



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE  TECNOLOGÍAS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**TEMA: “INCORRECTO PROCESO DE FUNCIONES EN EL  
ÁREA DE POSTCOSECHA EN LA EMPRESA ROSESUCCESS  
CÍA. LTDA. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN  
LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHÍ”.**

**AUTOR: BONIFAZ AZOGUE, JENNIFER MARIELA**

**DIRECTORA: ING. VILLACÍS IZA, MAYRA ALEXANDRA**

**LATACUNGA**

**2019**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo titulación, **“INCORRECTO PROCESO DE FUNCIONES EN EL ÁREA DE POSTCOSECHA EN LA EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHÍ”**, Realizado por la señorita **JENNIFER MARIELA BONIFAZ AZOGUE** ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señorita **JENNIFER MARIELA BONIFAZ AZOGUE** para que lo sustente públicamente.

Latacunga, 25 Enero del 2019

-----  
**ING. MAYRA ALEXANDRA VILLACIS IZA**  
**DIRECTORA**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **JENNIFER MARIELA BONIFAZ AZOGUE**, con cédula de identidad N° 0504442633, declaro que este trabajo de titulación **“INCORRECTO PROCESO DE FUNCIONES EN EL ÁREA DE POSTCOSECHA EN LA EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHÍ”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, 25 Enero del 2019

-----  
**JENNIFER MARIELA BONIFAZ AZOGUE**

**0504442633**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **JENNIFER MARIELA BONIFAZ AZOGUE**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“INCORRECTO PROCESO DE FUNCIONES EN EL ÁREA DE POSTCOSECHA EN LA EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA. PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA TANICUCHÍ”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Latacunga, 25 Enero del 2019

-----  
**JENNIFER MARIELA BONIFAZ AZOGUE**

**0504442633**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se la dedico principalmente a Dios quien me ha dado las fuerzas para seguir superándome día a día.

A mi madre María quien es mi ejemplo a seguir y que gracias a sus consejos y apoyo incondicional me ha sabido guiar por un buen camino.

A mis hermanos Alexis y Daniela por brindarme su amor y comprensión en mis días malos y buenos.

A Cristian quien me ha ayudado a que este trabajo sea posible.

**Jennifer Mariela Bonifaz Azogue**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor satisfacción al culminar con esta etapa en vida, ha sido el de poder agradecer a Dios por concederme salud y vida para la realización de este trabajo, así como también a cada una de las personas que integran mi familia quienes me apoyaron incondicionalmente en cada una de mis decisiones.

A mi Directora de Tesis la Ing. Mayra Alexandra Villacís Iza quien con su ayuda, paciencia y dedicación supo encaminarme de la mejor forma posible proporcionándome sus conocimientos y la guía necesaria para la realización del presente proyecto, y de igual manera a la Ing. Fanny Katherine Amores Endara Directora de la Carrera por su apoyo incondicional durante todo el tiempo de estudio en esta prestigiosa institución.

A la Empresa Florícola ROSESUCCESS CÍA LTDA., por permitirme desarrollar mis conocimientos y demostrar mi capacidad, en especial al Ing. Adrián Noroña auxiliar de ventas, la Tlga. Diana Lema jefe del departamento administrativo quienes me brindaron toda la información necesaria para culminar con este trabajo y a los trabajadores del área operativa por disponer su tiempo para proveer la información básica empleada en el presente proyecto.

**Jennifer Mariela Bonifaz Azogue**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Tema</b> .....	<b>1</b>
1.2 Antecedentes .....	1
1.3 Planteamiento del problema .....	2
1.4 Justificación .....	2
1.5 Objetivos .....	3
1.5.1 Objetivo General .....	3
1.5.2 Objetivos Específicos.....	3
1.6 Alcance .....	4
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1 Proceso.....	5
2.1.1 Definición .....	5
2.1.2. Procesos y Subprocesos .....	5
2.1.3 Proceso Funcional .....	6
2.1.4 Características de un Proceso .....	6
2.1.5 Clasificación de los Procesos: .....	6
2.1.5.1 Procesos estratégicos.....	7
2.1.5.2 Procesos operativos.....	7
2.1.5.3 Procesos de apoyo o de soporte .....	7
2.1.6 Tipos de Procesos .....	8
2.1.6.1 Procesos internos y procesos externos: .....	8

2.1.7 Elementos de un Proceso .....	9
2.1.8 Representación gráfica de los Procesos:.....	11
2.1.8.1 Diagrama Causa - Efecto.....	11
2.1.8.2 Diagrama de Procesos:.....	12
2.2 Área .....	13
2.2.1 Definición: .....	13
2.2.2 Importancia .....	13
2.2.3 Área Importante dentro de una Empresa: .....	13
2.2.4 Principios y Directrices Indispensables .....	14
2.3 Zona.....	15
2.3.1 Definición .....	15
2.3.2 Función .....	15
2.3.3 Clasificación de Zonas .....	16
2.3.3.1 Muelles y zonas de maniobra .....	16
2.3.3.2 Zona de recepción y control.....	16
2.3.3.3 Zona de stock-reserva .....	16
2.3.3.4 Zona de picking y preparación .....	16
2.3.3.5 Zona de salida y verificación.....	16
2.3.3.6 Zona de oficinas y servicios .....	17
2.3.3.7 Otras zonas especializadas: .....	17
2.3.3.7.1 Cámaras frigoríficas.....	17
2.3.3.7.2 Devoluciones .....	17
2.4 Postcosecha .....	17
2.4.1 Definición: .....	17
2.4.2 Una Técnica de Postcosecha. ....	18
2.4.2.1 Refrigeración.....	18
2.4.3 Objetivo.....	18
2.4.4 Ámbito de la Postcosecha dentro del Proceso.....	18
2.4.5 Consideraciones Generales.....	19
2.4.6 Proceso del Área de Postcosecha .....	19
2.4.6.1 Transporte:.....	19
2.4.6.2 Hidratación y lavado.....	19
2.4.6.3 Clasificación .....	20
2.4.6.4 Embonchado .....	20



2.4.6.5 Etiquetado.....	20
2.4.6.6 Cuarto frío.....	20
2.4.6.7 Empaque y Embalaje.....	21
2.4.6.8 Transporte y Distribución.....	21
2.5 Cadena de Frío.....	21
2.5.1 Definición.....	21
2.5.2 Proceso de la Cadena de Frío.....	21
2.5.3 Eslabones de la Cadena de Frío.....	22
2.5.3.1 Transporte refrigerado.....	22
2.5.3.2 Equipos de frío Para el transporte terrestre.....	23
2.5.3.3 Vehículos con equipo de frío:.....	23
2.5.3.4 Vehículos equipados con placas:.....	23
2.5.3.5 Cámara refrigerada en los puntos de venta:.....	23
2.5.4 Objetivo de la Cadena de Frío:.....	24
2.5.5 Importancia de la Cadena de Frío.....	24
2.6 El Producto.....	24
2.6.1 Definición.....	24
2.6.2 Atributos de un Producto.....	25
2.6.2.1 Atributos físicos.....	25
2.6.2.2 Atributos funcionales.....	25
2.6.3 Productos Perecederos.....	25
2.6.3.1 Clasificación de los Productos Perecederos.....	26
2.6.3.1.1 Alimentos altamente perecederos.....	26
2.6.3.1.2 Alimentos semiperecederos.....	26
2.6.3.1.3 Alimentos poco perecederos.....	26
2.6.3.2 Categoría de los Productos Perecederos.....	26
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>EJECUCIÓN DEL PLAN METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
3.1 Modalidades de la investigación.....	28
3.1.1 Investigación de campo.....	28
3.3.2 Bibliográfica documental.....	28
3.2 Tipos de investigación.....	29
3.3 Niveles de investigación.....	29
3.3.1 Exploratorio.....	30

3.3.1.1 Análisis del diagrama Ishikawa .....	32
3.3.2 Nivel Descriptivo .....	33
3.4 Métodos de Investigación .....	34
3.4.1 Diagrama de procesos de las operaciones actuales.....	34
3.5 Técnicas de Investigación.....	43
3.5.1 La observación.....	43
3.5.2 La encuesta .....	43
3.6 Determinación del Universo, Población y Muestra.....	44
3.6.1 Cálculo de la Muestra .....	46
3.7 Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
3.7.1 La observación.....	46
3.7.2 La encuesta .....	47
3.8 Proceso de Recolección de Datos .....	47
3.9 Análisis e Interpretación.....	48
3.10 Análisis del Proceso de Investigación.....	54
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>55</b>
4.1 Tema.....	55
4.2 Introducción .....	55
4.3 Objetivo.....	56
4.3.1 Objetivo General .....	56
4.3.2 Objetivos Específicos.....	56
4.4 Justificación .....	56
4.5 Aplicación de la Propuesta.....	57
4.5.1 Descripción de la Empresa .....	57
4.5.1.1 Antecedentes .....	57
4.5.1.2 Razón Social .....	58
4.5.1.3 Ubicación de la Empresa .....	59
4.5.1.4 Misión.....	59
4.5.1.5 Visión .....	60
4.5.1.6 Valores.....	60
4.5.1.7 Principios .....	60
4.6 Análisis Situación Actual del Área de Postcosecha .....	61
4.6.1 Objetivos del Área de Postcosecha .....	61

4.6.2 Identificación de Niveles .....	62
4.6.2.1 Nivel Operativo .....	63
4.6.2.2 Nivel Administrativo.....	63
4.6.3 Zona Organizacional del Área de Postcosecha .....	63
4.6.4 Organigrama Estructural y Funcional del Área de Postcosecha .....	66
4.6.5 Estructura Actual de la Empresa Rosesuccess Cía. Ltda. ....	68
4.6.5.1 Estructura Orgánica .....	68
4.6.6 Situación del Mercado.....	70
4.6.6.1 Cartera de Productos de la “EMPRESA FLORÍCOLA ROSESUCCESS CÍA. LTDA” .....	70
4.6.7 Situación Competitiva .....	73
4.6.8 FODA de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA.....	75
4.6.8.1 Fortalezas .....	75
4.6.8.2 Debilidades .....	76
4.6.8.3 Oportunidades .....	76
4.6.8.4 Amenazas .....	77
4.6.9 Estrategias en base a la matriz FODA de la Empresa ROSESUCCESS CÍA LTDA.....	78
4.6.9.1 Estrategias (FO):.....	78
4.6.9.2 Estrategias (DO): .....	78
4.6.9.3 Estrategias (FA): .....	79
4.6.9.4 Estrategias (DA):.....	79
4.7 Elaboración del Manual de Funciones para el Área de Postcosecha .....	80
4.7.1 Asignación de unidades de trabajo .....	80
4.7.2 Asignación de funciones .....	81
<b>CAPITULO IIV .....</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
5.1 Conclusiones .....	96
5.2 Recomendaciones .....	97
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Relación del proceso con los subprocesos.....	8
Figura 2 Estructura del Diagrama Causa-Efecto .....	11
Figura 3 Proceso de la cadena de frío .....	22
Figura 4 Vehículo equipado con placas .....	23
Figura 5 Cámara refrigerada.....	24
Figura 6 Diagrama de Ishikawa .....	31
Figura 7 Diagrama de procesos del área de postcosecha.....	34
Figura 8 Recepción del producto principal (rosas).....	35
Figura 9 Clasificación del producto principal (rosas) .....	36
Figura 10 Embonchado o armado de ramos.....	37
Figura 11 Movilización de bonches.....	38
Figura 12 Hidratación de bonches .....	39
Figura 13 Cuarto frío del área de postcosecha.....	40
Figura 14 Empaque y almacenamiento de pedidos.....	41
Figura 15 Zona de carga y descarga de pedidos.....	42
Figura 16 Resultados de la pregunta 1 .....	49
Figura 17 Resultados de la pregunta 2.....	50
Figura 18 Resultados de la pregunta 3.....	51
Figura 19 Resultados de la pregunta 4.....	52
Figura 20 Resultados de la pregunta 5.....	53
Figura 21 Logo de la Empresa.....	58
Figura 22 Distribución física de área de postcosecha .....	65
Figura 23 Organigrama Estructural y Funcional de Postcosecha .....	67
Figura 24 Organigrama estructural de la Empresa ROSESUCCESS.....	69
Figura 25 Tipos de variedades de rosas ROSESUCCESS .....	71
Figura 26 Tipos de variedades de rosas ROSESUCCESS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Símbolos utilizados en el diagrama de causa-efecto.....	12
Tabla 2 Determinación Universo, Población y Muestra ROSESUCCESS	44
Tabla 3 Nómina de personal del Área de Postcosecha .....	45
Tabla 4 Información numérica de cada nivel departamental .....	63
Tabla 5 Principales Empresas Florícolas de la Provincia de Cotopaxi .....	73

## RESUMEN

La investigación realizada sirvió para dar alternativas de solución que contribuyan al desarrollo de la empresa florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.”, debido a las falencias encontradas dentro del departamento de producción principalmente en el área de postcosecha, en donde hubo la necesidad de elaborar un Manual de Funciones, ya que mediante este elemento se logrará que los procesos en cada una de las zonas por las que está compuesta esta área, sean más eficientes ayudando así a la optimización de tiempo, recursos, mano de obra, esfuerzos innecesarios y a que las órdenes de pedidos sea realizadas de la mejor manera posible, todos estos aspectos serán llevados a cabo con la utilización adecuada de este manual, porque el objetivo principal de esta herramienta es beneficiar no solo al campo requerido, sino también a la Empresa. El análisis de la situación del área de postcosecha y los demás resultados obtenidos a través de la utilización de herramientas de investigación como: la observación, el diagrama Ishikawa, la encuesta y adicionalmente el levantamiento de información que se hizo en el interior de sus instalaciones, ayudó a que por dicha situación determinada todos los miembros permitieron y colaboraron para la elaboración de la presente propuesta.

### **PALABRAS CLAVE:**

- PROCESO PRODUCTIVO
- MANUAL DE FUNCIONES
- ÁREA DE POSTCOSECHA
- ZONAS DE POSTCOSECHA
- OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO

## ABSTRACT

This research conducted to provide alternative solutions to contribute the floricultural company development "ROSESUCCESS CÍA. LTDA." As a result of the shortcomings found inside the production department, mainly in the post-harvest area, where there was a necessity to elaborate a Function Manual, since this element will make the processes in each of the zones that make up this area more efficient to help to optimize time, resources, labor, unnecessary efforts and orders are made in the best possible way, all these aspects will be carried out with the proper use of this manual, because the main objective of this tool is to benefit not only the required field, but also the Company. The situation analysis of the post-harvest area and the other results obtained with research tools such as the observation, the Ishikawa diagram and the survey, in addition the information gathering that was done inside their facilities it helped to determine the situation; all members allowed and collaborated to elaborate the proposal.

### KEYWORDS:

- PRODUCTION PROCESS
- A FUNCTION MANUAL
- POST-HARVEST AREA
- POST-HARVEST ZONES
- TIME OPTIMIZATION

Checked by:

.....

Lcda. Verónica Rosales M.Sc.

## CAPITULO I

### 1.1 Tema

“Incorrecto Proceso de Funciones en el Área de Postcosecha en la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA. Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchí”.

### 1.2 Antecedentes

ROSESUCCESS CÍA. LTDA, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas que inició sus operaciones el 13 de julio del 2001, con la siembra de 2.5 hectáreas de rosas en el sector de Cajón Veracruz, parroquia de Tanicuchí, inicialmente contó con apenas 45 trabajadores con quienes comenzaron una producción de 5000 tallos diarios, el motivo de su constitución fue al incremento progresivo de la producción de las rosas en esos últimos años, vista reflejada en un nivel elevado en la provincia de Pichincha.

La Empresa al constatar la gran acogida de sus rosas en el mercado nacional decidió adquirir en el año 2004 un segundo lote de 7.5 Há en el (Sector la Ciénega), para posteriormente dedicarse a la comercialización y exportación de rosas. En agosto del mismo año pasa a pertenecer a la Asociación de Productores y Exportadores de Flores EXPOFLORES, quedando legalmente registrada como operador de Comercio Exterior en la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

En la actualidad ROSESUCCESS CÍA. LTDA, se encuentra establecida como una de las principales empresas floricultoras del país la misma que cuenta con el sello FLOR DEL ECUADOR, ayudando a la generación de empleos en sus dos plantas de producción con un total de 70 trabajadores, además está constantemente ofreciendo a los clientes nuevas y diversas variedades de rosas. Debido a su crecimiento productivo se generó un importante inconveniente en el área de postcosecha en las zonas de embarque y almacenamiento.



### **1.3 Planteamiento del problema**

En la empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA, en el área de postcosecha, en los procesos de embarque y almacenamiento de las rosas se presentaron constantes retrasos en las órdenes de los pedidos diarios e incluso semanales, lo cual llevó a trabajar horas extras para poder cumplir con los despachos de cada uno de los clientes, este inconveniente fue causado por falta de conocimiento del personal y del responsable del área, estas acciones originaron pérdida en la calidad del producto y también daños estructurales en su empaque.

Estos procesos dentro de esta área no fueron supervisadas ni controladas inmediatamente por lo que no solo se mantuvo en las zonas de embarque y almacenamiento, sino que también se extendieron a todas las demás zonas del área, tareas que no fueron realizadas eficientemente causando retrasos en la hora de entrega, sobrantes de los pedidos, es decir, pérdida del producto principal (rosas) y de los materiales que hacen parte del producto final (empaques).

La empresa debe conocer y mantenerse al tanto de la organización y del rendimiento real del área de postcosecha, ya que de lo contrario provocará que los flujos sean lentos, la acumulación de rosas, ramos así como también retrasos y descoordinación no solo en cada zona del proceso sino también en las entregas de pedidos, por parte de postcosecha, por ende se podrá evidenciar claramente el incumplimiento del proceso de productividad en la planta interna de la empresa propuestos por la dirección general del área y de la organización.

### **1.4 Justificación**

Mediante el desarrollo de una propuesta de mejora en las zonas internas del aérea de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS CIA. LTDA. se procura mejorar las tareas y funciones específicas de cada uno de los procesos y del personal que laboran en ese lugar, ya que, si se perfecciona la productividad en estas zonas, permitirá que el trabajo sea más ágil, es decir

que los despachos sean eficientes y sin retrasos, alcanzando con ello una satisfacción neta en todo su proceso logístico inmerso en este campo.

Esta estrategia de mejora pretende bonificar prioritariamente al área de postcosecha como a la empresa en sí, particularmente al departamento de ventas promoviendo un incremento productivo y económico que será para el beneficio de todo el personal que integra esta organización, generando calidad total en el proceso de producción y exportación de rosas, eficiencia en sus operaciones y cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes en el ámbito nacional e internacional,

La realización de este proyecto es posible porque mediante la investigación y estudio del papel que desempeña el área de postcosecha dentro del proceso logístico de la empresa se podrá tomar medidas correctivas que ayuden al mejoramiento de la productividad, así como también ayudará a poner en práctica el conocimiento aprendido en cuanto a métodos de almacenamiento, tiempos, calidad del producto y sobre todo al cumplimiento de responsabilidades.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la problemática existente en el proceso de postcosecha en la empresa ROSESUCCESS CIA. LTDA, ubicado en la Parroquia de Tanicuchi, Cantón Latacunga, mediante un análisis estadístico de rendimiento productivo de la empresa para tomar acciones de mejora en la productividad de esta área.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Investigar la situación actual del área de postcosecha en cuanto a la realización de procedimientos por medio de un diagrama de procesos para identificar la capacidad real y las operaciones con retrasos.

- Identificar las causas que originan la ineficiencia de las operaciones en este proceso a través de un diagrama de causa-efecto para realizar acciones de mejora.
- Realizar un Manual de Funciones para el área de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS CIA. LTDA, mediante la recopilación de datos estadísticos y con ello mejorar el proceso productivo de la planta.

### **1.6 Alcance**

El presente trabajo de investigación está enfocado a desarrollar un Manual de Funciones para el área de postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS CIA. LTDA, con la finalidad de mejorar el proceso logístico en el picking del producto principal (rosas), mismo que le permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado nacional e internacional además de elevar sus ingresos y generar fuentes de empleo, ya que el sector florícola constituye uno de los pilares fundamentales de la economía del país.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Proceso

##### 2.1.1 Definición

La denominación proceso viene del latín processus, cuyo significado implica progreso y avance. Un proceso se dice que es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido en esas materias iniciales (input), con el objetivo de conseguir unos resultados (output).

