



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN OPCIÓN AL
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN
COHORTE 2014

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN
EL ÁREA DE POSCOSECHA DE LA FLORÍCOLA
SANBELFLOWERS CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR
LAIGUA DE MALDONADO, PARROQUIA ALAQUEZ, CANTÓN
LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.**

AUTOR: SÁNCHEZ Grandes María del Carmen

TUTOR: Ing. MSc. PARRA Gallardo Giovana Paulina

LATACUNGA – ECUADOR

julio de 2017

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría de Gestión de la Producción, cohorte 2014, nombrado por el Honorable Consejo de Posgrados de la UTC.

CERTIFICO

Que he analizado el Proyecto de tesis de grado con el **TÍTULO PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE POSCOSECHA DE LA FLORÍCOLA SANBELFLOWERS CIA. LTDA. UBICADA EN EL SECTOR LAIGUA DE MALDONADO, PARROQUIA ALAQUEZ, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI**” presentado por Maria del Carmen Sanchez Grandes, con cedula de ciudadanía 0502272107 como requisito previo para la aprobación y el desarrollo de la investigación para optar el grado de Magister en Gestion de la Produccion.

Sugiero su aprobación y permita continuar con el trabajo d einvestigacion

Latacunga,19 de Junio,2017

MsC.Giovana Paulina Parra Gallardo

CC. 1802267037

TUTOR

AVAL DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe del Proyecto de Investigacin y Desarrollo de posgrados de la Universidad Tecnica de Cotopaxi; por cuanto, la posgraduada: Sanchez Grandes Maria del Carmen, con el titulo del trabajo de investigación y desarrollo titulado: PROPUESTA DE UN SISTEMA D EGESTION POR PROCESOS EN EL AREA DE POSTCOSECHA DE LA FLORICOLA SANBELFLOWERS CIA.LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTON LATACUNGA, PARROQUIA ALAQUEZ”,ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los meritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga julio 14, 2017

Para constancia firman:

.....
PRESIDENTE

.....
MIEMBRO

.....
MIEMBRO

.....
OPOSITOR

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación tema “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE POSTCOSECHA DE LA FLORÍCOLA SANBELFLOWERS CIA. LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ALAQUEZ”.

Sánchez Grandes María del Carmen

C.I. 050227210-7

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a mi Esposo e hijo por su apoyo y paciencia quienes me llenan de amor para crecer y ser cada día mejor

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Cotopaxi, Alma Mater Cotopaxense, a sus Docentes, a quienes conforman la Dirección de Posgrados por su apoyo y educación de calidad al brindarme la oportunidad de desarrollarme profesional y personalmente.

El agradecimiento a mi familia y amigos por su apoyo y colaboración para culminar mis proyectos de vida

María del Carmen

DEDICATORIA

Mi sincera dedicación a mi hijo Santi por ser mi fuente de inspiración para cada día ser mejor y darle ejemplo para su desarrollo profesional.

Con mucho amor a mi Esposo por ser el eje de fortaleza y apoyo para culminar esta etapa de mi vida

A mis padres que con su ejemplo de lucha, perseverancia y amor

Y a todas las personas que creen en el desarrollo personal y profesional para aportar a un mundo mejor.

María del Carmen

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificado de aceptación del tutor.....	ii
Aprobación del tribunal de grado.....	iii
Responsabilidad por la autoría de tesis.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice.....	viii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
□ Situación Problemática	2
□ Justificación de la investigación	4
□ Objeto y problema de la investigación	5
□ Campo de acción y objetivo general de la investigación	5
□ Objetivo General:	5
□ Objetivos Específicos:	6
□ Hipótesis de investigación y desarrollo de la investigación	6
□ Visión epistemológica de la investigación	6
CAPÍTULO I	9
1.1. Antecedentes de la investigación	9
1.2. Antecedentes de la Empresa	14
1.2.1. Descripción de áreas funcionales de la empresa	14
1.2.2. Misión	18
1.2.3. Visión	18
1.2.4. Valores Institucionales	19
1.3. Marco Teórico de la Investigación.	20
1.2.5 Mapeo de procesos	24
1.4. Fundamentación de la Investigación.	31
CAPÍTULO II	33
2.1. Tipo de investigación	33
2.2. Población y muestra	34
2.3. Modalidad de la Investigación	35
2.3.1. Modalidad de Campo	35
2.3.2. Modalidad Bibliográfica	35
2.4. Método de investigación	35
2.4.1. Inductivo	35
2.4.2. Analítico	36
2.5. Técnicas e instrumentos de investigación	36
2.5.1. Observación	36
2.5.2 Encuesta	37
2.5.3 Entrevista	37
2.6. Matriz de operacionalización de variables	38
Items Básicos	40
CAPÍTULO III	41
3.1. Resultados de las Encuestas	41
3.1.1 Encuesta al personal operativo de la poscosecha de la empresa Sanbel Flowers	41
3.1.2. Encuesta realizada a clientes de Sanbel Flowers	51
3.2. Resultado de Entrevistas	59
3.3. Identificación y Priorización de Problemas.	61
CAPITULO IV	66
4.1. Título	66
4.2. Justificación	66

4.3. Objetivos	67
4.3.1. Objetivo General	67
4.3.2. Objetivos Específicos	67
4.4. Desarrollo de la propuesta	67
CONCLUSIONES GENERALES	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3	¡Error! Marcador no definido.
Anexo4	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PERSONAL OPERATIVO DE POSCOSECHA	34
TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN	20
TABLA 3. SIMBOLOGÍA DE LA NORMA ISO 9000 PARA DIAGRAMAS DE FLUJO	23
TABLA 4. FICHA DE PROCESOS	25
TABLA 5. EJEMPLO DE FICHA DE INDICADORES	28
TABLA 6. VARIABLE INDEPENDIENTE	38
TABLA 7. VARIABLE DEPENDIENTE	40
TABLA 8. TIEMPO DE TRABAJO EN POSCOSECHA	45
TABLA 9. CONOCIMIENTOS DE CALIDAD	42
TABLA 10. PARÁMETROS DE CALIDAD Y PROCESOS	43
TABLA 11. DIFERENCIA CLIENTE NACIONAL E INTERNACIONAL	44
TABLA 12. CONOCIMIENTO DE PROCESOS	45
TABLA 13. CALIFICACIÓN DE CALIDAD	46
TABLA 14. CALIDAD DE LA ROSAS	47
TABLA 15. INDICES DE DESEMPEÑO	48
TABLA 16. CAPACITACIÓN DE CALIDAD	49
TABLA 18. TIEMPO DE CLIENTE	51
TABLA 19. PROBLEMAS DE CALIDAD	52
TABLA 20. PROPUESTAS OTRO PROVEEDOR	53
TABLA 21. ORIGEN DEL PROPONENTE	54
TABLA 22. CAMBIO DE PROVEEDOR	55
TABLA 23. PARÁMETRO DE DECISIÓN	56
TABLA 25. CONFIABILIDAD COMO PROVEEDOR	58
TABLA 26. PORCENTAJE DE FLORES NACIONALES	62
TABLA 27. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1. PARADIGMAS Y MODELOS DE INVESTIGACIÓN	7
GRAFICO 2. ORGANIGRAMA SANBELFLOWERS CIA. LTDA.	15
GRAFICO 3. COSECHA.....	16
GRAFICO 4. POSCOSECHA	16
GRAFICO 5. TIPOS DE PROCESOS	30
3.1.1.1. Tiempo de trabajo en poscosecha	41
GRÁFICO 6. TIEMPO DE TRABAJO EN POSCOSECHA	41
GRÁFICO 7. CONOCIMIENTOS DE CALIDAD.....	42
GRÁFICO 8. HERRAMIENTA DE CALIDAD	43
GRÁFICO 9. DIFERENCIA CLIENTE NACIONAL E INTERNACIONAL	44
GRÁFICO 11. CALIDAD DE ROSAS DE LA COSECHA.....	46
GRÁFICO 12. CALIDAD DE ROSAS EN POSCOSECHA.....	47
GRÁFICO 13. ÍNDICES DE DESEMPEÑO.....	48
GRÁFICO 14.PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CALIDAD	49
GRÁFICO 14. AMBIENTE DE TRABAJO	50
GRÁFICO 15. TIEMPO DE CLIENTE.....	51
GRÁFICO 16. PROBLEMAS DE CALIDAD.....	52
GRÁFICO 18. ORIGEN DEL PROPONENTE	54
GRÁFICO 19. CAMBIO DE PROVEEDOR	55
GRÁFICO 20. PARÁMETRO DE DECISIÓN.....	56
GRÁFICO 21. CALIFICACIÓN DE CALIDAD.....	57
GRÁFICO 22. CONFIABILIDAD COMO PROVEEDOR.....	58
GRÁFICO 23. PORCENTAJE DE FLORES NACIONALES POR MES	62
GRÁFICO 24. PORCENTAJE DE FLORES NACIONALES POR AÑO.....	63
GRAFICO 25. MAPA DE PROCESOS SANBEL FLOWERS CIA LTDA.....	69
GRÁFICO 26. PROCESOS DE POSCOSECHA.....	73

Tema: “Propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos en el Área de Poscosecha de la florícola SanbelFlowersCiaLtda, ubicada en el barrio Laigua de Maldonado, Parroquia Alaquez, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Autor: **SÁNCHEZ**, Grandes María del Carmen

Tutor: MsC.PARRA, Gallardo Giovana Paulina

RESUMEN

La investigación del proyecto se realizó en la florícola SANBELFLOWER CIA. LTDA. con el objetivo de elaborar un sistema de gestión por procesos para el área de pos cosecha en sus instalaciones, realizado el análisis y a su vez cumpliendo con los aspectos técnico-legales que se aplica en la empresa tomando en cuenta la falta de procedimientos en sus trabajos por área de trabajo, se realizó el respectivo análisis con varias inspecciones de carácter visual, levantamiento y ponderación de datos, que posteriormente permitió obtener la problemática real. El diagnóstico que se realizó al departamento de post cosecha se logra evidenciar que no existe ningún procedimiento en toda la empresa el desconocimiento del personal administrativo y trabajadores es bajo en el tema tratado. La Gestión de Procesos es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas para que ejecute, las empresas florícolas al igual que todas las organizaciones son tan eficientes en sus procesos, en consecuencia se planteó como objetivo prioritario la aplicación de un sistema de gestión en procesos con el fin de incrementar el rendimiento enfocado en los clientes disminuyendo y/o eliminando los procesos y subprocesos improductivos debido a la falta global de aplicaciones adecuadas en sus productos; El presente estudio se plantea una investigación no experimental en vista que adopta una modalidad de campo, aplicando la observación y revisión documental que se utilizó para evaluar cada uno de los procesos, la implementación en la florícola SANBELFLOWER CIA. LTDA. Motivo del presente estudio permitirá incrementar la capacidad de respuesta a los cambios del entorno especialmente los de la competencia puesto que, permite una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, además de optimizar tiempos y movimientos, simplificando la toma de decisiones logrando una mejora continua. El avance y el ingreso de nuevas tecnologías, permiten optimizar el desempeño, así como reducir los costos operativos mejorando la calidad, eficiencia y productividad en la Florícola. En conclusión se realizó el diseño del sistema de gestión de procesos en el área de pos cosecha.

Descriptor: Gestión de Procesos – Optimización de recursos – Mejora continua.

Theme: "Proposal of a Process Management System in the Post-harvest Area of Sanbel Flowers Cia Ltda, located in Laigua neighborhood from Maldonados, Alaquez Parish, Latacunga, Cotopaxi Province

Author: **SÁNCHEZ**, Grandes María del Carmen

Tutor: MSc.PARRA, Gallardo Giovana
Paulina

ABSTRACT

The research was carried out in the SANBELFLOWER CIA. LTDA. with the objective of elaborating a process management system for the post-harvest area in its facilities, the analysis was done fulfilling with the technical and legal aspects that are applied in the company taking into account the lack of procedures in each area of work, the analysis was conducted with visual inspections, lifting and weighting of data, which later allowed to obtain the real problematic. The diagnosis that was made to the department of post-harvest emerged that there is no procedure throughout the company, the lack of knowledge of the administrative staff and workers is low about the subject treated. Process management is a set of sequential or parallel activities to execute, the floricultural companies as well as all the organizations are so efficient in their processes, consequently it was raised as a priority objective the application of a management system in processes in order to increase the performance focus in the customers by decreasing and / or eliminating unproductive processes and sub-processes due to the overall lack of suitable applications in their products; The present study proposes a non-experimental research in view that adopts a field modality, applying the observation and documentary revision that were used to evaluate each one of the processes, the implementation in SANBELFLOWER CIA. LTDA. This work aimed to increase the capacity to answer to changes in the environment, especially those of the competition, since it allows a comprehensive management of transactions with customers and suppliers, as well as optimizing times and movements, simplifying to make a decision to improve continually. The advance of new technologies, allow to optimize the performance, as well as to reduce the operative costs improving the quality, efficiency and productivity in the flower company.

In conclusion the design of the process management system was carried out in the post-harvest area. **Descriptors:** Process Management - Optimization of resources - Continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Las rosas ecuatorianas por su calidad y belleza inigualable se encuentran entre las mejores del mundo. Poseen características únicas derivadas de la situación geográfica del país al contar con diversos tipos de climas, es así que poseen tallos gruesos y de gran extensión, botones grandes y colores vivos, además de la prolongada vida de dicho producto después de su corte, lo que permite ventajas en cuanto al comercio internacional.

El sector floricultor experimentó una serie de dificultades por la sobreoferta existente en el mercado internacional, la devaluación de monedas de los principales competidores, la pérdida de participación de mercados importantes, la no ayuda gubernamental y el más importante el factor clima afectado la producción de flores restado competitividad al sector

Una organización que desea optimizar la utilización de sus recursos para alcanzar y superar los resultados esperados necesita implementar el sistema de gestión por procesos que le permitirá tomar las medidas necesarias tanto correctivas como preventivas para llegar a las metas trazadas en visión de la organización. La aplicación del sistema de gestión es un elemento clave en la estrategia para afrontar la complejidad de los actuales mercados.

Las empresas florícolas al igual que todas las organizaciones son tan eficientes como son sus procesos, como consecuencia, se han planteado como objetivo prioritario, implementar el sistema de procesos para aumentar su rendimiento, enfocarse en el cliente, derribar las barreras departamentales y eliminar los subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso.

Las empresas en general deben aplicar los procesos a toda la organización, pero, en el caso de las florícolas los procesos productivos como el cultivo y la poscosecha son los factores determinantes para alcanzar la productividad y la calidad en el producto final.

La presente investigación consiste en presentar una propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área de poscosecha en la florícola SANBEL FLOWERS CIA LTDA, que sirva de apoyo estratégico en la mejora de la gestión de calidad y optimización de los recursos, satisfaciendo sus necesidades y la de sus clientes.

En el Capítulo I se desarrolló el marco contextual y teórico, con los conceptos relativos a la teoría de procesos, los mismos que van a servir de base para la elaboración del estudio.

En el capítulo II, se describe la metodología que se aplica en cada uno de los pasos de la investigación y que son apropiados para el estudio de procesos.

En el capítulo III se detalla los resultados obtenidos de la investigación directa, tanto cuantitativa como cualitativa

En el capítulo IV se presenta la propuesta del estudio correspondiente.

- **Situación Problemática**

La industria de la floricultura en nuestro país tiene sus inicios en la década de los 70, con el apareamiento de La Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador hoy conocida como EXPOFLORES. Su verdadero desarrollo empieza a partir de la década de los 90, como consecuencia del apoyo estatal, debido a las políticas de apertura comercial y la firma de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas en los Estados Unidos (ATPDEA).

Como lo asegura (PRO ECUADOR, 2013), “El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de Cayambe (mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas), Pedro Moncayo y Mejía, en Pichincha; Pujilí, Latacunga, Salcedo, en Cotopaxi; las dos provincias con mayor concentración de fincas”

Las rosas ecuatorianas son únicas en calidad y belleza resultado de la situación geográfica de nuestro país, que les permite contar con diversos tipos de climas y como consecuencia tallos gruesos y de gran extensión, botones grandes y colores vivos.

Debido a factores internos y externos los años de prosperidad para las flores ecuatorianas han quedado atrás. “Desde 2015 el sector experimentó una serie de dificultades como la sobreoferta existente en el mercado internacional, la pérdida de participación de mercados importantes, la devaluación de monedas de los principales competidores (Colombia y Kenia) y factores como el clima que han afectado la producción de flores y restado competitividad al sector. Pero, a pesar de esta situación, el sector busca mantenerse competitivo.” (Romero., 2016)

Como lo asegura (LA HORA Nacional, 2016) “El sector florícola ecuatoriano da empleo directo a unas 58.000 personas y una cantidad similar de empleos indirectos. Desde noviembre de 2014 hasta diciembre de 2015 unas 3.000 personas dejaron de trabajar.”

De acuerdo a (IDE Business School, 2005) La producción florícola se realiza casi en su totalidad en la serranía ecuatoriana. Existen 3381 hectáreas sembradas con cultivos permanentes, de las cuales 72% corresponden a rosas y el 6% a claveles. El 98% de la producción se destina a la exportación, quedando solo una mínima cantidad para el mercado interno. El 72% de las hectáreas cultivadas se encuentra en la provincia de Pichincha y el 19% en Cotopaxi.

Es una actividad sujeta a importantes fluctuaciones. La demanda de flores cortadas, se mantiene durante todo el año, pero es en los meses de Febrero y Diciembre, cuando las ventas llegan a su pico máximo en Europa y Estados Unidos. Para tratar de equilibrar un poco las ventas durante todo el año, se debería procurar abordar mercados en los que la demanda compense, en parte, la caída en EEUU y Europa. Una opción interesante está en Argentina, Uruguay, Chile, y Australia, que importan flores en agosto, septiembre y octubre (coincide con el invierno). El precio de ventas de las flores puede llegar a los 80 centavos en San Valentín y algunas fechas especiales del año, pero se mantiene muy bajo durante el resto del tiempo (cerca de 10 centavos), mientras que el costo promedio estimado por tallo es de 19 centavos de dólar. Es decir que durante varios meses del año, los floricultores trabajan a pérdida, lo cual debe ser compensado con las ventas en temporadas altas.

Actualmente la competencia del sector no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, ha obligado a los empresarios florícolas a buscar alternativas para hacer

más eficiente la oferta de sus productos y su exportación a mercados fuera de nuestras fronteras.

La calidad es el factor que ha permitido a este producto ganar clientes como Rusia, Estados Unidos, entre otros países. La aplicación de la herramienta denominada gestión por procesos es la clave, para lograr competitividad que le permita mantenerse como uno de los países líderes en la exportación de flores al mundo.

La empresa florícola SANBEL FLOWERS CIA LTDA, ubicada en laigua de Maldonado, parroquia Alaquez, ciudad de Latacunga, se halla empeñada en la implementación de la gestión por procesos en el área de poscosecha, consciente de que la aplicación de esta herramienta le permitirá optimizar sus recursos económicos y de talento humano en el área mencionada.

- **Justificación de la investigación**

El principal problema que pudimos identificar en poscosecha de la empresa Sanbelflowers es el elevado porcentaje de producción que se destina al mercado nacional debido a manejos bruscos, ausencia de manual de funciones y en general una manera muy tradicionalista y empírica de hacer las cosas, que aunque parezca funcionar debe ser mucho mejor.

Esta situación es la que genera la necesidad de la implementación de un sistema de gestión de procesos en esta área específica, que estandarice y sistematice los subprocesos de esta, haciendo del sistema de gestión el objetivo principal para todos los involucrados en el área.

Este sistema dará buena funcionalidad a los procesos de poscosecha, disminuyendo el manejo inadecuado y potencializará la calidad en cada tarea involucrada, generando mayores dividendos para la empresa.

Una organización que desea optimizar la utilización de sus recursos para alcanzar o superar los resultados esperados necesita implementar el sistema de gestión por procesos que le permitirá tomar las medidas necesarias tanto correctivas como preventivas para llegar a las metas trazadas en visión de la organización. La aplicación del sistema de gestión es un elemento clave en la estrategia para afrontar la complejidad de los actuales mercados.

Nosotros pretendemos dar a la empresa una herramienta muy importante para un manejo eficaz y eficiente de la poscosecha, que generará beneficios para los clientes y para la empresa, de igual manera pretendemos con la investigación crear conciencia en los trabajadores, de mostrar la realidad del sector y de la importancia de ayudar en todas las operaciones que se encuentran vinculadas al proceso, también se busca destacar ante cada operario la gran labor que hacen las flores en nuestro país, la cantidad de oportunidades laborales que generan año a año y que de su trabajo, constancia y dedicación dependerá en gran parte la continuidad del proceso.

La investigación será efectuada en las instalaciones de la empresa y todos los datos obtenidos serán organizados y procesados para llegar a las conclusiones que permitirán tomar las acciones necesarias para implementar el sistema y de esta manera optimizar los recursos utilizados en el área de poscosecha.

- **Delimitación del problema:**

Delimitación espacial: SANBELFLOWERS CIA. LTDA.

Delimitación Temporal: 2017 – 2018

Línea de Investigación: Gestión de Procesos

Objeto de Estudio: Gestión de la Producción

Campo de acción: Poscosecha

- **Objeto y problema de la investigación**

El área de poscosecha en una empresa florícola es la sección en la cual se define la calidad de las flores cuyo destino es la exportación y el mercado nacional, por lo tanto, es necesario optimizar los recursos tanto materiales como humanos que intervienen directamente, en esta parte del proceso.

- **Campo de acción y objetivo general de la investigación**

- **Objetivo General:**

Elaborar la propuesta de un sistema de gestión por procesos para el área de poscosecha en la florícola SANBEL FLOWERS CIA LTDA.

- **Objetivos Específicos:**

Identificar los procesos actuales en el área poscosecha de la empresa SANBEL FLOWERS.

Evaluar los procesos del área de poscosecha de la empresa SANBEL FLOWERS con relación e indicadores de productividad.

Establecer el sistema de gestión de procesos que permitirán hacer viable la propuesta de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha.

- **Hipótesis de investigación y desarrollo de la investigación**

La propuesta de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha de la empresa florícola SANBEL FLOWERS CIA LTDA., permitirá la satisfacción del cliente.

