe mucha informalidad en lo referente a información, sin embargo, en la provincia de Cotopaxi con el inicio de la producción de flores, las posibilidades de trabajo también crecieron, ya que los padres de familia migraban fuera de la provincia a diferentes ciudades del país para trabajar como peones en las construcciones, como cargadores, y el pago por su trabajo era al jornal, situación que cambio notablemente con la presencia de las florícolas.

En la actualidad no sólo trabajan los hombres sino que las mujeres campesinas dedicadas a la agricultura empezaron a trabajar en la producción de flores, generando mayores ingresos a sus hogares, especialmente en las fechas en donde se celebra San Valentín, el día de la madre y el día de los difuntos, en donde las fincas requieren doblar sus turnos de trabajo para cumplir con la temporada alta de exportación de flores.

CUADRO N. 2.3
DISTRIBUCIÓN DEL CULTIVO DE FLORES POR PROVINCIA

PROVINCIA	DISTRIBUCIÓN CULTIVADA	HECTÁRES
PICHINCHA	66%	3615,07
COTOPAXI	16%	1214,94
AZUAY	6%	178,45
GUAYAS	4.4%	306,06
IMBABURA	5%	232,28
OTROS	2.6%	305,80
TOTAL		5852,60

Fuente: EXPOFLORES, AGROCALIDAD

CUADRO N. 2.4
PROVINCIAS PRODUCTORAS DE FLORES

PROVINCIA	LUGARES	PORCENTAJES
Pichincha	Tupigachi, Ayora, Cayambe, La esperanza, Tocachi, Atahualpa, Perucho, Tabacundo, Machinguí, El Tingo, Guayllabamba, Pomasqui, Puenbo, Yaruqui, Tababela, Tumbaco, Pifo, Amaguaña, Aloag, Alausi.	71,2%
Cotopaxi	Tanicuchi, Guaytacama, Toacazo, Latacunga	22,2%
Azuay	Cuenca, Biblián, Paute, Azogues, San Joaquín, Sayausi, Estación Cumbe, Victoria del Portete.	1,2%
Imbabura	Quiroga, Otavalo, Cotacachi, Urcuqui, San Pablo del Lago	3,9%
Otros		1,4%

Fuente: Diario El Comercio (15/12/99)

Evidentemente la provincia de Cotopaxi se encuentra en el 2do. Lugar de las provincias productoras de Flores, situación que se generó por las bondades del clima que tienen especialmente las parroquias donde se asientan las plantaciones florícolas.

**CUADRO N. 2.5
PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES**

PAÍSES	PORCENTAJE
Estados Unidos	73,1%
Holanda	7,5%
Rusia	4,9%
Alemania	3,1%
Italia	2,3%

Fuente: Diario El Comercio (15/12/99)

2.4 Desarrollo Económico Local (DEL)

El desarrollo económico local (DEL), nace del planteamiento de una población por generar el cambio y promover el bienestar de una localidad; con frecuencia el término económico es interpretado como progreso financiero, sin embargo, en el contexto de desarrollo económico local, desarrollo equivale a avance, mejora o adelanto de una localidad, la misma que con el esfuerzo y compromiso del colectivo va mejorando su economía.

2.4.1 Desarrollo local

El desarrollo local surge de las necesidades de una localidad, que por vivir en condiciones de exclusión y desigualdad, proponen disponer, administrar y aprovechar sus recursos, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida, fortalecer los valores de solidaridad, colectividad, trabajo en conjunto y alcanzar el desarrollo individual y social, en tal virtud:

La nueva concepción del desarrollo local puede definirse como un complejo proceso de concertación entre los agentes, sectores y fuerzas, que interactúan dentro de los límites de un determinado territorio, con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad. (Observatorio Socio Económico Laboral, 2007, p. 26)

Partiendo de ésta definición se puede decir que el desarrollo local es un proceso que propone acrecentar el bienestar de todas las familias que componen una comunidad, a través de la inclusión y participación de todos los actores sociales, y el aprovechamiento de los recursos existentes de la localidad.

2.4.2 Evolución y concepto de desarrollo local

La visión del desarrollo económico local, es el fortalecimiento de la identidad de una localidad y la unión de la población; busca el reconocimiento y la participación para liderar y ser protagonistas de su cambio, impulsando su desarrollo y el bienestar de la población, por esta razón es necesario indicar que:

El desarrollo económico local implica trabajar sobre una dimensión del desarrollo local, inseparable de otras dimensiones como: territorialidad, economía, participación e incidencia, entendido como la capacidad de una sociedad local para formularse propósitos colectivos de progreso material, equidad, justicia y sostenibilidad y movilización de recursos locales internos necesarios para su obtención. (Observatorio Socio Económico Laboral, 2007, p. 27)

El desarrollo económico local hace notar la necesidad de mejorar la calidad de vida de las familias, de la población, apoyada en procesos sociales asociativos, para lo cual se requiere que las personas que hacen las organizaciones tengan la capacidad de ser emprendedoras, demostrar una verdadera práctica de valores solidarios, éticos y equitativos, que fomente la participación de los actores locales.

2.4.3 Desarrollo económico local estratégicamente planificado

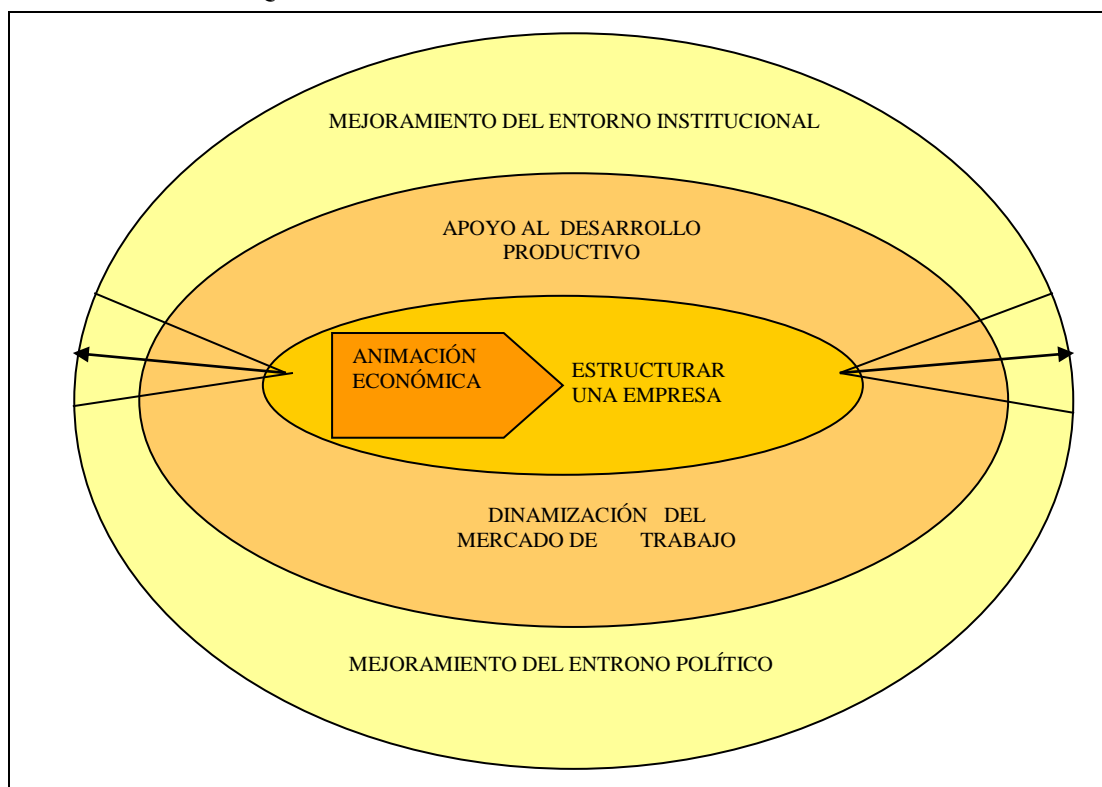
Se fundamenta en que la estrategia debe ser un medio de concebir el mundo, cultura, visión, carácter, ideología, compartido por personas unidas por un pensamiento o comportamiento común.

Se caracteriza por los siguientes elementos:

- Tiene un enfoque integral de desarrollo territorial.
- Es participativo y fomenta la apropiación del desarrollo económico local por actores locales
- Potencializar la planificación financiera, con generación local de recursos y financiamiento externo.
- Es un proceso largo y requiere paciencia por parte de los y las involucradas.
- Se puede realizar sin capital social de base. Esto lo pueden hacer directamente un grupo de representantes, designados por la comunidad y el gobierno.
- Se requiere de resultados rápidos para genera o mantener el momento y la confianza de los socios de la alianza.

GRÁFICO N. 2.2

ESQUEMA DE UN MODELO DE INTERVENCIÓN DE DEL



Fuente: Viteri & López (2008)

2.4.4 Emprendimiento asociativo

La crisis económica y la agudización de los efectos sociales como el desempleo, aumento de los niveles de pobreza, deterioro de las condiciones de sociabilidad, ha determinado la adopción de estrategias orientadas a generar mayor integración e inclusión de grupos para formar colectivos sociales e iniciar emprendimientos en conjunto.

Vale la pena destacar que el proceso de integración de las necesidades sociales y la creación de mínimos niveles de bienestar para el conjunto de la población son variables dependientes de la capacidad económica para generar actividades productivas que sean agregadoras de valor, es decir, de creación de riquezas y de nuevas expectativas sociales que fortalezcan la integración de la sociedad en conjunto. (Viteri & López, 2008, p.16)

En este sentido para que la asociatividad tenga éxito, se requiere que la persona u organización emprendedora diseñe estrategias específicas para su operación, para lo cual es necesario construir una caja de herramientas ágiles que les permita reaccionar con rapidez, adaptarse a los cambios, resistir a las presiones de la competencia, identificar las señales del mercado y adelantarse a los movimientos futuros.

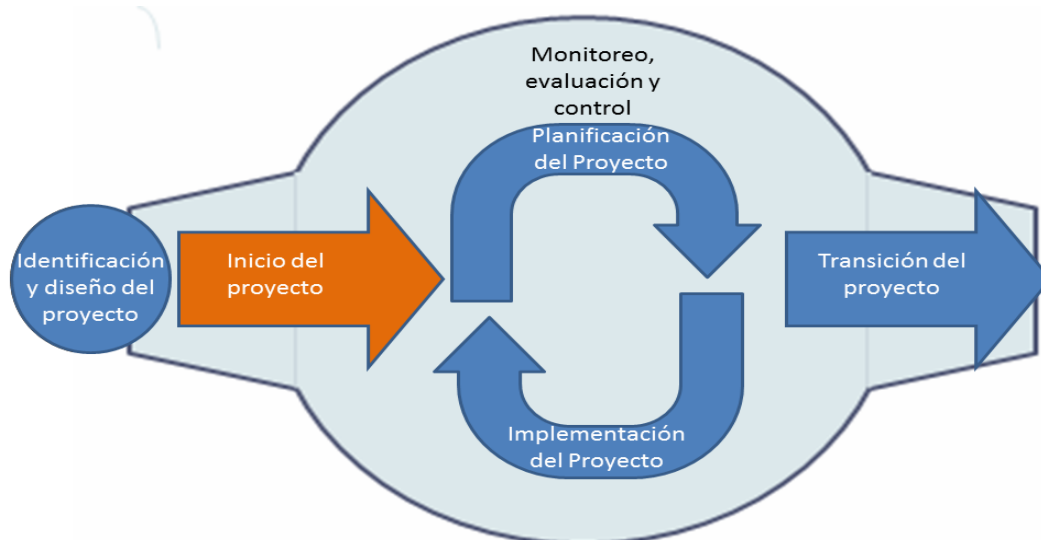
2.5. Metodología Project Management Development PRO (PMD PRO1)

La gran mayoría de iniciativas productivas, micro, pequeñas y medianas empresas creadas especialmente en comunidades rurales, son fundadas con el apoyo de Organizaciones No Gubernamentales ONG's, cuyo propósito es construir capacidades en la gente para mejorar la calidad de vida a través de proyectos de desarrollo, muchas provincias del país han recibido éste apoyo, pero en algunos casos no se ha visto el impacto que ha generado la intervención de estas organizaciones.

Por esta razón ONG's de patrocinio han creado la guía PMD PRO1, con la finalidad de evaluar su gestión. Y llegan a la conclusión de que “el PMD PRO1 es que, por el hecho de compartir la cultura de la gestión de proyectos, las organizaciones comparten también desafíos, riesgos y oportunidades, y los pueden enfrentar con éxito si usan mejores prácticas de gestión” (Cropper, 2010, p. 5).

Es necesario evaluar la gestión de las organizaciones e instituciones para conocer si el desempeño es adecuado, anticipar los riesgos y aprovechar las oportunidades para una mejora oportuna, efectiva y cumplir satisfactoriamente los objetivos institucionales, para lo cual se basa en el ciclo de vida de un proyecto.

GRÁFICO N. 2.3
CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO



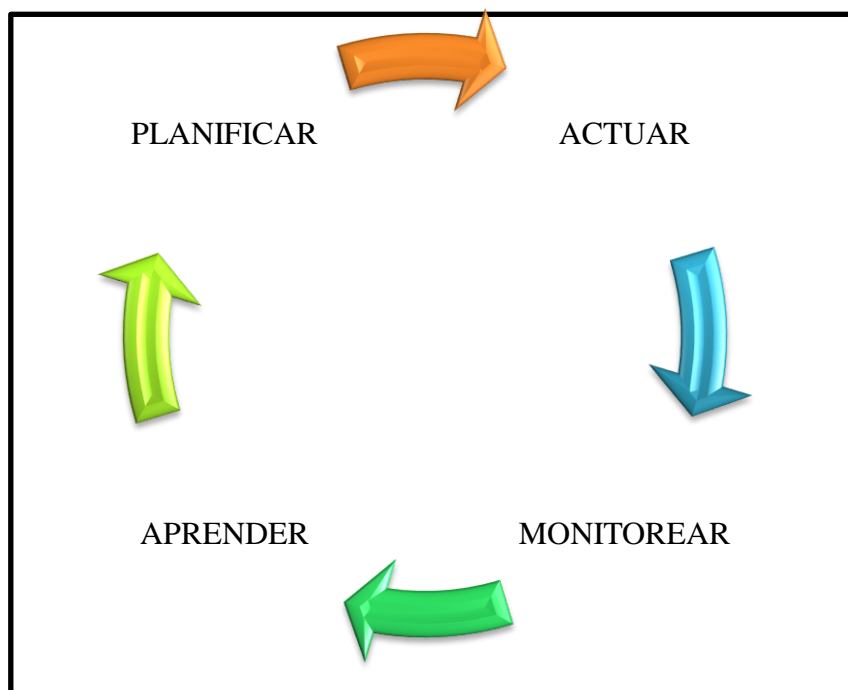
Fuente: Cropper & Berg (2010)

Aunque el ciclo de vida de proyectos se presenta como una serie de fases que interaccionan durante todo el ciclo de vida del proyecto, las fases de planificación e implementación del proyecto se diseñan como un proceso de retroalimentación, la fase de monitoreo, evaluación y control está presente detrás de cada fase, como un punto de verificación permanente.

Basado en el ciclo de Deming, es un proceso de resolución de problemas en cuatro pasos que se usa comúnmente para mejorar procesos de negocios (y sigue la secuencia planificar-actuar-monitorear-aprender), los pasos del ciclo de aprendizaje corresponden a los procesos implicados en las fases del ciclo de vida de la gestión de proyectos. (Cropper, 2010, p. 11)

La definición anterior se puede asociar con la importancia de la gestión administrativa en donde se aplican los procesos de administración, insumos trascendentales para el funcionamiento adecuado de una empresa, de la misma forma la administración de proyectos se puede relacionar al proceso de planificación del proyecto con planificar, la implementación con actuar, monitoreo y evaluación a monitorear y control a aprender.

GRÁFICO N. 2.4
CICLO DE DEMING



Fuente: Cropper & Berg (2010)

2.5.1 Organización No Gubernamental (ONG)

Una organización no gubernamental, más conocida por sus siglas ONG, es una entidad de carácter privado, sin fines de lucro, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, cuyo objetivo está orientado a satisfacer necesidades puntuales de individuos, familias, grupos, o comunidades, es decir, “se entenderá por ONG cualquier agrupación, asociación o movimiento constituido de manera permanente

por particulares de diferentes países con miras a la consecución de objetivos no lucrativos". (Ortega, 1994, p. 40).

Se puede decir también que son Organizaciones sociales y solidarias legalmente constituidas y que buscan el bien común de los sectores más vulnerables, a través de diferentes actividades de intervención para que la población pueda enfrentar sus necesidades más elementales como salud, educación y empleo.

Las ONG's en la actualidad busca que los beneficiarios sean los encargados de administrar sus proyectos, y que el trabajo se complemente con la autogestión, lo que implica la participación activa y permanente de los involucrados en todos los procesos, situación que genera empoderamiento y apropiación de cada una de las acciones que realizan, asegurando la sostenibilidad e impactos positivos para las familias y comunidades.

2.6 Modelo de Gestión

Un modelo hace referencia a un arquetipo que por sus características es adecuado para su reproducción, un modelo orienta la gestión de una empresa, describe la forma de hacer el trabajo, con el fin de mejorar el proceso de administración, optimizar los recursos humanos, financieros y tiempo; la aplicación de un modelo de gestión permite

adaptarse a los cambios que continuamente están sufriendo las organizaciones, volviéndolas competitivas para alcanzar los logros efectivamente.

Un modelo permite tener un punto de referencia que se puede replicar para alcanzar los objetivos organizacionales, se dice que “el modelo consiste en un conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que conducen a la resolución de un problema específico o la obtención de un producto predeterminado” (Hernández, 1996, p. 12).

Se puede señalar, que modelo de gestión es un ejemplo a seguir, ya que está orientado al logro de los objetivos de una institución, a través del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar, conjunto de acciones que ayudan a cumplir eficientemente los ideales de un grupo de individuos; un modelo de gestión permite optimizar los recursos tanto materiales, económicos y humanos, facilita el trabajo a las personas que integran la empresa, y genera oportunidades para mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece.

2.6.1 Importancia de los modelos

Las organizaciones hoy en día viven en constante presión por las exigencias del mercado, cada vez los clientes son más exigentes a la hora de adquirir un producto o

servicio, es por esta razón que los modelos de gestión influyen positivamente en los resultados de una empresa, ya que la verse obligados a mejorar cada día las organizaciones buscan estrategias que les permitan ser competitivas, flexibles al constante cambio e ir innovando permanentemente para satisfacer las exigencias del mercado.

Los modelos de gestión son un aporte importante para que la organización sea eficaz, eficiente, optimice los recursos y obtengan ventaja competitiva frente a otras organizaciones, motivando a los colaboradores a mejorar continuamente y sobre todo alcanzar los objetivos y resultados propuestos.

2.6.2 Modelo de gestión por procesos

Con la finalidad de que una organización tenga una administración efectiva, la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta que permite conocer la secuencia de las actividades, a través de la identificación, la organización y el mapeo de las mismas.

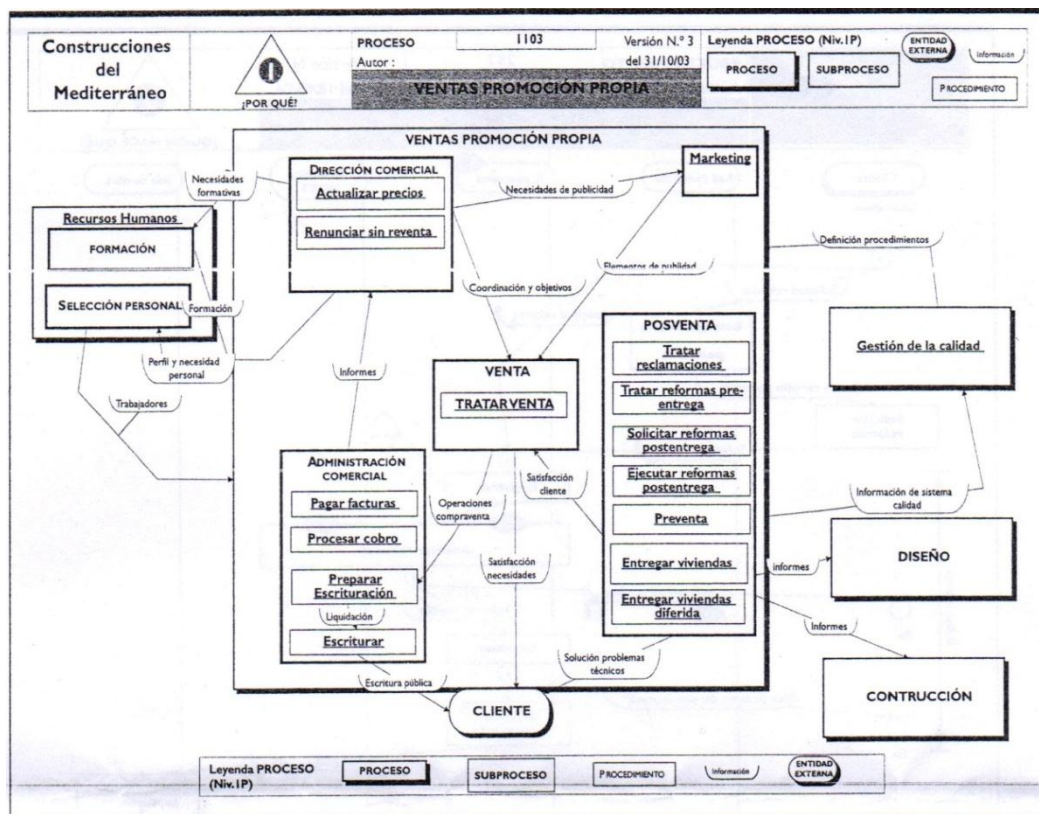
La gestión por procesos orienta a satisfacer adecuadamente al cliente, a obtener los resultados planteados, y la mejora continua de una organización, en tal virtud “un proceso es un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos

cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente” (Camisón, Cruz & González, 2007, p. 843).

En concomitancia con la definición anterior, se puede concluir que un proceso es una secuencia lógica de actividades que realiza el personal de una organización, con la finalidad de desarrollar un producto a través de entradas y convertirlas en salidas para el cliente o consumidor final.

IMAGEN 2.1

ESQUEMA DE PROCESO



Fuente: Camisón, Cruz & González (2007)

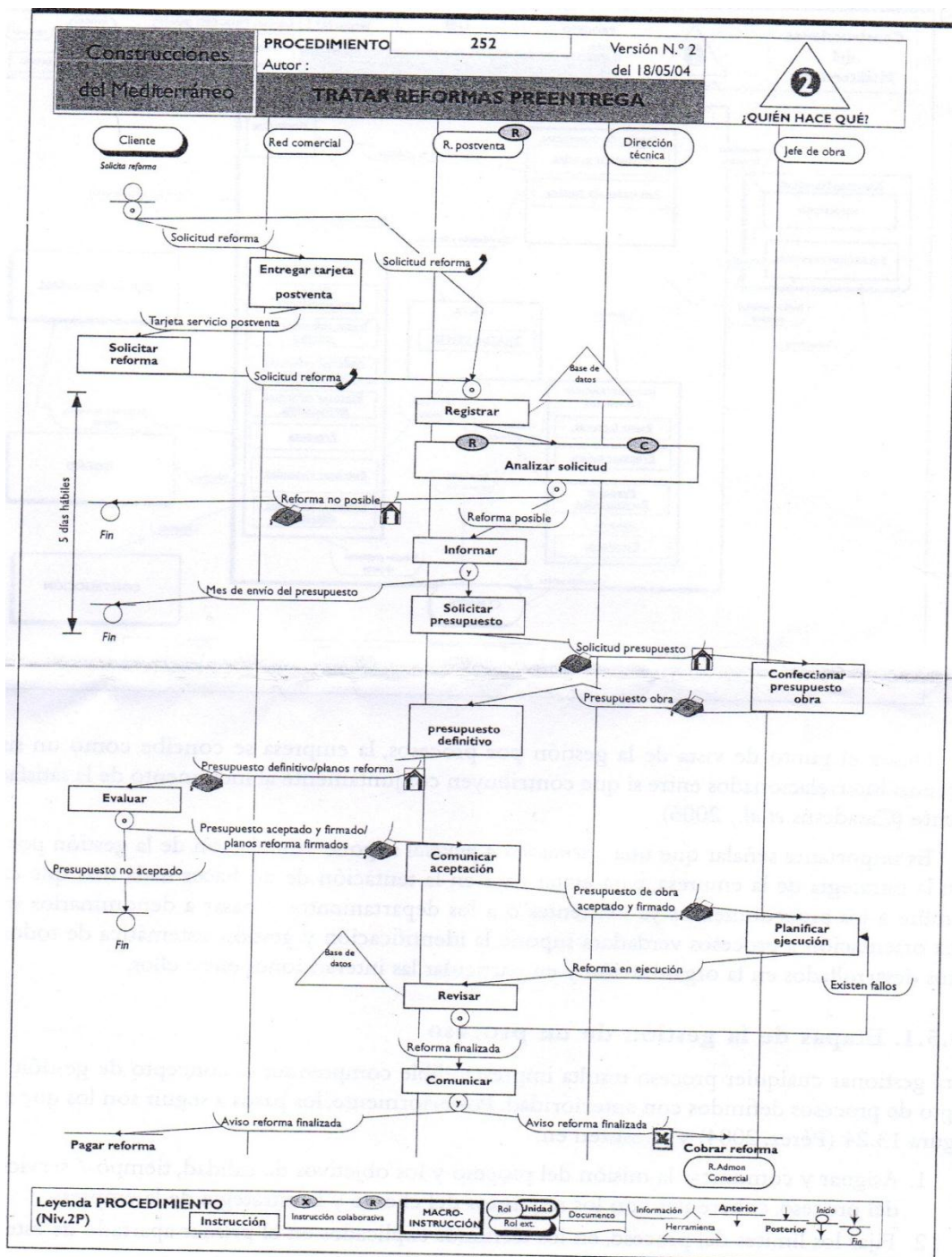
Para clarificar y definir las responsabilidades de los involucrados, es indispensable describir el procedimiento del proceso, facilitando que éstos se lleven a cabo adecuadamente.