Algo que es importante es que no debemos confundir proceso con procedimiento, no es lo mismo. Por un procedimiento entendemos que es el conjunto de instrucciones que determinan la manera de proceder para lograr un resultado. En cambio, un proceso define que es lo que se hace, pero no indica cómo hacerlo, como vemos, es el procedimiento el que lo indica.

##### 2.1.2. Procesos y Subprocesos

Avanzando en el conocimiento de los procesos, debemos saber que no todas las actividades que se realizan en la organización son procesos. También encontramos que hay subprocesos organizativos.

Como hemos visto anteriormente, procesos es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Y los subprocesos son procesos de menor jerarquía, debido a que, bien de manera individual o colectiva, estos también hacen uso de los recursos transformándolos o añadiéndoles valor dentro del sistema de gestión. Son partes que se encuentran bien definidas en un proceso.

La identificación de estos puede ser de gran utilidad para aislar los problemas que puedan surgir y dar lugar a diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

### 2.1.3 Proceso Funcional

La estructura de la empresa se concibe, como una red o complejo donde se integran un conjunto de relaciones de distinta naturaleza. En el sistema de flujos se concibe a la estructura desde tres dimensiones:

- **Estructura funcional o conjunto de tareas:** son las actividades y procesos para lograr los objetivos de la organización.
- **Estructura jerárquica:** por la que se ordenan las determinada autoridad y niveles de responsabilidad plan común.
- **Estructura de decisión:** que facilita una elección económica por los elementos, con capacidad para ello, de la forma más racional y eficiente posible.

### 2.1.4 Características de un Proceso

Para establecer si una actividad que realiza una organización es un proceso o subproceso, podemos fijarnos en algunas características en primera instancia de las actividades:

- Estas tienen una misión claramente definida.
- Se pueden descomponer en tareas u operaciones.
- Conllevan unas entradas y unas salidas (input y output), además se pueden identificar a los proveedores, a los clientes y el producto final.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- Pueden ser estabilizadas mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).

### 2.1.5 Clasificación de los Procesos:

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

### **2.1.5.1 Procesos estratégicos**

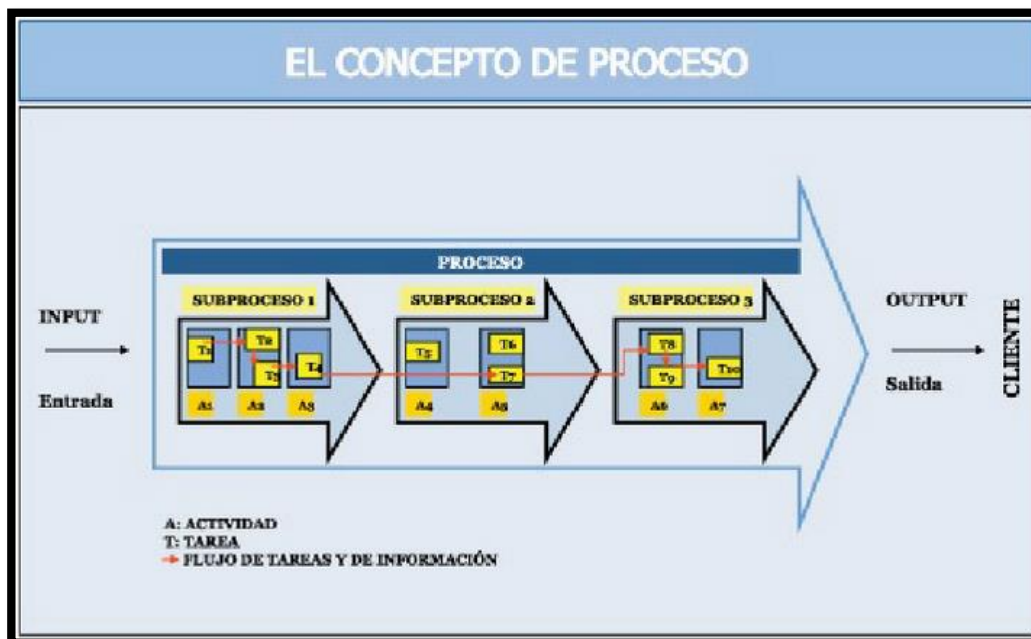
Son los que se dirección y gestión a la organización. Definen y controlan las de organización, sus políticas y estrategias, estando en relación muy directa con la misión/visión de la organización. En este sentido, de ellos depende la configuración y gestión de los procesos operativos y de los de apoyo o soporte.

### **2.1.5.2 Procesos operativos**

Son los procesos que tienen relación directa con el cliente externo, necesarios para realizar el producto y/o servicio, a partir de ellos, el cliente percibirá y valorará la calidad. Se les puede denominar también como clave ya que operan directamente sobre la demanda del cliente. Son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos, las estrategias marcadas por la organización y las necesidades del cliente.

### **2.1.5.3 Procesos de apoyo o de soporte**

Son los procesos que se ocupan de suministrar a la empresa todos los recursos necesarios en lo relativo a personas, materia prima y maquinaria, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Producen outputs impalpables para el cliente externo, pero fundamentales para la gestión eficiente de la organización.



**Figura 1 Relación del proceso con los subprocesos**

Fuente: (Martínez & Cegarra, 2014)

## 2.1.6 Tipos de Procesos

### 2.1.6.1 Procesos internos y procesos externos:

Como ya hemos visto en el epígrafe anterior, en todas las organizaciones podemos encontrar procesos y subprocesos que están vinculados entre ellos, formando las cadenas cliente-proveedor. Los clientes de un subproceso pasan a ser en el siguiente proceso los proveedores, y así sucesivamente. Esto da lugar a tener dos tipos de clientes diferenciados: internos y externos.

- Consideramos que son clientes internos aquellos que recogen la salida de un proceso y la transforman dentro de su proceso para introducir una nueva salida que pasa a ser la entrada del siguiente cliente en la sucesión.
- Y, los clientes externos son los clientes finales que recogen el producto terminado después de haber sido transformado a través de la cadena de procesos. Algo que es totalmente necesario es la comunicación concisa y efectiva entre proveedores y clientes, tanto externos como internos, para que cada proceso funcione correctamente. Un modo de conseguir esta comunicación es

mediante el de donde participen proveedores y clientes de forma conjunta entradas y salidas además de formas de notificación. (Martínez & Cegarra, 2014).

### 2.1.7 Elementos de un Proceso

En todo caso, los procesos no son el único elemento necesario para poder emprender un negocio. Todas las organizaciones de cualquier índole emplean una serie de elementos para conseguir desarrollar su negocio, la misión para la cual existen. Los elementos principales son los siguientes:

- **Los clientes y los requisitos a satisfacer que**, de manera directa o indirecta, nos solicitan. Sin clientes nada es posible.
  - Los clientes pueden ser externos, los que adquieren los productos y servicios generados por la organización, y los clientes internos, todo el personal de la entidad, pues todos reciben de alguien de la organización algo que emplean para realizar su trabajo.
- **Recursos:** pueden ser de distinta naturaleza:
  - **Personas:** son uno de los recursos principales, pues imprimen carácter a una organización y en ellas reside una porción significativa del conocimiento disponible.
  - **Materia prima:** representa a los materiales, la información, la energía..., en general entradas que se van a incorporar y transformar en los procesos para generar un producto o servicio. La buena calidad de las entradas influye notablemente en el resultado final.
  - **Maquinaria:** son los equipos y herramientas utilizados para transformar la materia prima.
  - **Infraestructura:** es el espacio y las instalaciones necesarias para desarrollar el negocio. La infraestructura puede ser física y lógica.
  - **Capital:** todos los negocios necesitan capital para poder realizar las inversiones necesarias (por ejemplo,



infraestructura, equipos...) y mantener la actividad (por ejemplo, compra de materia prima, remuneración a las personas...).

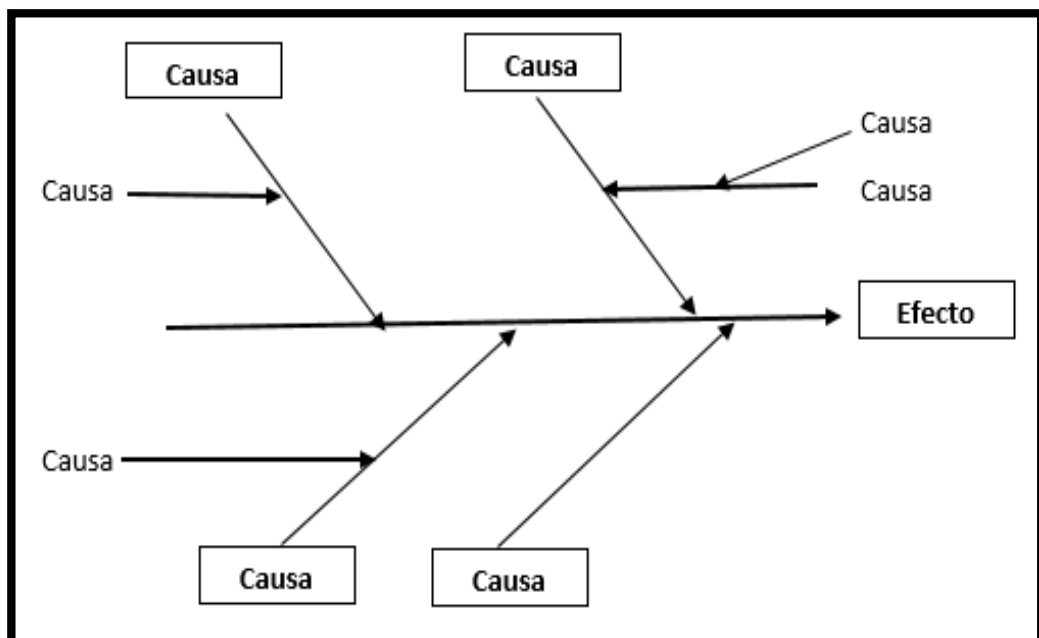
- **Conocimiento:** se trata del saber hacer (know how) de la organización, la información necesaria para poder desarrollar el negocio y crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Se suele recoger en documentos y en sistemas informáticos, además de estar de forma individual en las personas que trabajan para la organización.
- **Documentos (manuales, procedimientos, instrucciones...):** en gran medida está relacionado con el recurso anterior, el que hemos denominado “conocimiento”, pero no exclusivamente, y por ello aparece diferenciado. Por un lado, estarían todos los documentos que contienen directrices para el funcionamiento de la organización y sus procesos (manuales, procedimientos, instrucciones, planes...) y por otro los documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de las actividades realizadas en los procesos, denominados comúnmente registros.
- **Estructura organizativa:** los roles, responsabilidades y autoridades necesarias para coordinar el trabajo de las personas.
- **Procesos:** cada proceso está constituido por un conjunto de actividades interrelacionadas, que se ponen en marcha cada vez que es necesario generar un entregable para un cliente interno o externo a la organización. Constituyen los métodos de trabajo imprescindibles para generar los productos y servicios propios de cada entidad.
- **Productos y servicios:** son el resultado de los procesos que con unas determinadas especificaciones, características o atributos se entregarán a los clientes que los solicitan.
- **Directrices generales de funcionamiento (política, estrategia, objetivos a conseguir...):** dependiendo de lo evolucionada que

esté una organización, estas directrices serán más o menos explícitas y reconocibles. (Pardo , 2017).

## 2.1.8 Representación gráfica de los Procesos:

### 2.1.8.1 Diagrama Causa - Efecto

¿Qué es el diagrama causa - efecto?: Diagrama que muestra la relación sistemática entre un resultado fijo y sus causas. El Diagrama Causa - Efecto es una técnica de análisis en la resolución de problemas, desarrollada formalmente por el Profesor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, en 1943, quien la utilizó con un grupo de ingenieros en una planta de la Kawasaki Steel Works, para explicar cómo diversos factores que afectan un proceso pueden ser clasificados y relacionados de cierta manera. El "resultado fijo" de la definición es comúnmente denominado el "efecto", el cual representa un área de mejora: un problema a resolver, un proceso o una característica de calidad. Una vez que el problema/efecto es definido, se Identifican los factores que contribuyen a él (causas) (Maldonado, 2011, pág. 5).






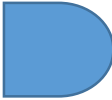

**Figura 2 Estructura del Diagrama Causa-Efecto**

Fuente: (Maldonado, 2011)

### 2.1.8.2 Diagrama de Procesos:

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos y almacenajes. (De Cervantes, 2010, pág. 1)

**Tabla 1**  
**Símbolos utilizados en el diagrama de causa-efecto**

ACTIVIDAD	SÍMBOLO	RESULTADO
Operación		Se produce o efectúa algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve.
Inspección		Se verifica calidad o cantidad.
Demora		Se retrasa el paso siguiente
Almacenaje		Se guarda o protege.

Fuente: (De Cervantes, 2010)

## 2.2 Área

### 2.2.1 Definición:

Los departamentos, áreas de responsabilidad, divisiones o áreas funcionales de una empresa son la agrupación homogénea de las principales funciones que ésta realiza; es decir, cada una conjunta actividades y funciones que, organizadas en puestos, conforman y dan estructura a la organización. Mediante esta estructura es posible administrar mejor a toda la empresa, ya que de lo contrario sería muy complicado llevar a cabo el control, seguimiento y mejora de las múltiples actividades que se realizan en ella.

### 2.2.2 Importancia

Sin esta división especializada del trabajo, la empresa sería un desorden, al no poder administrarse a sí misma ni satisfacer de una manera oportuna las necesidades de la sociedad que le dio origen. El éxito de una empresa, el prestigio, su posicionamiento, no dependen exclusivamente de cierta área funcional específica, sino de la coordinación de esfuerzos y del trabajo sistémico entre cada una de ellas.

### 2.2.3 Área Importante dentro de una Empresa:

- **Capital humano:** Una de las áreas de mayor trascendencia dentro de la empresa es la de Recursos humanos o Personal. Las personas que la integran hacen posible lograr los objetivos propuestos. Cada una de ellas posee características únicas y valiosas que contribuyen al éxito de las empresas, por lo que la administración debe poner especial atención en ellas.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren, los recursos humanos pueden ser: Obreros u operativos, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores. (Guerrero & Galindo, 2014)

#### 2.2.4 Principios y Directrices Indispensables

- **Unidad Organizacional:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto solo es justificable para alcanzar la misión de la organización.
- **Especialización:** Este principio postula que el trabajo de una persona o un área deben limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los fines de la empresa. La autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de mando:** Este principio establece que al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe designarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse a más de un superior. La duplicidad de mando es similar a reportarse a un monstruo de dos cabezas.
- **Difusión:** Todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la empresa deben darse a conocer a todas las áreas involucradas, con la finalidad de que estos se lleven a cabo. De nada sirven excelentes diseños organizacionales si nadie los conoce.
- **Amplitud o tramo de control:** Este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas o subordinados (para asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión, así como en la atención de las funciones estratégicas) responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

- **Coordinación:** Las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio en todas las funciones de la empresa, ya que todas las áreas están interrelacionadas y la falta de coordinación puede ocasionar cuellos de botellas.
- **Mejora Continua:** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos. (Much, 2006).

## 2.3 Zona

### 2.3.1 Definición

Una zona, es un área delimitada por una franja que lo rodea. Estos límites son variables que no solo dependen de la geografía de un mapa, al contrario, el concepto de Zona puede ser aplicado en diferentes campos que no están relacionados a la posición geográfica de un espacio determinado que es en realidad, el uso más común que se le da a esa palabra. Las razones por las que se le establecen los límites que demarcan una zona pueden ser políticas, administrativas, culturales, circunstanciales, económicas y hasta de seguridad. (General Z, 2014, pág. 1)

### 2.3.2 Función

Un proceso asignado a una zona puede manipular, supervisar y comunicarse directamente con otros procesos asignados a la misma zona. El proceso no puede llevar a cabo estas funciones con procesos que están asignados a otras zonas del sistema o con procesos que no están asignados a ninguna zona. (Oracle, 2012, pág. 1)

### **2.3.3 Clasificación de Zonas**

#### **2.3.3.1 Muelles y zonas de maniobra**

Espacios destinados a las maniobras que deben realizar los vehículos para entrar, salir y posicionarse adecuadamente para proceder a su (des)carga.

#### **2.3.3.2 Zona de recepción y control**

Dentro de la secuencia de actividades y una vez descargadas las mercancías del vehículo que las ha transportado, es preciso proceder a la comprobación de su estado, de las cantidades recibidas y a la clasificación de los productos antes de situarlos en sus lugares de almacenamiento.

#### **2.3.3.3 Zona de stock-reserva**

Esta zona es la destinada a ubicar los productos durante un determinado periodo de tiempo. En ella deben incluirse no solo los espacios necesarios para alojarlos, sino los adicionales para pasillos y para los elementos estructurales que pueden formar las estanterías de soporte.

#### **2.3.3.4 Zona de picking y preparación**

Esta zona está destinada a la recuperación de los productos de sus lugares de almacenamiento y a su preparación para ser enviados adecuadamente.

#### **2.3.3.5 Zona de salida y verificación**

Antes de proceder a la carga del vehículo, es preciso consolidar la totalidad de las mercancías a enviar, pudiendo ser conveniente realizar un proceso de verificación final de su contenido.

### **2.3.3.6 Zona de oficinas y servicios**

El tipo, volumen y organización de las operaciones administrativas a realizar en el almacén exigen la dedicación de espacios convenientemente equipados para alojar las oficinas, así como los servicios auxiliares que precisará tanto el personal administrativo como el operativo.

### **2.3.3.7 Otras zonas especializadas:**

#### **2.3.3.7.1 Cámaras frigoríficas**

El almacenamiento de productos que requieren el mantenimiento de bajas temperaturas se realiza en cámaras frigoríficas.

El tamaño y cantidad de las cámaras deberá decidirse bajo los mismos criterios y consideraciones utilizadas para cualquier otra mercancía; pero aquí además deberán considerarse las diferentes temperaturas y humedades que requieren los diversos productos para ser almacenados.

#### **2.3.3.7.2 Devoluciones**

Si el volumen de devoluciones es importante, se hace conveniente crear unos espacios destinados a ubicar temporalmente los envíos que, por razones diversas, conocidas o no, han sido rechazados por sus destinatarios. En esta zona se suelen realizar las operaciones de desembalaje, selección y clasificación de los artículos devueltos para su reconocimiento y posible aceptación de las causas hasta la resolución de las medidas a tomar. (Pau & Navascúes, 2001).

## **2.4 Postcosecha**

### **2.4.1 Definición:**

Conjunto de técnicas aplicadas a frutas y hortalizas frescas desde la cosecha en adelante, tendientes al mantenimiento de la calidad obtenida en el campo, para posibilitar que estos productos perecederos se



encuentren disponibles al consumidor con su máximo grado de frescura, sabor y valor nutritivo.

## **2.4.2 Una Técnica de Postcosecha.**

### **2.4.2.1 Refrigeración**

El frío es una de las técnicas más ampliamente utilizada en el mundo para reducir el deterioro postcosecha de frutas y hortalizas frescas. Como ya se ha mencionado, el aumento de la temperatura tiene un efecto más que proporcional sobre el aumento de la respiración y con ello, sobre el deterioro. Adicionalmente, el uso del frío permite reducir la deshidratación, deprime el metabolismo de los frutos e inhibe el crecimiento de hongos y bacterias. (De La Carolina, 2009).

### **2.4.3 Objetivo**

Tienen por objeto mejorar el aspecto del producto y mantener su frescura y calidad haciéndolos más atractivos al consumidor. Como difícilmente pueden extender la vida útil del producto más allá de 60 días, es necesario que la cosecha se realice a partir del momento en que se inicia el proceso de maduración fisiológica. (Robles, pág. 60).

### **2.4.4 Ámbito de la Postcosecha dentro del Proceso**

La postcosecha es parte integral de la cadena alimentaria y se ubica desde que el producto es cosechado hasta que llega al consumidor para su consumo fresco o hasta que el producto es utilizado como materia prima para su posterior procesamiento.

En ese sentido es un área intermedia entre la producción agrícola y el procesamiento de alimentos pero que requiere un enfoque integral y multidisciplinario debido a la complejidad de la logística involucrada que incluye preparación, mantenimiento, transporte y distribución de productos perecederos muchas veces a grandes distancias de los lugares de producción.

### **2.4.5 Consideraciones Generales**

La postcosecha maneja un producto vivo, por lo que hay que poner especial énfasis a los factores que influyen la fisiología del mismo. Los principales factores a considerar son: Producto, Ambiente de la postcosecha, Plagas y Enfermedades. (Torres, 2008).

