



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

“MANUAL DE PROCESOS DEL AREA DE POSCOSECHA DE LA FLORICOLA  
MARLENROSES, SITUADA EN LA PARROQUIA DE TANICUCHI, CANTON  
LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORA:**

**CONTRERAS NARANJO ANGELA SOFIA**

**DIRECTOR:**

**ING. EDGAR MONTEROS**

**ENCARGADO**

**IBARRA, SEPTIEMBRE, 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las florícolas en Ecuador han tenido cambios radicales de acuerdo al crecimiento en la demanda, el tipo de mercado y la competencia entre ellas, hacen que cada floricultor busque la mejor manera para sobresalir ante las otras. Marlenroses ha funcionado con una administración empírica sin tener un Manual de Procesos definido con las funciones específicas de cada empleado. El trabajo realizado nos mostrara la necesidad de la implantación de un Manual de Procesos en el área de Poscosecha de Marlenroses donde cada objetivo propuesto se cumplió utilizando métodos científicos de investigación como encuestas a clientes y trabajadores de la empresa. Se analizó el FODA de la empresa para conocer cuáles son sus Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se elabora un manual de funciones para el personal que conforma el organigrama de la empresa. Y lo más importante, se elabora el Manual de Procesos y subprocesos de todas las actividades que se desarrollan en el área de poscosecha, entregando a la administración una herramienta eficaz para que cada proceso sea controlado, medido y evaluado para llevar a cumplir con el objetivo fundamental de la empresa como es la de tener una rosa de alta calidad, y la mayor satisfacción de los clientes consiguiendo un crecimiento y un posicionamiento de su producto en el mercado.

## SUMMARY

Currently the floriculture in Ecuador have had radical changes with the growth in demand, the market rate and the competition between them makes each grower find the best way to stand out against the other. Marlenroses has an empirical administration without having a manual processes with the functions of each employer. The work showed the implementation of a Manual Process in the area of Postharvest Marlenroses where every proposed objective was accomplished using research methods such as surveys of customers and employees of the company. FODA of the company to know what your strengths, weaknesses, opportunities and threats are analyzed; a manual of staff functions that make up the organization chart. A manual processes and threads of each area of postharvest managing to have a good administration in each of its functions to a rose high quality, customer satisfaction achieving a higher growth and positioning in the market rose.

**AUTORÍA**

Yo, **Angela Sofia Contreras Naranjo**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el mismo.

SITUADA EN LA PARROQUIA DE TANICUCHI, CANTON LATACUNGA

PROVINCIA DE COTOPAXI "considero que el presente trabajo reúne los requisitos y

méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del Jurado Examinador que se

designa.



Angela S. Contreras Naranjo

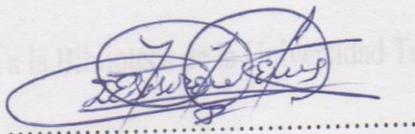
En la ciudad de Ibarra, mayo, 2015

CC 1717236622

**CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director de la Tesis de Grado presentado por la Srta. Ángela Sofía Contreras Naranjo, para obtener el título de Ingeniera Comercial cuyo tema es **“MANUAL DE PROCESOS DEL AREA DE POSCOSECHA DE LA FLORICOLA MARLENROSES, SITUADA EN LA PARROQUIA DE TANICUCHI, CANTON LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI** “considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, mayo, 2015



**ING. EDGAR MONTEROS**

**ENCARGADO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

Ángela S. Contreras Naranjo

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE  
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, **Angela Sofía Contreras Naranjo** con cédula de ciudadanía N° 1717236622, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado **“MANUAL DE PROCESOS DEL AREA DE POSCOSECHA DE LA FLORICOLA MARLENROSES, SITUADA EN LA PARROQUIA DE TANICUCHI, CANTON LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento de la entrega del trabajo final, en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DIRECCIÓN:

C conjunto London Field casa 47 San  
Rafael-Quito

EMAIL:

angela.s.c@gmail.com

TELÉFONO FIJO:

02079823

Ángela S. Contreras Naranjo

CC 1717236622

Ibarra, mayo del 2015

## AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

#### DATOS DE CONTACTO

<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1717236622
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Contreras Naranjo Angela Sofía
<b>DIRECCIÓN:</b>	Conjunto London Field casa 47 San Rafael-Quito
<b>EMAIL:</b>	angeconnar@hotmail.com
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	022070823

### DATOS DE LA OBRA

<b>TÍTULO:</b>	<b>“MANUAL DE PROCESOS DEL AREA DE POSCOSECHA DE LA FLORICOLA MARLENROSES, SITUADA EN LA PARROQUIA DE TANICUCHI, CANTON LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”</b>
<b>AUTOR:</b>	Contreras Naranjo Angela Sofía
<b>FECHA:</b>	2015-09-29
<b>POGRAMA:</b>	PREGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera Comercial
<b>ASESOR/ DIRECTOR:</b>	Ing. Edgar Monteros (encargado)

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

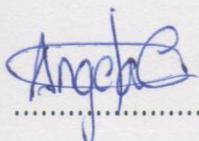
Yo, **Angela Sofía Contreras Naranjo**, con cédula de ciudadanía Nro. 1717236622, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 29 de Septiembre de 2015.

LA AUTORA



.....

Angela S. Contreras Naranjo

CC 1717236622

**DEDICATORIA**

*A mi familia, mami, papi y Diego que me ha acompañado desde niña a no darme por vencida en las metas que me propongo,*

*A mi abuelita Lilia que con su amor y ternura me ha acompañado siempre*

*A mi tía Eli, mi segunda madre que con ese amor infinito que me brinda cuento con ella incondicionalmente te adoro*

Ángela Sofía Contreras Naranjo

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por darme la sabiduría y acompañarme en este camino de mi vida.*

*A mi madre que es la mujer más hermosa y dedicada a su familia e hijos gracias por tanto amor*

*A mi familia, mis tíos, tías, primos que siempre estuvieron ahí dándome su apoyo y cariño*

*A la universidad Técnica del Norte por darme la oportunidad de culminar mis estudios, junto a docentes capacitados que hicieron de mi educación sabia y duradera.*

*A mi tutor el Ing. Marcelo Vallejos que con su tiempo, paciencia y sabiduría me asesoro para la culminación de mi proyecto*

Ángela Sofía Contreras Naranjo

## **PRESENTACIÓN**

El siguiente proyecto ha sido elaborado para implantar un MANUAL DE PROCESOS DEL AREA DE POSCOSECHA DE LA FLORICOLA MARLENROSES, SITUADA EN LA PARROQUIA DE TANICUCHI, CANTON LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, el mismo que ayudará a la empresa a mejorar su calidad de rosa.

Para empezar con este análisis se hizo un estudio de la situación actual de la empresa, con la finalidad de conocer cuáles eran los problemas que tenía para la realización de un manual, en las cuales se realizó el análisis FODA donde se conoce las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan.

A su vez se hizo un análisis por medio de encuestas tanto a los empleados de Marlenroses como a los clientes de la misma, para determinar cómo están funcionando los procesos en la empresa.

Se realizó un Manual de Procesos para cada actividad del área de poscosecha y así no importando el funcionario, se podrá conocer las actividades a desarrollar en cada proceso.

Con el Manual de Procesos cada empleado de la poscosecha sabrá que tiene que hacer, quien es el responsable de cada área, evitando mano de obra excesiva y pérdidas de tiempo en cada proceso.

Este Manual ayudará Marlenroses a generar mejores rendimientos en cada empleado, equilibrar la mano de obra y los tiempos muertos que existen en cada proceso, y de manera especial que el resultado del proceso sea el mismo siempre, sin importar quien lo desarrolle.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un Manual de procesos en la poscosecha de la florícola Marlenroses, situada en la parroquia Tanicuchi, cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, para que cada actividad desarrollada en el área de poscosecha de la plantación sea controlada, medida y evaluada y así obtener la mejora continua y la sostenibilidad en el tiempo de la calidad de la flor.

### **Objetivo específico**

- Realizar el diagnóstico situacional a fin de determinar el entorno en el que se encuentra la florícola Marlenroses S.A
- Conocer el marco teórico mediante una investigación documental que sirva para la propuesta del proyecto, como investigación internet e bibliográfica
- Realizar un manual de procesos en el área de poscosecha que permita llevar el control de cada actividad con el fin de ser competitivos en un mercado exigente con una excelente calidad de Rosa
- Identificar los impactos social, económico, ambiental y empresarial para la realización del manual de procesos en la poscosecha de Marlenroses S.A.

## **JUSTIFICACIÓN**

Según los problemas evidentes que se presentan a diario es necesario hacer un Manual de Procesos en el cual se definirá los procesos de cada actividad y las funciones que tenga que realizarse.

En el sector muy pocas florícolas cumplen realmente con un Manual de Procesos, muchas de las flores que son semicontroladas no llegan a ser exportables debido a diversos factores como

lo son descabece, tallos partidos, flor abierta, flor sucia, maltratos a estas, deshidratación, entre otros factores que ocurren en el proceso de poscosecha, los cuales en muchas ocasiones no son detectados, al realizar el Manual de Procesos los operarios tendrá un mayor conocimiento para identificar estos factores y se tendrá mucha más flor exportable, la toma de decisiones será más acertada y oportuna para maximizar las ganancias de la florícola.

Los Insumos serán controlados para usarse de forma racional para no generar desperdicios, La mano de obra será más eficiente y productiva con cada una de sus funciones designadas.

Las ventas aumentaran su precio por tallo, la florícola tendrá mayor productividad, disminuyendo la flor nacional.

La sola disminución porcentual de la flor nacional en poscosecha por el correcto manejo de la flor, justifica la existencia de un manual de procesos.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
CONSTANCIAS.....	ix
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
OBJETIVOS .....	xiii
JUSTIFICACIÓN .....	xiii
ÍNDICE GENERAL .....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xx
CAPÍTULO I .....	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	21
Antecedentes.....	21
Objetivos.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Variables e indicadores.....	24
Matriz diagnóstica.....	25
Mecánica operativa.....	26
Identificación de la población.....	26
Tamaño de la muestra.....	26
Fuente primaria.....	26
Fuente secundaria.....	26

Encuestas realizadas a los trabajadores.....	27
Encuestas realizadas a los clientes.....	37
Análisis FODA.....	47
Análisis externo: .....	47
Identificación del problema diagnóstico .....	50
CAPÍTULO II.....	52
MARCO TEÓRICO.....	52
Floricultura.....	52
Empresa.....	54
Procesos .....	54
Implantación de procesos.....	55
Tipo de procesos .....	56
Manual .....	57
Manual de funciones.....	57
Control de calidad.....	58
Mejora continua de la calidad .....	59
Calidad.....	60
Control interno.....	61
Importancia del control interno.....	61
Objetivos de control interno.....	61
Componentes de control interno .....	62
Rendimientos .....	62
Estadística .....	63
Capacitación.....	63
El cultivo de rosas.....	64
Enfermedades de la rosa .....	65
Plagas .....	66
Poscosecha .....	66
Características operacionales de la poscosecha de rosas .....	66
Pasos en la poscosecha.....	68
CAPÍTULO III.....	70
PROPUESTA.....	70
Introducción .....	70
Finalidad de la propuesta .....	70

Propuesta.....	70
Misión .....	70
Visión.....	71
Valores .....	71
Principios .....	71
Estructura organizacional.....	72
Manual de funciones .....	73
Manual de procesos.....	80
Manual de procesos recepción de flor .....	80
Flujograma recepción de la flor .....	81
Flujograma Clasificación .....	83
Flujograma boncheo.....	85
Flujograma Control de Calidad.....	88
Flujograma empaque.....	90
Políticas.....	91
Control interno .....	91
CAPÍTULO IV.....	92
IMPACTOS .....	92
Niveles de impacto.....	92
Impacto social .....	93
Impacto económico.....	95
Impacto ambiental.....	97
CAPÍTULO V .....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
CONCLUSIONES:.....	102
RECOMENDACIONES:.....	103
FUENTES DE INFORMACION .....	104
BIBLIOGRAFÍA .....	104
LINKOGRAFÍAS .....	105
ANEXOS .....	106
ANEXO 1 ENCUESTAS TRABAJADORES .....	107
ANEXO 2 ENCUESTA CLIENTES .....	109
ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS .....	112

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Variables e indicadores .....	24
2. Matriz diagnóstica.....	25
3. Estado civil.....	27
4. Años trabajando .....	28
5. Funciones .....	29
6. Capacitación.....	30
7. Misión/visión .....	31
8. Comunicación .....	32
9. Trato jefe.....	33
10. Trabajo .....	34
11. Normas de ley .....	35
12. Herramientas de trabajo .....	36
13. Tiempo de trabajo .....	37
14. Frecuencia de compra .....	38
15. Términos de pago.....	39
16. Atención y servicio .....	40
17. Calidad de rosa.....	41
18. Créditos .....	42
19. Optimizar espacio .....	43
20. Separadores .....	44
21. Compra.....	45
22. Duración.....	46
23. FODA.....	48
24. Matriz FODA .....	49
25. Manual funciones Gerente General .....	73
26. Manual funciones Talento Humano.....	75
27. Manual de funciones Gerente Financiero .....	76
28. Manual de funciones jefe de campo.....	77
29. Manual de funciones Jefe de Poscosecha .....	78
30. Manual de funciones Gerente de Ventas .....	79
31. Manual de procesos recepción de flor .....	80
32. Manual de procesos clasificación .....	82

33. Manual de procesos boncheo .....	84
34. Manual de procesos control de calidad.....	86
35. Manual de procesos empaque .....	89
36. Niveles de impacto.....	92
37. Nivel de impacto social.....	93
38. Nivel de impacto económico .....	95
39. Nivel de impacto ambiental .....	97
40. Nivel de impacto empresarial .....	99
41. Impacto general.....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Estado civil.....	27
2. Años trabajando .....	28
3. Funciones .....	29
4. Capacitación.....	30
5. Misión/visión .....	31
6. Comunicación .....	32
7. Trato jefe.....	33
8. Trabajo .....	34
9. Normas de ley .....	35
10. Herramientas de trabajo .....	36
11. Tiempo de trabajo .....	37
12. Frecuencia de compra .....	38
13. Términos de pago.....	39
14. Atención y servicio .....	40
15. Calidad de rosa.....	41
16. Créditos .....	42
17. Colocación de ramos.....	43
18. Separadores .....	44
19. Compra.....	45
20. Duración.....	46
21. Estructura organizacional.....	72
22. Flujograma recepción de la flor .....	81
23. Flujograma Clasificación .....	83
24. Flujograma boncheo.....	85
25. Flujograma Control de Calidad.....	88
26. Flujograma empaque.....	90

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

La provincia de Cotopaxi cuenta con siete cantones: Latacunga, Pujili, La Mana, Sigchos, Salcedo, Pongua y Saquisilí.

El cantón Latacunga cuenta con once parroquias rurales: 11 de Noviembre, Alagues, Belisario Quevedo, Guaytacama, Joseguango Bajo, Mulalo, Poalo, Pastocalle, San Buenaventura, Tanicuchi y Toacaso.

La parroquia de Tanicuchi fue fundada en la época colonial por la doctrina cristiana en el año del Señor de 1520 por frailes españoles, un 10 de Agosto con el nombre de “*San Lorenzo de Tanicuchi*”, se ubica a 20 kilómetros al noroccidente de la ciudad de Latacunga, y tiene entre sus poblaciones a Lasso, eje importante por el paso del ferrocarril y la panamericana norte.

Se encuentra ubicada en la parte central del callejón interandino, entre las cordilleras central y occidental, a una altitud promedio aproximada de 2.981 m.s.n.m.

Como forma parte de un sistema cantonal y encontrándose en la parte central del mismo, presenta ciertas características favorables, que permite el funcionamiento del sector industrial (Fuente: INEC 2010, Instituto Geográfico Militar), su cercanía con el volcán Cotopaxi hace que sus temperaturas vayan de 14°C a 22°C con un promedio de 18°C, en época de Verano se presentan vientos fuertes con temperaturas bajas

Este cantón cuenta con gran porcentaje de empresas industriales, gran cantidad de empresas florícolas y la tradición de actividades de cultivo y producción de ganado

En El cantón Tanicuchi existen alrededor de 10 Florícolas activas las cuales dan trabajo a más de 1100 pobladores del cantón y sus alrededores.

El sector florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria, que se inició a finales del siglo 19 abarca producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial.

Las condiciones geográficas y naturales propias del Ecuador permiten que las flores sembradas en sus suelos posean características únicas de color, botón y textura, especialmente en las provincias de Pichincha (Cayambe, Pedro moncayo), Cotopaxi y Azuay, generando un buen volumen de fuentes de trabajo

Marlenroses S.A es una florícola situada en el cantón Latacunga, parroquia Tanicuchi, provincia Cotopaxi, cuyas labores iniciaron en el año 2004, con una altura de 3100m.s.n.m, tiene 13 hectáreas en producción bajo invernadero, con 48 variedades diferentes de rosa, Con 100 empleados entre administración, cultivo y poscosecha, iniciando sus labores diarias a las 7:00 AM de lunes a viernes.

Debido a la falta de un manual de procesos en el área de poscosecha, han venido trabajando con la experiencia de la persona en mando, sin realizar un análisis profundo para mejorar las actividades de cada empleador, teniendo así una demora en tiempo de tareas a realizar, desperdicio de la flor como pérdida de dinero.