Los procedimientos permiten saber quién hace qué y qué se hace con respecto a un objetivo concreto. Un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realizan, los medios principales que requieren para ello, (herramientas, materiales, y documento) y una cronología de desempeño de las instrucciones. (Camisón, Cruz & González, 2007, p. 856)

En relación a la definición anterior, se puede señalar que el procedimiento permite delimitar las responsabilidades para la gestión de la actividad, de manera que se evita la duplicidad y confusión en el desarrollo de las acciones para la consecución de los objetivos y resultados.

IMAGEN 2.2

ESQUEMA DE PROCEDIMIENTO



Fuente: Camisón, Cruz & González (2007)

A fin de identificar claramente la responsabilidad y las actividades del proceso y procedimiento, éstos se representan gráficamente a través de un flujograma o diagrama de flujo, que indica paso a paso las actividades que realiza cada uno de los responsables de la operación de una empresa.

Para verificar o medir los resultados de la gestión, es necesario establecer indicadores que midan la efectividad de los procesos, éstos ayudan a evaluar y tomar medidas oportunas cuando no se están cumpliendo los resultados esperados y, re planificar acciones que den respuesta a las necesidades.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc. Para trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener; mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (D'Elia, 2011, p. 21)

Con la definición anterior se puede decir que no se puede corregir lo que no se puede evaluar, los indicadores son indispensables para alcanzar el éxito de una empresa, con los resultados que arrojan los indicadores permite tomar decisiones oportunas a la hora de mantener o mejorar las acciones.

2.6.3 Modelo ideal de burocracia de Max Weber

El modelo de Max Weber, parte de la idea de tener una empresa ideal, con Gerentes ideales, con un equipo de trabajo ideal, definiendo a la burocracia como actividad colectiva, Weber buscaba que el empleo se convierta en una carrera profesional para el personal de las organizaciones, que desarrollen sus capacidades técnicas y que tengan seguridad en el trabajo, para lo cual Weber plantea 6 pasos para su modelo.

CUADRO N. 2.6

EL MODELO IDEAL DE WEBER

PASOS	DESCRIPCIÓN
Máxima división del trabajo	Para lograr sus objetivos, las empresas públicas y privadas deben dividir el trabajo total en operaciones similares.
Jerarquía de autoridad	Todo empleado debe estar sujeto al control y supervisor de un superior.
Reglas que definen la responsabilidad y la labor	Las órdenes deben ser precisas, claras y sencillas, y han de determinar las competencias o ámbito legal de actuaciones y responsabilidad.
Actitud objetiva del administrador público	El administrador público no debe apasionarse por un partido político, sino conservar su dependencia y, por ende, no debe mezclar su tendencia política con su labor de servicio público.
Calificación técnica y seguridad en el trabajo	Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica, es decir, una competencia laboral, y, en la medida en que acumule méritos y experiencia, tendrá la posibilidad de un ascenso.
Evitar la corrupción	A partir de las ideas de Weber se aplica en el mundo entero el sistema de declaración anual patrimonial.

Fuente: Hernández & Pulido (2011)

2.6.4 Modelo de Katz y Kahn

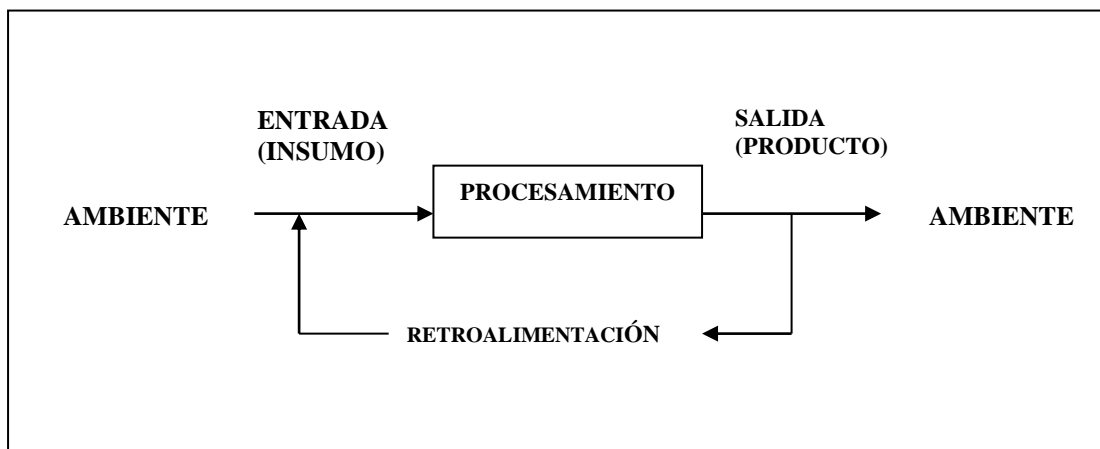
Taylor, Fayol y Weber crearon sus modelos enfocando a las organizaciones como sistemas cerrados, creyendo que están aisladas de variables externas y, que la eficiencia de las organizaciones pueden ser controladas internamente; Katz y Kahn desarrollaron un modelo más amplio, viendo a la organización como un sistema abierto, su modelo parte de que las organizaciones están en constante interacción con el medio que las rodea y, que éstas deben adaptarse constantemente a los cambios, para lo cual consideran los siguientes elementos:

Insumos

Resultados o productos

El funcionamiento de la organización como proceso.

GRÁFICO N. 2.5
PARÁMETROS DEL SISTEMA



Fuente: Docto. Teoría de Sistemas (2007)

CUADRO N. 2.7
ELEMENTOS DEL MODELO DE KATZ Y KAHN

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Importación de energía	Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio ambiente externo.
Procesamiento	El sistema transforma los insumos recibidos.
Productos (servicios y bienes que genera el sistema)	Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo.
Funcionamiento cíclico	Ciclos continuados que logran una estabilidad por la actividad cíclica continuada.
Entropía negativa	Es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia.
La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto	La información permite al sistema entender el medio ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código.
Estado estable y homeostasis dinámica	Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso al servir a otros sistemas que le retribuyen.
Diferenciación	Cada sistema abierto tiene características específicas que los distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere ventaja competitiva.
Equifinalidad	Un sistema logra el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales.

Fuente: Hernández & Pulido (2011)

2.6.5 Funciones que poseen los Modelos

Las principales funciones que tienen los diferentes modelos, son:

- Dar forma a los planes y decisiones de la empresa

- Modificar la cultura y visión de la organización
- Dinamizar la naturaleza de la organización
- Detectar y orientar en la toma de decisiones de la empresa
- Proporciona al recurso humano una guía para desempeñar en forma óptima el trabajo asignado en su área.
- Permite a la organización acercarse a la realidad del medio en el que interactúa.
- Es una herramienta clave que refleja que toda organización debe inspirarse en sus puntos fuertes en el momento de establecer la estrategia a seguir.
- Facilita la comprensión de la situación del momento y proporciona alternativas realistas para el futuro.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Investigativo

El enfoque investigativo se refiere al proceso que tiene como finalidad adquirir conocimiento sobre determinados aspectos, para buscar la solución más adecuada al problema identificado, para lo cual se aplican dos enfoques básicos que son el cualitativo y el cuantitativo. Para Montenegro & López, (2006) en el enfoque investigativo las cantidades obtenidas y analizadas son objeto de crítica y descripción detallada, se contrasta con las nuevas exigencias constitucionales y sociales; se estudian casos y áreas especiales en los cuales se pueda encontrar soluciones o conciliaciones a los problemas existentes conocidos o por conocer.

En esta investigación por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como el centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que fueron recolectados en el trabajo de campo.

3.2 Modalidades de la Investigación

Existen numerosas modalidades de investigación que reciben una denominación diversa según la disciplina o la tradición investigadora, Jañez (2008), afirma que las modalidades de la investigación son: de campo que es la aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, enriqueciendo un campo específico del conocimiento, y modalidad documental que es el análisis detallado de una situación específica apoyándose estrictamente en documentos confiables.

3.2.1 Investigación de Campo

La investigación de campo para Rojas (2002), es la que se planea, organiza y dirige para captar información de la realizada empírica que se estudia. Para lo cual se utilizan diversas técnicas de recolección datos, según sean las características del objeto de estudio.

En el desarrollo de la presente investigación se aplica la investigación de campo, ya que se desarrolla en el lugar de los hechos para obtener información precisa y veraz de acuerdo a los objetivos planteados, para lo cual se visitó las MiPyMes florícolas de la comunidad de Patután.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

La información bibliográfica existente en: libros, revistas, publicaciones, es decir, toda información que se recoge en documentos, Gutiérrez (2003), afirma que la investigación bibliográfica consiste en la búsqueda de información científica en las bibliotecas, que son lugares donde se guardan y se ordenan las enciclopedias, manuales científicos y demás clases de libros e impresos.

Se ha combinado con la investigación bibliográfica y documental referente al tema de diseño de modelos de gestión ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

3.3 Métodos de Investigación

El presente trabajo se fundamenta principalmente en el paradigma crítico propositivo, en vista de que se está estudiando una problemática existente, la cual ha sido analizada y para la que se propone alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión administrativa que se realiza en la organización, siendo los microempresarios de las florícolas comunitarias los principales beneficiarios.

3.3.1 Método Inductivo – Deductivo

La problemática de la carencia de un modelo de gestión administrativo, requiere que se aplique como método de investigación al Método Inductivo - Deductivo, ya que se aborda la dificultad desde la globalidad de la gestión administrativa hasta especificar las herramientas y estrategias acordes con la necesidad de un modelo de gestión eficiente que se requiere, para Bernal (2006), éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido parte de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario va de lo particular a lo general.

Se logró determinar que la propuesta de creación del diseño de un modelo de gestión contribuye al mejoramiento de la administración de las MiPyMes florícolas comunitarias, a través del estudio de factibilidad en cuanto a los requerimientos identificados y a los recursos disponibles para llevarlo a cabo.

3.3.2 Método Analítico – Sintético

Es la comprensión de todo hecho, fenómeno, o caso encontrado, permite procesar la información y facilita el análisis y el entendimiento de la misma para llegar a la síntesis, Bernal (2006), dice que éste método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual el

análisis, y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral la síntesis.

Se ha realizado el análisis de las necesidades de las MiPyMes florícolas comunitarias, en base a lo identificado, se ha determinado las acciones que se deben emprender para satisfacer sus requerimientos a través del diseño de un modelo de gestión administrativo.

3.4 Tipos o Niveles de Investigación

Los tipos de investigación se determinan mediante la aplicación de distintos criterios, para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, se clasifican en investigación exploratoria que es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos, sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era desconocido.

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo.

3.4.1 Exploratoria

Exploratoria, porque al conocer el trabajo que hacen las Mipymes florícolas comunitarias, permitió palpar sucesos desconocidos, y aumentó el grado de familiaridad con el tema de investigación y abordarlo correctamente.

3.4.2 Descriptivo

Para la ejecución de la presente propuesta ha sido utilizada la investigación Descriptiva, ya que se recolectó información sobre el trabajo realizado, el contexto y la realidad de las Mipymes florícolas comunitaria, logrando identificar situaciones predominantes de la investigación, y se orientó la misma para resolver el problema objeto de estudio.

3.5 Fuentes de Investigación

Las fuentes de investigación son datos formales e informales que se dividen en primarias, secundarias y terciarias, Colombres (1991), afirma que toda investigación se alimenta con información, con datos que luego se sistematizará para producir un resultado. Para obtener tales datos precisa recurrir a fuentes, que son las fuentes de la investigación primaria y secundaria.

Cuando la información secundaria obtenida de los materiales escritos que existen sobre un tema específico, como libros, revistas, periódicos no es suficiente es necesario acudir a información primaria, es decir, datos no recogidos ni elaborados de antemano. En este caso es necesario realizar todo un proceso de obtención de información con el propósito especial de satisfacer las necesidades de investigación.

3.5.1 Fuentes Primarias

En la investigación se ha utilizado documentos, considerados fuente directa de datos, como registros elaborados directamente por quienes manejan las MiPyMes, así como también del personal que labora en las mismas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Se efectuó la recolección de información bibliográfica existente en: libros, revistas, y publicaciones relacionadas a la gestión administrativa y modelos de gestión, que sirvió de apoyo para la investigación.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Actualmente para realizar investigaciones existe gran variedad de técnicas e instrumentos para recolección de información, es así que para Rojas (2012), el tipo de

información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos y las hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Entre las técnicas de investigación más conocidas constan la encuesta, la entrevista estructura o no estructurada, la observación directa e indirecta, los grupos focales, entre otros, el investigador seleccionará la más apropiada de acuerdo al tema de investigación

3.6.1 Técnicas

Las técnicas que mejor se ajustaron a los requerimientos del presente trabajo son la encuesta y la observación.

3.6.1.1 Encuesta

La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, Rojas (2012), manifiesta que la información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

Para este trabajo se elaboró un banco de preguntas en donde se hizo referencia al tema objeto de investigación; éste banco de preguntas fue respondido por los microempresarios florícolas y de esta manera se recabó la información pertinente y necesaria y se llegó a establecer el criterio de los propietarios de las florícolas comunitarias, con respecto al diseño de un modelo de gestión.

3.6.1.2 Observación

La observación es una técnica que permite identificar las actuaciones y comportamientos de los individuos, Rojas (2012), afirma que la técnica de la observación proporciona información del comportamiento de los individuos o grupos sociales tal como ocurre, en comparación con otras técnicas que captan información sobre conductas pasadas o que supuestamente se presentarán en el futuro.

En la visita realizada a la comunidad de Patután se observó las condiciones de vida de la población en donde se encuentran asentadas las MiPyMes florícolas comunitarias, de esta manera se pudo registrar datos generales de la comunidad, y la forma como se desarrolla la producción de flores, información que sirve de insumo para la elaboración del trabajo de investigación. (Ver Anexo 1 y 2).

Para conocer de cerca el trabajo técnico que se realiza durante el cultivo de flores, se visitó también empresas florícolas de la provincia, para averiguar cuáles son los

procesos adecuados para una producción efectiva; así como también se consultó el proceso a seguir para que los microempresarios se registren como productores y comercializadores de flores .

El tipo de observación realizada es una observación no estructurada.

CUADRO N. 3.1
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Indicador (Qué se investiga)	Método (Cómo)	Técnicas (A través de qué)	Instrumentos (Con qué)
Condiciones de vida de la comunidad	Síntesis de la observación	Observación Directa	Diario de campo Cámara fotográfica
Producción de flores	Recapitulación de procesos	Observación Directa	Diario de campo Cámara fotográfica
Situación actual de las Mipymes florícolas comunitarias	Población de microempresarios	Encuesta	Cuestionario

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

3.6.2 Instrumentos

Los instrumentos son herramientas que permiten obtener datos para analizarlos y justificar el trabajo de investigación, para Rojas (2012), los instrumentos permiten

recopilar la información que pueda ser procesada y analizada sin mayores dificultades, su presentación se la hace a través de cuadros simples o de doble entrada, así como también en técnicas estadísticas.

En presente trabajo para la observación se utilizó un diario de campo, una cámara fotográfica, la misma que fue de gran ayuda para ilustrar el trabajo de investigación, las notas que se tomaron se revisaron con cuidado y se eliminaron las que no proporcionaron información trascendente.

Para la encuesta el instrumento empleado para levantar la encuesta fue el cuestionario para el cual se formuló varias preguntas de fácil comprensión para los encuestados. (Ver anexo 3).

3.7 Población y Muestra

La fase del diseño de la muestra, como parte del proceso de investigación, para Rojas (2012), la misma está íntimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y la generación de resultados. La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis, la muestra se puede definir como una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva.

Para la realización de este estudio, se tomó como unidades de investigación a los 105 microempresarios que cultivan flores en la comunidad de Patután, del cantón Latacunga. Se ha trabajado con la totalidad de la unidad de investigación por tener fácil acceso a los mismos.

CUADRO N. 3.2
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Profundizar y conocer la realidad del tema de investigación y así determinar las necesidades de las florícolas comunitarias.
¿A qué personas o sujetos?	Propietarios de las florícolas comunitarias
¿Sobre qué aspectos?	Bases legales Estructura de las florícolas comunitarias Tipo de administración existente Necesidades las florícolas
¿Quién?	La investigadora Rosa Piedad Armas
¿Cuándo?	Febrero - Agosto 2014
¿Lugar de la recolección de la información?	Florícolas comunitarias, ubicadas en el barrio Patután, calle principal, perteneciente al cantón de Latacunga, Provincia

	de Cotopaxi.
¿Cuántas veces?	<p>Visita a la comunidad para conversar con el Presidente de los floricultores, y conocer la conformación de la dirigencia de los microempresarios y su organización.</p> <p>Visita a las microempresas, para conocer cómo desarrollan sus actividades de producción, postcosecha, y seguridad laboral.</p> <p>Reunión con un grupo de microempresarios para conocer cómo llevan sus registros de gastos y costos de producción.</p>
¿Qué técnica de recolección?	<p>Encuesta.</p> <p>La encuesta se realizó a los 105 microempresarios, durante una reunión con la comunidad y visitas a las microempresas.</p>
¿Con qué?	<p>Cuestionario</p> <p>El cuestionario se realizó en base a la necesidad identificada en las visitas y la observación previa a las microempresas.</p>
¿En qué situación?	Con la autorización de los microempresarios de las florícolas comunitarias.

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.7 Análisis de resultados

Una vez aplicada la encuesta a los microempresarios florícolas de la comunidad de Patután, se tabula los datos y se interpreta mediante gráficos y cuadros, seguido de un análisis de cada pregunta, cuyos resultados son los siguientes:

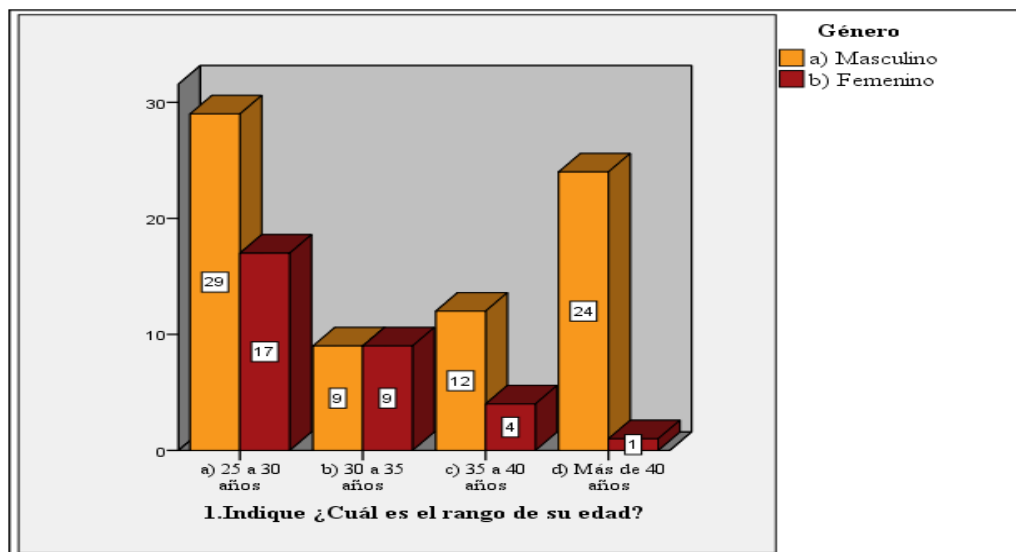
1. Indique ¿Cuál es su rango de edad y género?

CUADRO N. 3.3
MICROEMPRESARIOS SEGÚN GÉNERO Y EDAD

OPCIONES DE RESPUESTA	GÉNERO		Total
	Masculino	Femenino	
25 a 30 años	29	17	46
	39,2%	54,8%	43,8%
30 a 35 años	9	9	18
	12,2%	29,0%	17,1%
35 a 40 años	12	4	16
	16,2%	12,9%	15,2%
Más de 40 años	24	1	25
	32,4%	3,2%	23,8%
Total	74	31	105
	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.1
MICROEMPRESARIOS SEGÚN GÉNERO Y EDAD



Fuente: Encuesta
 Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105 personas encuestadas, 46 de ellas, es decir, el 44% de la población total, pertenecen al rango de edad de 25 a 30 años, de las cuales 29 son del género masculino y 17 del género femenino, 18 personas, es decir, el 17%, corresponden al rango de edad de 30 a 35 años, de las cuales 9 son de género masculino y 9 del género femenino, 16 personas, es decir, el 15% corresponden al rango de edad de 35 a 40 años, de las cuales 12 pertenecen al género masculino y 4 al género femenino y, 25 personas, es decir, el 24% corresponden al rango de edad más de 40 años, de las cuales 24 pertenecen al género masculino y 1 al género femenino.

De los resultados obtenidos se observa que el mayor porcentaje de los encuestados pertenecen al rango de edad menor de 35 años, lo que evidencia que el 61% de la población son jóvenes emprendedores que han iniciado con sus microempresas productivas; mientras que de las 105 personas encuestadas, 74 de ellas, equivalente al 70% de la población corresponde al género masculino, y 31 personas, equivalente al 30% corresponde al género femenino, este resultado demuestra la inclusión de las mujeres en el desarrollo económico de la sociedad.

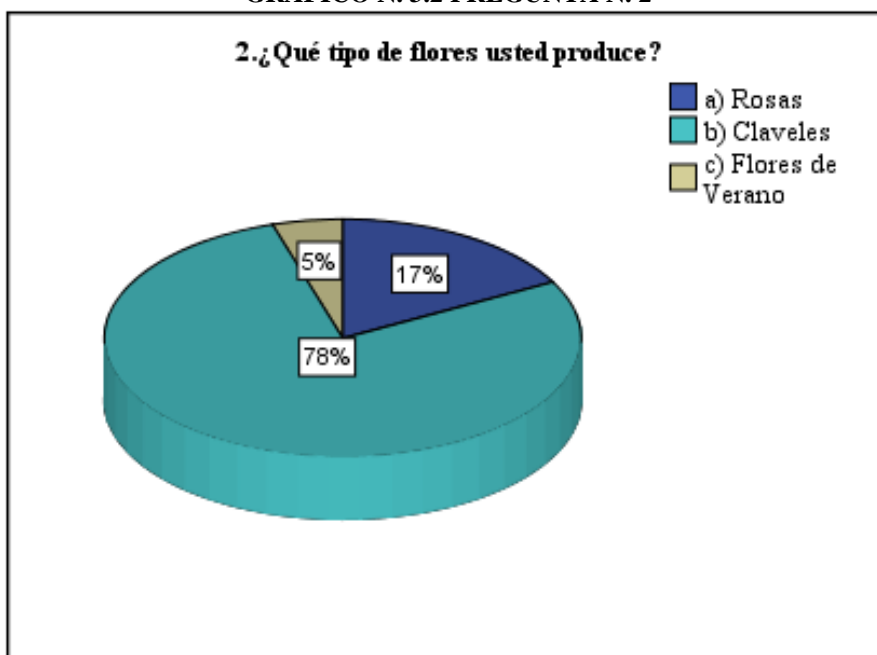
2. ¿Qué tipo de flores usted produce?

CUADRO N. 3.4 PREGUNTA N. 2

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA
a) Rosas	18
b) Claveles	82
c) Flores de Verano	5
Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.2 PREGUNTA N. 2



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

El 78% de la población, equivalente a 82 personas encuestadas, se dedican a la producción de claveles, el 17%, es decir, 18 personas, se dedican a la producción de rosas y el 5%, es decir, 5 personas encuestas, se dedican a la producción de las flores de verano.

El mayor porcentaje de los encuestados, se dedican a la producción de claveles, sin embargo un pequeño porcentaje se dedica a la producción de rosas y flores de verano.

Lo importante es identificar las áreas que requieren mejorar los microempresarios florícolas.

Problema: El 22% de la población se dedica a la producción de rosas y flores de verano.

Necesidad: Implementación de un modelo de gestión administrativo que involucre a todos los floricultores.

Oportunidad de mejora: Diseñar un modelo de gestión que permita la integración de los floricultores y, de esta manera se alcance a cubrir las necesidades de los microempresarios.

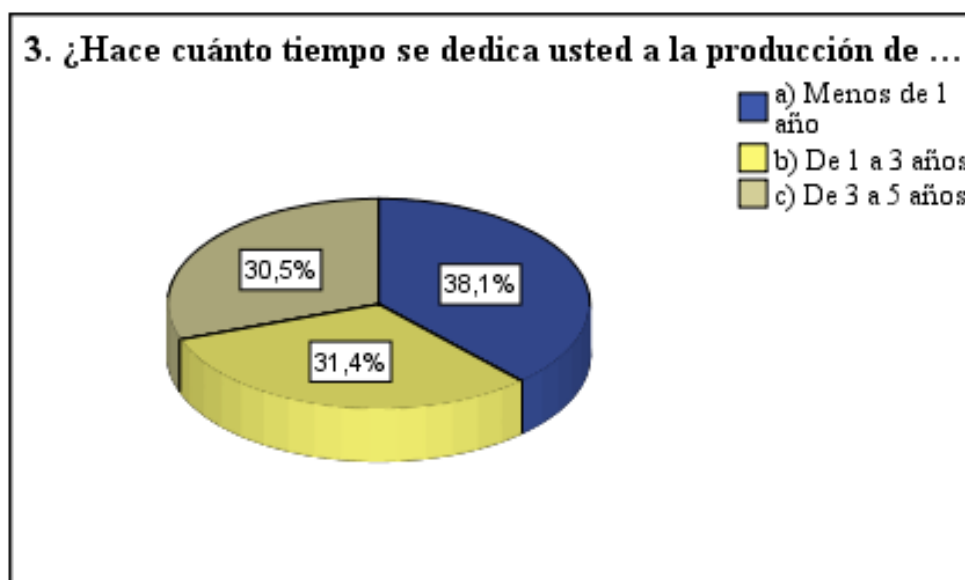
3. ¿Hace cuánto tiempo se dedica usted a la producción de flores?

CUADRO N. 3.5 PREGUNTA N. 3

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Menos de 1 año	40
	b) De 1 a 3 años	33
	c) De 3 a 5 años	32
	Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.3 PREGUNTA N. 3



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

Del 100% de la población encuestada, el 38%, es decir, 40 personas, indican que el tiempo que se dedican a la producción de flores es menos de un año, el 31%, es decir, 33 personas se dedican a ésta actividad de 1 a 3 años, mientras que el 31% restante, es decir, 32 personas se dedican a la floricultura de 3 a 5 años.

