



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN  
LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA.  
UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO,  
CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

**Autores:**

Chango Cando Luz Verónica  
Recalde Almachi Sofía Carolina

**Tutor:**

M.Sc. Jácome Lara Ibett Mariela

Latacunga-Ecuador

Febrero - 2012

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....  
CHANGO CANDO LUZ VERÓNICA

CI: 050347651-7

.....  
RECALDE ALMACHI SOFÍA CAROLINA

CI: 050337262-5

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, de Chango Cando Luz Verónica y Recalde Almachi Sofía Carolina, egresadas de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 02 de Febrero de 2012

El Director

.....

M.Sc. Jácome Lara Ibett Mariela



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: **CHANGO CANDO LUZ VERÓNICA** y **RECALDE ALMACHI SOFÍA CAROLINA** con el título de tesis: **“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, 30 de Enero de 2012

Para constancia firman:

.....  
Ing. Walter Navas  
PRESIDENTE

.....  
Ing. Daniel Mejía  
MIEMBRO

.....  
Ing. Roberto Arias  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, institución que permitió la formación profesional en nuestras personas. A los docentes por transmitir sus enseñanzas y fortalecer los conocimientos, tanto físicos como intelectuales.

Gratitud a la Ingeniera Ibett Jácome, directora de tesis, por la guía y consejos dados oportunamente durante la realización de este proyecto de investigación.

A todo el personal de la empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., en especial una reiterada retribución al Ing. Ricardo Félix, persona digna de admiración y respeto, quien nos supo abrir las puertas para desarrollar el presente trabajo, y su activa cooperación fue significativa e indispensable para culminar con tan anhelado propósito.

Verónica y Sofía

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dirigido a Dios, por darme salud y vida, brindarme la fortaleza necesaria para seguir adelante superando los momentos difíciles, a mis padres Camilo Chango y Zoila Cando quienes con su nobleza y entusiasmo depositaron su apoyo y confianza incondicional para culminar con mi carrera profesional y ser una persona útil en la sociedad. A mis hermanos Raúl Arequipa, Roberto, Orlando y Klever Chango, por apoyarme moral y económicamente, quienes me han acompañado con su afecto en momentos de emociones y durante mi formación profesional; sobre todo a mi pequeño angelito que está en mis entrañas: mi hijo, que es la fuerza que me estimula a no detenerme en mis metas trazadas y luchar contra todo obstáculo que se me presente.

Verónica

## **DEDICATORIA**

Con inmensa alegría, satisfacción y llena de orgullo, dedico este trabajo de investigación, fruto del esfuerzo continuo, a Dios por ser la luz y guía en el diario caminar de mi vida. A mi Madre, persona fuente de inspiración para culminar mi carrera universitaria, quien me brindó su apoyo económico y con entrañable amor y acertadas palabras, me supo alentar para superar toda clase de dificultad. A la memoria de mi nañita y de mi bisabuelita paterna, seres queridos que a pesar de su partida y lejanía siempre me han protegido y direccionado por la senda correcta.

Sofía

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág. #
PORTADA.....	I
AUTORÍA.....	II
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVIII
RESUMEN.....	XIX
CERTIFICACIÓN.....	XX
ABSTRACT.....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	3
1.3 MARCO TEÓRICO.....	4
1.3.1 Administración.....	4
1.3.1.1 Importancia.....	4
1.3.1.2 Gestión Administrativa.....	5
1.3.1.2.1 Procesos de la administración.....	5
1.3.1.3 Roles del Gerente.....	6



1.3.1.3.1 Habilidades y funciones de la administración.....	7
1.3.1.4 Empresa.....	8
1.3.2 Gestión de la Producción.....	8
1.3.2.1 Planificación Agregada y Programación de la Producción .....	9
1.3.2.1.1 Producción.....	9
1.3.2.1.2 Funciones principales de la empresa. ....	9
1.3.2.1.3 Proceso de planificación.....	10
1.3.2.2 Control de la Producción.....	11
1.3.2.2.1 Sistema de control de la producción.....	11
1.3.2.2.2 Medición de la eficiencia del control de la producción. ....	11
1.3.3 Administración de Operaciones .....	12
1.3.3.1 Concepto .....	12
1.3.3.2 Importancia de la Administración de Operaciones.....	13
1.3.3.3 La Función de las Operaciones .....	13
1.3.3.4 Objetivos de Operaciones.....	14
1.3.3.5 Características de la Gerencia de Operaciones .....	14
1.3.3.6 Las Operaciones como Sistema.....	15
1.3.3.7 Decisiones en Operaciones.....	16
1.3.3.7.1 Proceso. ....	17
1.3.3.7.2 Calidad. ....	17
1.3.3.7.3 Capacidad.....	17
1.3.3.7.4 Inventario. ....	17
1.3.3.8 Procesos.....	17
1.3.3.8.1 Selección de procesos.....	18
1.3.3.8.2 Arquitectura del proceso. ....	18
1.3.3.8.3 Clasificación de los sistemas de producción. ....	20
1.3.3.8.4 Clases de procesos.....	22
1.3.3.8.5 Jerarquía del proceso. ....	23
1.3.3.8.6 Mapa de procesos. ....	24
1.3.3.9 Cadena de Valor.....	25
1.3.3.10 Análisis del Proceso .....	26
1.3.3.10.1 Documentación del proceso. ....	26
1.3.3.11 Trabajo Estándar .....	29
1.3.3.11.1 Definición.....	29
1.3.3.11.2 Hoja de trabajo estándar .....	29
1.3.4 Manual de Procesos.....	30

1.3.4.1 Definición.....	30
1.3.4.2 Ventajas.....	31
1.3.4.3 Utilidad.....	32
1.3.4.4 Elementos del Manual.....	32
1.3.4.4.1 Presentación o forma.....	32
1.3.4.4.2 Contenido.....	33
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>36</b>
<b>2. ESTUDIO DE CAMPO .....</b>	<b>36</b>
2.1 JUSTIFICACIÓN .....	36
2.2 OBJETIVOS .....	37
2.2.1 Objetivo General .....	37
2.2.2 Objetivos Específicos .....	37
2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	37
2.3.1 Nombre de la empresa.....	37
2.3.2 Ubicación .....	38
2.3.3 Giro del Negocio .....	38
2.3.4 Reseña Histórica.....	38
2.3.5 Misión .....	39
2.3.6 Visión .....	40
2.3.7 Organigramas .....	41
2.3.7.1 Organigrama Estructural .....	41
2.3.7.2 Organigrama Funcional.....	42
2.3.7.3 Organigrama Posicional .....	43
2.3.8 Políticas .....	44
2.3.8.1 Política Corporativa de Calidad .....	44
2.3.8.1.1 Objetivos de la política de calidad.....	44
2.3.8.1.2 Sistema de gestión de la calidad.....	44
2.3.9 Descripción del producto .....	46
2.3.10 Área de Mercado .....	47
2.3.11 Portafolio de Clientes .....	48
2.3.12 Proveedores .....	49
2.3.13 Tecnología disponible .....	50
2.3.14 Principales competidores.....	51

2.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	53
2.4.1 Análisis FODA.....	53
2.4.1.1 Análisis del Medio Interno .....	53
2.4.1.1.1 Aspectos intrínsecos de la empresa. ....	54
2.4.1.1.2 Recursos humanos.....	55
2.4.1.1.3 Producción.....	57
2.4.1.2 Análisis del Medio Externo.....	59
2.4.1.2.1 Macro ambiente externo.....	60
2.4.1.2.2 Micro ambiente interno.....	66
2.4.1.3 Matriz FODA .....	70
2.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	73
2.5.1 Problema .....	73
2.5.2 Fuentes de Información .....	74
2.5.2.1 Fuentes Primarias .....	74
2.5.2.2 Fuentes Secundarias .....	74
2.5.3 Metodología de la Investigación .....	75
2.5.3.1 Tipos de Investigación .....	75
2.5.3.1.1 Investigación descriptiva.....	75
2.5.3.1.2 Investigación explicativa.....	75
2.5.3.2 Metodología .....	76
2.5.3.2.1 Diseño no experimental.....	76
2.5.3.3 Unidad de Estudio .....	76
2.5.3.3.1 Población o universo.....	76
2.5.3.3.2 Muestra.....	77
2.5.3.4 Métodos y Técnicas de Investigación.....	78
2.5.3.4.1 Métodos teóricos.....	78
2.5.3.4.2 Métodos empíricos.....	79
2.5.3.4.3 Métodos estadísticos.....	80
2.5.3.5 Instrumentos Aplicados.....	80
2.5.3.5.1 Cuestionario.....	80
2.5.4 Análisis e Interpretación de Resultados .....	81
2.5.4.1 Análisis de la Entrevista.....	82
2.5.4.2 Análisis de la Encuesta.....	84