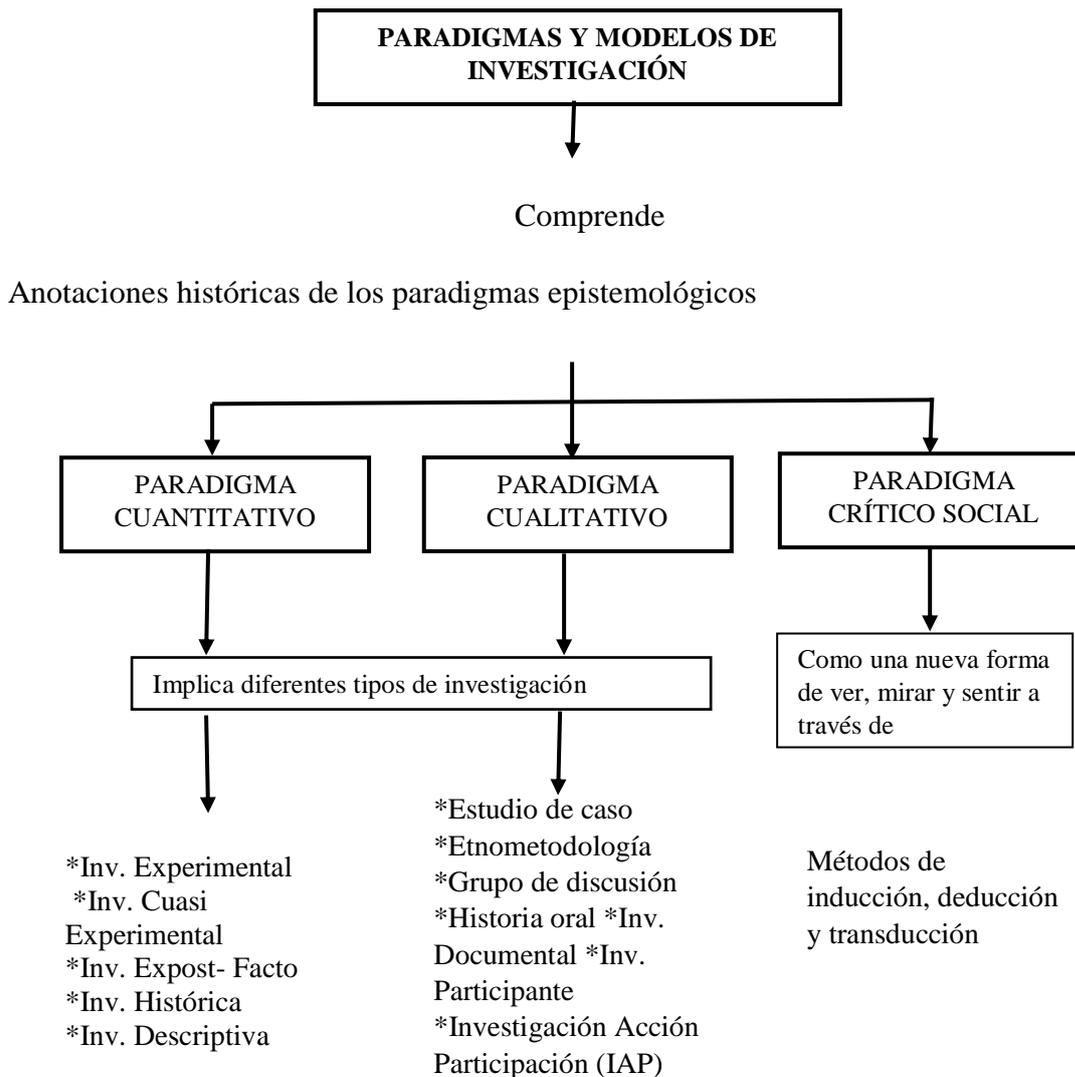
Variable independiente: Gestión por procesos

Variable dependiente: Satisfacción del cliente

- **Visión epistemológica de la investigación**

- Paradigmas o enfoques epistemológicos que asume la investigación (cualitativo-cuantitativo; positivista-socio crítico-interpretativo).

GRAFICO 1. PARADIGMAS Y MODELOS DE INVESTIGACIÓN



Elaborado por: Investigadora

Fuente: Investigadora

Los niveles de investigación que serán utilizados en el presente trabajo son:

- Perceptual, porque nos permite explorar y describir los procesos que se realizan en el área de poscosecha de la empresa
- Aprehensivo, una vez obtenidos los datos de acuerdo a la investigación realizada se deben analizar los resultados y comparar frente a los teóricos para de esta manera sacar conclusiones que permitan tomar las acciones respectivas.
- Comprensivo, este nivel de investigación es importante porque permite proponer acciones preventivas para optimizar los recursos de la empresa.

- Integrativo, una vez evaluados los diferentes resultados se deben modificar aquellos procesos que así lo requieran y de la misma forma confirmar los que sean de hacerlo

Alcance de la investigación según la acción del proceso creativo enunciada en el objetivo

Alcance de la Investigación

El presente trabajo tendrá un nivel de profundidad exploratorio, descriptivo y explicativo. “De acuerdo al nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es el de señalar el tipo de información que se necesita así como el nivel de análisis que deberá realizar”.

El nivel exploratorio nos indica que se va a explorar el fenómeno, estableciendo elementos y conceptos fundamentales para así definirlos. Cuando alcanzamos el nivel descriptivo en una investigación, diagnosticamos la situación actual del fenómeno en su estructura y en sus relaciones, si llegamos a un nivel explicativo, estableceremos las causas del problema y correlacionaremos las variables, de ésta manera tratando de dar la solución al problema a través de la variante más óptima.

La presente investigación expresará en forma general como debemos proceder para conocer el objeto, las técnicas y los instrumentos que se deberá utilizar para recolectar, procesar e interpretar los datos.

CAPÍTULO I

Marco contextual y teórico

1.1. Antecedentes de la investigación

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba, y en donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Fue hasta 1776 cuando Adam Smith con la publicación de “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones), definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que “El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; ésta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y ésta, de los precios”. Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad (y riqueza) al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo.

Este principio fue adoptado por los capitalistas de la primera etapa (1760-1830) y segunda etapa (1870- 1914) de la revolución industrial, quienes encontraron en él, la respuesta a su necesidad de incrementar su riqueza. Con la división del trabajo y la especialización prevalecieron las estructuras organizacionales de tipo jerárquico y el nacimiento del mecanicismo como teoría organizacional predominante.

Finalizando la segunda revolución industrial con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, manteniéndose las estructuras de tipo jerárquico y con un prevaeciente mecanicismo. La administración científica trajo consigo el paradigma de la eficiencia y la productividad y la aplicación de métodos como la estandarización que

aseguraran el éxito organizacional. Con la administración científica de Taylor, se inició el diseño de cargos con énfasis en la tarea, refinando la división del trabajo y ampliándola brecha existente entre quienes piensan y

quienes ejecutan las actividades. Otro aporte importante a la administración científica lo realizó Henry Ford, quien determinó los fundamentos de la producción en serie.

Hacia 1909 Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una máquina creada con un fin único y específico. En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones y puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

En 1916 Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración que enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos, no partiendo de la eficiencia individual (propuesta de Taylor) sino de la eficiencia de la totalidad de la estructura. Dentro de esa estructura propuso las funciones principales de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) reconociendo la división del trabajo pero con sentido horizontal y vertical y la definición del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control). Con Fayol se mantienen las escalas jerárquicas donde la capacidad administrativa se eleva con el nivel en la organización. También reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales (la estructura) e informales y a la administración como el todo que permite coordinar e integrar para un fin común.

En oposición al mecanicismo predominante de la administración clásica, en 1932 surgió la Teoría Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo, quien partió del principio de que la aplicación de las relaciones humanas es vital para el éxito de la empresa. Mayo realizó estudios sobre la motivación y sus efectos en la baja

productividad, ausentismo y deserción. También evaluó la relación existente entre la cooperación y solidaridad en el logro de los objetivos de la empresa, apoyándose en ciencias humanas como la sociología y la psicología. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de humanizar el trabajo en busca del logro de los objetivos de la empresa (enfoque conductista), y dio paso para que la administración superara el mecanicismo de las anteriores teorías, al introducir el concepto de organicismo apoyado en la analogía de la organización como un ser vivo. Sin embargo con el nuevo enfoque se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas, en un organismo con un cerebro (la administración) y unos órganos (áreas funcionales) y unas extremidades (los niveles operativos).

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet en la organización Interfuncional y la Administración Dinámica (Constructive conflict, power and dynamic administration” (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica))¹. Sus trabajos permitieron reevaluar el mecanicismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e indicó formas para resolver deficiencias organizacionales.

Se puede afirmar que Mary Parker Follett presentó varios de los principios que fundamentan la gestión por procesos, al ver la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales (como el predominio), sentando los preceptos del empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad.

En 1947 surge la Teoría Estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber. Esta teoría se centró en el estudio de la estructura y los recursos humanos, buscando su equilibrio y en el estudio de cuatro elementos principales de la organización: autoridad (en toda organización existe alguien que dirige a otros), comunicación (fundamento para el logro de los objetivos), estructura de comportamiento (como se divide el trabajo) y estructura de formalización (las normas que rigen la empresa).

El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1951 presentó los principios de Teoría de Sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una relación recíproca en sus interacciones. En la teoría general de sistemas, se revaluaron los principios del

reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo para sustituirlos por principios opuestos como el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología respectivamente, dando lugar al surgimiento de la cibernética, la ciencia que establece las relaciones entre diversas disciplinas como metodología para desarrollo de conocimientos nuevos con un enfoque de pensamiento multidisciplinario.

De acuerdo con la teoría de sistemas “La organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

El siguiente paso en la evolución del pensamiento administrativo ocurrió hacia 1954 con la escuela neoclásica presentada principalmente por Peter Drucker. Esta escuela fundamentada en la teoría clásica se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO). También tiene un carácter unificador al absorber principios de otras teorías administrativas y considera la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y considerando factores humanos como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. En cuanto a las estructuras organizacionales define los tipos de organización y su aplicación, evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que permite una delegación parcial de la autoridad y las funciones del administrador

Esta escuela se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia – eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

Entre 1957 y 1960 cobro fuerza la Teoría del Comportamiento cuyo principal exponente fue Herbert Alexander Simon. Esta escuela de tipo conductista se apoya en la psicología organizacional, y su enfoque se traslada de la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales manteniendo el énfasis en las personas de la teoría de las relaciones humanas.

Se fundamenta en el estudio del comportamiento de pequeños grupos sociales, y en las relaciones de participación y manejo de los conflictos que se originan por las diferencias de opinión dentro de la organización retomando los estudios de Follet en 1922. También se ocupa del estudio de la motivación, el ambiente de trabajo, el uso de la autoridad y las relaciones informales en el trabajo. A pesar de sus contribuciones

tiene como desventaja su carácter descriptivo y teórico que dificulta su aplicación práctica.

Con la teoría del Desarrollo Organizacional (McGregor, Argyris – 1962), se dio dinamismo a la teoría del comportamiento, pasando de lo descriptivo a lo prescriptivo, mediante un proceso de educación organizacional en los valores, principios, comportamientos y actitudes y estructura que mejor se adaptan a las necesidades del entorno cambiante. En el desarrollo organizacional se modifica tanto la estructura como la cultura de la organización en un “cambio organizacional planeado”, para mejorar los procesos y solucionar los problemas organizacionales orientándose principalmente en las personas.

Hacia 1972 se presentó la Teoría Contingencial de Chandler, Skinner y Burns, que parte del principio de la relatividad de la administración. En esta teoría se afirma que existen variables dependientes (las técnicas administrativas) e independientes (las ambientales o del entorno), que condicionan el logro de los objetivos de la organización, pero con una relación funcional if – then, donde la administración es pro- activa y no reactiva ante los cambios en el entorno. Esta teoría afirma que no existe la "mejor" forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan, sino que se puede usar la herramienta administrativa adecuada para cada caso.

A partir de 1980, han aparecido técnicas y herramientas que también han contribuido a la evolución del pensamiento administrativo, pero que no se pueden calificar como teorías administrativas sólidas, ya que muchas de ellas son profundizaciones de alguna de las teorías anteriores y hasta “reencauches”. Dentro de estas técnicas y herramientas también se pueden contar las “modas” administrativas.

En este grupo se pueden contar por ejemplo la reingeniería, el mejoramiento de procesos, la gestión de calidad y la gestión por procesos que se estudiarán con mayor profundidad mas adelante.

1.2. Antecedentes de la Empresa

La Empresa Florícola SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. Inició sus actividades en el año 1994 domiciliada en el sector denominado Laigua de Maldonado, parroquia de Aláquez de la ciudad de Latacunga, como una sociedad entre el Dr. Patricio Sánchez y el Ing. Eduardo Beltrán, de allí se toma como referencia los apellidos de los socios para establecer el nombre comercial de la florícola con la primera sílaba de los apellidos quedando así la denominación de SANBEL FLOWERS. En sus inicios la extensión fue de una hectárea y su producto estrella las rosas.

SANBEL FLOWERS, nace con la visión de proveer al mercado nacional de un producto de calidad y la introducción de estos en el mercado exterior, con esto en el año de 1998 en vista de los buenos resultados se decide incrementar hasta que en la actualidad la empresa cuenta con ocho hectáreas de Rosas con 16 variedades de rosas de todos los colores, determinando un promedio de ocho personas por hectárea siendo el talento humano el principal factor para la producción y comercialización rosas de exportación de la más alta calidad, orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando los entornos humano y ambiental, dando a conocer internacionalmente a nuestro país por la inigualable variedad y calidad de sus productos (Rosas), al mismo proveyendo de trabajo, estabilidad y ayuda social a su medio circundante, para aportar al progreso de la compañía y del país.

La empresa se ha hecho presente con su producto a nivel internacional exportando sus rosas a mercados como EE.UU. y Rusia e incluso a Argentina, Chile y Portugal, debido a que la calidad de la flor era excelente

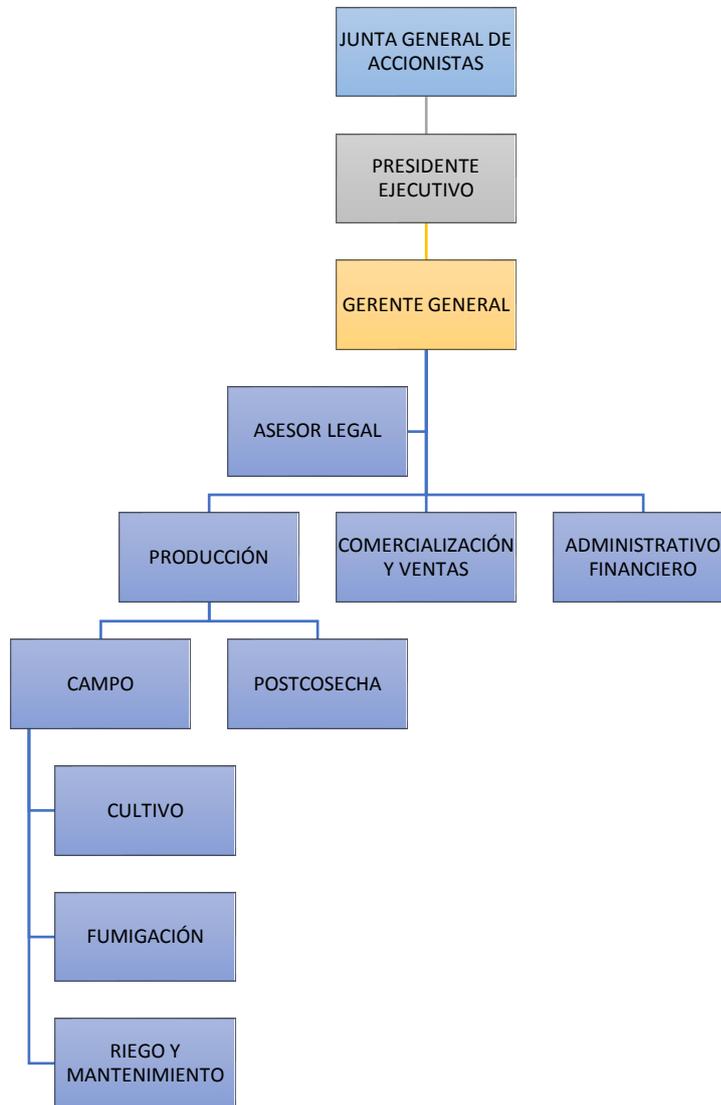
Se diferencia de otras florícolas por su constante aspiración a la excelencia, tanto en la calidad de sus productos como en el servicio a sus clientes, cuenta con profesionales en control de calidad y control de crecimiento de la planta de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cosecha.

1.2.1. Descripción de áreas funcionales de la empresa

Una empresa que no posea una estructura organizacional está destinada al fracaso, ya que una estructura organizacional, define muchas características como las de establecer la autoridad, la jerarquía, cadena de mando, y departamentalización, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura de acuerdo a la actividad que van a desempeñar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

GRAFICO 2. ORGANIGRAMA SANBELFLOWERS CIA. LTDA.



Elaborado por: Investigadora

Fuente: SANBELFLOWERS CIA. LTDA. 2017

1.2.1.1. Área de cultivo

Donde se realiza propiamente el Cultivo y desarrollo de las rosas como son actividades de; preparación del terreno, desinfección del suelo, siembra de patrones, fertilización, control y prevención de plagas y enfermedades, cosecha y corte de flor y labores culturales a cargo de este control se encuentra el Gerente Técnico, supervisores y trabajadores floricultores.

GRAFICO 3. COSECHA



1.2.1.2. Área de poscosecha

Área de Postcosecha: Donde se realiza la recepción de las rosas, almacenamiento en piletas, clasificación, puntos de corte, proceso de enbunche e hidratación, almacenamiento en cuartos fríos y empaque de las rosas, a cargo de este control se encuentra la Jefe de Postcosecha, supervisor y trabajadores floricultores.

GRAFICO 4. POSCOSECHA



El área está constituida por 4 sub-áreas específicas: recepción, Sala, Frío y la parte administrativa.

1.2.1.3. Área de riego y mantenimiento

El área de Riego y Mantenimiento está a cargo del supervisor respectivo, éste es el encargado de controlar los niveles de agua que son distribuidas a cada bloque. De acuerdo a una planificación se agregan químicos en el agua para que éstos sean distribuidos de manera adecuada, además se debe verificar el control de agua en los tanques de purificación.

Por otro lado, el análisis de suelos realizado aporta información con respecto a las necesidades nutricionales de las plantas, Para proveer de los nutrientes requeridos, se prepara una formulación, la misma que es incorporada al suelo a través del riego. Existe además la posibilidad de mejorar el suelo mediante la incorporación de materia orgánica y otros.

Además es un área encargada de realizar las tareas de mantenimiento de toda la finca: cambio de plástico, cambio de pambiles, corte de hierbas, mover camas, preparación de suelos, entre otras actividades en donde están distribuidas personal acorde la actividad.

Finalmente, es a través de esta área que se planifica y proporciona el mantenimiento a los equipos de la finca para asegurar la continua realización de los procesos. Los registros generados durante la ejecución de las diferentes actividades descritas en el proceso, proporcionan la información necesaria para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.2.1.4. Área de Monitoreo y fumigación

Existen trabajadores de monitoreo los cuales son encargados de ir por cada bloque asignado, ingresar a las camas de cada variedad y de acuerdo a su conocimiento y experiencia registrar en las Palms las enfermedades que están afectando a las plantas. Con el registro de enfermedades diariamente se genera un mapa y reportes por bloque que ayuda a saber las enfermedades en cada bloque.

El monitoreo de plagas y enfermedades MIPE, se realiza con el fin de decidir los productos químicos que deben ser aplicados para combatirlas o controlarlas de acuerdo

a los reportes. El Gerente Técnico es el encargado de realizar la planificación de la fumigación lo cual pasa al área de bodega para que realicen la medición de los productos a aplicarse. La función del área en general es disminuir el porcentaje de flor nacional.

1.2.1.5. Área de administración

El área administrativa está compuesta por la Gerencia General que se encarga de coordinar las actividades de todas las áreas de la empresa. Además, de ser lidere en la planificación estratégica.

El administrador que se encarga de la parte operativa de la empresa, también está a cargo de recursos humanos, entre otras funciones y responsabilidades.

- El área de contabilidad y financiera
- El área de compras
- El área de ventas.
- Lista de variedades
- La florícola cuenta con 16 variedades de rosas, cada una con su respectivo nombre.

1.2.2. Misión

Proveer excelencia a nuestros clientes con Rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de SanbelFlowers con personal capaz, con pensamiento crítico y eficiente para el desarrollo de la actividad de la organización.

1.2.3. Visión

Al 2022 convertir a nuestra empresa en líder en la producción y comercialización de rosas para los clientes, tanto nacionales como internacionales, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas a precios competitivos.

1.2.4. Valores Institucionales

La conducta de todos y cada uno de los integrantes de la compañía se mantendrá con los valores institucionales que se describen a continuación:

Honestidad a toda prueba.

Respeto a la libertad de pensamiento.

Orden, puntualidad y disciplina conscientes.

Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.

Igualdad de oportunidades.

Cultivo del civismo y respeto al medio ambiente.

Compromiso con la institución y la sociedad.

Identidad, liderazgo y emprendimiento.

Debido a la exigencia de los mercados internacionales, además de la cerrada competencia que existe, especialmente con Colombia, los floricultores ecuatorianos se han visto en la necesidad de recurrir al empleo de todas las herramientas administrativas que les permita permanecer y liderar los mercados con sus productos.

Ante esta disyuntiva, la administración de la empresa ha decidido desarrollar un estudio para la implementación de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha, con el afán de optimizar los recursos y mejorar la calidad de las rosas tanto de exportación como de consumo nacional.

Con la elaboración del presente estudio, se podrá realizar una revisión integral de los procedimientos que actualmente se realizan en esta sección, tendientes a, después de la debida evaluación, mejorar los que así lo requieran y mantener bajo la óptica de procesos a los que se realicen de la manera adecuada.

1.3.Marco Teórico de la Investigación.