Problema: El ingreso de las personas a la actividad florícola en diferentes etapas, ha hecho que no exista organización de todos los involucrados, al momento de incursionar en las microempresas.

Necesidad: Establecer lineamientos que se ajusten a la necesidad de los microempresarios, que les permita realizar un trabajo en conjunto.

Oportunidad de mejora: Establecer los requisitos para el asocio de las personas que incursionan en el negocio de producción de flores.

4. ¿Cuál es la extensión del terreno donde produce sus flores?

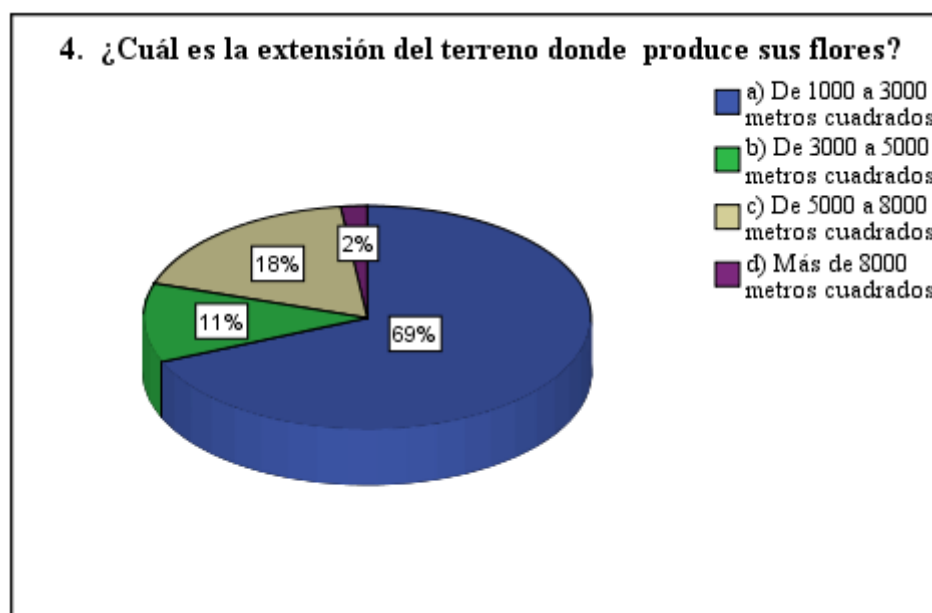
CUADRO N. 3.6 PREGUNTA N. 4

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) De 1000 a 3000 metros cuadrados	72
	b) De 3000 a 5000 metros cuadrados	12
	c) De 5000 a 8000 metros cuadrados	19
	d) Más de 8000 metros cuadrados	2
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.4 PREGUNTA N. 4



Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

El 69% de la población encuestada, equivalente a 72 personas producen las flores en una extensión de 1000 a 3000 metros cuadrados, cabe destacar que el mayor porcentaje de los microempresarios tienen pequeñas parcelas de tierra para la producción de clavel, el 11% equivalente a 12 personas producen en una extensión de 3000 a 5000 metros cuadrados, el 18%, es decir, 19 personas en una extensión de 5000 a 8000 metros cuadrado y, sólo un 2 %, equivalente a 2 personas producen en una extensión mayor a 8000 metros cuadrados.

Problema: El 77% de los microempresarios produce las flores en menos de una cuadra de terreno, por la cantidad, resulta difícil vender individualmente su producción.

Necesidad: Crear procesos para que los microempresarios recolecten la producción de flores, vendan al por mayor y mejoren sus ventas.

Oportunidad de mejora: Diseñar un proceso de acopio, para la comercialización de flores a fin de garantizar la venta en conjunto y mejorar los ingresos económicos.

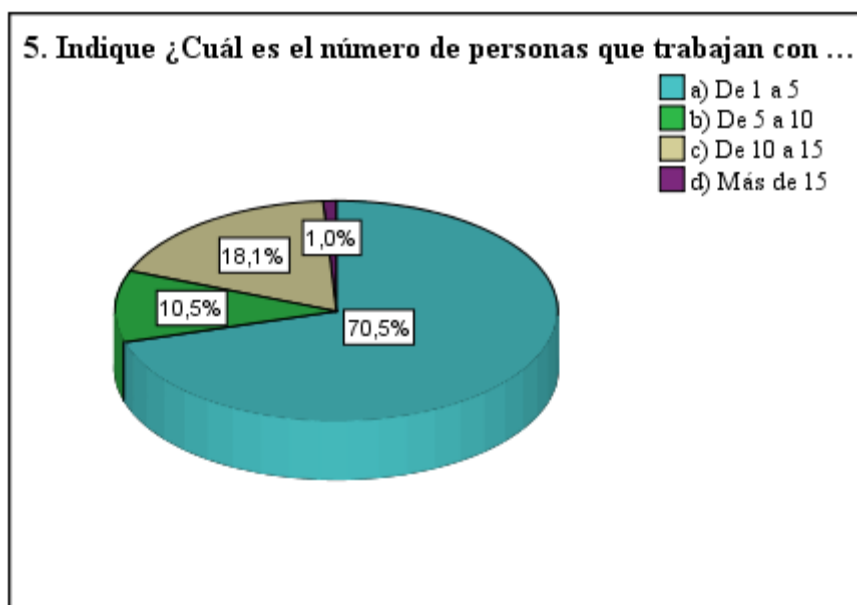
5. Indique ¿Cuál es el número de personas que trabajan con usted?

CUADRO N. 3.7 PREGUNTA N. 5

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) De 1 a 5	74
	b) De 5 a 10	11
	c) De 10 a 15	19
	d) Más de 15	1
	Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.5 PREGUNTA N. 5



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105 personas encuestadas, el 70.5% de la población, equivalente a 74 personas indica que tiene de 1 a 5 trabajadores, el 10.5% de la población, equivalente a 11 personas tiene de 5 a 10 trabajadores, el 18%, es decir, 19 personas tienen de 10 a 15 trabajadores, mientras que el 1% equivalente a 1 persona, tiene más de 15 trabajadores para la producción de flores.

Este resultado se contrapone con la pregunta anterior, ya que para la producción de flores en una extensión de terreno de 1000 a 3000 metros, se requiere un número de 1 a 5 trabajadores.

Problema: Las microempresas por ser negocios pequeños e informales, tienen un número pequeño de trabajadores.

Necesidad: Proporcionar información sobre de medidas de seguridad, que deben tomarse en cuenta, para atender las necesidades del personal que labora en las florícolas.

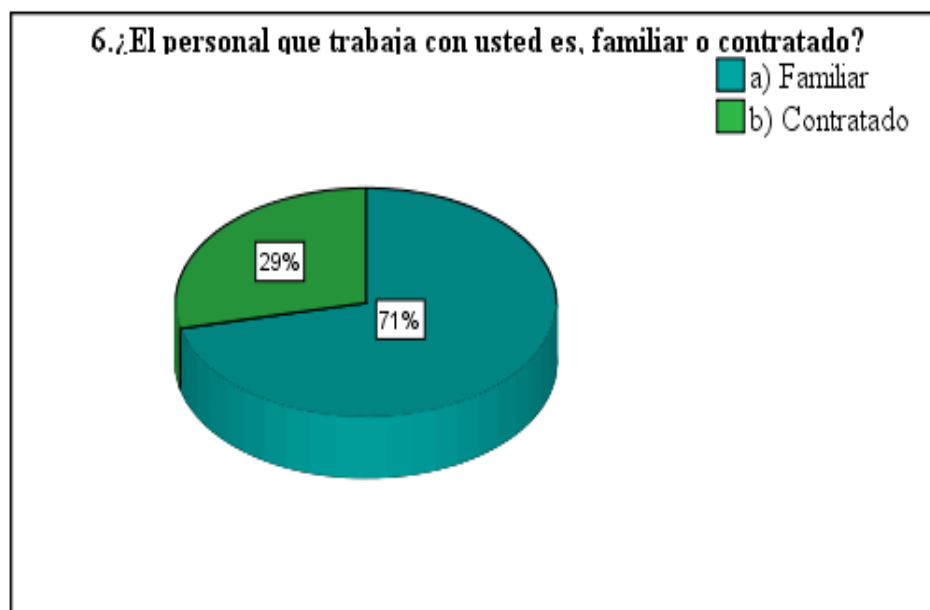
Oportunidad de mejora: Diseñar una guía de seguridad laboral, que oriente a los microempresarios a tomar medidas de protección para los trabajadores que están involucrados en la producción de flores.

6. ¿El personal que trabaja con usted es, familiar o contratado?**CUADRO N. 3.8 PREGUNTA N. 6**

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Familiar	75
	b) Contratado	30
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.6 PREGUNTA N. 6

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 100% de la población, 75 personas encuestadas, es decir, el 71% indica que el personal que trabaja en las florícolas es familiar, mientras que 30 personas, es decir, el 29% indica que el personal es contratado.

El resultado arroja que el porcentaje minoritario corresponde al personal contratado, y el porcentaje mayor indica que la familia desarrolla las actividades de producción de flores, con lo que se pone de manifiesto que las microempresas florícolas son familiares.

Problema: Las microempresas florícolas por estar dirigidas por la familia, son administradas por su intuición y no por los procesos básicos que requiere una gestión administrativa efectiva.

Necesidad: Aplicación de procesos estandarizados para el manejo adecuado de las microempresas florícolas.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento administrativo, con el objeto de encaminar a los microempresarios a dirigir adecuadamente sus negocios.

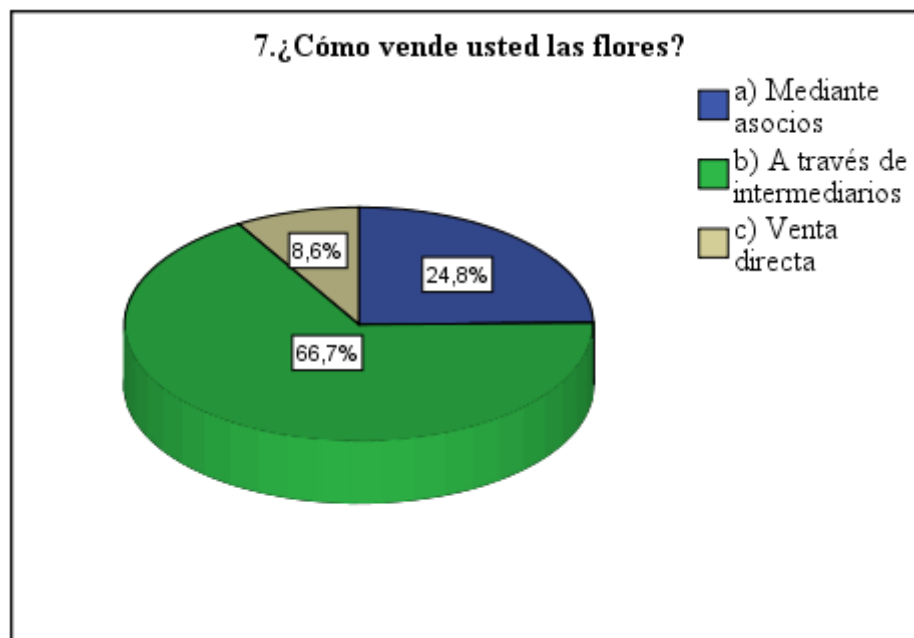
7. ¿Cómo vende usted las flores?

CUADRO N. 3.9 PREGUNTA N. 7

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA
a) Mediante socios	26
b) A través de intermediarios	70
c) Venta directa	9
Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.7 PREGUNTA N. 7



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105 personas encuestadas, 26 personas, es decir, el 24.8% de la población, indica que la venta de flores la realiza mediante asocio, 70 personas, es decir, el 66.7% de la población, manifiesta que la venta la realiza mediante intermediarios, mientras que 9 personas, es decir, el 8.6% de la población realiza la venta de flores directamente, en base a estos resultados, se puede deducir que la venta directa de flores se torna difícil en un mercado tan competitivo.

Problema: El 67% de los microempresarios vende sus flores a través de intermediarios, lo que denota que el mayor porcentaje de los floricultores tienen dificultades para la comercialización.

Necesidad: Establecer procesos de comercialización para que los microempresarios vendan las flores.

Oportunidad de mejora: Diseñar un proceso para la comercialización de las flores, a través de socios que minimicen el riesgo de pérdidas económicas al vender a intermediarios.

8. ¿Pertenece a alguna Asociación Artesanal?

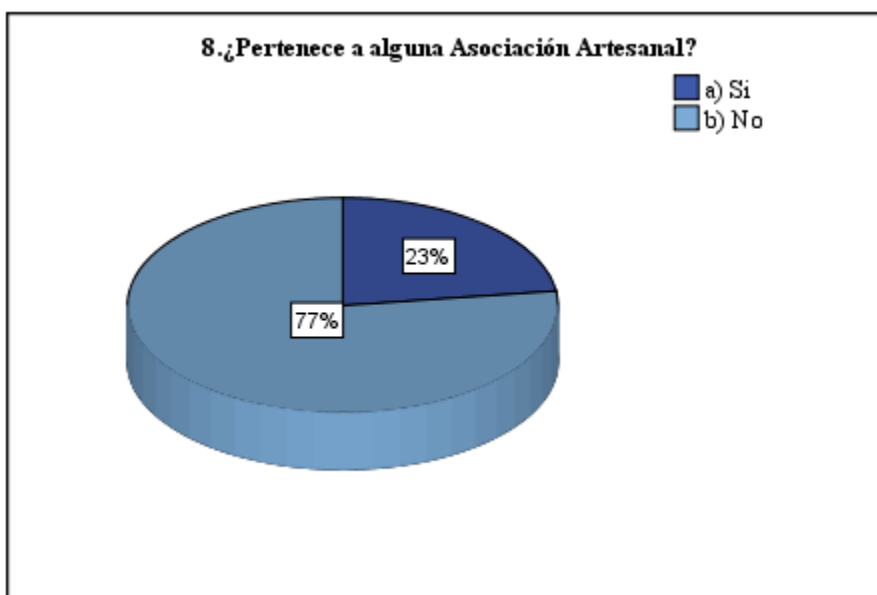
CUADRO N. 3.10 PREGUNTA N. 8

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Si	24
	b) No	81
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.8 PREGUNTA N. 8



Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 100% de la población encuestada, 24 personas, equivalente al 23% indican que pertenecen a una asociación artesanal, mientras que 81 personas, equivalente al 77% indican que no, lo que revela que un mínimo porcentaje está asociado, es importante identificar los aspectos que requieren mejoras para la integración de los floricultores.

Problema: 77% de los microempresarios no pertenece a una asociación artesanal.

Necesidad: Promover acciones para asociar a los floricultores y, a través de la asociatividad mejoren la competitividad en el mercado.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para el asocio, a fin de despertar el interés de los floricultores a incursionar en el proceso de organización y trabajo en conjunto.

9. Según su criterio, ¿Cree que al estar asociado con otras personas que se dedican a la producción de flores, les permite mejorar su negocio?

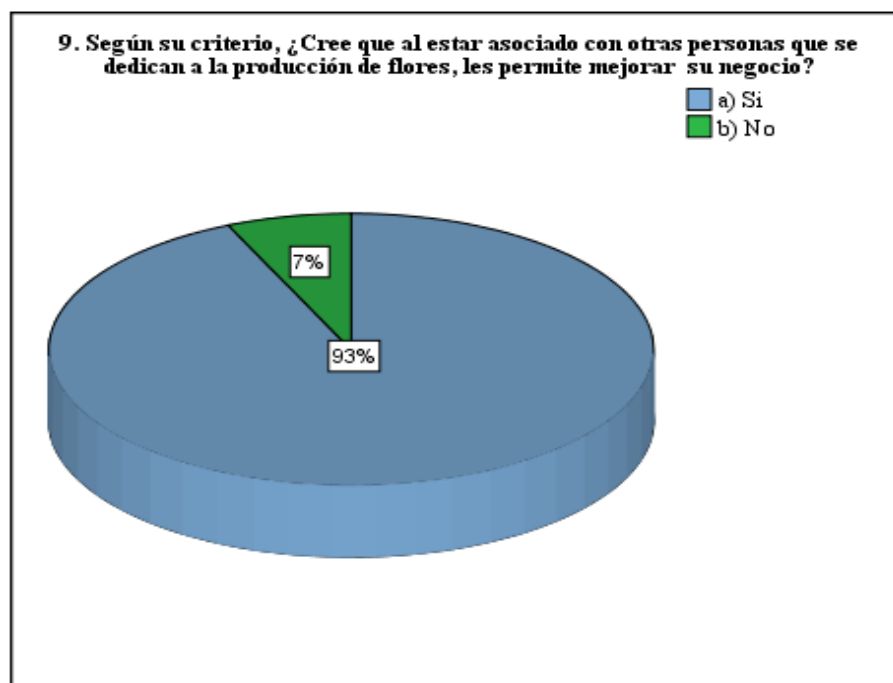
CUADRO N. 3.11 PREGUNTA N. 9

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Si	98
	b) No	7
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.9 PREGUNTA N. 9



Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105% de las personas encuestadas, 98 de ellas, es decir, el 93%, consideran que al estar asociado con otras personas que se dedican a la producción de flores les permite mejorar sus negocio, y 7 personas, es decir, el 7%, indican que no.

El mayor porcentaje de los encuestados, se encuentra de acuerdo con este criterio, sin embargo, un porcentaje poco significativo manifiesta no estar de acuerdo, es trascendental la organización de los floricultores, para alcanzar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad comunitaria.

Problema: 7% de los microempresarios no están de acuerdo con el asocio.

Necesidad: Dar a conocer a los floricultores la importancia de la asociatividad.

Oportunidad de mejora: Sociabilizar a los floricultores sobre las ventajas del asocio, y orientar a una gestión organizada.

10. Conoce usted, ¿Cuáles son los trámites legales para pertenecer a una asociación?

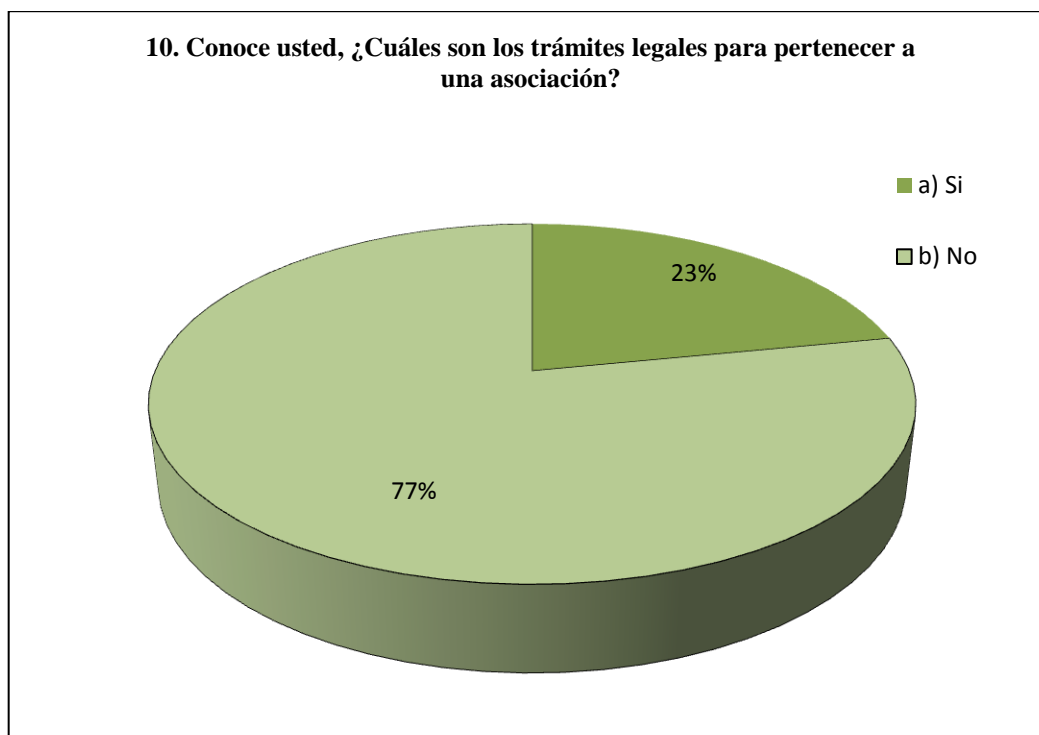
CUADRO N. 3.12 PREGUNTA N. 10

		Frecuencia
Válidos	a) Si	24
	b) No	81
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.10 PREGUNTA N. 10



Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105% de las personas encuestadas, 24 de ellas, es decir, el 23%, conocen cuáles son los trámites legales para pertenecer a una asociación, mientras que 81, es decir, el 77% manifiestan que no conocer.

Un pequeño porcentaje de los encuestados, en términos generales conoce los trámites para asociarse, sin embargo, el porcentaje mayoritario no conoce cómo hacerlo, se puede deducir que las personas que conocen el proceso son porque incursionaron en el negocio de las flores hace más de tres años.

Problema: El 77% de los microempresarios desconocen los trámites legales para pertenecer a una asociación.

Necesidad: Elaborar lineamientos estandarizadas para la organización de los floricultores y generar el asocio.

Oportunidad de mejora: Diseñar un proceso con los requerimientos para formar la asociatividad, a fin de garantizar la integración y unidad de los microempresarios florícolas.

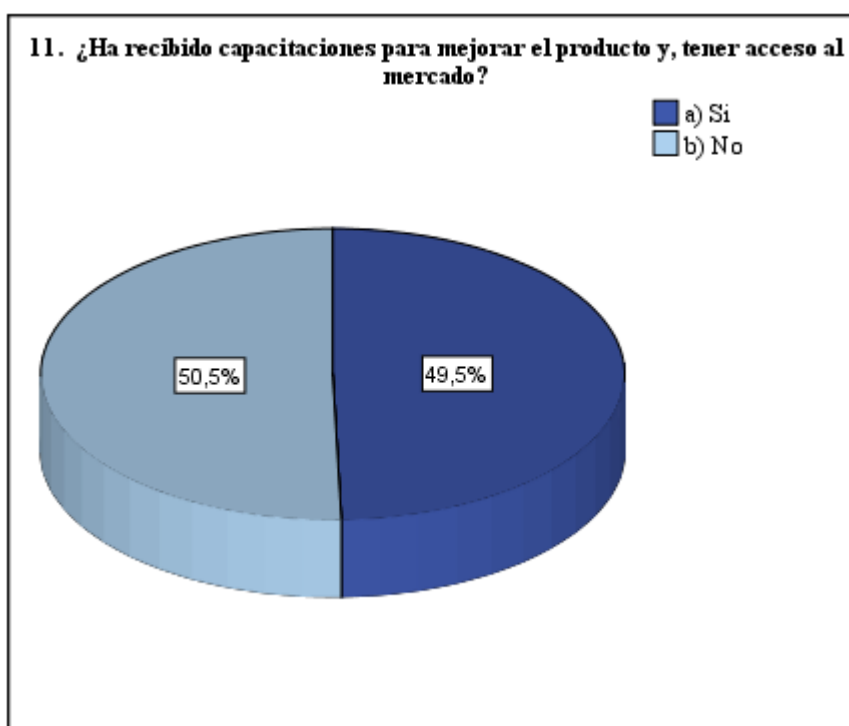
11. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el producto y, tener acceso al mercado?

CUADRO N. 3.13 PREGUNTA N. 11

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Si	52
	b) No	53
	Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.11 PREGUNTA N. 11



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De 100% de la población encuestada las el 49.5%, es decir, 52 personas indica que han tenido capacitaciones para mejorar el producto y tener acceso al mercado, el 50.5%, es decir, 53 personas indican que no.

El 50% es un porcentaje significativo de la población, que no ha recibido capacitación para mejorar la producción de flores, situación que identifica el trabajo empírico que realizan los floricultores.

Problema: 50.5% de los microempresarios no han recibido capacitación.

Necesidad: Promover actividades organizadas, que permita obtener beneficios en conjunto, para potenciar las capacidades y habilidades de los microempresarios.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la gestión organizativa.

12. Cree usted, ¿Qué necesita ampliar sus conocimientos en producción florícola, para mejorar la calidad de su producto?

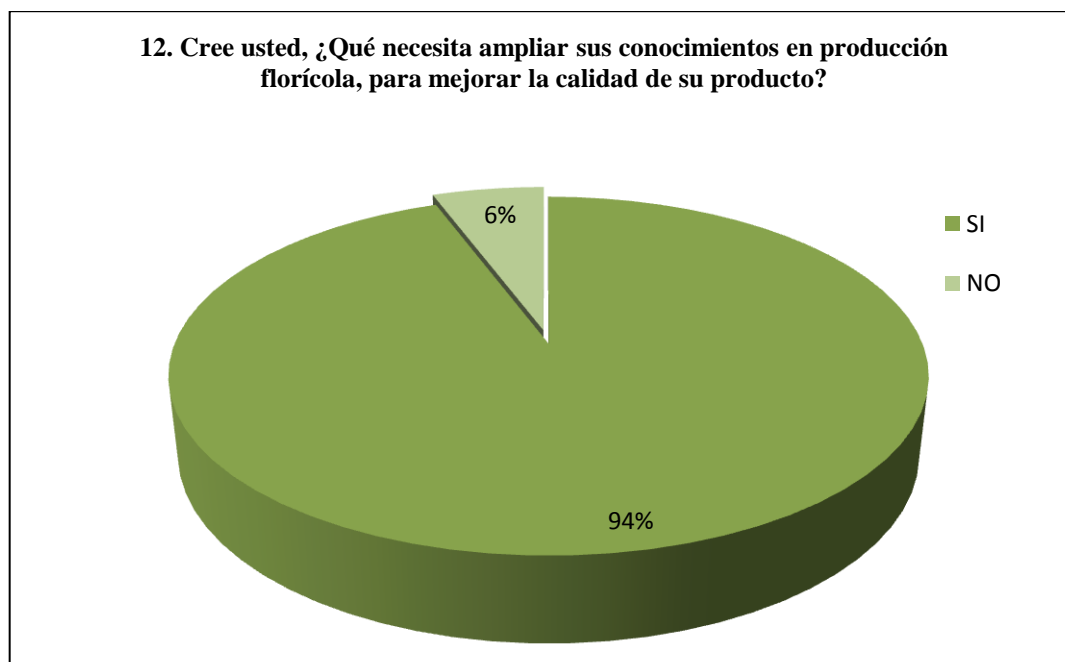
CUADRO N. 3.14 PREGUNTA N. 12

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Si	99
	b) No	6
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.12 PREGUNTA N. 12



Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105 personas encuestadas 99 de ellas, equivalente al 94% de la población, indica la necesidad de ampliar sus conocimientos en producción florícola, para mejorar la calidad de su producto, mientras que 6, equivalente al 6% de la población, manifiesta que no.