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>95</b>
<b>3. MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS “JARDINES PIAVERI” CÍA. LTDA. ....</b>	<b>95</b>
3.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	95
3.1.2 Sistema de Producción .....	95
3.1.2.1 En base a su Finalidad .....	95
3.1.2.2 En base a su Proceso (Categoría) .....	96
3.2 FORMATOS PARA EL DISEÑO DE LOS PROCESOS .....	97
3.3 GENERALIDADES .....	98
3.3.1 Introducción .....	98
3.3.2 Objetivo.....	99
3.3.3 Alcance.....	99
3.4 MAPA DE PROCESOS.....	100
3.5 CODIFICACIÓN DE PROCESOS .....	102
3.5.1 Macroprocesos .....	102
3.5.2 Procesos .....	102
3.5.3 Subprocesos.....	102
3.6 REPRESENTACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS .....	103
3.6.1 Cadena de Valor.....	103
3.6.1.1 Área Productiva.....	103
3.6.1.2 Procesos.....	103
3.6.2 Caracterización de Procesos .....	103
3.6.3 Descripción de Actividades.....	104
3.6.4 Diagrama de Flujo de Procesos .....	104
3.6.5 Hojas de Trabajo Estándar .....	104
<b>A. PRODUCCIÓN</b>	
A.1 CULTIVO DE ROSAS.....	106
A.1.1 Siembra.....	107
A.1.2 Producción.....	112
A.1.3 Labores Culturales.....	117
A.2 CULTIVO DE CALAS.....	122
A.2.1 Propagación de Plantas.....	123
A.2.2 Siembra.....	127
A.2.3 Producción.....	131
A.2.4 Mantenimiento.....	135
A.2.5 Labores Culturales.....	143

A.3 SANIDAD.....	148
A.3.1 Monitoreo.....	149
A.3.2 Fumigación.....	153
A.4 TINTURA.....	163
A.4.1 Tratamiento de flor a ser tinturada.....	164
A.4.2 Preparación de flor para tintura.....	168
A.4.3 Tinturación de flor.....	172
A.5 POSTCOSECHA DE ROSAS.....	178
A.5.1 Recepción.....	179
A.5.2 Clasificación.....	183
A.5.3 Embonchado.....	187
A.5.4 Corte e Identificación.....	191
A.5.5 Almacenamiento.....	195
A.5.6 Empaque.....	199
A.6 POSTCOSECHA DE CALAS.....	204
A.6.1 Recepción.....	205
A.6.2 Clasificación.....	209
A.6.3 Embonchado.....	213
A.6.4 Almacenamiento.....	220
A.6.5 Empaque.....	224
3.7 INFORME FINAL.....	228
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>230</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	230
4.2 RECOMENDACIONES.....	233
<b>5. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>236</b>
5.1 BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	236
5.2 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	238
5.3 BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL.....	239
<b>6. ANEXOS Y GRÁFICOS .....</b>	<b>241</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág. #</b>
CUADRO # 1: DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES COMPETIDORES .....	51
CUADRO # 2: MATRIZ DEL PERFIL INTERNO "JARDINES PIAVERI" .....	58
CUADRO # 3: MATRIZ DEL PERFIL EXTERNO "JARDINES PIAVERI" .....	69
CUADRO # 4: UNIDAD DE ESTUDIO .....	77
CUADRO # 5: CONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	84
CUADRO # 6: ASIGNACIÓN DE LABORES EN BASE A LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL .....	85
CUADRO # 7: ROTACIÓN INTERNA DE PERSONAL .....	86
CUADRO # 8: DOTACIÓN DE IMPLEMENTOS PARA SEGURIDAD PERSONAL .....	87
CUADRO # 9: FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL .....	88
CUADRO # 10: FORMACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL .....	89
CUADRO # 11: PRESENCIA DE PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES .....	90
CUADRO # 12: DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS QUE SE EVIDENCIAN EN LA FINCA .....	91
CUADRO # 13: ÁREAS PRODUCTIVAS QUE PRESENTAN PROBLEMAS .....	92
CUADRO # 14: CAUSAS A PROBLEMAS EN PROCESOS .....	93
CUADRO # 15: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág. #</b>
TABLA # 1: HABILIDADES Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	7
TABLA # 2: PRINCIPALES MERCADOS .....	47
TABLA # 3: PORTAFOLIO DE CLIENTES .....	48
TABLA # 4: PRINCIPALES PROVEEDORES .....	49
TABLA # 5: TECNOLOGÍA DISPONIBLE .....	50
TABLA # 6: DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA .....	54
TABLA # 7: DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN .....	54
TABLA # 8: ANÁLISIS INTERNO "JARDINES PIAVERI" - ASPECTOS INTRÍNSECOS DE LA EMPRESA.	55
TABLA # 9: ANÁLISIS INTERNO "JARDINES PIAVERI" - RECURSOS HUMANOS .....	56
TABLA # 10: ANÁLISIS INTERNO "JARDINES PIAVERI" - PRODUCCIÓN.....	57
TABLA # 11: DESCRIPCIÓN DE NOMENCLATURA .....	60
TABLA # 12: DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN .....	60
TABLA # 13: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR ECONÓMICO .....	61

TABLA # 14: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR SOCIO-CULTURAL .....	62
TABLA # 15: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR NATURAL .....	63
TABLA # 16: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR POLÍTICO-LEGAL.....	64
TABLA # 17: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR TECNOLÓGICO.....	65
TABLA # 18: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR COMPETENCIA.....	66
TABLA # 19: DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIONES .....	66
TABLA # 20: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR PROVEEDORES.....	67
TABLA # 21: ANÁLISIS EXTERNO "JARDINES PIAVERI" - FACTOR CLIENTE EXTERNO .....	68
TABLA # 22: MATRIZ FODA "JARDINES PIAVERI" .....	71
TABLA # 23: MATRIZ ESTRATÉGICA FODA "JARDINES PIAVERI" .....	72
TABLA # 24: DESCRIPCIÓN DE FUENTES PRIMARIAS.....	74
TABLA # 25: DESCRIPCIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS.....	75
TABLA # 26: ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE TÉCNICO DE "JARDINES PIAVERI" CÍA. LTDA. ....	82
TABLA # 27: DEMORAS EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE "JARDINES PIAVERI" CÍA. LTDA. ..	228

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Pág. #</b>
GRÁFICA # 1: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	3
GRÁFICA # 2: SIMBOLOGÍA DE PROCESOS .....	28
GRÁFICA # 3: CONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES .....	84
GRÁFICA # 4: ASIGNACIÓN DE LABORES EN BASE A EXPERIENCIA Y HABILIDADES DEL PERSONAL .....	85
GRÁFICA # 5: ROTACIÓN INTERNA DE PERSONAL.....	86
GRÁFICA # 6: DOTACIÓN DE IMPLEMENTOS PARA SEGURIDAD PERSONAL.....	87
GRÁFICA # 7: FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL .....	88
GRÁFICA # 8: FORMACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL.....	89
GRÁFICA # 9: PRESENCIA DE PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES.....	90
GRÁFICA # 10: PROBLEMAS QUE SE EVIDENCIAN EN LA FINCA.....	91
GRÁFICA # 11: ÁREAS PRODUCTIVAS QUE PRESENTAN PROBLEMAS .....	92
GRÁFICA # 12: CAUSAS A PROBLEMAS EN PROCESOS.....	93
GRÁFICA # 13: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS .....	94
GRÁFICA # 14: MAPA DE PROCESOS DE "JARDINES PIAVERI" CÍA. LTDA. ....	101
GRÁFICA # 15: CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE "JARDINES PIAVERI" CÍA. LTDA. ....	105