1.2.1. Definición de gestión por procesos

Según (Agudelo, 2007, pág. 17) la gestión por procesos se define como:

“Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”

Las empresas florícolas al igual que todas las organizaciones son tan eficientes como son sus procesos, como consecuencia, se han planteado como objetivo prioritario, implementar el sistema de gestión de procesos para aumentar su rendimiento, enfocarse en el cliente, derribar las barreras departamentales y eliminar los subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso.

La actual administración funcional se puede adaptar al nuevo modelo de gestión, mediante la asignación de propietarios a los procesos claves. Un modelo de gestión integrado debe presentar una visión globalizada y orientada al cliente tanto interno como externo según los postulados de Calidad Total y de ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

1.2.2. Características del modelo de gestión

Para (Consultoria de Gestión, 2013):

“Los modelos de gestión en las organizaciones están enfocados a lograr un óptimo rendimiento de los recursos de dicha organización”.

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE GESTIÓN

CARACTERÍSTICAS	MODELO
Proceso decisorio	Descentralizado
Funciones y responsabilidades	Claramente definidas e identificadas
Autoridad	Compatible con las funciones y responsabilidades
Estilo	Participativo (integración)
Postura	Emprendedora

Proceso de gestión	Planeamiento estratégico, operacional, ejecución (formal)
Criterios de evaluación de desempeño	Indicadores claramente definidos

Fuente: Consultoría de Gestión (2013)

Elaborado por: Investigadora

Uno de los aportes más significativos de la filosofía de la calidad total es el diseño de los procesos a nivel de las organizaciones, pues están diseñados para enfocarse en el cliente y su satisfacción.

1.2.3. Beneficios de la gestión por procesos

De acuerdo a (Mallar Miguel, 2010):

“Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).”

El enfoque de la Gestión por Procesos también conocido como BPM (Business Process Management), es una herramienta administrativa enfocada a maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización de los recursos.

Su implementación en la florícola motivo del presente estudio, permitirá incrementar la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, especialmente a los de la competencia, puesto que, permite una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, además de reducir tiempos y optimizar costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente. Se debe mencionar que para el caso, los clientes más importantes son empresas domiciliadas en el exterior lo que hace importante el contacto que se debe mantener con los compradores del exterior del producto.

1.2.4. Pasos para la gestión por procesos

Como lo afirma (Carrasco, 2011), “El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

A. Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

B. Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan”.

El diseño de los procesos permite a la empresa u organización optimizar sus recursos, aprovechando los mismos de una manera eficiente y eficaz, para beneficio de los clientes. La competitividad es el motivo principal para que las organizaciones se vean en la necesidad de aprovechar de la mejor manera sus recursos.

Para la elaboración de un modelo por proceso se debe tener en cuenta varios aspectos como cuáles son los procesos que influyen directamente en los diferentes productos, además luego de un análisis determinar cuáles pueden mejorados o simplificados.

La recolección de los datos en el área en la cual se implementará el BPM, es el factor sobre el cual se lograrán diseñar los procesos, tomando en cuenta que en su aplicación se van a producir dos etapas: la primera consiste en estabilizar la aplicación, y, la segunda la mejora del proceso, lo que permitirá a la empresa la aplicación del mejoramiento continuo

Según (Vega, 2012), “Un Flujograma o diagrama de flujo es una herramienta gráfica que te permite visualizar los pasos de un proceso. Los flujogramas son como los planos o mapas de un proceso.”

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso, y la ejecución de dicho proceso es representado mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio (comienzo) y punto de fin del proceso (final). Una característica importante de los diagramas de flujo es que sólo pueden poseer un único punto de inicio o comienzo, y un solo punto final o de fin del proceso.

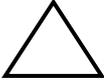
El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica de un proceso que puede responder a diferentes ámbitos: programación informática, procesos dentro de una industria, psicología de la cognición o el conocimiento, economía, entre otros.

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso, y la ejecución de dicho proceso es representado mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio (comienzo) y punto de fin del proceso (final). Una característica importante de los diagramas de flujo es que sólo pueden poseer un único punto de inicio o comienzo, y un solo punto final o de fin del proceso

Al momento de diseñar o construir el flujograma, se debe tener en cuenta como principales componentes, precisamente, el punto de inicio y el punto final del proceso, identificar las actividades o sub procesos dentro de cada paso del proceso general, teniendo en cuenta su orden cronológico. Es importante por otra parte, evaluar la exactitud o eficacia del diagrama de flujo, poniéndole a revisión de una persona externa al negocio o proceso para que lo evalúe en cuanto calidad de la información, para asegurarnos que el flujograma describe el proceso de manera eficaz.

TABLA3. SIMBOLOGÍA DE LA NORMA ISO 9000 PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación: Fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y medición: representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes

	Transportación: Indica el movimiento de personas, material o equipo
	Demora: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento
	Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción
	Entrada de bienes, productos o material que ingresan al proceso
	Almacenamiento, depósito y/o resguardo de información o producto.

Fuente: Normas ISO 9000-2005

Elaborado por: Investigadora

1.2.5 Mapeo de procesos

A. Definición de Mapa de Procesos

Para (Quevedo, 2009), “El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos.”

La gestión por procesos, tiene entre sus elementos de desarrollo la creación del mapa de procesos, lo que supone visualizar esquemáticamente todos los procesos desplegados por una organización. Pero un mapa de procesos es algo más que un esquema, ya que puede utilizarse como guía en el desarrollo de iniciativas para mejorar la gestión o como apoyo y consulta, aportando información valiosa a todas las áreas de la organización.

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. Es un diagrama de valor; un inventario Figuras de los procesos de una organización

B. Documentación de los procesos

Fichas de Procesos

Para (Calidad ISO 9001, 2015), “Llegados a este punto en el que los procesos necesarios se han identificado, se pasa a determinar algunos de sus elementos como misión, elementos de entrada y de salida, los recursos que necesitan, encargados de llevarlos a cabo, etc.”

La definición en detalle de los procesos se debe realizar utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. Las fichas de procesos contienen un resumen de los elementos que forman parte del mismo, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia. Antes de determinar la secuencia e interacción de los procesos, las fichas de procesos sirven para establecer estas características fácilmente. Tras esta determinación, se usan para recoger en ellas los indicadores de eficacia asignados, y tras esto, para realizar un estudio rápido del proceso y determinar cambios y mejoras. Una vez elaboradas y revisadas resultan de gran ayuda a la hora de documentar los procesos en caso de ser necesario.

TABLA 4. FICHA DE PROCESOS

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC.	DOCS
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN	
GESTIÓN DE DOCUMENTOS	1	07/110/12	
MISIÓN DEL PROCESO			
Definir el sistema de elaboración y control de los documentos que forman parte del Sistema de gestión de calidad de empresa S.A. que asegure su correcta gestión			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Propuesta de creación de documentos Elaboración de borradores	Entrega de copias controladas Recogida y destrucción de copias obsoletas		

Revisión y aprobación de borradores Edición y archivo de originales Modificación lista de documentos en vigor Creación/Derogación de listas de edición de copias controladas.	Archivo de originales obsoletos Gestión de documentos externos Gestión de copias no controladas Codificación de documentos.
RESPONSABLES DEL PROCESO	
Todo el personal de la empresa y en especial el Responsable de Gestión de Calidad	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
Propuestas de creación, modificación y derogación de documentos del sistema de gestión de calidad	Documentos actualizados, controlados y dispuestos en sus puntos de uso
PROCESOS RELACIONADOS.	
En general, están relacionados todos los procesos de los que surgen documentos que es preciso controlar.	
RECURSOS/NECESIDADES	
Procesador de textos Lista de documentos en vigor Lista de distribución de documentos	Archivo para documentos Sello para marcar originales Acceso a internet
REGISTROS ARCHIVOS	
Documentos originales Lista de documentos en vigor Lista de distribución de documentos.	Archivo REGISTRO-DOCS-01 REGISTRO DOCS-02
INDICADORES	
Número de incidencias por incorrecta elaboración de documentos Número de incidencias por incorrecta distribución de documentos Número de incidencias por falta de actualización de documentos Número de incidencias por uso de documentos obsoletos Número de incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número total de incidencias relacionadas con el proceso abierto en auditorías.	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento de gestión de documentos	MDP-DOCS

Fuente: (Tom, 2012)

Elaborado por: Investigadora

C. Definición de indicadores

“Uno de instrumentos de control de gestión más importantes para cualquier organización son los indicadores, puesto que se encuentra en un momento en que la información y los datos resultan abundantes o incluso excesivos dentro del funcionamiento de las organizaciones, y los indicadores permiten estructurar la información de forma efectiva.” (Franco, 2014, pág. 5)

Los indicadores son los instrumentos que permiten medir en cuanto se ha cumplido con los objetivos trazados, por lo que su valor es importante dentro de cualquier organización.

Un sistema adecuado de indicadores debe estar basado en la estrategia de cada organización y garantiza que la información que ofrece es adecuada y relevante para la toma de decisiones.

El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados

D. Ficha de Indicadores

Las fichas de indicadores “contienen un resumen de los elementos que forman parte de un Indicador, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.” (ISO 9000-2015).

TABLA 5. EJEMPLO DE FICHA DE INDICADORES

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE CALIDAD	Código: P-MC
	Versión: 00
	Página: 1 de 28
CÓDIGO DEL INDICADOR	DE-1
NOMBRE DEL INDICADOR	EFICACIA EN CUMPLIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el grado de cumplimiento de los planes de acción presentados por los jefes de los servicios.
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia en logros de objetivos de planes
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Evaluaciones satisfactorias de planes de acción}}{\text{Total de planes de acción}} \times 100$
ESTANDAR	Superior al 80%
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Número de planes de acción calificados de manera satisfactoria o excelente
	Denominador Es el número total de planes de acción presentados
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semestral
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por tipo de funcionario
CODIGO DEL INDICADOR	DE-2
NOMBRE DEL INDICADOR	TASA DE SATISFACCIÓN GLOBAL
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción global y por servicios por los pacientes frente a los servicios ofrecidos por la institución
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número total de paceutnes que se consideran satisfechos}}{\text{numero total de paceutnes encuestados}} \times 100$
ESTANDAR	Superior a 80%
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Tabulación de encuestas
	Denominador Total de encuestas por servicio
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Trimestral
CATEGORIAS DE	Por servicio

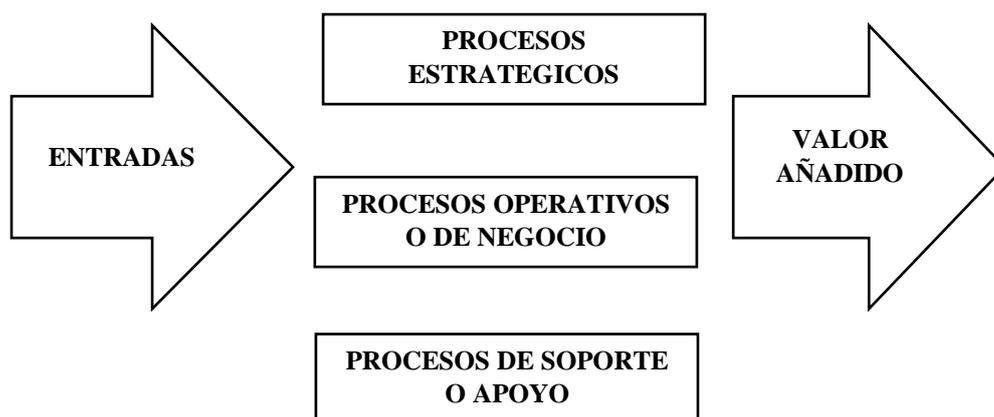
Los indicadores permiten medir el cumplimiento de los procesos diseñados, por lo tanto su medición es importante ya que de acuerdo al refrán “lo que no se puede medir no se puede mejorar”.

E. Tipos de procesos

De acuerdo a (Franco, 2014, págs. 7 - 8 - 9), “Por norma general, los procesos de cualquier organización se pueden dividir en tres categorías:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos procesos que sirven para dirigir, orientar y gestionar la organización. Definen las estrategias, la misión, los objetivos y la metodología para tomar decisiones dentro de la organización y también sirven para configurar y gestionar el resto de procesos.
- **Procesos operativos o de negocio:** son aquellos procesos que tienen una relación directa con el usuario final y sus resultados son la esencia misma por la que se existe la organización. Generalmente, son procesos transversales cuyo desarrollo se realiza a lo largo de diversas unidades administrativas, cruzando la organización de forma horizontal.
- **Procesos de soporte o de apoyo:** son aquellos procesos que se encargan de suministrar al resto de la organización todos los recursos necesarios para poder generar el valor añadido esperado en los respectivos procesos. Se puede decir que sus resultados son los recursos y las entradas de los demás procesos, siendo fundamentales para el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la organización. Por norma general, son procesos que están presentes en cualquier organización, tienden a estar muy normalizados y su ejecución se lleva en un número reducido de unidades administrativas básicas (gestión de recursos humanos, gestión económica, gestión de recursos, etc.)”.

GRAFICO 5. TIPOS DE PROCESOS



Fuente: Investigadora

Elaborado por: Investigadora

F. Productividad

De acuerdo a (Stefano, 2004):

“Puede definirse a la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de uno, varios o todos los recursos utilizados. La productividad es una medida relativa del producto o producción para un recurso productivo determinado.”

La productividad es la base sobre la cual una empresa puede mantenerse en un segmento de mercado. Pues, no puede permanecer con una productividad baja, porque los costos aumentan.

G. Calidad

De acuerdo a: (Gutierrez, 2009):

“En términos menos formales, la calidad, definida por el cliente, es el juicio que éste tiene acerca de un producto o servicio. Un cliente queda satisfecho cuando se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Por lo tanto, calidad es ante todo la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas que éste tiene con respecto al producto o servicio.”

La calidad en la gestión nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos

totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos. De la misma manera la gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar los procesos, sino también para establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora de los mismos.

H. Competitividad

El autor (Porter, 2012, pág. 15):

“Para Porter, la competitividad se puede determinar en base a una serie de rasgos. En concreto, y según el autor existen fundamentalmente cuatro factores que son la clave en la determinación de la competitividad.

En un primer lugar situaría la dotación del país. Es importante determinar cuál es la cantidad y la calidad de los factores productivos de tipo básico; recursos naturales, capitales, infraestructuras y tejido empresarial. Conocer, de este modo, los recursos humanos, es decir, habilidades, conocimientos y tecnologías utilizadas ya que estos serán el sustrato del cual se beneficiará la organización empresarial.

En segundo lugar hablaríamos de la demanda interna. En este sentido, es fundamental conocer cuál es la necesidad del producto en relación con la oferta existente. Es muy importante que haya una demanda exigente en busca de artículos que se superen y se anticipen a las necesidades.

El punto tres es determinar si realmente existe una estructura productiva con empresas de todos los tamaños, con relaciones entre ellas tanto horizontales como verticales y que fomente la competitividad creando una oferta que fomente la innovación.

Cuatro. Predisposición social hacia la innovación, esto además incluye el trato legal a la innovación y todas las medidas que dificulten o faciliten las mismas. La innovación es un valor extremadamente positivo para cualquier empresa, mejores productos significa mayores ventas.

1.4.Fundamentación de la Investigación.

Al momento la empresa florícola SANBEL FLOWERS, ha venido trabajando en la sección de poscosecha de una forma tradicional.

El principal objetivo es satisfacer la necesidad del cliente que no es sino sinónimo de calidad, por lo que los directivos han decidido realizar un estudio que mediante el análisis de los datos históricos obtenidos hasta el momento, permita elaborar un estudio para la propuesta de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha.

Esto permitirá bajar los porcentajes de flor nacional y por lo tanto subir los de flores de exportación. Al mismo tiempo garantizar la calidad del producto final.

CAPÍTULO II

Metodología

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación se establece bajo el enfoque cuanti-cualitativo en el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo sigue la metodología inductiva para realizar el estudio de forma particular hasta llegar a un resultado lo cual es representado de forma calificable en valores que permiten medir comportamiento de un segmento estudiado dentro de un entorno sobre un problema o necesidad observable. De acuerdo con el enunciado hipotético que expone sobre la medida que afecta la incidencia en la área de poscosecha en la florícola SANBELFLOWERS CIA LTDA.

Siguiendo el enfoque cualitativo cuyo método a seguir es inductivo ya que analiza el área de poscosecha en forma particular dentro del proceso productivo de la empresa, en donde una vez realizada la investigación se pretende analizar la percepción del segmento estudiado con relación al área de poscosecha para lo cual presentara las conclusiones respectivas encontradas según el análisis de datos recolectados.

La metodología de la investigación, orienta la manera en que se enfocará una investigación y la forma en que se recolectará, analizará y clasificará los datos, con el objetivo de que los resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica.

La metodología de la investigación aplicada en la presente investigación proveerá el uso de una serie de herramientas teórico-prácticas para la propuesta de implementación de un sistema de procesos que se aplicarán en la etapa de poscosecha, en la florícola SANBELFLOWERS CIA LTDA. Estos conocimientos representan una actividad de

racionalización del entorno académico y profesional, fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

Además, se aplicará el método descriptivo, el cual “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”(Chávez, 2007).

Se busca fundamentalmente mediante registros existentes y la experiencia de los operadores, definir los nuevos procedimientos operacionales para mejorar la productividad.

El estudio de tipo descriptivo se utilizó para efectuar el análisis sobre la conformidad del producto que será entregado al siguiente paso del proceso. Se debe tomar en cuenta que existe la necesidad de satisfacer tanto al cliente interno como al cliente externo.

2.2.Población y muestra

Para determinar la población de estudio se partió de los datos del personal que trabaja en los talleres asociados, siguiendo el criterio de (Malhotra, 2008, Pág. 335) donde afirma que la población: “es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituye el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados”. Se determinó que la población de estudio son 12 trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.es decir se utilizará toda la población para la investigación, distribuidos de la siguiente manera.

TABLA 1. PERSONAL OPERATIVO DE POSCOSECHA

CARGO	N.-de Personas
Jefe de Área	1
Supervisor	1
Operario	9
Recepcionista	1
TOTAL	12

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

2.3.Modalidad de la Investigación

La modalidad que se utilizó en esta investigación consiste en la modalidad de campo y bibliográfica.

2.3.1. Modalidad de Campo

Este tipo de investigación consiste en la “recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”(Tamayo y Tamayo, 2003).

La investigación se llevó a cabo en la florícola SANBELFLOWERS, en donde se monitorea el proceso de funcionamiento, la producción diaria mediante indicadores de eficiencia, informes de producción diaria, registros de parámetros operacionales que permitieron determinar procedimientos para la mejora de la producción y eficiencia de la florícola.

2.3.2. Modalidad Bibliográfica

Su finalidad es “recolectar la información a partir de documentos escritos y no escritos susceptibles a ser analizados” (Chávez, 2007).

La ejecución del proyecto se llevó a cabo mediante la información obtenida de bibliografías, manuales de operación de los equipos, instructivos de los fabricantes que facilitaron determinar criterios para formular nuevos procedimientos operacionales.

Además el análisis documental implica la revisión y recopilación de la información de las bitácoras de operación, registros e indicadores productivos que permitirán mejorar la productividad en beneficio de la florícola SanbelFlowers.

2.4.Método de investigación

2.4.1. Inductivo

En la Gestión por procesos el análisis de cada uno de las actividades llevará a la conclusión de su implementación para lograr un producto de calidad en el área de poscosecha

Este método permitirá mediante la observación de los hechos particulares referentes a la poscosecha llegar a conclusiones generales, que permitieron optimizar dichos procesos.

2.4.2. Analítico

En la aplicación de la Gestión por Procesos, este método se vuelve indispensable, pues lo que se hace es precisamente desglosar todas las actividades de un proceso, para de esta manera, luego del análisis individual respectivo, conocer cuáles son los correctivos que se deben realizar para obtener un producto final de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

2.4.3. Estadístico

Se utiliza para analizar los datos obtenidos y posteriormente realizar un análisis estadístico para relacionar sus variables; es decir, se realiza un análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre estas.

La aplicación de este método debido a que permite establecer datos porcentuales que son necesarios para la comprobación de la hipótesis y la selección de alternativas para la propuesta.

2.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son las siguientes:

- La técnica documental para la recopilación de la información acerca de las teorías que respaldan la Gestión por Procesos, para el efecto se consultó en libros, revistas de carácter científico o especializadas, documentos de archivo, folletos específicos, y cualquier otra clase de material bibliográfico que contenga: datos, anotaciones, apuntes resúmenes, etc., respecto del tema que se ha planteado para la investigación.
- La técnica de campo que permite la observación en contacto directo con los actores y las actividades que fueron estudiadas para aplicar la gestión de procesos en el área de poscosecha.

2.5.1. Observación

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración, para efectos de esta investigación se observó cada proceso productivo y se recopiló los datos en un cuanderno de notas.

2.5.2 Encuesta

La encuesta es la técnica de recolección de información más utilizada al momento de hacer una investigación debido a las diferentes ventajas que presenta ante otras técnicas como la entrevista, la observación, la prueba de mercado y el focusgroup.

Las encuestas se pueden realizar sobre el total de la población o sobre una muestra que sea representativa, cuando se aplican a una muestra representativa de la población es con el ánimo de obtener unos resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario fundamentarse en la estadística que nos proporciona los cauces oportunos para que, una vez obtenidos los resultados de la muestra, podamos estimar parámetros o valores de la población con unos ciertos márgenes de error y unos niveles de confianza o probabilidad determinados.

En el presente trabajo la encuesta se realizó a un total de 12 trabajadores que suelen prestar sus servicios regularmente en la sala de poscosecha , y a 9 clientes que comprar flor a la empresa SANBEL FLOWERS.

El formato de la encuesta ver anexo 1 y 2.

2.5.3 Entrevista

Para la recopilación de datos se empleó la entrevista que es una conversación profesional que se realizó con los dueños de los procesos y los técnicos que procesan la información, para conocer sus criterios sobre puntos específicos acerca de las actividades que dan un valor agregado al producto. La entrevista es la herramienta utilizada para la investigación cualitativa.

Las entrevistas se realizaron dos personas:

- El Señor Franklin Aguirre superviso del área de poscosecha
- La Ing. Yolanda Gutiérrez jefe de la sección.