El mayor porcentaje de la población, requiere ampliar sus conocimientos para mejorar la producción de flores, es importante identificar, las áreas en las que se requiere mejorar.

Problema: 94% de los microempresarios requiere ampliar sus conocimientos en producción florícola.

Necesidad: Proporcionar información sobre el manejo adecuado de la flor.

Oportunidad de mejora: Diseñar un proceso para el cultivo apropiado de flores, que permita a los microempresarios cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado.

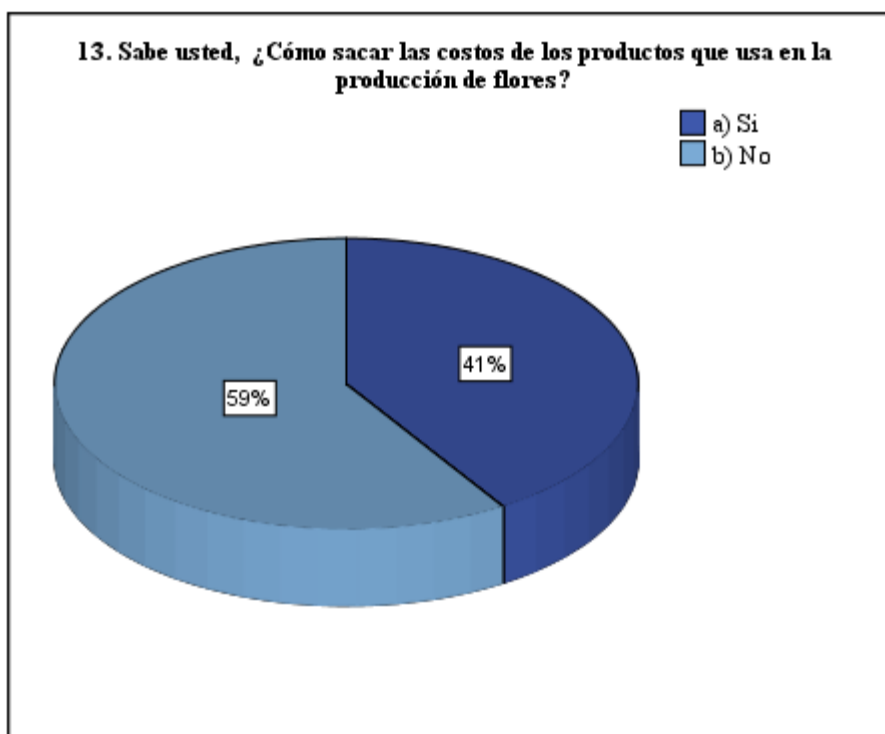
13. Sabe usted, ¿Cómo sacar los costos de los productos que usa en la producción de flores?

CUADRO N. 3.15 PREGUNTA N. 13

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Si	43
	b) No	62
	Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.13 PREGUNTA N. 13



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105 personas encuestadas 43 de ellas, equivalente al 41% de la población, indica que sabe cómo sacar los costos de producción, mientras que 62, equivalente al 59% manifiesta que no sabe cómo hacerlo, lo que revela que el trabajo de los floricultores se realiza de manera rutinaria y, sin información clara que les permita tomar decisiones.

Problema: 59% de los floricultores no sabe cómo sacar los costos de producción de su negocio.

Necesidad: Contar con un registro de costos para la realización de la producción florícola.

Oportunidad de mejora: Diseñar formatos para el registro de costos de producción con el objetivo de mejorar la gestión financiera de los microempresarios.

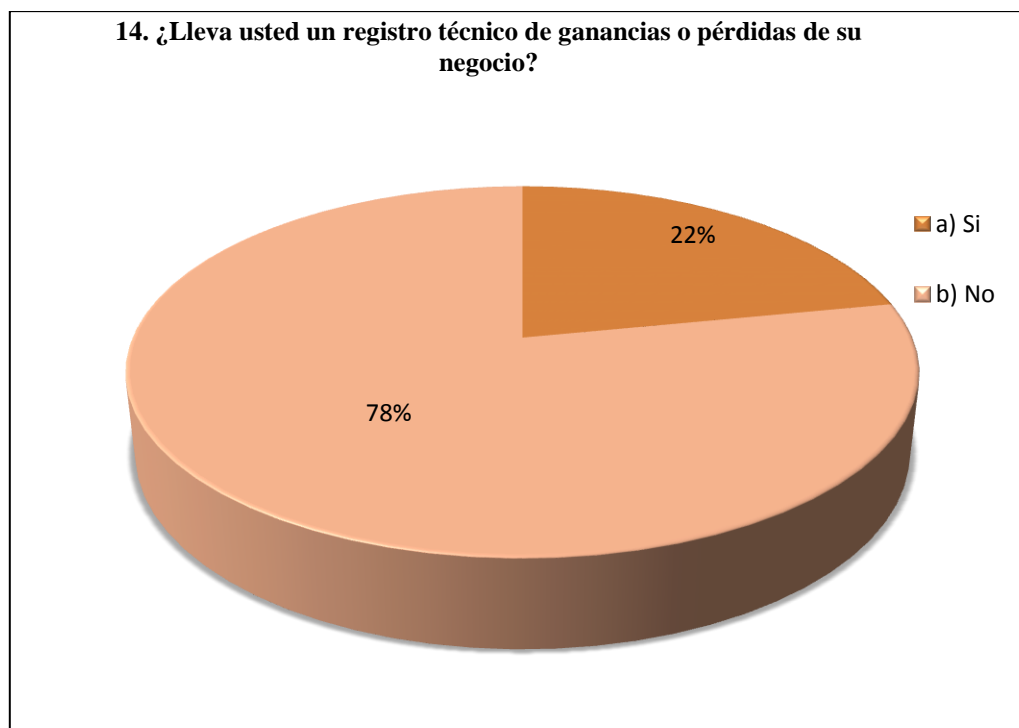
14. ¿Lleva usted un registro técnico de ganancias o pérdidas de su negocio?

CUADRO N. 3.16 PREGUNTA N. 14

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Si	23
	b) No	82
	Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.14 PREGUNTA N. 14



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

Del 100% de la población encuestada, el 22%, es decir 23 personas, indican que lleva un registro técnico de ganancias y pérdidas del negocio, y el 78%, es decir, 82 personas manifiestan que no lo hacen; este resultado se contrapone con el de la pregunta anterior, y aunque 43 personas saben cómo sacar los costos de los productos que se usa en la producción de flores, un porcentaje significativo no lleva un registro de ganancias o pérdidas de su negocio, al no llevar un registro adecuado de ganancias y pérdidas significa que no conoce si su negocio es rentable o no.

Problema: 78% de los floricultores no llevan un registro de ganancias y pérdidas de su negocio que permita conocer la rentabilidad del negocio.

Necesidad: Contar con un registro contable de las ganancias y pérdidas de la producción florícola.

Oportunidad de mejora: Diseñar formatos para el registro contable, con el objeto de organizar la información financiera, analizar los datos y tomar decisiones oportunas.

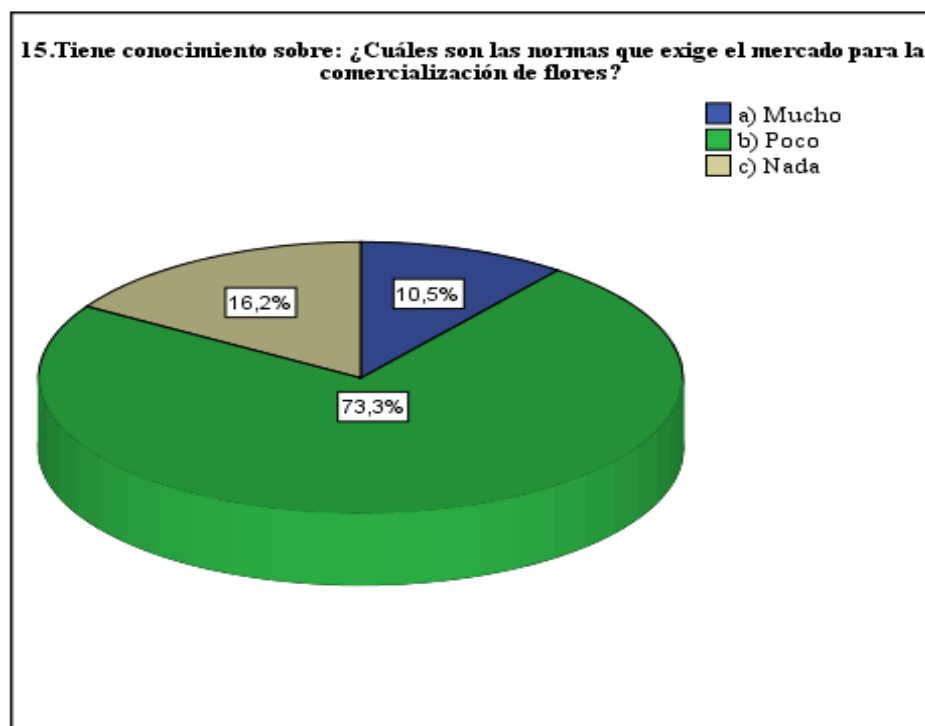
15. Tiene conocimiento sobre: ¿Cuáles son las normas que exige el mercado para la comercialización de flores?

CUADRO N. 3.17 PREGUNTA N. 15

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Mucho	11
	b) Poco	77
	c) Nada	17
	Total	105

Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.15 PREGUNTA N. 15



Fuente: Encuesta
Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

Del 100% de la población encuestada, el 10.5%, es decir 11 personas, indican que conocen cuáles son las normas que exige el mercado para la comercialización de flores, el 73.3%, es decir, 77 personas manifiestan que tienen poco conocimiento sobre el tema, y 16.2%, es decir, 17 personas no conocen nada, sobre las exigencias del mercado florícola.

Problema: La venta de flores se está realizando individualmente y a través de intermediarios, posiblemente ésta es una razón para que el mayor porcentaje de los floricultores no conozcan los requerimientos para la comercialización de flores.

Necesidad: Contar con información que describa los estándares que requiere el mercado para la comercialización de flores.

Oportunidad de mejora: Diseñar un proceso para la producción de flores, a fin de impulsar a los microempresarios a mejorar el producto y cumplir con los estándares que exige el mercado.

16. ¿Cuáles son las dificultades que tiene en su trabajo?

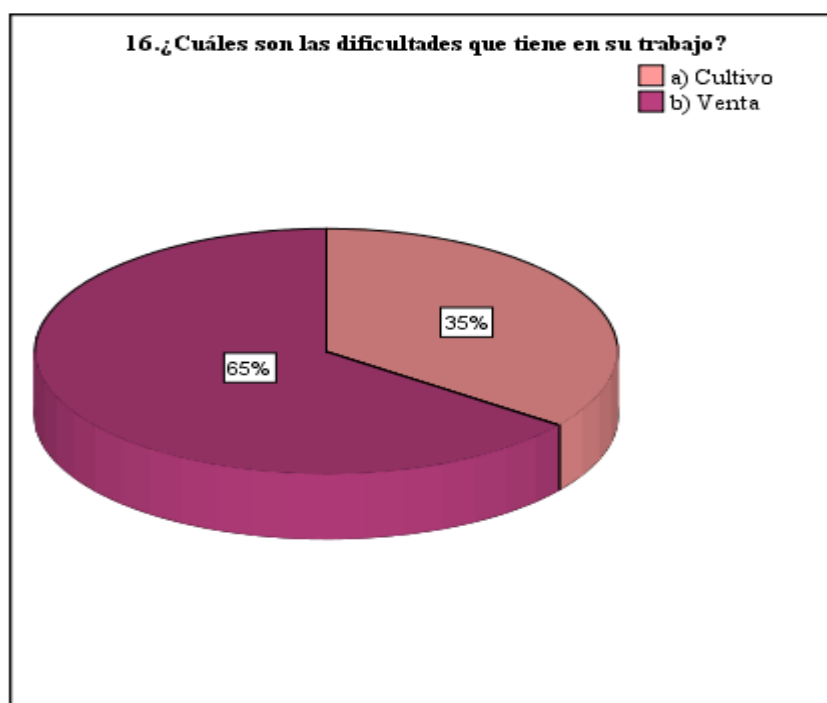
CUADRO N. 3.18 PREGUNTA N. 16

OPCIONES DE RESPUESTA		FRECUENCIA
Válidos	a) Cultivo	37
	b) Venta	68
	Total	105

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

GRÁFICO N. 3.16 PREGUNTA N. 16



Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

INTERPRETACIÓN

De las 105 personas encuestas, 37 de ellas, es decir, el 35%, manifiesta las dificultades que tienen en el trabajo es con el cultivo de las flores, y 68, es decir, el 65% de la población encuestada, indican que tienen dificultades con la venta, los resultados de esta pregunta se puede cotejar con la anterior, ya que es significativo el porcentaje que desconoce los requerimientos del mercado para la comercialización de flores al igual que los que tienen dificultades con la venta.

Problema: 65% de los floricultores identifican como una dificultad la venta de flores.

Necesidad: Organización de los microempresarios para promover la venta de flores a través de socios.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la comercialización de flores, a fin de orientar a los microempresarios a buscar estrategias que les permita obtener mejores resultados para el crecimiento y fortalecimiento de sus negocios.

3.7.1 Resumen de la Interpretación

Los resultados obtenidos de la encuesta permitieron conocer el problema de las microempresas florícolas comunitarias, a nivel de organización, conocimiento sobre la producción y comercialización de flores, así como también del personal y la forma como manejan la gestión financiera; la necesidad identificada sirvió para proponer la oportunidad de mejora a través del Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo, que les orientará a realizar una gestión más adecuada.

CUADRO N. 3.19

RESUMEN DE RESULTADOS

AMBITO	PREGUNTA	PROBLEMA	NECESIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Diagnóstico	<p>Indique ¿Cuál es su rango de edad y género?</p> <p>¿Qué tipo de flores usted produce?</p> <p>¿Hace cuánto tiempo se dedica usted a la producción de flores?</p> <p>¿Cuál es la extensión del terreno donde produce sus flores?</p>	<p>Microempresarios florícolas realizan sus actividades empíricamente y se encuentran desorganizados.</p>	<p>Proponer un Modelo de Gestión Administrativo para los Microempresarios florícolas.</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión administrativo, para orientar a los microempresarios de la comunidad de Patután a realizar un trabajo adecuado, que les permita optimizar los recursos y alcanzar los objetivos planteados al momento de incursionar en la producción de flores.</p>
	<p>¿Pertenece a alguna Asociación</p>	<p>Los microempresarios trabajan</p>	<p>Promover acciones para asociar a los</p>	<p>Establecer el procedimiento para la constitución del</p>

Asocio	<p>Artesanal?</p> <p>Según su criterio, ¿Cree que al estar asociado con otras personas que se dedican a la producción de flores, les permite mejorar su negocio?</p>	<p>individualmente, situación que genera pérdida de recursos, porque dependen de terceros para la comercialización de las flores.</p>	<p>floricultores y, a través de la asociatividad, mejoren la competitividad en el mercado.</p>	<p>asocio, de los microempresarios florícolas comunitarios.</p>
<p>Producción y Comercialización de las flores</p>	<p>¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el producto y, tener acceso al mercado?</p> <p>Cree usted, ¿Qué necesita ampliar sus conocimientos en producción florícola, para mejorar la calidad de su producto?</p> <p>¿Cómo vende usted las flores?</p>	<p>Los microempresarios tienen dificultades en el cultivo y comercialización de flores, ya que la venta la realizan a través de intermediarios.</p>	<p>Establecer un proceso de producción y comercialización de las flores</p>	<p>Proveer de herramientas administrativas a los microempresarios florícolas para el desarrollo efectivo de sus actividades.</p>

	<p>Tiene conocimiento sobre: ¿Cuáles son las normas que exige el mercado para la comercialización de flores?</p> <p>¿Cuáles son las dificultades que tiene en su trabajo?</p>			
Personal	<p>Indique ¿Cuál es el número de personas que trabajan con usted?</p> <p>¿El personal que trabaja con usted es, familiar o contratado?</p>	<p>Las microempresas por ser negocios pequeños e informales, son familiares y tienen un número pequeño de trabajadores.</p>	<p>Proporcionar información sobre de medidas de seguridad, que deben tomarse en cuenta, para atender las necesidades del personal que labora en las florícolas.</p>	<p>Diseñar una guía de seguridad laboral, que oriente a los microempresarios a tomar medidas de protección para los trabajadores que están involucrados en la producción de flores.</p>
	<p>Sabe usted, ¿Cómo sacar las</p>	<p>Los microempresarios</p>	<p>Contar con una guía para el</p>	<p>Proponer una guía para el registro</p>

Gestión financiera	costos de los productos que usa en la producción de flores? ¿Lleva usted un registro técnico de ganancias o pérdidas de su negocio?	no llevan un registro de sus finanzas, generando desconocimiento de la rentabilidad del negocio.	registro de costos y gastos.	apropiado de costos y gastos, que mejoren la gestión financiera de los floricultores. .
-----------------------	---	--	---------------------------------	--

Fuente: Encuesta

Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Datos Informativos

4.1.1. Título de la Propuesta

Modelo de Gestión Administrativo para MiPyMes Florícolas Comunitarias.

4.1.2. Institución Ejecutora

Microempresas Florícolas Comunitarias de Patután

4.1.3. Beneficiarios

Floricultores de la comunidad de Patután

4.1.4. Ubicación

Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Comunidad Patután.

4.2 Antecedentes de la Propuesta

Las microempresas florícolas comunitarias de Patután, en la actualidad están dirigidas bajo el criterio de cada uno de los propietarios, por carecer de organización y de herramientas que facilite su gestión y toma de decisiones se han vuelto inconsistentes y desorganizadas.

El diagnóstico realizado, demuestra que las microempresas florícolas de la comunidad de Patután, no cuentan con una organización asociativa, carece de herramientas de gestión que toda pequeña, mediana o gran empresa requiere para alcanzar la efectividad, mediante la organización y, ejecución de actividades en conjunto.

Por estas razones se propone el desarrollo de un modelo de gestión administrativo para los microempresarios florícolas comunitarios, basado en la metodología PMD PRO1, que les permita organizarse, coordinar y aprovechar sus fortalezas a fin de superar sus debilidades; a través de la asociatividad, como es el caso de la experiencia relevante de Salinas de Guaranda, quienes son un ejemplo de trabajo solidario y organizado, que con sus procesos de emprendimientos comunitarios dinamizan la economía de la localidad,

comparten recursos, experiencias y talentos para alcanzar objetivos y metas de beneficio común; actividades referentes se implementarán en Patután, para optimizar los recursos, obtener mejores beneficios, agilizar sus procesos y contar con herramientas que guíen su accionar, a fin de alcanzar el desarrollo sostenible que beneficie a las familias y a la comunidad.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Contribuir al desarrollo económico de las microempresas florícolas, mediante la aplicación de procesos adecuados y efectivos que les permita realizar su trabajo fácilmente y mantenerse en el mercado.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer el procedimiento para la constitución del asocio, de los microempresarios florícolas comunitarios.
- Proveer de herramientas administrativas a los microempresarios florícolas para el desarrollo efectivo de sus actividades.

- Elaborar una guía para el registro apropiado de costos y gastos, que mejoren la gestión financiera de los floricultores.
- Proponer una guía para monitoreo y evaluación, a fin de identificar las lecciones aprendidas durante la gestión de los microempresarios.

4.4 Modelo de Gestión Administrativo

Como se justificó en la parte inicial de este trabajo, con el Diseño del Modelo de Gestión se pretende desarrollar una guía para ayudar a aplicar herramientas, que los floricultores deben tomar en cuenta para el buen funcionamiento de las microempresas, de tal manera que puedan llevar a cabo la gestión de sus negocios, partiendo del asocio, la gestión administrativa, la gestión financiera y la evaluación permanente de la gestión.

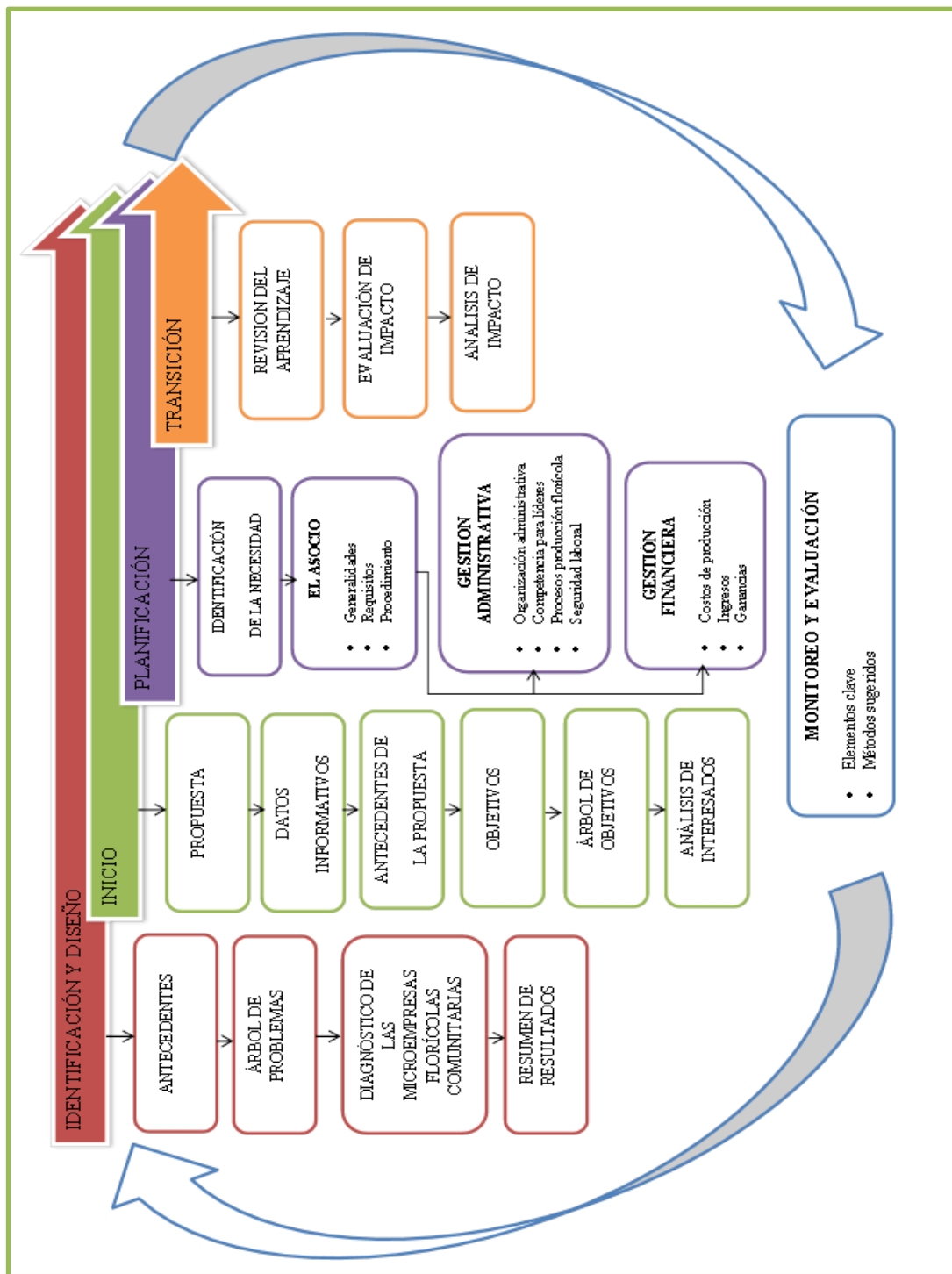
El Modelo de Gestión Administrativo se basa en la metodología del PMD PRO1, el mismo que está diseñado para la dirección de proyectos y, a través de las herramientas como la visión positiva del árbol de problemas al transformarlo en árbol de objetivos, da una idea clara de lo que se quiere cambiar.

El análisis de involucrados que permite conocer las características básicas, los intereses, la capacidad de producir el cambio y las posibles acciones para atender los deseos de los

interesados, la identificación de la necesidad comparativa, percibida, normativa y expresada que ayuda a establecer la oportunidad de mejora.

La clasificación y organización de la información para la elaboración de la propuesta, basada en la necesidad de los microempresarios, que busca cambiar la situación actual de las mismas, y la evaluación y el monitoreo permanente de la gestión, proporciona buenas prácticas y lecciones aprendidas que ayudan a re-direccionar la gestión oportunamente, ayudan a alcanzar el impacto deseado y aumentar la posibilidad de éxito.

GRÁFICO N. 4.1
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA MIPYMES FLORÍCOLAS
COMUNITARIAS



Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Análisis de Objetivos**

Actualmente la globalización brinda oportunidades para el acceso a nuevos mercados, sin embargo, por el tamaño de las Mipymes se torna difícil alcanzar el éxito individualmente, para enfrentar esta realidad la asociatividad es un mecanismo que ayuda a las pequeñas y medianas empresas a fortalecerse, articulando esfuerzos, implementando acciones conjuntas, que ayudan a incrementar su productividad, y ampliar el mercado a través de alianzas estratégicas, aumentando la posibilidad del desarrollo individual y colectivo.

Conocer los procesos de producción florícola, desde la preparación del suelo, el cuidado de la planta, hasta la cosecha, posibilita incrementar la productividad y mejorar la calidad del producto.