### **2.4.6 Proceso del Área de Postcosecha**

Este proceso tiene como objetivo asegurar que las órdenes de los clientes sean despachadas cumpliendo los requerimientos y especificaciones por ellos definidas a través de la oficina de comercialización.

Para dar inicio a este proceso, es necesario disponer de todos los materiales e insumos necesarios para empacar la rosa requerida, las rosas se cortan muy temprano en la mañana es por eso que en este proceso las primeras horas del día son de mayor actividad.

#### **2.4.6.1 Transporte:**

La flor cortada se coloca inmediatamente en agua y es transportada en plásticos para evitar el maltrato de las rosas, desde su cultivo hasta la postcosecha el transporte se hace mediante rieles dependiendo de la finca, el nivel de tecnificación es diferente puede ser manual o automatizado.

#### **2.4.6.2 Hidratación y lavado**

Después de haber llegado a la sala de postcosecha, se sumerge la flor en tanques donde serán debidamente hidratadas en mallas o plásticos con la finalidad de mantener la calidad de la rosa que es sensible al etileno después del corte.

El lavado de la rosa se hace con una concentración de ácido cítrico en el agua que ayuda al PH, también se aplica plaguicidas para evitar todo tipo de plagas o insectos. El agua hidratante es muy importante que sea

cambiada máximo cada tres días, para evitar cualquier tipo de contaminación.

#### **2.4.6.3 Clasificación**

Se clasifica a la flor como, flor nacional y flor de exportación, seleccionándolas por tamaño de botón, longitud del tallo, grado, color y punto de corte según lo que el cliente necesite, el personal de postcosecha se encarga de controlar el punto de apertura y el tamaño de cabeza de la flor, en esta clasificación también se realiza el corte de follaje.

#### **2.4.6.4 Embonchado**

Una vez clasificadas las flores se procede al embonchado de acuerdo al mercado al que va dirigido; usando cartón corrugado se empaca de 20 o 25 tallos cada bonche dependiendo de la variedad, del tamaño y botón de la rosa, para que el bonche no vaya muy apretado.

#### **2.4.6.5 Etiquetado**

Después del embonchado se realiza el corte, mediante la máquina cortadora de tallos a la medida deseada, se corta el follaje y se realiza el ligado de los tallos para evitar desprendimientos.

Con los bonches ya listos van siendo etiquetados identificando la variedad, longitud día de corte, para seguir un control de lo solicitado por el cliente, se coloca el capuchón de plástico microperforado.

#### **2.4.6.6 Cuarto frío**

Los bonches pasan por un tratamiento obligatorio preventivo y de hidratación en prefrio hasta llevarlos a la sala de cuartos fríos, allí se hace el control de calidad para asegurar los resultados del proceso de selección.

La conservación y almacenamiento adecuado se logra a través de un permanente control de temperatura en cuartos fríos medidos por un control digital de temperatura. La temperatura ideal va de 2-4°C.

#### **2.4.6.7 Empaque y Embalaje**

Finalmente las flores empacadas son ubicadas en estanterías en cuartos fríos con temperatura de 0-2 °C, las rosas deberán cumplir con 24 horas de hidratación antes de ser despachadas y se embalaran las rosas en cajas con el logotipo de la finca.

La caja de 150 tallos pesa aproximadamente 22 kilos, dependiendo de la longitud del tallo y de la variedad.

#### **2.4.6.8 Transporte y Distribución**

La flor ya empacada y lista es transportada en camiones refrigerados desde la finca hasta la agencia de carga, esta se responsabiliza de entregar la flor a su destino final. (Velez, 2009).

### **2.5 Cadena de Frío**

#### **2.5.1 Definición**

Es el conjunto de acciones logísticas dirigidas a controlar la calidad de un bien fresco o perecible desde su extracción o fabricación hasta que llegue al consumidor final.

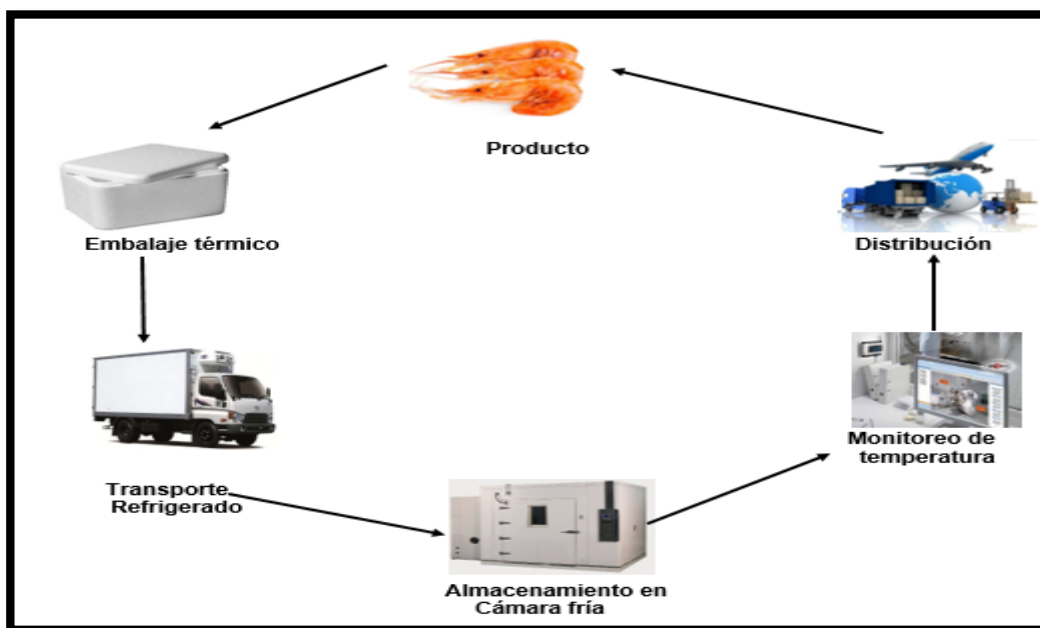
Estas acciones se realizan mediante el control de temperatura, de humedad, de aislamiento térmico, para impedir que se alteren las características naturales del bien durante el transporte, trasbordo y distribución final.

Hoy en día es importante debido principalmente a que los productos frescos han aumentado su relevancia frente a los congelados o conservas, esto para el caso de los perecibles.

#### **2.5.2 Proceso de la Cadena de Frío**

La cadena de frío se compone de una sucesión de procesos logísticos, tales como: almacenamiento, distribución, embalaje, transporte, cargue y descargue, que necesitan mantener una temperatura

y humedad relativas controladas desde la fabricación del producto hasta que llegue al consumidor final.



**Figura 3 Proceso de la cadena de frío**

Fuente: (Mendoza, Alfaro, & Paternina, 2015)

### 2.5.3 Eslabones de la Cadena de Frío

En este proceso es necesario tener en cuenta aspectos importantes relacionados con la clase de producto, el empaque y el sistema de congelación que se utiliza. Se pueden utilizar sistemas tales como: aire frío en cámara, hidrogenado, aire forzado, contacto con el hielo, evaporativo. En una Cadena de frío se pueden identificar los siguientes eslabones:

#### 2.5.3.1 Transporte refrigerado

Dependiendo del modo de transporte, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- **Rapidez:** para transportar el producto de manera que se reduzca su vida útil lo menos posible.
- **Seguridad:** en la protección de los productos, lo cual significa mantener una temperatura óptima para cada producto.

### 2.5.3.2 Equipos de frío Para el transporte terrestre

Vehículos con cajas isotérmicas Es un ensamblaje de paneles aislantes en las puertas, piso y techo que limitan el intercambio de calor entre el interior y el exterior. Estos vehículos no cuentan con equipo de producción de frío.

### 2.5.3.3 Vehículos con equipo de frío:

Disponen de un equipo autónomo para producción de frío.

### 2.5.3.4 Vehículos equipados con placas:

Estas placas contienen geles líquidos inocuos (placas eutécticas) que tienen la propiedad de acumular energía térmica frigorífica para prolongar el estado de congelación. Este sistema permite pre-enfriar la caja y congelar los tubos eutécticos en las horas de la noche con la utilización de corriente eléctrica.



**Figura 4 Vehículo equipado con placas**

Fuente: (Mendoza, Alfaro, & Paternina, 2015)

### 2.5.3.5 Cámara refrigerada en los puntos de venta:

El lugar donde se mantienen los productos en frío se denomina “cuarto frío”, “cámara frigorífica” o más comúnmente “cava”.



**Figura 5 Cámara refrigerada**

Fuente: (Mendoza, Alfaro, & Paternina, 2015)

#### **2.5.4 Objetivo de la Cadena de Frío:**

El objetivo de la cadena de frío es conservar y mantener los productos perecederos dentro de los rangos de temperatura que necesita para mantenerse estables. La estabilidad es la capacidad de un producto de conservar sus propiedades dentro de los límites especificados de tiempo de conservación.

#### **2.5.5 Importancia de la Cadena de Frío**

La pérdida de la temperatura óptima de refrigeración o congelación en cualquiera de los eslabones de la cadena de frío perjudica la seguridad y la calidad del alimento. Mantener la cadena de frío resulta fundamental a la hora de garantizar la seguridad alimentaria de los alimentos. (Mendoza, Alfaro, & Paternina, 2015).

### **2.6 El Producto**

#### **2.6.1 Definición**

El producto se define como el conjunto de atributos físicos o psicológicos que el consumidor considera que un determinado bien o

servicio tiene para satisfacer sus deseos o necesidades. (Ruiz & Parreño, 2013)

## **2.6.2 Atributos de un Producto**

### **2.6.2.1 Atributos físicos**

Es un concepto similar al posicionamiento físico anteriormente mencionado, y se refieren fundamentalmente a los rasgos materiales y tangibles del producto. Algunos ejemplos de atributos físicos son:

- Colores.
- Tamaño.
- Diseño.
- Empaquetado
- Presentación, Etc.

### **2.6.2.2 Atributos funcionales**

Sirven para definir las prestaciones y utilidades del producto. Todos los atributos físicos pueden ser funcionales. He aquí una lista de distintos tipos de atributos físicos y funcionales del producto en el mercado: Sabores y olores, Imagen de marca, Logotipo, Etc. (Soria , 2017).

### **2.6.3 Productos Perecederos**

Los productos perecederos son aquellos que comienzan a descomponerse de manera sencilla. Agentes como la temperatura, la humedad o la presión son determinantes para que el alimento comience su deterioro. Cualquier producto que degrade su calidad con el tiempo se considera perecedero, debido a que puede perder sus propiedades fisicoquímicas por efectos del aire y el calor, lo cual permite la formación de microorganismos que pueden conducir a la descomposición del producto.



La **percecibilidad**: es el tiempo que tarda un alimento en comenzar a degradarse y perder sus propiedades nutricionales y alimentarias.

### **2.6.3.1 Clasificación de los Productos Perecederos**

#### **2.6.3.1.1 Alimentos altamente perecederos**

Esta clase de alimentos tienen un alto contenido de agua y nutrientes; por esa razón se descomponen rápidamente al estar en contacto con el aire. La descomposición de estos alimentos representa el máximo riesgo de intoxicaciones. Ejemplo: carnes rojas, pescado, pollo, lácteos, etc.

#### **2.6.3.1.2 Alimentos semiperecederos**

Estos alimentos son los que al contacto con el aire se descomponen más lentamente, debido a que contienen menos agua y nutrientes y además han pasado previamente por un proceso de producción. Ejemplo: pan, galletas, etc.

#### **2.6.3.1.3 Alimentos poco perecederos**

Estos alimentos por su propia naturaleza tienen un muy bajo riesgo de sufrir descomposición al contacto con el aire. Ejemplo: arroz, azúcar granos, etc.

### **2.6.3.2 Categoría de los Productos Perecederos**

- **Carne cruda de res, pollo, cerdo, pescado o de cualquier otra carne para el consumo humano.** Carne procesada, como jamón, salchichas, etc.
- **Leche cruda y sus derivados lácteos,** tales como queso, yogur, mantequilla, etc.
- **Frutas y verduras:** algunas frutas y verduras, tales como manzanas, peras, uvas, brócoli, espinaca, coliflor, etc., requieren de un proceso de maduración y conservación en temperaturas controladas.

- **Materias primas:** algunas industrias utilizan materia prima que requieren de una cadena de frío antes de ser procesadas; por ejemplo, la carne de atún antes de ser enlatada.
- **Alimentos congelados:** como los helados, alimentos precocidos, alimentos apanados, pulpa de frutas. También se requiere con la carne de pollo, pescado, etc., para aumentar su vida útil
- **Floricultura:** para asegurarse de que las flores lleguen frescas al consumidor final.
- **Medicamentos:** algunos medicamentos requieren ser mantenidos en temperaturas controladas para su conservación, especialmente las vacunas. (Mendoza, Alfaro, & Paternina, 2015).

## CAPITULO III

### EJECUCIÓN DEL PLAN METODOLÓGICO

#### 3.1 Modalidades de la investigación

Los tipos de modalidades de investigación que se utilizó para el desarrollo del presente proyecto fueron:

##### 3.1.1 Investigación de campo

La investigación de campo, puesto que el estudio de la problemática se realizó mediante una visita personal a la empresa, específicamente al lugar en donde se originó el suceso determinado, pudiendo constatar el incorrecto funcionamiento del área de postcosecha, evidenciando la realización de los procedimientos en cuanto a la preparación de pedidos de rosas y al mismo tiempo se verificó el inadecuado proceso de funciones en cada una de las zonas que componen esta planta, tales como son: zona de recepción del producto principal (rosas), zona de clasificación, zona de embonchado, movimiento de bonches, zona de hidratación, cuarto frío, dpto. de ventas, zona de empaque, zona de almacenaje, y en la zona de carga y descarga.

##### 3.3.2 Bibliográfica documental

La investigación bibliográfica documental, debido a que se basó en información de origen secundario como fue la del marco teórico porque en él se manejaron diferentes fuentes de consulta lo que permitió adentrarse teóricamente en aspectos relacionados con el caso de estudio, a través de la cual se logró ampliar el conocimiento en cuanto al origen del problema y sus posibles causas en el área de postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS, estas referencias utilizadas permitieron dar constancia sobre el inconveniente encontrado en dicho lugar.

### **3.2 Tipos de investigación**

En este tipo de análisis de caso se hizo el uso de la investigación no experimental porque no se realizó ninguna clase de experimento, pues sencillamente se fundamentó en la información derivada del problema, en donde se realizó una examinación del lugar de los hechos, es decir al área de postcosecha, en donde el percance identificado está provocando contrariedades en el proceso de actividades en las zonas antes mencionadas, allí también se evidenció claramente no solo las causas que posiblemente la originó sino también las dificultades que estas causan a los trabajadores en los puestos de trabajo asignados.

En atención a la problemática expuesta los principales inconvenientes detectados en dicha indagación fueron:

- Falta de conocimiento en cuanto a las funciones específicas a realizar cada una de las personas en las diferentes zonas del proceso de postcosecha, debido a no tener experiencia o las instrucciones necesarias puede llevar a generar retrasos e incluso pérdida del producto principal (rosas).
- Demora en proveer materiales necesarios para el procesamiento y preparación de pedidos de rosas, puesto que esto provoca aplazar el tiempo de pedido y con ello la acumulación de rosas en las principales zonas encargadas de este procedimiento.
- Falta de motivación y capacitación frecuente a todo el personal del área de Postcosecha, ya que esto puede originar una baja en el rendimiento laboral de los trabajadores, también causar discordia y en otros casos el abandono del lugar de trabajo.

### **3.3 Niveles de investigación**

Los tipos de niveles de investigación que se manejaron en este proyecto fueron:

### 3.3.1 Exploratorio

A través del recorrido que se realizó en la empresa ROSESUCCESS específicamente a las instalaciones de postcosecha, se pudo conocer con más exactitud las causas y efectos de la problemática identificada dentro de esta área, es decir cómo se originaron y de qué manera estas se presentaron en las distintas zonas del proceso, toda esta información detectada visualmente se la pudo registrar de forma escrita y explícita, misma que a su vez ayudó para la correcta interpretación de los aspectos observados.

Además de la examinación en dicho proceso, se logró averiguar un poco más allá de la situación actual por la que cruza el área de postcosecha, debido a que se consiguió estar en contacto con las personas que realizan diariamente sus labores en cada una de las zonas de dicho lugar, en donde gracias a su colaboración y predisposición se pudo conversar e indagar con ellos sobre ciertas cuestiones referentes a las actividades que realizan para cumplir con la preparación de pedidos de rosas de cada uno de los clientes.

Una vez determinados dichos percances originados por consecuencia del problema, se procedió a realizar el diagrama de Ishikawa o gráfico de (causa-efecto) puesto que este ayudó analizar minuciosamente cada uno de los inconvenientes hallados, en efecto contribuyó a descubrir y evaluar específicamente los daños y contratiempos provocados por dichos incidentes funcionales dentro de todo el proceso productivo de rosas en este campo. (ver figura 11)

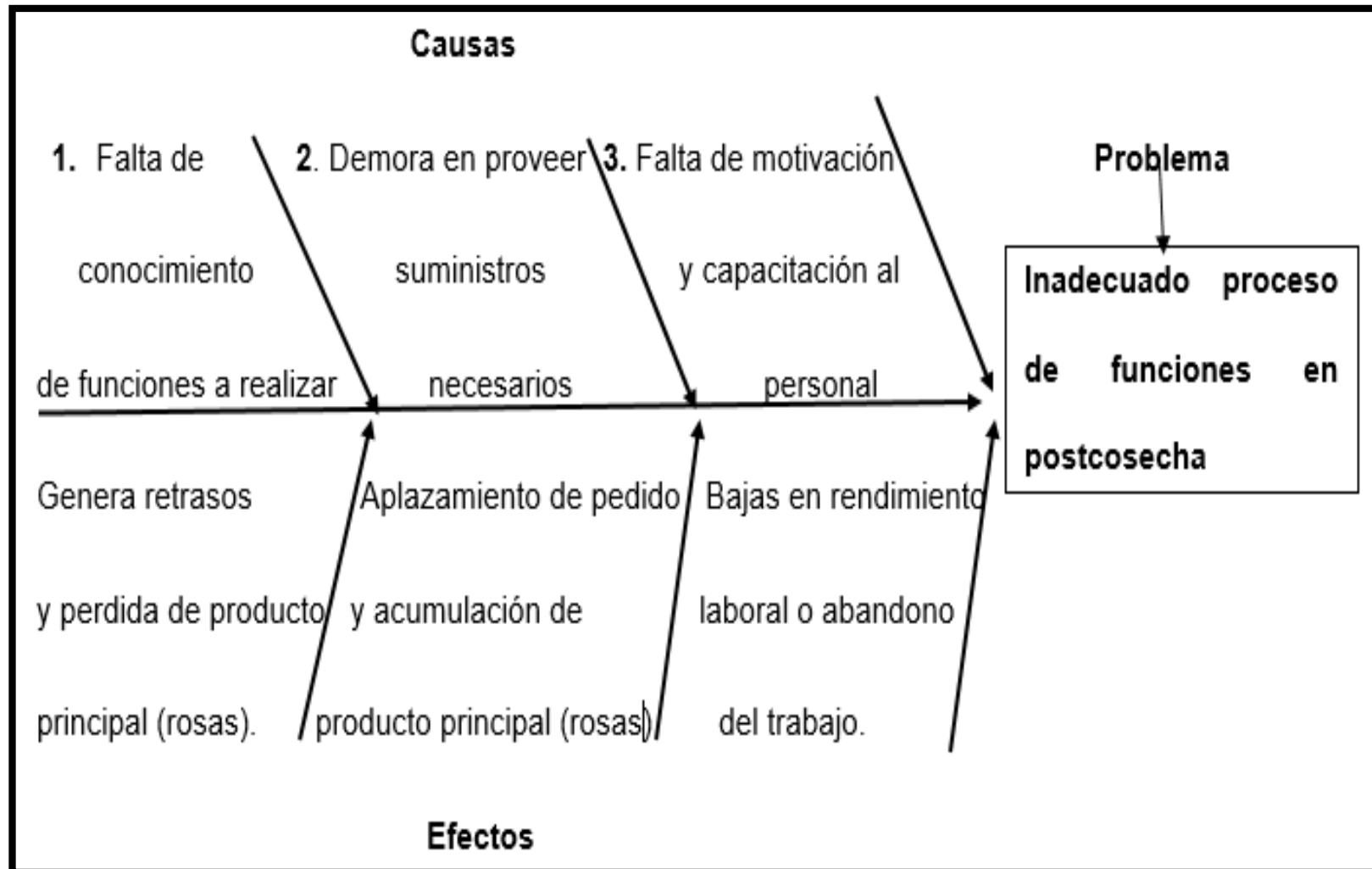


Figura 6 Diagrama de Ishikawa

### **3.3.1.1 Análisis del diagrama Ishikawa**

#### **Causa-efecto 1**

La primera causa que se encontró durante la inspección del lugar fue la falta de conocimiento de funciones a realizar por el personal de postcosecha en cada una de las zonas del proceso de producción, motivo por el cual dio origen a un efecto significativo como es el de generar retrasos en el desarrollo del cumplimiento de pedidos al igual que pérdida del producto principal (rosas),

#### **Causa-efecto 2**

En esta segunda causa descubierta en el área antes mencionada, se observó que la demora en proveer los materiales necesarios para seguir con el avance del proceso de pedidos puede ocasionar una consecuencia importante tal como es el aplazamiento de las órdenes de adquisición de rosas, efecto que a la vez causa inconformidad con el cliente y del mismo modo puede producir la acumulación del producto principal (rosas).