El formato de la entrevista se halla en el anexo 3

2.6. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES (INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE)

TABLA 6. VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE				
GESTIÓN POR PROCESOS				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items Básicos	Técnicas e Instrumentos
La Gestión por Procesos o Business Procesos Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.	Compromiso de la dirección.	Tiempo de servicio	¿Durante cuánto tiempo usted ha prestado sus servicios en el área de poscosecha?	Entrevista Encuesta
	Capacitación	Instrucción de calidad	¿Ha recibido Instrucción previa sobre calidad?	
	Capacitación	Calidad y Proceso	¿En la sala de poscosecha existen parámetros definidos sobre la calidad y procesos?	
	Compromiso de la dirección.	Cliente	Conoce usted la diferencia entre cliente nacional y cliente internacional?	
	Capacitación	Sistema de procesos	: ¿Tienes conocimiento sobre un sistema de procesos?	
	Compromiso de la dirección.	Calidad	¿Cómo calificarías la calidad de las rosas que ingresan a poscosecha desde la sección de la cosecha?	
	Compromiso de la dirección.	Calidad	¿Cómo calificaría la calidad de rosa que se procesa en poscosecha ?	
	Indicadores de gestión	Índices de desempeño	¿Tiene conocimiento sobre los índices de desempeño?	
	Capacitación	Calidad	¿Cree usted que la empresa debe reforzar con capacitación los criterios de calidad?	
	Indicadores de gestión	Ambiente de trabajo	¿Cómo califica usted del 1 al 5, siendo 5 excelente, el ambiente de trabajo en el área de poscosecha?	

Compromiso de la dirección.	Transporte	¿Qué opina sobre el método de transporte desde la cosecha hasta la poscosecha?
Compromiso de la dirección.	Informes	¿Se presentan informes escritos acerca de las actividades que se realizan en la sección de poscosecha?
Capacitación	SISTEMA de procesos	¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha?

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

TABLA 7. VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE				
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items Básicos	Técnicas e Instrumentos
El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas	Satisfacción del cliente	Tiempo	¿Cuánto tiempo es usted cliente de SANBEL FLOWERS?	Encuesta
	Nivel de satisfacción	Calidad	¿Ha tenido problemas de calidad con las rosas de SANBEL FLOWERS?	
		Propuesta	¿Ha recibido propuestas de otro proveedor de rosas?	
		Origen	¿Su política de comercialización está basada en comprar rosas solo de Ecuador y/u otros países?	
	Satisfacción del cliente	Proveedor	¿Cambiaría de proveedor de rosas?	
		Producto	¿A su criterio que parámetro de decisión considera al momento de adquirir la rosa?	
	Capacitación	Calidad	¿Cómo calificaría la calidad de las rosas de SANBEL FLOWERS?	
	Nivel de satisfacción	Nivel de confianza	de	

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigador

CAPÍTULO III

Resultados de la investigación

3.1. Resultados de las Encuestas

3.1.1 Encuesta al personal operativo de la poscosecha de la empresa SanbelFlowers

3.1.1.1. Tiempo de trabajo en poscosecha

4. TABLA 8. TIEMPO DE TRABAJO EN POSCOSECHA

Alternativa	Número	Porcentaje
Menos de un año	1	8%
De un año a tres años	3	25%
De tres a cinco años	3	25%
Más de cinco años	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017
Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 6. TIEMPO DE TRABAJO EN POSCOSECHA



Fuente: SanbelFlowers, 2017
Elaborado por: Investigadora

De los valores obtenidos se puede evidenciar que la mayoría ha permanecido un periodo de tiempo considerable por tanto, los trabajadores tienen experiencia en las labores que realizan en la sección de poscosecha, garantizando mayor experiencia en el puesto de trabajo y por tanto mejores rendimientos.

3.1.1.2. Conocimientos de calidad

En la tabla # 9 encontramos conocimientos de Calidad

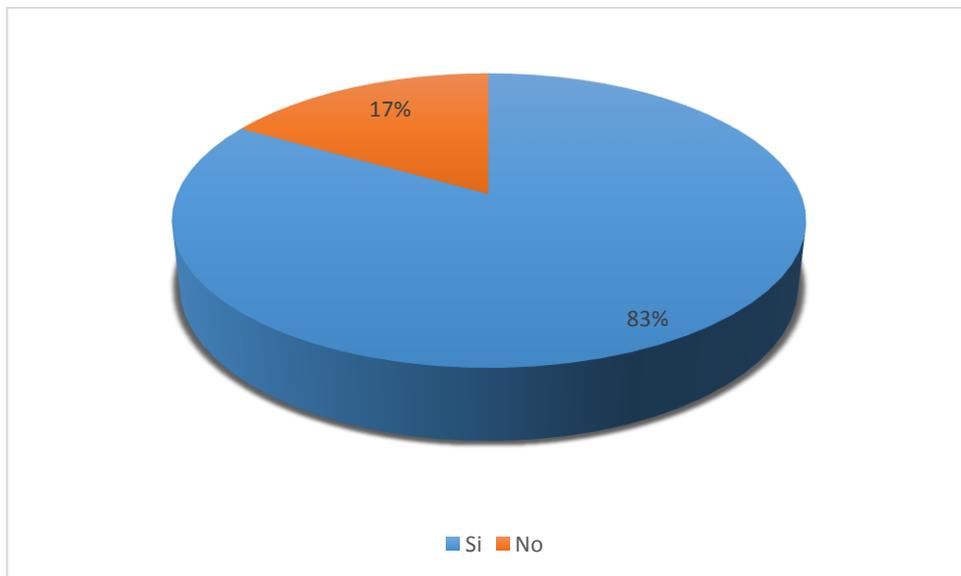
TABLA 9. CONOCIMIENTOS DE CALIDAD

Alternativa	Número	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 7. CONOCIMIENTOS DE CALIDAD



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

El 83% de los trabajadores encuestados que corresponde a 10 individuos afirman que Si han recibido instrucción en temas de calidad mientras que un 17% que corresponde a 2 personas señalan que No han recibido instrucción alguna.

3.1.1.3. Parámetros de calidad y procesos

En la tabla #10 se presenta los resultados de parámetros de calidad y procesos

TABLA 10. PARÁMETROS DE CALIDAD Y PROCESOS

Alternativa	Número	Porcentaje
Si	2	17%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 8. HERRAMIENTA DE CALIDAD



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos se tiene que un 83% que representa a 10 individuos señalan que No existen parámetros definidos sobre calidad y procesos en el área de poscosecha de la empresa, mientras que un 17% que representa a 2 individuos señalan que si existen.

Si correlacionamos la pregunta anterior en la cual se habla sobre el término calidad y un alto porcentaje afirma haber recibido instrucción alguna se puede deducir que el trabajador no tiene definido el concepto de calidad en términos de gestión de la producción, ya que al señalar parámetros de calidad y procesos la respuesta fue negativa, se puede concluir que el termino calidad está asociado a cumplir con normas generales como punto de corte, largo del tallo y diámetro de botón.

3.1.1.4.Diferencia cliente nacional e internacional

En la tabla #11 se presenta los resultados de parámetros de calidad y procesos

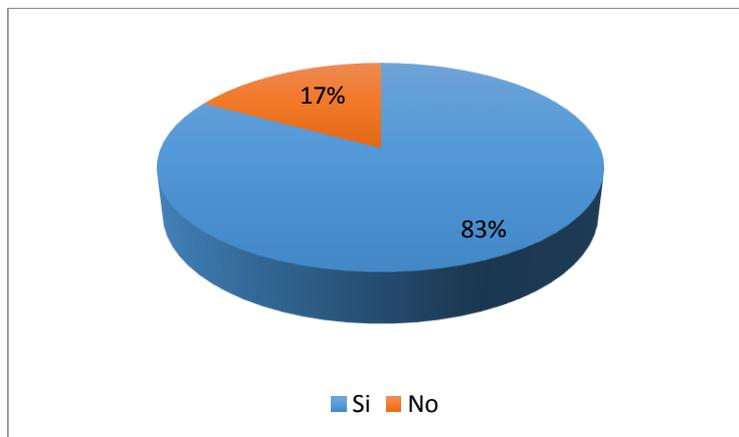
TABLA11. DIFERENCIA CLIENTE NACIONAL E INTERNACIONAL

Alternativa	Número	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 9. DIFERENCIA CLIENTE NACIONAL E INTERNACIONAL



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De la población analizada un 83% señala que si conoce la diferencia entre cliente nacional e internacional, mientras que un 17% señala que no conoce la diferencia.

El conocimiento del cliente nacional y del cliente internacional es importante para la implementación de un sistema por procesos, pues las necesidades del cliente deben estar cubiertas de tal modo que la calidad se asocia a su satisfacción.

3.1.1.5. Conocimiento de Sistema de Procesos

En la tabla #12 se presenta los resultados de sistema de procesos

TABLA 12. CONOCIMIENTO DE SISTEMA DE PROCESOS

Alternativa	Número	Porcentaje
Si	3	25%
No	8	67%
Tengo alguna idea	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 10. CONOCIMIENTO DE SISTEMA DE PROCESOS



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a la pregunta el 67% que representan a 8 individuos encuestados indican no conocer sobre un sistema de procesos, mientras que un 25% que representan a 3 individuos afirma que si conoce sobre un sistema de procesos y el 8% que corresponde a 1 persona encuestada reconoce no tener alguna idea al respecto.

Con los valores antes mencionados podemos deducir que es importante, oportuno y necesario emprender una capacitación técnica sobre los conceptos y bondades de este sistema debido a que el mayor porcentaje desconoce del mismo.

3.1.1.6. Calidad de Rosas de la Cosecha

En la tabla #13 se presenta los resultados de calidad de rosas de la cosecha

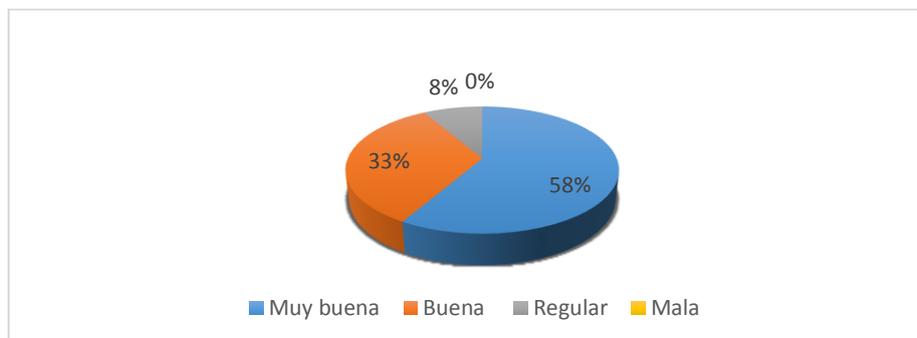
TABLA 13. CALIDAD DE ROSAS DE LA COSECCHA

Alternativa	Número	Porcentaje
Muy buena	7	58%
Buena	4	33%
Regular	1	8%
Mala		0%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 11. CALIDAD DE ROSAS DE LA COSECHA



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

El 58% de los trabajadores encuestados que corresponde a 7 individuos califican como muy buena la calidad de la rosa que ingresa de cosecha a poscosecha, el 33% que corresponde a 4 individuos indican que la calidad es buena, mientras que el 8% que corresponde a 1 personas señalan que la calidad de la rosa que ingresa a poscosecha es regular, cabe indicar que ninguno de los encuestados considera que la calidad de la rosa sea mala.

Más de la mitad considera que la flor que ingresa de cosecha a poscosecha es muy buena, generando una buena percepción del propio trabajador ante el producto.

3.1.1.7. Calidad de la Rosas Area de Poscosecha

En la tabla #14 se presenta los resultados de calidad de rosas de la cosecha.

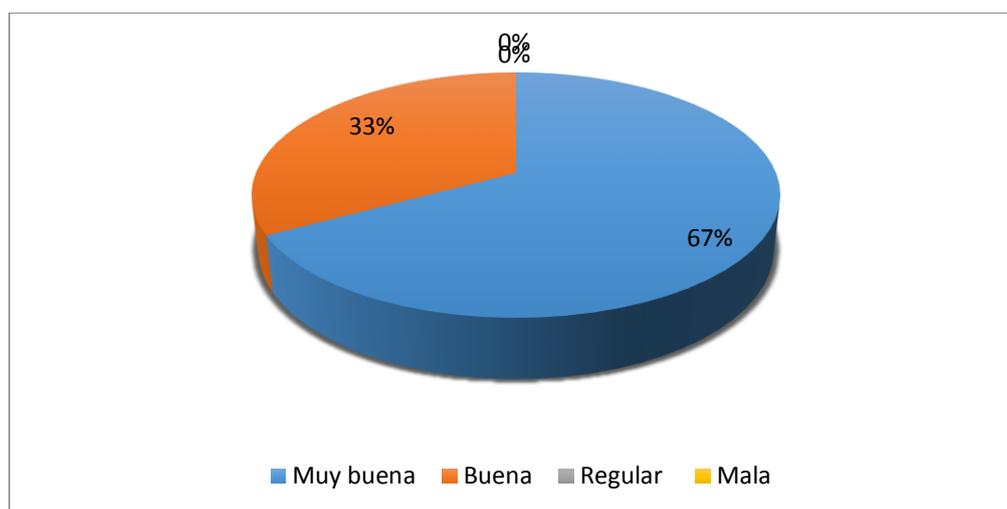
TABLA 14. CALIDAD DE LA ROSAS EN POSCOSECHA

Alternativa	Número	Porcentaje
Muy buena	8	67%
Buena	4	33%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 12. CALIDAD DE ROSAS EN POSCOSECHA



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos los trabajadores afirman con un 67% correspondiente a 8 individuos encuestados indican que la calidad en poscosecha es muy buena, dando un valor agregado al trabajo que realizan.

3.1.1.8. Índices de Desempeño

En la tabla #15 se presenta los resultados de índices de desempeño

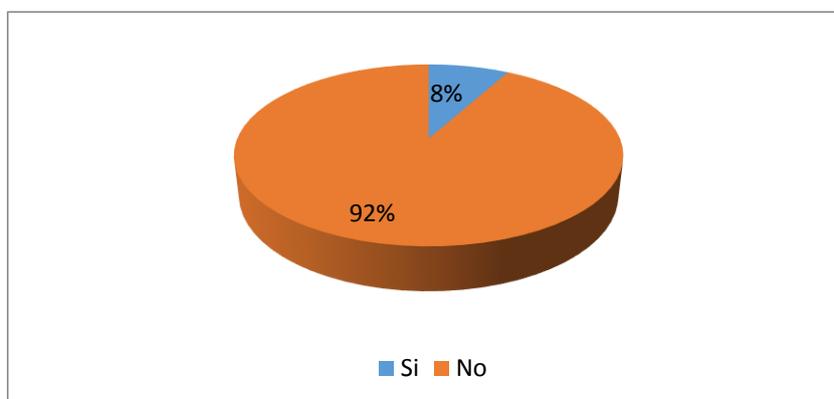
TABLA 15. ÍNDICES DE DESEMPEÑO

Alternativa	Número	Porcentaje
Si	1	8%
No	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 13. ÍNDICES DE DESEMPEÑO



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos se tiene que un 92% que representa a 11 individuos señalan que No conocen sobre índices de desempeño, mientras que un 8% que representa a 1 individuos señalan que si conoce.

Se puede evidenciar que el tema de índices de desempeño es desconocido, de tal modo que el desempeño laboral no lo asocia con índices que permitirán evaluar y cuantificar el desempeño, es necesario implementar un plan de capacitación a todo nivel, pues la falta de conocimiento podría acarrear una resistencia a su implementación.

3.1.1.9. Programa de Capacitación de Calidad

En la tabla #16 se presenta los resultados sobre programas de capacitación de calidad.

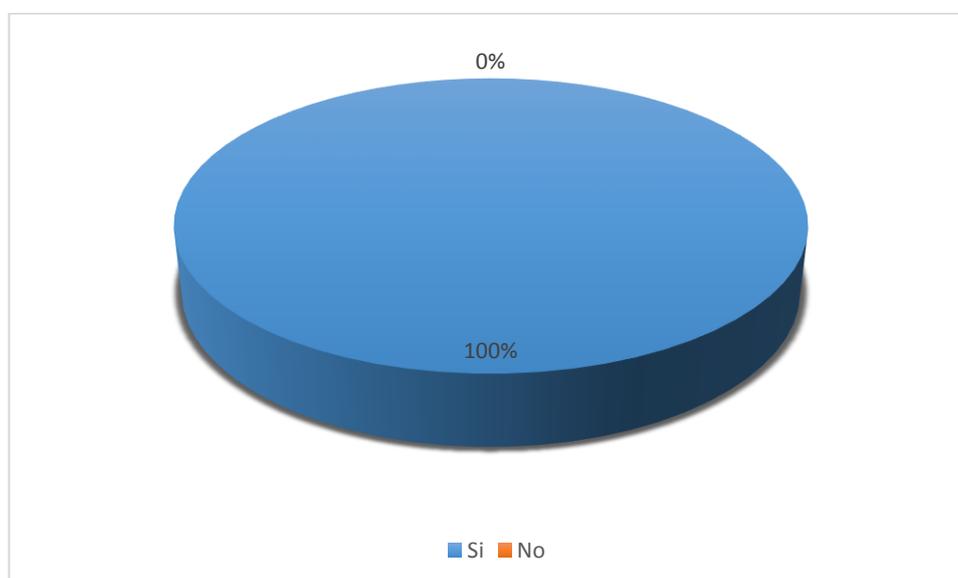
TABLA 16. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CALIDAD

Alternativa	Número	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 14. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CALIDAD



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Se obtuvo con un 100% de afirmación que la empresa debe reforzar con capacitación los criterios de calidad, ya que el trabajador conoce criterios de calidad basados en parámetros generales, transmitidos o señalados por sus superiores, más no como una política institucional implementada basada en la mejora de procesos y la optimización de recursos, todos consideran que sería necesario el recibir capacitación sobre calidad.

3.1.1.10. Ambiente de Trabajo.

En la tabla #17 se presenta los resultados en ambiente de trabajo.

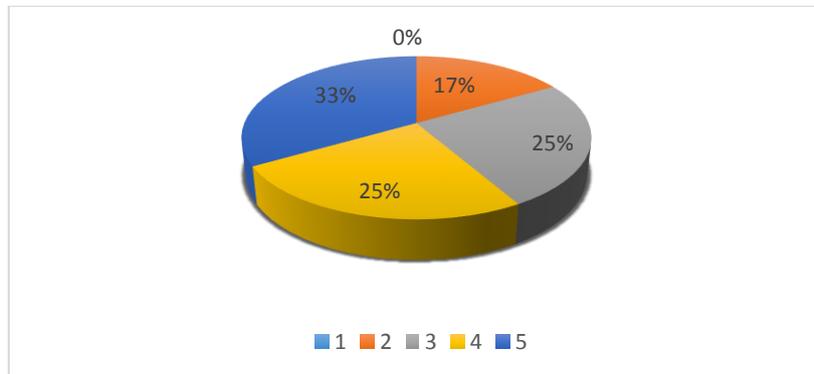
TABLA 17. AMBIENTE DE TRABAJO

Alternativa	Número	Porcentaje
1		0%
2	2	17%
3	2	17%
4	4	33%
5	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 14. AMBIENTE DE TRABAJO



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos se obtuvo 2 respuestas favorables que representan un 33% para las alternativas 4 y 5 respectivamente señalando que el personal del área de poscosecha labora en un buen ambiente de trabajo, lo cual mejora la productividad y es un buen indicativo que al implementar algún cambio dentro de su área de trabajo éste sería acogido favorablemente.

3.1.2. Encuesta realizada a clientes de Sanbel Flowers

3.1.2.1 Tiempo del Cliente

En la tabla #18 se presenta los resultados en tiempo del cliente

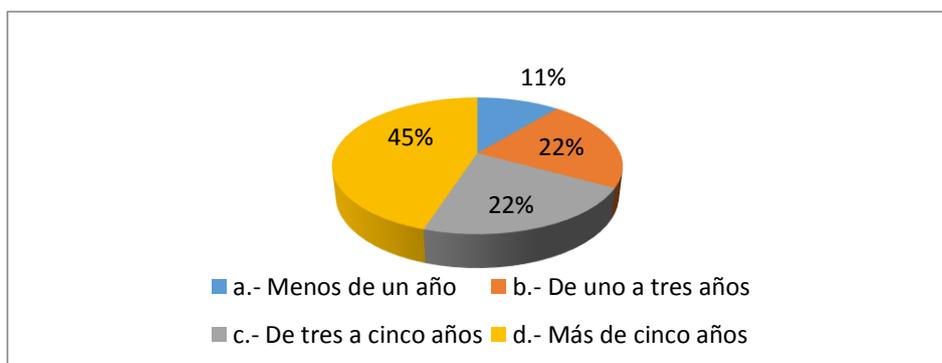
TABLA 18. TIEMPO DE CLIENTE

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Menos de un año	1	11%
b.- De uno a tres años	2	22%
c.- De tres a cinco años	2	22%
d.- Más de cinco años	4	45%
TOTAL	9	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 15. TIEMPO DE CLIENTE



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Sobre los resultados que arroja esta pregunta se puede evidenciar que un 45% ha sido cliente de la empresa por más de cinco años, un 22% de tres a cinco años, un 22% de uno a tres años y un 11% menos de un año.

Mediante estos resultados se puede evidenciar que los clientes son un factor determinante para evaluar calidad en el producto terminado, ya que conoce el producto desde años anterior.

3.1.2.2. Problemas de Calidad

En la tabla #19 se presenta los resultados en problemas de calidad

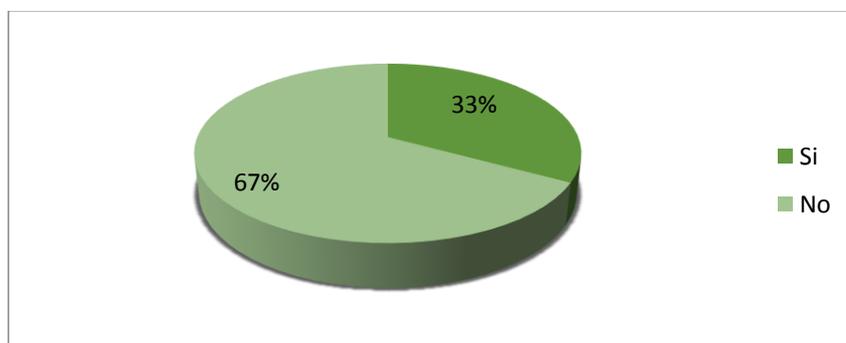
TABLA 19. PROBLEMAS DE CALIDAD

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Si	3	33%
b.- No	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 16. PROBLEMAS DE CALIDAD



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos se tiene que un 67% que representa a 6 individuos señalan que No existen problemas de calidad con las rosas de SanbelFlowers, mientras que un 33% que representa a 3 individuos señalan que Si han tenido problemas de calidad.