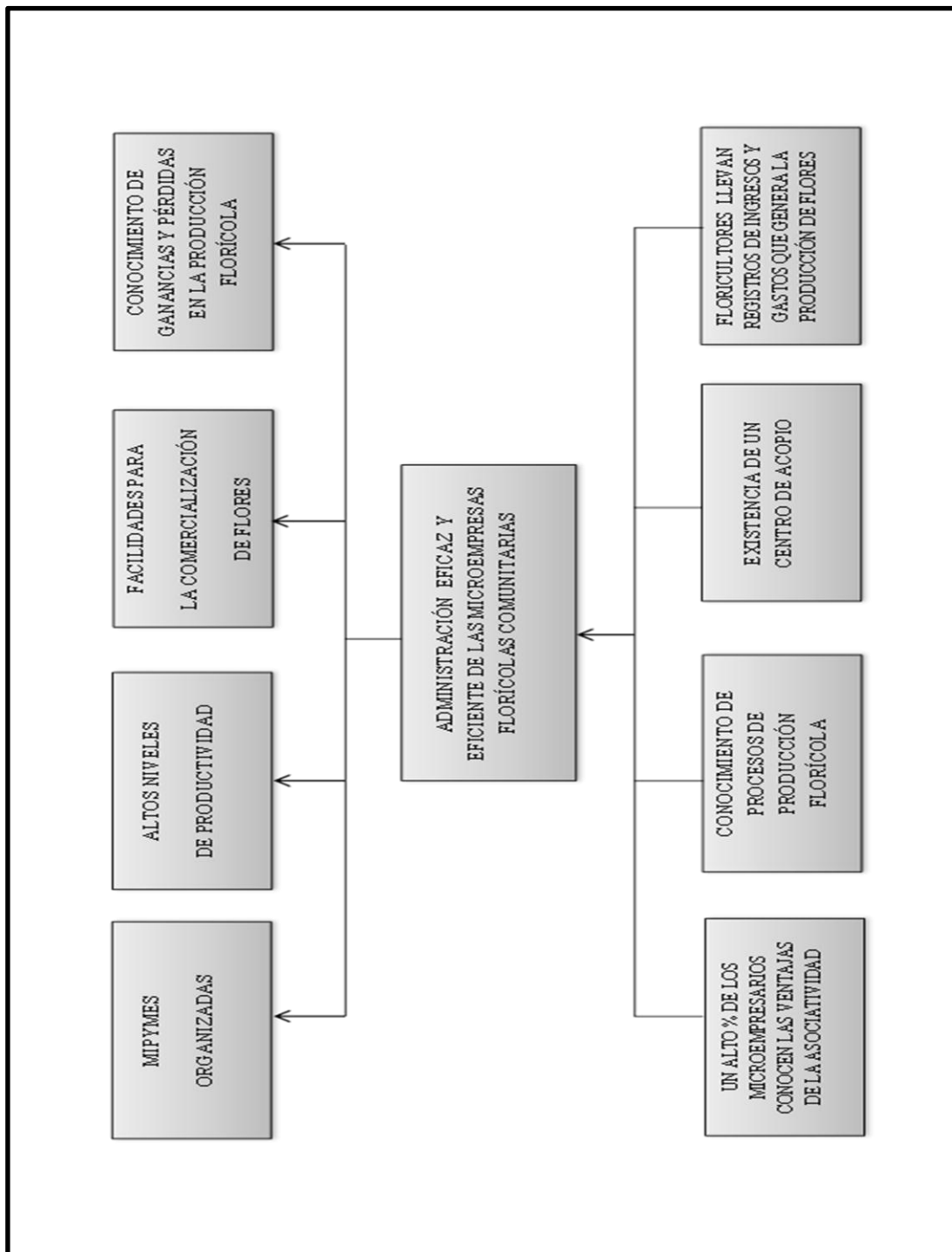
Conocer y realizar los trámites en Agrocalidad, para que los microempresarios florícolas se registren como productor/exportador, y mantener un centro de acopio que reúna las condiciones requeridas para mantener la calidad de la flor, incrementa la facilidad de que los microempresarios puedan comercializar la flor a mercados internacionales.

Administrar eficientemente los recursos a través de un adecuado registro, facilita el uso eficiente del recurso económico y la toma de decisiones financieras en torno a la pérdida o ganancia del negocio.

La aplicación de estas estrategias permitirá que la administración de los microempresas florícolas comunitarias sea eficaz y eficiente, y se alcance el desarrollo social y económico de la localidad.

GRÁFICO N. 4.2

ÁRBOL DE OBJETIVOS DE LAS MICROEMPRESAS FLORÍCOLAS



Elaborado: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Análisis de interesados**

El análisis de interesados permite identificar y detallar los intereses, la capacidad y las posibles acciones potenciales para atender las necesidades de los involucrados.

CUADRO N. 4.1
ANÁLISIS DE INTERESADOS

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL INTERESADO	INTERESES Y COMO LOS AFECTA EL PROBLEMA	CAPACIDAD Y MOTIVACIÓN PARA PRODUCIR EL CAMBIO	ACCIONES POSIBLES PARA ATENDER LOS DESEOS DE LOS INTERESADOS
Familias de floricultores, gente de bajos recursos económicos.	Mantener y mejorar las microempresas florícolas. El manejo informal y empírico de las microempresas afecta especialmente en la venta de las flores.	Interés de los floricultores para mejorar la gestión de las microempresas a través del asocio.	Apoyar su capacidad para organizarse y asociarse. Identificar y desarrollar sus habilidades para el manejo de las microempresas.
Floricultores Negocios familiares informales y pequeños, participación activa de mujeres y jóvenes	Incrementar la venta de las flores a través del asocio y una administración efectiva.	Mejorar los ingresos económicos	Proveer herramientas que les oriente a mejorar la gestión de las florícolas.

emprendedores.	El trabajo individual no les permite crecer y fortalecerse como microempresarios.		
Comunidad indígena de bajos recursos económicos, con bajo nivel educativo y pocas posibilidades de trabajo	Trabajar en la misma comunidad, estar cerca de sus familias. Migraciones fuera de la comunidad, y trabajos mal remunerados.	Conseguir el desarrollo económico local. Mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Nuevas familias incursionan en las microempresas.	Facilitar el procedimiento para la integración de las familias al asocio.
ONG Organización que a través del patrocinio de los NNAJ de la comunidad, incentivó la formación de las microempresas.	Lograr la sostenibilidad de los microempresarios. Incumplimiento de los objetivos e indicadores planteados al auspiciar la creación de las microempresas.	Conseguir financiamiento para grupos organizados.	Asistir técnicamente y con financiamiento económico, para que otras familias inicien con sus microempresas.

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

4.4. 1 El Asocio

Propósito

Conseguir el trabajo compartido y solidario entre los microempresarios florícolas comunitarios, a fin de obtener mejores resultados trabajando en conjunto.

Alcance

Desde la organización del asocio, hasta el procedimiento para la constitución.

Identificación de la necesidad

Éste recurso se utiliza para identificar la necesidad del asocio de los microempresarios y determinar la oportuna aplicación del proceso.

CUADRO N. 4.2
IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL ASOCIO

NECESIDAD DEL ASOCIO	DESCRIPCIÓN
Comparativa	Los grupos que trabajan en asocio tienen beneficios que no podrían alcanzar individualmente.
Percibida	Los microempresarios florícolas que no están asociados tienen dificultades para comercializar sus flores. El 67% de los microempresarios vende sus flores a través de intermediarios.
Normativa	La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, promueve y regula la creación de las asociaciones.
Expresada	El 77% de los microempresarios no pertenece a una asociación artesanal. El 93% de los microempresarios florícolas, consideran que al estar asociado con otras personas que se dedican a la producción de flores les permitirá mejorar sus negocios. El 77% de los microempresarios desconocen los trámites legales para pertenecer a una asociación.

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

4.4.1.1 Generalidades para constituir una asociación

Un grupo de personas que habitan en una misma comunidad, y que tienen como finalidad principal el desarrollo y mejoramiento de sus habitantes, pueden agruparse y constituirse en una asociación comunitaria.

Con la organización del asocio se aspira incrementar la efectividad de la gestión de las microempresas florícolas a través del cumplimiento y aplicación adecuada de los requerimientos propuestos.

Los representantes de la asociación, por tratarse de un voluntariado que no cuentan con una relación de dependencia con la Asociación, ni perciben una remuneración, no deben afiliarse al Seguro de Seguridad Social. (Art. 2 de la Ley de Seguridad Social).

4.4.1.2 Requisitos generales para la asociación

- a. Ser mayores de edad (18 años).
- b. Tener mínimo 1000 metros cuadrados de producción de flores.
- c. Estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía.
- d. Residir dentro del área de domicilio de la Asociación.

La calidad de miembro de la asociación se pierde:

- a. Por renuncia voluntaria aceptada por la Junta Directiva de la Asociación
- b. Por cambio de domicilio
- c. Por expulsión y,
- d. Por fallecimiento.

4.4.1.3 Requisitos documentales

1. Elaboración de estatutos, que como mínimo debe contener lo siguiente:

1.1 Nombre de la Asociación

1.2 Fines de la asociación

1.3 Vigencia

1.4 Domicilio

1.5 Constitución de la asamblea general (lista de socios)

1.6 Elección de cargos

1.7 Requisitos de admisión

1.8 Derechos y obligaciones de los asociados

1.9 Sistema de administración

1.10 Sanciones

1.11 Disolución

2. Elaborar el acta de constitución, que debe tener lo siguiente:
 - 2.1 Fecha
 - 2.2 Hora
 - 2.3 Lista de las personas asistentes
 - 2.4 Acuerdo de constitución de la asociación
 - 2.5 Aprobación de los estatutos
 - 2.6 Designación de la Junta Directiva de la asociación, se deberá nombrar:
 - 2.6.1 Presidente
 - 2.6.2 Vicepresidente
 - 2.6.3 Secretario
 - 2.6.4 Tesorero
 - 2.6.5 Vocal principal
 - 2.6.6 Vocal suplente
 - 2.7 Clausura
 - 2.8 Firmas
3. Recolección de documentos para la inscripción
4. Entrega de solicitud en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
5. Aprobación del Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

4.4.1.4 Procedimiento para la Constitución del Asocio

Objetivo

Facilitar a los microempresarios florícolas, la gestión para la conformación de la asociación, a través del detalle de los pasos que deben seguir para asociarse.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	APLICA A	DUÑO DEL PROCEDIMIENTO	FECHA DE ELABORACIÓN
Constitución del Asocio	Asociación de floricultores de Patután.	Presidente de los floricultores	Octubre 2014

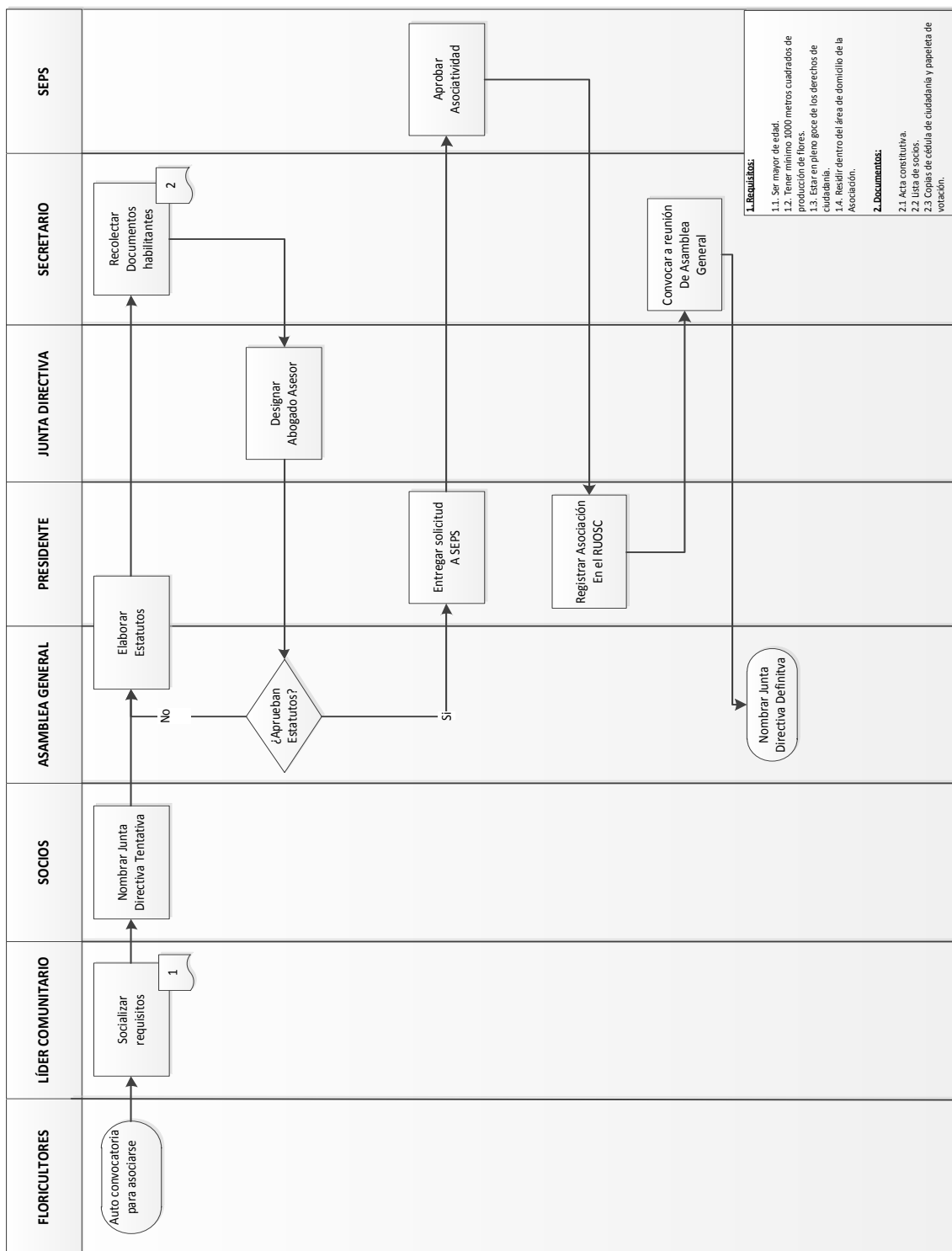
- Convocatoria a floricultores, para la organización y constitución de la Asociación.
- Socialización de los requisitos para constituir la Asociación, por parte del líder comunitario.
- Elección de la Junta Directiva tentativa de los socios, para iniciar con los trámites correspondientes para la constitución asociativa.
- Elaboración de estatutos, presidida por el Presidente electo.
- Recolección de documentos habilitantes para la constitución de la Asociación, por parte del Secretario electo:

Documentos habilitantes:

1. Elaborar el acta constitutiva
 2. Elaborar el listado de socios (en orden alfabético)
 3. Recolección de copias de cédula de identidad y papeletas de votación de todos los socios.
 4. Ordenar las copias de los documentos de acuerdo al listado de socios.
-
- Designación del abogado asesor, por parte de la Junta Directiva electa, para que revise y corrija los estatutos.
 - Aprobación de los estatutos por parte de la Asamblea General.
 - Entrega de la solicitud para constitución de la asociación, en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
 - Aprobación de la asociatividad, en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
 - Registro de la Asociación en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC), a cargo del Presidente electo de la Junta Directiva.
 - Convocatoria a reunión de Asamblea General, para socializar resultados de la asociatividad.
 - Nombramiento de la Junta Directiva Definitiva.

GRÁFICO N. 4.3

PROCEDIMIENTO CONSTITUCIÓN ASOCIATIVIDAD



Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

4.4.2 Gestión administrativa

Propósito

Proponer herramientas administrativas, estableciendo la responsabilidad de los cargos de cada uno de los involucrados, y el diseño de procesos para la producción de flores, a fin de alcanzar una administración efectiva de las microempresas.

Alcance

Desde la creación de los roles y responsabilidades, hasta el diseño de procesos de producción florícola.

Identificación de la necesidad

Éste recurso permite determinar cuáles son las necesidades para la gestión administrativa de los floricultores y determinar la oportuna aplicación del proceso.

CUADRO N. 4.3

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

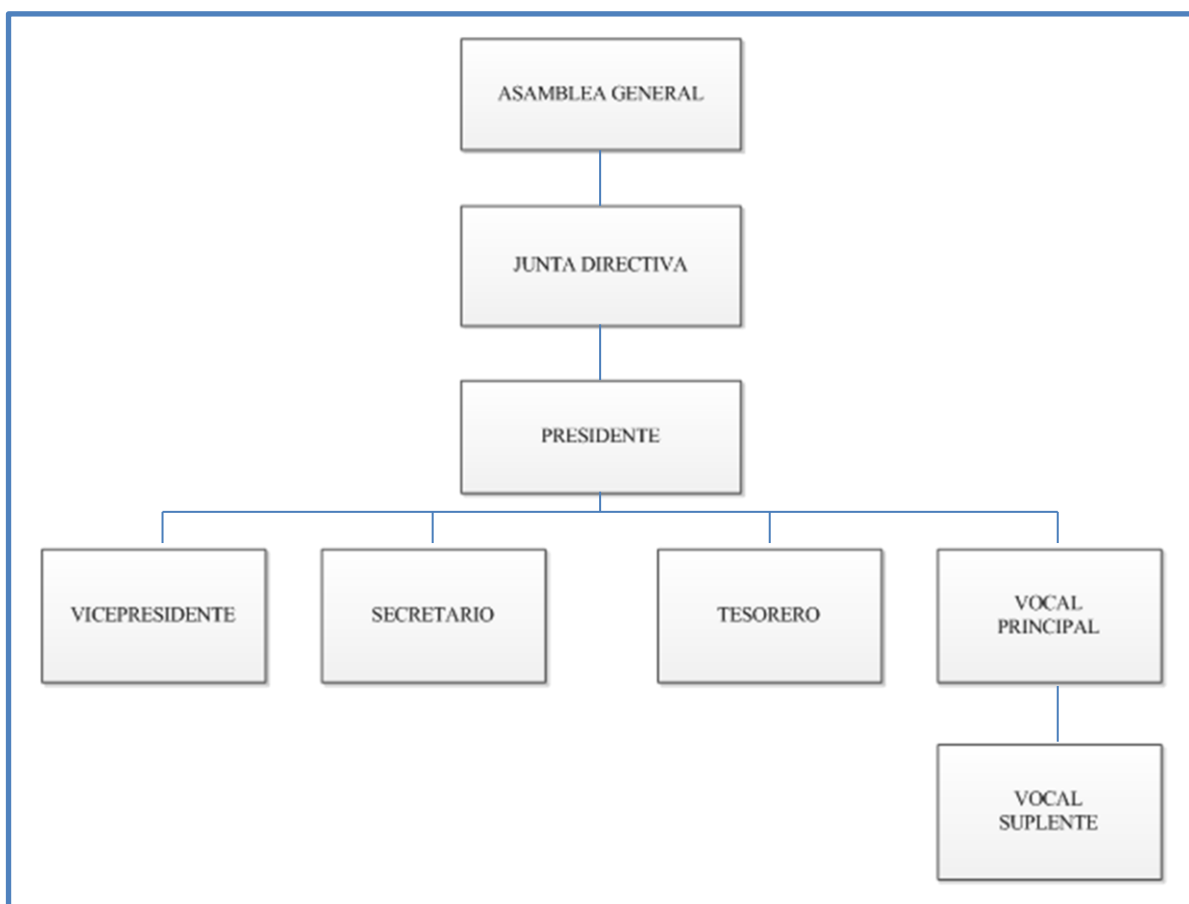
NECESIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN
Comparativa	La gestión administrativa empírica no permite alcanzar la efectividad que se espera en un negocio, por no contar con conocimientos teóricos que aporten al cumplimiento de los objetivos planteados.
Percibida	<p>Los microempresarios tienen dificultades para la gestión adecuada de las microempresas, por el desconocimiento en procesos de producción de flores.</p> <p>50.5% de los microempresarios no han recibido capacitación.</p> <p>94% de los microempresarios requiere ampliar sus conocimientos en producción florícola.</p>
Normativa	Agrocalidad es el ente rector, que orienta a los floricultores a la producción de calidad para la exportación de flores.
Expresada	<p>El 89.5 % no conocen cuáles son las normas que exige el mercado para la comercialización de flores.</p> <p>65% de los floricultores identifican como una dificultad, la venta de flores, y el 35%, el cultivo.</p>

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

4.4.2.1 Organización Administrativa

La organización administrativa, es una herramienta que sirve para ordenar la parte operativa y de gestión que ayuda a mejorar el funcionamiento de las microempresas, a través del cumplimiento de los roles que ejecutan cada uno de los asociados.

GRAFICO N. 4.4
ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

CUADRO N. 4.4**ÁREA DE COMPETENCIA PARA LÍDERES COMUNITARIOS**

ÁREA DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
DE LIDERAZGO /INTERPERSONALES	<p>Participativo/a promueve la participación de todos y todas.</p> <p>Comunicación efectiva, es capaz de escuchar, asumir las mejores ideas y crear consensos.</p> <p>Respetuoso/a de las opiniones ajenas.</p> <p>Creativo/a generador de ideas y propuestas.</p> <p>Reconoce sus capacidades y limitaciones.</p> <p>Entregado/a los interés generales y al bien común de la organización, antes que a los propios.</p> <p>Atento/a y en permanente realimentación con sus socios/as.</p> <p>Justo/a y equitativo/a</p>
PERSONALES /DE AUTOGESTIÓN	<p>Habilidades de organización y coordinación.</p> <p>Capacidad de convocatoria.</p> <p>Capacidad de relacionarse con los demás.</p> <p>Atención a los detalles.</p>
ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Comprender los roles e intereses de los distintos actores que participan en el asocio.</p> <p>Gestión del trabajo en asocio.</p> <p>Apalancamiento de recursos de otras organizaciones.</p>

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ Descripción de Roles y Responsabilidades

Asamblea General

La Asamblea General es la autoridad máxima de la Asociación y está integrada por todos sus miembros (socios).

Las sesiones de la Asamblea General serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se realizarán mensualmente, y las extraordinarias, cuando a criterio del Presidente de la Asociación consideren necesarios.

El quórum para la Asamblea General se conformará por la mitad más uno de los miembros de la asociación. En caso de no existir quórum en la primera convocatoria, se podrá efectuar una segunda convocatoria y la sesión se llevará a cabo con cualquier número de asistentes.

Son deberes y atribuciones de la Asamblea General

- a. Elegir anualmente a los miembros de la Junta Directiva, quienes podrán ser reelegidos por sólo un año más.
- b. Conocer y aprobar los informes del Presidente y de los miembros de la Junta Directiva.
- c. Aprobar la programación de las actividades de la asociación.
- d. Establecer el sistema de aportación económica de los miembros de la Asociación.

- e. Aprobar y reformar los estatutos de la Asociación, y solicitar su aprobación en el organismo rector.
- f. Aprobar los reglamentos internos que se dicten.
- g. Examinar las actuaciones de los dirigentes de la Asociación.
- h. Expulsar y rehabilitar a los miembros de la Asociación de acuerdo al estatuto y reglamento.
- i. Resolver cuestiones de interés y de beneficio para sus asociaciones.

Junta Directiva

La Junta Directiva es la encargada de la administración de la Asociación en todas sus actividades. Lo integran el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero, Vocal Principal y Vocal Suplente

Son deberes y atribuciones de la Junta Directiva.

- a. Organizar la administración de la asociación.
- b. Estudiar y formar proyectos de reformas al estatuto y reglamento con aprobación de la Asamblea General.
- c. Fiscalizar las actividades económicas de la asociación.
- d. Designar al asesor jurídico de la asociación.
- e. Imponer las multas y sanciones a sus asociados de conformidad a lo estipulado en el Estatuto y Reglamento.

- f. Autorizar la suscripción de convenios y contratos con personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras que tengan como objetivo el cumplimiento de las finalidades de la asociación.
- g. La Junta Directiva sesionará ordinariamente en forma quincenal y extraordinariamente cuando la convoque el Presidente de la Junta.

Sanciones

Por incumplimiento de las disposiciones de los Estatutos, la Asamblea General, Junta Directiva, sancionará según la gravedad con: amonestación, multa, suspensión o separación definitiva o expulsión.

Las amonestaciones y las multas serán determinadas por la Junta Directiva.

La suspensión temporal y la separación definitiva la resolverá la Asamblea General.

Disolución

La Asociación se disolverá por no cumplir sus fines o resoluciones de la Asamblea General.

Junta Directiva

Presidente

- Dirigir las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- Coordinar las actividades de la asociación.
- Asumir la representación legal y judicial de la asociación.
- Supervisar las actuaciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva.
- Presentar informes trimestrales de actividades cumplidas, a la Asamblea General.
- Firmar junto con el Secretario, la correspondencia oficial de la asociación, contratos y convenios que obliguen o beneficien a la asociación.

Vicepresidente

- En ausencia del Presidente, lo sustituirá con las mismas facultades.

Secretario

- Notificar con la convocatoria a reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General y suscribir la convocatoria conjuntamente con el Presidente.
- Redactar, conservar y archivar las actas de sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General y llevar al día la correspondencia de los libros de registro de los miembros de la asociación.

- Preparar junto con el Presidente de la Junta Directiva el orden del día de las sesiones de la Junta, Asamblea General, y certificar las actas.
- Colaborar con las comisiones de trabajo y en la elaboración de informes.
- Firmar junto con el Presidente, la correspondencia oficial de la asociación, contratos y convenios que obliguen o beneficien a la asociación.

Tesorero

- Vigilar los fondos económicos de la asociación.
- Mantener al día el libro de ingresos y egresos de la asociación.
- Elaborar un informe mensual de ingresos y egresos, para presentar a la Junta Directiva, y un informe anual para la Asamblea General.
- Manejar los fondos de caja chica de la asociación.

Vocal Principal y Suplente

- Sustituyen a los miembros de la Junta Directiva temporalmente, a excepción del Presidente.

4.4.2.2 Procesos para la Producción Florícola

Objetivo


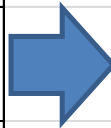
Proporcionar a los microempresarios florícolas información sobre el manejo de la flor, desde su cultivo hasta la venta, para que el producto cumpla con los requerimientos de calidad que exige el consumidor final.

Estrategias

- Supervisión, control y monitoreo, durante el proceso de producción.
- Cuidar la calidad del producto desde la preparación del suelo para su cultivo.
- Control de calidad y reporte oportuno de los riesgos encontrados en la producción.
- Supervisión permanente para que el producto cumpla con los parámetros que exige la demanda.
- Reproceso de las fallas encontradas.
- Registro de errores, corrección oportuna y acertada.