Inicio haciendo un diagnóstico situacional, determinando los objetivos diagnósticos específicos, variables, indicadores, matriz de relación diagnóstica y determinando las fuentes de información.

A continuación detallo los aspectos señalados

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar el diagnóstico situacional de la florícola Marlenroses para la elaboración de un manual de procesos en el área de poscosecha, para así mejorar cada uno de los procesos y obtener la mejor calidad de rosa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer si los procesos de la poscosecha de Marlenroses están identificados en la planificación estratégica.
- Lograr que el proceso de elaboración de un ramo de rosa cumpla con las normas y exigencias de Calidad requeridas por el cliente.
- Conocer el grado de satisfacción del cliente actual, para optimizar el servicio y la calidad.
- Identificar las funciones de cada operador en el área de poscosecha para diseñar y e implementar el manual de procesos.

### 1.2.3. Variables e indicadores

#### Cuadro N° 1

#### Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
Planeación Estratégica	Misión
	Visión
	Principios Y valores
	Objetivos Generales y Específicos
Procesos en el área de poscosecha	Planeación
	Organización
	Dirección
	Control
Grado de satisfacción del cliente	Número de créditos por mes
	Calidad de la rosa
Funciones de los operadores	Conocimiento
	Capacitación

Fuente: la autora  
 Autor: La autora  
 Año: 2015

### 1.2.4. Matriz diagnóstica

#### Cuadro N° 2

#### Matriz diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TECNICA
Establecer si los procesos de la poscosecha de Marlenroses están identificados en la planificación estratégica.	Planeación estratégica	Misión Visión Principios Y valores Objetivos Generales y Específicos	Primaria: Gerencia	Observación Encuestas
Lograr que el proceso de elaboración de un ramo de rosa cumpla con las normas y exigencias de Calidad requeridas por el cliente	Procesos en el área de poscosecha	Planeación Organización Dirección Control	Primaria: Gerencia y Producción	Observación Encuestas
Conocer el grado de satisfacción del cliente actual, para optimizar el servicio y la calidad.	Grado de satisfacción del cliente	Número de créditos por mes Calidad de la rosa	Primaria: Gerencia de ventas  Secundaria: Reporte de ventas	Observación Encuestas
Identificar las funciones de cada operador en el área de poscosecha para diseñar y e implementar el manual de procesos.	Funciones de los operadores	Conocimiento Capacitación	Primaria: Producción, Jefe de poscosecha  Secundaria: Rendimientos Reportes	Observación Encuestas

**Fuente:** La autora

**Autor:** La autora

**Año:** 2015

## **1.5. Mecánica operativa**

### **1.5.1 Identificación de la población**

La población universo está conformada por 56 clientes activos con los que se realiza operaciones comerciales y 10 trabajadores de Marlenroses. S.A que están en los procesos de la poscosecha.

### **1.5.2. Tamaño de la muestra**

Se determinó el 100% de la muestra del banco de datos de la facturación para los 56 clientes y 10 trabajadores del área de poscosecha de Marlenroses S.A

<b>MUESTRA</b>	<b>N</b>
<b>CLIENTES</b>	56
<b>TRABAJADORES</b>	10
<b>TOTAL</b>	66

### **1.5.3. Fuente primaria**

Para la fuente primaria se obtuvo mediante técnicas de encuestas y observación.

Se elaboró dos formularios diferentes de encuestas a dos grupos detallados a continuación:

- Encuestas para 56 Clientes
- Encuestas para 10 Trabajadores del área de Poscosecha

### **1.5.4. Fuente secundaria**

Para la fuente Secundaria se obtuvo información con las técnicas de Reportes de Producción, de ventas y poscosecha tanto manuales como digitales del sistema ASINFO utilizado por la florícola Marlenroses.

### 1.5.5. Evaluación y análisis de la información

Para analizar y evaluar la información se ha tomado como instrumentos de recopilación de datos, mediante encuestas

### 1.5.6. Encuestas realizadas a los trabajadores

#### Pregunta 1 Estado civil?

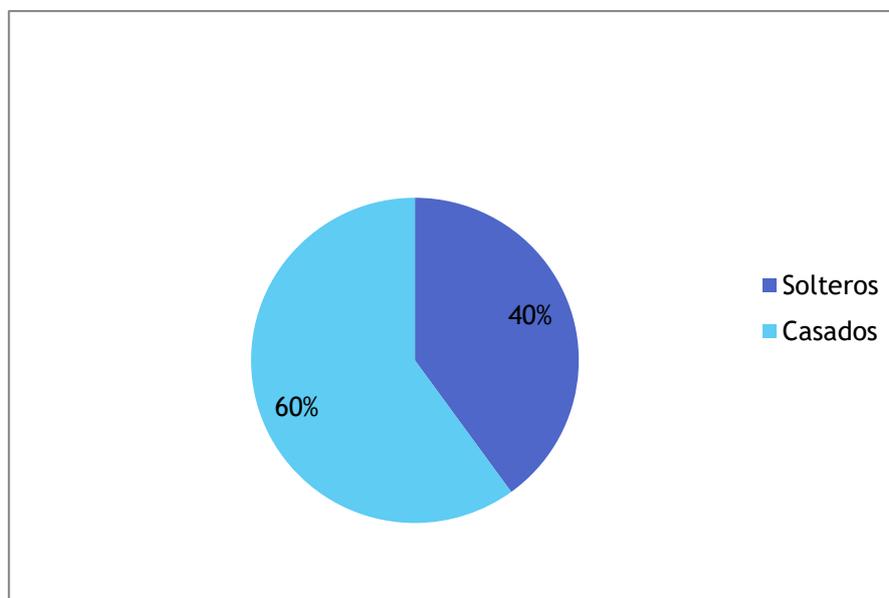
##### Cuadro N° 3

##### Estado civil

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Solteros(a)	4	40%
Casados(a)	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

##### Gráfico No 1

##### Estado civil



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** El 60% de los empleados son casados, esto nos indica que el reporte de los ingresos familiares de la región lo obtienen del trabajo en las florícolas, el ingreso de los jóvenes solteros es también importante ya que ese aporte es también para el grupo familiar.

## Pregunta 2 Hace cuánto tiempo trabaja en Marlenroses?

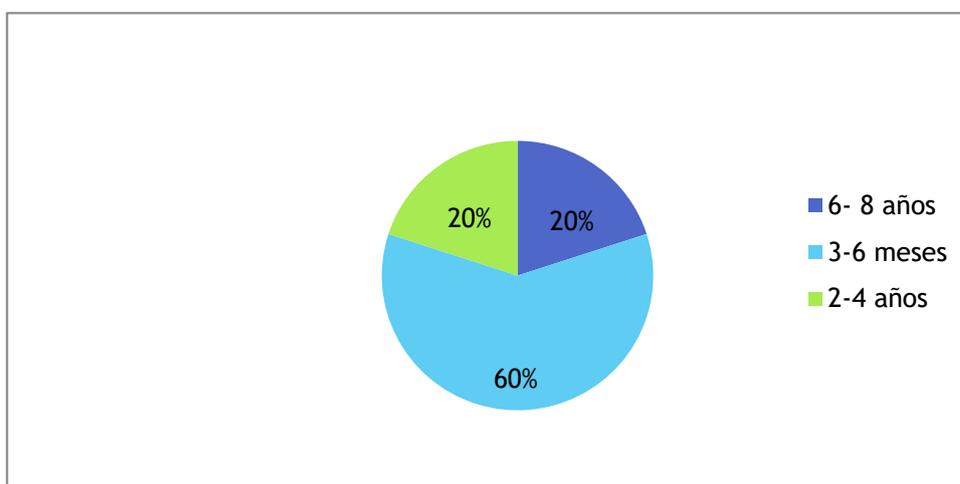
### Cuadro N° 4

#### Años trabajando

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
6-8 años	2	20%
2-4 años	2	20%
3 – 6 meses	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### Gráfico No 2

#### Años trabajando



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Trabajadores

**Año:** 2015

**Análisis:** La antigüedad de los trabajadores de Marlenroses se destaca en un 20% entre 2 a 4 años, ya que en el sector existe mucha competencia entre florícolas y la gente está rotando constantemente haciendo que las Marlenroses tengan rotación de personal entre 3 y 6 meses.

Esta alta rotación de mano de obra, es un factor negativo para la capacitación y la mejora continua que necesitamos para obtener los mejores resultados en la calidad del producto.

### Pregunta 3 Conoce sus funciones en su puesto de trabajo?

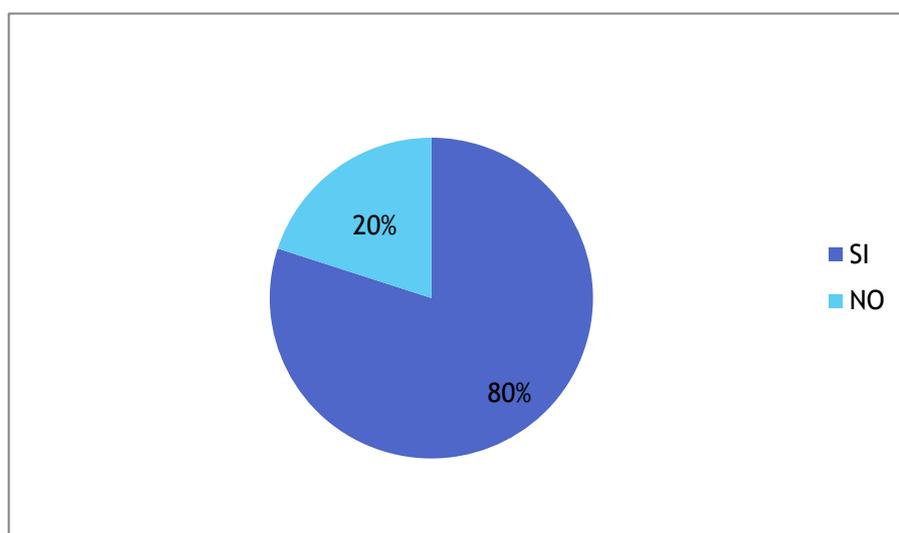
#### Cuadro N° 5

##### Funciones

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

#### Gráfico No 3

##### Funciones



Elaborado por: La autora

Fuente: Trabajadores

Año: 2015

**Análisis:** Como observamos la mano de obra de la región conoce el trabajo de la florícola, por la alta rotación que se presenta entre empresas pero no se alcanza a capacitar para que su desempeño cumpla con las expectativas de calidad de la empresa.

#### Pregunta 4 Recibe capacitaciones para la mejora de su trabajo?

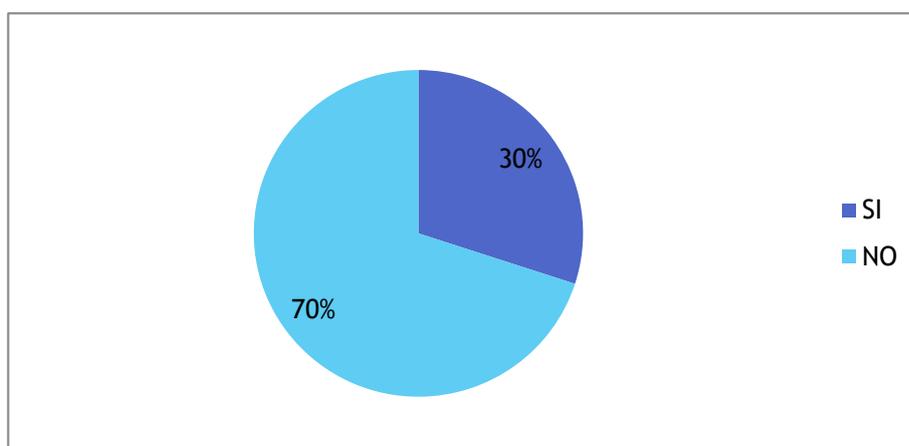
##### Cuadro N° 6

##### Capacitación

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

##### Gráfico No 4

##### Capacitación



Elaborado por: La autora

Fuente: Trabajadores

Año: 2015

**Análisis:** Es claro que los operarios conocen en su mayoría como realizan la función pero no reciben una capacitación efectiva sobre cómo la empresa requiere que su trabajo se haga bajo los parámetros que el manual de procesos garantiza su cumplimiento y seguimiento.

### Pregunta 5 Conoce usted la misión y visión de Marlenroses?

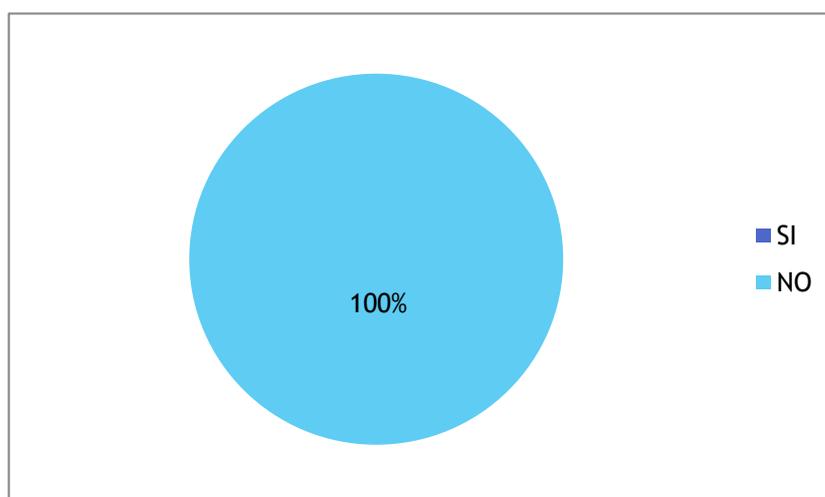
#### Cuadro N° 7

##### Misión/visión

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	0	0
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

#### Gráfico No 5

##### Misión/visión



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** La empresa no ha comunicado debidamente su planeación estratégica a sus colaboradores y estos no conocen a conciencia de los objetivos de cada función tanto de la empresa como de ellos dentro de la organización. Es primordial llevar a cabo un esfuerzo encaminado a concientizar entre los colaboradores de Marlenroses los objetivos y la proyección de la empresa de cara al futuro.

### Pregunta 6 Existe una buena comunicación entre sus jefes y subordinados?

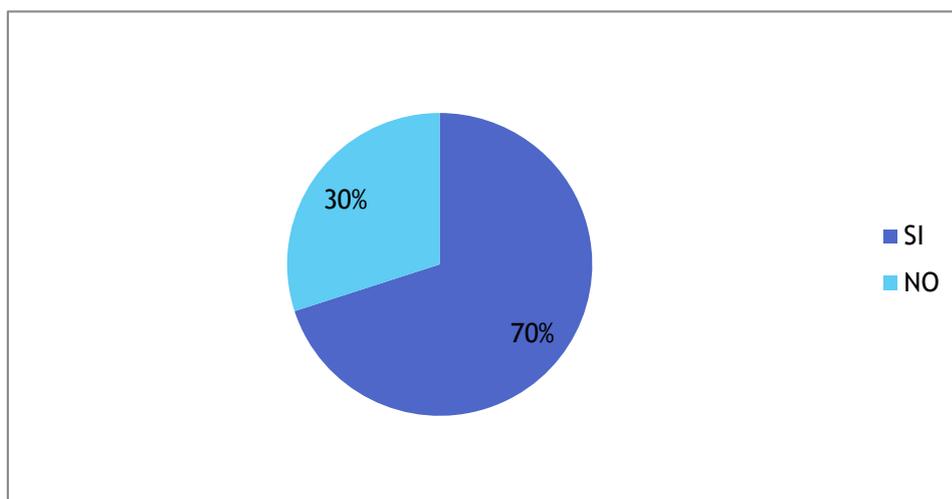
#### Cuadro N° 8

#### Comunicación

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

#### Gráfico No 6

#### Comunicación



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** La empresa ha fallado en el aspecto comunicacional con los empleados al no difundir su estructura convenientemente aunque en este punto existe una buena relación empresarial y buen ambiente laboral.

### Pregunta 7 Como es el trato del jefe hacia usted?

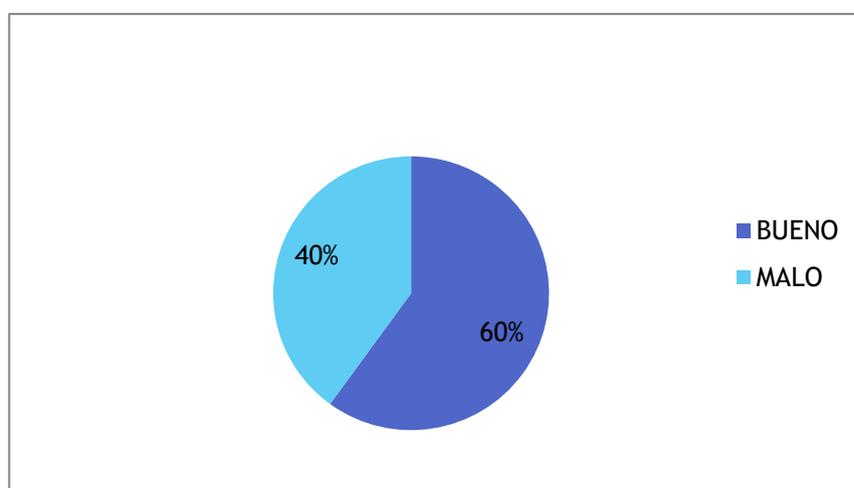
#### Cuadro N° 9

##### Trato jefe

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
BUENO	6	60%
MALO	4	40%
TOTAL	10	100%

#### Gráfico No 7

##### Trato jefe



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** Para el 60% de los empleados hay un buen trato del jefe hacia ellos, por el buen trato y la comunicación que hay, más sin embargo hay un significativo 40% que no siente un buen trato y este porcentaje es posible bajar con una mejor calidad en la comunicación.