A pesar que el 67% contestó que no se ha tenido problemas con la calidad, el mercado exige mejora continua y se debe apuntar a cubrir todas las necesidades del cliente, además el 33% que señala haber tenido problemas de calidad, por ejemplo la interrupción de la cadena de frío que se tuvo en la entrega del producto, inconsistencia de los puntos de corte, apertura de cosecha del botón, inconsistencia en el tamaño de tallo en la formación del bonche entre pisos, argumentos que permitirán tomar correctivos y prevenir futuros problemas.

3.1.2.3.Oferta de Otro Proveedor

En la tabla #20 se presenta los resultados de ofertas de otro proveedor

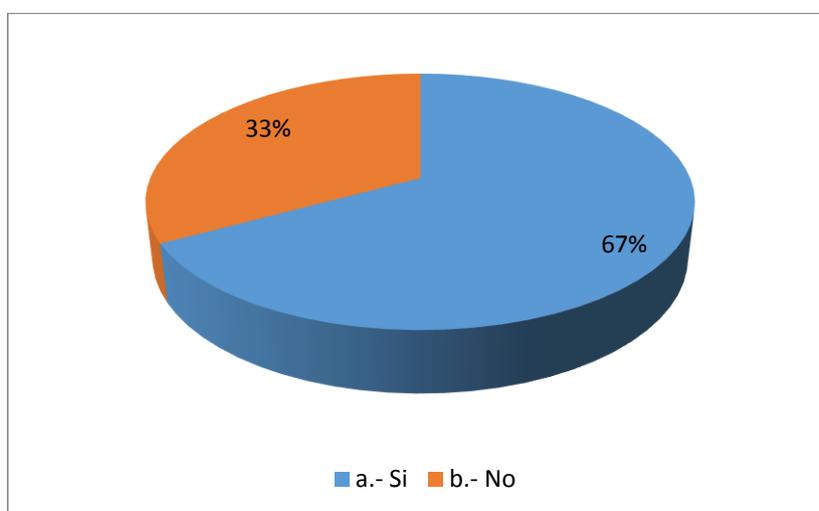
TABLA 20. OFERTA DE OTRO PROVEEDOR

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Si	6	67%
b.- No	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 17. PROPUESTAS OTRO PROVEEDOR



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

La competitividad a nivel internacional en la actualidad es bastante fuerte, por lo que no es novedad que alguno de los clientes haya recibido una oferta de otro proveedor, en tal razón en base a los resultados se evidencia que un 67% que corresponde a 6 individuos encuestados indicaron que Si han recibido ofertas de empresas que están tratando de ganar mercado a nivel internacional. El 33% que corresponde a 3 encuestados indica que no han recibido propuestas de este tipo, dado que son clientes de venta a tiendas directas y exclusivas del producto de SanbelFlowers.

3.1.2.4.Lugar de Compra

En la tabla #21 se presenta los resultados referente al lugar de compra

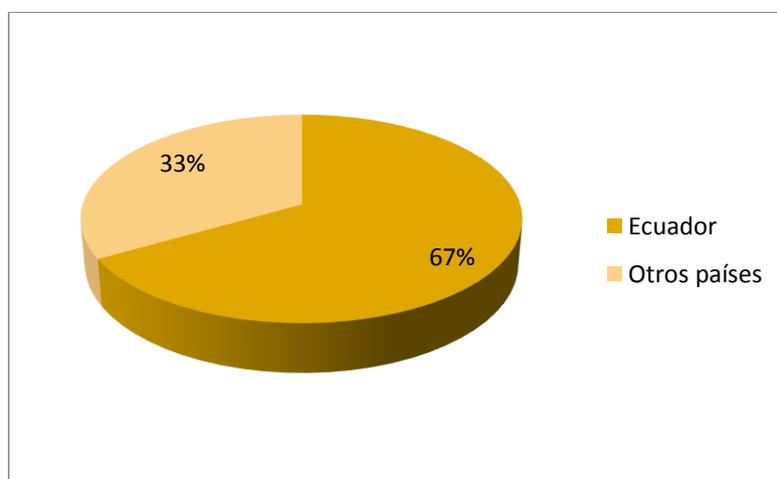
TABLA 21.LUGAR DE COMPRA

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Ecuador	6	66.7%
b.- Otros países	3	33.3%
TOTAL	9	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 18. ORIGEN DEL PROPONENTE



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De la población analizada un 33.3% señala que compra rosas de otros países, mientras en 66.7% indica que la rosa que exportan es solo la de Ecuador.

La respuesta a esta pregunta nos da un indicativo que es importante implementar un sistemas de gestión en pocesos siendo un sistema organizado, planificado, estratégico, para de esa maneja abaratar costos sin perjudicar la calidad para poder competir dentro y fuera de nuestro países, satisfaciendo las necesidades del cliente.

3.1.2.5. Cambio de Proveedor

En la tabla #22 se presenta los resultados de cambio de proveedor

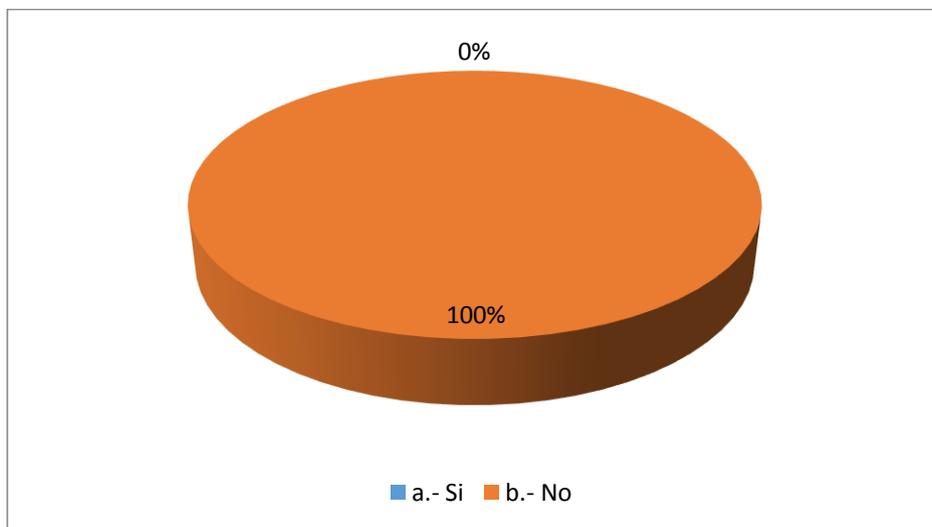
TABLA 22. CAMBIO DE PROVEEDOR

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Si	0	0%
b.- No	9	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 19. CAMBIO DE PROVEEDOR



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas los clientes manifiestan que no estaría dispuesto a cambiar de proveedor dando como resultado 100% de fidelidad de los clientes ante el producto de SANBEL FLOWERS, que ha lograda captar sus clientes y mantenerlos competitivos dentro del segmento de mercado y competir con la oferta existente en la actualidad, y seguir manteniendo a los clientes satisfechos.

3.1.2.6. Parámetro de Decisión

En la tabla #23 se presenta los resultados en los parámetros de decisión

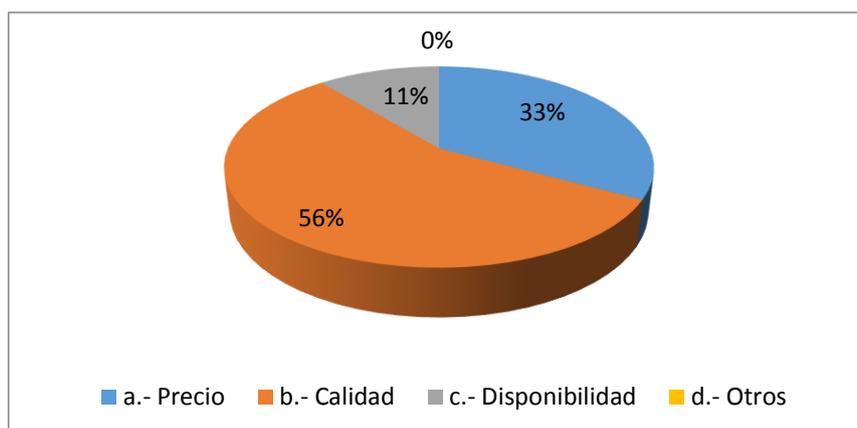
TABLA 23. PARÁMETRO DE DECISIÓN

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Precio	3	33%
b.- Calidad	5	56%
c.- Disponibilidad	1	11%
d.- Otros	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 20. PARÁMETRO DE DECISIÓN



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la calidad es el factor decisivo para que el cliente, parámetro que define la compra de una rosa con una 56%, seguido de una 33% para el factor precio y un 11% basado en la disponibilidad del producto. Con estos resultados es importante manejar un sistema de procesos para mantenerse y mejorarla calidad.

3.1.2.7. Calificación de Calidad

En la tabla #21 se presenta los resultados en calificación de calidad

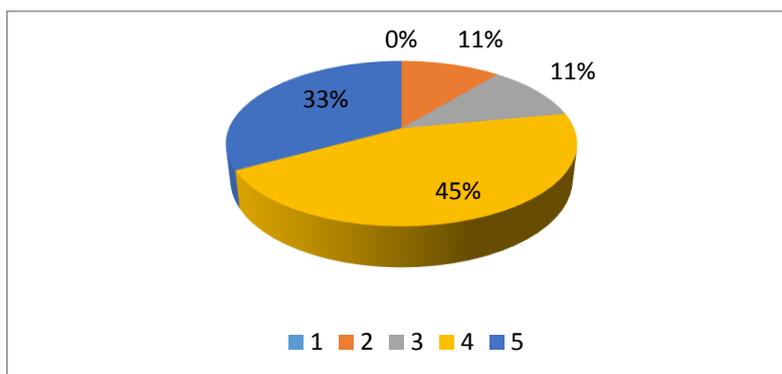
TABLA 24. CALIFICACIÓN DE CALIDAD

Alternativa	Número	Porcentaje
1	0	0%
2	1	11%
3	1	11%
4	4	45%
5	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 21. CALIFICACIÓN DE CALIDAD



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos un 33% de los encuestados califica la calidad de las rosas de SANBEL FLOWERS como excelente (escala 5), el 45% como muy buena (escala 4) y el 11% como buena (escala 4), los tres niveles son categorías favorables que suman el 89% y 11% restante califica como regular (escala 2), criterio que debemos considerar para que a través de la implementación del sistema de procesos mejor al menos en un 10%.

3.1.2.8. Confiabilidad como Proveedor

En la tabla #25 se presenta los resultados de confiabilidad como proveedor.

TABLA 25. CONFIABILIDAD COMO PROVEEDOR

Alternativa	Número	Porcentaje
a.- Si	6	67%
b.- No	3	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 22. CONFIABILIDAD COMO PROVEEDOR



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos ante esta pregunta señalan que un 67% que corresponden a 6 clientes encuestados indican que Si confían en la empresa, mientras que un 33% que corresponden a 3 clientes encuestados señalan que No consideran a la empresa como un proveedor confiable, por cuanto hay que trabajar comprometiendo a los actuales clientes para mejorar día a día y esforzarse por llegar a obtener el 100% de confiabilidad, definir incluso los motivos por los cuales la confiabilidad se ve afectada en los clientes.

3.2. Resultado de Entrevistas

Entrevista al señor Franklin Aguirre supervisor de la sección poscosecha

Primera pregunta.- ¿Tiene problemas de calidad en las rosas que recibe de la cosecha?

Si se tiene problemas de calidad al momento de la recepción de las rosas que vienen de campo.

Segunda Pregunta.- ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de la recepción?

Cuando la demanda es alta hay veces que el corte de las flores no se lo realiza en el tiempo debido, esto ocasiona problemas en la poscosecha. Y en las mallas de cosecha viene muchos tallos lo que ocasiona daños en la rosa.

Tercera pregunta.- ¿Qué opina sobre el método de transporte desde la cosecha hasta la poscosecha?

El método creo que es bueno, pero se debería realizar un estudio sobre el tiempo de transporte desde la cosecha hasta la poscosecha.

Cuarta pregunta.- ¿Existe un control continuo de la temperatura del cuarto frio?

Creo que el único control es que indica el marcador continuo de temperaturas del equipo. No se realizan pruebas sobre el funcionamiento normal del equipo de frio.

Quinta pregunta.- ¿Se presentan informes escritos acerca de las actividades que se realizan en la sección de poscosecha?

Si pero no tan detallados como se debería hacer, esto es por falta de tiempo.

Sexta pregunta.- ¿Existe un manual de procedimientos para los diferentes ensayos que se realizan en la sección?

No existe un manual de procedimientos

Séptima pregunta.- ¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha?

Me parece que sería excelente

Octava pregunta.- ¿Conoce usted de las bondades de la gestión por procesos?

Conozco las bondades de la gestión por procesos, por autoeducación

Novena pregunta.- ¿Estaría dispuesto a colaborar en caso de ser necesario la implementación de este sistema?

Todo lo que vaya en bien de la empresa debe tener nuestro apoyo

Entrevista a la Ingeniera Yolanda Gutiérrez jefe de la sección poscosecha

Primera pregunta.- ¿Tiene problemas de calidad en las rosas que recibe de la cosecha

Si existen problemas de calidad en el momento de la recepción de las flores que viene de la cosecha hasta nuestro departamento.

Segunda Pregunta.- ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de la recepción?

Maltrato mecánico, ruptura de tallos.

Tercera pregunta.- ¿Qué opina sobre el método de transporte desde la cosecha hasta la poscosecha?

Se deberían realizar pruebas con alternativas y mediciones de la eficiencia de este proceso.

Cuarta pregunta.- ¿Existe un control continuo de la temperatura del cuarto frío?

No solo nos basamos en el indicador que tiene el equipo de enfriamiento.

Quinta pregunta.- ¿Se presentan informes escritos acerca de las actividades que se realizan en la sección de poscosecha?

Se realizan informas mensuales

Sexta pregunta.- ¿Existe un manual de procedimientos para los diferentes ensayos que se realizan en la sección?

No existe un manual de procedimientos, habría que hacerlo

Séptima pregunta.- ¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha?

Sería lo óptimo

Octava pregunta.- ¿conoce usted de las bondades de la gestión por procesos?

Si, sería un buen paso la implementación de este tipo de gestión, en la empresa.

Novena pregunta.- ¿Estaría dispuesta a colaborar en caso de ser necesario la implementación de este sistema?

Si sería excelente

3.3. Identificación y Priorización de Problemas.

Los problemas en a nivel general se pude ver en el porcentaje de flor nacional que tiene la empresa, De acuerdo a la tabla 26.

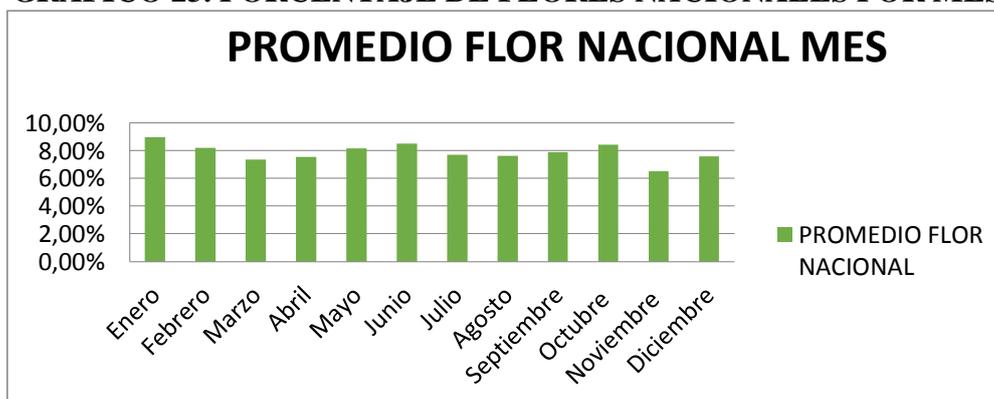
TABLA 26. PORCENTAJE DE FLORES NACIONALES

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
Enero	10,23%	9,48%	8,25%	10,34%	10,29%	6,89%	7,23%	8,96%
Febrero	10,65%	6,25%	6,94%	5,31%	6,66%	11,84%	9,69%	8,19%
Marzo	5,24%	7,84%	5,99%	6,17%	7,30%	11,52%	7,30%	7,34%
Abril	8,25%	8,10%	7,26%	9,97%	8,16%	5,27%	5,86%	7,55%
Mayo	7,69%	10,25%	10,38%	8,25%	6,25%	7,77%	6,41%	8,14%
Junio	5,58%	10,98%	9,94%	9,34%	9,67%	6,83%	7,29%	8,52%
Julio	10,36%	9,75%	8,34%	10,20%	5,42%	5,20%	4,48%	7,68%
Agosto	9,65%	7,85%	6,10%	6,54%	6,78%	10,08%	6,31%	7,62%
Septiembre	7,64%	10,13%	9,40%	8,14%	7,14%	6,97%	5,70%	7,87%
Octubre	8,71%	9,56%	10,10%	7,45%	8,02%	8,80%	6,24%	8,41%
Noviembre	6,28%	7,54%	6,42%	6,01%	5,55%	5,57%	8,23%	6,51%
Diciembre	6,39%	8,36%	7,34%	7,17%	7,16%	10,09%	6,49%	7,57%
PROMEDIO	8,06%	8,84%	8,04%	7,91%	7,37%	8,07%	6,77%	7,86%

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

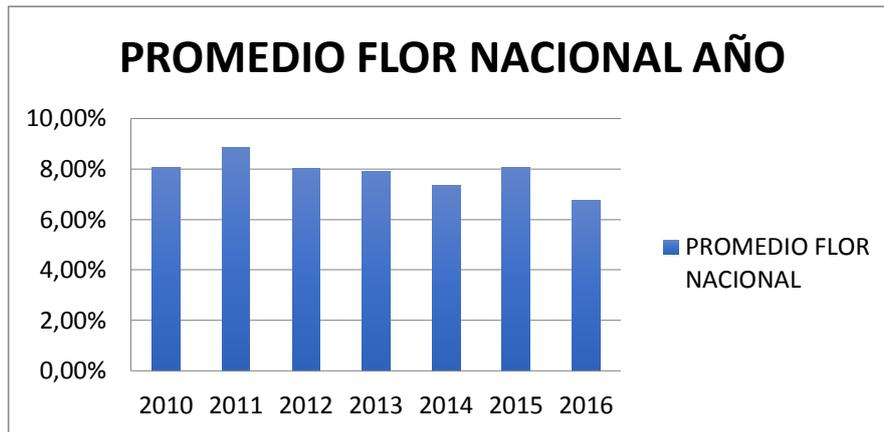
GRÁFICO 23. PORCENTAJE DE FLORES NACIONALES POR MES



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

GRÁFICO 24. PORCENTAJE DE FLORES NACIONALES POR AÑO



Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

Análisis e interpretación

Como se puede ver en el gráfico 23 el mayor porcentaje de flor nacional se produce en los meses de Enero , Junio y Octubre, fechas en las cuales la producción de rosa es mayor por festividades que se celebran en los diferentes países, este es un indicativo que a mayor producción mayor es el porcentaje de flor nacional..

Estos porcentajes de flor nacional deben ser reducidos con la aplicación del sistema de procesos, que es motivo de este estudio. La reducción será paulatina, pero se mantendrá en el tiempo. Es importante realizar el análisis de los datos obtenidos y tomar acciones tanto correctivas como preventivas, que le permitirá a la empresa optimizar la utilización de los recursos empleados en la producción y comercialización de las rosas.

El presente trabajo durante el desarrollo de su trabajo de campo, encontró los siguientes problemas en el área de poscosecha:

Tiempos muertos en los procesos.

Mesas de boncheo en condiciones inadecuadas para el trabajador.

Cuellos de botella en el proceso de control de calidad.

Procesos No Estandarizados.

Elevado índice de desperdicio.

Una vez identificados los problemas actuales en la sección se ha procedido a elaborar la matriz de priorización que contiene dos opciones básicas de Viabilidad y de Posibilidad de Aplicación. En cada uno de los problemas indicados anteriormente se debe ponderar sobre 5 de acuerdo a lo observado y a la experiencia, para poder obtener un total e identificar la prioridad de mejora de procesos.

TABLA 27. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

PROBLEMAS ÁREA POSCOSECHA				
N°	PROBLEMA	VIABILIDAD	POSIBILIDAD DE APLICACIÓN	TOTAL
1	Tiempos muertos en los procesos.	4	4	8
2	Mesas de boncheo en condiciones inadecuadas para el trabajador	3	4	7
3	Cuellos de botella en el proceso de control de calidad.	5	4	9
4	Procesos No Estandarizados	4	3	7
5	Elevado índice de desperdicio.	4	4	8

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

De la matriz de priorización se puede deducir lo siguiente:

Los tiempos muertos en el proceso de poscosecha deberán ser reducidos cuando se realicen programaciones de producción en función de la demanda. Se debe aplicar los principios de justo a tiempo cuyos postulados están enfocados precisamente a minimizar los desperdicios, por la tenencia o producción de stocks innecesarios en las diferentes áreas o etapas del proceso de poscosecha.

La parte de los equipos y de las condiciones de trabajo se deberá realizar con el estudio de la ergonomía y también en seguridad y salud ocupacional.

Los cuellos de botella en el proceso de control de calidad se producen porque aún se está aplicando el sistema de control de calidad, se debe cambiar al concepto de calidad de total, pues la diferencia consiste en que en el sistema actual se basa en corregir cuando ya los no conformes fueron producidos, mientras la calidad total es un sistema

que previene la ocurrencia de no conformes. La aplicación del sistema de procesos, permitirá la corrección de este error, logrando la satisfacción plena del cliente en lo referente a las rosas.