IMAGEN N. 4.1

MACROPROCESO PARA LA PRODUCCIÓN FLORÍCOLA

MACROPROCESO PRODUCCIÓN DE FLORES						
Responsable: Microempresarios florícolas de la comunidad de Patután						
MISIÓN	Floricultores conocen el conjunto de actividades concatenadas para el proceso de producción florícola, a fin de facilitar su gestión y mejorar la calidad del producto para el consumidor final.					
PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTE
Floricultores	Preparación de suelo		Proceso de Cultivo		Punto de corte y cosecha	Postcosecha
Agrocalidad	Parámetros de clasificación de ramos		Proceso Postcosecha		Embonche y empaque de flor	Acopio
Presidente de la Asociación	Registro propiedad productora/comercializadora		Organización Centro de Acopio		Asociación productora/comercializadora	Comercialización
Presidente de la Asociación	Contacto con clientes		Proceso Comercialización		Sello inspección y aprobación de Agrocalidad	Consumidor final
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA				PERIODICIDAD	
Punto de corte	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tallos que cumplen el punto de corte}}{\text{N}^\circ \text{ de tallos por cortar}}$				Semanal	
Postcosecha	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tallos desechados}}{\text{N}^\circ \text{ de tallos cosechados}}$				Semanal	
Registro de propiedad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de sellos emitidos por Agrocalidad}}{\text{N}^\circ \text{ de sellos solicitados}}$				Semanal	
Venta	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de bonches clasificados}}{\text{N}^\circ \text{ de bonches vendidos}}$				Semanal	
Ingreso	$\frac{\% \text{ de bonches vendidos}}{\% \text{ de ingresos mensual}}$				Mensual	
NORMATIVA LEGAL						
TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO			ELABORADO		
Documento	Ley de Sanidad Vegetal			Agrocalidad		
Documento	Normas Internacionales para medidas fitosanitarias			Secretaría de la Convención Internacional de protección fitosanitaria		
Registro	Inscripción de propiedad			Agrocalidad		

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Procedimiento de Cultivo**

- **Preparación de suelo:** Para la preparación del suelo y mejorar su estructura, se puede aplicar abono orgánico de vaca, borrego o gallina, descompuesto previamente junto con cascarilla de café.
- **Cultivo:** Para el cultivo las camas deben tener un ancho de 70 cm y una altura mínimo de 20 cm., la distancia entre los pasillos debe ser de 45 a 50 cm., las camas deben quedar muy bien niveladas para que el riego sea uniforme y no se empoce el agua.
- **Siembra:** Para la siembra del clavel es necesario utilizar una malla plástica, en donde en cada cuadro se coloca un esqueje; mientras que para las rosas se usan patrones que se siembran a 10 cm., de distancia cuando se lo hace en línea, técnica más recomendada para aprovechar el terreno y evitar enfermedades.
- **Abono:** Para abonar las plantas se requiere de abono orgánico y químico, la carencia de estos provoca escasa consistencia de la planta, debilidad en los tallos y flores pequeñas. (Anexo 4)
- **Riego:** El sistema recomendado y más adecuado para el riego de las plantas es por goteo, el mismo que debe hacerse con un espacio de 20 cm., entre goteros, con un caudal de 1.5 litros por hora, regados en 3 ciclos de 15 minutos por día. Si se riega más de lo que necesita la planta, se incrementa el riesgo de que se pudra la raíz y aparezcan enfermedades por mucha humedad.

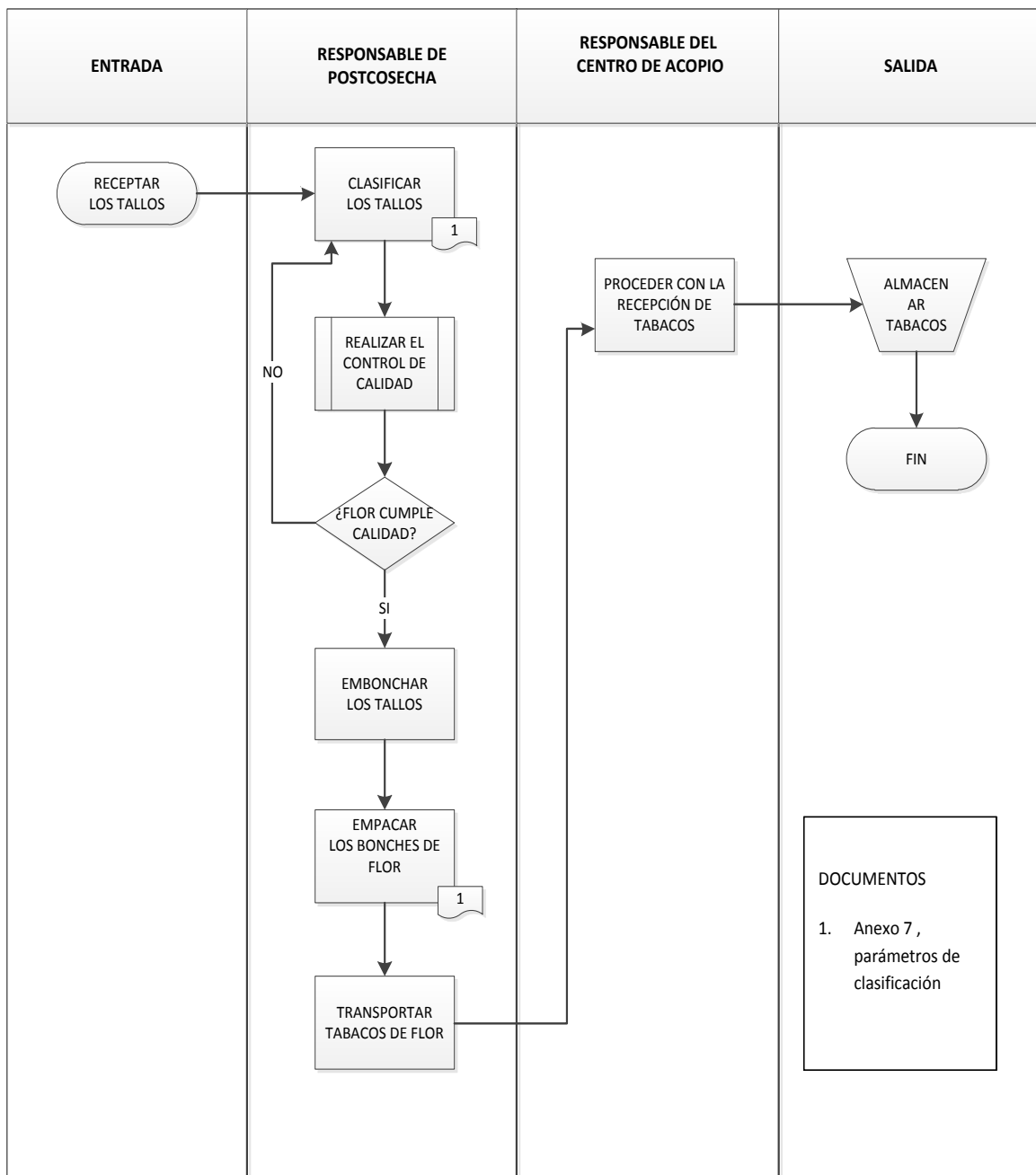
- Fumigación: Para eliminar insectos que provocan daños en el botón y follaje de la planta se requiere fumigar con insecticidas para el control de plagas y enfermedades. (Anexo 5)
- Desyeme: Una vez que aparece el botón floral principal, aparecen también los botones laterales los que deben retirarse para dejar sólo el botón principal, éste será cuidado para la producción final, esta actividad se llama desyeme.
- Fertilización: El suelo necesita tener condiciones ideales para el crecimiento adecuado de la planta, para lo cual es necesario realizar fertilización, que es un requerimiento nutricional de la planta, de acuerdo al desarrollo y al consumo de agua.
- Punto de corte: El punto de corte de las flores se da según los gustos, preferencias y exigencias del consumidor; así como también de acuerdo a la época del año, clima y parámetros de empaque y costos de transporte. (Anexo 6 y 7)
- Cosecha: El corte de tallos o cosecha de la flor se realiza según las exigencias de los clientes o el destino de la flor, Europa prefiere el botón cerrado, Rusia prefiere abierto y Estados Unidos el punto intermedio. Es importante hacer los cálculos para la siembra, para que la cosecha se haga en las fechas donde las flores alcanzan mayor precio.
- Transporte: Una vez realizado el corte de flor se realiza el transporte a postcosecha.

Procedimiento de Postcosecha

- Inicio del proceso: El proceso de postcosecha inicia con la recepción de tallos, en éste espacio se procura prolongar la vida de la flor; para esto es importante mantener una mesa de 2 m. x 1m., con fondo blanco, con iluminación en la parte de arriba para verificar que la planta no tenga enfermedades, tachos con agua con preservantes para conservar hidratada a la flor y prevenir enfermedades, del manejo que se dé en postcosecha dependerá el éxito del producto.
- Clasificación: La clasificación de tallos se realiza según los parámetros que exige el cliente. (Anexo 7)
- Control de calidad: Para garantizar que la flor esté libre de todo problema fitosanitario, se realiza el control de calidad, donde se revisa que la flor no tenga marcas de insectos o enfermedades, no tenga malformaciones, y tenga uniformidad en el punto de corte.
- La flor que no cumpla con la calidad adecuada, debe ser rechazada, para lo cual es importante registrar los rechazos citando las razones, esto ayudará a tomar decisiones oportunas en campo.
- Embonche: Para la elaboración del ramo o embonche de tallos, se requiere tener el mismo punto de apertura del botón, tallos del mismo nivel, número de tallos y colores de acuerdo a la exigencia del cliente.

- **Empaque:** El empaque de la flor se realiza de acuerdo a los parámetros que exige el cliente; finalmente en las cajas que contienen las flores, se imprime el logo de identificación del productor (Anexo 7).
- **Transporte de tabacos:** para el empaque de la flor el material utilizado es el cartón, la caja utilizada para el empaque, el sector florícola la denomina tabaco.
- **Acopio:** Cuarto frío centro de acopio en donde se realizará el registro de recepción de la flor de los Asociados. (Anexo 8)
- **Almacenamiento de flor:** Una vez recibida la flor para el almacenamiento, se debe asegurar que las cajas estén ubicadas en un sitio donde no reciban directamente la luz del sol, y hay que mantenerlas en los cuartos fríos a 40 grados F°.

GRÁFICO N. 4.6
PROCEDIMIENTO DE POSTCOSECHA

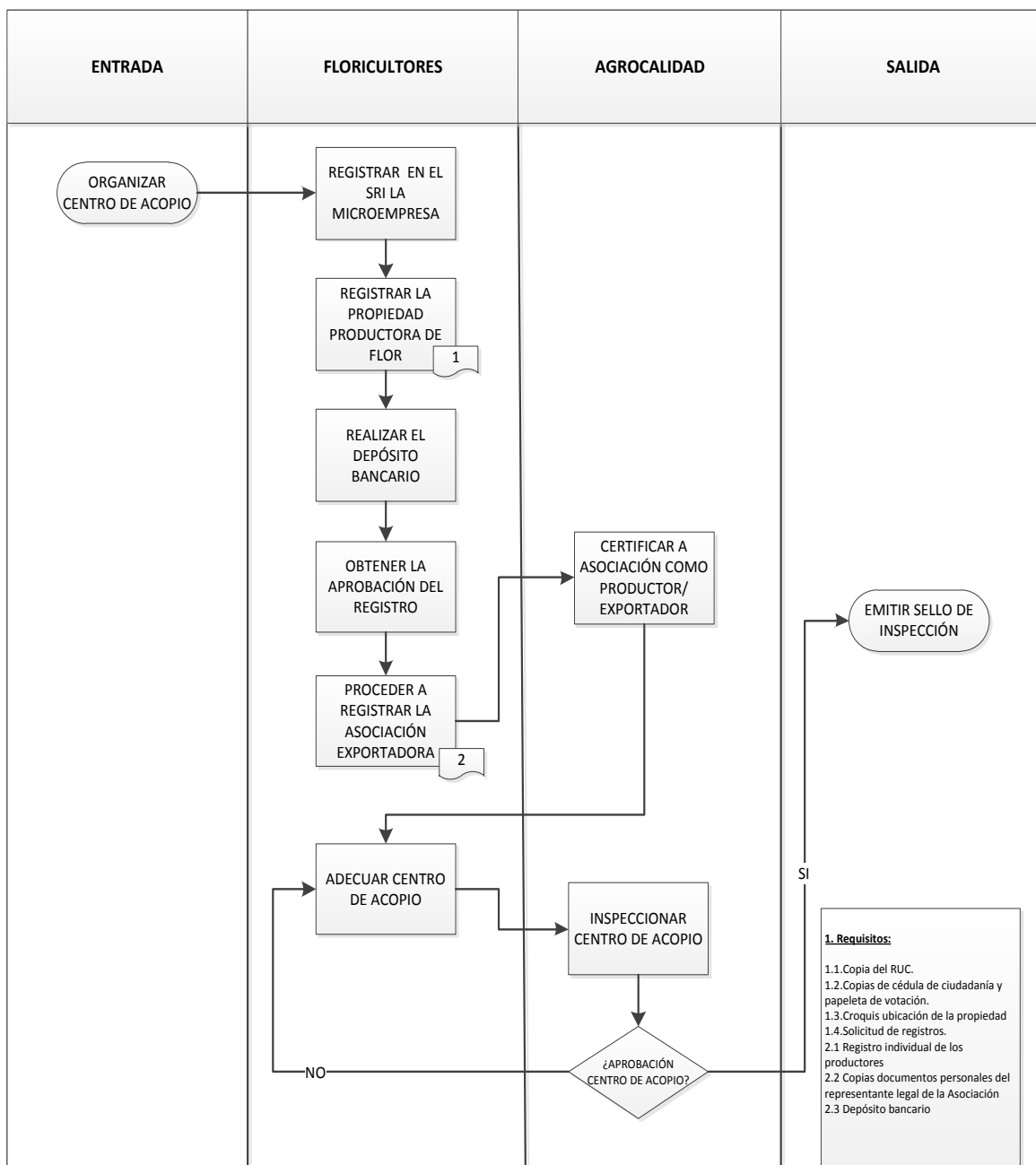


➤ **Procedimiento Organización Centro de Acopio**

- Registro en el Servicio de Rentas Internas SRI: Individualmente los productores de flores deben acercarse al SRI, para obtener el registro único de contribuyente, como productor de flores.
- Registro de Propiedad: Para adquirir el certificado de Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (Agrocalidad) como propiedad productora, se requiere copia del RUC, copias de la cédula de identidad, papeleta de votación, croquis de ubicación de la propiedad, solicitud de registro. (Anexo 9).
- Registro en Agrocalidad: El productor de flores con los documentos indicados, debe acercarse a Agrocalidad al departamento de Sanidad Vegetal y solicitar la inscripción del registro.
- Depósito bancario: Una vez ingresados los documentos el productor realiza un depósito bancario, en el Banco Nacional de Fomento, por la cantidad de USD.80, 00, costo del registro.
- Aprobación Registro: Con la entrega de los documentos y pago bancario, la propiedad (terreno) queda registrada en Agrocalidad como productor de flores.
- Registro asociación productora y/o exportadora: Una vez realizado el registro individual, el representante de la asociación será el responsable de registrar en Agrocalidad a la asociación como productora y/o exportadora de flores.

- **Requisitos para el registro de la Asociación:** Para el registro de la Asociación en Agrocalidad se requiere la copia de RUC de la Asociación, los registros individuales de los productores, copias de documentos del representante legal de la Asociación y el depósito bancario en el Banco Nacional de Fomento por USD80, 00.
- **Aprobación:** Una vez entregado los documentos y realizado el pago, Agrocalidad extiende el certificado a la Asociación como productora y/o exportadora de flores, registrando la razón social y razón comercial.
- **Organización Centro de Acopio:** Los productores asociados, para conformar el centro de acopio requieren mantener el cuarto de postcosecha y el cuarto frío, lugares que serán inspeccionado por el funcionario de Agrocalidad, quién aprobará la funcionalidad de los mismos.
- **Inspección:** Un funcionario de Agrocalidad realizará inspecciones periódicas a los productores de flor, para garantizar que el producto mantenga la calidad que requiere para ser exportadores; si en una visita encuentra que la flor tiene alguna enfermedad las visitas serán semanales hasta superar el problema, posteriormente las visitas serán mensuales; si el producto reúne las condiciones esperadas, el funcionario de Agrocalidad entrega el sello de inspeccionado, sello que será revisado al momento del embarque de la flor.

GRÁFICO N. 4.7
PROCEDIMIENTO ORGANIZACIÓN CENTRO DE ACOPIO



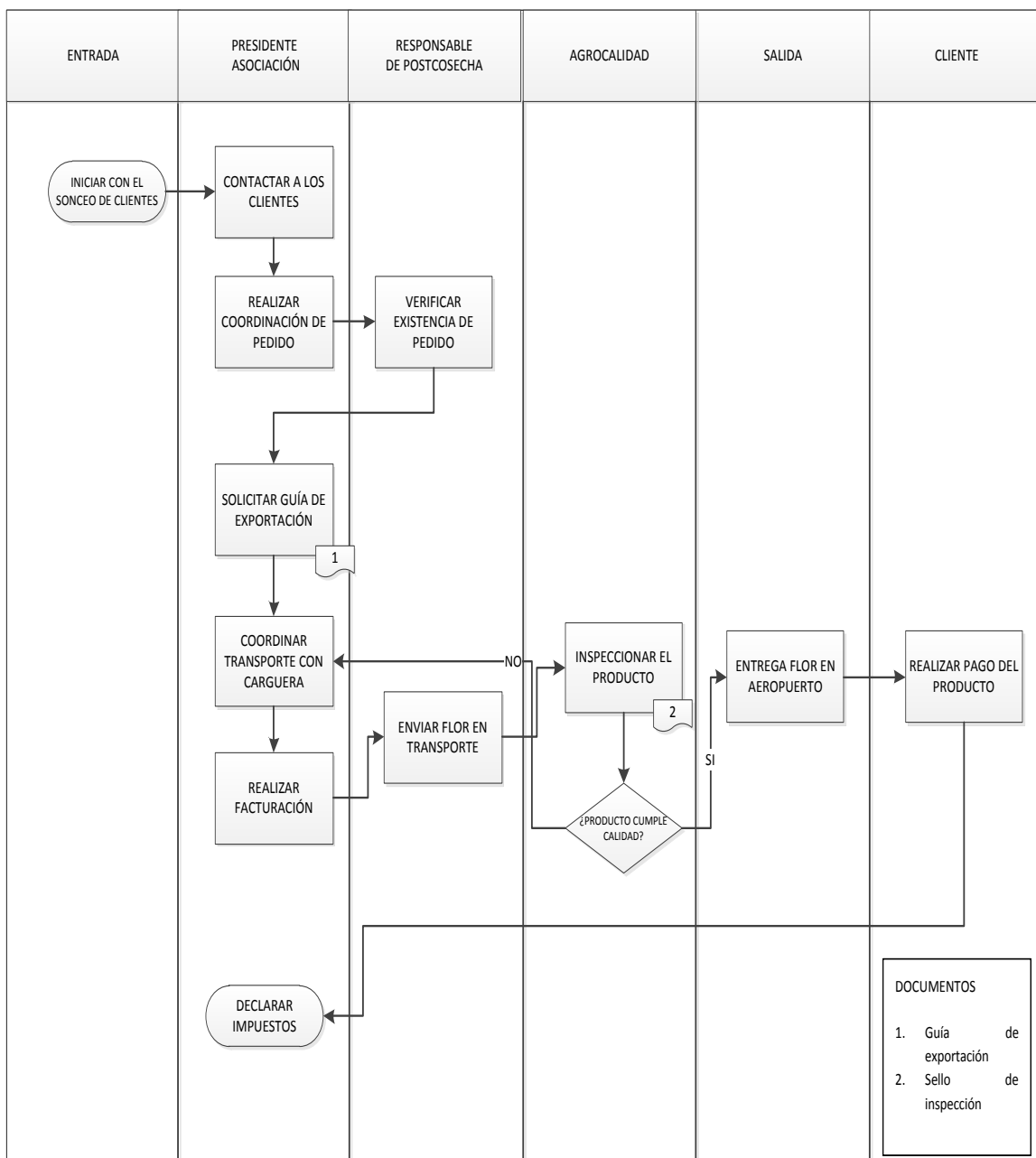
Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Procedimiento de Comercialización.**

- **Sondeo de clientes:** Para la exportación de flores, es necesario contactarse con clientes a través de redes sociales, en Facebook y por Skype.
- **Contacto con clientes:** Una vez identificado al cliente, a través de las redes sociales, se acuerda con el cliente una reunión por Skype, en donde se realizan los acuerdos de especificación del producto, cantidad, formas de pago y fechas de envío y pago.
- **Coordinación del pedido:** Realizado los acuerdos con el cliente, los socios de la Asociación, coordinan el pedido con el centro de acopio, para cumplir con la venta acordada.
- **Existencia de pedido:** En postcosecha se revisa la existencia del pedido, el mismo tiene que cumplir las especificaciones requeridas por el cliente, se emboncha y empaca la flor, previa la verificación de la calidad del producto.
- **Verificación de pedido:** Una vez listo el pedido, postcosecha informa que el producto está listo para la entrega.
- **Guía de exportación:** Para la exportación el representante de la asociación solicitará guía de exportación a la aduana; el contacto con la Institución se realiza a través de vía telefónica.
- **Coordinación con carguera:** Con la guía de exportación, el representante de la asociación coordina el envío de la flor con agencia carguera.

- Facturación: Una vez realizado los contactos con la carguera, se realiza la factura de la venta.
- Transporte: Para el envío de la flor a la carguera, se coordina con el transporte para el retiro del producto del centro de acopio de la asociación.
- Inspección: Agrocalidad, para garantizar la calidad del producto, en la agencia carguera realiza por muestro una inspección del producto, si el mismo reúne las condiciones pasa al aeropuerto, caso contrario se devuelve al productor.
- Entrega de flor al aeropuerto: El producto inspeccionado, es enviado al país de destino.
- Pagos: 45 días después de la entrega de la flor, el comprador realiza el pago del producto, y el productor realiza los pagos al transporte y la agencia carguera.
- Declaración de impuestos: Mensualmente los socios de la asociación, con el apoyo de un contador externo realizarán la declaración de impuestos correspondientes.

GRÁFICO N. 4.8
PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN



Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

4.4.2.3 Guía para la Seguridad Laboral

Objetivo

Ofrecer a los floricultores información sobre las medidas de seguridad, que deben tomarse en cuenta durante el trabajo que se realiza en el cultivo de la flor.

Manejo de agroquímicos

El uso de sustancias químicas implica riesgos para la salud de los seres humanos y para el medio ambiente, su manejo inadecuado provoca problemas de salud a las personas que lo manipulan y pérdida de dinero a los dueños de las microempresas, es importante tener conocimiento de su manejo, para que el personal mantenga buenas prácticas y se evite peligros posteriores.

IMAGEN N. 4.2
PROTECCIÓN PARA MANEJO DE AGROQUÍMICOS



Fuente: Investigación Directa

➤ **¿Dónde colocarlos?**

Es indispensable la construcción de una bodega, la misma que debe estar lejos de las viviendas, de las fuentes de agua y los corrales de los animales; la bodega debe tener:

- Pisos lisos, que facilite la limpieza.
- Buena ventilación
- Mantener identificados los productos que se encuentran almacenados.

- Mantener separados los productos sólidos de los líquidos.
- Mantener separados los fungicidas, insecticidas y fertilizantes.
- No se debe consumir alimentos, beber o fumar, en ésta área.
- La persona que éste a cargo de la bodega, debe utilizar equipo de protección.

IMAGEN N. 4.3
BODEGA DE AGROQUÍMICOS



Fuente: Investigación Directa

➤ Derrames de Químicos

Los derrames químicos pueden producir contaminación del suelo o del agua, para minimizar los riesgos hay que realizar lo siguiente:

- Los derrames líquidos, se deben absorber con arena o tierra.
- Los derrames de polvos, hay que retirarlos con materiales humedecidos como: tierra, arena, o aserrín.
- En ambos casos, es recomendable barrer con cuidado.
- Eliminar los desechos, en forma segura y,
- Utilizar ropa protectora.

IMAGEN N. 4.4

LIMPIEZA DE AGROQUÍMICOS



Fuente: Investigación Directa

➤ Etiquetas de los Químicos

Antes de hacer las mezclas para el uso de los agroquímicos se recomienda conocer e identificar los colores de cada producto, para un mejor manejo de los mismos.

Rojo: Altamente peligroso

Amarillo: Moderadamente peligroso

Azul: Poco peligros

Verde: Sin peligro

IMAGEN N. 4.5

ETIQUETA DE AGROQUÍMICOS POR TOXICIDAD

EL COLOR DE LA ETIQUETA	GRADO DE TOXICIDAD	SU PELIGROSIDAD ES
	Ia Extremadamente tóxico	 MUY TÓXICO
	Ib Altamente tóxico	 TÓXICO
	II Moderadamente tóxico	 DAÑO
	III Ligeramente tóxico	CUIDADO
	IV Precaución	PRECAUCIÓN

Fuente: Investigación Directa

➤ **Preparación de la Mezcla**

Para la preparación de la mezcla de los agroquímicos, es importante conocer el área de terreno que se va a curar, para utilizar la cantidad necesaria del producto y que no haya desperdicios, para lo cual hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Abrir con cuidado los envases.
- Nunca perforar los envases.
- Usar siempre equipo de protección.
- Utilizar agua limpia.
- No realizar la preparación en las casas.
- Respetar las dosis recomendadas.
- Realizar triple lavado de todos los empaques.
- No sumergir nunca los envases en fuentes de agua.
- Colocar los envases vacíos en basureros de desechos peligrosos.

➤ **Aplicación de los Agroquímicos**

De igual forma es necesario tener en cuenta las siguientes medidas, al momento de la aplicación del producto:

- La aplicación debe hacerlo una persona que conozca del tema.
- Es recomendable aplicar el producto en horas de la mañana.
- Para la aplicación hay que usar el equipo de protección personal.
- Evitar el contacto o inhalación de los productos.
- Durante la aplicación del producto, no se debe comer, beber o fumar.
- Una vez terminada la aplicación, hay que lavar el equipo.
- Lavarse el cuerpo con bastante agua y jabón.
- No mezclar la ropa usada para la fumigación, con la ropa de uso diario.

Y lo más importante, que el personal que realiza ésta actividad debe recibir capacitación permanente.