GRÁFICA # 16: CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE CULTIVO DE ROSAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	106
GRÁFICA # 17: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE ROSAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	107
GRÁFICA # 18: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE ROSAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	112
GRÁFICA # 19: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE ROSAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	117
GRÁFICA # 20: CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	121
GRÁFICA # 21: CADENA DE VALOR DEL ÁREA CULTIVO DE CALAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	122
GRÁFICA # 22: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE CALAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	123
GRÁFICA # 23: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE CALAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	127
GRÁFICA # 24: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE CALAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	131
GRÁFICA # 25: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE CALAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	135
GRÁFICA # 26: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA CULTIVO DE CALAS DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	143
GRÁFICA # 27: CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	147
GRÁFICA # 28: CADENA DE VALOR DEL ÁREA SANIDAD DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA. ...	148
GRÁFICA # 29: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA SANIDAD DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	149
GRÁFICA # 30: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA SANIDAD DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	153
GRÁFICA # 31: CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	162
GRÁFICA # 32: CADENA DE VALOR DEL ÁREA TINTURA DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA. ...	163
GRÁFICA # 33: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA TINTURA DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	164
GRÁFICA # 34: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA TINTURA DE "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	168



GRÁFICA # 35: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA TINTURA DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	172
GRÁFICA # 36: CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	177
GRÁFICA # 37: CADENA DE VALOR DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	178
GRÁFICA # 38: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	179
GRÁFICA # 39: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	183
GRÁFICA # 40: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	187
GRÁFICA # 41 CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	191
GRÁFICA # 42: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	195
GRÁFICA # 43: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE ROSAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	199
GRÁFICA # 44: CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	203
GRÁFICA # 45: CADENA DE VALOR DEL ÁREA POSTCOSECHA DE CALAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	204
GRÁFICA # 46: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE CALAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	205
GRÁFICA # 47: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE CALAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	209
GRÁFICA # 48: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE CALAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	213
GRÁFICA # 49: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE CALAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	220
GRÁFICA # 50: CADENA DE VALOR DE PROCESOS DEL ÁREA POSTCOSECHA DE CALAS DE “JARDINES PIAVERI” Cía. LTDA. ....	224

# ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág. #</b>
FIGURA # 1: FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA.....	9
FIGURA # 2: TIPOS DE PLANIFICACIÓN .....	10
FIGURA # 3: HOJA DE RUTA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS .....	15
FIGURA # 4: LA OPERACIÓN COMO SISTEMA PRODUCTIVO .....	16
FIGURA # 5: ARQUITECTURA DEL PROCESO.....	18
FIGURA # 6: JERARQUÍA DEL PROCESO.....	24
FIGURA # 7: MAPA DE PROCESOS .....	25
FIGURA # 8: CADENA DE VALOR .....	26
FIGURA # 9: HOJA DE TRABAJO ESTÁNDAR.....	30
FIGURA # 10: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	41
FIGURA # 11: ORGANIGRAMA FUNCIONAL "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA. ....	42
FIGURA # 12: ORGANIGRAMA POSICIONAL "JARDINES PIAVERI" Cía. LTDA.....	43



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

**TEMA: “LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.”**

**Autores:**

Chango Cando Luz Verónica

Recalde Almachi Sofía Carolina

## RESUMEN

El estudio realizado consistió en generar una alternativa que contribuya al desarrollo de la florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., empresa que presentaba como problemática la ausencia de un Manual de Procesos Productivos que incidía directamente en la productividad, dejando de lado el concepto de trabajo eficiente al existir tiempos improductivos, esfuerzo y desperdicios de recursos.

El objetivo fundamental es proponer una nueva filosofía de trabajo que se base en el manejo correcto de actividades a través de la identificación, diseño y descripción de procesos relacionados estrechamente con el área productiva.

Los resultados que se obtuvieron a través de la investigación demostraron que la empresa presentaba grandes debilidades en el área productiva y de recursos humanos, vinculados con la presencia de considerables cantidades de desperdicios y el alto nivel de rotación del personal (trabajadores). Ante dicha situación, todos los miembros manifestaron una notable predisposición y apoyo durante la elaboración que tuvo la presente propuesta establecida.

La empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. al disponer de un Manual de Procesos Productivos marca una trascendencia en la vida y cultura corporativa, porque se proyecta a convertirse en un instrumento útil para entrenar al nuevo personal, desarrollar procesos estandarizados e incursionar en nuevos proyectos de certificación.

Palabras Claves: levantamiento, procesos, manual, diagrama, productividad, estándar.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, **CERTIFICO** haber revisado el **ABSTRACT** de la presente tesis “**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO, CANTÓN LATAACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI**” de **CHANGO CANDO LUZ VERÓNICA** con C.C. 050347651-7 y **RECALDE ALMACHI SOFÍA CAROLINA** con C.C. 050337262-5, egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial.

Es todo cuanto certifico en honor a la verdad, pueden las interesadas dar a la presente certificación el uso que estimen conveniente

Latacunga, 26 de Enero del 2012

.....  
Lic. Patricia Marcela Chacón Porras

C.C. 050221119-6

**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**



**COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY**  
**ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TOPIC: “RAISING OF PRODUCTIVE PROCESSES AT JARDINES PIAVERI Cía. Ltda. FLOWER-GROWING ENTERPRISE LOCATED IN JOSEGUANGO BAJO PARISH, LATACUNGA CANTON, COTOPAXI PROVINCE.”**

**Writers:**

Chango Cando Luz Verónica

Recalde Almachi Sofía Carolina

**ABSTRACT**

The present study consisted of generation an alternative wich contributes to the development of “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. flower-growing enterprise. This one presented as a problem the lack of a Productive Processes Manual that affected directly in the productivity, setting aside the meaning of an efficient work since, there are unproductive times, effort and waste of resources.

The main objective is to propose a new philosophy based on a correct management of activities through the identification, design and description of processes related with the productive area.

The results wich were obtained through the investigation demonstrated that the enterprise had weaknesses in the productive area and human resources, associated with the presence of a great deal of waste products and the high level of rotation of the staff. It is for that reason, all of the members manifested a notable predisposition and support during the elaboration that had the proposal.

The enterprise: “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. with a Productive Processes Manual marked an important transcendancy in life and corporative culture, because it is projected to becore a useful instrument in order to train new staff, develop standardized processes and enter into new research projects.

Keywords: raising, processes, manual, flowchart, productivity, standard.

## INTRODUCCIÓN

La floricultura en el Ecuador constituye uno de los rubros que aportan grandes ingresos por productos no tradicionales. El mayor competidor con la rosa ecuatoriana es el producto colombiano. Según lo explica el presidente de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores) (2009) el Ecuador tiene un clima perfecto para el cultivo de rosas, la producción lograda gracias a los suelos, el ambiente, ha permitido que el producto se posea en el mercado internacional, debido a que se siembran entre 390 variedades que otros países no poseen.

Cotopaxi es considerada como la cuna de la agroindustria de exportación de flores en el país; se ubica como la segunda provincia que cultiva este producto no tradicional, después de Pichincha. La participación es del 15.94% del total de la producción de flores en el Ecuador, es por ello que existe un sinnúmero de plantaciones ubicadas en distintos sectores que contribuyen con el progreso y desarrollo a nivel provincial, al ofrecer fuentes de empleo y desarrollar mejoras en la comunidad donde se sitúan. Los principales productos florícolas que se producen en la provincia y se exportan son: rosas, gypsophilas, claveles, belladonas y flores de verano.

“JARDINES PIAVERI” es una finca florícola creada el 1 de mayo de 1996, con 15 años de existencia en el mercado nacional; se encuentra en el sector de Agua Clara, cantón Latacunga. Actualmente está constituida por tres socios. Es una entidad dedicada a la producción, comercialización y exportación de flores como son: rosas, spray rosas y calla lilis. Los principales competidores son: Ecuaflores con una participación del 35% del mercado local, Fiorella Rose con el 15%, Dalí Rose con un 10%. Es por ello que la florícola objeto de investigación, mantiene una constante preocupación por superar a la fuerza competidora partiendo del mejoramiento de la productividad.