### Pregunta 8 Que lo trajo a trabajar en Marlenroses?

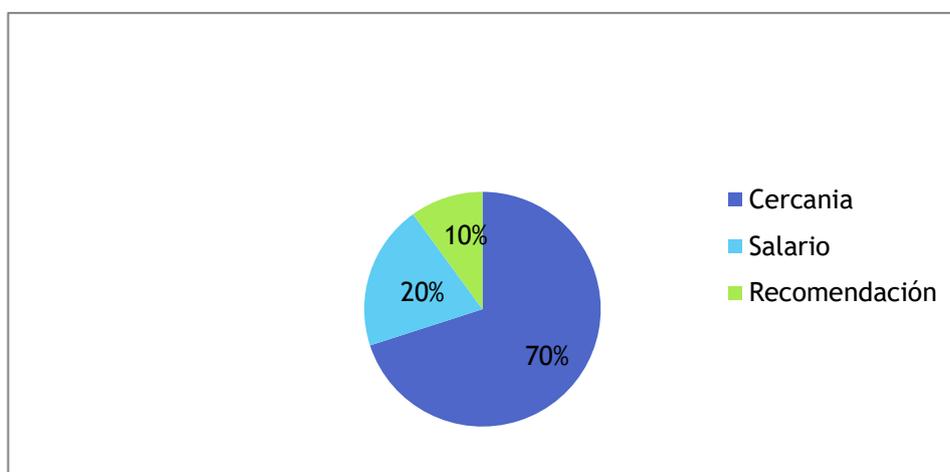
#### Cuadro N° 10

##### Trabajo

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
CERCANIA	7	70%
SALARIO	2	20%
RECOMENDACION	1	10%
TOTAL	10	100%

#### Gráfico No 8

##### Trabajo



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** El cantón Latacunga y las parroquias aledañas a la florícola Marlenroses hay suficiente mano de obra, existe ya competencia entre empresas florícolas para atraer el mejor personal y disminuir la alta rotación con mejoras en salarios y buenos incentivos para que recomienden trabajar en la empresa.

**Pregunta 9 Cumple la empresa con todas las normas de ley hacia el trabajador?**

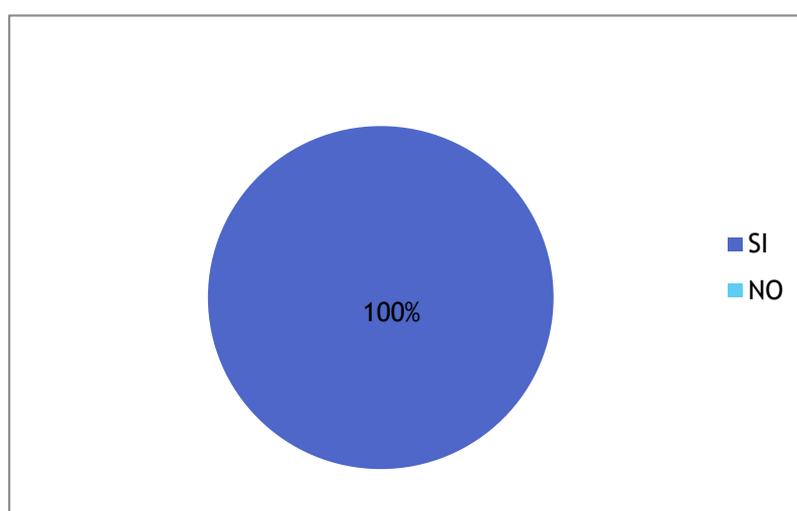
**Cuadro N° 11**

**Normas de ley**

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	10	100%
NO	0	
TOTAL	10	100%

**Gráfico No 9**

**Normas de ley**



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** Al observar que todos los encuestados reconozcan que su empleador cumple con las normativas legales establecidas en el código sustantivo del trabajo y la ley de seguridad social e IESS, indica que hay un buen fundamento de la responsabilidad social al menos en la percepción del empleado con respecto al cumplimiento de los mandos legales.

**Pregunta 10 Cuenta usted con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus laborales?**

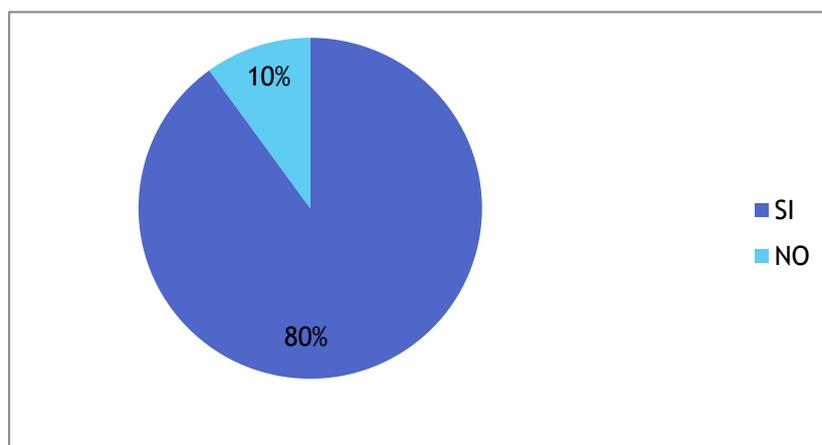
*Cuadro N° 12*

*Herramientas de trabajo*

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

*Gráfico No 10*

*Herramientas de trabajo*



Elaborado por: La autora  
Fuente: Trabajadores  
Año: 2015

**Análisis:** Los trabajadores de Marlenroses según lo encuestado cuentan con las herramientas de trabajo necesarias para el funcionamiento adecuado de cada actividad a realizarse, aunque hay una persona que no contaba con las herramientas en el momento de la encuesta y se argumentan demoras en reemplazar los daños o pérdidas de herramientas, esto afecta los rendimientos en sus funciones perjudicando finalmente a la misma empresa.

### 1.5.7. Encuestas realizadas a los clientes

#### Pregunta 1 Hace cuánto tiempo compra en Marlenroses?

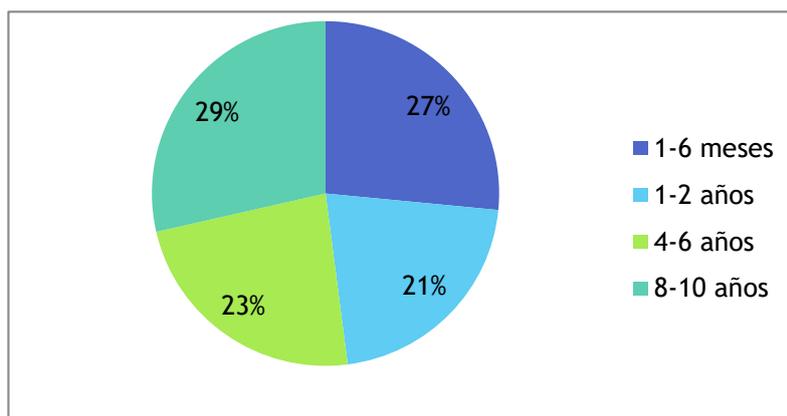
*Cuadro N° 13*

*Tiempo de trabajo*

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
1-6 MESES	15	27%
1-2 AÑOS	12	21%
4-6 AÑOS	13	23%
8-10 AÑOS	16	29%
TOTAL	56	100%

*Gráfico No 11*

*Tiempo de trabajo*



Elaborado por: La autora  
Fuente: Clientes  
Año: 2015

**Análisis:** El 73% de los clientes de Marlenroses compran más de un año y existe una cuarta parte del universo para fidelizar y alcanzar una mayor parte del mercado.

## Pregunta 2 Con qué frecuencia compra usted rosas de Marlenroses?

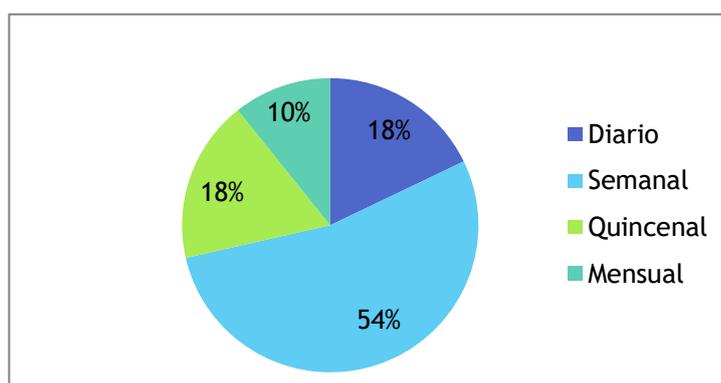
### Cuadro N° 14

#### Frecuencia de compra

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
DIARIO	10	18%
SEMANAL	30	54%
QUINCENAL	10	18%
MENSUAL	6	10%
TOTAL	56	100%

### Gráfico No 12

#### Frecuencia de compra



Elaborado por: La autora  
Fuente: Clientes  
Año: 2015

**Análisis:** En esta pregunta el 54% de los clientes de Marlenroses realizan sus compras semanalmente que es lo habitual de compra de acuerdo al mercado del cliente en el exterior, para ello es importante contar con una flor de calidad y que se conserve por más de una semana.

Hay un 10% de clientes que tiene una frecuencia muy remota de una compra mensual sobre este segmento el departamento de ventas debería motivar una mayor frecuencia de compra.

### Pregunta 3 Cuál es su término de pago?

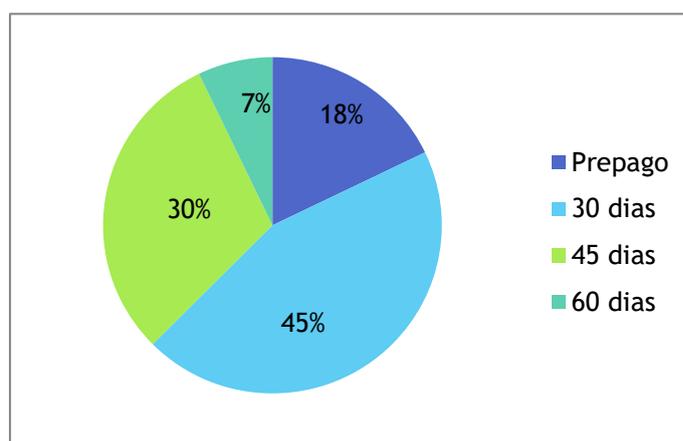
#### Cuadro N° 15

#### Términos de pago

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
PREPAGO	10	18%
30 DIAS	25	45%
45 DIAS	17	30%
60 DIAS	4	7%
TOTAL	56	100%

#### Gráfico No 13

#### Términos de pago



Elaborado por: La autora  
Fuente: Clientes  
Año: 2015

**Análisis:** Esta pregunta nos muestra con claridad que la cartera de la empresa es de una rotación ágil ya que el 93% de crédito tiene un plazo de pago inferior a los 45 días, el trabajo a desarrollar esta sobre ese 30% que está a 45 días todavía, pudiendo hacerlo menos.

#### Pregunta 4 La atención y servicio que le brindan es?

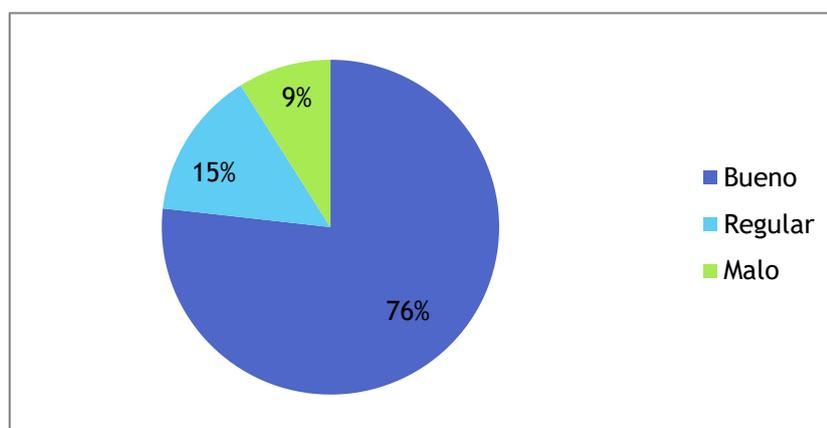
##### Cuadro N° 16

##### Atención y servicio

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
BUENO	43	76%
REGULAR	8	15%
MALO	5	9%
TOTAL	56	100%

##### Gráfico No 14

##### Atención y servicio



Elaborado por: La autora

Fuente: Clientes

Año: 2015

**Análisis:** Existe una cuarta parte de los clientes que no están atendidos y que está a la expectativa de que la atención sea mejorada para que se tenga una manera adicional de crecer en el mercado, hay un potencial de mejora en este sentido.

### Pregunta 5 Como es la calidad de la rosa de Marlenroses?

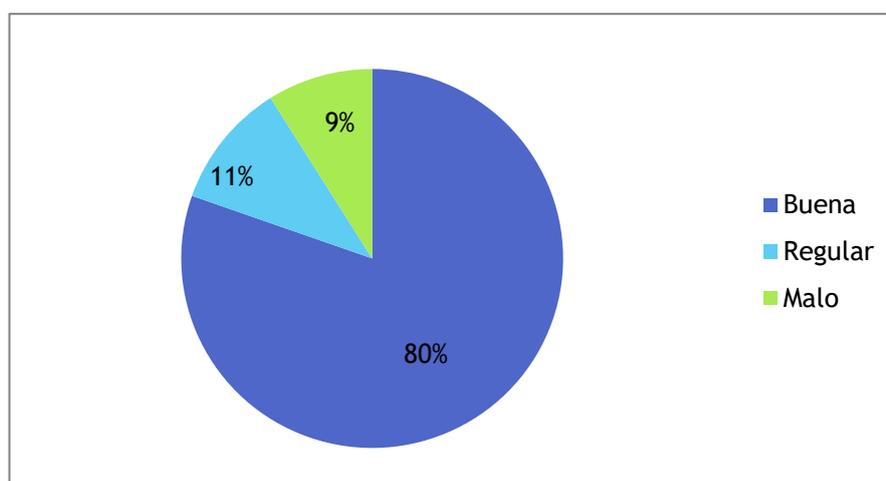
#### Cuadro N° 17

##### Calidad de rosa

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJE
BUENO	45	80%
REGULAR	6	11%
MALO	5	9%
TOTAL	56	100%

#### Gráfico No 15

##### Calidad de rosa



Elaborado por: La autora

Fuente: Clientes

Año: 2015

**Análisis:** El 80% de los clientes contestaron que la calidad de la rosa es buena, sin embargo hay una quinta parte de los actuales clientes que no están totalmente satisfechos con la calidad, la cual se mejora y sostiene en el tiempo con la implantación de un manual de procesos de manejo de la flor en poscosecha, como herramienta básica para el mejoramiento continuo.

### Pregunta 6 Cuantos créditos por calidad de flor tiene al mes?

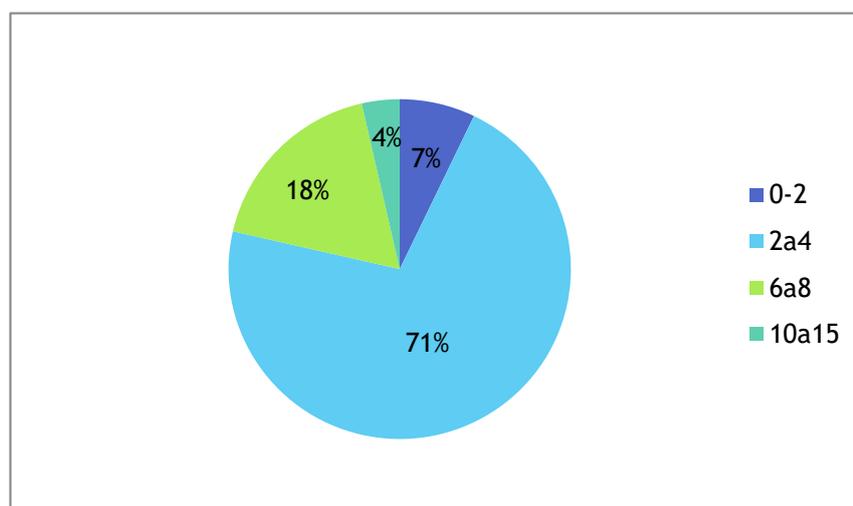
*Cuadro N° 18*

*Créditos*

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
0-2	4	7%
2 a 4	40	71%
6 a 8	10	18%
10 a 15	2	4%
TOTAL	56	100%

*Gráfico No 16*

*Créditos*



Elaborado por: La autora  
Fuente: Clientes  
Año: 2015

**Análisis:** Los créditos que se reciben cuando se despacha la flor son por problemas de calidad únicamente y la mayoría de los clientes tienen este problema, una manera de mejorar es la aplicación de procesos en los diferentes pasos de las labores de poscosecha, especialmente de empaque.