4.4.3 Gestión Financiera

Propósito

Establecer mecanismos para un adecuado registro de los costos e ingresos que genera la producción de flores, a fin de mantener un control de pérdidas y ganancias de las microempresas florícolas comunitarias.

Alcance

Desde la información general de los costos de producción, ingresos y ganancias, hasta el diseño de formatos, para llevar el control de costos e ingresos.

Identificación de la necesidad

Partiendo de la encuesta aplicada a los microempresarios, éste recurso permite determinar cuáles son las necesidades de los floricultores en llevar información financiera de su negocio.

CUADRO N. 4.5

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE LA GESTIÓN FINANCIERA

NECESIDAD DE LA GESTIÓN FINANCIERA	DESCRIPCIÓN
Comparativa	No llevar un control adecuado de los costos e ingresos generados en el negocio, no permite tomar decisiones oportunas, lo que no sucede con organizaciones que llevan un adecuado control financiero que les orienta a tomar acciones correctivas para mejorar su administración.
Percibida	Los microempresarios desconocen la importancia de llevar un registro de pérdidas y ganancias, lo que significa que desconocen si su negocio es rentable o no.
Normativa	El Servicio de Rentas Internas, lleva un control exhaustivo de los negocios, si éstos incumplen con la normativa legal, los impuestos por los incumplimientos son elevados.
Expresada	59% de los floricultores no sabe cómo sacar los costos de producción de su negocio. 78% de los floricultores no llevan un registro técnico de ganancias y pérdidas de su negocio que permita conocer la rentabilidad del negocio.

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Costos de producción**

Como productor es importante conocer y diferenciar los costos que requieren un gasto económico y los no económicos, es decir, para la ejecución de las actividades diarias se requiere la compra de materiales, pago de servicios, alquiler de maquinaria etc., esto genera un pago, pero al mismo tiempo también se requiere la mano de obra personal, el uso del terreno, o herramienta propia que ciertamente no generan un pago, pero que es necesario tomar en cuenta para saber con exactitud el costo que genera una actividad; este cálculo permite obtener información real del costo de producción.

Para obtener información confiable del costo de producción, se requiere realizar el registro de datos detallando la actividad, recursos utilizados, cantidad, costo de los mismos, diferenciando si es por día, por hora, por kilo, libra, (dependiente del recurso utilizado), costo unitario y costo invertido por actividad.

Para llenar el registro propuesto es indispensable que el productor registre la información lo más exacta posible, porque de ello depende que el resultado sirva para tomar decisiones adecuadas y oportunas; para que el control sea apropiado, se requiere también llevar el registro cada vez que se genera una actividad, caso contrario se puede olvidar o perder información que luego no se va a poder estimar.

Finalmente para conocer el costo de producción es necesario detallar cuanto se usó y este valor multiplicar por el valor de la unidad, el resultado será el costo generado por actividad, y la suma de todo proveerá el costo de producción.

Una vez obtenido los datos, se requiere analizar los mismos para identificar si alguna actividad ha generado un gasto mayor a lo esperado, o a su vez un gasto inferior a lo planeado, este análisis sirve para la toma de decisiones, por ejemplo si el alquiler de una herramienta resulta más costoso que el valor de su compra, se puede decidir en adquirir la misma.

CUADRO N. 4.6

REGISTRO COSTOS DE PRODUCCIÓN

FECHA	ACTIVIDAD REALIZADA	QUÉ SE USO	MEDIDA	COSTO DE LA UNIDAD	CUÁNTO SE USÓ	COSTO POR ACTIVIDAD USD
15-7-14	Preparación de suelo	Mano de obra	Horas	2 USD	20	40,00
16-7-14		Maquinaria	Día	40 USD	3	120,00
17-7-14	Riego	Mano de obra	Horas	2 USD	5	10,00
17-7-14		Agua de riego	Litros por día	0,005	4000	20,00
20-7-14	Abonado	Mano de obra	Horas	2 USD	30	60,00
20-7-14		Abono orgánico humus	Libras	0,10 Ctvs.	200	20,00
20-7-14		Abono químico	Kilos	50 USD	3	150,00
23-7-14	Siembra	Patrones de rosas	Unidad	0,02	10000	200,00
24-7-14		Mano de obra	Horas	2 USD	40	80,00
TOTAL						700,00

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Ingresos**

El ingreso es cuando se recibe dinero a cambio de la venta de un producto o servicio, en este caso el dinero obtenido por la venta de flores, se convierte en el ingreso del negocio, para lo cual es importante saber si el ingreso por la venta del producto al menos permite recuperar el capital invertido, es decir, el monto inicial de su negocio.

Calcular el ingreso es importante, porque permite conocer si el negocio está generando ganancia o pérdida, al llevar un control adecuado de los ingresos brinda la posibilidad de tomar decisiones oportunas, en caso de que se estén generando pérdidas, así como también, si está generando ganancia, se puede invertir los recursos en incrementar el negocio o ahorrar el dinero.

Para calcular el ingreso se requiere registrar la cantidad del producto vendido, el valor por unidad y el precio recibido como pago por el producto, al multiplicar el valor recibido por la cantidad vendida, arroja el valor del ingreso.

CUADRO N. 4.7

REGISTRO DE INGRESOS

PRODUCCIÓN	MEDIDA BONCHES X TALLO	PRECIO DE VENTA	INGRESOS
Rosas	500 x 25	2,00	800,00
Rosas	150 x 12	1,80	270,00
TOTAL			1070,00

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Ganancias**

Las ganancias son el dinero extra que se obtienen de un negocio, cuando los ingresos son superiores a los costos generados en la producción, se obtiene una ganancia, pero cuando los ingresos son inferiores a los costos generados en la producción, se genera una pérdida.

Calcular la ganancia, sirve para conocer si el negocio está generando una ganancia, la decisión es mantener el negocio, mejorar la producción, invertir la ganancia; pero si se genera pérdida, la decisión es analizar si conviene mantener el negocio o no, esta decisión la toma cada uno de los productores, evaluando como el resultado afecta la economía y el desarrollo de la familia.

El cálculo de las ganancias se realiza, restando los ingresos, del costo total de la producción.

CUADRO N. 4.8

CÁLCULO DE LAS GANANCIAS

FECHA	Ingresos	Costo de producción	Ganancia
Julio 2014	1070,00	700,00	370
TOTAL			370

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

Al llevar un adecuado control adecuado de las finanzas de los negocios, permite conocer el manejo de la gestión y la tomar decisiones oportunas; y con una adecuada gestión administrativa y financiera un negocio grande o pequeño está en la posibilidad de proyectarse al futuro y lograr su sostenibilidad y desarrollo.

4.4.4 Guía para Monitoreo y Evaluación

Objetivo

Incentivar a los microempresarios florícolas comunitarios, a realizar el monitoreo y evaluación de su gestión, a fin de que identifiquen asuntos críticos, propongan soluciones, tomen acciones correctivas y resuelvan los problemas a tiempo, para alcanzar el impacto deseado.

Alcance

Desde la información general del monitoreo y evaluación, hasta la revisión del aprendizaje del monitoreo y evaluación.

4.4.4. 1 Monitoreo y Evaluación

Aunque las organizaciones tengan planificaciones extraordinarias, recursos óptimos y una implementación de actividades rigurosas, no siempre alcanzan el impacto deseado, es por esta razón que el Monitoreo y Evaluación M&E, es una herramienta que permite obtener retroalimentación de la gestión que realiza una organización; así como también

con su aplicación oportuna y permanente se verifica a tiempo si se está cumpliendo los objetivos planteados a través de las actividades planificadas.

➤ **Elementos clave del Monitoreo y Evaluación**

- Promueve la responsabilidad de los socios, al momento de realizar las actividades encomendadas a cada uno de los involucrados.
- Comprender los desafíos clave, relacionados con las operaciones del trabajo diario, para mejorar su rendimiento.
- Empoderar a los involucrados, para que identifiquen los asuntos críticos para monitorear y proponer soluciones oportunas.
- Monitorear los procesos, que sirva como un mecanismo oportuno de control y calidad de la gestión.
- Promover el aprendizaje basado en la experiencia, para identificar las acciones que hayan sido exitosas, las razones del éxito, y como éstas lecciones aprendidas pueden ser usadas para esfuerzo futuros.

CUADRO N. 4.9**PREGUNTAS CLAVES DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN**

¿Qué?	Revisión continua del avance de la gestión Identificar la acción correctiva necesaria
¿Quién?	Socios Involucrados en recoger, analizar y usar la información del monitoreo
¿Por qué?	Analizar la situación actual Identificar dificultades y buscar soluciones Tomar decisiones Alcanzar los resultados e impacto deseado
¿Cuándo?	Continuamente
¿Cómo?	Observación permanente Registros

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

CUADRO N. 4.10
¿QUÉ MONITOREAR?

Tipo de información	Tiempo	Calidad
Entradas: Cultivo	El tiempo planeado versus la realidad	El cultivo cumplió los requerimientos planeados.
Actividades: Preparación de suelo	El tiempo planeado versus la realidad	La estructura del suelo mejoró considerablemente con la preparación.
Cultivo		El cultivo se realizó de acuerdo a la técnica recomendada.
Siembra		Los esquejes de los claves y patrones de rosas son de la calidad deseada.
Abono		El mayor porcentaje de abono utilizado fue orgánico, para mejorar la calidad del producto.
Riego		El sistema de riego instalado es por goteo y manual.
Fumigación		Hubo control de las plagas.
Desyeme		El desyeme se hizo a tiempo y se identificó el mejor botón del producto.
Fertilización		La fertilización ayudó al desarrollo adecuado del tallo y flor.
Punto de Corte		El punto de corte cumple los estándares que exige el cliente.
Producto final: Cosecha		El tiempo planeado versus la realidad

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

CUADRO N. 4.11
¿QUIÉN MONITOREA?

Tipo de información	Recopilación	Análisis	Uso
Entradas	Asociación serán los más interesados durante el proceso, para lograr el producto final esperado.	Recopilación y análisis del monitoreo de las actividades clave, en la implementación de los procesos y productos finales.	Uso de los hallazgos para dirigir y solventar los problemas.
Actividades	Socios Son los responsables del monitoreo de rutina	Analizar la información para comunicar a la Asociación los aspectos importantes detectados.	Usar los hallazgos encontrados, para buscar las soluciones en las operaciones diarias Reportar a la Asociación las dificultades encontradas, para mejorar a tiempo.
Producto final	Asociación y Socios Son los responsables de dirigir la Organización.	Analizar los aspectos importantes de la aplicación y progreso de los procesos y la calidad del producto para comunicar oportunamente a los socios	Mejora de los procesos, y la calidad del producto final.

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Por qué monitorear**

- Para medir la eficacia del programa, permite a los administradores obtener información oportuna, que se requiere para tomar decisiones a tiempo.
- Para determinar si se han logrado los objetivos planteados, y si se va a alcanzar el impacto deseado.
- Para examinar, qué tan bien se están haciendo las cosas, es decir, si las actividades están bien orientadas o se requiere realizar cambios.
- Para identificar si los recursos son bien invertidos.
- Para aprender las lecciones y hacerlo mejor en el futuro.

➤ **Cuándo monitorear**

Para determinar cuándo monitorear se requiere acordar con los socios la frecuencia; ésta periodicidad debe permitir identificar los problemas oportunamente, se debe invertir más tiempo en actuar, sin embargo, es importante tomar en cuenta las frecuencias a la mitad y al final del proceso.

➤ **Cómo monitorear**

El monitoreo usado por los socios y Asociación, debe enfocarse en responder las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué es lo que se ha conseguido?: Progreso en la consecución de actividades, y en la entrega del producto final, para lo cual se debe considerar tiempo y calidad.
- ¿Qué es lo que no se ha conseguido y por qué?: En caso de no consecución, y cuando los problemas son identificados con calidad, es trascendental que los socios y Asociación analicen las causas del por qué no se consiguió.
- ¿Qué acción se requiere?: Qué acciones deben tomarse para dirigir los problemas.
- ¿Qué es lo que se ha aprendido?: Para identificar con exactitud que se aprendió, se requiere repreguntar ¿Qué funcionó bien?, ¿Qué es lo que no, y por qué?, las respuestas a estas preguntas, orientarán en la mejora continua, a través del aprendizaje.

➤ **Métodos sugeridos para el monitoreo**

- Recopilación: Para recopilar la información no se requiere desarrollar métodos o formatos especiales, al contrario es indispensable confiar en las actividades diarias que realizan los socios, como es la observación, reuniones de socios y discusiones informales.

- **Análisis:** Para analizar la información recopilada, ésta debe ser comprensible, para lo cual se puede realizar reuniones de asociación, usar carteleras, gráficos, volantes para que sea de fácil interpretación para los socios.
- **Uso:** Discusiones en grupos, son métodos efectivos para involucrar a los socios a tomar decisiones basadas en la información del monitoreo. Las discusiones deben ser organizadas para realizar consensos sobre las acciones que se requieren tomar y quienes.
- **Retroalimentación:** La retroalimentación es sobre cómo el aprendizaje servirá en futuras acciones, y cómo influye en las mismas.

4.4.4.2 Revisión del aprendizaje

La revisión del aprendizaje se hace a través de las lecciones aprendidas durante la ejecución de actividades, ésta es una herramienta de apoyo que permite identificar los errores y éxitos que se tuvo durante la realización de las tareas; al conocer los errores cometidos, permite minimizar los riesgos en el futuro al no repetir errores pasados e identificar oportunidades de mejora, de la misma forma las actividades exitosas proveen el conocimiento para hacer bien las cosas; las lecciones aprendidas facilitan de información oportuna para la toma de decisiones y mejorar el tiempo de respuesta para resolver situaciones difíciles.

Para la revisión del aprendizaje, conviene realizarlas siguientes preguntas:

- ¿Qué nos propusimos hacer?: Describir la meta planteada.
- ¿Que resultó realmente bien?: Identificar las acciones que se ejecutaron de acuerdo a lo planeado
- ¿Por qué resultó bien?: Detallar los eventos que se consideran que hicieron posible el logro de las iniciativas.
- ¿Qué podría haber sido mejor?: Para la respuesta a ésta pregunta, debe considerarse los errores cometidos, que hicieron que no se cumpla a cabalidad la iniciativa propuesta, y las actividades que se pudieron hacer para mejorar la meta.
- ¿Qué podemos aprender de esto?: Detallar los errores y éxitos cometidos en las actividades ejecutadas, serán las lecciones aprendidas que deben registrarse y mantenerse como una base que al revisarse periódicamente facilitará la toma de decisiones futuras.

Responder adecuadamente a las preguntas y el trabajo participativo de los socios son herramientas de gran utilidad y valor al momento de plantear objetivos en el trabajo comunitario, la labor realizada y ejecutada con el involucramiento de la gente da resultados positivos y beneficiosos para la colectividad.

➤ **Evaluación del Impacto**

Como se indicó en los antecedentes, Patután es una comunidad indígena, situada a 4.5 Km. Del cantón Latacunga, su población se dedicaba principalmente a la agricultura, sin embargo, por la carencia de agua de riego, las heladas, y lluvias esporádicas, constantemente se perdían los sembríos; esta situación provocó la desintegración familiar por las constantes migraciones de los jefes de familia en busca de trabajo en las ciudades del país.

Tras la intervención de la ONG ChildFund International, se inicia con la implementación de emprendimientos productivos, entre los cuales la creación de florícolas, hace algún tiempo atrás, su ejecución se la realizaba de forma empírica; sin embargo, con la creación de las florícolas los cambios observados en la comunidad han sido positivos, especialmente en el área educativa, de salud, y en organización comunitaria, ya que muchas familias que trabajaban como obreros en plantaciones de la provincia y fuera de la misma, han regresado a su comunidad y en la actualidad 105 familias tienen sus propias microempresas y éstas genera trabajo para sus familias.

Con la propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo para las Microempresas Florícolas de la Comunidad de Patután, el impacto social y económico es evidente, ya que poco a poco los microempresarios se van asociando y registrándose en Agrocalidad, organismo rector de las actividades productivas del agro ecuatoriano, lo

que les está permitiendo vender las flores directamente a mercados extranjeros como: Rusia, Estados Unidos, Canadá, donde la flores es apreciada por su calidad.

Actualmente con el asocio, los microempresarios han conseguido realizar un proyecto para adquirir plántulas madres de clavel en Holanda, con lo que se procura mejorar la producción y calidad de los mismos, de esta forma se garantizará la comercialización de los claveles y se mejorara el ingreso económico de los socios.

Al inicio de la propuesta los microempresarios no contaban con un espacio físico para realizar su gestión, actualmente han conseguido un espacio en la casa comunal, en donde están realizando las adecuaciones para tener su oficina de atención a los clientes internos y externos.

Con esto se inicia una nueva etapa para las familias de la comunidad, ya que están mejorando sus ingresos económicos, fortaleciendo el asocio y dando continuidad y sostenibilidad a los proyectos que se han venido desarrollando en la comunidad, lo más importante y trascendental es el dinamizar su desarrollo económico local, apoyando a la disminución de problemáticas sociales que hasta hace unos años atrás parecían difíciles de combatir.

Para analizar el impacto que tendrán las microempresas florícolas comunitarias con el modelo de gestión propuesto, se ha diseñado una matriz en donde se cruzan los componentes del modelo de gestión: el asocio, la gestión administrativa, la gestión

financiera, el monitoreo y evaluación y, finalmente el impacto que tendrá la población, con los criterios a ser evaluados, es decir, si el efecto es positivo o negativo, si el área de influencia es directo o indirecto para la microempresarios y la población, si la magnitud del impacto y su importancia será alto, medio o bajo, así como también si el efecto será temporal o permanente y el tiempo de manifestación será a corto, mediano o largo plazo.

➤ **Criterios de evaluación**

Efecto: Se refiere al carácter positivo o negativo, que puede tener el impacto del modelo de gestión propuesto.

Área de influencia: Sector al que beneficiará el modelo.

Magnitud: Dimensión del impacto que tendrá la aplicación del modelo.

Importancia: Grado o valor de trascendencia que se da a la aplicación del modelo.

Temporalidad: Tiempo que durará el impacto.

Plazo de manifestación: Tiempo en el que se evidenciarán los resultados propuestos con el modelo de gestión

CUADRO N. 4.12
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Componente	Criterios de evaluación	Efecto		Área de influencia		Magnitud			Importancia			Temporalidad		Plazo de manifestación		
	Impactos	(+)	(-)	Directo	Indirecto	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Temporal	Permanente	Corto	Medio	Largo
El asocio	Fortalecimiento organizativo	X		X		X			X				X		X	X
	Apalancamiento de recursos de Organismos Públicos y Privados	X		X		X			X				X		X	X
	Acceso a la Exportación de la flor	X		X		X			X				X		X	X
Gestión Administrativa	Administración organizada y participativa	X		X	X	X			X				X	X		
	Mejoramiento de procesos	X		X	X	X			X				X		X	X
	Incremento de la productividad	X		X	X	X			X				X		X	X
Gestión Financiera	Optimización de recursos	X		X	X				X				X		X	
Monitoreo & Evaluación	Control oportuno de la gestión	X		X					X				X	X		
	Aprendizaje basado en la experiencia	X		X					X				X		X	
Población Beneficiaria	Generación de empleo	X		X	X			X	X					X		

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

➤ **Análisis de Impacto**

En base a la información evidenciada en la matriz anterior se puede definir que el impacto del desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo para las Mipymes Florícolas Comunitarias, es positivo ya que éste beneficia directamente a las microempresarios florícolas, e indirectamente a las familias, a la comunidad y organizaciones que de alguna manera se relacionan con las microempresas.

La magnitud e importancia del impacto es alto, debido a que la influencia que ejercen las microempresas florícolas en la comunidad, afecta positivamente al entorno social y económico de la población, a través de la generación de empleo, mejoramiento de los recursos económicos, las familias priorizan la alimentación, salud y educación de sus hijos, incidiendo en el desarrollo local del sector.

El efecto del impacto es permanente, y su manifestación es a mediano y largo plazo, ya que el propósito del Modelo de Gestión es ampliar los conocimientos de los microempresarios florícolas y mejorar su aprendizaje, para que se abran camino a nuevas oportunidades y desafíos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos de ésta propuesta y, la consecución de los objetivos planteados inicialmente, permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El trabajo conjunto y organizado a través del asocio, fortalecerá a los microempresarios florícolas comunitarios y facilitará el apalancamiento de recursos de organismos gubernamentales y no gubernamentales que brindan asesoría técnica y financiera a emprendedores organizados.
- Para la consecución de los objetivos planteados por una organización, es imprescindible trabajar en grupo, buscar el beneficio común, considerar que mediante la ayuda mutua, la solidaridad, el trabajo comunitario, se alcanzarán las metas que individualmente no serán posibles.

- Una organización sin estructura organizacional, pierde su norte, ya que éste es el marco que guía el desenvolvimiento de la organización a través de los roles y funciones claros para el logro de los objetivos
- El desconocimiento de los procesos para garantizar la calidad de la flor y convertirse en productores y exportadores ha hecho que los microempresarios florícolas dependan de intermediarios para vender sus flores perdiendo recursos económicos.
- El no llevar un adecuado control financiero de las pérdidas y ganancias, provoca el desconocimiento de la rentabilidad del negocio, situación que afecta considerablemente a los microempresarios al no permitirles tomar decisiones pertinentes.
- El monitoreo y evaluación permanente de la gestión administrativa contribuye a la reorientación oportuna de procesos, para minimizar los riesgos en la administración y las lecciones aprendidas servirán con insumo para la toma de decisiones acertadas.
- El impacto del desarrollo de un Modelo de Gestión para las microempresas florícolas de la comunidad de Patután es positivo y alto, ya que a través del asocio, una buena gestión administrativa, financiera, y el monitoreo permanente de su trabajo, se logrará cambios significativos y sostenibles para la población beneficiaria de éste proyecto.

5.2 Recomendaciones

Terminada la propuesta de trabajo, se considera pertinente realizar las siguientes sugerencias:

- Mantener y fortalecer la organización comunitaria, a través de reuniones periódicas para la revisión del avance y resultados de la gestión, con la finalidad de evaluar la gestión, el logro de objetivos y que todos los socios participen se mantengan informados y se apropien de sus proyectos.
- Tomar en cuenta las herramientas propuestas en el Modelo de Gestión, para que se conviertan en el pilar de una buena administración a fin de que los microempresarios florícolas alcancen sus objetivos.
- Implementar un adecuado control de sus ingresos y egresos, para mantener un mejor control de sus finanzas, a través del punto de equilibrio que permita determinar en qué unidad el negocio no gana ni pierde.
- Aplicar las herramientas propuestas en la guía de M&E, para documentar sus lecciones aprendidas, y que éstas sirvan de referente para su gestión.

BIBLIOGRAFIA

Acción Ecológica, (2000). *Docto, Las Flores del Mal: Las Floricultoras y su Crecimiento Acelerado*. Ecuador Recuperado de: <http://www.edualter.org/material/sobirania/enlace6.pdf>

Arias, F, (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica* (5ta. ed). Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

Bello, C. (2006). *Manual de Producción Aplicado a las Pyme* (2da. ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Bernal, C, (2006). *Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades* (2da. ed). México: Pearson Educación. S.A.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T, (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas* (1ra. ed). Madrid: Pearson Educación. S.A.

Carlo, C, Vacallanos, G, & Téllez, E, (2005). *Desarrollo Económico Local una Visión en Construcción* (1ra. ed). La Paz Bolivia: Edobol.

Castelnuovo, C., Castelnuovo, A., Oviedo, J., & Santacruz, J. (2000). *Trabajo Infantil en la Floricultura: Una Evaluación Rápida*. Ecuador. Recuperado de

https://www.google.com.ec/?gws_rd=cr&ei=ggi2UtjcDsOgkAePm4HgBw#q=Trabajo+Infantil+en+la+Floricultura%3A+Una+Evaluaci%C3%B3n+R%C3%A1pida

Cleri, C. (2012). *El Libro De Las PYMES* (1ra. ed). México: Ediciones Granica, S.A.

Cropper, J & Berg, E. (2010). *Guía para el PMD PRO*. EEUU.

Federación Ecuatoriana de Exportadores, FEDEXPOR. (2010). *Manual del Manejo del Clavel*. Ecuador.

Garzón, L, & Quevedo, F, (2012). *Investigación del Desarrollo de la Actividad Florícola de Ross para Exportación en la Provincia de Cotopaxi y su Impacto Económico y Social en el Periodo 2010-2011*. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6355/2/T-ESPEL-MAE-0052-P.pdf>.

Gómez, A, Sánchez, M, & Villegas, R, (2012). Tesis “*Sistema Integrado Financiero Metodología PMI – Sigma*”: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de http://httpwww.dspace.espol.edu.ec/.../Resumen_Proyecto_SIGMA_-Sistema_Integ...+%E2%80%93+Sigma.pdf.

Harari, R. &, Korovkin, T. (2004). *Efectos Sociales de la Globalización: Petróleo, Banano y Flores en el Ecuador* (1ra. ed). Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos* (5ta. ed). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.

Hernández, S, & Pulido, A, (2011). *Fundamentos De Gestión Empresarial* (1ra. ed). México: McGraw.Hill/Interamericana Editores, S.A.

Herrscher, E. (2009). *Administración Aprender y Actuar* (1ra. ed). México: Ediciones Granica S.A.

Hidalgo, L, Polo, A, & Tonello, J. (2009). *Enfoque de Economía Solidaria*. (Módulo II). Ecuador.

Iñiguez, H, & Villacrés, F, (2012). Tesis “*Evaluación De La Gestión Administrativa De Las Universidades Categoría “B” De Guayaquil Y Propuesta De Plan Mejoras De Los Procesos Para Elevar Los Niveles De Satisfacción*”: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <http://dscape.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3666/1UPS-GT000337.pdf>.

Jañez, B, (2008). *Metodología de la Investigación en Derecho* (3ra. ed). Caracas: Publicaciones UCAB.

Jibaja, F, & Hidalgo, R, (2010). Tesis “*Diseño de un Modelo de Gestión para Microempresas Comercializadoras*”: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2256/1/T0946-MBA-Jibaja-Dise%C3%B1o.pdf>.