De esta manera la florícola pretende precisar y mejorar las actividades en cada una de las áreas, para lo cual se requerirá de la participación y colaboración de todos los miembros quienes conforman la organización; a fin de evitar futuros desperdicios de recursos e incurrir en errores que obstaculicen el progreso empresarial.

Se cree imprescindible que las florícolas mejoren sus actividades cotidianas dentro del área de producción; esto se logrará definiendo cada uno de los procesos, describiendo de forma detallada qué hacer y cómo lograr hacerlo. Es por esta razón que surge la idea de elaborar un Manual de Procesos Productivos, el cual será de gran utilidad para todo el personal colaborador de la empresa.

El tema de estudio realizado está dividido en tres capítulos: el CAPÍTULO I inicia con el marco teórico que contiene conceptos breves a la investigación que se pretende realizar, en el cual se enuncian citas textuales de diferentes autores que ayudan a sustentar y fortalecer los conocimientos, con el fin de direccionar claramente el tema de indagación a efectuarse.

El CAPITULO II presenta el estudio de campo con una breve descripción de la empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., entidad que a pesar de ser reconocida a nivel nacional e internacional por la variedad de rosas que oferta, presenta problemas de organización al no tener definidos los procesos de producción. Este capítulo incluye un análisis FODA que permitió identificar las condiciones en las que se encuentra la empresa, utilizando como técnica la entrevista dirigida al Gerente Técnico. Además se aplica la encuesta utilizando a toda la población (personal interno), mediante el diseño de un cuestionario que permita determinar dentro de la producción los principales problemas, causas y posibles soluciones. Los datos obtenidos se procesan en un programa ofimático, el cual arroja simultáneamente los cuadros y las gráficas por cada interrogante formulada; información de vital importancia que contribuya a la elaboración de la propuesta.

En el CAPÍTULO III se elabora el Manual de Procesos Productivos, para ello es necesario realizar en primer plano un levantamiento de la información. Una vez que ya se recopilen los datos se procede con la elaboración de un mapa de procesos generalizado de la empresa; y el diseño de procesos que comprenden: la cadena de valor, caracterización del proceso, descripción de actividades, diagramas de flujo a manera de representaciones gráficas que indican la secuencia de actividades a desarrollarse y, finalmente las hojas de trabajo estándar formatos que con un mayor nivel de detalle muestran textual e ilustrativamente las operaciones a seguirse para cumplir un proceso determinado.



# **CAPÍTULO I**

**TÍTULO: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO, CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Antecedentes**

Los procesos constituyen una serie interrelacionada de actividades a ejecutarse, siendo necesario disponer de proveedores, insumos, recursos tecnológicos, humanos y materiales, los mismos que posibilitan la transformación de las entradas en productos terminados.

El tema investigativo surgió debido a la necesidad de definir los distintos procesos productivos de la empresa, ya que actualmente presenta dificultad al momento de manejar la información, debido a que no existe una idea clara acerca de las actividades y la forma en la que se desarrollan, razón por la cual se ha considerado determinar una nueva filosofía de trabajo a través del levantamiento de información alcanzando un cumplimiento cabal en todas las tareas a ejecutarse

Por esa razón motiva a las investigadoras postulantes a aportar con una forma de desarrollo institucional, mediante la elaboración de un Manual de Procesos Productivos para la empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., ayudando a eliminar el tiempo, esfuerzo y desperdicios, así como la ejecución de un trabajo eficiente y eficaz que conduzca a la satisfacción de las necesidades de clientes tanto internos como externos. El tema de investigación fue seleccionado debido a que la empresa tiene la expectativa de conocer a fondo el cómo desarrollar las diferentes actividades correspondientes a las áreas productivas, así como también en una forma de apoyo que encamine al buen manejo organizacional y mejoras en la rentabilidad.

A nivel del país las empresas han efectuado un levantamiento y diseño de procesos productivos, como es el caso de la empresa Avícola HERDIPE Cía. Ltda. ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, la autora de la investigación es Cynthia Pamela Quilca Jiménez quien desarrolló el trabajo de tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Empresarial en la Escuela Politécnica Nacional; persona que luego de un estudio de la situación actual de la empresa, llevó a cabo el levantamiento de la información, y mediante la utilización de la metodología IDEFO (Integration Definition for Function Modeling) logró describir y representar gráficamente los procesos en los diagramas de flujo, finalizando con la elaboración del manual de procesos.

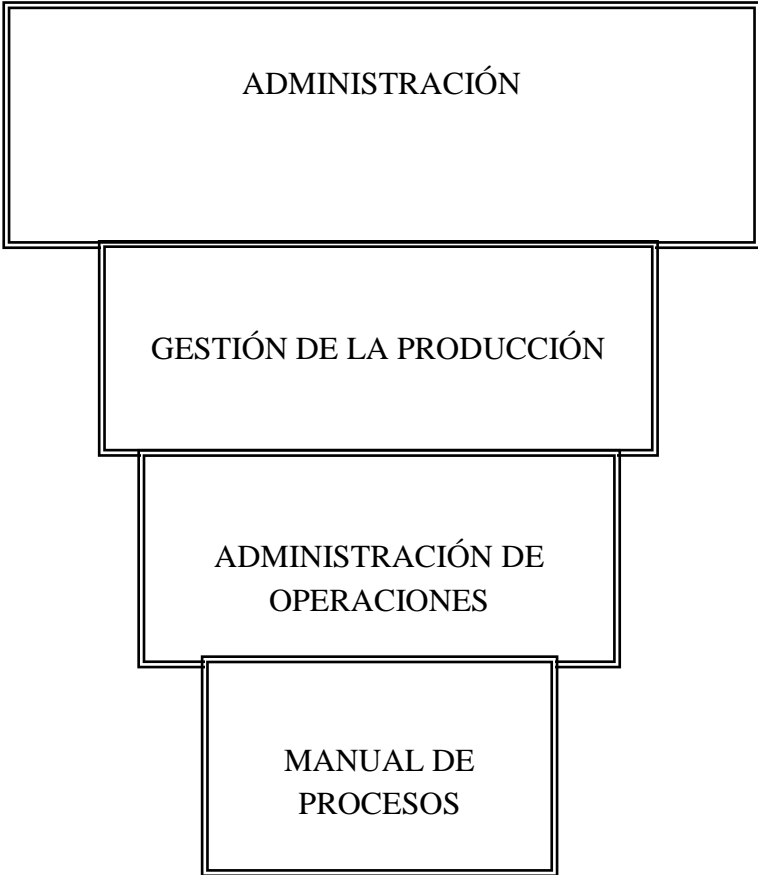
En una de sus conclusiones manifiesta que: “El manual de procesos para la empresa Avícola HERDIPE Cía. Ltda. cumple con el objetivo de estandarizar las actividades y contribuir a la mejora de la productividad de la empresa pues permite la optimización de recursos, de tal manera que, los mismos sean utilizados eficientemente”.

La producción se constituye como la fuerza motora que promueve e impulsa el desarrollo organizacional, sin embargo se sirve de otros departamentos denominados como complementarios (financiero, recursos humanos, marketing) para poder desarrollar las actividades cotidianas.

Mediante este sustento se concluye que el presente proyecto a desarrollarse beneficiará a la empresa en relación a la reducción de costos, tiempos, mejoramiento de las actividades, maximización en la rentabilidad y ante todo servirá como instrumento guía para el entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la florícola.

## 1.2 Categorías Fundamentales

**GRÁFICA # 1: Categorías Fundamentales**



**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

## **1.3 Marco Teórico**

### ***1.3.1 Administración***

ZELAYA, Jesús. Concepto de administración [en línea]. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administracionconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/) [citado en 29 de abril del 2011]: “Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para alcanzar la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos o metas de la organización.”