**Pregunta 7 Cree usted que se debe cambiar el tamaño de la caja para optimizar espacio?**

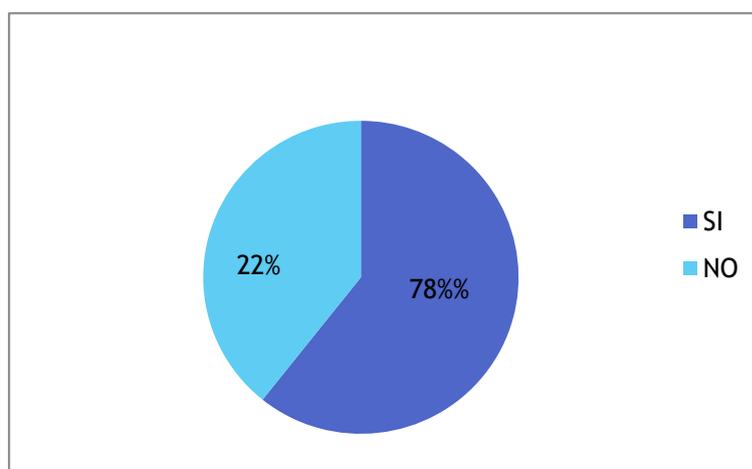
**Cuadro N° 19**

**Optimizar espacio**

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	34	78%
NO	22	22%
TOTAL	56	100%

**Gráfico No 17**

**Colocación de ramos**



Elaborado por: La autora  
Fuente: Clientes  
Año: 2015

**Análisis:** La mayoría de clientes quiere optar por un tipo de caja más grande para optimizar el transporte y reducir el costo de flete, simplificando la logística de la exportación.

Un beneficio para tanto como para la florícola y el cliente.

### Pregunta 8 Considera necesario colocar separadores en los ramos?

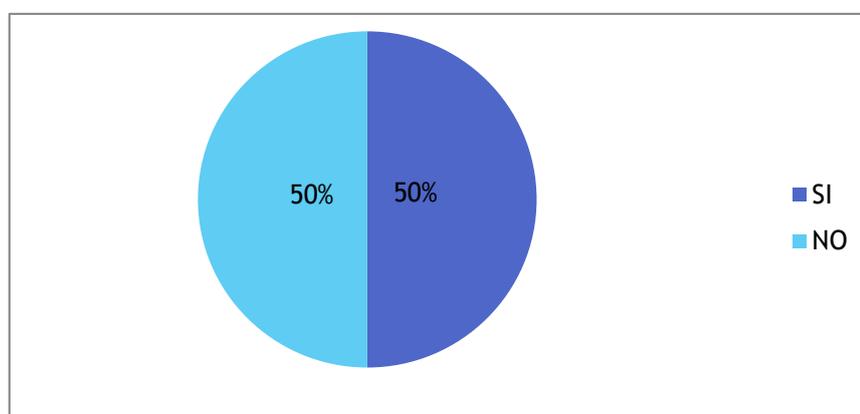
*Cuadro N° 20*

*Separadores*

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	28	50%
NO	28	50%
TOTAL	56	100%

*Gráfico No 18*

*Separadores*



Elaborado por: La autora  
Fuente: Clientes  
Año: 2015

**Análisis:** Ante esta disyuntiva la empresa está en la posibilidad de implementar las dos opciones para sus clientes de acuerdo a sus necesidades, el uso del separador representa un incremento en el costo del empaque.

## Pregunta 9 Porque Compra en Marlenroses?

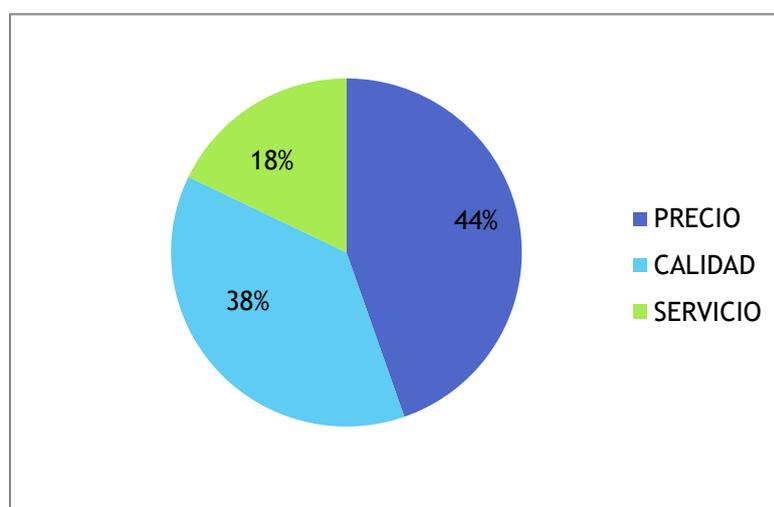
*Cuadro N° 21*

### *Compra*

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
PRECIO	25	44%
CALIDAD	21	38%
SERVICIO	10	18%
TOTAL	56	100%

*Gráfico No 19*

### *Compra*



Elaborado por: La autora

Fuente: Clientes

Año: 2015

**Análisis:** Las ventas al momento de la encuesta al cliente estaba motivada por el precio, sé puede inferir que el precio es conveniente para el cliente pero no es lo mejor para la empresa. En este punto se debe trabajar para reinvertir el resultado y que sea la calidad y el servicio el que regule el precio.

### Pregunta 10 Cuanto tiempo le dura la rosa al momento de la entrega?

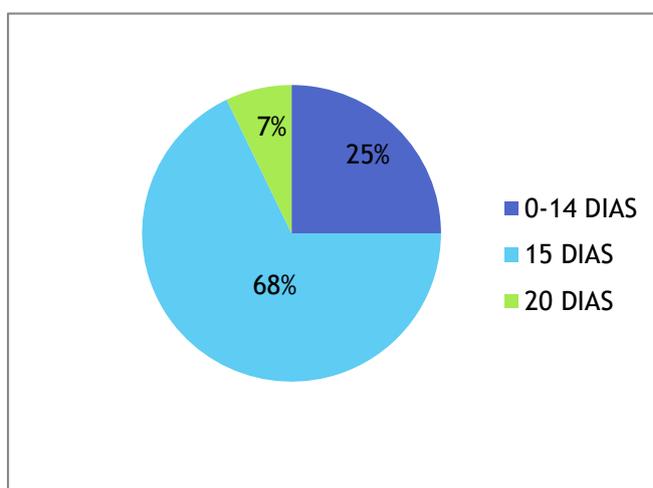
#### Cuadro N° 22

##### Duración

VARIABLES	RESULTADOS	PORCENTAJES
0-14 días	14	25%
15 días	38	68%
20 días	4	7%
TOTAL	56	100%

#### Gráfico No 20

##### Duración



Elaborado por: La autora

Fuente: Clientes

Año: 2015

**Análisis:** Del grupo de clientes de Marlenroses hay una cuarta parte ósea el 25% que tiene problemas de calidad en la flor, porqué le dura menos de 15 días en florero, dentro de los objetivos de la empresa y del manual de procesos que estoy proponiendo, qué se enfoca en la mejora de la calidad desde el trabajo realizado en poscosecha, se debe lograr el incremento sostenido de la calidad de la flor procesada.

## **1.6. Análisis FODA**

### **1.6.1. Análisis externo:**

#### **a) Oportunidades:**

Financiamiento en ferias internacionales a través de Pro Ecuador, es una oportunidad para crecer en más mercados internaciones.

Certificaciones BASC, ayuda a que la rosa sea exportada con ciertos parámetros, evitando que se use la rosa con otro fin.

La flor ecuatoriana tiene gran prestigio a nivel Internacional.

#### **b) Amenazas:**

La competencia de otras florícolas por mejor calidad y precio, los clientes se van con otros proveedores.

Cambios Climáticos Bruscos de la zona, la producción bajaría y las plantas son más propensas a enfermedades.

Restricciones Aduaneras que al implementar nuevas leyes para la exportación que perjudiquen a las florícolas.

### **1.6.2. Análisis interno**

#### **a) Fortalezas:**

Marlenroses S.A tiene su marca posesionada en el mercado, por la fidelidad del cliente y calidad constante.

Cuenta con gran variedad de rosas para las necesidades del cliente, generando más ventas en la florícola.

La rosa es de buen botón y buen tallo la cual la hace deseada a los clientes de varias partes del mundo.

**b) Debilidades:**

No existe un control de procesos en el área de la poscosecha.

Desperdicio de tiempos y material por la inexistencia de un manual.

Inexistencia de un plan de capacitación al personal.

**Cuadro N° 23**

**FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Marlenroses S.A tiene su marca posesionada en el mercado	No existe un control de procesos en el área de la poscosecha
<b>ANALISIS INTERNO</b>	Cuenta con gran variedad de rosas para las necesidades del cliente	Desperdicio de tiempos y material por la inexistencia de un manual
	La rosa es de buen botón y buen tallo la cual la hace deseada a los clientes de varias partes del mundo	Inexistencia de un plan de capacitación al personal
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b>	Financiamiento en ferias internacionales a través de Pro Ecuador, es una oportunidad para crecer en más mercados internaciones	La competencia de otras florícolas por mejor calidad y precio
	Certificaciones BASC, ayuda a que la rosa sea exportada con ciertos parámetros, evitando que se use la rosa con otro fin	Cambios Climáticos Bruscos de la zona
	La flor ecuatoriana tiene gran prestigio a nivel Internacional	Restricciones Aduaneras

**Fuente:** Marlenroses

**Autor:** La autora

**Año** 2015

## 1.7. Cruce estratégico

### Cuadro N° 24

#### Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores internos</b> <b>Factores Externos</b>	F1 Marlenroses S.A tiene su marca posesionada en el mercado	D1 No existe un control de procesos en el área de la poscosecha
	F2 Cuenta con gran variedad de rosas para las necesidades del cliente	D2 Desperdicio de tiempos y material por la inexistencia de un manual
	F3 La rosa es de buen botón y buen tallo la cual la hace deseada a los clientes de varias partes del mundo	D3 Inexistencia de un plan de capacitación al personal
	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>Oportunidades</b>		
O1:Financiamiento en ferias internacionales a través de Pro Ecuador, es una oportunidad para crecer en más mercados internaciones	F1,O1:Trabajar junto con el prestigio de la marca para crecer en clientes a través de ferias en el mundo	D1;O1:Con la ayuda de financiamiento para promover más la rosa , se debe controlar de mejor manera los procesos en el área de poscosecha
O2: Certificaciones BASC, ayuda a que la rosa sea exportada con ciertos parámetros, evitando que se use la rosa con otro fin	F2,O2: Satisfacción del cliente con la variedad de rosas y a su vez protegidos con las certificaciones existentes de que su pedido llegara en buen estado	D2;O2: Tener la certificación BASC; generara que el manual sea manejado correctamente para evitar los desperdicios en tiempos y manual
O3:La flor ecuatoriana tiene gran prestigio a nivel Internacional	F3,O3: Al tener una rosa ecuatoriana de gran prestigio se aumentaran las necesidad de los clientes	D3;O3: Al tener la flor ecuatoriana un gran prestigio internacional es necesario capacitar al personal para tener una flor de excelente calidad

	FA	DA
<b>Amenazas</b>		
A1 La competencia de otras florícolas por mejor calidad y precio	F1,A1: Al tener nuestra marca posesionada las competencias tendrán menos valor	D1;A1: Es importante tener un control del manual de procesos en la poscosecha para estar mejor con la competencia en calidad y precio
A2 Cambios Climáticos Bruscos de la zona	F2,A2 Cuando se tiene gran variedad de rosas hay que estar atento a las temperaturas para no dañar la flor	D1;A1: no saber manejar los desperdicios de tiempo y material, los cambios climáticos pueden causar un daño mayor
A3 Restricciones Aduaneras	F3,A3:Al tener la flor ecuatoriana un gran prestigio a nivel internacional las restricciones aduaneras no llegan a existir muchas	D3;A3: Es importante capacitar al personal para que al momento de alguna restricción que tenga la exportación sepan que hacer

**Fuente:** Marlenroses

**Autor:** La autora

**AÑO** 2015

### 1.8. Identificación del problema diagnóstico

A partir del análisis FODA que realizamos se pudo observar que la Empresa Marlenroses tiene grandes oportunidades de crecer a nivel internacional por su posicionamiento de marca y producto que ofrece.

Al momento de hacer el cruce estratégico se pudo observar que Marlenroses necesita la realización de un manual de procesos en el área de poscosecha para controlar cada actividad de la poscosecha, para la mejora continua de la calidad, y posesionar aún más la marca e incrementar las ventas

Los resultados de las encuestas a los clientes y empleados se pudo evaluar que se necesita utilizar un manual de procesos en la poscosecha para obtener mejoras en la calidad de flor como lo mencionaron los clientes y que esa calidad sea constante a su vez sirve para

capacitar al personal de la poscosecha ya que con las encuestas se pudo observar que se necesita mejorar conocimientos y funciones de las actividades de cada operario.

El problema de la florícola Marlenroses SA ante la falta de un manual de procesos en el área de Poscosecha, es que no pueden controlar tiempos, las funciones del personal y la calidad de la rosa. Esa calidad debe ser siempre la misma en el tiempo.

Esta información se obtuvo de observaciones en el área de trabajo de la poscosecha y reuniones con el gerente general, jefe de poscosecha, jefe de campo y gerente de ventas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Floricultura

*“La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo. Los productores llamados floricultores, producen plantas para jardín, para su uso por jardineros, paisajistas, decoradores de interiores, venta de flores cortadas en floristerías o florerías, para su uso final en florero. Hay que entender a la floricultura como emprendimientos de producción masiva de plantas por diferencia con la jardinería. Estos últimos son quienes hacen uso de la producciones de los floricultores. Las empresas floricultoras son emprendimientos comerciales con distinto proceso de complejidad, entre las que se encuentran: las de tipo familiar de regular dimensión y las que alcanzan niveles de altas inversiones por parte de empresas de tipo corporativo”.* (<http://es.wikipedia.org/wiki/Floricultura>)

*“El sector floricultor se destaca como actor elemental y activo en el desarrollo del país y como un protagonista importante en el mercado mundial, es la actividad agrícola que más empleo genera por unidad de área en el país y además ocupa un espacio relativamente pequeño. En nuestro país se producen 3900 ha de flores, siendo el sector florícola el principal generador de divisas y mano de obra de la sierra. En el año 2010 nuestro país exportó 608'000.000 con un crecimiento del 11,2% con respecto al año anterior. Una ha. de flores genera 12 veces más empleo que el banano y 130 veces más que la actividad camaronera. Esa misma hectárea genera 20 veces más divisas que el banano y 30 más que 1 ha de camarón. Este sector es el generador de 44840 plazas de trabajo de mano de obra directa y 50000 plazas de trabajo de mano de obra indirecta”.* (<http://agrytec.com>)

“Alrededor del mundo aproximadamente 80 países son los que exportan flores frescas cortadas en mayor o menor escala, generando un mercado sumamente amplio y competitivo del comercio internacional de flores, entre los principales exportadores destacan Holanda, Colombia, Israel, Italia, España, Costa Rica, Kenia, China y Tailandia”.

“La naturaleza ecuatoriana ha dado una muestra más de su generosidad y ahora nos brinda facilidades para producir gran variedad de excelentes, aromáticas y vistosas flores catalogadas como PREMIUM, aspecto que le permitió posicionarse en buena forma en importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad”.

“Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, más del 66% del total de las exportaciones florícolas se destinan a ese país, entre otras razones, debido a la gran demanda del producto, las facilidades de transporte y las cortas distancias, a tal punto que Ecuador se ha convertido en el segundo proveedor de este mercado, después de Colombia, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto, tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia”.

“Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per cápita de flores más alto del mundo se encuentra en los países europeos (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). Lamentablemente las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos y potenciales competidores como Kenia, por ello, habrá que buscar alternativas con el objeto de llegar fluidamente a estos mercados”.

“Del análisis realizado se puede deducir que el sector floricultor ecuatoriano cuenta con las condiciones para competir a nivel internacional, ofreciendo un producto de

Excelente calidad, a un precio competitivo y con diferencias competitivas que le distinguen de la competencia”. (EKOS)

## 2.2. Empresa

“Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes”.

*“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”. <http://definicion.de/empresa/#ixzz3VYWtF8Ll>*

### 2.2.1. Clasificación según actividad

- *“Industriales: Este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas”.*
- *“Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados”.*
- *“Servicios: Son las empresas que brindan servicio a la comunidad.”*

( <http://definicion.de/empresa/#ixzz3VYWtF8Ll>)

## 2.3. Procesos

“Conjunto de actividades que transforman entradas en salidas con un valor agregado”.

*“Una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados. Un buen ejemplo de esta situación puede ofrecerlo el quiebre*

*que significó la producción en serie con el aforismo considerando los tiempos inmediatamente anteriores; la misma permitió sacar al mercado autos en gran escala, haciendo que éstos pudiesen ser adquiridos por la población en general a un precio razonable”.*(<http://definicion.mx/proceso/#ixzz3VYZPc2go>)

### **2.3.1 Implantación de procesos**

“La implementación del modelo de procesos se logra debido a que el sistema operativo almacena en una tabla denominada tabla de control de procesos información relativa a cada proceso que se está ejecutando en el procesador. Cada línea de esta tabla representa a un proceso”.