- Junta Directiva de M&E de ChildFund, (2012). *Plan de Monitoreo y Evaluación*. EE.UU.
- Lizarazo, M. (2002). *Microempresa Rural Una Opción Debida* (1ra. ed). Bogota: Editorial Garrido Madrid.
- Medina, J, (2012). Tesis “*Modelo De Gestión Administrativa Para El Gobierno De La Parroquia De Yaruquí, Cantón Quito, Provincia De Pichincha*”: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1220/1/T-UCE-0003-21.pdf>.
- Megginson, L. (1998). *Administración Conceptos y Aplicaciones* (1ra. Ed). México: Editorial Continental S.A.
- Montenegro, M, López, L, Iarvárez, F, & Gaviria, A, (2006). *Interrelación de la investigación y la docencia en el programa de Derecho* (1ra. ed). Medellín Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Observatorio Socio Económico Laboral, (2007). *Diagnostico Socio Económico Laboral de Lima Sur con un Enfoque en Desarrollo Local* (1ra. Ed). Lima Perú: Imprenta Andrea Ediciones S.A.C
- Ormaza, F, (2009). *Elaboración y Gestión de Proyectos*. (Módulo I). Ecuador.
- Ortega, L, (1994). *Las ONGD y la Crisis del Desarrollo un Análisis de la Cooperación con Centroamérica* (1ra. ed). Madrid: Editorial Iepala.

Peñaherrera, A, & Peñaherrera, D, (2011). *Sistematización de la Experiencia de Desarrollo Impulsada por ChildFund y Fedecox en Patután*. Ecuador.

Pulloquina, V, (2013). Tesis “*Análisis de la Estructura de Capital y su Incidencia en la Rentabilidad de las Pymes en el Sector Florícola de Exportación del Cantón Latacunga de los Años 2009 y 2010*”: Escuela Politécnica del Ejército, Extensión Latacunga. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6142/1/T-ESPEL-CAI-0332.pdf>.

Regalado, R, (2006). *Las Mipymes en Latinoamericana* (1ra. ed). México: Comisión de Investigación y de la Red Latinoamericana de Investigación en Administración.

Reyes, A, (2004). *Administración de Empresas Teoría y Práctica* (1ra. ed). México: Editorial Limusa, S.A.

Rojas, R, (2006). *Guía para realizar Investigaciones Sociales, Teoría y Praxis* (3ra. ed). México: Editorial Plaza y Valdés S.A.

Rosales, A, (2011). *Marco Conceptual de Monitoreo y Evaluación*. EE.UU

Sanchis, J. & Ribeiro, D. (1999). *Creación y Dirección De PYMES* (1ra. ed). Madrid: Edición Días de Santos, S.A.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009) *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Ecuador. Recuperado de <https://www.google.com.ec/?gws>

Soto, E & Dolan, S, (2004). *Las PYMES Ante el Reto del Siglo XX* (1ra. ed). México: Editores Thompson, S.A.

Valenzuela, E, (2005). *Nuevo Sendero Para Las Mujeres* (1ra. ed). Chile: Ediciones CEM.

Vargas, G, (2006). *Introducción a la Teoría Económica un Enfoque Latinoamericano* (2da. ed). México: Pearson Educación.

Villaverde, X, (2010). *Organización Popular: Fortalecimiento y Gestión Organizativa*. (Módulo IV). Ecuador.

Viteri, H, (2008). *Desarrollo Económico Local*. (Módulo I y II). Ecuador.

Viteri, H, (2009). *Comercio e Intercambio Justo y Solidario*. (Módulo III). Ecuador.

GLOSARIO

Actores sociales: Grupo de personas u organizaciones que proponen acciones y trabajan por el bien de la sociedad, estos actores puede ser: organismos de cooperación internacional, iglesia, sindicatos, gremios, entre otros.

Árbol de objetivos: Es la traducción positiva del árbol de problemas, representa lo que se espera con la solución del problema.

Árbol de problemas: Técnica que permite identificar las causas y efectos de un problema, con la participación de los involucrados.

Asociación: La unión de 2 o más personas que se agrupan para conseguir un mismo fin.

Comunitario: Grupo de personas que están unidos y que tienen un interés común.

Desarrollo: Proceso de cambio, crecimiento, a nivel personal, local, económico.

Desarrollo Económico Local: Progreso de una localidad, alcanzado por el esfuerzo de cada uno de sus integrantes.

Desarrollo Local Una ciudad, un pueblo, comunidad desarrollada, es aquella comunidad en la que todos sus miembros tienen la capacidad de construir su propio proyecto de vida y construir proyectos de convivencia

Desarrollo Sustentable: Administración responsable de los recursos hoy, para no comprometer los recursos de las futuras generaciones.

Desyeme: Retiro de botones laterales de la flor, para que crezca sólo uno y el más fuerte.

Efectividad: Consecución de los objetivos planeados, optimizando los recursos económicos, personales y tiempo.

Eficacia: Consecución de los objetivos planeados.

Eficiencia: Alcanzar los recursos optimizando los recurso económicos, personales y tiempo.

Empírico: Conocimiento adquirido a través de la experiencia y no de una base científica.

Emprendimiento: Dar inicio a nuevas ideas, arriesgarse a realizar cosas diferentes para alcanzar nuevos logros.

Estándar: Es un patrón, modelo o punto de referencia, que permitirá medir cosas de la misma variedad o especie.

Estrategia: Es la acción que guía a la consecución de una meta o fin.

Evaluación: Valoración del rendimiento de un proyecto, o estimar el conocimiento de alguien.

Gestión: Acciones que se realizan para administrar o conseguir algo para la organización o comunidad.

Impacto: Cambio, resultado o efecto producido por una intervención realizada.

Indicador: Es un instrumento que sirve para mostrar, señalar el camino que lleva al alcance y logro de objetivos, sirve para realizar el seguimiento a los avances de un proyecto.

Mejora continua: Análisis de las actividades realizadas, para identificar dificultades y fortalezas, y re direccionar las mismas oportunamente, para alcanzar el éxito deseado, a través de una gestión efectiva.

Mipymes: Micro, pequeñas y medianas empresas.

Modelo: Ejemplo a seguir o imitar.

Monitoreo: Control o supervisión constante de actividades para identificar situaciones que generan fallas en el proceso.

ONG: Organización no Gubernamental

Optimización de recursos: Eficiencia con que se realizan las actividades, para obtener mejores beneficios, sin desperdiciar tiempo, material y dinero.

Participación activa: Involucramiento dinámico y representación más amplio, de las partes interesadas en diferentes procesos que se realiza en una organización, institución, comunidad etc.

PMD PRO1: Project Management Development, Gestión de Desarrollo de Proyectos.

Procedimiento: Modo de ejecutar las cosas.

Proceso: Conjunto de eventos o actividades relacionadas entre sí, con el fin de obtener un resultado.

Proceso administrativo: Conjunto de pasos sucesivos para alcanzar un fin, aprovechamiento de los recursos técnicos, humanos y materiales a través, de la planificación, dirección, organización y control.

ANEXOS

ANEXO 1: Lista de chequeo para observación

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Los microempresarios están organizados para realizar su gestión?	X		En la visita realizada a las microempresas florícolas de la comunidad de Patután, se evidencia que los microempresarios han conformado una Asociación con 24 socios, pero desconocen cómo deben organizarse para realizar una gestión más efectiva, es decir, tienen una directiva conformada pero no conocen sus funciones.
¿La Asociación cuenta con un espacio físico para realizar su gestión?		X	La Asociación no cuenta con un espacio físico donde puedan realizar sus reuniones, o brinden atención a los clientes.
¿Los microempresarios cuentan con un espacio adecuado para realizar las actividades de postcosecha?	X		En un cuarto pequeño y una mesa de madera realizan las actividades de postcosecha, pero éstos no reúnen las condiciones adecuadas para éste trabajo y garantizar la calidad del producto.
¿Los microempresarios cuentan con un espacio adecuado para mantener los productos químicos?		X	Al momento de la visita se constató que los productos químicos están arrumados en una esquina de un cuarto que no se puede considerar como bodega.
¿Los microempresarios conocen las medidas de seguridad para realizar el trabajo de fumigación?	X		Los microempresarios indican que conocen que para la fumigación de las flores es necesario usar ropa adecuada, como deben preparar el producto, pero desconocen cómo deben embodegarlo y algunas normas de seguridad.
¿Los microempresarios mantienen registros contables?		X	Los microempresarios llevan mentalmente los costos de producción, los gastos de servicios básicos y en hojas sueltas los ingresos.

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

ANEXO 2: Información General de la Comunidad

UBICACIÓN

PROVINCIA: Cotopaxi.

CANTÓN: Latacunga.

PARROQUIA: Eloy Alfaro

LOCALIZACIÓN: Está ubicada a 4.5 Km desde el centro de Latacunga.

VÍAS DE ACCESO: 4 Km de asfalto vía a Saquisilí y ½ de tierra.

ALTITUD: 2600 m.s.n.m

COMUNIDAD: Jurídica.

LÍMITES.

Norte: Comunidades de Chantilín – Canaló

Sur: Barrio La Calera – Santa Isabel.

Este: Carretera Latacunga – Saquisilí – Chantilín.

Oeste: Barrio Escalera Loma – Hacienda la Rioja.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Guarderías: Infancia Feliz 34 niños.

Escuelas: Ramón Páez: 342 niños.

TIPO DE SUELO: Arenoso.

CLIMA: Templado frío.

TEMPERATURA: 14 grados centígrados promedio

EPOCA DE LLUVIA: Octubre – abril, esporádicamente y escasas

EPOCA DE SIEMBRA: Octubre – abril con las lluvias

TIPO DE PRODUCCIÓN:

Vegetal: Maíz, fréjol, chochos, quinua, morocho.

Hortalizas: Tomate riñón en invernadero

Animales: Vacas, chanchos, ovejas, cuyes, conejos, aves.

ETNIA: Indígena

IDIOMA PREDOMINANTE: 70% español, 30% Quichua.

DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA:

Agricultores: 8%

Jornaleros agrícolas (florícolas) 74%

Pequeños comerciantes: 10%

Empleadas domésticas: 2%

Otros: 6%

TIPO DE TRANSPORTE: Bus urbano “Sultana del Cotopaxi “
Camionetas fletadas

SERVICIOS BÁSICOS: Luz, agua, alcantarillado

ORGANIZACIONES QUE EXISTEN EN LA COMUNIDAD.

Directiva comunal.

Junta administradora del agua potable.

Comité central de padres de familia de las escuelas

Liga deportiva Comunal

Directiva de agua de regadío

Comité de padres de familia del colegio a distancia.

Anexo 3: Cuestionario

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MICROEMPRESARIOS FLORÍCOLAS DEL BARRIO PATUTÁN

OBJETIVO: La siguiente encuesta tiene por objeto conocer la situación actual, de las florícolas comunitarias.

INSTRUCCIONES: Por favor sírvase responder las siguientes preguntas marcando con una equis (X) en el casillero que, de acuerdo a su criterio, es la respuesta adecuada, conteste con la verdad y no deje casilleros en blanco.

1. Indique ¿Cuál es su rango de edad y género?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 25 a 30 años | <input type="checkbox"/> |
| 30 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| 35 a 40 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 40 años | <input type="checkbox"/> |
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Femenino | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué tipo de flores usted produce?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Rosas | <input type="checkbox"/> |
| Claveles | <input type="checkbox"/> |
| Flores de verano | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Hace cuánto tiempo se dedica usted a la producción de flores?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| De uno a tres años | <input type="checkbox"/> |
| De tres a cinco años | <input type="checkbox"/> |
| Más de cinco años | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuál es la extensión del terreno donde produce sus flores?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| De 1000 a 3000 metros cuadrados | <input type="checkbox"/> |
| De 3000 a 5000 metros cuadrados | <input type="checkbox"/> |
| De 5000 a 8000 metros cuadrados | <input type="checkbox"/> |
| Más de 8000 metros cuadrados | <input type="checkbox"/> |

5. Indique ¿Cuál es el número de personas que trabajan con usted?

- | | |
|------------|--------------------------|
| De 1 a 5 | <input type="checkbox"/> |
| De 5 a 10 | <input type="checkbox"/> |
| De 10 a 15 | <input type="checkbox"/> |
| Más de 15 | <input type="checkbox"/> |

6. ¿El personal que trabaja con usted es, familiar o contratado?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Familiar | <input type="checkbox"/> |
| Contratado | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Cómo vende usted las flores?

- Mediante socios
- A través de intermediarios
- Venta directa
8. **¿Pertenece a alguna Asociación Artesanal?**
- Si
- No
9. **Según su criterio, ¿Cree que al estar asociado con otras personas que se dedican a la producción de flores, les permite mejorar su negocio?**
- Si
- No
10. **Conoce usted, ¿Cuáles son los trámites legales para pertenecer a una asociación?**
- Si
- No
11. **¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el producto y, tener acceso al mercado?**
- Si
- No
12. **Cree usted, ¿Qué necesita ampliar sus conocimientos para mejorar la calidad de su producto?**
- Si
- No
13. **Sabe usted, ¿Cómo sacar los costos de los productos que usa en la producción de flores?**
- Si
- No
14. **¿Lleva usted un registro de ganancias o pérdidas de su negocio?**
- Si
- No
15. **Tiene conocimiento sobre: ¿Cuáles son las normas que exige el mercado para la comercialización de flores?**
- Mucho
- Poco
- Nada
16. **¿Cuáles son las dificultades que tiene en su trabajo?**

Cultivo	Ventas	Manejo de dinero

**SU OPINIÓN ES IMPORTANTE
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO**

Anexo 4: Abono

TIPO DE ABONO	DESCRIPCIÓN
ABONO - PRE-SIEMBRA	Aplicación de materia orgánica, sulfato de potasio, sulfato de amonio, según el tipo de suelo
MANTENIMIENTO	Mediante la fertirrigación, aportando los abonos según el tipo de suelo, para lo cual se debe realizar análisis del suelo dos veces al año.
NITRÓGENO	Su aplicación estimula el desarrollo de la planta, útil para el buen crecimiento y color.
FÓSFORO	Estimula la floración, la formación de semillas, la utilización de nitrógeno, formación de raíces, crecimiento floral, y tamaño del botón.
POTASIO	Su aplicación influye en el desarrollo celular, formación de raíces, resistencia a enfermedades, esencial para la producción de azúcares, almidones y proteínas.
AZUFRE	Las plantas requieren tanto de azufre como de fósforo, estimula el crecimiento de la raíz, y el color verde oscuro de las hojas.

CALCIO	Mejora el vigor de la planta, la rigidez de los tallos, neutraliza la acidez tanto del suelo como de la planta.
MAGNESIO	Es esencial en la clorofila, regula la asimilación de otros nutrientes.
MICRONUTRIENTES	Su función es importante en la absorción y asimilación de los principales nutrientes de las plantas.
BIOL	Es la descomposición y/o fermentación de diversos materiales orgánicos animal y/o vegetal, sirve para la recuperación de las plantas dañadas por factores climáticos producidas por las heladas o granizadas.
COMPOST	Es el proceso de descomposición controlada de la materia orgánica, en el terreno el compost equilibra la flora del suelo.

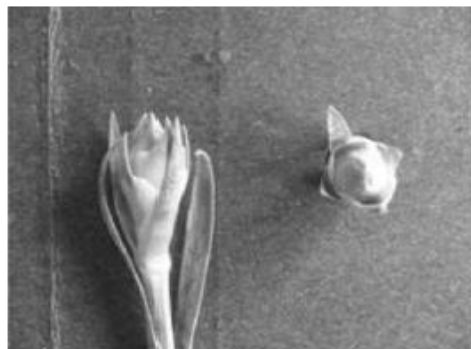
Fuente: Manual del Manejo del Clavel (2010)

Anexo 5: Fumigación

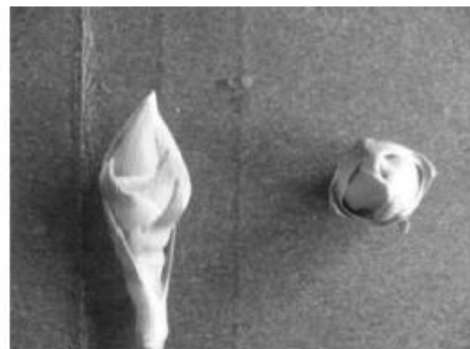
FUNGICIDAS	PESTICIDAS	FERTILIZANTES	HIDRATANTES
<p>Al follaje se le aplica NITROFOSCA de desarrollo</p>	<p>Veneno para trips, ácaros y áfidos.</p> <p>Productos:</p> <p>Tracer para trips.</p> <p>Avagmegtina para ácaros y malarion para afidos.</p> <p>Aplicación con control de agua para reducir el PH.</p> <p>Aplicar con fijador ecuafix, para que el producto se adhiera a la hoja.</p>	<p>Al suelo hay que aplicar NPK</p> <p>N= Nitrógeno</p> <p>P= Fosforo</p> <p>K= Potasio</p> <p>Calcio</p> <p>Magnesio</p> <p>Maganeso</p> <p>Zing</p> <p>Cobre</p> <p>Sulfato de magnelo técnico</p> <p>Kelatex de hierro</p> <p>Ácidos húmicos</p> <p>Ácido fosfórico</p> <p>Ácido nítrico</p> <p>Ácido sulfúrico</p>	<p>Una vez embonchada la flor, se ubica en gavetas con agua e hidratante HTP.</p>

Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

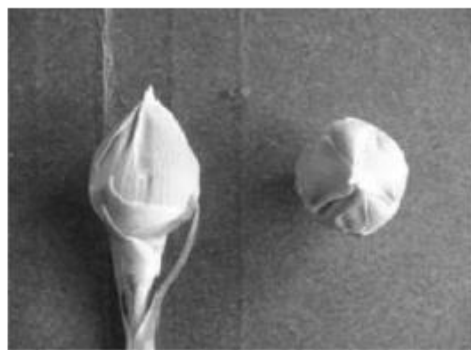
Anexo 6: Punto de corte del clavel



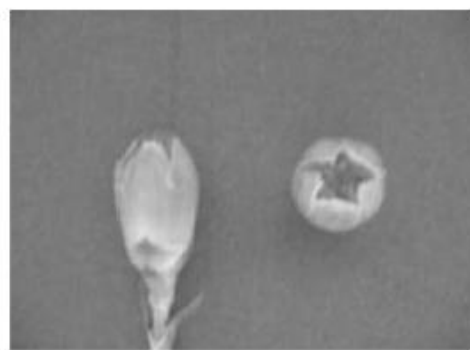
A: Botón 'Arveja'
Diámetro = 8 mm y Longitud = 16mm



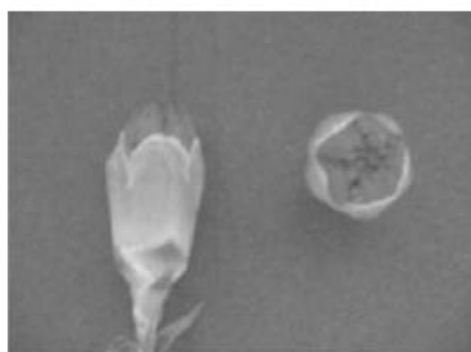
B: Botón 'Garbanzo'
Diámetro = 13 mm y Longitud = 22 mm



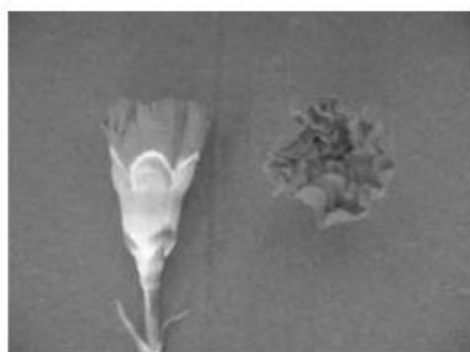
C: Botón 'Barril'
Diámetro = 18 mm y Longitud = 30mm



D: Botón 'Estrella'
Diámetro = 21 mm y Longitud = 40 mm



E: Botón 'Bala'
Diámetro = 22 mm y Longitud = 51 mm



F: Punto de Corte
Diámetro = 27 mm y Longitud = 52 mm

Punto de corte de la rosa**GRADOS DE APERTURA EN ROSA**

No admitido



Admitido



Admitido



Admitido



Admitido



No admitido

Anexo 7: Parámetros de Clasificación (Ramo / Bounche)

ESPECIFICACIÓN DEL CLAVEL	SELECT	FANCY	STANDAR
LONGITUD DEL TALLO	63 cm.	53 cm.	45 cm.
ESPECIFICACIÓN DE LA ROSA	Para EE.UU y Chile		Para Rusia
LONGITUD DEL TALLO	40 cm.	50 cm.	60 cm.
PRESENTACIÓN DEL RAMO			
ESPECIFICACIÓN DEL CLAVEL	SELECT	FANCY	STANDAR
TALLOS POR RAMO	20 - 25	20 - 25	20 - 25
PESO DEL RAMO	800 gr.	700 gr.	600 gr.
ESPECIFICACIÓN DE LA ROSA	TODOS	BUOQUET	
TALLOS POR RAMO	25	12 tallos (sólo bajo pedido)	
PUNTO DE APERTURA	DE ACUERDO A ESPECIFICACIONES DE CLIENTE		
APARIENCIA DEL RAMO	Dos niveles	13 flores	Primer nivel
		12 flores	Segundo nivel
REMOCIÓN DEL FOLLAJE	25 cm.	20 cm.	15 cm.
TIPO DE CAPUCHÓN	Genérico, Marca del Cliente, Papel de Seda, Otras Especificaciones del Cliente		
TAMAÑO DEL CAPUCHÓN	55 x 40 x 17	55 x 40 x 17	45 x 40 x 17
POSICIÓN DEL CAPUCHÓN	5 cm. Por encima de la flor		
POSICIÓN DE LA LIGA DE CAUCHO	10 cm. De la base		
PARA EL EMPAQUE			
ESPECIFICACIÓN DEL CLAVEL	SELECT	FANCY	STANDAR
TIPO DE CAJA	Tabaco	Tabaco	tabaco
RAMOS POR CAJA	12	14	16
FLORES POR CAJA	300	350	400
ESPECIFICACIÓN DE LA ROSA			
TIPO DE CAJA	Tabaco Estándar	Súper Jumbo	Jumbo Ruso
RAMOS POR CAJA	8	10	10
FLORES POR CAJA	200	250	250
TAMAÑO	40 a 60 cm.		70 a 90 cmc.
APARIENCIA GENERAL DEL EMPAQUE	Empacar en dos niveles		

Fuente: Sanclemente (2010)

Anexo 8: Registro de flor en Centro de Acopio

FECHA	NOMBRE DEL SOCIO	TIPO DE FLOR	Nº DE CAJAS	Nº DE RAMOS	FLOR VENDIDA A	FECHA DE LA VENTA	FECHA DE COBRO	FECHA PAGO DEL PRODUCTO AL SOCIO	FIRMA

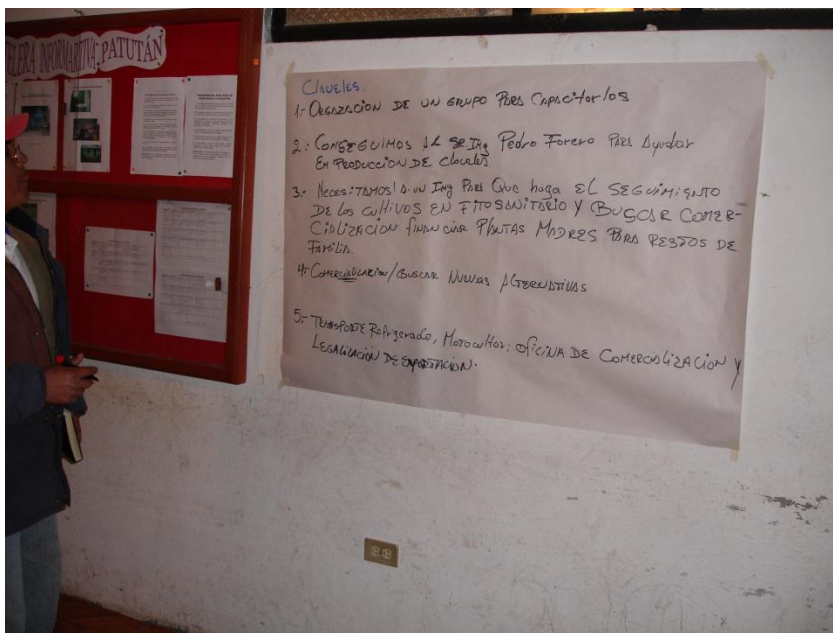
Elaborado por: ARMAS, Rosa (2014)

Anexo 10: Variedades de Clavel

VARIEDAD	DESCRIPCIÓN
NELSON	Color rojo. Variedad productiva y tallos medianos.
SKIMO	Color rojo. Variedad de producción media y con tallos largos y fuertes. Gusta en Rusia por el botón floral grande.
DOMINGO	Color rojo, variedad similar a Si no, pero es susceptible a decoloración. Ésta variedad es muy cotizada en el mercado ruso.
CRISANTEMO	Color rojo vino. Muy apreciado en el mercado por su color.
DELPHY	Color blanco, variedad productiva con tallos de grosor medio y largo aceptable. El tamaño de la flor es mediano.
PINK NELSON	Color rosado. Variedad de buena productividad y tallos de grosor aceptable
SALAMANCA	Color amarillo. Tallos largos y medianos.
ORANGE TUNDRA	Color naranja. Variedad de buen comportamiento y producción aceptable. Es bien aceptada en el mercado.
FARIDE	Color morado claro. Sus tallos son largos y vigorosos. Buena producción y aceptación en los mercados extranjeros.
TUNDRA	Color amarillo con bordes rojos. Es una variedad que es llamativa y bien aceptada en el mercado.
COMANCHE	Color blanco con matices rosados en los pétalos. Es productiva y en el mercado tiene buena aceptación.
RENDEX	Color blanco con bordes y matices púrpuras.

Fuente: Manual de Manejo del Clavel (2010)

Anexo 12: Fotografías de las Microempresas Comunitarias



Reunión con Dirigentes de las Microempresas florícolas para realizar el diagnóstico de las mismas



Vista panorámica de las microempresas florícolas



Producción de clavel



Producción de rosas



Cuartos fríos



Centro de Acopio



Clasificación de la flor



Embonche de la flor



Hidratación de la flor



Sello de inspección de Agrocalidad, aprobando la exportación de la flor



Dirigentes de las microempresas presentan el tabaco para empaque de las flores





Visitas internacionales a conocer los emprendimientos productivos