KOONTZ, Harold y otros (2008) establecen: “Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente, donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (Pág. 4)

La Administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo enfocadas en el manejo de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas u organizaciones. A través de esta función, se busca dotar a empleados y trabajadores de un ambiente propicio en el cual interactúen y trabajen en equipo, todo ello encaminado hacia el cumplimiento de metas personales y corporativas.

#### ***1.3.1.1 Importancia***

La Administración es de suma relevancia debido a que permite a las empresas de diversos tipos y tamaños lograr crecimiento, rentabilidad y mantenerse en el mercado con un considerable número de clientes leales, por quienes se efectúan iniciativas y proyectos que conducen a mejorar continuamente las actividades empresariales.

### ***1.3.1.2 Gestión Administrativa***

La gestión administrativa permite desarrollar de forma correcta las actividades internas que contribuyan con el buen funcionamiento y progreso de la organización.

Las decisiones sobre el tipo de organización dependen de la dimensión de la empresa, el tipo de proceso productivo y régimen jurídico. Toda empresa tiene como fin el logro de altos niveles en cuanto a rentabilidad y eficacia.

#### ***1.3.1.2.1 Procesos de la administración.***

La administración comprende un conjunto de procesos a seguirse como son: planeación, organización, dirección y control; acciones que permiten la toma de mejores decisiones que conlleven al logro de objetivos propuestos por la empresa en torno al cumplimiento de la misión y visión.

CHIAVENATO, Idalberto (2001) menciona: “El proceso de la administración consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.” (Pág. 3)

#### ***a) Planeación***

En cuanto a la planeación ésta es considerada como una herramienta para administrar las acciones del futuro, es decir consiste en anticiparse a lo que pudiese suceder de forma que las decisiones sean las más efectivas y propicias para evitar contratiempos que se presencien en lo posterior.

### ***b) Organización***

Es el proceso de coordinar y distribuir los diversos recursos (humanos) y medios necesarios (materiales, herramientas y tecnología), estableciendo qué tareas se debe hacer, quién las hace, cómo se agrupan y dónde se toman las decisiones; facilitando la ejecución de actividades y planes establecidos por la empresa.

### ***c) Dirección***

Utiliza como fundamento los procesos de planeación y organización para la adquisición y, movilización de recursos dando lugar a la realización y cumplimiento de las actividades establecidas.

### ***d) Control***

Es la toma de decisiones para el logro de los objetivos estableciendo estándares de desempeño, cuantificando los resultados obtenidos, comparando estos resultados con las normas implantadas y tomando correcciones respectivas a problemas detectados dentro de la empresa.

### ***1.3.1.3 Roles del Gerente***

Se denomina roles del Gerente a las categorías particulares del comportamiento administrativo, es decir las actividades y la conducta que debe manejar y poseer un buen Gerente.

#### ***a) Habilidades Conceptuales***

- ✓ Capacidad de aprovechar la información para resolver problemas de las empresas.
- ✓ Identificar oportunidades de innovación.
- ✓ Dar respuesta a problemas actuales.

**b) Habilidades de Comunicación**

- ✓ Capacidad de transformar las ideas en acciones concretas.
- ✓ Capacidad de escuchar al personal de la empresa.
- ✓ Mantener credibilidad entre compañeros, subordinados, clientes y proveedores.

**c) Habilidades de Eficacia**

- ✓ Capacidad para contribuir con el cumplimiento de la misión y visión empresarial.
- ✓ Enfoque en los clientes.
- ✓ Habilidad de negociación.

**d) Habilidades de Trato Personal**

- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Trabajar con personas de diversas culturas.

**1.3.1.3.1 Habilidades y funciones de la administración.**

**TABLA # 1: Habilidades y Funciones de la Administración**

Habilidad	Función			
	Planear	Organizar	Dirigir	Controlar
Adquisición de poder		✓	✓	
Aprender a escuchar			✓	✓
Elaboración de presupuestos	✓			✓
Formación de equipos eficaces		✓	✓	
Delegación		✓	✓	
Cultivar la confianza			✓	
Disciplina			✓	
Manejo de conflictos			✓	✓
Negociación			✓	
Reconocimiento del entorno	✓			✓
Fijación de metas	✓			✓
Solución de problemas	✓	✓	✓	✓

**Fuente:** ROBBINS, Stephen; Administración

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

#### ***1.3.1.4 Empresa***

Concepto de empresa y su finalidad [en línea]. <http://es.scribd.com/doc/3285525/Concepto-de-Empresa-y-su-finalidad> [citado en 29 de abril del 2011]: “La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.”

#### ***1.3.2 Gestión de la Producción***

BUFFA, Elwoods (1991) expresa: “La gestión de la producción se encarga de tomar decisiones relacionadas con los procesos de producción, de manera que los artículos o servicios se produzcan de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades requeridas, conforme a un programa y a un costo mínimo.”

(Pág. 32)

Según CHASE, Richard y otros (1997) interpretan: “La gestión de la producción como el conjunto de herramientas administrativas utilizadas con la finalidad de maximizar los niveles de producción dentro de una empresa.” (Pág. 15)

La gestión de la producción prioriza y da respuesta a los requerimientos establecidos en la producción de un bien o servicio (cantidad, características y costo mínimo). Emplea una serie de herramientas administrativas tales como: el diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto de Ishikawa, histograma, gráficas de control, diagrama de árbol y matrices; las mismas que conllevan a la toma de decisiones acertadas para el logro de altos niveles de producción en una empresa.



### ***1.3.2.1 Planificación Agregada y Programación de la Producción***

#### ***1.3.2.1.1 Producción.***

La producción abarca una serie de funciones necesarias para que las empresas desarrollen sus actividades, mediante la transformación de materiales y/o recursos en bienes de consumo, inversión (máquinas, herramientas) o servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### ***1.3.2.1.2 Funciones principales de la empresa.***

De entre las diversas funciones que manejan las empresas, la producción es la principal, seguida de la económica-financiera y comercial.

La función comercial se encarga de atraer a los clientes para ofertar los productos/servicios producidos por la empresa.

Mientras que la función económica-financiera es la que se ocupa de prever los recursos económicos y financieros y destinar a la actividad productiva.

**FIGURA # 1: Funciones Principales de la Empresa**



**Fuente:** GONZÁLEZ, Monserrat; Gestión de la Producción

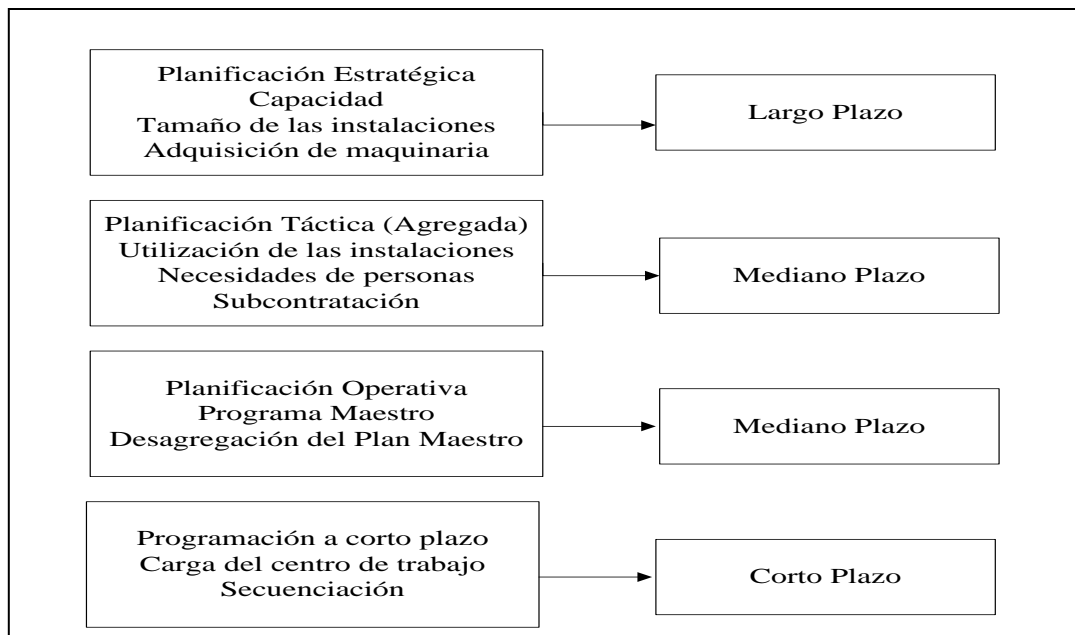
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### 1.3.2.1.3 Proceso de planificación.