#### **Causa-efecto 3**

Por último, se pudo verificar mediante una indagación personal con un trabajador del área, que no se realiza usualmente capacitaciones ni motivaciones integras a los empleados de postcosecha, producto de esto ha originado disminución en el rendimiento laboral en cuanto a las tareas por cumplir, pero en la mayoría de los casos el no proporcionar las instrucciones necesarias a los trabajadores ha ocasionado el abandono del lugar de trabajo.

#### **Análisis general:**

De acuerdo con el análisis de las evidencias que se localizó anteriormente en las operaciones del área de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS, se llegó a la conclusión de que los inconvenientes que se originan no solo dentro un proceso productivo sino también dentro de cualquier área o departamento que integra una compañía deben ser

controladas o supervisadas regularmente, con el fin de poder realizar evaluaciones necesarias para que estas no afecten directamente su desarrollo.

### **3.3.2 Nivel Descriptivo**

Mediante la investigación que se realizó en el área de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS, se pudo constatar visualmente que en el interior de esta instalación no se maneja un adecuado proceso de funciones en las distintas zonas de producción y preparación de pedidos de rosas, razón por la cual no solo ha acarreado afectaciones a esta misma planta, sino también ha perjudicado a toda la empresa ya que su desarrollo y crecimiento tanto económico y productivo en el mercado internacional dependen de un 90% de su apropiado funcionamiento interno.

Todos estos inconvenientes encontrados en cada zona del proceso de postcosecha han provocado que en reiteradas ocasiones el pedido retorne a la empresa, debido al retraso en su preparación y lógicamente en su transporte hacia el aeropuerto, problema por el cual lleva a la empresa a malgastar la mercancía por motivo de devolución, lo que contrae una pérdida importante como es la de sus clientes y un desperdicio del producto principal (rosas), porque como es un producto perecedero no se puede volver a reutilizar ya que debe de tener ciertos cuidados en su manejo y en la conservación de la calidad.

A través de este análisis que se hizo en el lugar del problema, se logró recaudar más información en cuanto al flujo del proceso productivo de la empresa, entre los aspectos encontrados con más relevancia están; el nivel de capacidad del área, el tiempo de preparación de pedidos y las causas para la pérdida del producto principal (rosas), todos estos contratiempos fueron tomados con gran importancia para conocer el funcionamiento real de la misma.



### 3.4 Métodos de Investigación

Para el desarrollo del presente estudio investigativo se utilizó el método deductivo (general – particular), mismo que nos permitió determinar el problema principal; el Incorrecto Proceso de Funciones en el Área de Postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

Una vez identificado el problema principal se procedió a investigar los posibles inconvenientes en las zonas del proceso productivo del área de postcosecha, para lo cual se realizó el siguiente diagrama de procesos de las operaciones actuales con la finalidad de conocer la forma y orden en que estas son realizadas diariamente, mismas que se muestran en la siguiente presentación:

#### 3.4.1 Diagrama de procesos de las operaciones actuales

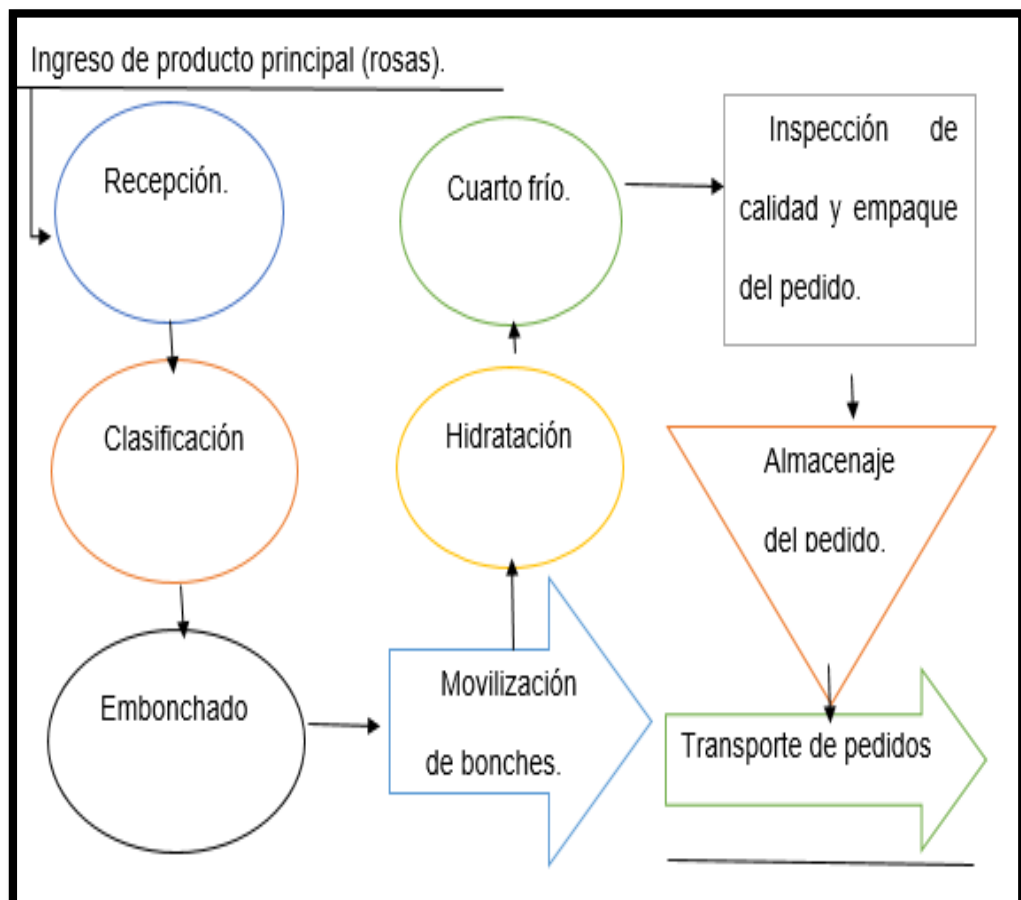


Figura 7 Diagrama de procesos del área de postcosecha

Después de la identificación de cada una de las falencias encontradas en el proceso de producción del área de postcosecha, se realizó un análisis de manera detallada de cada uno de ellos debajo de su respectiva imagen mismos que se muestran y describen a continuación.

- **La zona de recepción del producto principal (rosas).** - Es la primera actividad que se realiza dentro del área de postcosecha, es decir aquí son recibidas las distintas variedades de rosas por el operario encargado, quien las coloca en tanques con líquidos hidratantes de forma ordenada en las que llegan para evitar el maltrato y enfermedades.



**Figura 8 Recepción del producto principal (rosas)**

**Análisis:**

Se pudo evidenciar que la ejecución de las actividades dentro de esta zona de recepción del producto principal, no son apropiadas ya que el trabajador no posee los implementos necesarios para realizar las tareas como son: mascarilla y guantes para su protección física, lo que causa inconformidad en su puesto de trabajo.

- **En la zona de clasificación del producto principal (rosas).** - Los trabajadores llamados clasificadores son quienes se ocupan de ordenar la malla de rosas en tamaños de tallo, grosor del botón, variedades, color, calidad de la rosa, enfermedades y deshidratadas, además ellos son los encargados en decidir que tallos son para la exportación y cuáles serán para la venta en el mercado nacional.



**Figura 9 Clasificación del producto principal (rosas)**

**Análisis:**

El principal inconveniente que se halló en esta zona fue que el cambio regular del personal, ya sea permanentemente o por un determinado tiempo, motivo por el cual lleva a la empresa a contratar personas sin experiencia, problema que en repetidas ocasiones hace que el proceso se tarde más de lo establecido.

- **El embonchado o armado de ramos.** - Es una actividad que es realizada en función al cliente, porque en esta zona el encargado debe armar el ramo de acuerdo a las exigencias solicitadas por el usuario, aquí por lo general las rosas seleccionadas en el proceso anterior son colocadas en un cartón corrugado para evitar el maltrato durante su transporte, normalmente estos bonches contienen 25 tallos de rosas.



**Figura 10 Embonchado o armado de ramos**

**Análisis:**

La contrariedad primordial que se localizó para la correcta realización de los bonches de rosas dentro de esta zona, fue que la mayoría de las veces no es abastecida rápidamente de algunos materiales esenciales como son: los separadores de rosas, grapas, ligas etc., lo que retrasa la continuidad del demás proceso productivo.

- **La movilización de bonches.** - Es realizado mediante aparatos eléctricos como son la banda transportadora y guillotina que son equipos de apoyo logístico que se utiliza en el área de postcosecha debido a que favorece en la conservación de la calidad de los boches y sobre todo ayudan a movilizar de forma ordenada permitiendo optimizar tiempo y agilizar el proceso de preparación de pedidos.



**Figura 11 Movilización de bonches**

**Análisis:**

Dentro de este proceso se constató mediante una charla con la persona que realiza esta actividad, que no tiene ningún tipo de protección visual como son las gafas protectoras transparentes ya que al momento de igualar el tamaño del tallo del bonche se desprenden pequeños trozos a gran velocidad, acto que puede direccionarse hacia los ojos y causar daños físicos y psicológicos al trabajador.

- **La zona de hidratación.** - Es un lugar muy fundamental debido a que en este sitio la persona responsable traslada por un determinado tiempo los boches ya armados, a canecas que contienen líquidos preservantes y nutritivos para una mejor conservación del producto y mayor duración para el consumidor final. Por otro lado, mientras las rosas permanecen en absorción se les procede a colorar los respectivos nombres de la variedad, país de destino y códigos de identificación.



**Figura 12 Hidratación de bonches**

**Análisis:**

El contratiempo que se determinó en este sitio fue que no consta de un rótulo de zonificación, misma que indique la función e importancia que cumple dentro de esta área, situación que hace que una persona desconocida al lugar no comprenda su funcionamiento y, lo que, es más, la continuación de todo el proceso de preparación de pedidos de rosas.

- **El cuarto frío.** - Es un lugar en donde los bonches ya hidratados y etiquetados correctamente, son ubicados en esta sala a una temperatura que va de 3 a 4 °C bajo 0, aquí los bonches son situados nuevamente en canecas con líquidos de hidratación teniendo en cuenta principalmente el país de destino y así como también otras características como son: el tamaño, variedad, color y el orden de pedido. Aquí además se realiza por última vez un control de calidad del producto para constatar que éste se encuentre en óptimas condiciones.



**Figura 13 Cuarto frío del área de postcosecha**

**Análisis:**

En este antepenúltimo proceso se consiguió ingresar al interior de esta zona con el permiso de la jefe de área (Ing. Alexandra Yasig), donde se observó rápidamente su composición interna, debido a que solo pueden ingresar el personal autorizado con la indumentaria correspondiente, por lo tanto, se verificó que no tiene la necesidad de ningún tipo identificación.

- **En la zona de inspección de calidad, empaque del pedido y almacenamiento.-** Son actividades para llegar a la parte final del proceso del área de postcosecha, puesto que aquí finalmente los bunches son empacados en cajas de catón como por ejemplo en fulles o tabacos, mismos que contienen el logo de la empresa, información del país de destino y la aerolínea por donde va a ser despachada, luego se procede a su correcto almacenamiento sobre pallets de acuerdo al orden en el que van a ser enviadas y transportadas por el camión refrigerado.



**Figura 14 Empaque y almacenamiento de pedidos**

**Análisis:**

Dentro de esta zona del proceso de preparación de pedidos de rosas se evidenció un incidente al momento de almacenar las cajas de cartón que contienen los boches de rosas, porque no todos los fulles estaban situados sobre un pallet, por otro lado se constató que algunos de los trabajadores no conocen cómo es la manipulación del producto final.



- **El transporte de pedidos.** - Es la parte final del proceso de postcosecha es el medio terrestre utilizado por la empresa ROSESUCCESS, mismo que cuenta con refrigeración para conservar y mantener las buenas condiciones del producto durante su traslado hacia el aeropuerto de Tababela-Quito, en donde la mercadería tiene que pasar por los controles aeroportuarios y así posteriormente ser estibados al avión correspondiente.



**Figura 15 Zona de carga y descarga de pedidos**

**Análisis:**

El inconveniente importante que se descubrió en este lugar fue que el personal de empaque quienes son los encargados de embarcar las cajas de rosas de los diferentes destinos al camión refrigerado, no conocen cómo distribuir el producto terminado en el espacio del medio de transporte utilizado, motivo por el cual la mercadería ha sido devuelta en algunas ocasiones debido a las anomalías detectadas en su calidad tanto externa como interna.

### **3.5 Técnicas de Investigación**

Dentro del presente estudio se realizó la aplicación de dos técnicas de investigación como fue: la observación que se llevó a cabo en el lugar donde se originó el problema, la elaboración y aplicación del instrumento de medición como fue la encuesta, esto para conocer con más exactitud la problemática y los inconvenientes encontrados dentro del área de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS, esta información recolectada de fuentes primarias fue de gran ayuda, ya que para el análisis se basó en los resultados que estos arrojaron al final de su utilización.

#### **3.5.1 La observación**

Como se mencionó anteriormente la primera técnica de investigación que se empleó fue la observación, misma que se realizó al interior del área de postcosecha, visita con la que se obtuvo más información acerca de los problemas que acarrea el incorrecto proceso de funciones en la preparación de pedidos en dicha área, además se logró visualizar cada una de las zonas del proceso todo esto con la colaboración no solo de la Ing. Alexandra Yasig jefa del área, sino también del personal quienes permitieron realizarles preguntas y conocer las funciones reales que realizan diariamente.

#### **3.5.2 La encuesta**

La segunda técnica de investigación como instrumento de recolección y medición de datos que se elaboró fue la encuesta, este material se lo realizó en base a los problemas detectados en el área de postcosecha, esta encuesta estuvo compuesta de 5 preguntas, mismas que estuvieron relacionadas con el proceso productivo y la preparación de pedidos de rosas en dicho campo, se tomó la decisión de hacer este tipo de herramienta porque a través del cual se pudo evidenciar físicamente los resultados en cada una de las preguntas planteadas, de las cuales se realizó el análisis y representación respectiva.

### 3.6 Determinación del Universo, Población y Muestra

Para esta determinación se asistió a las oficinas de la Empresa ROSESUCCESS CIA. LTDA., ubicado en la parroquia de Tanicuchí vía al sector Cajón Veracruz-Lasso, allí se solicitó una autorización para ingresar al departamento de Recursos Humanos en donde se requirió información acerca del total del personal que labora en la finca, así como también el total de trabajadores del área de postcosecha, datos que finalmente ayudaron a la delimitación del universo, población y muestra, documentación que lo proporcionó la TIga. Diana Lema responsable del área.

**Tabla 2**  
**Determinación Universo, Población y Muestra ROSESUCCESS**

<b>ESTUDIO DE LA EMPRESA</b>		
<b>UNIVERSO</b>	Empresa Rosesuccess Cía. Ltda.	Personal operativo, administrativo, directivo y asesor en un total de <b>70 personas.</b>
<b>POBLACIÓN</b>	Trabajadores del área de postcosecha	Personal operativo en un total de <b>22</b> <b>personas.</b>
<b>MUESTRA</b>	Trabajadores del área de postcosecha	Personal operativo en un total de <b>22</b> <b>personas.</b>

Fuente: Investigación de Campo

Además del informe que la encargada del departamento proporcionó anteriormente, se consiguió obtener una documentación del área de postcosecha como fue la nómina de asistencia del personal que opera en dicho lugar, misma que estuvo detallada minuciosamente de datos informativos de cada uno de los trabajadores, en donde también se hizo el uso de la información recolectada en la encuesta que se aplicó a este campo y con ello se logró la elaboración del siguiente cuadro ilustrativo.

**Tabla 3**

Nómina de personal del Área de Postcosecha

<b>ROSESUCCESS CIA. LTDA.</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b> CALLE LEONIDAS PLAZA S/N TANICUCHÍ		
<b>RUC:</b> 0591701088001		
<b>MES:</b> Mayo		<b>AÑO:</b> 2018
<b>NOMINA DE PERSONAL DEL ÁREA DE POSTCOSECHA</b>		
<b>N°.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>FUNCIÓN</b>
1	Borgues Angel	Enbonchador
2	Chancusig Guanoluiza Mario Bolibar	Despatador de bonches
3	Chancusig Quinatoa Luis Fabian	Empacador
4	Chusin Guanotuña Janeth Adriana	Clasificadora
5	Domador Pinin Alex Jimy	Clasificador
6	Gallo Vargas Hernán Germánico	Emersión de las rosas
7	García Mullo Edison German	Jefe de empaque
8	Guanotuña Través Carlos Efraín	Empacador
9	Guanotuña Klever	Clasificador
10	Guanotuña Edison	Clasificador
11	Heredia Noroña Wladimir Adrián	Asistente de ventas
12	Heredia Ramona	Enbonchadora
13	Pacushca Choto Juan Carlos	Clasificador
14	Pila Viracocha Juana	Enbonchadora
15	Pilalumbo Cuzco Jessica Karina	Clasificadora
16	Quinatoa Pérez Vilma Mónica	Revisión de flor nacional

17	Rodríguez Paucar Angel Aníbal	Patinador
18	Sillo Herrera María Belén	Digitadora
19	Tasinchano Hurtado Blanca Teresa	Mesa de Control
20	Tigasi Zoila	Enbonchadora
21	Toapanta Vargas Piedad Lucia	Enbonchadora
22	Yasig Salguero Rosa Alexandra	Jefa de área postcosecha

Fuente: Información proporcionada por la Empresa ROSESUCCESS

### 3.6.1 Cálculo de la Muestra

En el presente trabajo de investigación no se realizó el cálculo de la muestra, dado que el número total de la población de la empresa ROSESUCCESS es de 70 personas, puesto que para la correcta determinación se necesita una cantidad igual o inferior a las 80 unidades o personas que normalmente debe contener para la obtención de este dato, motivo por el cual no se pudo hacer la debida evaluación, y por ende se procedió a la realización de una tabla ilustrativa que se mostró anteriormente, misma que contiene información cualitativa y cuantitativa del área de postcosecha.

## 3.7 Instrumentos de Recolección de Datos

Para el presente trabajo investigativo se utilizó dos instrumentos para la recolección de datos como son la observación directa en el lugar de los hechos y la encuesta que fue desarrollado por el personal del área de la postcosecha.

### 3.7.1 La observación

Mediante la visita personal al área interna de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA. como lo es el área de postcosecha se pudo evidenciar la situación actual en que esta se encuentra, en la cual se logró constatar visualmente los problemas que ocasionó el incorrecto proceso de funciones en este campo, situaciones que fueron tomadas como los

principales inconvenientes que darían origen a la problemática encontrada mismas que se detallan a continuación:

- Incorrecto cumplimiento de funciones en cada zona del proceso.
- Inadecuado abastecimiento de suministros y materiales al personal.
- Falta de capacitación y motivación.
- Falta de conocimiento en la distribución física del producto terminado.

### **3.7.2 La encuesta**

La aplicación de la encuesta se realizó dentro del Área de Postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS el día 18 de mayo del 2018, en donde se procedió a entregar la encuesta al personal de cada una de las zonas del proceso, además antes del llenado del material se dio una introducción acerca del porqué y para qué se realizó este tipo de trabajo y el motivo de su aplicación específicamente a este campo, así como también se leyó las respectivas instrucciones del elemento de recolección de información.