*La información que se almacena es la siguiente:*

- 1) Identificación del proceso.*
- 2) Identificación del proceso padre.*
- 3) Información sobre el usuario y grupo.*
- 4) Estado del procesador.*
- 5) Información de control de proceso*
  - 5.1) Información del planificador.*
  - 5.2) Segmentos de memoria asignados.*
  - 5.3) Recursos asignados.*

*Comunicación entre procesos*

## Condiciones de competencia

*Las condiciones de competencia se dan cuando dos o más procesos intentan acceder a un mismo recurso.*

(<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#ixzz3VYc076Zc>)

### 2.3.2 Tipo de procesos

**Procesos estratégicos:** *“Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización”.*

*“Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.”*

**Procesos operativos:** *“Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas”.*

*Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.*

**Procesos de soporte:** *“Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo”.*

*Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de*

*la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte*

(Gestión por procesos, Pérez Fernández de Velasco)

## **2.4. Manual**

“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **2.4.1 Manual de funciones**

“El manual de funciones permite realizar la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. Este documento reúne la descripción y el análisis de cada uno de los cargos existentes en una empresa. La descripción del cargo permite destacar los aspectos intrínsecos del cargo y el análisis de cargos aborda el aspecto extrínseco que debe cumplir el ocupante para desempeñar exitosamente el cargo.”

Los objetivos más importantes del manual de funciones son:

- *Ayudar al reclutamiento: definición del mercado de recurso humano en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento*
- *Ayudar a la selección de personas: perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos , definición de la serie de pruebas y test de selección*
- *Servir de base para la evaluación y clasificación de cargos ; factores de especificación que se utilizaran como factores de evaluación de cargos , definición de franjas salariales*
- *Guiar al gerente: información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes*

(Sistemas de control de gestión rojas M, Correa A, Gutiérrez F )

## **2.5. Control de calidad**

Son todos los mecanismos, acciones, herramientas realizadas para detectar la presencia de errores.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas.

Esta asegura de que sus productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad.

El Control de Calidad es la idea básica de lo que mucha gente considera como la gestión de calidad, consiste en que en una organización el departamento de control de calidad es quien se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%. La calidad tan solo le concierne a los departamentos de calidad y a sus inspectores, y el objetivo es el procurar que no lleguen productos defectuosos a los clientes.

El proceso de control de calidad realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos o servicios en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos. Del mismo modo que desarrolla, ejecuta o coordina la ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales.

Existen una serie de pasos para elaborar control de calidad:

1. Elegir que controlar: el sujeto.
2. Desarrollar un objetivo para una característica de control
3. Determinar una unidad de medida
4. Desarrollar un medio o sensor para medir la característica de control
5. Medir la característica durante el proceso o prestación o al final de éste.
6. Evaluar las diferencias entre el desarrollo real y el esperado
7. Tomar las acciones necesarias

### **2.5.1 Mejora continua de la calidad**

***Planear:** “Es necesario asegurarse que el proyecto seleccionado es el más importante. Para ello se debe recopilar toda la información relacionada con los indicadores claves de competitividad del negocio y representarlos gráficamente. De este proceso se obtiene el proyecto seleccionado para el mejoramiento. Posteriormente, el equipo directivo deberá formar el equipo que se abocará a la solución del problema, y deberá asignar el presupuesto y el tiempo necesarios.”*

***Hacer:** “En esta etapa el equipo seleccionado se dedica a identificar las causas del problema y sus posibles soluciones. Se recomienda utilizar la lluvia o tormenta de ideas para identificar las causas teóricas del problema.”*

**Verificar:** “A través de técnicas como histogramas, gráficas de control o gráficas de tendencia en el tiempo se verifica el grado de mejoramiento alcanzado con la implantación de las soluciones aprobadas en la fase de hacer.”

**Actuar:** “Esta fase consiste en incorporar al siguiente ciclo de planeación los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la fase de verificación. La mejora continua consiste precisamente en resolver un problema tras otro sin interrupción.”

(<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/>)

## 2.6. Calidad

Definición de la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

Según **Luis Andrés Arnauda Sequera** Define la norma ISO 9000 “Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso”

Las ISO 9000 son normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), a través de las cuales se pueden medir los sistemas de gestión de calidad de una empresa y verificar si realmente ésta satisface las expectativas y necesidades de sus clientes.

Desde su aparición, en 1987, se han venido modificando y actualizando hasta llegar a su última versión en el año 2000. Actualmente, estas normas se pueden aplicar tanto en el sector privado, como en la administración pública, y poseen todo un marco conceptual y un proceso detallado para la debida certificación de calidad de las empresas. (Administración de la calidad total)

## **2.7. Control interno**

“Es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.”

### **2.7.1. Importancia del control interno**

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

### **2.7.2 Objetivos de control interno**

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;

- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

### **2.7.3 Componentes de control interno**

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- *Ambiente de control interno*
- *Evaluación del riesgo*
- *Actividades de control gerencial*
- *Sistemas de información contable*
- *Monitoreo de actividades*

(<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>)

### **2.8. Rendimientos**

Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.

Se consideran rendimientos íntegros del trabajo las contraprestaciones o utilidades, cualquiera que sea su forma (dinerarias o en especie) que deriven, directa o indirectamente, del

trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria y no tengan el carácter de rendimientos de actividades económicas. De acuerdo con la definición contenida en el artículo 17.1 de la Ley del IRPF, los rendimientos del trabajo tienen las siguientes características:

- *Suponen la totalidad de las contraprestaciones o utilidades, cualquiera que sea la forma en la que se llamen o su naturaleza, dinerarias o en especie.*
- *Que deriven del trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria del contribuyente.*
- *Que no provengan de actividades económicas. Se excluyen, pues, los rendimientos procedentes de actividades en las que, el contribuyente efectúe la dirección del negocio, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios.*

(<http://www.declaracionderenta.es/blog/que-se-entiende-por-rendimiento-del-trabajo-35.htm>)

## **2.9. Estadística**

*“Es una ciencia formal y una herramienta que estudia el uso y los análisis provenientes de una muestra representativa de datos, busca explicar las correlaciones y dependencias de un fenómeno físico o natural, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional.”*

*Sin embargo, la estadística es más que eso, es decir, es la herramienta fundamental que permite llevar a cabo el proceso relacionado con la investigación científica.*

(Introducción a la estadística, Sheldon M.ross)

## **2.10. Capacitación**

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual

En toda empresa la capacitación del Recurso Humano es fundamental para mejorar su productividad, debido a que mediante esta, los empleados incrementan sus conocimientos y perfeccionan el uso de sus destrezas y habilidades.

*“Será muy beneficioso para la empresa implementar un plan de capacitación que permita al personal conocer con certeza sus funciones a desempeñar, la introducción de nueva tecnología, los cambios en los procesos, asignación de nuevas tareas o sencillamente porque permite evitar errores, desperdicios y pérdidas de tiempo en los procesos dando como consecuencia la reducción de costos y un eficiente rendimiento del personal” (WERTHER WILLIAM. “Administración de Personal”)*

## **2.11 El cultivo de rosas**

*“El cultivo de flores bajo "invernadero" tiene la ventaja de lograr cultivar especies que son sensibles a la humedad y que se pueden utilizar perfectamente en cualquier época del año.”*

*Para iniciar con el cultivo de rosas, es recomendable realizar un análisis de suelo, el cual aportará con información sobre la situación de ese momento en lo referente a nutrientes, pH y características físicas del suelo.*

*El suelo deberá ser desinfectado y labrado con una profundidad de hasta 40 cm. Esto definirá en gran parte el éxito del cultivo.*

*Se debe considerar que aunque la planta de rosa es fuerte y tolerante al clima, es necesario tomar en cuenta:*

*La desinfección del suelo para evitar ataques de nemátodos, hongos dañinos a la raíz y bacterias.*

*Es necesario el análisis del suelo con el fin de lograr un adecuado programa de fertilización, que logre los suficientes nutrientes en el suelo con el fin de lograr plantas fuertes.*

*Es preciso lograr una estructura de suelo que no sea dura y permita el desarrollo y vida de la planta por un período de 3 a 8 años, logrando de esta manera una productividad alta dentro del cultivo.*

*Es de fundamental importancia revisar el material a sembrar, desechando las plantas infectadas y clasificándolas por el tamaño que permita tener camas uniformes.*

*El sistema de riego juega un papel importante dentro de este cultivo ya que mediante la fertilización la planta absorberá todos los nutrientes, que le ayudará para su crecimiento y desarrollo.*

*Otra de las etapas es el mantenimiento de la plantación ya que de esta dependerá la calidad de las flores, para lo cual se toma en cuenta algunas labores como:*

*Poda de tejidos necróticos*

*Despunte de brotes en tierno*

*Descabezado*

*Desyemado, etc.*

(PERACHIMBA M y TOCAGÓN, Sistematización de Experiencias sobre el Manejo Técnico del Cultivo de Rosas de Exportación.)

## **2.12. Enfermedades de la rosa**

- *Botrytis: “Es la enfermedad que en hojas y flores se producen lesiones pardas en las que se observa una vellosidad gris del hongo”.*
- *Oídio: “Es cuando las hojas se vuelven amarillas en el centro En caso de fuerte ataque la hoja se seca y se desprende”.*
- *Clorosis: “Enfermedad que por falta de calcio presenta la planta un color amarillamiento, también puede estar causado por un suelo con exceso de cal que bloquea determinados nutrientes”.*

(<http://articulos.infojardin.com/rosales/Enfermedades.htm>)

### 2.13. Plagas

- *Aracnidos:* " Se desarrolla en el envés de las hojas causando decoloraciones, manchas amarillentas que pueden apreciarse en el haz como primeros síntomas".
- *Pulgón:* "El pulgón es una de las plagas que ataca más comúnmente a las rosas, formando colonias que envuelven hojas y tallos".

*Esta plaga aparece cuando las plantas se encuentran debilitadas o con temperaturas muy altas.*

- *Trips:* "Son pequeños insectos de 1-2 milímetros que pican las flores, produciendo unos puntos coloreados y a veces deforman los pétalos".

(<http://articulos.infojardin.com/rosales/Plagas.htm>)

### 2.14 Poscosecha

La poscosecha se refiere al conocimiento de los principios básicos, que regulan el producto cosechado y a la tecnología de manejo necesaria para la adecuada conservación de dicho producto en estado fresco y natural.

#### 2.14.1 Características operacionales de la poscosecha de rosas

**Tamaño de las salas:** Las salas de poscosecha deben ser diseñadas de acuerdo a las necesidades de un pico, pensando en no generar aglomeraciones de gente, mesas, baldes, dejar espacio para trabajar tiempos, movimientos, flujos y mecanización de procesos. Y siempre pensando en futuras ampliaciones.

**Temperatura, Aireación, Humedad:** Se debe pensar que las flores son seres vivos, por lo tanto necesitan de condiciones óptimas de aireación, temperatura y humedad, evitando que

el ambiente sea propenso a altas temperaturas, concentraciones de etileno o deshidratación de la flor.

**Iluminación:** Las postcosecha deben tener un alto valor de iluminación pensando en que el trabajo se hace de forma meticulosa, tratando de utilizar luz que evite el cansancio visual de las personas.

## INFRAESTRUCTURA

*En la mayoría de procesos Agrícolas, la postcosecha empieza en el Cultivo, por lo tanto las empresas deben preocuparse por evitar la Improvisación, falta de capacitación, falta de planeación, teniendo equipos que aseguren un efectivo tratamiento y corte de la flor. Carros de corte: Estos carros deben tener un diseño ergonómico y De fácil desplazamiento para evitar cansancio e incremento en las horas De corte como también maltrato de las flores.*

*Transporte de la flor a la postcosecha: Se puede hacer de varias maneras desde el trole con operario, el tractor, el triciclo, hasta el sofisticado cable vía siempre y cuando estén diseñados para mantener la calidad y ser un transporte ágil, dinámico y lo suficientemente grande*

*Para evacuar los picos de producción. Soportes para cajas: Se deben prever suficientes soportes o carros que eviten el maltrato de la flor que se recibe en la sala.*

*Mesas de clasificación: Deben ser de un número suficiente para evitar Aglomeraciones, también deben ser ergonómicas para evitar lesiones en los operarios, bien señalizadas, etc.*

*Recipientes para el tratamiento: Se debe buscar un tipo de recipiente de fácil transporte, limpieza y que no reaccione con las sustancias químicas.*

*Cuartos fríos: Estos deben ser diseñados para la máxima producción y no para el promedio, cumpliendo así el objetivo del enfriamiento*

*Zonas de carga: Deben acondicionarse interna y externamente sitios como bandas transportadoras y otros similares para evitar el maltrato a las cajas.*

*Tiempos y movimientos: En la mayoría de industrias donde el manipuleo, transporte y modificación son los factores predominantes se debe hacer un estudio del proceso adecuado, rápido y eficiente.*

*En las postcosechas los factores a corregir más frecuentes son: Pasos no necesarios, flujos lentos, acumulación de flores y ramos*

(TORRES PARDO, J. G. Manejo de la flor cortada de acuerdo con los parámetros establecidos para satisfacción de los clientes)

#### **2.14.2 Pasos en la poscosecha**

*Recepción de la rosa: Una vez que llega la flor desde el cultivo, se debe observar cuidadosamente el punto de corte, todo dependerá a qué mercado se va a destinar la producción. Mientras se controla el punto de corte se detectará los botones que presenten tanto maltrato físico como problemas fitosanitario que deberán ser separadas inmediatamente.*

*Clasificación y embonchado de la rosa: Esta parte del proceso tiene que ver con la selección de las características de una rosa exportable, en la que se toma en cuenta algunos aspectos como lo son: longitud, firmeza y rectitud del tallo, tamaño del botón, punto de corte uniforme, color de la variedad y presencia de plagas y enfermedades para eliminarlas si no cumple los parámetros de calidad.*

*En esta área también se elaboran los ramos ya sea de forma cuadrada, rectangular o redonda con un número de tallos de 12, 20 o 25 tallos dependiendo de las exigencias de los clientes.*

*Hidratación: En el proceso de hidratación o absorción de agua por parte de los tallos, se encuentran dos etapas:*

*Prehidratación: Consiste en colocar los tallos recién cortados en una solución hidratante hasta el momento en que se clasifica. El tiempo de la prehidratación no sobrepasa de una hora, sin embargo, este período depende del tiempo que se lleve en “procesar” la flor.*

*Hidratación: Consiste en colocar los ramos ya elaborados en recipientes con soluciones hidratantes en cuartos fríos a temperatura de 4 grados centígrados antes del empaque; esta etapa es una de las más importantes del tratamiento ya que se asume que de esta solución dependerá la duración en florero de los tallos exportados.*

*Empaque: Es la última oportunidad de verificar que el producto que se va a exportar sea de excelente calidad. Corresponde a la operación de acomodar los ramos embonchados dentro de una caja de cartón corrugado para proteger las rosas.*

*Control de calidad: Como su propio nombre lo dice, es la revisión o controles en cada uno de los puntos donde se realice la actividad, desde la recepción hasta el final del proceso (empaque).*

(TORRES PARDO, J. G. Manejo de la flor cortada de acuerdo con los parámetros establecidos para satisfacción de los clientes)

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1 Introducción**

La presente propuesta para la florícola Marlenroses S.A, fue desarrollada en base a las fuentes de investigación, como es el marco teórico; también de acuerdo a los criterios de mi Asesor de Tesis y demás maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Esta propuesta responde a las necesidades que la florícola presenta, para definir los procesos en la poscosecha de la misma.

#### **3.2 Finalidad de la propuesta**

Después de usar las herramientas de investigación para determinar la situación actual de la florícola, se ha logrado determinar que existen falencias en el área de poscosecha.

Por lo que he visto la necesidad de desarrollar un Manual de Procesos en el área de poscosecha, el mismo que servirá como herramienta para el Gerente y Jefe de Poscosecha brindándoles un correcto funcionamiento de la misma.

#### **3.3 Propuesta**

##### **3.3.1 Misión**

Producir y Comercializar las rosas de la más alta calidad, con un equipo de trabajo comprometido con el medio ambiente, aplicando métodos modernos de tecnología e innovación, garantizando así la satisfacción del cliente de una forma puntual, seria y garantizada.

### **3.3.2 Visión**

En el 2018 trabajar para contribuir al mejoramiento del medio ambiente, ser la empresa líder de la comercialización de Rosa Ecuatoriana a nivel mundial generando la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros trabajadores y obteniendo un alto nivel de productividad y competitividad.

### **3.3.3 Valores**

- Compromiso con el cliente, presentándole un servicio y atención de calidad para cumplir sus exigencias.
- Responsabilidad, de la empresa es generar fuente de trabajo con los pagos justos de ley, además de brindar un ambiente seguro y confiable.
- Respeto, hacia todos los trabajadores y cliente de Marlenroses S.A.
- Honradez, la misma que genera confianza entre todo el talento Humano Marlenroses S.A.