En el proceso de planificación y control se distinguen tres tipos de planificación en función de los objetivos y el tiempo de duración:

- ✓ **Planificación Estratégica**.- En este tipo de planificación se diseñan objetivos, estrategias y el plan de la empresa a largo plazo, como es el caso del plan de producción a largo plazo.
- ✓ **Planificación Táctica**.- Se establecen objetivos y planes a mediano plazo, esta planificación hace referencia al plan de producción o plan agregado.
- ✓ **Planificación Operativa**.- En la parte operativa se estructuran objetivos y planes a corto plazo para áreas y subáreas funcionales, esta planificación se refleja en el plan de producción operativo.

**FIGURA # 2: Tipos de Planificación**



**Fuente:** GONZÁLEZ, Montserrat; Gestión de la Producción

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

Dentro de los objetivos vinculados a la producción se deberá definir los siguientes aspectos:

- ✓ Tipo de instalaciones y su ubicación.
- ✓ Requerimientos de maquinaria y mano de obra.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Tecnología necesaria y el sistema productivo adaptado a esa tecnología.

### ***1.3.2.2 Control de la Producción***

Todo proceso requiere de un control continuo que implica la toma de decisiones correctivas encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa de producción.

VELÁZQUEZ, Mastretta (1997) define: “El control de la producción consiste en la toma de decisiones y acciones necesarias para corregir el desarrollo de un proceso de modo que se apegue al plan trazado”. (Pág. 211)

#### ***1.3.2.2.1 Sistema de control de la producción.***

Consiste en desarrollar un manejo correcto de las materias primas de forma que ingresen a la empresa, se transformen, convirtiéndose en producto terminado para su inmediata salida. El control de producción determina los medios para disponer de estimaciones relacionadas con: demanda del cliente, situación del capital, capacidad de producción y mano de obra.

#### ***1.3.2.2.2 Medición de la eficiencia del control de la producción.***

Entre las causas que originan controles de producción defectuosos se encuentran las siguientes:

- ✓ Demoras en la entrega de pedidos.
- ✓ Excesivo tiempo extra.
- ✓ Demoras en los procesos debido a escasez de materia prima, materiales o herramientas.
- ✓ Espera de los obreros antes de recibir órdenes por parte del jefe.
- ✓ Programación de órdenes para disponer de la cantidad adecuada de materia prima, materiales y herramientas.

### ***1.3.3 Administración de Operaciones***

STONER, Freeman (1996) considera que: “El término operaciones se refiere a la manera en que los miembros de una organización convierten los insumos (trabajo, dinero, suministros, equipo, etc.) en productos, bienes o servicios”. (Pág. 639)

La administración de operaciones trata no sólo de la producción de artículos y servicios, además| estudia conceptos, técnicas, análisis y controles a ser empleados en las organizaciones.

#### ***1.3.3.1 Concepto***

KRAJEWSKI, Lee y otros (2008) determinan: “El término administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.” (Pág. 4)

HEIZER, Jay y RENDER, Barry (2004) definen: “Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.” (Pág. 4)

La administración de operaciones estudia el diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos en bienes/servicios para ser ofertados a los clientes en un sitio o mercado, de manera que se satisfagan las necesidades y requerimientos. Esta administración permite y trabaja en torno a la obtención de productos y servicios, a través de un proceso de transformación de las entradas en salidas, el cual incluye una serie de actividades interrelacionadas y continuas.

### ***1.3.3.2 Importancia de la Administración de Operaciones***

La administración de operaciones surge desde que las personas o empresas empezaron a producir bienes y servicios.

Los factores externos como es el caso de la competencia nacional y extranjera, y la falta de crecimiento en la productividad han dado lugar a que las organizaciones mantengan una mayor preocupación por mejorar sus operaciones.

La importancia se basa en tres razones:

- ✓ Abarca tanto los servicios como la manufactura.
- ✓ Es importante para alcanzar una administración eficiente y eficaz.
- ✓ Permite a una empresa convertirse en competitiva.

### ***1.3.3.3 La Función de las Operaciones***

En varias empresas las operaciones se desarrollan en las áreas internas, por lo que el medio externo es ajeno a esta función. Las operaciones tienen la responsabilidad de producir bienes o servicios.

#### ***1.3.3.4 Objetivos de Operaciones***

El objetivo fundamental de la gerencia de operaciones es producir un bien determinado, a los tiempos fijados y a costos mínimos, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Volumen de producción acorde a la capacidad instalada.
- ✓ Costos incurridos en la adquisición de materiales, remuneración al personal y entrega de productos.
- ✓ Calidad y confiabilidad del producto.
- ✓ Entrega a tiempo utilizando la metodología del justo a tiempo.
- ✓ Inversión y rentabilidad.
- ✓ El producto y el volumen debe ser flexibles a posibles cambios que pudiesen presentarse.

#### ***1.3.3.5 Características de la Gerencia de Operaciones***

- ✓ Énfasis en las necesidades de los clientes.
- ✓ Equipos eficientes que contribuyan al desarrollo de procesos sin demoras.
- ✓ Aplicación de la calidad en todos los procesos de diversos negocios.

**FIGURA # 3: Hoja de Ruta de la Administración de Procesos**

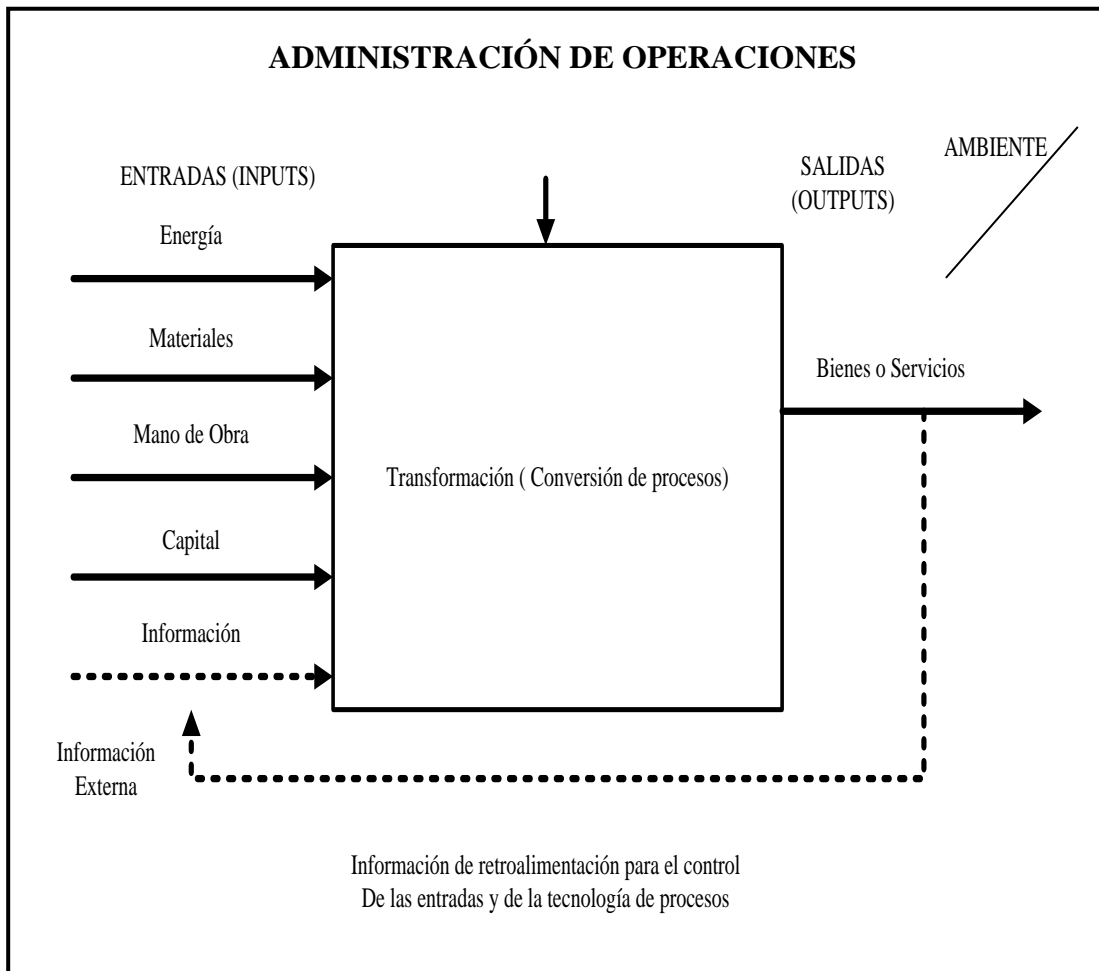
<p><b>Inicio de la administración de la Calidad en los procesos de negocios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección de procesos</li> <li>✓ Identificación de dueños y equipo</li> </ul>	<p><b><i>Fase 1</i></b> <b><i>Planeación</i></b></p>	<p><b><i>Fase 2</i></b> <b><i>Transferencia</i></b></p>	<p><b><i>Fase 3</i></b> <b><i>Administración</i></b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de los procesos</li> <li>✓ Necesidades de los clientes y flujo de procesos</li> <li>✓ Medición de los procesos</li> <li>✓ Análisis de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación para los problemas de implementación</li> <li>✓ Implementación de las acciones planeadas.</li> <li>✓ Despliegue del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de calidad en los procesos</li> <li>✓ Mejora de la calidad en los procesos</li> <li>✓ Revisión y evaluación periódica de los procesos</li> </ul>