CAPITULO IV

Propuesta

SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE POSCOSECHA DE LA FLORÍCOLA SANBELFLOWERS.

4.1. Título

Sistema de gestión por procesos para el área de poscosecha en la florícola SANBEL FLOWERS CIA LTDA, que sirva de apoyo estratégico en la mejora de la gestión de calidad y optimización de los recursos de la empresa. .

4.2. Justificación

La gestión por procesos se ha convertido en una de las mejores herramientas en los sistemas de organización empresarial para conseguir óptimos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

La cadena de valor es un concepto teórico, definido y popularizado por el profesor Michael Porter en su obra *Competitive Advantage*, que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades en una empresa.

Dicho concepto tiene una gran relevancia para la gestión basada en procesos, puesto que distingue distintos eslabones interrelacionados entre sí en todo circuito productivo. De esta forma, existirían las actividades primarias, enfocadas a la elaboración física de los productos y las acciones de apoyo, que no proporcionan valor en sí mismas, pero no por ello carecen de importancia.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos para el área de poscosecha en la florícola SANBEL FLOWERS CIA LTDA, que sirva de apoyo estratégico en la mejora de la gestión de calidad y optimización de los recursos de la empresa. .

4.3.2. Objetivos Específicos

- Definir los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos claves necesarios para llevar a efecto la política y estrategia
- Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora.
- Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a llevar a la práctica.
- Implementar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento

4.4. Desarrollo de la propuesta

El área de poscosecha tiene una importancia significativa debido a que es en esta parte del proceso en la que el producto final recibe la imagen que brindará a los clientes. Esta es la fase en la cual la flor recibe el acondicionamiento y preparación comercial, por eso los tratamientos serán los que determinen el desarrollo de la rosa y la vida en florero. La clave está en utilizar un buen producto de hidratación, que mejore la absorción de la flor y mantenga la solución libre de agentes contaminantes.

En las empresas florícolas, el área de poscosecha refleja todo el esfuerzo realizado en el cultivo y de donde sale el producto final que se entregará al consumidor. La calidad juega un papel importante, por lo cual las personas que realizan estas labores deben estar lo suficientemente motivadas para hacer las cosas de la mejor manera, con el mínimo de desperdicio.

Lastimosamente a esta conservación de la calidad no se le da la importancia que requiere. Analistas como Daniel Vargas afirman que “muchos exportadores de flores pierden más de lo que están dispuestos a creer. Las pérdidas por manejo poscosecha, con frecuencia, superan las pérdidas por plagas y enfermedades en los cultivos y

desafortunadamente también con frecuencia, reciben menos atención de la que merecen.” Por esta razón se habla del manejo profesional de la poscosecha, por que las empresas necesitan mantener sus clientes y obtener el mejor precio del mercado por sus productos, para esto la poscosecha debe brindar un producto consistente todo el año, la empresa debe hacer de este proceso lo más eficiente posible, con personal calificado y con perfiles adecuados para su labor, además de un buen manejo del tiempo y ausencia de cuellos de botella, en resumen, un profesional manejo de la poscosecha.

5.2. Cadena de valor de la empresa (Mapa de procesos)

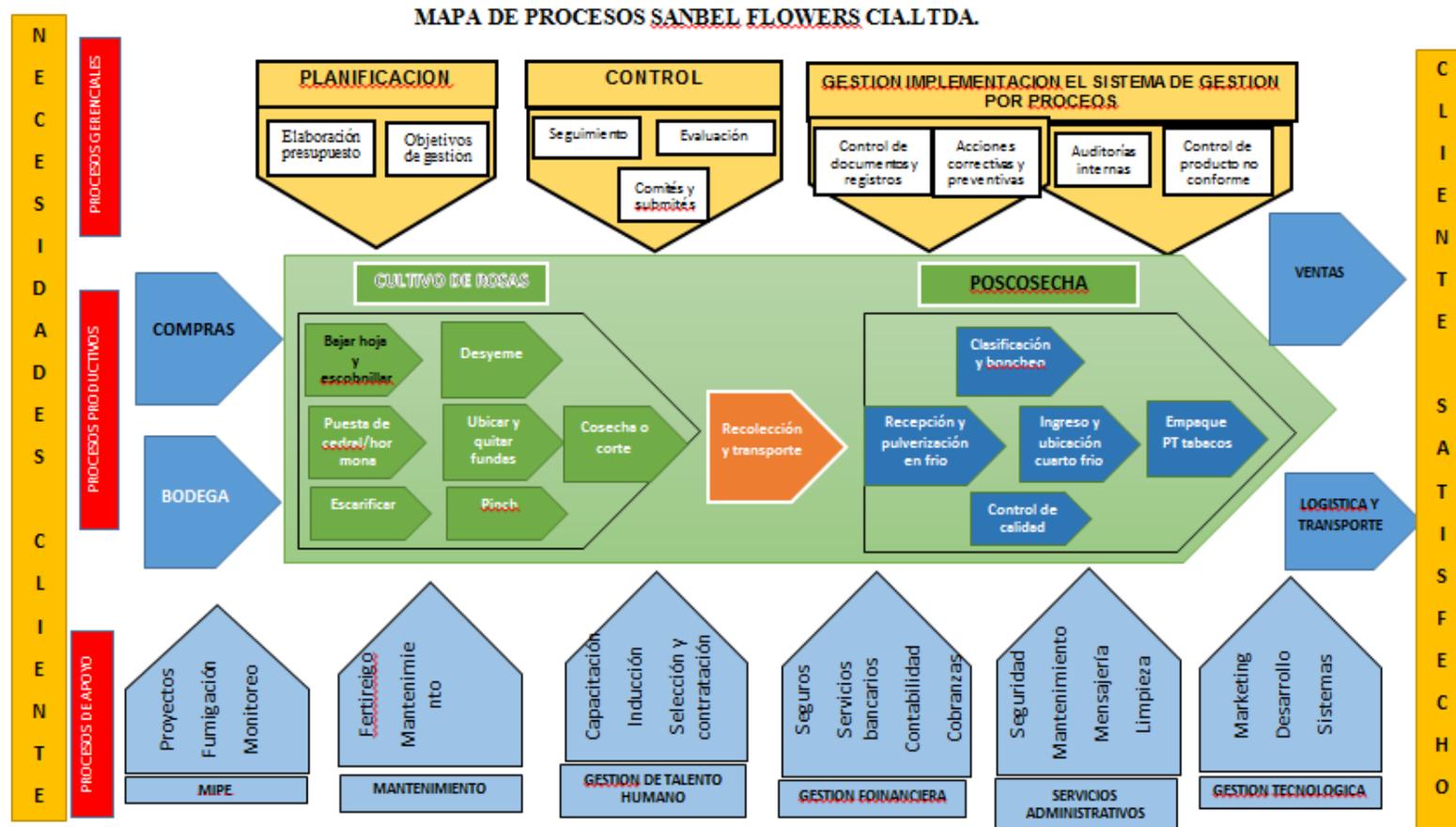


GRAFICO 25. MAPA DE PROCESOS SANBEL FLOWERS CIA LTDA

Fuente: SanbelFlowers, 2017

La elaboración de la Cadena de Valor (Mapa de procesos), fue diseñados de acuerdo a las operaciones que realiza la empresa e información dotadas, así este mapa servirá como soporte para los demás procesos y subprocesos de SANBEL FLOWERS. En la Figura anterior, podemos observar la clasificación detallada a continuación:

Procesos Gerenciales.

a) Proceso de Planificación.

Proceso de Elaboración del Presupuesto.

Proceso de Elaboración de Objetivos de Gestión.

b) Proceso de Control.

Proceso de Seguimiento.

Proceso de Evaluación.

Procesos de Conformación de Comités y Subcomités.

c) Proceso de Gestión de Implementación del SGC.

Proceso de Control de Documentos y Registros.

Proceso de Acciones Preventivas, Correctivas y de Mejora.

Proceso de Auditorías Internas.

Proceso de Control de Producto No Conforme.

Procesos Productivos o de Realización.

a) Proceso de Compras.

b) Proceso de Bodega de Materia Prima.

c) Proceso de Cultivo de Rosas.

Proceso de Bajar Hoja y Escobillar.

Proceso de Puesta de Cedral (Hormona).

Proceso de Escarificar.

Proceso de Desyeme.

Proceso de Colocar y Quitar Fundas.

Proceso de Pinch.

Proceso de Cosecha o Corte.

Proceso de Riego de Agua.

Proceso de Limpieza y Orden.

Proceso de Recolección y Transporte de Mallas.

d) Proceso de Post-Cosecha de Rosas.

Proceso de Recepción y Pulverización (Cuarto Pre-Frío).

Proceso de Clasificación y Boncheo.

Proceso de Control de Calidad.

Proceso de Ingreso y Ubicación (Cuarto Frío).

Proceso de Empaque (Producto Terminado Tabacos).

Proceso de Ventas.

Proceso de Logística y Transporte.

Procesos de Apoyo o Soporte.

a) Proceso de MIPE.

Proceso de Monitoreo.

Proceso de Fumigación.

Proceso de Proyectos.

b) Proceso de Mantenimiento.

Proceso de Mantenimiento.

Proceso de Ferti-Riego.

c) Proceso de Gestión de Talento Humano.

Proceso de Selección y Contratación.

Proceso de Inducción.

Proceso de Capacitación.

d) Proceso de Gestión Financiera.

Proceso de Cobranzas.

Proceso de Tesorería.

Proceso de Contabilidad.

Proceso de Servicios Bancarios.

Proceso de Seguros.

e) Proceso de Servicios Administrativos.

Proceso de Limpieza.

Proceso de Suministros.

Proceso de Mantenimiento de Oficinas.

Proceso de Mensajería.

Proceso de Seguridad.

f) Proceso de Gestión Tecnológica.

Proceso de Sistemas.

Proceso de Desarrollo.

Proceso de Marketing.

5.3. Procesos de poscosecha

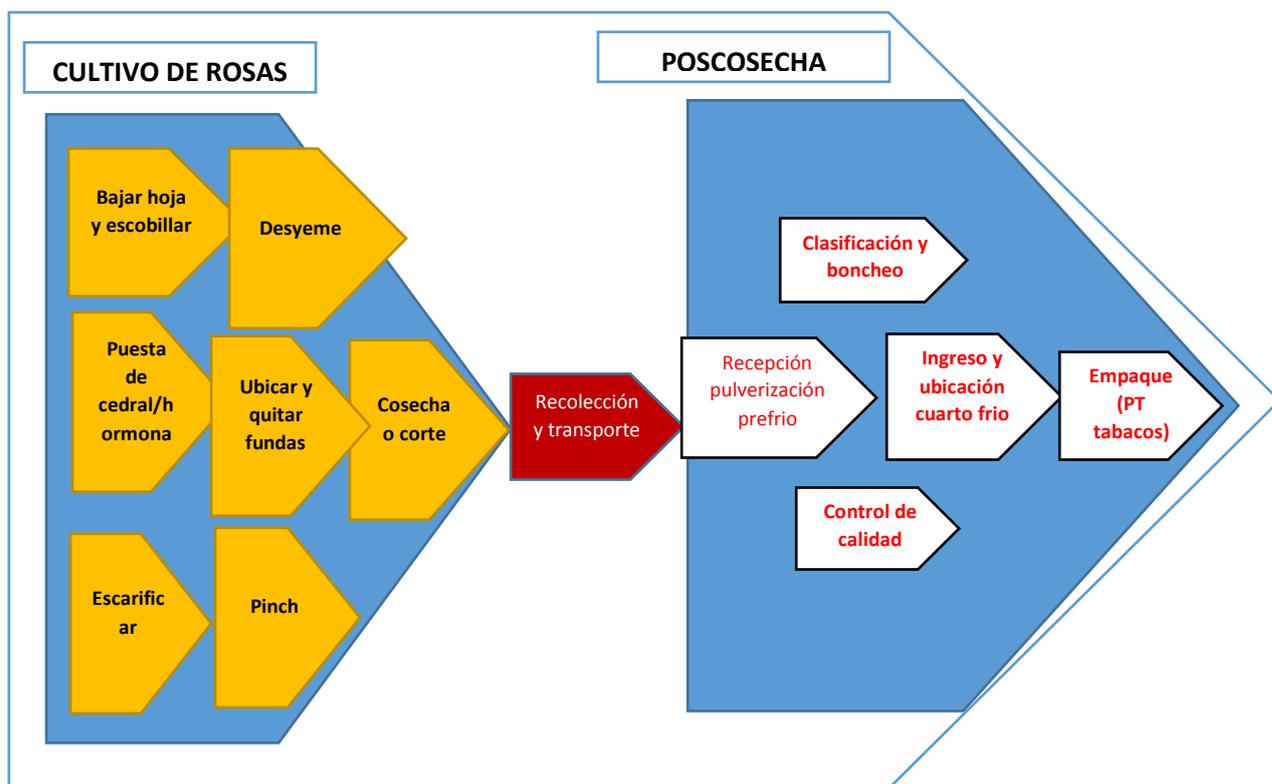


GRÁFICO 26. PROCESOS DE POSCOSECHA

Fuente: SanbelFlowers, 2017

Elaborado por: Investigadora

5.4. Diseño y levantamiento de los procesos de poscosecha

Una vez que las flores llegan a la sala de poscosecha son revisadas y clasificadas de acuerdo a los parámetros de calidad, procurando no lastimarlas con la manipulación. El proceso de poscosecha va desde el arribo de la flor hasta su envío a cargueras, cumpliendo los siguientes subprocesos:

Chequeo de recepción. En esta parte se controla la calidad y cantidad de la flor cultivada, llevando una estadística y retroalimentando a producción.

Se deberá observar cuidadosamente el punto de corte, todo dependerá a que mercado se va a destinar la producción. Mientras se controla el punto de corte se detectará los

botones que presenten tanto el maltrato físico como fitosanitarios que estas deberán ser separadas inmediatamente.

Es importante que las rosas que llegan a esta sección, puedan ser identificadas de una manera clara y precisa para realizar un seguimiento y poder tomar las acciones correctivas y preventivas en caso de ser necesario.

Datos necesarios de los procesos anteriores:

Número de lote-----

Fecha de siembra-----

Identificación de Invernaderos-----

Fecha y hora de corte-----

Hora de inicio de transporte-----

Hora de recepción-----

Método de transporte-----

Persona encargada del lote-----

Persona encargada del corte-----

	SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS DE POSCOSECHA		CÓDIGO: IT-RRC.00
	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN DE ROSAS CULTIVADAS		Fecha de Emisión 16/07/2016
	Emi: M. Sánchez	Apr: Jefe de Poscocecha	Fecha de Revisión 16/07/2018

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para realizar el primer control de las rosas cultivadas.

2. ALCANCE.

Este instructivo será aplicado por todos los Operadores de la Planta de SanbelFlowers.

3. REFERENCIAS.

No aplica

4. DEFINICIONES.

Poscosecha.- Tratamiento que reciben las flores inmediatamente después de su corte en el cultivo, para ser llevadas al consumidor final.

Recepción.- es la admisión o aceptación de algo.

5. INSTRUMENTOS, MATERIALES Y/O HERRAMIENTAS.

- Coche Transportador de malla
- Tallos plásticos
- Bomba de fumigación

6. ELEMENTOS DE SEGURIDAD DE USO OBLIGATORIO.

- Gafas de protección visual
- Traje especial de fumigación
- Mascara de seguridad media cara 6200
- Guantes de protección
- Zapatos de seguridad

7. INSTRUCCIÓN

- Chequear comprobante de entrega
- Recibir las rosas cultivadas
- Comprobar cantidad en mallas
- Inspeccionar botones de las rosas, maltrato físico.
- Inspeccionar botones de rosas con problemas Fitosanitarios
- Realizar lavado de follaje

- Realizar atomización del botón
- Elaborar reporte de recepción.

8. -RESPONSABILIDADES

El Operador de Planta es responsable por la realización de las actividades descritas en ésta instrucción y reportar al Jefe de Poscosecha.

9.- FORMATOS

9.1 FICHA TECNICA DE PROCESOS PARA LA RECEPCIÓN DE ROSAS CULTIVADAS

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.		
FICHA DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN EN POSCOSECHA DE ROSAS CULTIVADAS	1	01/ENERO/2017
MISIÓN DEL PROCESO		
Realizar una inspección de las rosas que ingresan a la sección de poscosecha, para separar las rosas que tienen no conformidad.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
Chequear comprobante de entrega Recibir las rosas cultivadas Comprobar cantidad Inspeccionar botones de las rosas maltrato físico Fitosanitarios Lavado follaje Atomización del botones florales Elaborar reporte de recepción.		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Recepción poscosecha		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	

Flores que salen del proceso de la cosecha	Hidratación de las flores
PROCESOS RELACIONADOS	
Cultivo	Regadío
Cuidado de los cultivos	Corte
Fumigación.	Hidratación
RECURSOS/NECESIDADES	
Equipos de computación	
Hojas de registro	
Varios	
REGISTROS/ARCHIVOS	
Informes de los diferentes procesos de cultivo	
INDICADORES	
Indicador de Flores maltrato físico	
Indicador de Fitosanitarios	
Indicador de calidad	
Indicador de eficiencia	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento para la inspección de las rosas al ingresar a poscosecha	
Reporte de Ingreso	

9.1.1 INDICADOR DE MALTRATO FISICO DE ROSAS CULTIVADAS

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.	
INDICADOR DE MALTRATO FÍSICO	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de rosas maltrato físico
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el porcentaje de botones de rosas que han sufrido daños físicos ocasionados por el transporte, exceso de rosas en el transporte, mal manejo de las rosas, etc.
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número de unidades con maltrato}}{\text{Número de unidades recibidas}} \times 100$
FRECUENCIA	Cada entrega

UNIDAD DE MEDIDA	Número de unidades
RESPÓNSABLE INDICADOR	Jefe de poscosecha
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Hoja de control, en el propio terreno
FECHA PRIMER REPORTE	s/n
FECHA FORMATO BASE DE DATOS	30/05/2017

9.1.2 INDICADOR FITOSANITARIO DE ROSAS CULTIVADAS

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.	
INDICADOR DE FITOSANITARIOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de Fitosanitarios en las rosas
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el porcentaje de botones de rosas con problemas de fitosanitarios
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número de unidades con fitosanitarios}}{\text{Número de unidades recibidas}} \times 100$
FRECUENCIA	Cada entrega
UNIDAD DE MEDIDA	Número de unidades
RESPÓNSABLE INDICADOR	Jefe de poscosecha
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Hoja de control, en el propio terreno
FECHA PRIMER REPORTE	s/n
FECHA FORMATO BASE DE DATOS	30/05/2017

9.1.3 INDICADOR DE EFICIENCIA DE ROSAS CULTIVADAS

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.	
INDICADOR DE EFICIENCIAS	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de rosas no conformes
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el porcentaje de rosas no conformes que se han ocasionado en el proceso de cultivo de las rosas
FORMULA DEL INDICADOR	No conforme = maltrato físico + fitosanitarios

	$\% \text{ no conforme} = \frac{\text{unidades no conformes}}{\text{unidades totales}} \times 100$
FRECUENCIA	Cada entrega
UNIDAD DE MEDIDA	Número de unidades
RESPÓNABLE INDICADOR	Jefe de poscosecha
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Hoja de control, en el propio terreno
FECHA PRIMER REPORTE	s/n
FECHA FORMATO BASE DE DATOS	30/05/2017

9.1.4 INDICADOR DE CALIDAD DE ROSAS CULTIVADAS

FLORICOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.	
INDICADOR DE CALIDAD	
NOBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de aceptación de calidad de las rosas
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el porcentaje de rosas con calidad aceptable que se han ocasionado en el proceso de cultivo de las rosas
FORMULA DEL INDICADOR	$\% \text{ no conforme} = \frac{\text{calificación de calidad}}{\text{Total de rosas ingresada}} \times 100$
FRECUENCIA	Cada entrega
UNIDAD DE MEDIDA	Calificación de 1 a 10
RESPÓNABLE INDICADOR	Jefe de poscosecha
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Hoja de control, en el propio terreno
FECHA PRIMER REPORTE	s/n
FECHA FORMATO BASE DE DATOS	30/05/2017

10.- REPORTE DE RECEPCIÓN DE FLORES A POSCOSECHA

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.		
REPORTE DE RECEPCIÓN DE FLORES DE COSECHA		
Fecha:	Recibido por:	N°
Entregado por:	Lote:	Hora:
Total de unidades entregadas:		
Unidades de rosas con maltrato físico		
Unidades de rosas con problemas fitosanitarios		
Calificación de calidad el lote de 1 a 10 (10 mejor calidad)		
Observaciones		
Aprobado por:		

11.-OBSERVACIONES

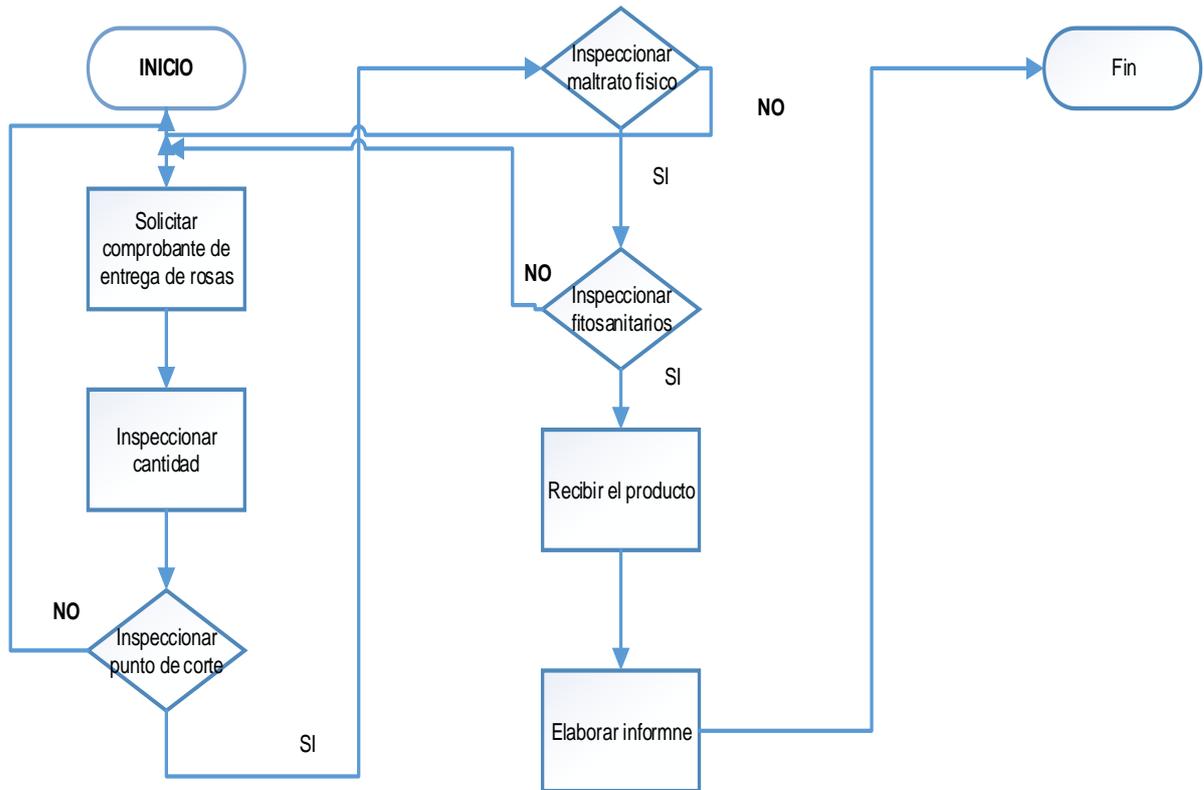
Las evaluaciones de los resultados en esta primera parte del proceso de poscosecha, deben realizar de manera mensual de ser posible, porque se puede conocer mediante estos informes como están funcionando los procesos anteriores, como fumigación, el acondicionamiento del suelo, cuales son los invernaderos de mejor producción en cuanto a cantidad y calidad.