Mediante la encuesta se conoció los conocimientos reales del personal, debido a que estuvo compuesta y relacionada con el proceso que cada una de las zonas ejecuta para cumplir con la preparación de pedidos de rosas, elemento que nos permitió comprobar la situación en la que se encuentra el área de postcosecha y lo que es más se pudo socializar con los trabajadores de cada procedimiento antes mencionado permitiendo conocer más detalladamente sus objetivos y funciones primordiales dentro de este lugar.

### **3.8 Proceso de Recolección de Datos**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se aplicó el método de la observación, estudio que se realizó en el interior del área de postcosecha, recorrido que se hizo a todas las zonas del proceso productivo en donde además de detectar personalmente las falencias que perjudicaron

el buen funcionamiento de este campo, se pudo también tomar fotografías, mismas que sirvieron de constancia de las problemáticas encontradas, todo esto se logró gracias a la autorización de la jefe de área la Ing. Alexandra Yasig.

Una vez que se realizó la encuesta en el lugar y al personal respectivo se continuó con el análisis del trabajo de investigación, puesto que se efectuó la tabulación de datos de cada una de las preguntas de la encuesta, estos resultados que arrojó se procedió a representarlos gráficamente para conocer en términos porcentuales su equivalencia entre las demás interrogantes del elemento recolector de información, toda esta transformación de datos que se recolecto el día 18 de mayo del presente año, se presenta a continuación para una mejor comprensión del trabajo investigativo.

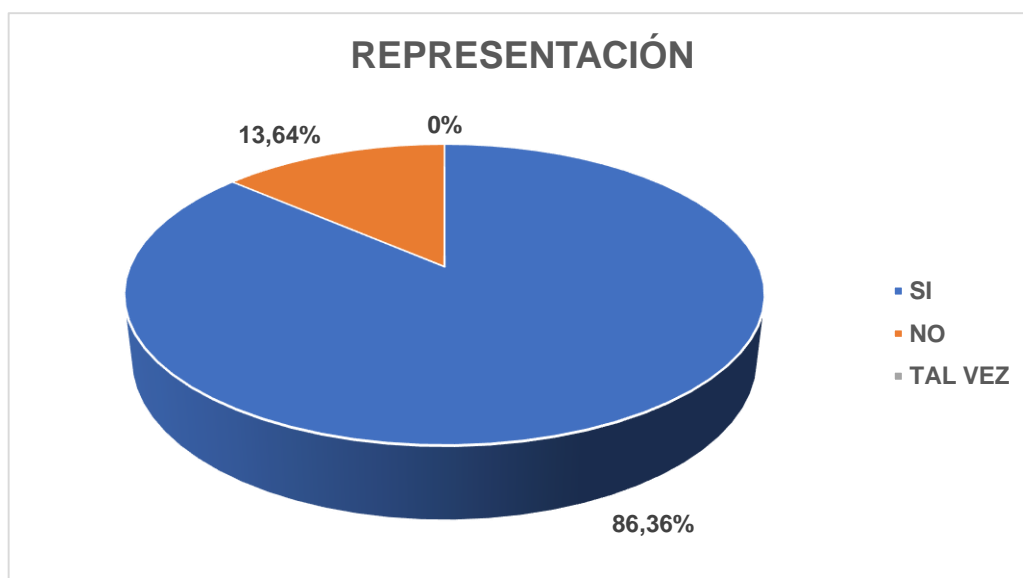
### **3.9 Análisis e Interpretación**

Una vez realizada la encuesta al personal correspondiente, se continuo a representarlos gráfica y analíticamente los resultados obtenidos de la siguiente manera:

## ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DEL ÁREA DE POSTCOSECHA DE LA EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

1. ¿Cuándo empezó a trabajar en la empresa Rosesuccess le indicaron como eran las actividades en los procesos del área de postcosecha?

a) Si	19
b) No	3
c) Tal vez	0



**Figura 16 Resultados de la pregunta 1**

### **Análisis:**

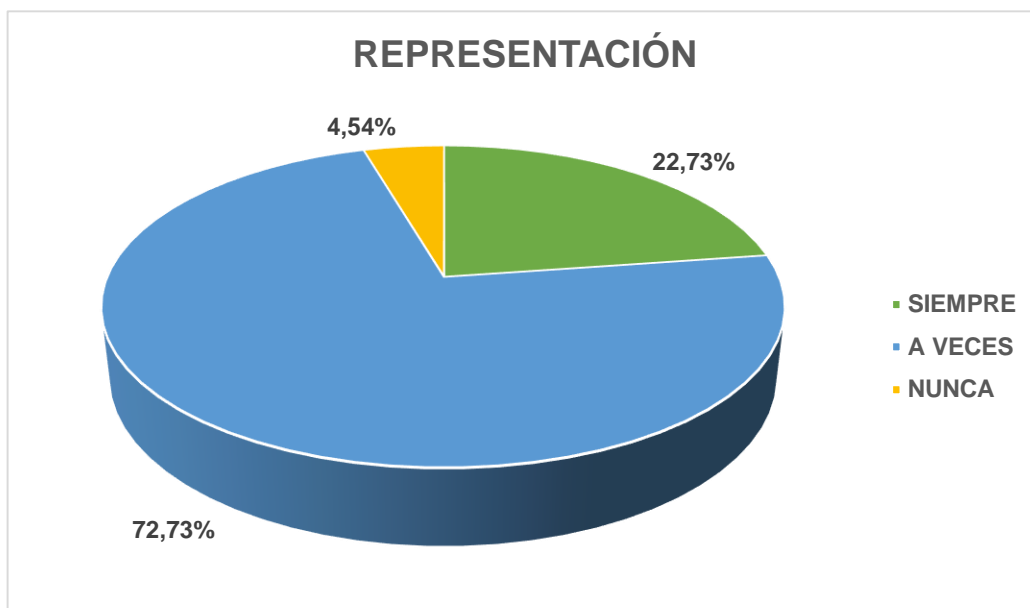
De la pregunta realizada el 86,36% de las personas encuestadas respondieron que, si recibieron indicaciones de las actividades a realizar en el área de la postcosecha, mientras que el 13,64% contestaron que no recibieron ningún tipo de información.

**Interpretación.** - La mayor parte de los encuestados afirmaron que cuando empezaron a trabajar en la empresa si les indicaron como eran las actividades en los procesos de esta área.



2. ¿Considera Ud. que los materiales que utiliza en su trabajo son suficientes para realizar sus tareas diarias?

- |            |    |
|------------|----|
| a) Siempre | 5  |
| b) A veces | 16 |
| c) Nunca   | 1  |



**Figura 17 Resultados de la pregunta 2**

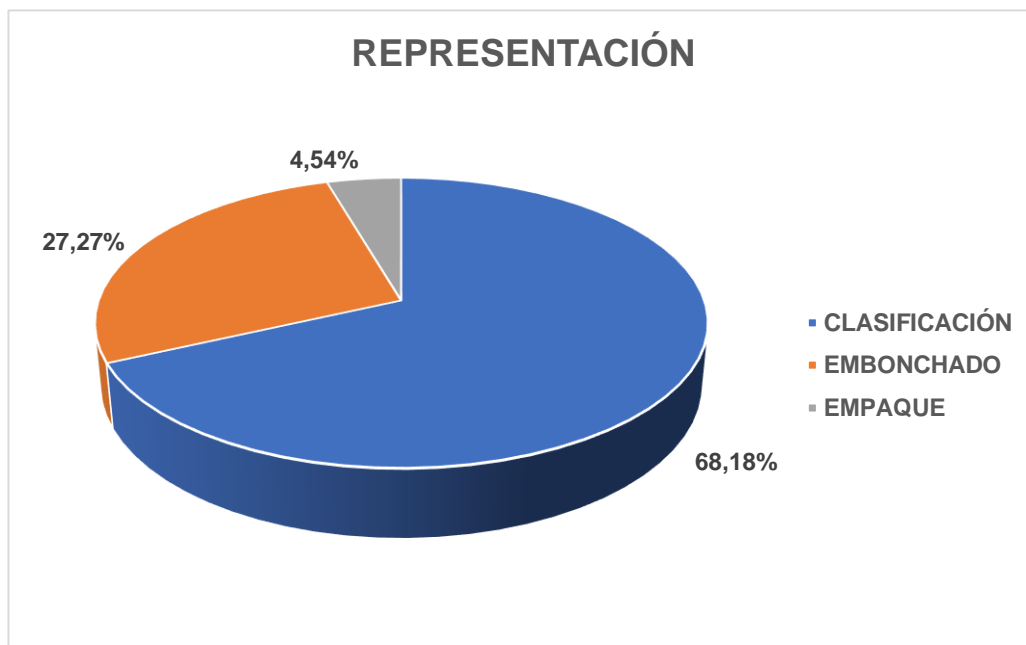
#### **Análisis:**

De la encuesta desarrollada por el personal de esta área, el 72,73% respondieron que la mayoría de las veces los materiales que les proporciona la empresa si son suficientes, el 22,73% manifestaron que siempre son abundantes y un 4,54% contestaron que nunca son proporcionados rápidamente.

**Interpretación.** - Una cantidad considerable de las personas encuestadas garantizaron que los materiales que utilizan en el trabajo si son suficientes para la realización de sus tareas diarias.

3. ¿Qué actividad cree Ud. que se podría mejorar para acelerar el proceso del área de postcosecha?

a) Clasificación	15
b) Embonchado	6
c) Empaque	1



**Figura 18 Resultados de la pregunta 3**

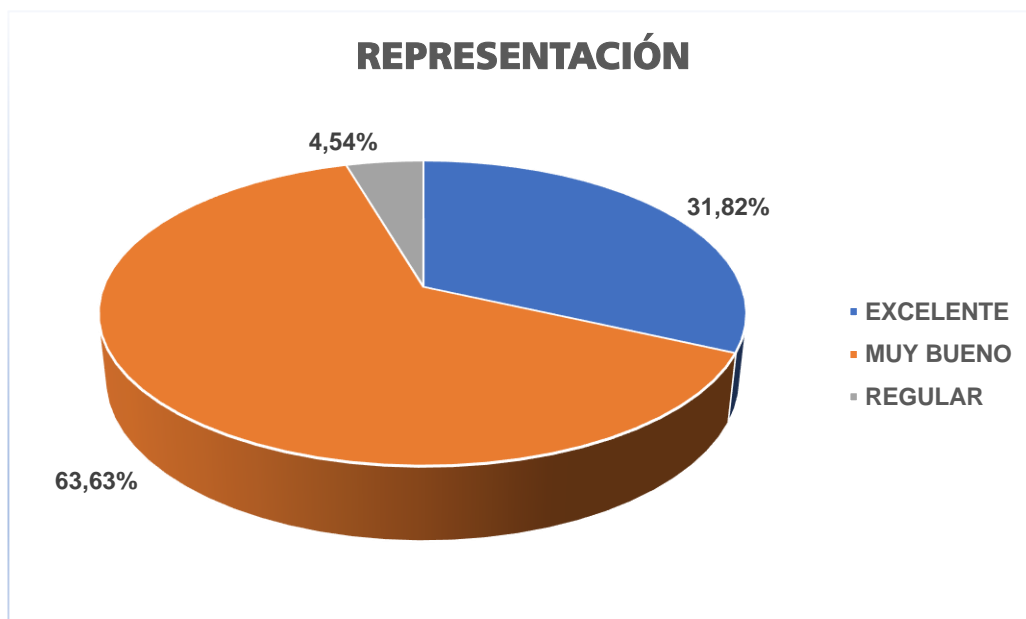
**Análisis:**

El 68,18% de las personas encuestadas creen que la actividad que se podría mejorar del proceso de postcosecha es la clasificación del producto principal (rosas) debido a la falta de experiencia del personal en esta zona, el 27,27% consideraron en la elaboración del embonchado y un 4,54% aseguraron en el empaque de los bonches de rosas.

**Interpretación.** - Del conjunto encuestado, se comprobó que la actividad que se podría mejorar para acelerar el proceso del área de postcosecha es la zona de la clasificación del producto principal (rosas).

4. ¿Cree Ud. que el proceso de preparación de pedidos de flores que se le está dando actualmente es el adecuado?

a) Excelente	7
b) Muy Bueno	14
c) Regular	1



**Figura 19 Resultados de la pregunta 4**

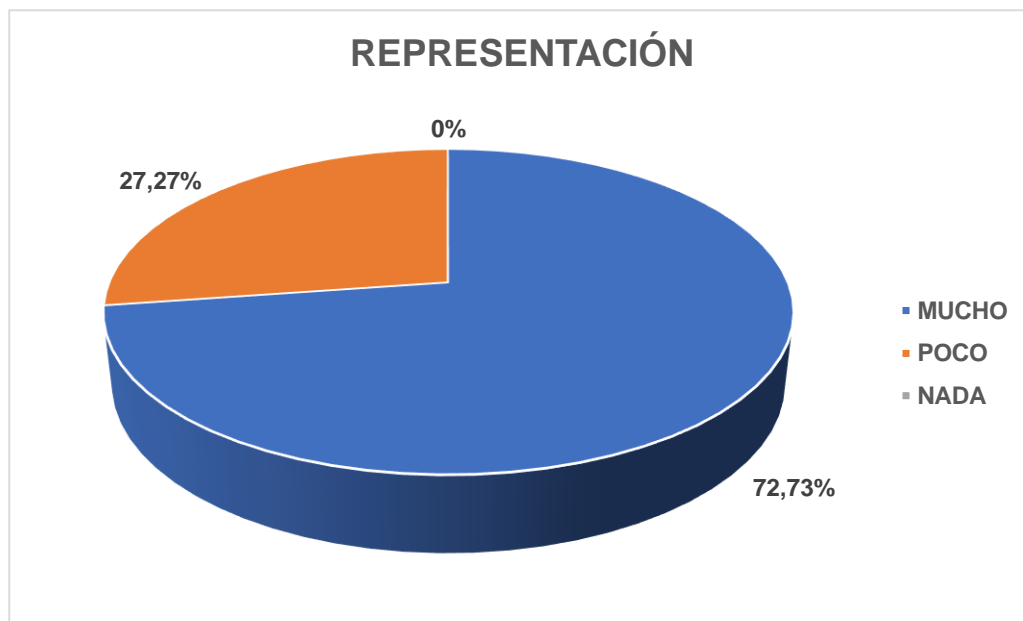
#### **Análisis:**

En esta pregunta un 63,63% de las personas de la postcosecha, contestaron que el proceso de preparación de pedidos de las rosas es muy bueno, el 31,82% consideran que las rosas tienen una excelente manipulación en su desarrollo y un 4,54% califica como regular su manipulación dentro de esta área.

**Interpretación.** - En términos de calidad, se constató que el proceso de preparación de pedidos de flores que se le está dando actualmente es muy bueno en cuanto a su manipulación y procesamiento.

5. ¿Conoce Ud. los procedimientos apropiados para realizar el trabajo dentro del área de postcosecha?

a) Mucho	16
b) Poco	6
c) Nada	0



**Figura 20 Resultados de la pregunta 5**

**Análisis:**

De la encuesta realizada a este campo el 72,73% afirmaron conocer mucho acerca de los procedimientos a ejecutar en cada una de las zonas, en tanto que el 27,27% respondieron saber muy poco de las actividades a efectuar en cada proceso del área de postcosecha.

**Interpretación.** - Del personal encuestado la gran parte de su totalidad, manifestaron que conocen mucho acerca de los procedimientos para realizar el trabajo dentro del área de postcosecha.

### **3.10 Análisis del Proceso de Investigación**

El proceso de investigación del presente proyecto se lo realizó con el objetivo principal de conocer más ampliamente las causas que han ocasionado el incorrecto proceso de funciones y el desarrollo en sí de responsabilidades del Área de Postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

Además, se hizo la utilización de las diferentes técnicas y métodos de estudio para el análisis antes presentado en cada una de los puntos de la ejecución del plan metodológico, y finalmente a través de toda esta información que se logró recolectar e interpretar se pudo identificar el estado actual en cuanto a las fases que comprenden esta área importante de la empresa

La visita realizada al lugar donde se encontró la problemática contribuyó a especificar detalladamente todos y cada uno de los inconvenientes que retrasan el proceso productivo del área de postcosecha, también se consiguió realizar la encuesta al personal de este campo con la finalidad de conocer las funciones que realizan diariamente.

Finalmente, con el estudio y análisis realizado al trabajo investigativo se busca dar soluciones factibles para evaluar y poder corregir los inconvenientes determinados y que dan origen a la problemática principal como es; el incorrecto proceso de funciones del área de postcosecha de la Empresa Florícola ROSESUCCESS CÍA LTDA.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Tema**

Elaboración de un Manual de Funciones para el Área de Postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA., ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchí.

#### **4.2 Introducción**

En la actualidad un Manual de Funciones es de gran beneficio para todo tipo de organización, puesto que mediante este elemento los departamentos, subdepartamentos y zonas pueden guiarse, controlar y corregir a tiempo falencias registradas dentro de cualquier área o campo empresarial. ROSESUCCESS pretende mejorar el desarrollo interno de su compañía específicamente del área de postcosecha, pues la empresa considera que es el motor que le impulsa a continuar en el mercado internacional con su producto principal (rosas).

Además, este Manual no solo se ve enfocado en su crecimiento productivo, sino que también en la nueva tendencia de gestionar y liderar una empresa, es por tal razón que el personal de postcosecha de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA., podrá hacer uso de este instrumento, a fin de evitar contratiempos determinados y expuestos anteriormente en cada zona de esta área, y con la finalidad de mejorar el proceso productivo interno de la organización

Es por ello que, con la elaboración y diseño de este Manual de Funciones, el desarrollo del área de postcosecha de la empresa mejorará, pues mediante este se podrá asignar funciones específicas que deberán realizar el personal antiguo y nuevo en los diferentes puestos de trabajo asignados, permitiendo así tomar decisiones a tiempo y acertados enfocados hacia su éxito empresarial.

### **4.3 Objetivo**

#### **4.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Manual de Funciones para mejorar las tareas del personal del Área de Postcosecha de la Empresa Florícola ROSESUCCESS CÍA. LTDA., ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchí.

#### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual en que se encuentra la empresa mediante la matriz FODA, para conocer sus principales fortalezas y debilidades, así como también sus oportunidades y amenazas que deben ser aprovechadas eficientemente.
- Identificar cuáles son las zonas que comprenden el área de postcosecha para la correcta elaboración del Manual de Funciones.
- Dar a conocer las respectivas soluciones a los problemas encontrados en la presente investigación y a la vez que la información proporcionada en el Manual de funciones sirva para la toma de decisiones.

### **4.4 Justificación**

El diseño y elaboración del Manual de Funciones para el área de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA., facilitará la realización de funciones y tareas a ejecutarse en cada una de las zonas que la constituye, agilizar el proceso productivo, evitar demoras y reducir costos, ya que este elemento contiene información específica de las actividades del proceso productivo, mismo que ayudará a comprender la manera en que opera la empresa, cabe destacar que este manual está enfocado el proceso del área de postcosecha y será de uso único y personal para aquello.

Por otro lado, este instrumento beneficiará no solamente al área de postcosecha, sino también a la empresa porque los índices de productividad

subirán, así como también su nivel de competitividad y desarrollo económico frente al mercado internacional.

## **4.5 Aplicación de la Propuesta**

### **4.5.1 Descripción de la Empresa**

#### **4.5.1.1 Antecedentes**

La empresa ROSESUCCESS CIA. LTDA., inició sus operaciones en el año 2001, con la siembra de 2.5 hectáreas de rosas en el sector de cajón Veracruz, parroquia de Tanicuchí, cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi, el terreno adquirido para sus inversiones tiene 10 hectáreas hasta la presente fecha ha ido incrementando su área de producción a 6.5 hectáreas y cuenta con toda la infraestructura necesaria para sus operaciones como son reservorio, sala de postcosecha, cuartos fríos, oficinas, sala de bombas, comedor, baterías sanitarias, bodega y otros.

Con el transcurso de los años Ecuador se ha caracterizado por ser un país orientado hacia los mercados internacionales, aprovechándose de sus ventajas competitivas y recursos naturales, lo que le ha permitido a la Empresa Florícola ROSESUCCESS CÍA LTDA., colocar su producto principal (rosas) en economías grandes y atractivas, ofreciendo calidad, variedad y los mejores precios posibles de acuerdo a la demanda del país importador.