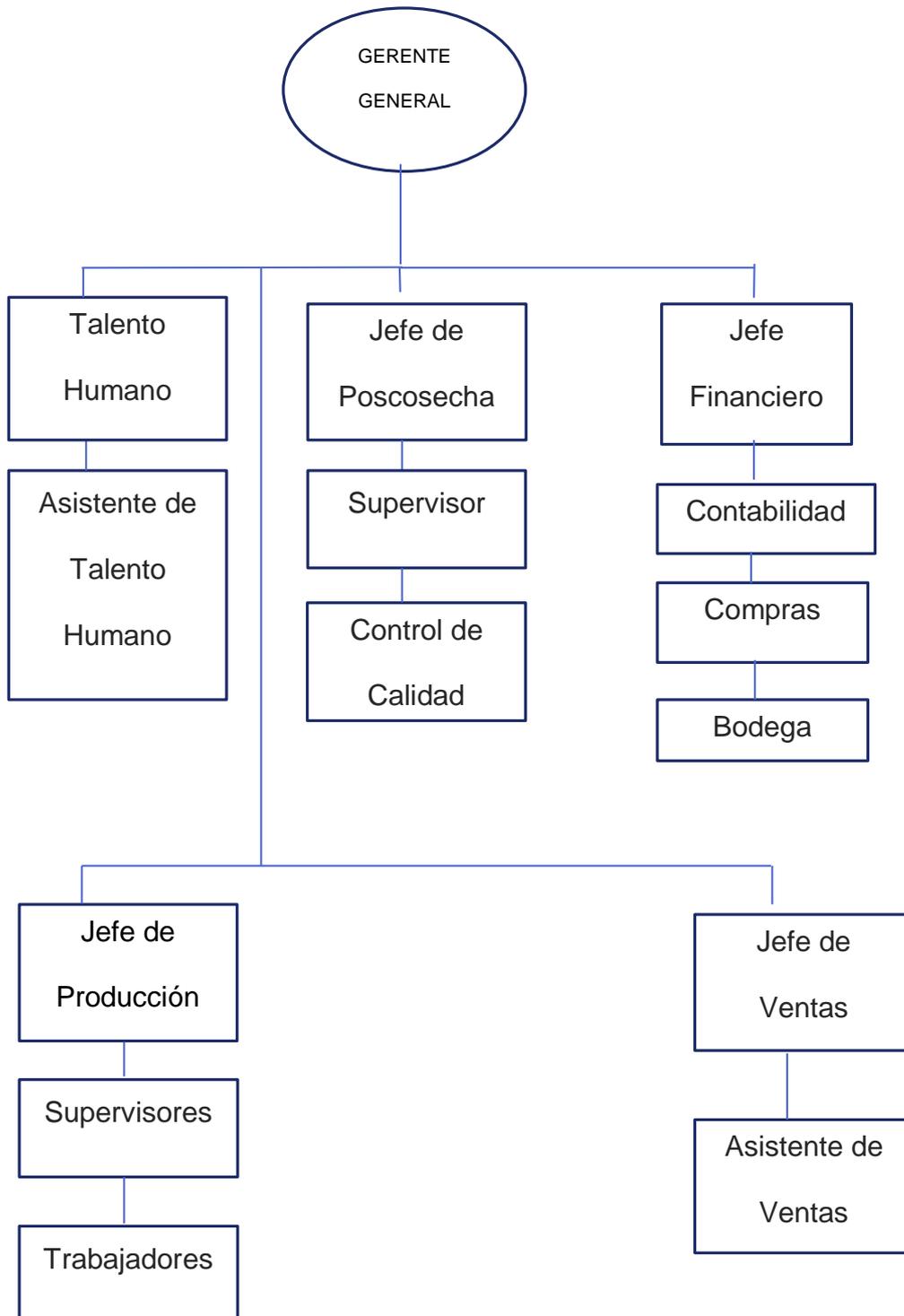
### **3.3.4 Principios**

- Disciplina: Las normas que tenga Marlenroses S.A deben ser respetadas y acatadas por todo el personal.
- Responsabilidad: Todo Trabajadores de Marlenroses S.A debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones y compromiso con su trabajo y la sociedad.
- Trabajo en Equipo: Se debe realizar un trabajo en equipo con todo el personal para garantizar el cumplimiento de objetivos y la continuidad en el mercado.
- Unidad de Dirección : Todas las actividades de la florícola deben estar distribuidas en áreas bajo la dirección de cada jefe

### 3.5. Estructura organizacional

Gráfico No 21

Estructura organizacional



Fuente: Marlenroses  
Elaborado por la autora  
Año: 2015

### 3.6. Manual de funciones

*Cuadro N° 25*

**Manual funciones Gerente General**




---

## MANUAL DE FUNCIONES

---

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

**Área Nivel** GERENCIA GENERAL

**Puesto de Trabajo** GERENTE

**Superiores**.....

**Subordinados** Gerente Financiero, Jefe de campo, poscosecha, gerente de ventas, talento humano, trabajadores

---

#### **Misión:**

Representante legal y máxima autoridad en la florícola, encargado de planear, controlar y administrar los recursos materiales, así como el talento humano mediante la planificación estratégica para el buen funcionamiento de la florícola.

---

<b>Análisis del puesto:</b>
-----------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel Ing. en Administración de empresas o Ing. Agro empresas</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en el área</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsable</li> </ul> |
|---|

---

**Funciones:**

---

1. Efectuar una planificación anual de las actividades
  2. Control y supervisión del personal
  3. Establecer un sistema de control interno en todas las áreas de Marlenroses
  4. Sistematizar el trabajo para cumplir los objetivos institucionales
  5. Realizar reuniones semanales para verificar el desempeño de los trabajadores en cada una de sus actividades
  6. Cumple y hace cumplir las leyes que existen dentro de la florícola
  7. Realizar el pago a empleados, proveedores y a las entidades publicas
  8. Analizar y verificar los balances contables de la florícola
  9. Emplear estrategias para solucionar los problemas existentes
  10. Tomar decisiones basado en los reportes financiero
- 

**Fuente:** Marlenroses  
**Elaborado por** el autor  
**Año:** 2015

**Cuadro N° 26****Manual funciones Talento Humano****MANUAL DE FUNCIONES****1. DATOS DE IDENTIFICACION****Área Nivel** Talento Humano**Puesto de Trabajo** Jefe de Talento Humano**Superiores** Gerente General Y Financiero**Subordinados** Asistente de Talento Humano**Misión:**

Satisfacer las necesidades de los empleados de la florícola Marlenroses S.A ,  
cumpliendo con todos los reglamentos de ley

**Análisis del puesto:**

- Título de tercer nivel Administración en Talento Humano
- Liderazgo
- Experiencia mínima de 2 años en el área
- Dominio de gente
- Disciplina y Responsabilidad

**Funciones:**

1. Búsqueda del personal
2. Selección del Personal
3. Motivar al personal
4. Manejo de nómina y roles
5. Crear políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes que atentan contra la salud del trabajador en cada puesto de trabajo.
6. Asegurar que la empresa cumple y aplica las legislaciones del trabajo y obligaciones tributarias y sociales
7. Desarrollar el Programa de Bienestar e Incentivos laborales, para elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar del personal.
8. Realizar las demás funciones que le sean asignadas por el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del empleo y la norma vigente para asegurar la productividad de la dirección.
9. Expedir Constancias de trabajo cuando sean pedidas por los empleados
10. Realizar reportes para la Gerencia General

Fuente: Marlenroses

Elaborado por el autor

Año: 2015

## Cuadro N° 27

## Manual de funciones Jefe Financiero




---

**MANUAL DE FUNCIONES**


---

**1. DATOS DE IDENTIFICACION**

**Área Nivel** Gerencia Financiera

**Puesto de Trabajo** Jefe Financiero

**Superiores** Gerente General

**Subordinados** contabilidad, compras y bodega

---

**Misión:**

Maximizar las utilidades de la florícola

Controlar el presupuesto de ventas

---

**Análisis del puesto:**

- Título de tercer nivel economía
- Experiencia con los programas de NIRF
- Experiencia mínima de 2 años en el área
- Trabajo en equipo
- Disciplina y Responsabilidad

**Funciones:**

1. Controlar los gastos de la florícola
2. Realizar un presupuesto financiero anual y reportes Financieros
3. Controlar las áreas de contabilidad, Adquisición , Bodega, Ventas si están realizando correctamente su trabajo
4. Realización de un flujo de caja para controlar los ingresos y egresos del efectivo
5. Analizar la productividad de Marlenroses
6. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
7. Manejo de inventario de Marlenroses
8. Supervisión de las responsabilidades Tributarias SRI, IESS
9. Supervisión y aprobación de facturación a los clientes
10. Es el que vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.

**Fuente:** Marlenroses

**Elaborado por** el autor

**Año:** 2015

**Cuadro N° 28****Manual de funciones Jefe de Producción****MANUAL DE FUNCIONES****1. DATOS DE IDENTIFICACION****Área Nivel** Producción**Puesto de Trabajo** Jefe de Campo**Superiores** Gerente General**Subordinados** Jefe de poscosecha, asistente de producción, supervisores, trabajadores**Análisis del puesto:**

- Título de tercer nivel Ingeniero Agrónomo
- Experiencia con productos de fertilización
- Experiencia mínima de 2 años en el área
- Manejo de personal
- Disciplina y Responsabilidad

**Funciones:**

1. Controlar las Enfermedades y plagas que se le presenten a la rosa
2. Realizar inspecciones en todo lo relacionado con siembra, cultivo, fertilización y programas agrícolas
3. Evaluar los costos de producción
4. Supervisa los sistemas de riego
5. Dirige y supervisa las actividades del personal que tiene a cargo
6. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
7. Realiza estimados de producción para las fiestas importantes
8. Cumple con las normas y procedimientos de la seguridad integral
9. Supervisa el proceso de saneamiento y mejoramiento del ambiente.
10. Capacita al personal que tiene a cargo

**Fuente:** Marlenroses  
**Elaborado por** el autor  
**Año:** 2015

**Cuadro N° 29****Manual de funciones Jefe de Poscosecha**


---

**MANUAL DE FUNCIONES**


---

**1. DATOS DE IDENTIFICACION****Área Nivel** Producción**Puesto de Trabajo** Jefe de Poscosecha**Superiores** Gerente General**Subordinados** Supervisor, Jefe de empaque y trabajadores**Misión:**

Controlar el manejo de cada área de la poscosecha como material, desperdicio de flor y rendimientos del personal

---

**Análisis del puesto:**

- Título de tercer nivel Ingeniero Agrónomo
- Experiencia con productos Químicos
- Experiencia mínima de 2 años en el área
- Manejo de personal
- Disciplina y Responsabilidad

**Funciones:**

1. Revisar punto de apertura y corte de la flor que llega de cultivo
2. Definir la manera como se debe clasificar la flor de acuerdo al programa a desarrollar
3. Controlar la armada de ramos según las necesidades del cliente
4. Revisar las soluciones en recepción e hidratación
5. Coordinación de pedidos con el área de Ventas
6. Atender a los técnicos de mantenimientos de los cuartos fríos
7. Controlar y autorizar los productos que deber ser usados en el área de poscosecha
8. Control de tallos en flor nacional
9. Controla los rendimientos de las personas que tiene a cargo
10. Realización de reportes para la gerencia general

**Fuente:** Marlenroses**Elaborado por** el autor**Año:** 2015

**Cuadro N° 30****Manual de funciones Jefe de Ventas**


---

**MANUAL DE FUNCIONES**


---

**1. DATOS DE IDENTIFICACION**

**Área Nivel** Comercialización

**Puesto de Trabajo** Jefe de Ventas

**Superiores** Gerente General

**Subordinados** Auxiliar de Ventas

---

**Misión:**

Controlar la cartera de Clientes

Administrar su área de ventas correctamente

---

**Análisis del puesto:**

- Título de tercer nivel Administrados de empresas, Marketing
- Experiencia con varios mercados
- Experiencia mínima de 2 años en el área
- Dominio del ingles
- Disciplina y Responsabilidad

**Funciones:**

1. Captación de Clientes de varias partes del mundo
2. Controlar la cartera de los clientes
3. Realizar presupuestos de ventas para todo el año
4. Calcular demanda y pronóstico de Ventas
5. Motivación a los vendedores
6. Monitorea el proceso de ventas
7. Evalúa el desempeño de los vendedores
8. Establece metas y objetivos con los vendedores para mayor ventas
9. Realización de Reportes semanales y mensuales al Gerente General
10. Cobrar a los clientes

**Fuente:** Marlenroses  
**Elaborado por** el autor  
**Año:** 2015

### 3.7. Manual de procesos

#### 3.7.1. Manual de procesos recepción de flor

*Cuadro N° 31*

*Manual de procesos recepción de flor*


<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>MACROPROCESO:</b> ELABORACION DEL RAMO
<b>PROCESO:</b> Recepción de flor
<b>OBJETIVO:</b> El lavado de follaje para proteger el botón de enfermedades y corrección del PH.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir las mallas de flor transportada por los cocheros.</li> <li>▪ Lavar el follaje con frutwash e inmersión del botón en mirage para proteger de botrytis.</li> <li>▪ Colocar las mallas en las piletas de agua que contienen cloro como bactericida y ácido cítrico para corregir el pH y mejorar la hidratación de los tallos.</li> <li>▪ Llevar el control del no. De mallas de flor que ingresa a la sala de poscosecha.</li> </ul>
<b>DESCRIPCION DEL PROCESO:</b>

La persona encargada de la actividad o el mismo cochero llega y se coloca los elementos de protección personal. A medida que llegan los coches con la flor va tomando el registro de las mallas que ingresa a la poscosecha y las colocan de acuerdo a la llegada para que en el mismo orden sean pasadas por el lavado de follaje con Frusways y con Mirage para proteger el botón de enfermedades.

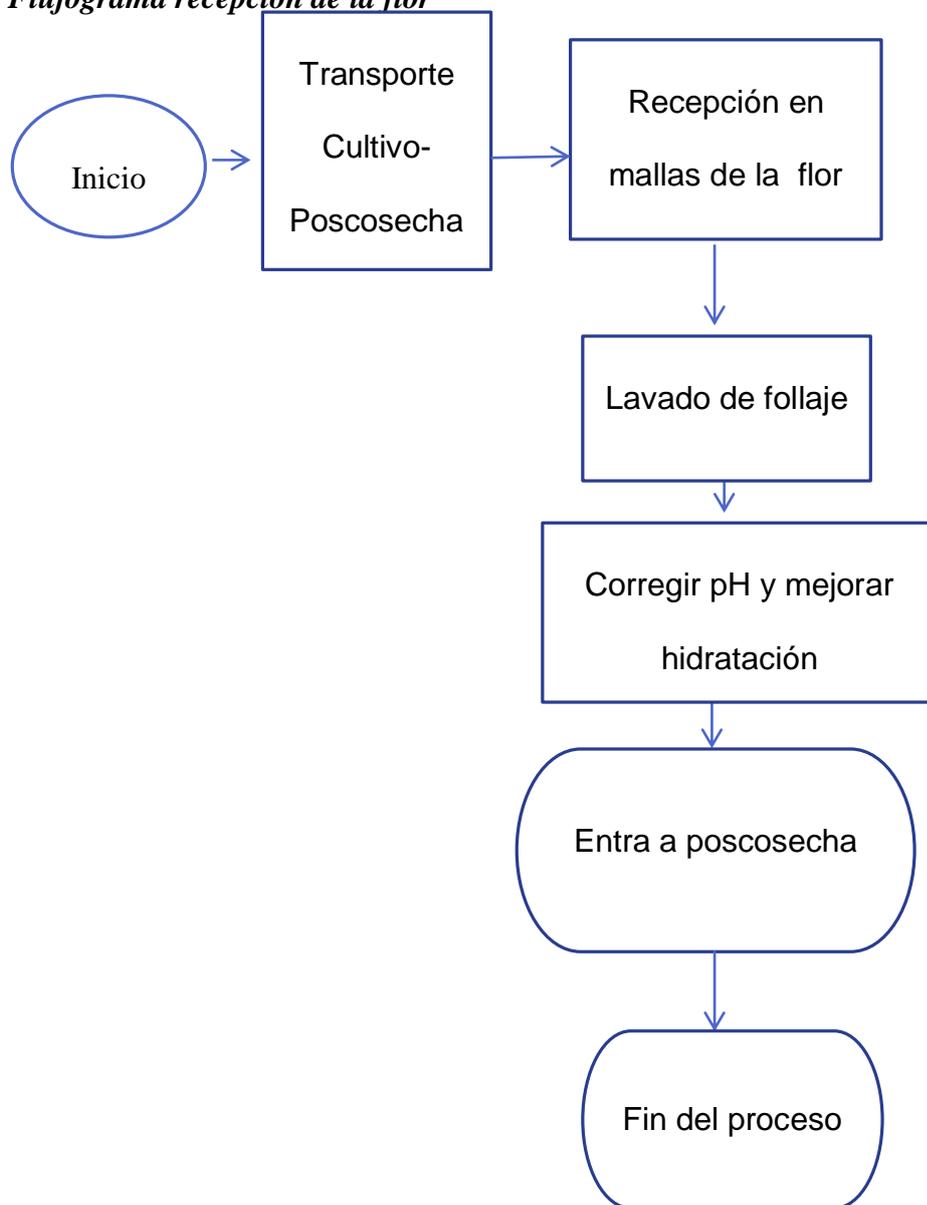
Luego se pasan las mismas cajas a la pileta de agua con cloro para corregir el Ph durante 10 minutos.