**Fuente:** SCHROEDER, Roger; Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### ***1.3.3.6 Las Operaciones como Sistema***

Se define a las operaciones como un sistema de transformación encargado de convertir las entradas (inputs) en salidas (outputs), de manera que se obtengan productos terminados dirigidos a los consumidores.

**FIGURA # 4: La Operación como Sistema Productivo**



**Fuente:** SCHROEDER, Roger; Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### ***1.3.3.7 Decisiones en Operaciones***

Las operaciones tienen bajo su cargo cuatro áreas principales de decisión tales como:



#### ***1.3.3.7.1 Proceso.***

En esta parte se determina el proceso o la instalación física que será utilizada en la producción de un bien o servicio, así como también las prácticas relacionadas con el personal.

#### ***1.3.3.7.2 Calidad.***

Se debe garantizar que la calidad diseñada se incorpore al producto/servicio en todas las etapas, siendo necesario establecer estándares, dirigir capacitaciones a los trabajadores y empleados, y por último inspeccionar el producto/servicio final.

#### ***1.3.3.7.3 Capacidad.***

En esta área se busca ante todo proporcionar la cantidad correcta de la capacidad en el momento y en el lugar adecuado, además juega un papel relevante la determinación del tamaño de las instalaciones y la cantidad propicia de colaboradores que intervendrán en las operaciones.

#### ***1.3.3.7.4 Inventario.***

En la administración del inventario se determina qué, cuánto y cuándo ordenar. Los sistemas de control de inventarios permiten la compra de materia prima, el inventario en proceso y los respectivos inventarios relacionados con el producto terminado.

#### ***1.3.3.8 Procesos***

GRYNA, Frank, y otros (2007) señalan que: “El proceso es un conjunto de actividades que convierte las entradas en salidas o resultados. De esta manera, un proceso puede ser, simplemente, varios pasos en un área de manufactura o servicios”. (Pág.195)

En concordancia a lo expuesto por los autores los procesos constituyen una serie de acciones interrelacionadas que permiten transformar los insumos bien sea en productos o servicios.

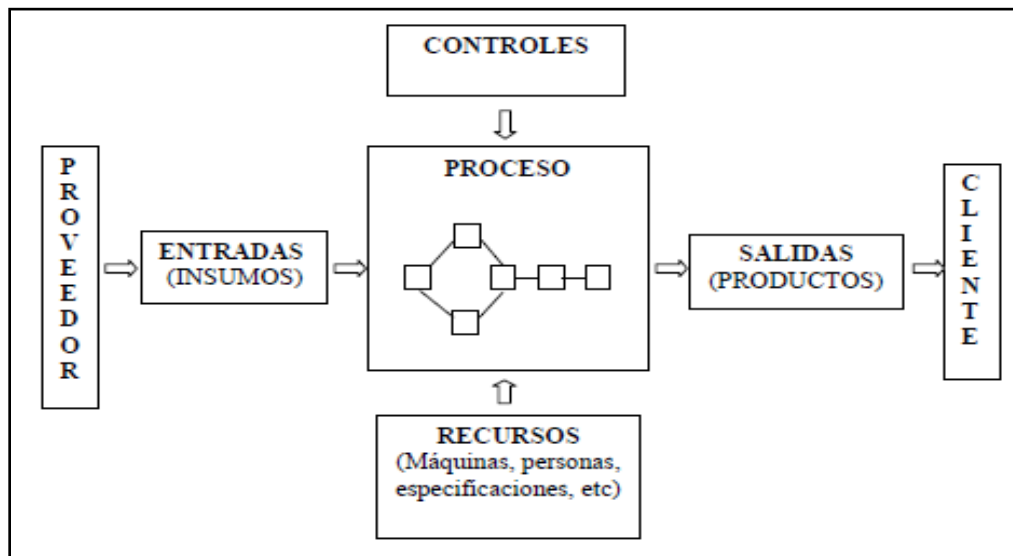
#### ***1.3.3.8.1 Selección de procesos.***

La dirección es la encargada de seleccionar los procesos, que deberán estar alineados con la misión de la organización, con sus planes estratégicos y con los objetivos claves del negocio.

Esta selección debe estar basada en los factores críticos para el éxito de la empresa: la reducción de los tiempos de desarrollo de productos, la incorporación de valores agregados, y el logro de mayores rendimientos para la empresa.

#### ***1.3.3.8.2 Arquitectura del proceso.***

**FIGURA # 5: Arquitectura del Proceso**



**Fuente:** HEIZER, Jay y RENDER, Barry; Dirección de la Producción y de Operaciones Decisiones Tácticas

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

- ✓ **Proveedor.**- Es el responsable de suministrar materias primas, materiales y herramientas necesarias para un proceso.
  
- ✓ **Entrada.**- Son los recursos solicitados por parte de la empresa y proporcionados por un proveedor de acuerdo a los requerimientos expuestos por el comprador.
  
- ✓ **Controles.**- Documentos (normas, políticas, calendarios) que especifican la forma en cómo una empresa debe ejecutar ciertas actividades con el fin de lograr mejoras en las operaciones.
  
- ✓ **Recursos.**- Son aquellos equipos, maquinaria, recursos humanos e instalaciones con las que dispone una organización para llevar a cabo la transformación de los insumos en productos terminados.
  
- ✓ **Sistemas de medidas y de control de su funcionamiento.**- Permiten tener un control para verificar el cumplimiento correcto de los procesos, de forma que el producto terminado cumpla con las necesidades y expectativas del cliente.
  
- ✓ **Salidas.**- También denominadas como productos terminados dentro de los cuales pueden encontrarse bienes o servicios destinados para el cliente final.
  
- ✓ **Cliente.**- Es el punto central hacia el cual está enfocada toda empresa, hace referencia a personas u organizaciones quienes reciben el producto o servicio.

### ***1.3.3.8.3 Clasificación de los sistemas de producción.***

#### **a) En base a su finalidad**

##### **✓ Primario**

Este sector abarca a las empresas agrícolas, ganaderas, pesqueras, entre otras; es decir a aquellas que se encuentran expuestas a factores incontrolables.

Para el desarrollo de las actividades requieren de recursos naturales, humanos y materiales. El sistema con el cual operan depende ante todo de la demanda del mercado y del cultivo, sin embargo trabajan bajo los sistemas continuos o intermitentes.