Se aconseja también evaluar el proceso de transporte de las rosas desde la cosecha hasta la poscosecha.

Es importante hacer hincapié de que la calidad se produce y no se inspecciona por lo tanto, en la actualidad ya no nos habla de control de calidad sino de garantía de la calidad. Los trabajadores deben ser conscientes de que ellos son los únicos responsables de llevar bien los registros. Es necesario satisfacer tanto al cliente externo como al cliente interno, solamente siendo conscientes de este principio se puede hablar de la calidad total en cualquier empresa.

12.-ANEXOS

FLUJOGRAMA DEL PROCESO, PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN EN POSCOSECHA DE LAS FLORES CULTIVADAS



	SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS DE POSCOSECHA		CÓDIGO: IT-PTS.00
	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL TRATAMIENTO SANITARIO		Fecha de Emisión 16/07/2016
	Emi: M. Sánchez	Apr: Jefe de Poscocecha	Fecha de Revisión 16/07/2018

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para evitar problemas sanitarios en las rosas cultivadas

2.-ALCANCE.

Este instructivo será aplicado por todos los Operadores de la Planta de SanbelFlowers.

5. REFERENCIAS.

No aplica

6. DEFINICIONES.

Calidad de agua. Según (Reid, 2009, pág. 16) “El agua dura frecuentemente contiene minerales que la tornan alcalina (pH alto), lo cual reduce drásticamente el movimiento de agua dentro de los tallos. Este problema puede solucionarse removiendo los minerales presentes (con un sistema de deionización, destilado o de ósmosis reversa) o acidificando el agua. Las soluciones florales comerciales no contienen suficiente ácido para bajar el pH de las aguas muy alcalinas, y en ese caso es necesario añadir ácido directamente al agua. En algunos países, la solución más obvia es utilizar agua lluvia para preparar las soluciones de poscosecha.”

7. INSTRUMENTOS, MATERIALES Y/O HERRAMIENTAS.

- Coche Transportador de malla
- Piletas de prehidratacion
- Tachos plasticos

8. ELEMENTOS DE SEGURIDAD DE USO OBLIGATORIO.

- Mascarilla
- Guantes de protección
- Traje de seguridad(mandil)
- Zapatos de seguridad

9. INSTRUCCIÓN

- Recepción de las flores que han sido aceptadas en la etapa anterior
- Control de calidad de agua en piletas y tachos de prehidratacion

- Ingresar la flor a piletas y tachos de prehidratación
- Dejar por un tiempo de 1 a 2

8.-RESPONSABILIDADES

El Operador de Planta es responsable por la realización de las actividades descritas en ésta instrucción y reportar al Jefe de Poscosecha.

9.- FORMATOS

9.1FICHA DEL PROCESO PARA RATAMIENTO SANITARIO

EMPRESA FLORICOLASABEL FLOWERS CIA LTDA.	
CALIDAD DEL AGUA	
Fecha:	Elaborado por:
Código:	Revisado por:
Aprobado por:	N° de página: 1
Misión del proceso: tener una hidratación adecuado de tallos cortados	
Objetivo Evitar taponamiento de tallos florales cortados.	
Recomendaciones: Los elementos químicos que normalmente se encuentran en el agua no son correctos para la hidratación de flores. Por lo que se recomieindautizar elementos para mejora la calidad de agua como acido cítrico que ayuda a bajar dureza del agua y es menos toxico.	
Precaución: Se debe utilizar agua que haya sido tratada para eliminar la dureza altas del agua y cuyo PH sea neutro 4.5	

9.1.1. INDICADOR DE PH DURANTE EL PROCESO DE TRATAMIENTO SANITARIO

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.	
INDICADOR DE EFICIENCIAS	
NOMBRE DEL INDICADOR	Medición del PH de la solución cada día
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la variación del PH en el agua para el tratamiento sanitario

FORMULA DEL INDICADOR	No aplica
FRECUENCIA	1 vez al día
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades de PH
RESPONSABLE INDICADOR	Supervisor de poscosecha
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Hoja de control, en el propio terreno
FECHA PRIMER REPORTE	s/n
FECHA FORMATO BASE DE DATOS	30/05/2017

10. REPORTE DEL PROCESO SANITARIO DE LAS ROSAS CULTIVADA

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.		
REPORTE DEL PROCESO SANITARIO DE LA ROSA CULTIVADA		
Fecha:	Recibido por:	N°
Entregado por:	Lote:	Hora:
Total de unidades entregadas:		
Observaciones		
Aprobado por:		

11. OBSERVACIONES

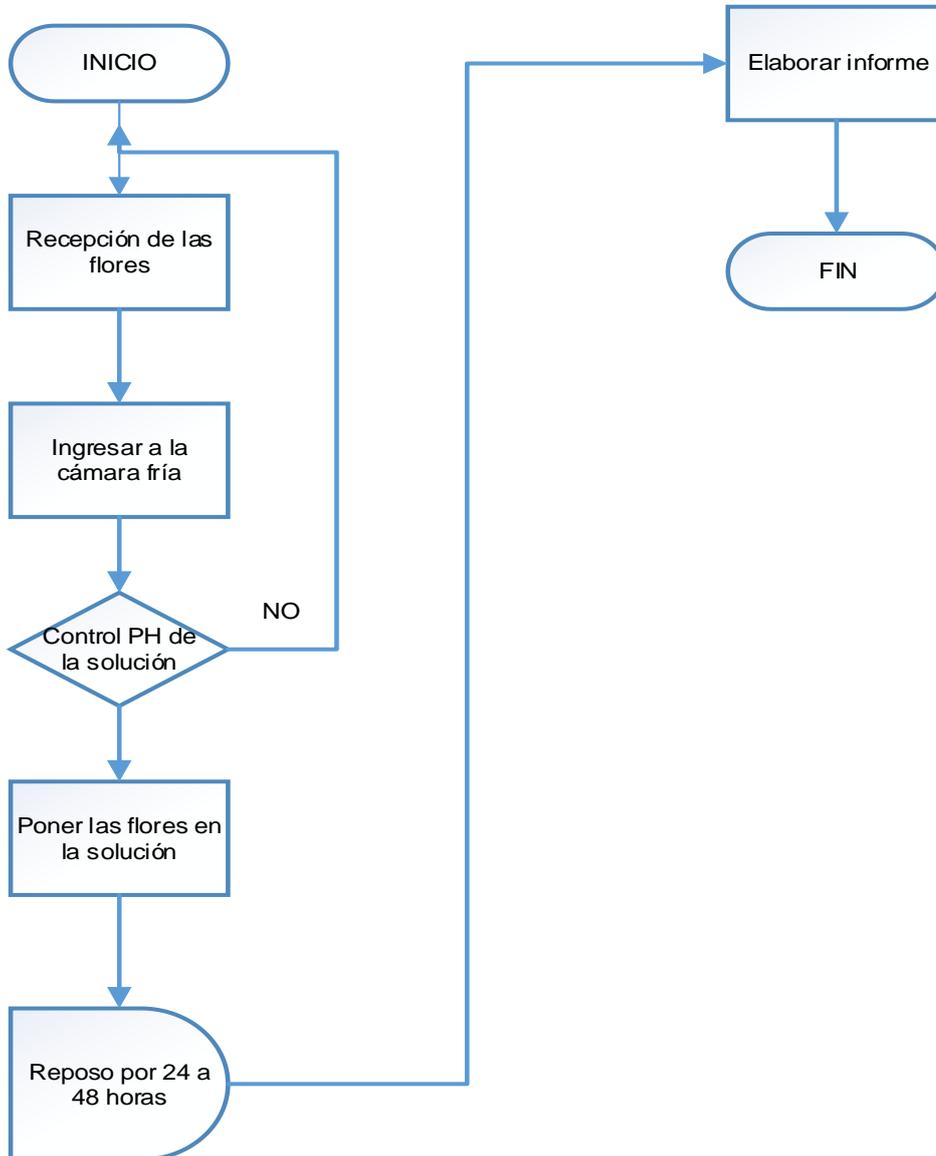
El balance hídrico en los tallos de las rosas es el factor más importante en la determinación de la calidad y la longevidad floral.

Comúnmente se conocen dos métodos de almacenamiento de flores, en agua (solución) y en seco. La selección del método depende del tiempo de almacenamiento requerido. E

Se recomienda el almacenamiento en seco. Este garantiza un mayor retardo en el metabolismo de las flores, lo cual prolonga la vida en florero.

12. Anexo

FLUJOGRAMA DEL PROCESO SANITARIO DE LAS ROSAS CULTIVADAS.



	SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS DE POSCOSECHA		CÓDIGO: IT-PPT.00
	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS PARAPRODUCTO TERMINADO		Fecha de Emisión 16/07/2016
	Emi: M. Sánchez	Apr: Jefe de Poscocecha	Fecha de Revisión 16/07/2018

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento aplicando políticas de Calidad diseñadas para cada caso en particular

2. ALCANCE.

Este instructivo será aplicado por todos los Operadores de la Planta de SanbelFlowers.

3. REFERENCIAS.

No aplica

4. DEFINICIONES.

Calidad.- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

5. INSTRUMENTOS, MATERIALES Y/O HERRAMIENTAS.

- Desojador
- Mesas clasificadoras
- Mesas para armar bonches
- Laminas de cartón
- Grapas
- Separadores de cartón
- Papel periódico
- Etiquetas(variedades, número, color)
- Banda trasportadora
- Guillotina eléctrica
- Ligas

6. ELEMENTOS DE SEGURIDAD DE USO OBLIGATORIO.

- Masacarilla
- Guantes de protección

- Ropa de seguridad
- orejeras
- Zapatos de seguridad

7. INSTRUCCIÓN

- Desojar
- Clasificación y selección.
- Clasificar por Calidad.
- Punto de corte.
- Grado de la flor.
- Formación de ramos “Boncheo”.
- Etiquetar
- Inspección de ramos.
- Transportar
- Despatar
- Vestir
- Hidratación
- Hidratación y frio.
- Rotación de la flor.
- Control de calidad.
- Empaque y Etiquetado
- Transporte

8.-RESPONSABILIDADES

Supervisores del área es responsable por la realización de las actividades descritas en ésta instrucción y reportar al Jefe de Poscosecha.

9.- FORMATOS

9.1 FICHA DE PROCESOS PARA CONTROL DE CALIDAD

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.

FICHA DE PROCESOS

FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE CALIDAD		1	01/ENERO/2017
MISIÓN DEL PROCESO			
Realizar los procesos necesarios para la entrega de la rosa.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
<p>Desarrollo del proceso:</p> <p>Clasificación y selección.</p> <p>Clasificar por Calidad.</p> <p>Punto de corte.</p> <p>Grado de la flor.</p> <p>Formación de ramos “Boncheo”.</p> <p>Etiquetado en el bonche</p> <p>Inspección de ramos.</p> <p>Transportar el bonche</p> <p>Despatar</p> <p>Vestir</p> <p>Hidratación y frio.</p> <p>Rotación de la flor.</p> <p>Control de calidad.</p> <p>Empaque y Etiquetado</p> <p>Transporte</p>			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
<p>Supervisores de área</p> <p>Jefe de poscosecha</p>			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Flores que salen del acondicionamiento		Transporte final	
PROCESOS RELACIONADOS			

Cultivo	Clasificación y selección
Recepción de flores cultivadas	Corte
Fumigación.	Hidratación
RECURSOS/NECESIDADES	
Calidad de la flor	
Tamaño del botón	
Longitud del tallo	
REGISTROS/ARCHIVOS	
Informes de los diferentes procesos de cultivo y poscosecha	
INDICADORES	
Indicador de flores para mercado nacional	
Indicador de flores no conformes	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Estándares de calidad	
Tamaño del botón	
Longitud del tallo	

9.1.1. INDICADOR DE % FLORES PARA EL MERCADO NACIONAL

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.		
INDICADOR DE EFICIENCIAS		
NOMBRE INDICADOR	DEL	Medición del porcentaje de rosas para el mercado nacional
OBJETIVO INDICADOR	DEL	Determinar el porcentaje de rosas que han sido destinadas para el mercado nacional. Es decir, aquellas que no se pueden exportar por razones de calidad.
FORMULA INDICADOR	DEL	$\% = \frac{\text{Número de rosas para mercado nacional}}{\text{Número de rosas totales ingresadas}} \times 100$
FRECUENCIA		Cada operación
UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje
RESPONSABLE INDICADOR		Supervisor de poscosecha
MÉTODO	DE	Hoja de control,

RECOLECCIÓN	
FECHA PRIMER REPORTE	s/n
FECHA FORMATO BASE DE DATOS	30/05/2017

10. REPORTE DEL PROCESO DE CALIDAD

FLORICOLASANBEL FLOWERS CIA LTDA.		
REPORTE DEL PROCESO DE CALIDAD		
Fecha:	Recibido por:	N°
Entregado por:	Lote:	Hora:
Total de unidades entregadas:		
Total rosas para el mercado nacional		
Rosas no conformes		
Total Bouches		
Unidades rosas con problemas fitosanitarios.		
Observaciones		
Aprobado por:		
Elaborado por:		

11. OBSERVACIONES

El % de rosas que se asigna al mercado nacional es aquel que por motivos de alguna no conformidad, no puede ser exportado. Por lo tanto, la meta de la empresa SANBEL FLOWERS CIA LTDA, debe ser bajar este porcentaje y subir el porcentaje de rosas a exportar por cada lote de producción.

Para lograr el objetivo es importante la aplicación de los procesos sugeridos y descritos en el presente trabajo. La aplicación de los procesos en la actualidad es una prioridad si se quiere ser competitivo en cualquier actividad productiva en la que se desenvuelve una empresa.

Cualquier desembolso que la empresa requiera realizar en este sentido, no es un gasto, es una inversión, pues, la optimización en el aprovechamiento de los recursos. La competitividad en los momentos actuales se lo realiza en base a la calidad de los

productos, pues el precio ha pasado a un plano secundario, cuando se trata de medir la preferencia de los consumidores por un determinado bien o servicio.

El personal de la florícola SANBEL FLOWERS que realiza sus actividades en el área de poscosecha es necesario que reciba una capacitación regular de las operaciones que tiene a su cargo, pues debe ser consciente de que la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, tiene un alto contenido en la calidad final de las rosas. Este concientización permitirá que el talento humano ponga su máximo esfuerzo en cada una de las tareas que realiza.

Todas las actividades de cada uno de los procesos en el área de poscosecha deben ser reportadas por escrito.

Los reportes generados deben ser objeto de un análisis a conciencia por parte de los diferentes responsables de cada área. Es importante hacer hincapié que la “calidad se produce no se inspecciona”. Cualquier no conformidad en el proceso no es culpa del trabajador ni del supervisor sino del proceso, por lo que, se debe revisar constantemente la eficacia de cada uno de los procesos descritos en el presente trabajo, para actualizarlos y mejorarlos.

Clasificación y selección. En este proceso se necesita de personal con sólidos conocimientos de los parámetros de clasificación y que posea un buen criterio de selección.

La clasificación y selección la constituyen tres actividades principales o Limpieza. Se trata de quitar las hojas y espinas de la parte inferior del tallo.

Clasificar por Calidad. Se debe separar los tallos curvos o dañados y los botones deformes para comercializarlos a nivel local (flor nacional) dependiendo del daño de la flor.

Punto de corte. Cada flor es cortada dependiendo del país destino al que se la va a comercializar.

Grado de la flor. Se refiere a la relación que debe haber entre la longitud del tallo y su tamaño de botón. Las rosas deben ser cortadas con un tallo de 40 a 60 cm, cuando tienen de 4.5 a 5.5 cm de tamaño de cabeza. Los tallos de 70 cm deben tener mínimo una cabeza de 6.0 cm.

Formación de ramos “Boncheo”. Se agrupa los tallos en 12, 20 y 25 tallos dependiendo de los clientes, se debe agruparlos en cartón corrugado y con separadores de carton que son protectores, sujetados sus tallos con ligas plásticas. Los ramos deben ser redondos o cuadrados dependiendo de los gustos del consumidor.

Inspección de ramos. Se realiza la inspección para verificar el cumplimiento de parámetros de calidad. Una vez pasado esta fase se asigna un código a cada ramo (código de barras) para identificar la variedad procesada.

Etiquetado. Aquí en cada bonche realizado que coloca la etiqueta de variedad, la numeración de longitud y la etiqyeta de color que identifica el día de realización del bonche.

Trasportación de bonche. Mediante la banda trasportadora el onche se dirige a la mesa de despate.

Despate. Una vez realizado el bonche y recibido en la mesa de despate se reliza el corte de la rosa según la etiqueta indique su longitud.

Vestir. Una vez realizada el despate se realiza a la colocación del apuchon para protección del follaje.

Hidratación y frio. Los ramos o bonches deben ser puestos en cubetas con solución nutritiva para almacenarlos en cuartos fríos.

Rotación de la flor. Una vez en el cuarto frio, las flores deben cumplir con un minimo de un día y máximo con tres días de permanencia en cuarto frio y debe ser retirada y pasar al siguiente proceso.

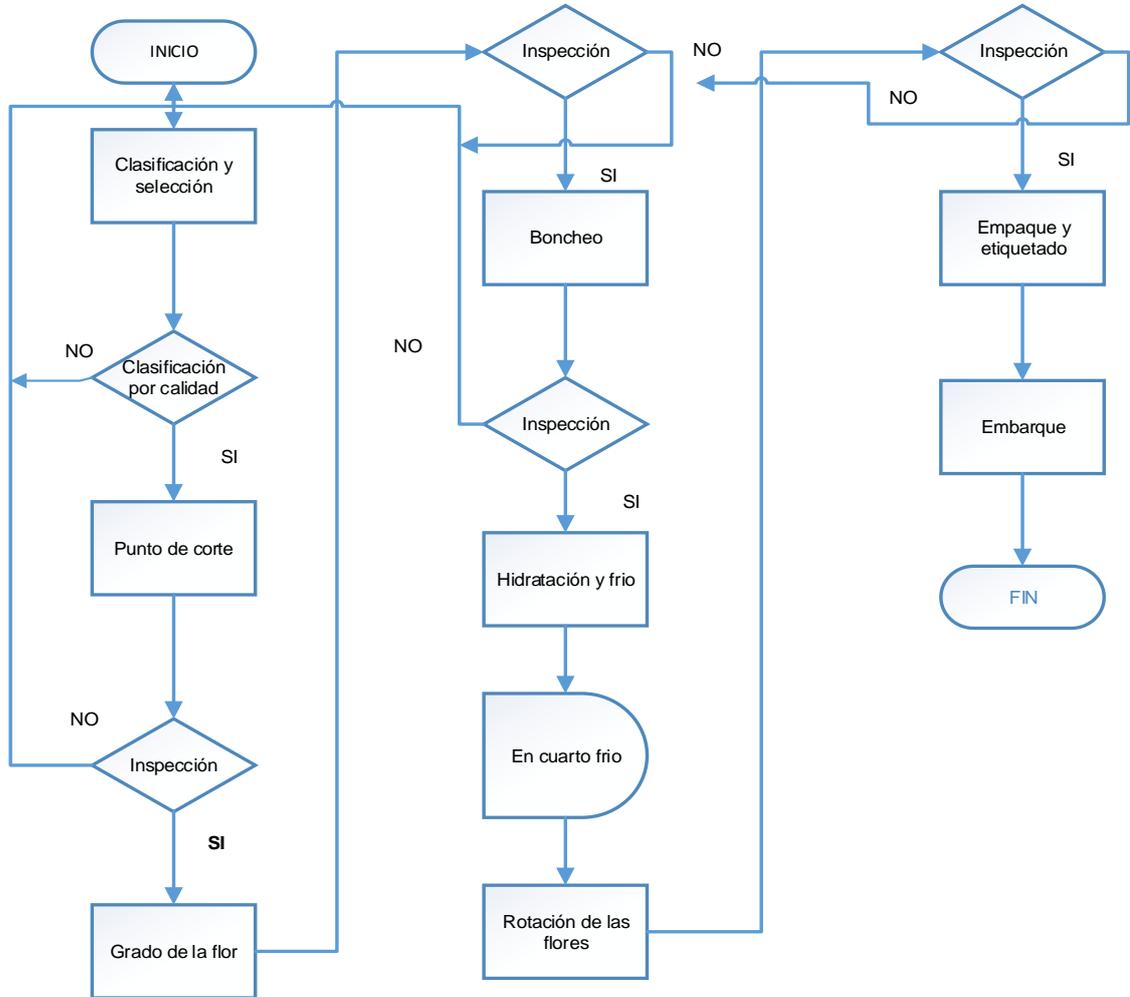
Control de calidad. Antes de empacar las flores en las cajas respectivas, se debe realizar un chequeo de calidad a todas las flores para garantizar la misma en cada una de ellas. Si hay anomalías se envía el ramo a reproceso.