ROSESUCCESS CÍA. LTDA., es una empresa legalmente constituida bajo los requerimientos de las leyes en el Ecuador, debidamente inscrita en el registro mercantil de la ciudad de Latacunga. La empresa se constituyó en enero del año 2001 y cuenta como órgano principal la junta general de accionistas quien nombra a su gerente y presidente, a la constitución de la empresa Rosesuccess Cía. Ltda., tenía como socios a los siguientes inversionistas:

- ING. CARLOS AGUIRRE MORENO
- SR. EDUARDO AGUIRRE AUAD



- ING.PAUL CEVALLOS TORRES

En el año 2003 el SR. EDUARDO AGUIRRE vende las acciones al SR. OSCAR GARCIA de nacionalidad Estadounidense y en el presente año el Ing. CARLOS AGUIRRE cede parte de sus acciones AL SR. MARCELO OTTATI. Actualmente los socios por la que está constituida la empresa son:

- ING. CARLOS AGUIRRE MORENO. - PRESIDENTE
- ING. PAUL CEVALLOS TORRES. GERENTE
- SR. OSCAR GARCIA. - SOCIO
- SR. MARCELO OTTATI. - SOCIO

#### 4.5.1.2 Razón Social

La Empresa Florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.” Está compuesta por una persona natural que funge como representante legal, el Ing. Carlos Aguirre Moreno y como Gerente General, el Ing. Paul Cevallos Torres, la cual está registrada con el RUC No 0591701088001, y misma que se dedica a la producción y comercialización de rosas.

El logotipo con el cual se encuentra representada esta empresa es la siguiente:



**Figura 21 Logo de la Empresa**

El nombre fue colocado de esa manera, desde sus inicios operacionales con motivo de los criterios acordados por las personas por las que estaba constituida inicialmente la empresa.

#### **4.5.1.3 Ubicación de la Empresa**

La empresa Rosesuccess cía. Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, de la parroquia de Tanicuchí en el sector denominado Cajón Veracruz. La empresa está cerca del centro de la parroquia, por lo que es muy accesible, además esta zona es considerada dentro de la localidad, uno de los mejores sitios para la cosecha de rosas debido a la temperatura de su clima, suelo fértil y agua, razón por la cual el ciclo de producción es más largo y por ende la calidad de las rosas es mejor que en otros lugares del país.

Por otro lado, el sector en el que se encuentra la empresa cuenta con todos los servicios necesarios para la producción y comercialización de las rosas como son energía eléctrica, agua potable, agua de regadío, teléfonos, servicio de Internet entre otros. Así mismo, el sector tiene la suficiente mano de obra que se necesita para la realización de este tipo de trabajo, no hace falta incurrir en gastos de transporte para llegar a ella, pues toda la gente habita en los alrededores de la finca y de las demás plantaciones situadas en el mismo sector.

#### **4.5.1.4 Misión**

Nuestra misión consiste en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el ámbito nacional e internacional, brindándoles calidad total en la producción y exportación de rosas.

#### 4.5.1.5 Visión

Rosesuccess cía. Ltda. Se proyecta como una empresa floricultora con la más alta calidad del mundo, de tal forma que sea reconocida fácilmente y pueda cubrir el amplio mercado internacional.

La búsqueda de estos propósitos y el crecimiento continuo de la calidad está inspirada en valores y principios del más alto contenido ético, que sirve de guía a cada empleado enmarcados dentro de los lineamientos de la organización empresarial, calidad en el proceso y eficiencia en sus operaciones con tecnología adecuada.

#### 4.5.1.6 Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Disciplina
- Responsabilidad
- Amistad
- Perseverancia
- Creatividad

#### 4.5.1.7 Principios

- **Personas:** Asegurar las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y en los aportes personales.
- **Trabajo en Equipo:** Fomentar la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
- **Conducta Ética:** Actuar con profesionalismo, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- **Cultura de Servicio al Cliente:** Centrar nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente.
- **Innovación:** Promover la creatividad para el incremento continuo de la eficiencia operacional y la máxima calidad en servicio con criterios de rentabilidad.

- **Orientación a resultados:** Dirigir nuestras actuaciones hacia el logro de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.
- **Comunidad y responsabilidad social:** Comprometerse social y culturalmente con nuestra comunidad.

#### **4.6 Análisis Situación Actual del Área de Postcosecha**

ROSESUCCESS CIA. LTDA. es una empresa productora y comercializadora de rosas de exportación y para el mercado nacional, es por ello que el área de postcosecha es uno de los principales campos dentro de esta organización, pues es aquí donde se realiza el proceso de órdenes de pedido que son tomados y registrados diariamente por el departamento de ventas.

Actualmente esta área de la empresa está cumpliendo con sus responsabilidades, pero no tan eficientemente como debería de ser, puesto que mediante la inspección realizada se evidenció el incorrecto proceso de funciones en cada una de las zonas del área de postcosecha, así como también se pudo constatar mediante los resultados obtenidos de las encuestas, un alto porcentaje de desconocimiento acerca de las tareas a realizar en cada uno de los sitios de este campo.

Es por ello que, en base a los resultados determinados, se ve la necesidad elaborar un Manual de Funciones para el área de postcosecha de esta Empresa Florícola pues, este no solo permitirá agilizar el proceso, sino que además evitará disgustos entre los trabajadores, contratiempos que impida seguir con la producción, también ayudará a guiar el desarrollo de sus tareas y a mejorar la relación del personal en el interior de este lugar.

##### **4.6.1 Objetivos del Área de Postcosecha**

- Producir y vender rosas de la mejor calidad, permitiéndole lograr una mejor participación en el mercado, incrementando las ventas y obteniendo mayores utilidades.

- Asegurar el correcto cumplimiento de los pedidos de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente.
- Utilizar y optimizar los recursos empleados en el proceso productivo para reducir costos y aumentar los índices de productividad.
- Elevar el crecimiento productivo y económico mediante capacitaciones frecuentes al personal de esta área, permitiéndoles agilizar y mejorar todo el proceso productivo.
- Proteger y cuidar los elementos por la que está compuesta cada una de las zonas de este campo para que el proceso de producción sea más eficiente.

#### **4.6.2 Identificación de Niveles**

El área de postcosecha constituye un proceso de operaciones, los cuales están bajo la responsabilidad y control del más alto rango que es el del o la jefe de operaciones de ese campo, quien debe verificar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignados a cada trabajador para poder lograr sus objetivos planteados.

El área de postcosecha de la Empresa florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.”, en la actualidad cuenta con los siguientes niveles:

- Nivel Operativo
- Nivel Administrativo

En los cuales se puede encontrar un número indefinido de personal distribuidos en cada uno de estos, mismos que están clasificados de la siguiente manera:

**Tabla 4**  
**Información numérica de cada nivel departamental**

<b>NIVELES</b>	<b>NÚMERO</b>
Operativo	21
Administrativo	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaborado por el investigador

#### **4.6.2.1 Nivel Operativo**

Dentro de este nivel se desarrollan todas las actividades del proceso productivo, mismo que está compuesto por diferentes zonas dentro de postcosecha, trabajos que son realizados de acuerdo a los requerimientos del cliente, debido a que su responsabilidad directa es ofrecer un producto de calidad para alcanzar los propósitos establecidos en la empresa.

#### **4.6.2.2 Nivel Administrativo**

En este nivel se encuentran personas profesionales quienes ayudan al nivel directivo de la empresa en su administración, en este caso el principal departamento es el de ventas, ya que además de encontrarse dentro del área de postcosecha, ayuda y coordina con este, las órdenes de pedidos tomadas diaria, semanal y hasta mensual en algunos casos.

#### **4.6.3 Zona Organizacional del Área de Postcosecha**

Las zonas organizacionales del área de postcosecha de la empresa florícola "ROSESUCCESS CiA. LTDA." se encuentran identificadas de la siguiente manera:

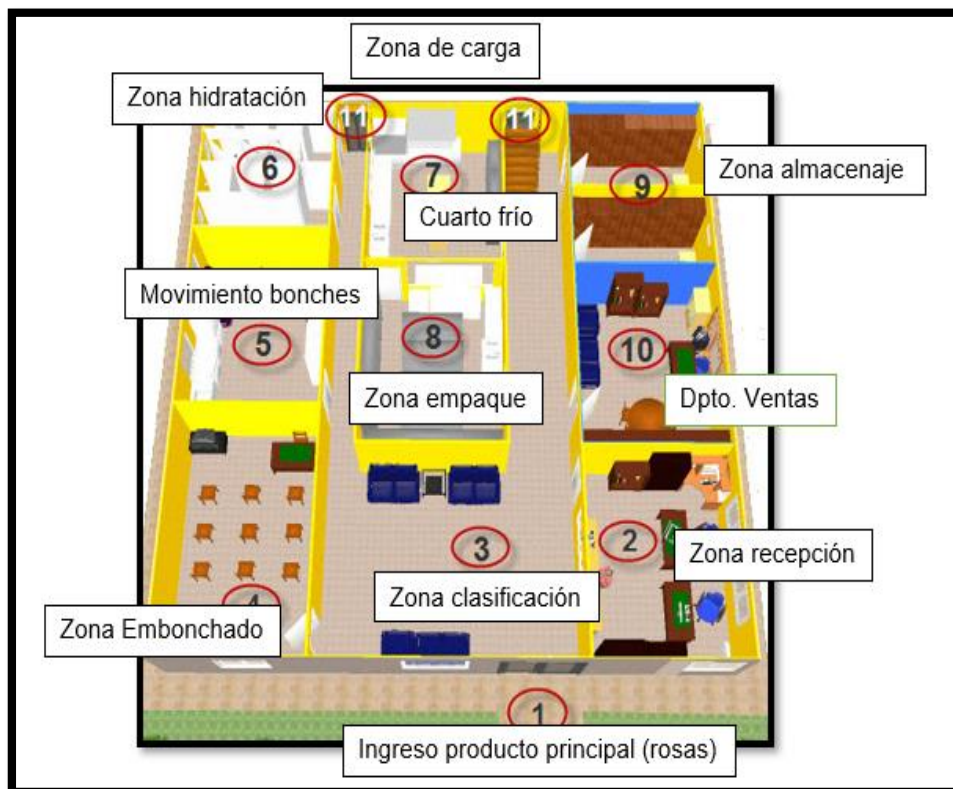
**Nivel operacional**

- Zona de recepción.
- Zona de clasificación.
- Zona de embonchado.
- Zona de movimiento del producto terminado.
- Zona de hidratación.
- Zona de cuarto frío.
- Zona de empaque.
- Zona de almacenaje.
- Zona de carga.

**Nivel administrativo**

- Departamento de ventas

A continuación, en la siguiente ilustración se puede apreciar cómo está distribuida el área de postcosecha y el orden del proceso productivo, todo esto tomando en cuenta las zonas y el departamento administrativo ya identificados anteriormente.



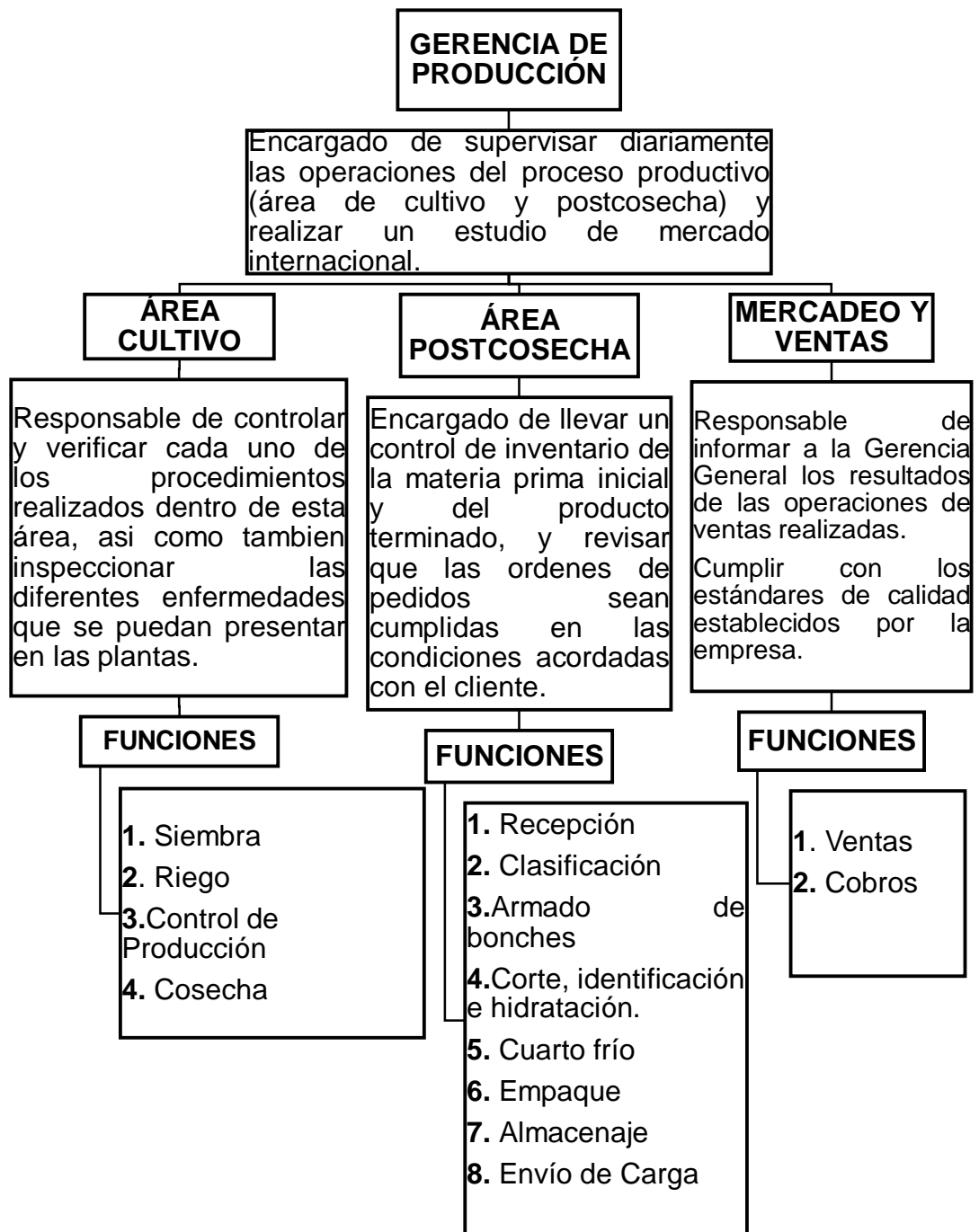
**Figura 22 Distribución física de área de postcosecha**

El sub departamento del nivel operativo denominado postcosecha es un área en donde se lleva a cabo el proceso productivo de las rosas, que va desde la recepción del producto principal (rosas), luego se procede a su respectiva clasificación teniendo en cuenta las características físicas del producto, después se realiza el embonchado, en donde al mismo tiempo son enviados hacia la zona de hidratación, allí son fortalecidos para la conservación de su calidad, posteriormente son ingresados al cuarto frío por un tiempo determinado para seguidamente ser empacadas y embarcadas para su exportación.



#### **4.6.4 Organigrama Estructural y Funcional del Área de Postcosecha**

Este organigrama que se presenta a continuación es una herramienta informativa que muestra gráficamente las jerarquías, relaciones y funciones principales de cada una de las áreas por la que está compuesta el nivel operacional o gerencia de producción, es por ello que el área de postcosecha de la empresa florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.” debe hacer buen uso de este elemento, puesto que ayuda conocer cuáles son las actividades que deben cumplir y seguir correctamente tanto la jefe como todo el personal que integran y componen todas las zonas de trabajo de este campo.

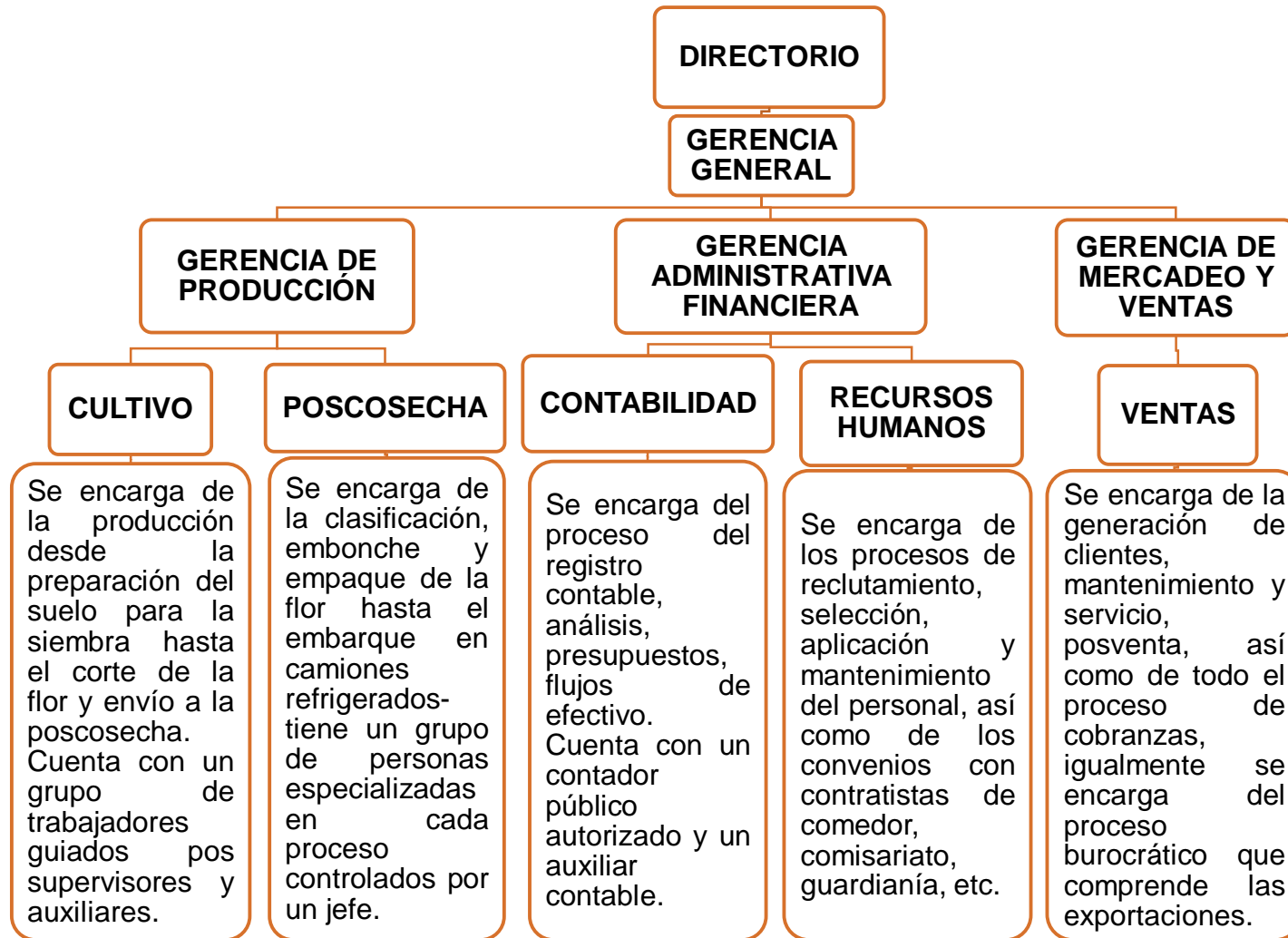


**Figura 23 Organigrama Estructural y Funcional de Postcosecha**

#### **4.6.5 Estructura Actual de la Empresa Rosesuccess Cía. Ltda.**

##### **4.6.5.1 Estructura Orgánica**

La Empresa tiene como órgano principal la Junta General de Accionistas presidida por el Ing. Carlos Aguirre Moreno. Sin embargo, la administración absoluta y Representación Legal, la ostenta el Gerente General a cargo del Ing. Paul Cevallos Torres. Su organización básica cuenta con tres divisiones en su estructura organizacional: el área Administrativa, el área de Producción y el área de Mercadeo, como consta en el siguiente organigrama:



**Figura 24 Organigrama estructural de la Empresa ROSESUCCESS**

#### **4.6.6 Situación del Mercado**

La floricultura ecuatoriana ha desarrollado un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del lugar, es por ello que hoy en día las flores de nuestro país son las más solicitadas a nivel mundial, aspectos que le ha permitido a la Empresa “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.” posicionarse en los mercados internacionales, volverse competitivo y mantener el status de calidad, además de encontrarse dentro de las empresas más importantes de exportación de la nación.

La empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA. cuenta con una amplia gama de productos a comercializar ya que gracias a la gestión por parte de la gerencia ha logrado que tenga un crecimiento productivo con respecto a la cartera comercial, facilitando de esta manera brindar un mejor servicio al cliente, es decir facilitándoles que pueda elegir con mayor comodidad las diferentes variedades de rosas que prefiera, satisfaciendo así sus expectativas y necesidades que ofrece la Empresa.

##### **4.6.6.1 Cartera de Productos de la “EMPRESA FLORÍCOLA ROSESUCCESS CÍA. LTDA”.**

La gran variedad de rosas que produce ROSESUCCESS CÍA. LTDA van dirigidos a países del mercado internacional como son: Estados Unidos, Europa, Rusia entre otros. A continuación, se muestran los tipos de rosas que oferta la empresa:

			
Climax	Cossima	Corrida	Encanto
			
Fiesta	Iguana	Hot Merengue	Higt & Orange Magic
			
Mami Blue	Mohana	Mondial	O' Hara
			
Pink Farfalla	Polar Star	Riviera	Anna
			
Sirocco	Something Different	Sweetness	Something Else
			
Movie Star	Sweet Elegance	Zazú	Vendela

Figura 25 Tipos de variedades de rosas ROSESUCCESS



Figura 26 Tipos de variedades de rosas ROSESUCCESS

#### 4.6.7 Situación Competitiva

Las exportaciones deben someterse a las regulaciones de sanidad normales y a los estándares de empaque exigidos por los mayoristas y consignatarios, aparte de estas normas no existen otras que pueden limitar el libre mercado externo de este producto (rosas), o sea hasta el momento el crecimiento de flores no está sujeto a cupos ni regulaciones restrictivas, así como tampoco a convenios multinacionales, es por ello que este negocio para el Ecuador es grande debido a que está en constante crecimiento.

A nivel mundial los principales, productores de rosas se encuentran en los siguientes países.

- Holanda
- Colombia
- Israel
- Ecuador

Los principales competidores de la Provincia de Cotopaxi de la Empresa Florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.” Son:

**Tabla 5**  
**Principales Empresas Florícolas de la Provincia de Cotopaxi**

<b>N</b> <b>°</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTE</b> <b>LEGAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	AGRINAG	VIVIANA GUANULEMA	JOSEGUANGO BAJO
2	AGUIRRE FARMS	RUBEN AGUIRRE	RUMILOMA
3	AMAGFLORA	JOSE FLORES	PRADERA 254
4	BIOVEGET	PEDRO ROMOLEROUX	SAN RAFAEL
5	DECOFLOR	ANIBAL PAREDES	SAN AGUSTIN
6	ECUADOR ROSES	ANTONIO PUENTE	INTEROCEANICA
7	ECOROSSES	DIEGO CHIRIBOGA	LA UMBRIA
8	ECUANROS	CARLOS ESPINOSA	TANDACATO



9	EFANDINA	SANTIAGO VELA	6 DE DICIEMBRE
10	ENCHANTEDROSES	EDUAROD SALGADO	CUMBAYA
11	EQUATOROSES	FERNANDO DONOSO	EL TELEGRAFO
12	EVERGREENROSE S	CARLOS CALLE	ALAUQUEZ
13	FLORES ARCOIRIS	AGUSTIN BAQUERO	ALEMANIA 32-232
14	FLORES DEL COTOPAXI	VICTOR LOBATO	LA CIENEGA
15	FLORES TOACASO	FERNANDO JARRIN	TOACASO
16	GOLDEN ROSE	VINICIO CIFUENTES	SAN AGUSTIN MULALO
17	HISPANO ROSES	ISIDRO PANQUEVA	TANICUCHI
18	LA ROSALEDA	ALFREDO PALLARES	AMAZONAS 37- 102
19	MILROSE S.A.	MICHAEL SHNEL	SAN AGUSTIN LASSO
20	NARANJO ROSES	MARLYLUZ NARANJO	SALACHE
21	NEVADO ECUADOR	ROBERTO NEVADO	VIA CUSUBAMBA PUJILI
22	NEVAFLOR	ALONSO PEREZ	PASTOCALLE
23	PETYROS	CARLOS VIEL	AMAZONAS 37- 102
24	QUALITY DREAMS	JOSE JACOME	LASSO
25	ROMAVERDE	IVAN SALAZAR	PASAJE MANUEL SAENS
26	ROSALQUEZ	FERNANDO MIÑO	CADIS 627
27	SAMBEL FLOWERS	PATRICIO SANCHES	LATACUNGA
28	SIERRA FLOR	FRANCISCO CASTELLANOS	VIA LACTEA 320
29	TAMBO ROSES	BERNARDO PROAÑO	MULALO
30	TECHNIROSE	HUGO HERRERA	LA CIENEGA
31	TEXAS FLOWERS	JAMES MIDCAP	TANICUCHI

Fuente: Información proporcionada por la Empresa ROSESUCCESS

#### 4.6.8 FODA de la Empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

La matriz FODA es una herramienta analítica utilizada para conocer la situación actual en el que se encuentra una empresa, la importancia de la realización de este estudio, consiste en poder obtener un diagnóstico de manera precisa, es decir en qué aspectos la empresa tiene ventajas respecto de la competencia y en que cuestiones necesita mejorar para poder ser más competitiva. Esta determinación representa una forma de tomar decisiones acordes a los objetivos planteados en la organización. Así mismo sirve para definir el rumbo que deben tomar las actividades para beneficio de la compañía.

##### 4.6.8.1 Fortalezas

Por fortalezas se entiende lo que la empresa hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito; entre los encontrados están:

- Calidad del producto exportable.
- Excelente comunicación entre el vendedor y los clientes
- Excelente geografía para la producción.
- Posesión de los mejores equipos tecnológicos.
- Puntualidad en la entrega del producto.
- Buen asesoramiento sobre el producto.

##### **Análisis:**

Con la amplia experiencia del personal profesional y de la empresa ROSESUCCESS en el ámbito floricultor, se puede testiguar que esta mantiene un alto nivel de producción, lo que da a entender que este aspecto representa una **FORTALEZA** para la misma, debido a que ayudan a mejorar los procesos y a erradicar las enfermedades de las plantas. Además, cuenta con el sistema informático **SOFÍA**, el cual conecta a todos los departamentos de la organización otorgando todo tipo de información que se requiera.

#### 4.6.8.2 Debilidades

Las debilidades, son aspectos en los que la empresa debe mejorar y estos son:

- Falta de capacitación al personal operativo.
- Descoordinación entre los administradores, mismo que dificulta la toma de decisiones.
- Constante cambio en la mano de obra.
- Poca comunicación entre el nivel jerárquico más alto y el más bajo.
- Falta de optimización de recursos.
- Falta de compromiso en el desempeño laboral.

#### **Análisis:**

El sub departamento de producción denominado área de postcosecha está conformado por muchas personas que no han culminado ningún tipo de preparación académica, ya que simplemente se basan en la realización de actividades de tipo físico. Este aspecto representa para la empresa una **DEBILIDAD**. Por otro lado, no cuenta con un diagrama de procesos o alguna otra herramienta operativa por escrito, por ende, su funcionamiento es desarrollado gracias a las asesorías y el benchmarking hacia empresas competidoras que se encuentran en el mismo sector.

#### 4.6.8.3 Oportunidades

Por oportunidades se entiende como acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la empresa aumente su participación y sus ventas; estas son:

- Variedad en el producto de exportación.
- Gran demanda de rosas en el mercado internacional.
- Numerosas festividades generan demandas temporales.
- El clima cálido conlleva a una producción mayor.
- Agencias distribuidas en las zonas de fácil acceso para el cliente.

- Competencia con empresas que no igualan la calidad de la empresa.

**Análisis:**

La empresa tiene el compromiso de tener un recurso humano excelente en sus actividades administrativas como en las operativas, ya que se encuentra comprometida con la preservación de los recursos naturales que tiene a su alrededor y contribuye a la no contaminación, por ende al contar con certificados sanitarios del ministerio de salud y del ambiente tiene el derecho y la **OPORTUNIDAD** de seguir operando con normalidad, lo que le permite a la compañía continuar con un desarrollo y crecimiento eficiente en su productividad.

**4.6.8.4 Amenazas**

Las amenazas son los elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento y desarrollo de la empresa, estos son algunos de ellos:

- El establecimiento de nuevas empresas florícolas.
- Fuertes competidores a nivel mundial.
- Temporadas que causan perjuicios durante la producción.
- Origen de desastres naturales.
- Demasiada oferta local.

**Análisis:**

Se puede apreciar claramente que todas las empresas del país productoras de rosas compiten con empresas que se encuentran ubicadas en países muy desarrollados económicamente, además que en el país existe un gran número de empresas florícolas funcionando plenamente, pero sin ningún tipo de regulación por la que la competencia que existe es tanto interna como externa. Por estas razones este factor representa una **AMENAZA** para la empresa por estar ubicada en un país subdesarrollado como es Ecuador.

#### **4.6.9 Estrategias en base a la matriz FODA de la Empresa ROSESUCCESS CÍA LTDA.**

Una vez identificado tanto, las Fortalezas y Debilidades referentes al medio interno, como las Oportunidades y Amenazas en cuanto al entorno externo de la Florícola ROSESUCCESS CÍA.LTDA., se determinó las posibles estrategias que la Empresa podrá tomar para direccionarse de una mejor manera en el ámbito comercial.

Estas estrategias están desarrolladas en base a una combinación de los resultados del análisis FODA, es por ello que a continuación se presentan las estrategias obtenidas entre Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Amenazas, mismas que podrán ser puestas en marcha por la Empresa ya sea para un corto, mediano o largo plazo, todo esto dependerá de la situación en la que la Organización se encuentre.

##### **4.6.9.1 Estrategias (FO):**

- Realizar diversificación e innovación de variedades de rosas.
- Buscar nuevas relaciones comerciales con nuevos mercados.
- Mejorar el control de calidad, en cuanto a los procesos estandarizados y del personal capacitado.
- Dominar el poder de negociación de rosas.
- Aprovechar la exportación a Estados Unidos ya que se posiciona como el principal mercado de importación de rosas ecuatorianas.

##### **4.6.9.2 Estrategias (DO):**

- Gestionar la calidad del producto terminado para la toma de decisiones constantes y acertados.
- Aprovechar la disponibilidad de recursos naturales para la producción.
- Utilizar la experiencia en la producción florícola para obtener mayor solvencia económica y rentabilidad.

- Tratar de posicionar la marca del producto en todo el mercado comercial.
- Participar en ferias florícolas nacionales e internacionales a fin de darse a conocer en el mercado.

#### **4.6.9.3 Estrategias (FA):**

- Aprovechar de la disponibilidad de materiales para comenzar rápidamente la producción.
- Realizar inventarios de la producción diaria de rosas.
- Invertir en tecnología para mejorar la obstaculización de los procesos.
- Elaborar rediseños o promociones del producto principal frente a las demás competencias locales.
- Desarrollar convenios con intermediarios a fin de cumplir con las condiciones pactas con el cliente.
- Actualizar constantemente la cartera de productos con el objetivo de dar a conocer las nuevas variedades de rosas.

#### **4.6.9.4 Estrategias (DA):**

- Planeación de la producción mensual, semestral y anual.
- Emplear técnicas o herramientas de calidad para mejorar la condición de oferta.
- Optimizar cantidades de desperdicio tanto en recursos como en producto terminado.
- Ofrecer flexibilidad en la devolución de productos que no cumplan lo establecido en la negociación.
- Realizar controles en cuanto al cumplimiento de responsabilidades de quienes conforman la Empresa.

## **4.7 Elaboración del Manual de Funciones para el Área de Postcosecha**

La necesidad de lograr que la producción florícola dentro del área de postcosecha se genere con mayor productividad, está basada en que ROSESUCCESS CIA. LTDA., es una de las empresas principales en la exportación su producto principal (rosas) del Ecuador, es por ello que toda organización desea alcanzar éxito en el mercado internacional, todo esto cumpliendo innumerables estándares de calidad y cumplir varios procesos de mejora (cero defectos), ya que de esta manera le estará ofertando al cliente mayor seguridad por el producto al momento de adquirirlo.

De acuerdo a la investigación y levantamiento de información necesaria se llegó a la conclusión de elaborar un Manual de Funciones para el área de postcosecha, teniendo en cuenta que esta herramienta generará beneficios a corto, mediano y largo plazo, además de que le permitirá a la gerencia de producción evaluar el desempeño del personal, responsables de la producción y tomar decisiones constantes para mantener o mejorar la calidad y organización de este campo.

A continuación, se detalla el diseño del Manual de Funciones para el área de postcosecha de la **“EMPRESA FLORÍCOLA ROSESUCCESS CÍA. LTDA”**.

### **4.7.1 Asignación de unidades de trabajo**

Dentro de este punto se encuentran todas las áreas que conforman el nivel operativo de la empresa, mismos que contienen sus propias actividades de trabajo la cual se detalla de la siguiente manera:

#### **NIVEL OPERATIVO**

##### **Gerencia de producción:**

- Cultivo
  - Siembra.
  - Riego.
  - Control de producción.

- Cosecha.
- Postcosecha
  - Recepción de la materia prima (rosas).
  - Clasificación de las rosas.
  - Armado de bonches.
  - Transporte interno del producto terminado.
  - Hidratación de los bonches.
  - Cuarto frío.
  - Empaque.
  - Almacenamiento.
  - Envío de carga.

**Gerencia de mercadeo y ventas:**

- Departamento de ventas
  - Ventas.
  - Cobros.

**4.7.2 Asignación de funciones**

El desarrollo de la empresa florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.” no depende solamente del buen funcionamiento de los niveles por la que está compuesta, sino que también del equilibrio que exista entre el correcto proceso y la apropiada realización de todas las actividades en cada uno de los departamentos, áreas y zonas, esto le permitirá ser más eficiente en sus operaciones.

Una vez identificado las zonas y el departamento administrativo que constituyen el área de postcosecha, se procedió al diseño y elaboración del siguiente Manual de Funciones:





# MANUAL DE FUNCIONES

## ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

**ÁREA:** POSTCOSECHA

**ELBORADO POR:** Bonifaz  
Jennifer

**APROBADO POR:**

Página 1 de 14

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

La floricultura es el primer sector exportador no tradicional de nuestro país desde hace más de 20 años, en donde la principal industria de agro-exportación se encuentra ubicada en la sierra ecuatoriana debido a sus importantes características de la región, mismas que con el pasar de los años han seguido favoreciendo al crecimiento empresarial y productivo de las rosas, ayudando al Ecuador a posicionarse como uno de los países preferidos y por ende muy reconocido en el mercado internacional en comparación con la demás competencia.

Es por ello que toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa tener un medio de información que les facilite tanto realizar sus funciones correctamente como también que ayude en la toma de decisiones, con el propósito de lograr sus objetivos y metas planteadas, es por tal motivo que la empresa florícola ROSESUCCESS CÍA. LTDA., no es la excepción en poseer este tipo de elemento que le va a servir de mucho para continuar con su producción.



## MANUAL DE FUNCIONES

### ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

**ÁREA:** POSTCOSECHA

**ELBORADO POR:** Bonifaz  
Jennifer

**APROBADO POR:**

Página 2 de 14

#### **1.2 OBJETIVO**


Conocer las funciones específicas de cada una de las zonas que componen el área de la Empresa florícola ROSESUCCESS, ya que este instrumento facilitará a los responsables en la toma de decisiones en un entorno variable.


#### **1.3 ALCANCE**


Las funciones contenidas en el presente manual deberán ser cumplidas por todo el personal operativo y responsables que integren el área de postcosecha.


#### **1.4 RESPONSABILIDAD**


La/el jefe del área de postcosecha es responsable de las funciones y operaciones que se realizan en el campo, es por ello que, para lograr el cumplimiento de las funciones establecidas en este Manual de Funciones, deberá indicar al personal que está a su cargo de manera oral o escrita las funciones que le corresponden de acuerdo al cargo y lugar específico donde se vaya a desempeñar.


	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÓDIGO: F.T.1</p>
<p align="right">Página 3 de 14</p>		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	GERENCIA DE PRODUCCIÓN	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Gerente Técnico	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gerencia General	
<b>NO. DE CARGOS:</b>	Uno	
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar y garantizar el correcto proceso productivo de rosas mediante el otorgamiento de herramientas necesarias para su producción, cultivo y postcosecha.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar diariamente las operaciones del proceso productivo (área de cultivo y postcosecha).</li> <li>• Seleccionar el personal adecuado para las diferentes zonas del área de producción.</li> <li>• Realizar proyecciones de las temporadas altas y bajas de producción.</li> <li>• Proponer cambios de equipos de trabajo para un mejor rendimiento laboral.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado con respecto a la aceptación de las variedades en el mercado internacional.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b>	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
		CÒDIGO: F.T.1.2
Página 4 de 14		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	POSTCOSECHA	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Jefe del área	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gerencia de Producción	
<b>NO. DE CARGOS:</b>	Uno	
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir adecuadamente toda malla que ingrese al proceso de postcosecha, para coordinar y cumplir con todas las órdenes de pedido.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control de inventario de la materia prima inicial y del producto terminado.</li> <li>• Verificar el correcto cumplimiento de funciones en cada una de las zonas de esta área.</li> <li>• Revisar que las ordenes de pedidos sean cumplidas en las condiciones acordadas con el cliente.</li> <li>• Realizar pedidos de materiales e implementos de uso personal para cada una de las diferentes zonas.</li> <li>• Velar por el cuidado de los elementos e infraestructura que se encuentran a su cargo.</li> <li>• Realizar informes en base al rendimiento laboral de cada trabajador a su cargo.</li> </ul>		


	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÓDIGO: F.T.1.2.01</p>
<p align="right">Página 5 de 14</p>		
<p><b>IDENTIFICACIÓN:</b></p>		
<b>UNIDAD:</b>	<p>Recepción producto principal rosas</p>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	<p>Receptor</p>	
<b>NIVEL:</b>	<p>Operativo</p>	
<b>DEPENDENCIA:</b>	<p>Área de postcosecha</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desembarcar y recibir las mallas traídas en los coches del área de cultivo.</li> <li>• Verificar características físicas de tallos de las rosas de cada malla.</li> <li>• Registrar mediante una documentación la cantidad y condiciones de ingreso.</li> <li>• Introducir las mallas en tanques que contienen líquidos nutrientes y desinfectantes durante tres segundos.</li> <li>• Colgar las mallas de rosas hacia abajo para dejar caer el líquido sobrante.</li> <li>• Ubicar las mallas en las piletas de hidratación correspondientes de acuerdo a cada una de las variedades que se procesa dentro del área de postcosecha.</li> <li>• Abastecer a la zona de clasificación con el producto principal (rosas) en tiempo preciso, es decir dependiendo la necesidad de rosas.</li> </ul>		


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b>	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
		CÒDIGO: F.T.1.2.02
Página 6 de 14		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Clasificación	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Clasificador/a	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar follaje que exceda dependiendo la longitud de la medida del tallo y de la cabeza de cada rosa.</li> <li>• Ubicar ordenadamente la malla vacía en el lugar correspondiente.</li> <li>• Determinar tallos exportables en base a criterios de control de calidad.</li> <li>• Determinar tallos que serán destinados para el mercado nacional.</li> <li>• Clasificar de acuerdo al tamaño del tallo de la rosa.</li> <li>• Clasificar de acuerdo al color de rosa.</li> <li>• Clasificar de acuerdo a la variedad de la rosa.</li> <li>• Identificar cuidadosamente las enfermedades y deformaciones en cada una de las rosas.</li> <li>• Agrupar flor para exportación y de mercado nacional, haciendo uso de la herramienta clasificadora.</li> <li>• Ubicar en la flauta correspondiente dependiendo las características indicadas para que puedan pasar al siguiente proceso.</li> <li>• Enviar tallos seleccionados a la siguiente zona.</li> </ul>		


	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÓDIGO: F.T.1.2.03</p>
<p align="right">Página 7 de 14</p>		
<p><b>IDENTIFICACIÓN:</b></p>		
<b>UNIDAD:</b>	Armado de bonches	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Embonchador/a	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<p><b>FUNCIONES:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener de flautas el número necesario de tallos y colocar en la mesa de embonchado, para la elaboración de bonches acorde a la orden de pedidos.</li> <li>• Constatar que las rosas seleccionadas cumplan con los estándares de calidad establecidas en la empresa para su exportación.</li> <li>• Ubicar individualmente los botones en lámina de cartón corrugado para el elaborado del bonche.</li> <li>• Ubicación de separadores para darle una mejor presentación al bonche.</li> <li>• Sellar lámina de cartón para evitar la dispersión de los tallos.</li> <li>• Medir la distancia adecuada y colocar liga dependiendo la consistencia de los tallos.</li> <li>• Ubicar etiqueta de color para separar del resto de bonches realizados antes y después y escribir datos requeridos para su correcta identificación.</li> <li>• Coger el bonche armado y colocar en la cinta transportadora.</li> </ul>		