Fuente: Marlenroses  
Elaborado por el autor  
Año: 2015

### 3.7.2 Flujograma recepción de la flor

Gráfico No 22

Flujograma recepción de la flor



Fuente: Marlenroses  
Elaborado por el autor  
Año: 2015

**Cuadro N° 32****Manual de procesos clasificación**


<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>MACROPROCESO:</b> ELABORACION DEL RAMO

**PROCESO:** CLASIFICACION

**OBJETIVO:** Realizar la clasificación adecuada por variedades, largos y por especificaciones del cliente.

**FUNCIONES:**

- Determinar el estado de la flor y clasificar según su calidad si es Nacional o tipo exportación.
- Clasificar la flor de acuerdo a la variedad.
- Medir los tallos en la escala de la mesa y clasificarlos de acuerdo a la longitud 90, 80, 70, 60 y 50.
- Clasificar la flor de acuerdo al tamaño del botón.
- Separar la flor que no cumpla con las especificaciones de exportación según los parámetros dados.
- Mantener el sitio de trabajo limpio y ordenado.

**DESCRIPCION DEL PROCESO:**

Inician la selección de la flor de acuerdo a los parámetros de cada cliente.

Se clasifica por:

- Calidad Nacional o tipo exportación.
- Tamaño del botón
- Variedad
- Longitud de tallos de 90, 80, 70, 60 y 50 cm.
- Por daños físicos o mecánicos.

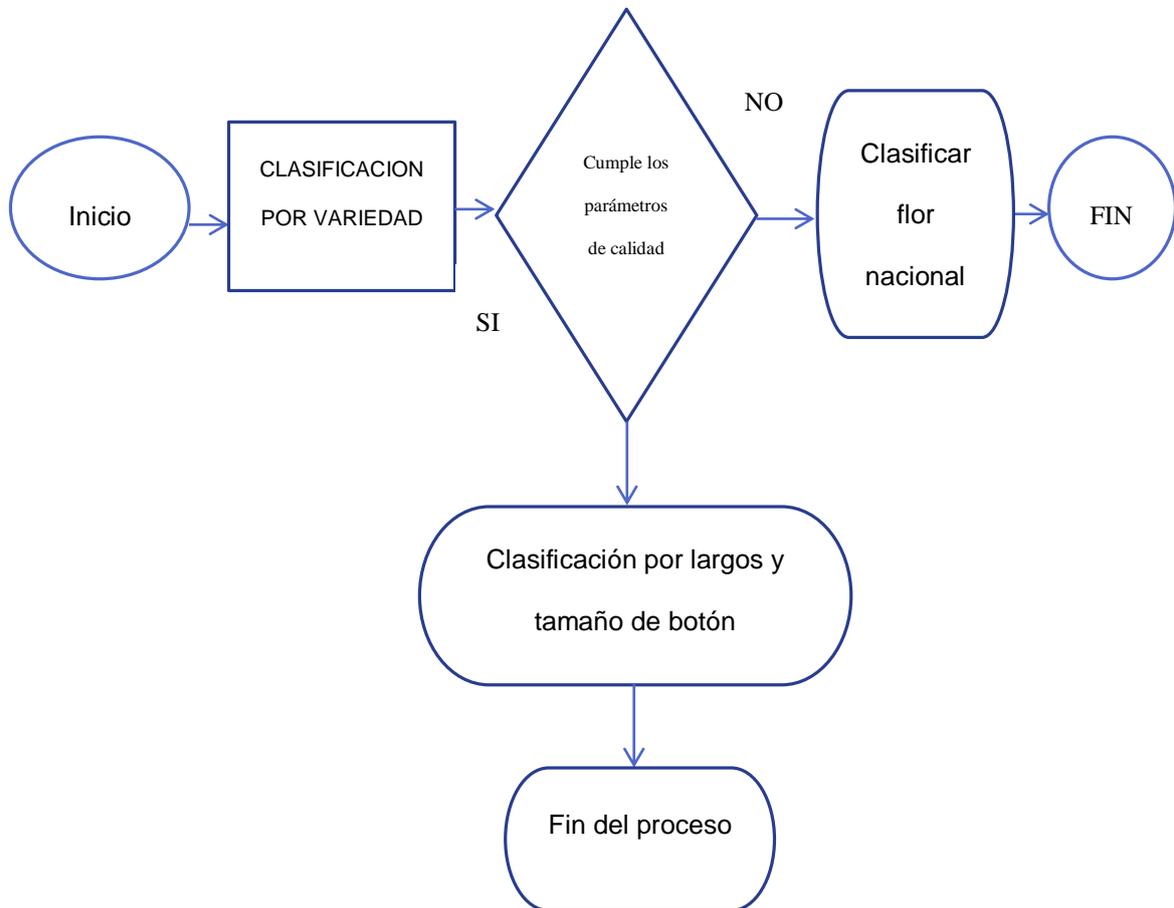
A medida que se va clasificando se van colocando los tallos en los espacios del árbol correspondientes.

**Fuente:** Marlenroses  
**Elaborado por** el autor  
**Año:** 2015

### 3.7.3 Flujograma Clasificación

Gráfico No 23

Flujograma Clasificación



Fuente: Marlenroses  
Elaborado por el autor  
Año: 2015

**Cuadro N° 33****Manual de procesos boncheo**


<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>MACROPROCESO: ELABORACION DEL RAMO</b>

<b>PROCESO: BONCHEO</b>
<b>OBJETIVO:</b> Realizar el ramo sin maltratar la flor

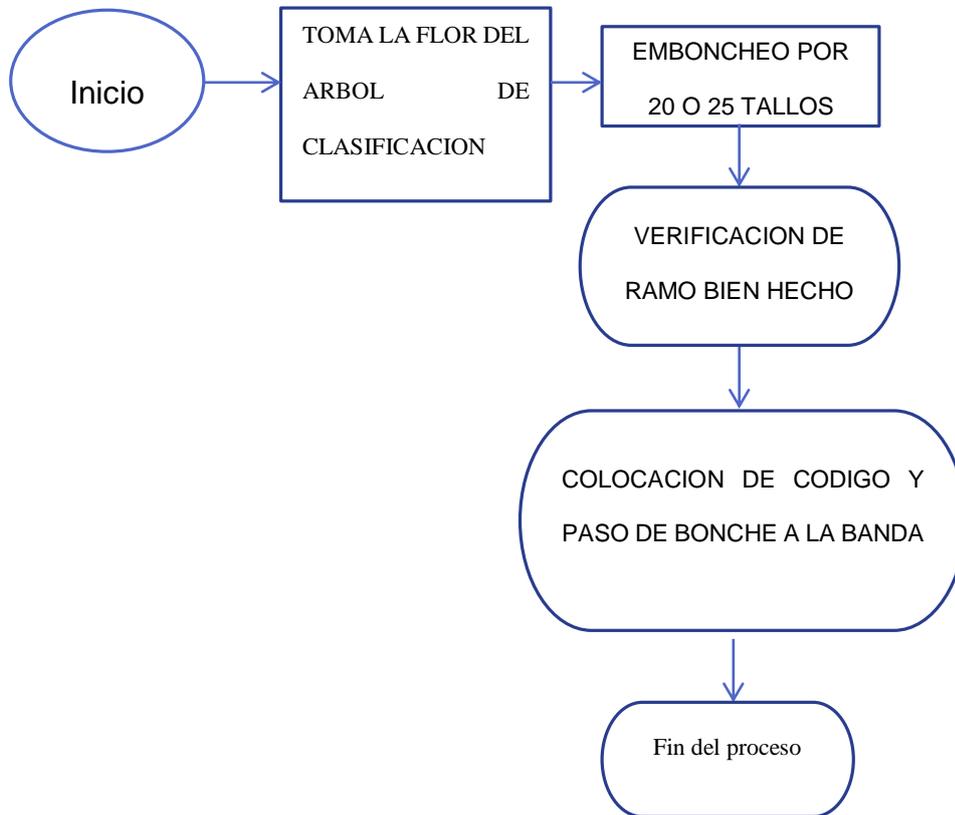
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar los ramos de acuerdo a las especificaciones del cliente, Numero de tallos por ramo, variedad y grado de apertura de acuerdo al mercado (Europeo. Americano. Latinoamericano, Ruso).</li> <li>▪ Revisar que toda la flor que se utilice en la elaboración del ramo sea tipo exportación.</li> <li>▪ Colocar etiquetas del código de la persona que lo realiza.</li> <li>▪ Mantener el orden y el aseo de la mesa de boncheo.</li> </ul>
<b>DESCRIPCION DEL PROCESO:</b>

- Toma la flor que está en árbol de clasificación.
- Toma del árbol los tallos de un mismo grado y punto de apertura de la flor.
- De acuerdo a la selección anterior se toma la flor ya clasificada y se enboncha por longitud de tallo, por variedad, punto de corte. Se tienen dos clases de enbonche por 20 tallos y por 25, dependiendo las especificaciones de los clientes.
- Verifica que toda la flor del ramo sea uniforme en punto de apertura, grado, tamaño de la cabeza, longitud de deshoje que se requiere para cada cliente, (si hay flor que no sirve para el ramo por maltratos o enfermedades, se devuelve a la mesa de clasificación.)
- Enrolla el ramo con la lámina y coloca un gancho de grapadora en cada extremo de la lámina que lo envuelve para el cierre del ramo.
- Finalmente cada operario coloca la etiqueta correspondiente a la inicial del nombre y deja el bonche en la banda para el corte de tallos, control de calidad y etiqueta.

### 3.7.4 Flujograma boncheo

*Gráfico No 24*

*Flujograma boncheo*



**Fuente:** Marlenroses  
**Elaborado por** el autor  
**Año:** 2015

**Cuadro N° 34****Manual de procesos control de calidad**


<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>MACROPROCESO:</b> ELABORACION DEL RAMO

<b>PROCESO:</b> CONTROL DE CALIDAD
<b>OBJETIVO:</b> Controlar que se cumplan los parámetros de calidad en la elaboración del ramo.

<b>FUNCIONES:</b>
-------------------

- Verificar que la flor cumpla con los parámetros de calidad en los procesos de clasificación y boncheo.
- Revisar que el personal cumplan con las especificaciones de calidad cuidado de la flor.
- Informar al personal los errores cometidos y capacitarlo para que no los repita.
- Recibir los ramos provenientes de la sección de boncheo.
- Llevar el resumen de los rendimientos por hora (ramos elaborados por hora)
- Revisar en los ramos el número de botones, el punto de apertura, el daño mecánico, el espacio entre pisos, ubicación de la liga y la longitud de deshoje.
- Cortar los ramos de acuerdo a la longitud de los tallos.
- Colocar etiquetas con el nombre la variedad correspondiente y la longitud del tallo.
- Colocar capuchones de acuerdo a la longitud de los tallos ( 60 \* 45 \*15 son utilizados para los largos de 90, 80, 70 y 60 . los de 55\* 40 \*10 utilizados para los largos de 50).
- Llevar el ramo a las tinas de hidratación.

<b>DESCRIPCION DEL PROCESO:</b>
---------------------------------

- La persona encargada de control de calidad recibe los ramos a través de la banda.
- Luego procede a revisar el ramo de acuerdo a los parámetros de calidad, cuenta el número de botones, revisa el punto de apertura, el posible daño mecánico, los espacios entre pisos, la ubicación de las ligas y la longitud del deshoje (si el ramo no cumple con los requerimientos de calidad este es devuelto a la persona que lo realizo).

- Organiza el ramo en la bandeja de la cortadora. Hace el corte en los ramos empujando hacia delante la bandeja de corte.
- Dispone de etiquetas de acuerdo con la variedad y la longitud del tallo y luego se coloca el capuchón adecuado.
- Se lleva el ramo a la tina de hidratación donde debe permanecer 4 horas mínimo para que la flor tenga una hidratación adecuada.

**Fuente:** Marlenroses

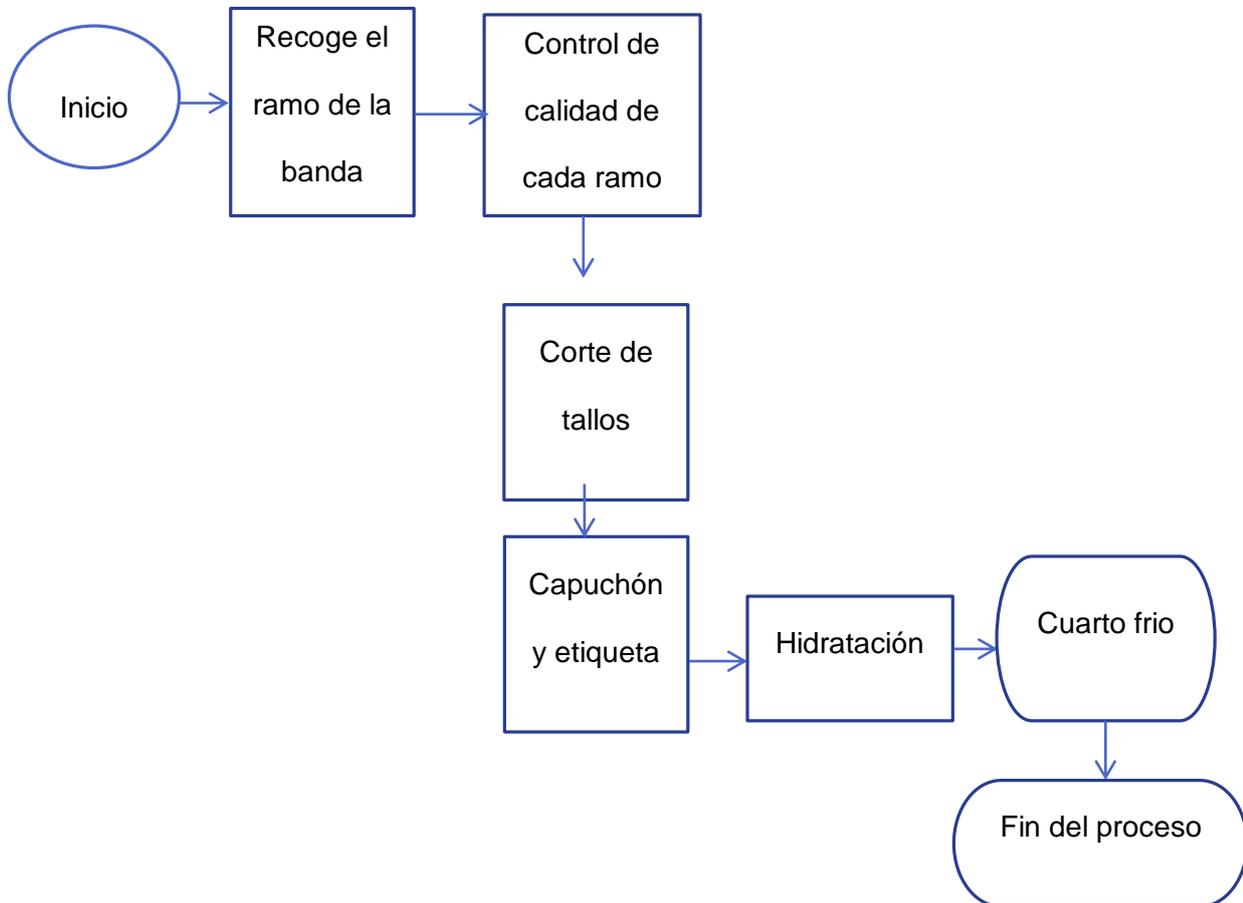
**Elaborado por** el autor

**Año:** 2015

### 3.7.5 Flujograma Control de Calidad

*Gráfico No 25*

*Flujograma Control de Calidad*



**Fuente:** Marlenroses  
**Elaborado por** el autor  
**Año:** 2015

**Cuadro N° 35****Manual de procesos empaque**


<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>MACROPROCESO: ELABORACION DEL RAMO</b>

<b>PROCESO: EMPAQUE</b>
<b>OBJETIVO:</b> Mantener la flor fresca, empaclar la flor bajo los parámetros de calidad

**FUNCIONES:**

- Trasladar todos los ramos a los cuartos fríos cuando estos hayan cumplido su periodo de hidratación.
- Dejar los ramos en las tinas de hidratación de los cuartos fríos ubicándolos por día.
- Empacar los ramos en las cajas de acuerdo a los pedidos de los clientes.
- Mantener las tinas de agua con hipoclorito de calcio.
- Conservar ordenado y aseado el sitio de trabajo.

**DESCRIPCION DEL PROCESO:**

- Hace el conteo de la flor que hay en el cuarto frío y registra los datos en la planilla.
- Se dirige desde el cuarto frío de empaque de la flor a la oficina del jefe de poscosecha y le entrega los datos que registra en el conteo.
- Agrupa la flor que queda en las piletas del cuarto frío según el día a un mismo lado, deja espacio para la flor que entrará ese día al cuarto frío.
- Llena las piletas con Hipoclorito de Calcio y agua cada tercer día.
- Carga los ramos de las piletas de hidratación de la sala (siempre que hayan cumplido el horario de hidratación) y lo transporta hasta el cuarto frío.
- De acuerdo a los pedidos diarios, procede a empaclar la flor.
- Alistar los ramos que se van a empaclar dentro de las cajas, de acuerdo a los pedidos que se necesitan.
- Empacar los ramos en las cajas de acuerdo a los pedidos.
- Enzunchar las cajas.