Empaque y etiquetado. Este debe ser hecho con el mayor de los cuidados en cuanto a la manipulación de los bonches para dar seguridad durante el largo viaje que tienen que hacer las flores. El empaque depende de la dimención de las cajas de empaque y también de la disposición de empaque del cliente. Las cajas deben tener zunchos plásticos de seguridad para que las flores no se muevan durante todo el trayecto, además de contar con papel protector cubierto en todas partes y evitar roces con los cartones.

Transporte. Para cargar las flores, se debe compilar de acuerdo al orden de entrega al cliente, es decir cargando los últimos despachos al fondo del camión y los primeros despachos deben ser puestos al principio del transporte, todo esto guiado con una hoja de ruta entregada por la empresa.

12. ANEXO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PRODUCTO TERMINADO



	SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS DE POSCOSECHA		CÓDIGO: IT-PEM.00
	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS PARA EQUIPOS DE MEDICIÓN		Fecha de Emisión 16/07/2016
	Emi: M. Sánchez	Apr: Jefe de Poscocecha	Fecha de Revisión 16/07/2018

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento aplicando para garantizar el adecuado control de los procesos, definiendo el seguimiento y medición a realizar, obteniendo resultados objetivos, fiables basados en la realización de mediciones y mantenimientos de los equipos, y permiten conocer la trazabilidad de los resultados a lo largo de todo el ciclo productivo.

2. ALCANCE.

Este instructivo será aplicado por todos los Operadores de la Planta de SanbelFlowers.

3. REFERENCIAS.

No aplica

4. DEFINICIONES.

Calidad.- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

5. INSTRUMENTOS, MATERIALES Y/O HERRAMIENTAS.

- Calibrador
- Phmetro
- Cuarto frio

6. ELEMENTOS DE SEGURIDAD DE USO OBLIGATORIO.

- Masacarilla
- Guantes de protección
- Ropa de seguridad (traje térmico)
- orejeras
- Zapatos de seguridad

7. INSTRUCCIÓN

No aplica

8.-RESPONSABILIDADES

Supervisores del área es responsable por la realización de las actividades descritas en ésta instrucción y reportar al Jefe de Poscosecha.

9.- FORMATOS

9.1. FICHA DE CONTROL DE EQUIPOS DE MEDICIÓN.

EMPRESA FLORICOLASABEL FLOWERS CIA LTDA.	
CONTROL DE EQUIPOS DE MEDICION	
Fecha:	Elaborado por:
Código:	Revisado por:
Nombre del equipo:	
Fecha de adquisición:	
Marca	
Proveedor:	
Lugar de la medición:	
Precisión:	
Unidades de medida:	
<p>Fechas de mantenimiento:</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p> <p>Tipo de mantenimiento realizado:</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p> <p>Calibraciones realizadas:</p> <p>Fecha</p>	

OBSERVACIONES:

9.2. FICHA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS.

EMPRESA FLORICOLASABEL FLOWERS CIA LTDA.	
CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CUARTO FRIO	
Fecha:	Elaborado por:
Código:	Revisado por:
Aprobado por:	N° de página: 1
Misión del equipo: Mantener las flores (rosas) a la temperatura especificada en el proceso respectivo	
<p>Objetivo de este tratamiento: Según (Reid, 2009, pág. 10)</p> <p>“La respiración de las flores cortadas, parte integral del crecimiento y la senectud, genera calor como subproducto. Adicionalmente, a medida que la temperatura ambiente sube la tasa de respiración aumenta. Por ejemplo, una flor a 30° C posiblemente respire (y por lo tanto envejezca) hasta 45 veces más rápido que una flor que se encuentre a 2° C. La tasa de envejecimiento puede reducirse dramáticamente enfriando las flores.</p> <p>Un enfriamiento rápido acompañado de una cadena de frío estable, son por lo tanto esenciales para asegurar la calidad y una vida en florero satisfactorias de la mayoría de las flores cortadas que actualmente se comercializan”</p>	
<p>Importancia del equipo en el tratamiento: Para lograr con el objetivo del tratamiento es necesario, que el cuarto frio se mantenga a la temperatura deseada, con un rango de variación de +/- 1 grado centígrado. El equipo de medición de temperatura deberá tener un rango de variación de +/- 0.5 grados centígrados. }</p> <p>Si se pone la media de 2 grados centígrados por ejemplo y el rango de variación es de +/- 1 grado centígrado, entonces habrá momentos que la temperatura suba hasta 3 grados centígrados.</p> <p>Es importante conjuntamente con el técnico del equipo realizar pruebas de variación de la temperatura dentro de la cámara de frio. Determinar la duración de los rangos altos especialmente.</p>	

Se lo podría calibrar como media en 1.5 grados centígrados, y, con la variación trabajar dentro de los límites de temperatura requeridos.

Requerimientos para control de la temperatura del cuarto frio:

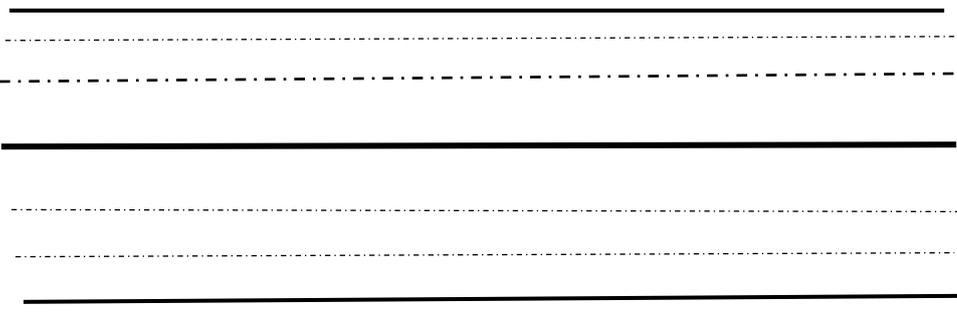
Medidor de la temperatura del cuarto frio, especialmente con registro escrito.

Protección para perdida de temperatura en la puerta de entrada del cuarto frio

Recipiente con agua y antibacterial para que las personas que ingresen no contaminen con la suela de los zapatos.

Control: cada hora si no existe el equipo de medición de temperatura con registro escrito

9.3. FICHA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS.

EMPRESA FLORICOLASABEL FLOWERS CIA LTDA.	
CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CUARTO FRIO	
Fecha:	Elaborado por:
Código:	Revisado por:
Aprobado por:	N° de página: 2
Misión del equipo: Mantener las flores (rosas) a la temperatura especificada en el proceso respectivo	
<p>Procedimiento para poner en marcha el cuarto frio y su control.</p> <p>Medir la temperatura del cuarto frio al momento de iniciar su funcionamiento</p> <p>Prender el equipo de enfriamiento</p> <p>Esperar a que llegue a la temperatura desea o calibrada</p> <p>Determinar el tiempo transcurrido desde el inicio del funcionamiento del equipo hasta alcanzar la temperatura deseada.</p> <p>Controlar cada hora la temperatura del cuarto frio</p> <p>En caso de variación significativa avisar al responsable de mantenimiento</p> <p>Una vez estabilizada la temperatura se puede iniciar el proceso de enfriamiento de las rosas</p> <p>Si hay problemas avisar al responsable de mantenimiento</p> <p>Cumplir con el periodo de tiempo establecido.</p> <p>Llevar un registro delas variaciones de temperatura y sus posibles causas.</p>	
<p>Gráfico de control:</p> 	
Análisis:	
Comentarios:	
Recomendaciones:	

10.-REPORTE DE ACTIVIDADES

No aplica

11.-OBSERVACIONES

El equipo de medición es un recurso necesario en la mayoría de empresas, pues con él se puede determinar datos precisos respecto a las características de las diversidad de variedades , diferentes productos y sustancias que lo conforman. Debe ser práctico, fácil de usar y ofrecer la precisión necesaria para cada caso. Otra de las características del equipo de medición es que se puedan conocer los valores mientras se realiza la medición.

Como lo asegura (Arttime, 2002)

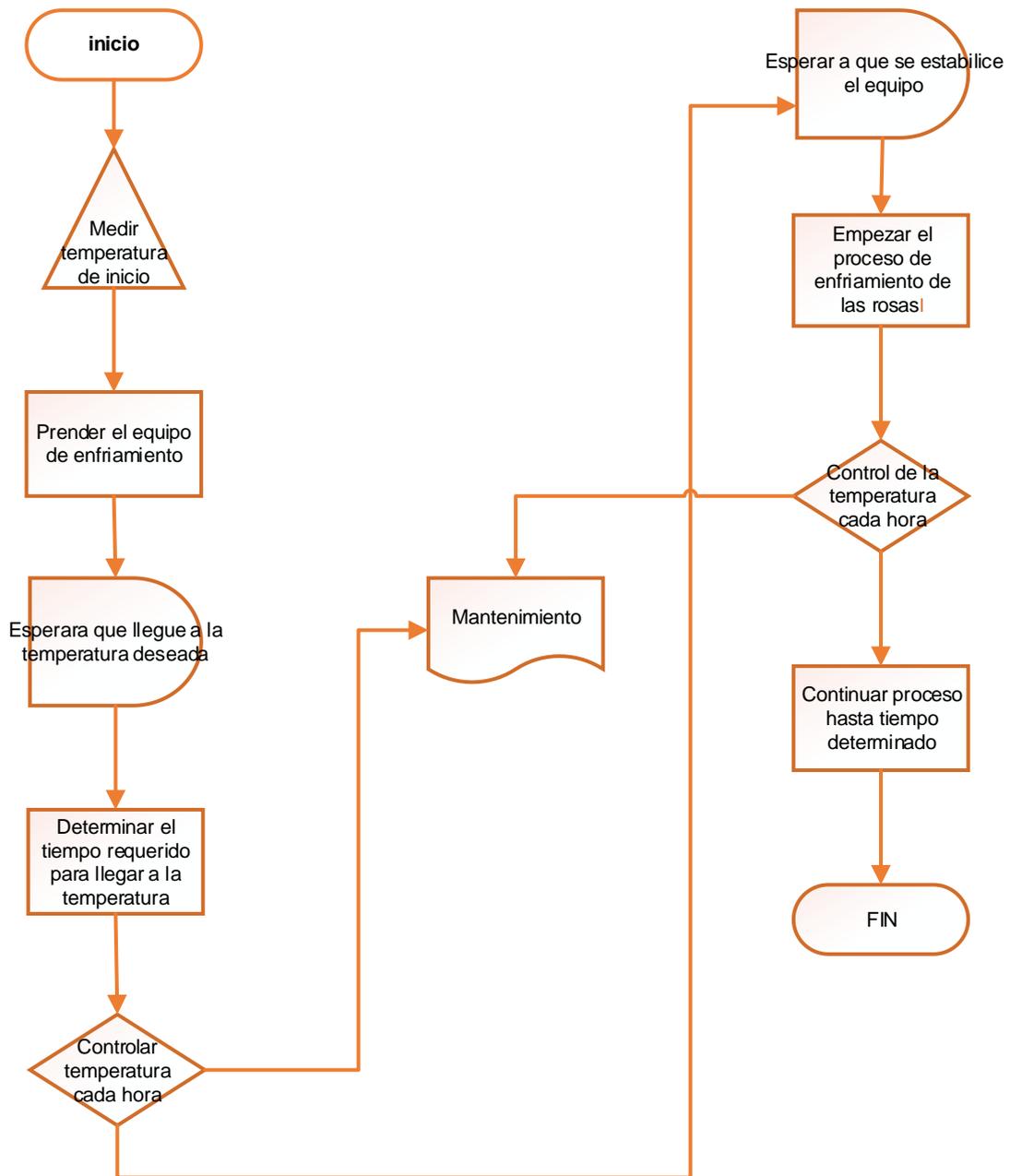
“La implantación de un proceso de seguimiento y medición proporciona beneficios orientados a garantizar el adecuado control de los procesos, definiendo el seguimiento y medición a realizar, el adecuado seguimiento del producto, obteniendo resultados objetivos y fiables basados en la realización de mediciones, y permiten conocer la trazabilidad de los resultados a lo largo de todo el ciclo productivo. Además, permite a la organización mejorar la rentabilidad de sus procesos pues garantiza la detección precoz de errores, que permite identificar desviaciones y tomar las medidas adecuadas.”

Todo equipo de medición debe ser calibrado al iniciar su trabajo y luego de forma periódica, de tal manera, que los datos obtenidos sean veraces y creíbles, ya que, en función de estos se toman las acciones necesarias para garantizar la calidad de las flores en las distintas etapas del proceso.

Los equipos de medición deben ser colocados de acuerdo a la recomendación de los fabricantes, pues existen condiciones en las cuales el equipo puede dejar de funcionar. El mantenimiento es un requisito indispensable para lograr alargar la vida útil de equipo.

12.- ANEXO

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DE EQUIPOS DE MEDICIÓN



CONCLUSIONES

- Los procesos del área de poscosecha han sido definidos de forma clara y precisa en el presente estudio
- Dentro de cada proceso descrito se ha adjuntado los indicadores de gestión.
- El sistema de gestión de procesos deberá ser llevado a la práctica, pues ello implica una optimización en el aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- La gestión por procesos depende del nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto con sus expectativas.
- La empresa procesa anualmente un promedio de 5'082.624 tallos de rosas de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación el 8% en promedio corresponde a flor nacional, lo que significa 406610 tallos de rosa para comercialización nacional. Se pretende rebajar al 6% de flor nacional. Esto es 304957 tallos, la diferencia es 101653 tallos de rosa que se incorporarían a exportación en el mercado internacional.
- La diferencia de precio de venta entre una rosa de exportación y una comercialización nacional es de 0.15 centavos de dólar. La utilidad sería de $101653 \times 0.15 = 15247.59$ dólares

RECOMENDACIONES

Implementar el sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha de la empresa SANBLE FLOWERS que les permitirá reducir tiempos y optimizar costos.

Realizar un estudio para la implementación del sistema por procesos a nivel de toda la empresa

Implementar proceso de Calidad Total para toda la empresa.

Realizar un estudio de tiempos de transporte, distancias desde la cosecha hasta la poscosecha de cada uno de los invernaderos

Lograr certificaciones de calidad como ISO – 9000

Implementar planes de capacitación referentes al tema de calidad y procesos.

Se debe crear o delegar a una persona de la empresa como contacto con los proveedores para que se pueda llevar un control de la calidad de cada uno de los embarques tanto nacional como de exportación, para que se pueda medir la satisfacción del cliente y los problemas que se han encontrado.

Con la implementación de gestión de procesos la empresa SanbelFlowers va a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Se recomienda la adquisición de equipos de medición que proporcionaran beneficios orientados a garantizar el adecuado control de los procesos.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, L. (2007). Mejora continua. En L. Agudelo, *Gestión popr Procesos* (pág. 17). Bogotá: ICONTEC.
- Artime, M. (2002). *Novotec soluciones* . Obtenido de Equipos de medida: <http://www.eoi.es/blogs/20calidad/2012/01/26/equipos-de-medida/>
- Calidad ISO 9001. (2015). *Las fichas de procesos*. Obtenido de ISO 9001. Calidad. Sistemas de GEstión de Calidad: <http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>
- Castilla, N. (2007). Hidratación . En N. Castilla, *Invbernaderos de plástico, tecnología y manejo* (págs. 145 - 146). Barcelona: Grupo Mundi Prensa .
- Consultoria de Gestión. (2013). *Consultoria de Gestión*. Obtenido de Modelos de gestión: <http://www.lks.es/C/AA/CG/CG/Servicios/Modelosdegestion.aspx>
- Franco, E. B. (2014). Mapa de procesos. En Franco Espiño Beatriz, *Directrices – Normalización y análisis de procesos* (pág. 8). Sanitago de Chile: Red de Transparencia y Acceso a la Información.
- Gutierrez, H. (2009). En H. Gutierrez, *Control Estadístico de calidad y seis sigma* (pág. 5). México: Mc Graw Hill.
- Klasman, R. (11 de 2001). *Cátedra de floricultura* . Obtenido de El florista: <http://www.buscagro.com/biblioteca/RolandoKlasman/postcosecha.pdf>
- Mallar Miguel, Á. (06 de 2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de Beneficios de la Gestión por Procesos: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Nardi, A. (2001). *Floricultura*. Obtenido de Recomendaciones para mantener la calidad en la poscosecha.: <http://agrarias.tripod.com/floricultura.htm>
- Porter, M. (2012). Competitividad . En M. Porter, *Ser competitivo* (pág. 15). Mexico: Mc Graw Hill.

Reid, M. (2009). Poscosecha. En M. Reid, *Poscosecha de las flores, manejo y recomendaciones* (pág. 2). California: Ediciones Hortitecnia Ltda.

Robbins, S. (2013). Cultura organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 315). México: Pearson .

Stefano, V. D. (2004). LA GESTIÓN A PARTIR DE LA PRODUCTIVIDAD . XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS (pág. 3). TANDIL: Buenos Aires .

Vega, P. (2012). *Flujograma de procesos*. Obtenido de Flujograma de proceso: <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@asuntoseconomicos/documents/documento/flujogramasprocesos2013.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA

Estimado colaborador de la empresa SANBELFLOWERS CIA LTDA.
La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información con el objetivo de implementar un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha. Por lo tanto, le pedimos de la manera más cordial se digne dar respuesta a las preguntas planteadas de forma clara y sincera.
Si tiene alguna duda por favor estamos dispuestos a aclarar todas las inquietudes.
No es necesario identificar la hoja de la encuesta con su nombre
Gracias

Por favor señale con una X en la casilla correspondiente a su respuesta

Primera pregunta: ¿Durante cuánto tiempo usted ha prestado sus servicios en el área de poscosecha?

Menos de un año		De un año a tres años	
De tres a cinco años		Más de cinco años	

Segunda pregunta: ¿Ha recibido Instrucción previa sobre calidad?

Si		No	
----	--	----	--

Tercera Pregunta: ¿En la sala de poscosecha de la empresa SanbelFlowers existen parámetros definidos sobre calidad y procesos?

Si		No	
----	--	----	--

Cuarta pregunta: ¿Conoce usted la diferencia entre cliente nacional y cliente internacional?

Si		No	
----	--	----	--

Quinta Pregunta: ¿Tienes conocimiento sobre el sistema de procesos?

Si		No	
Tengo alguna idea			

Sexta pregunta: ¿Cómo calificarías la calidad de las rosas que ingresan a poscosecha desde la sección de la cosecha?

Muy Buena		Buena	
Regular		Mala	

Séptima pregunta: ¿Cómo calificaría la calidad de rosa que se procesa en poscosecha ?

Excelente		Muy Buena	
Buena		Regular	

Octava pregunta: ¿Tiene conocimiento sobre los índices de desempeño?

Si		No	
----	--	----	--

Novena Pregunta: ¿Cree usted que la empresa debe reforzar con capacitación los criterios de calidad?

Siempre		A veces	
Nunca			

Décima pregunta: ¿Cómo califica usted del 1 al 5, siendo 5 excelente, el ambiente de trabajo en el área de poscosecha?

1		2	
3		4	
5			

Anexo 2

ENCUESTA CLIENTES

Estimado cliente de la empresa SANBELFLOWERS CIA LTDA.
La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información con el objetivo de implementar un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha. Por lo tanto, le pedimos de la manera más cordial se digne dar respuesta a las preguntas planteadas de forma clara y sincera.
Si tiene alguna duda por favor estamos dispuestos a aclarar todas las inquietudes.
No es necesario identificar la hoja de la encuesta con su nombre
Gracias

Por favor señale con una X en la casilla correspondiente a su respuesta

Primera pregunta.- ¿Cuánto tiempo es usted cliente de SANBEL FLOWERS?

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

Segunda pregunta.- ¿Ha tenido problemas de calidad con las rosas de SANBEL FLOWERS?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Tercera pregunta.- ¿Ha recibido propuestas de otro proveedor de rosas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Cuarta pregunta.- ¿Usted lleva rosa solo de Ecuador y/o otros países?

Ecuador	<input type="checkbox"/>	Otros Países	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------

Quinta Pregunta.- ¿Cambiaría de proveedor de rosas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Sexta pregunta.- ¿A su criterio que parámetro de decisión considera al momento de adquirir la rosa?

Precio		Calidad	
Disponibilidad		OTROS	

Séptima pregunta.- En una escala del 1 a 5, siendo 5 excelente, ¿Cómo calificaría la calidad de las rosas de SANBEL FLOWERS?

1		2	
3		4	
5			

Octava pregunta.- ¿Considera a SANBEL FLOWERS un proveedor confiable?

Si		No	
----	--	----	--

Anexo 3

ENTREVISTAS

- Primera pregunta.- ¿Tiene problemas de calidad en las rosas que recibe de la cosecha
- Segunda Pregunta.- ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de la recepción?
- Tercera pregunta.- ¿Qué opina sobre el método de transporte desde la cosecha hasta la poscosecha?
- Cuarta pregunta.- ¿Existe un control continuo de la temperatura del cuarto frío?
- Quinta pregunta.- ¿Se presentan informes escritos acerca de las actividades que se realizan en la sección de poscosecha?
- Sexta pregunta.- ¿Existe un manual de procedimientos para los diferentes ensayos que se realizan en la sección?
- Séptima pregunta.- ¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de gestión por procesos en el área de poscosecha?
- Octava pregunta.- ¿conoce usted de las bondades de la gestión por procesos?
- Novena pregunta.- ¿Estaría dispuesto en caso de ser necesario la implementación de este sistema?

Anexo4

FOTOGRAFÍAS DE SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA.

INGRESO



INVERNADEROS



CULTIVO



CRECIMIENTO





CONTROL



CORTE





HIDRATACIÓN



COSECHA



EMBONCHE



CORTE DE TALLOS A MEDIDA



ETIQUETADO Y PUESTA DE CAPUCHÓN



PRODUCTO TERMINADO



CUARTO FRÍO (BODEGA)



DESPACHO