	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÓDIGO: F.T.1.2.04</p>
<p align="right">Página 8 de 14</p>		
<p><b>IDENTIFICACIÓN:</b></p>		
<b>UNIDAD:</b>	Identificación, hidratación de bonches	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Encargado del control de calidad	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<p><b>FUNCIONES:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coger el ramo y verificar los estándares de calidad.</li> <li>• Registrar e indicar diariamente el rendimiento de boncheo de cada uno de los embonchadores del área.</li> <li>• Cortar la base de los tallos a la medida especificada, tomando en cuenta el tipo de variedad.</li> <li>• Sujetar con ligas los bonches elegidos para la exportación.</li> <li>• Ubicar capuchón en cada uno de los bonches si es requerido.</li> <li>• Colocar el bonche terminado con las especificaciones indicadas, en las canecas correspondientes por un tiempo determinado.</li> <li>• Enviar el producto terminado a la zona de cuarto frío para su siguiente proceso de preparación.</li> </ul>		





	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b>	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO  CÒDIGO: F.T.1.2.05
		Página 9 de 14
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Cuarto frío	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Empacador	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los bonches dentro del cuarto frío para dejarlas por un determinado tiempo en gavetas con líquidos de hidratación.</li> <li>• Obtener datos de flor de exportación para su correcto empaque.</li> <li>• Ingresar correctamente datos dependiendo su principal característica.</li> <li>• Imprimir etiquetas de acuerdo a los ramos disponibles en la zona.</li> <li>• Colocar las etiquetas en cada bonche de acuerdo a sus características y país de destino.</li> <li>• Completar ordenes fijas de pedidos que serán destinados para el transporte.</li> <li>• Asegurar que los pedidos sean cumplidos eficientemente, antes de ser embarcados al camión refrigerado.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÒDIGO: F.T.1.2.06</p>
<p align="right">Página 10 de 14</p>		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Empaque	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Empacador	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engrampar para armar las bases de la caja.</li> <li>• Engrampar para armar las tapas de caja.</li> <li>• Ubicar en recipientes reparados los ramos pertenecientes a cada orden.</li> <li>• Colocar los bonches adecuadamente en las cajas de cartón o fulles dependiendo el país de destino.</li> <li>• Sunchar internamente los costados de la caja.</li> <li>• Tapar la caja armada y sunchar cuidadosamente con la máquina en cada costado donde se encuentra el producto terminado.</li> <li>• Revisar y asegurar sunchos.</li> <li>• Identificar caja manualmente para su respectivo almacenamiento.</li> <li>• Colocar las etiquetas necesarias en cada caja.</li> <li>• Colocar etiquetas de guía para su respectiva identificación.</li> <li>• Colocar etiquetas de calidad, sello de la empresa entre otros.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÒDIGO: F.T.1.2.07</p>
<p align="right">Página 11 de 14</p>		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Almacenaje	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Empacador	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar las cajas de cartón encima de los pallets correspondientes a cada pedido y al orden de salida.</li> <li>• Constatar el buen estado físico de las cajas de cartón antes de ser embarcadas en el camión refrigerado.</li> <li>• Llevar un control diario sobre información de los despachos de las órdenes de pedidos.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÒDIGO: F.T.1.2.08</p>
<p align="right">Página 12 de 14</p>		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Envío de carga	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Empacador	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de postcosecha	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener listo la orden de pedido correspondiente que será enviada.</li> <li>• Verificar por última vez la calidad de empaque, datos sobre el destinatario e información de la empresa.</li> <li>• Embarcar las cajas de cartón al medio de transporte.</li> <li>• Distribuir correctamente en los espacios designados para cada una de las órdenes.</li> <li>• Ocupar todo el espacio necesario para evitar maltratos en las cajas.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento diario de la orden de pedidos.</li> <li>• Finalmente llegar al aeropuerto.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÒDIGO: F.T.1.3.01</p>
<p align="right">Página 13 de 14</p>		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Ventas	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Auxiliar de Ventas	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Departamento financiero	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las ordenes de pedidos que sean requeridos diariamente.</li> <li>• Verificar que el producto terminado cumpla con las especificaciones del cliente para su respectiva exportación.</li> <li>• Coordinar con los distribuidores y clientes las horas y fechas de entrega del producto.</li> <li>• Verificar que todas las ordenes de pedidos fijas sean cumplidos.</li> <li>• Realizar todos los tramites documentales para la exportación</li> <li>• Coordinar con la agencia de carga las cantidades de envío.</li> <li>• Comprobar que la carga llegue hasta su destino final.</li> <li>• Planificar las mejores rutas y métodos de transporte para evitar tardíos en la entrega con la agencia de carga y el destinatario.</li> </ul>		

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p align="center"><b>ROSESUCCESS CÍA. LTDA.</b></p>	<p align="center">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</p>
		<p align="center">CÒDIGO: F.T.1.3.02</p>
<p align="right">Página 14 de 14</p>		
<b>IDENTIFICACIÓN:</b>		
<b>UNIDAD:</b>	Cobros	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Asistente de Ventas	
<b>NIVEL:</b>	Operativo	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Departamento Financiero	
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y registro de cuentas por cobrar.</li> <li>• Registro de cancelaciones realizadas por los clientes.</li> <li>• Seguimiento de la cuenta bancaria de la empresa para verificar el ingreso de cheques.</li> <li>• Seguimiento de los procesos de cobranza y actualización de saldos por cobrar.</li> <li>• Control diario de las ordenes de pedidos de clientes.</li> <li>• Análisis y definición de las condiciones de pago para clientes nuevos y clientes fijos.</li> <li>• Registro y control de cancelaciones parciales y totales de cada cliente.</li> <li>• Registrar las cuentas por cobrar teniendo en cuenta las formas de pago, tasa de interés, y el tiempo de efectivización.</li> </ul>		

## CAPITULO IIV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- El área de Postcosecha presenta un incorrecto proceso de funciones en las operaciones internas, como son en el proceso de recepción del producto principal (rosas), clasificación, embonchado, movilización de bonches, hidratación, cuarto frío, empaque y embarque del producto terminado en el medio de transporte. A la vez no cuenta con ningún tipo de elemento que guíe o ayude la realización de tareas de los trabajadores en las diferentes zonas de este campo.
- Mediante la realización de la encuesta se determinó que el personal del Área de Postcosecha de la empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA., no posee conocimiento de cómo realizar correctamente las tareas en los distintos puestos de trabajo asignados, es de allí que surgió de la necesidad de realizar el Manual de Funciones, pues este le permitirá ser más eficientes en sus operaciones.
- Es necesario buscar alternativas de solución para el correcto funcionamiento del Área de Postcosecha, con el fin de que las operaciones productivas sean cumplidas eficientemente en cada una de las zonas de este lugar.

## 5.2 Recomendaciones

- Es necesario realizar un Manual de Funciones, que permita direccionar y verificar que las actividades se desarrollen de forma adecuada; que los materiales que se soliciten, sea utilizados de la mejor manera, es decir de forma eficiente evitando así generar desperdicios e incurrir en costos innecesarios para poder tener un buen funcionamiento organizacional, y que esta no tenga pérdidas de tiempo a la hora de cumplir con las ordenes de pedidos de los clientes.
- Capacitar sobre el Manual de Funciones para el Área de Postcosecha ante los directivos, jefes, supervisores y personal, para que puedan conocer su uso y las actividades específicas a realizarse en cada uno de los puestos de trabajo a los que fueron asignados, creando responsabilidad y compromiso con la empresa.
- Hacer uso de la propuesta diseñada con el fin de ayudar a la correcta realización de funciones por parte del personal en el proceso productivo del área de postcosecha de la empresa ROSESUCCESS CÍA. LTDA.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### BIBLIOGRAFÍA

De Cervantes, M. (13 de Septiembre de 2010). *Diagrama de Procesos*.

Obtenido de [web.archive.org/web/.../unidad2dos.htm](http://web.archive.org/web/.../unidad2dos.htm)

De La Carolina, J. M. (2009). *Produccion de Arándanos en Argentina*.

Argentina: EL CID.

General Z, D. (07 de Abril de 2014). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Obtenido

de <http://conceptodefinicion.de/zona/>

Guerrero , C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2: Serie integral por*

*Competencias*. México: Grupo Editorial PATRIA.

Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de Procesos*. B-EUMED.

Martínez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocios:*

*organización horizontal*. Madrid: ECOBOOK.

Mendoza, C., Alfaro, J., & Paternina, C. (2015). *Manual Práctico para*

*Gestión Logística*. Barranquilla: Universidad Del Norte.

Much, L. (2006). *ORGANIZACIÓN: Diseño de Organizaciones de Alto*

*Rendimiento*. Trillas: Biblioteca de ADMINISTRACIÓN.

Oracle, T. (Marzo de 2012). *Administración de oracle solaris:zonas de*

*oracles solaris, zonas de oracles solaris 10 y gestión de recursos*.

Obtenido de

[https://docs.oracle.com/cd/E26921\\_01/html/E25828/zones.intro-5.html](https://docs.oracle.com/cd/E26921_01/html/E25828/zones.intro-5.html)

Pardo , J. M. (2017). *Gestión por Procesos y Riesgo Operacional*. España: AENOR.

Pau, J., & Navascúes, R. (2001). *Manual de Logística Integral*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Robles, F. (s.f.). *Cosecha y poscosecha de Productos Agrícolas para la Exportación*. Ministerio de Agricultura.

Ruiz, E., & Parreño, J. (2013). *Dirección de Marketing: Variables comerciales*. Holanda: ECU.

Soria , M. (2017). *Marketing y Promoción en el punto de Venta* . Madrid: CEP S.L.

Torres, F. (19 de Octubre de 2008). *Tecnología Postcosecha de Frutas, Hortalizas y Raíces*. Obtenido de EDOC:  
<https://edoc.site/postcosecha-capitulo-i-introduccion-pdf-free.html>

Velez, C. D. (2009). *Optimización del tiempo de postcosecha en una empresa de rosas de exportación ubicada en la Parroquia Nono (Tesis de Pregrado)*. Quito: UDLA.

# ANEXO

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** Plan Metodológico de Investigación

**ANEXO B:** Encuesta

**ANEXO C:** Fotos del Área de Postcosecha de la Empresa Florícola  
ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

# ANEXO A

## PLAN METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

### 1. Modalidad básica de la investigación

Para el cumplimiento de los objetivos del análisis de caso los tipos de modalidades que se utilizará serán:

- **La investigación de campo.** - Porque la indagación se realizará en las instalaciones internas de la empresa para tener datos más específicos en cuanto a la problemática.
- **La investigación bibliográfica documental.** - Porque se podrá acudir a libros, internet, proyectos entre otros medios para la obtención de más información.

### 2. Tipos de investigación

El tipo de investigación que se empleará es el no experimental porque se basará en sucesos ya originados en la empresa, mismos que se observarán y se analizarán cuidadosamente para disminuir los inconvenientes suscitados.

### 3. Niveles de investigación

Los tipos de estudios que se manejarán en la investigación es la exploratoria ya que mediante esta se podrá intensificar la información para una mejor interpretación de resultados, así mismo se utilizará el estudio descriptivo buscando con ello especificar los componentes importantes del inconveniente a investigar.

### 4. Métodos de investigación

Con base en la información conseguida se ejecutará un análisis partiendo de la situación real observada en la empresa, mismo que posibilitará descubrir los problemas y sus causas, es decir todo aquello que dificulta que la realización de los procesos en la empresa sea eficientes.

## 5. Técnicas de investigación

En la presente investigación se aplicarán diferentes técnicas para la recolección de datos entre ellas está la observación, esta permitirá evidenciar con claridad el problema originado, además se realizará la elaboración de un instrumento de medición como es la encuesta que se aplicarán a los empleados del área de la empresa en donde se detectó el problema, material que proporcionará información para estudiar detalladamente los incidentes determinados.

## 6. Determinación del universo, población y muestra

- **Universo:** Empresa Rosesuccess Cía. Ltda.
- **Población:** Trabajadores del área de postcosecha.
- **Muestra:** Trabajadores del área de postcosecha.

En esta ocasión se procedió a colocar la misma variable en el proceso de la determinación de la población y muestra, puesto que para el cálculo de la muestra la población es pequeña es decir es menor (<) de las 80 unidades que normalmente debe tener la población para su posterior evaluación, por ende, no se podrá hacer el cálculo respectivo.

## 7. Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo y recolección de datos de esta investigación se procederá a visitar el área de la empresa con el fin de conocer las circunstancias reales en las que se encuentra, así como también se empleará una encuesta, la misma que ayudará a generar información de fuentes directas como son los trabajadores.

## 8. Proceso de la información

Por otra parte, una vez aplicadas las técnicas de investigación y recolección de datos se iniciará la revisión y representación gráfica en donde se utilizarán gráficos de barras o pasteles para plasmar dicha información recolectada, control que favorecerá para un análisis correcto y adoptar las medidas necesarias para evitar información errónea.

## **9. Análisis e interpretación**

Para el análisis de los datos se tomará la información recopilada de la respectiva área, es decir los datos obtenidos de las encuestas que se aplicará a los trabajadores, con la finalidad de poder interpretarlos correctamente y evitar errores en los resultados de dicha información.

## ANEXO B

### ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

### LOGÍSTICA Y TRANSPORTE



**Encuesta elaborada por:** Jennifer Bonifaz      **Fecha:**

**Lugar:** Empresa Rosesuccess Cía. Ltda. (área de postcosecha)

**Encuestado:**      **Cargo:**

#### Objetivo:

- La presente encuesta tiene como objetivo fundamental conocer y evaluar el proceso real del área de postcosecha de la “Empresa Rosesuccess Cía. Ltda.”

#### Instrucciones:

- A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proceso del área de postcosecha, por favor marque con una (X) su respuesta o indique la información requerida. Sus respuestas son confidenciales.

#### CUESTIONARIO

1. **¿Cuándo empezó a trabajar en la empresa Rosesuccess le indicaron como eran las actividades en los procesos del área de postcosecha?**

a) Si       b) No       c) Tal vez

2. **¿Considera Ud. que los materiales que utiliza en su trabajo son suficientes para realizar sus tareas diarias?**

a) Siempre       b) a veces       c) Nunca

3. **¿Qué actividad cree Ud. que se podría mejorar para acelerar el proceso del área de postcosecha?**

a) Clasificación       b) Embonchado       c) Empaque



**4. ¿Cree Ud. que el proceso de preparación de pedidos de flores que se le está dando actualmente es el adecuado?**

a) Excelente  b) Muy Bueno  c) Regular

**5. ¿Conoce Ud. los procedimientos apropiados para realizar el trabajo dentro del área de postcosecha?**

a) Mucho  b) Poco  c) nada

## ANEXO C

### FOTOGRAFÍAS EMPRESA ROSESUCCESS CÍA.LTDA.



**Falta de implementos de protección personal**



**Inadecuado cambio constante de personal**



**Demora en abastecimiento de materiales**



**Falta de conocimiento en el uso de estos equipos**



**Falta de rotulado y señalética**



**Única zona que contiene todo lo necesario**

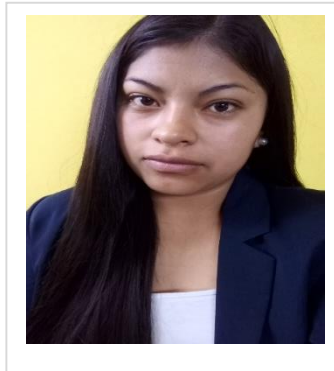


**Incorrecto almacenamiento del producto terminado**



**Inadecuada distribución del producto terminado en  
el medio de transporte**

## HOJA DE VIDA



### DATOS PERSONALES

<b>NOMBRE</b>	BONIFAZ AZOGUE JENNIFER MARIELA
<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</b>	0504442633
<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>	07/Agosto/1995
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>	Ambato
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltera
<b>CIUDAD DE RESIDENCIA</b>	Latacunga
<b>DIRECCIÓN</b>	Sector la Laguna
<b>TELÉFONO</b>	0984653655
<b>E-MAIL</b>	<u><a href="mailto:jennifer_mary96@hotmail.com">jennifer_mary96@hotmail.com</a></u>

### PERFIL PROFESIONAL

Tlga. En Logística y transporte con conocimientos en métodos de almacenamiento, manipulación de productos, análisis de rutas de transporte, etc.; tengo experiencia en realización de órdenes de pedidos, abastecimiento de materiales, servicio al cliente, y mi mayor fortaleza es la realización de inventarios, ayudar a resolver cualquier problema de la empresa, y aportar toda mi capacidad para cumplir con mis responsabilidades y así mejorar el desarrollo económico y productivo de la misma.

## **ESTUDIOS**

<b>Universitarios:</b>	Universidad De Las Fuerzas Armadas – ESPE  Tecnología en Logística y Transporte.
<b>Idioma Extranjero:</b>	Cursando tercer y cuarto nivel en  Suficiencia del idioma Inglés.
Educación:	Universidad De Las Fuerzas Armadas – ESPE
Dominio del idioma hablado	<b>Bueno</b>
Dominio del idioma escrito	<b>Bueno</b>
<b>Estudios Secundarios:</b>	Unidad Educativa “Victoria Vásconez Cuvi”  Bachiller Técnico en Comercio y  Administración, Especialidad contabilidad y  Administración.
<b>Estudios Primarios:</b>	Escuela Fiscal “Domingo Fautino  Sarmiento”

## **CURSOS REALIZADOS**

**Curso:** “Jornadas de Logística y transporte ”, en Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE; Latacunga.

**Curso:** “Gestión de Talento Humano FUNDEL”, asistiendo 5 horas los días sábados ; Latacunga.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **EMPRESA FLORÍCOLA “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.”**

**CARGO:** Asistente Administrativa - Bodeguista.

**FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:** Manejo de sistema SOFÍA, para control de personal de todas las áreas de la empresa, realización de carpetas y actualización de datos, cálculo de valores a pagar de retenciones, archivación y documentación, atención al cliente, recepcionista de órdenes de compras, ejecución de diversas actividades a los dptos. Necesitados.

**FUNCIONES BODEGUISTA:** Recepción de productos químicos, orgánicos, implementos de uso laboral para los trabajadores, entre otros materiales de trabajo (cartones para el empaque de rosas, elementos de aseo, etc), registro de los productos entregados por los diferentes proveedores de la Empresa en el sistema de control SOFÍA. Entrega y suministro de los productos y materiales necesarios a las diferentes áreas de la empresa y al personal, mediante el documento de requisición de bodega.

**JEFE INMEDIATO:** Tlga. Diana Lema.

**TELÉFONO:** 2701-071

Desde el 16 Abril del 2017 – Hasta el 13 Octubre del 2017.

### **EMPRESA: DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA DIAF.**

**CARGO:** Auxiliar de Bodega.

#### **FUNCIONES:**

- Entrega de materiales a técnicos.
- Egresos de material.
- Recepción de material de compra local.
- Ingreso de facturas de compra local,



- Ubicación del material en la bodega de partes y repuestos.
- Inventario de útiles de oficina, láminas y lubricantes.

**JEFE INMEDIATO:** Sr. William Cují

**TELÉFONO:** 0984911058

Desde el 1 de noviembre del 2018 – Hasta el 3 de Enero del 2019.

### **REFERENCIAS PERSONALES**

**CRISTIAN PAUL CHILUISA SANGOPANTA, Lic. Ciencias Físicas.**

Cargo actual: Instructor Físico

Empresa: Institución de Instrucción y Preparación Física “DECEMIL”

Teléfono: 0983050793

**DIANA MARIBEL LEMA SANTAMARIA, Tlga. En sistemas**

Cargo actual: Jefe del Área Administrativo

Empresa: Florícola “ROSESUCCESS CÍA. LTDA.”

Teléfono: 0984605867

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS**

**HOJA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS**

**DEL CONTENIDO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE  
RESPONSABILIZA EL AUTOR**

---

**BONIFAZ AZOGUE JENNIFER MARIELA**

**C.C: 0504442633**

**DIRECTORA DE LA CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRASPORTE (E)**

---

**ING. NELLY CHICAIZA**

**Latacunga, 25 de Enero del 2019**