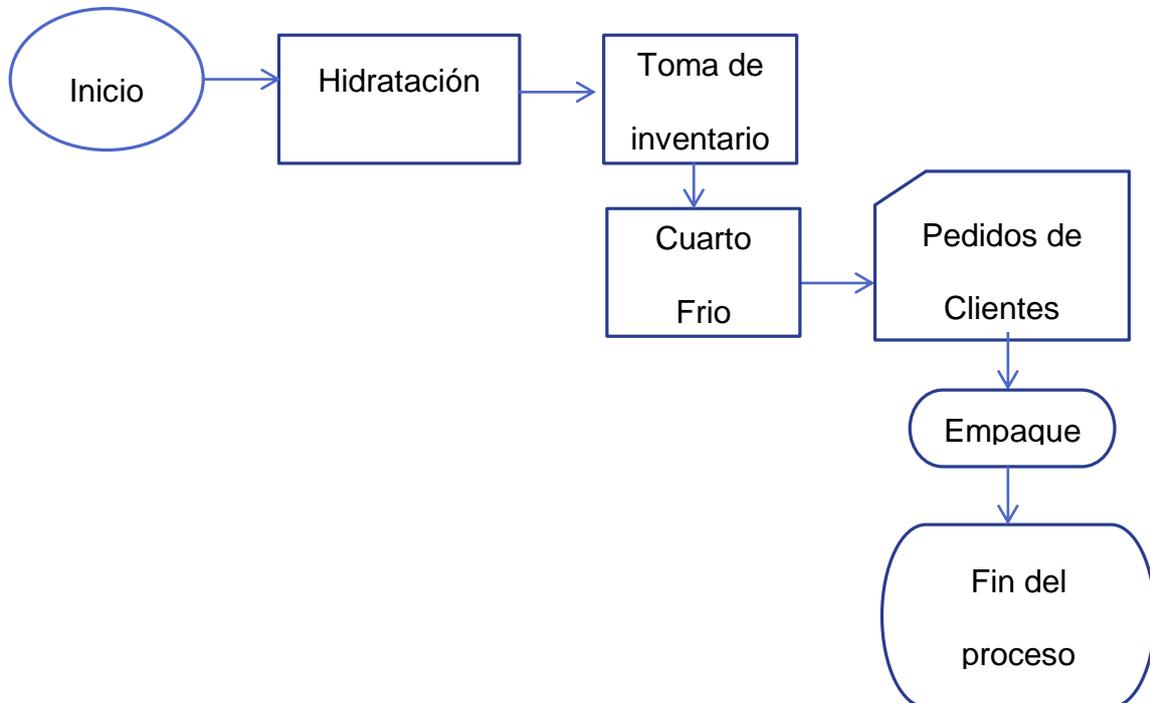
- Según los pedidos cuando es por full se procede a unir las cajas de hb (tabacos) con el dispensador de cinta de embalaje.
- Se llevan las cajas a los estantes de almacenamiento en el cuarto frío a una Temperatura máxima de 4 grados centígrados.

Fuente: Marlenroses  
Elaborado por el autor  
Año: 2015

### 3.7.6 Flujoograma empaque

Gráfico No 26

Flujoograma empaque



Fuente: Marlenroses  
Elaborado por el autor  
Año: 2015

### **3.8 Políticas**

- Promover una actitud positiva para un clima laboral favorable
- Fortalecer la capacitación y trabajo en equipo
- Controlar, monitorear y evaluar el proceso en el área de poscosecha
- Brindar un trato agradable para el personal de la empresa como los clientes
- Certificar la calidad de la rosa con los diferentes sellos existentes.

### **3.9 Control interno**

El Control Interno de los procesos será mediante el cumplimiento de los Flujograma y check list realizados por el jefe de poscosecha de Marlenroses.S.A.

De igual manera se hará con el cuadro de rendimientos de cada persona la cual lo hará la persona encargada del control de calidad.

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

La implementación del Manual de Procesos en el área de Poscosecha de la florícola Marlenroses, generara impactos en los siguientes ámbitos:

- IMPACTO SOCIAL
- IMPACTO ECONOMICO
- IMPACTO AMBIENTAL
- IMPACTO EMPRESARIAL

#### 4.1. Niveles de impacto

Para el análisis de impactos que genera la implantación del Manual de Procesos en el proyecto se realizará la siguiente matriz donde se identificarán los indicadores y las razones por las que se genera el impacto.

#### *Cuadro N° 36*

#### *Niveles de impacto*

VALOR	APRECIACION
3	Alto Impacto
2	Medio Impacto
1	Bajo Impacto
0	No causa Impacto
-1	Bajo Impacto Negativo
-2	Medio Impacto Negativo
-3	Alto Impacto Negativo

Fuente: La Autora  
Elaborado por Angela Contreras  
Año: 2014

### 4.1.1. Impacto social

*Cuadro N° 32*

*Nivel de impacto social*

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Personal Motivado						x		2
Mejora la eficiencia							x	3
Ambiente de trabajo adecuado						x		2
Mejora de rendimientos						x		2
<b>TOTAL</b>						6	3	9

**Nivel de Impacto = N**

**Sumatoria de Impacto = 9**

**Número de indicadores = 4**

**Nivel de Impacto Social: 2.25 (medio impacto)**

Según el resultado obtenido en el nivel de impacto social, podemos decir que con el Manual se obtendrá un personal motivado al realizar sus actividades, maximizar la eficiencia del personal en cada procesos realizado, al igual que la mejora de rendimientos en la poscosecha de cada trabajador.

**Personal Motivado:**

El personal en Marlenroses es muy importante, es por eso que a través de un Manual de Procesos, se mantendrán motivados de hacer su trabajo pues saben que tienen que actividades tienen que realizar para cumplir con su trabajo.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Mejora la eficiencia:**

Con el Manual de Procesos la eficiencia de cada trabajador mejorara al momento de realizar las actividades.

Obteniendo un alto impacto en la matriz realizada.

**Ambiente de trabajo adecuado:**

El ambiente de trabajo al realizar el Manual mejora debido a que ya no genera temas de discusión y está acorde a las necesidades de cada trabajador.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Mejora de rendimientos:**

Los rendimientos aumentarán debido a que cada trabajador no perderá tiempo en hacer su trabajo pues sabrán que tienen que hacer en cada actividad del proceso.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

### 4.1.2 Impacto económico

*Cuadro N° 38*

*Nivel de impacto económico*

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Incremento en Ventas							x	3
Cambio en precios							x	3
Mejor remuneración trabajadores							x	3
Reducir gastos en materiales							x	3
<b>TOTAL</b>								12 12

**Nivel de Impacto = N**

**Sumatoria de Impacto = 12**

**Número de indicadores = 4**

**Nivel de Impacto Económico: 3 (alto impacto)**

Con el resultado de la matriz se identificó que el nivel del impacto económico es alto, siendo esto que las ventas se incrementaran, cambiando el precio con la implementación del manual al igual que los empleados tendrán una mejor remuneración y se reducirán los gastos de material innecesarios.

**Incremento de ventas:**

Con el Manual de Procesos las ventas de Marlenroses incrementaran circunstancialmente ya que tendrán más tallos exportables reduciendo la nacional, pues el personal sabrá procesar bien cada tallo

Obteniendo un alto impacto en la matriz realizada

**Cambio de Precios:**

Con el Manual de Procesos la rosa también cambia de precio, pues se incrementa su calidad y los clientes tienen que pagar más por eso.

Obteniendo un alto impacto en la matriz realizada

**Mejor remuneración de trabajadores:**

Los trabajadores de Marlenroses tendrán una mejor remuneración debido a que las ventas incrementaran notablemente al igual que el trabajo individual que haga cada uno

Obteniendo un alto impacto en la matriz realizada

**Reducir gastos en materiales:**

Con la eficiencia de cada trabajador el material de la poscosecha estará reducido ya que se usara solo lo necesitado generando así una reducción de gastos en material de poscosecha

Obteniendo un alto impacto en la matriz realizada

### 4.1.3 Impacto ambiental

#### *Cuadro N° 39*

#### *Nivel de impacto ambiental*

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Disminución de residuos						x		2
Protección Medio Ambiente							x	3
Reducción de Químicos						X		2
Manejo adecuado del Agua						x		2
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

**Nivel de Impacto = N**

**Sumatoria de Impacto = 9**

**Número de indicadores = 4**

**Nivel de Impacto Ambiental: 2,25 (medio impacto)**

El resultado del nivel de impacto Ambiental nos da a entender que con la implementación del manual se reducirá la utilización de químicos al igual que la disminución de residuos en la poscosecha para tener un buen manejo del agua.

**Disminución de residuos:**

Con el Manual de Procesos implementado en la poscosecha se disminuyen los residuos ya que se tiene un mejor control y manejo de cuáles son los residuos y donde tienen que estar.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Protección Medio Ambiente:**

Con el Manual se protegiera más el Medio Ambiente ya que se tendrá más cuidado con los desperdician y manejo del agua.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Reducción de químicos:**

Los químicos se reducirán ya que los trabajadores sabrán usar las cantidades exactas sin necesidad de desperdiciar químicos innecesarios en la poscosecha.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Manejo adecuado del agua:**

El Manual de Procesos que se efectuara en la poscosecha ayudara a que cada trabajador tenga un manejo adecuado con el agua ya que al saber en qué actividad se utiliza se dejara de desperdiciar innecesariamente.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Cuadro N° 40****Nivel de impacto empresarial**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL	
	-3	-2	-1	0	1	2		3
Mayor efectividad							X	3
Clima laboral							X	3
Uso de las herramientas adecuadamente						X		2
Mayor Capacitación						X		2
<b>TOTAL</b>						4	6	10

**Nivel de Impacto = N**

**Sumatoria de Impacto = 10**

**Número de indicadores = 4**

**Nivel de Impacto Ambiental: 2,50 (medio impacto)**

El resultado del nivel de impacto Empresarial nos da a entender que con la implementación del Manual habrá mayor efectividad en el trabajo, el clima laboral es aceptable, las herramientas se usaran apropiadamente y habrá mayor capacitación para el personal.

**Mayor Efectividad:**

Con la implementación del Manual de Procesos existirá en la florícola mayor efectividad en el personal ya que sabrán hacer bien su trabajo guiados por el Manual.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Clima Laboral:**

El clima Laboral será exitoso ya que con el Manual habrá mayor comunicación entre la gente.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Uso de las herramientas Adecuadamente:**

Las herramientas serán mejor adecuadas gracias al uso del Manual ya que cada trabajador sabrá usarlas adecuadamente.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada.

**Mayor Capacitación:**

Con el Manual de Procesos habrá una mayor capacitación para todo el personal.

Obteniendo un medio impacto en la matriz realizada

**Cuadro N° 33****Impacto general**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Social						X		2
Impacto Económico							X	3
Impacto Ambiental						X		2
Impacto Empresarial						X		2
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

**Nivel de Impacto = N**

**Sumatoria de Impacto = 9**

**Número de indicadores = 4**

**Nivel de General: 2 (medio impacto)**

En la matriz de impacto general, se puede observar que la aplicación de un Manual de Procesos tendrá un impacto medio, debido a que el presente manual contiene normas, políticas acordes a la necesidad del área de poscosecha de Marlenroses; Todo esto con el propósito de que Marlenroses S.A tenga un control de cada actividad mejorando el rendimiento del para en la poscosecha. Logrando así el desarrollo constante de la florícola y la buena marca que se tiene para comercializar la rosa ecuatoriana.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

- En Marlenroses S.A no existe un Manual de Procesos en el área de Poscosecha causando perdida tiempo en cada actividad, ya que el trabajador no realiza su trabajo con eficiencia, causando bajos rendimientos en su labor y perdida de dinero a la florícola.
- En el ámbito social, la generación de fuentes de trabajo es el mayor aporte que genera la actividad florícola al Ecuador.
- En Marlenroses S.A se determinó a través de la investigación aplicada, que no cuenta con una capacitación adecuada para el desempeño de las labores.
- Marlenroses S.A no informa acerca de su planificación estratégica a los empleados, pues ellos no saben la misión, visión y objetivos de la empresa.

**RECOMENDACIONES:**

- La aplicación de un Manual de Procesos en el área de Poscosecha en Marlenroses para generar eficiencia en cada trabajador, aumentar los rendimientos y tener mejor ganancia económica para la florícola.
- Realizar un seguimiento del manual de procesos para asegurar que se esté cumpliendo y que cada trabajador conozca sus funciones.
- Infundir a todo el personal de Marlenroses la misión, Visión y los objetivos que se han propuesto, específicamente la planificación estratégica; esto se debe hacer constante o cada vez que el trabajador lo solicite.
- Incorporar dentro de las empresas florícolas políticas de capacitación a la mano de obra para mejorar la competitividad y generar mayor Rentabilidad.

## FUENTES DE INFORMACION

### BIBLIOGRAFÍA

- Arturo Tovar/Alejandro Mota (2008) “*Un modelo de Administración por procesos*”
- Barioglio, Carlos Fernando “*Diccionario de las Ciencias Agropecuarias*” (2013)
- Edmundo Guajardo Garza (2008) “*Administración de la calidad total*” Quinta Edición
- Eliyahu M. Goldratt (2008) “*La meta*” Tercera Edición
- Horine, Gregory M (2010) “*Gestión de Proyectos*”
- Ignacio Gómez Ramírez (2010) “*Floricultura Colombiana*” Primera Edición
- Ing. Javier Villatoro (2013) “*Herramientas de aprendizaje y productividad*”
- Michael S. Reid (2009) “*Poscosecha y Manejo de las flores de Corte*”
- Pablo Valderrey Sanz (2013) “*Herramientas para la calidad Total*” Primera Edición
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2010) “*Gestión por procesos*” Cuarta Edición
- Rhea, Soraya (2012) Trabajo/Grado
- Rojas M, Correa A, Gutiérrez F “*Sistemas de control de gestión*” (2012)
- Sheldon M. Ross (2008) “*Introducción a la Estadística*”
- TORRES PARDO, J. G. *Manejo de la flor cortada de acuerdo con los parámetros establecidos para satisfacción de los clientes* (2010)

## LINKOGRAFÍAS

- [www.expoflores.com](http://www.expoflores.com)
- [www.florecuador.org](http://www.florecuador.org)
- [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.marlenroses.com](http://www.marlenroses.com)
- [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- [www. Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.infojardin.com](http://www.infojardin.com)
- [definicion.mx/proceso/#ixzz3VYZPc2go](http://definicion.mx/proceso/#ixzz3VYZPc2go)

# ANEXOS

**ANEXO 1 ENCUESTAS TRABAJADORES****Encuestas realizadas a trabajadores de Marlenroses**

Estimados trabajadores de Marlenroses, esta encuesta cuenta con ciertas preguntas para analizar diferentes factores de su trabajo, por favor contestar todas las preguntas claras y concisas

1. Cuál es su estado Civil?

Casado.....

Soltero.....

2. Hace Cuanto tiempo trabaja en Marlenroses?

6<sup>a</sup> 8 años.....

2<sup>a</sup> 4 años.....

3 a 6 meses.....

3. Conoce sus funciones en su puesto de trabajo?

SI.....

NO.....

4. Recibe capacitaciones para la mejora de su puesto de trabajo?

SI.....

NO.....

5. Conoce usted la misión y Visión de Marlenroses

SI.....

NO.....

6. Existe una buena comunicación entre Jefes y subordinados?

SI.....

NO.....

7. Como es el trato del jefe hacia ustedes?

BUENO.....

MALO.....

8. Que lo trajo a trabajar a Marlenroses?

Cercanía.....

Salario.....

Recomendaciones.....

9. Cumple la empresa con todas las normas de ley hacia el trabajador?

SI.....

NO.....

10. Cuenta usted con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus laborales?

SI.....

NO.....

**ANEXO 2 ENCUESTA CLIENTES****Encuestas realizadas a clientes de Marlenroses**

Estimados Clientes de Marlenroses, esta encuesta cuenta con ciertas preguntas para analizar la calidad de la rosa y el servicio hacia ustedes, por favor contestar todas las preguntas claras y concisas

1. Hace Cuanto tiempo compra en Marlenroses?

1 a 6 meses.....

1 a 2 años.....

4 a 6 años.....

8 a 10 años.....

2. Con que frecuencia compra usted rosas de Marlenroses?

Diario.....

Semanal.....

Quincenal.....

Mensual.....

3.Cuál es el término de pago?

Prepago.....

30 Días.....

45 Días.....

60 Días.....

4. La atención y servicio que le brindan es?

Bueno.....

Regular.....

Malo.....

5. Como es la calidad de Marlenroses?

Bueno.....

Regular.....

Malo.....

6. Cuantos créditos por calidad de flor tiene al mes?

0 a 2.....

2 a 4.....

6 a 8.....

10 a 15.....

7. Cree usted que se debe cambiar el tamaño de la caja para optimizar espacio?

SI.....

NO.....

8. Considera necesario colocar separadores en los ramos?

SI.....

NO.....

9. Porque compra en Marlenroses?

Precio.....

Calidad.....

Servicio.....

10. Cuanto tiempo le dura la rosa al momento de entrega?

5 días.....

15 días.....

20 días.....

**ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS****CLASIFICACIÓN**

## BONCHEO



## CONTROL DE CALIDAD





EMPAQUE