En este sector se obtiene como producto final:

Materia prima	}	Ejemplo: maíz, brócoli, madera, rosas, frutas, entre otras
Material adicional para otra empresa		

##### **✓ Secundario**

Comprende las empresas enfocadas en la transformación y en el ámbito artesanal, dentro de esta categoría se ubica la industria del vidrio, del acero, alimentaria, textil, entre otras. Se caracterizan por una gran división del trabajo debido a que la producción es masiva; pueden funcionar como sistemas continuos e intermitentes dependiendo de las necesidades y de la demanda del mercado.

##### **✓ Terciario**

Emplea recursos materiales y sobre todo humanos en el desarrollo de la actividad, que se centra en la prestación de servicios a la sociedad como puede ser una entidad financiera, de transportes, educativa, de salud u otras.

**b) En base a su proceso**

✓ **Continuo**

El equipo de trabajo puede ser especializado y no especializado. En cuanto a las instalaciones se equilibran con respecto a las rutas y flujos porque los insumos son homogéneos, y es así que se obtiene un mismo producto en una misma instalación.

El sistema continuo se caracteriza por producir altos volúmenes de bienes o artículos estándar. Las empresas incluidas dentro de este sistema de producción se fijan como objetivo la eliminación de tiempos improductivos, ocasionados porque los operarios desarrollan actividades rutinarias.

✓ **Proyecto**

Generalmente el producto que se obtiene dentro de esta categoría de proceso es de tipo único, se caracterizan por su amplio alcance y la administración suele estar dirigida por diversos equipos de individuos agrupados para desarrollar una actividad específica tomando en cuenta sus habilidades particulares.

✓ **Proceso de trabajo**

También denominados procesos de taller de trabajo, tienen como finalidad lograr flexibilidad en las actividades.

El equipo de trabajo puede ser empleado para diversos requerimientos de producción, los trabajadores suelen ser altamente calificados en un proceso de trabajo determinado. Los procesos de trabajo se concentran en la producción de una gran variedad de requerimientos especiales. El trabajo en estas condiciones se desarrolla de forma un tanto desorganizado debido al alto nivel de variabilidad con respecto al diseño de cada labor realizada.

✓ **Procesamiento por lotes o intermitente**

Los trabajadores no son tan calificados como lo son aquellos que intervienen en un proceso de trabajo. Las empresas que trabajan con este tipo de proceso organizan grupos homogéneos de trabajadores en base a sus habilidades y a la maquinaria, es así que el trabajo se dirige de un área a otra conforme se va desarrollando el proceso.

✓ **Procesamiento repetitivo o de flujo**

En este tipo de proceso se maneja una infraestructura amplia para un gran volumen de producción, mientras que la variedad de diseños producidos es baja.

El equipo es altamente especializado y costoso, se requiere poca mano de obra y con habilidades no calificadas. El procesamiento de flujo se emplea en diseños de tipo fabricado para almacenamiento.

**1.3.3.8.4 Clases de procesos.**

Dentro de las clases de procesos se pueden distinguir a las siguientes:

**a) Procesos Estratégicos**

Son desarrollados por los altos directivos quienes son responsables de establecer estrategias, metas, políticas y objetivos que contribuyan al cumplimiento de la visión organizacional.

**b) Procesos Claves**

Son aquellos que se relacionan directamente con la actividad fundamental o la razón de ser de una empresa, es decir convierten los insumos en salidas aportándoles valor; en base a esta clase de procesos el cliente apreciará la calidad del producto o servicio adquirido.

**c) Procesos de Apoyo**

Son procesos encargados de proporcionar los recursos necesarios al resto de procesos según los requisitos que presenten, de manera que todas las actividades se ejecuten bajo perfecto orden y control.

**1.3.3.8.5 Jerarquía del proceso.**

Toda organización maneja un sinnúmero de procesos y por ello se hace necesario describir cada una de las categorías en las que se puede dividir como son: macroprocesos, procesos, subprocesos, y actividades las cuales engloban a las tareas.

**a) Nivel Macroproceso (Nivel cero-0)**

Es el conjunto de procesos secuenciales y relacionados entre sí que se desarrollan para encaminar a la empresa hacia el logro de un fin común.

**b) Nivel Proceso (Nivel uno-1)**

Se encuentra integrado por un grupo de actividades interrelacionadas que transforman las entradas en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

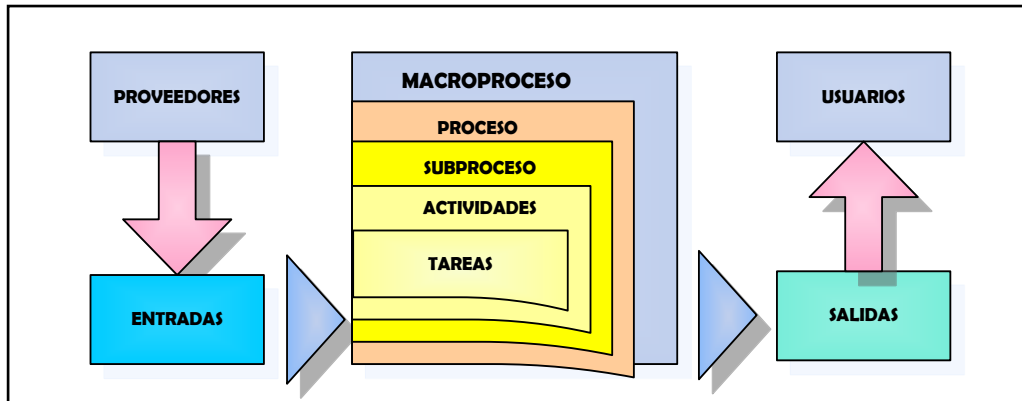
**c) Nivel Subproceso (Nivel dos-2)**

Incluye actividades precisas y bien definidas de un proceso; es así que el conjunto de subprocesos dan como resultado un proceso determinado.

**d) Nivel Actividad (Nivel tres-3)**

Comprende el cúmulo de tareas ordenadas que se deben llevar a cabo dentro de un subproceso o proceso efectuado en un área.

**FIGURA # 6: Jerarquía del Proceso**



**Fuente:** [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r2628.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r2628.DOC)

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

#### ***1.3.3.8.6 Mapa de procesos.***

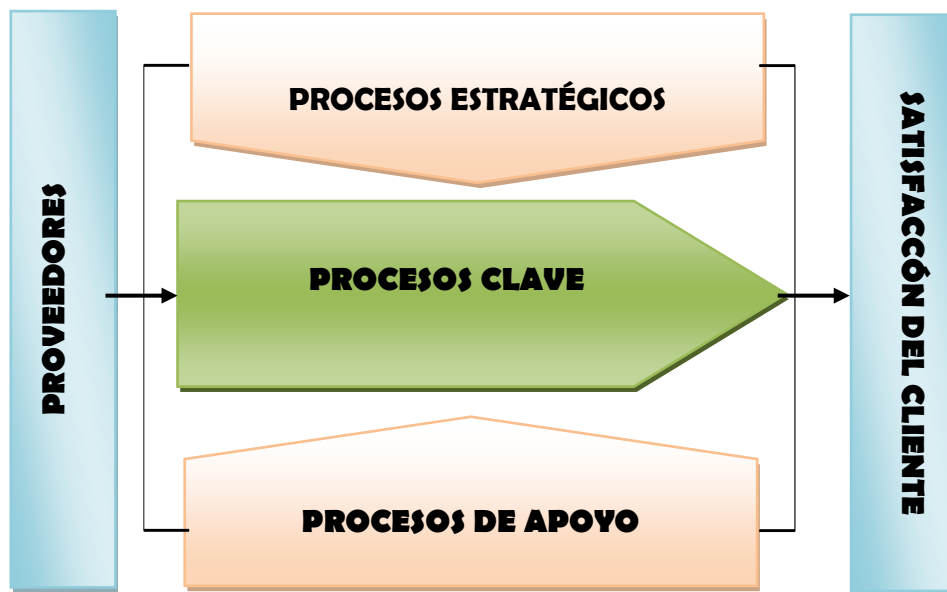
RIVEROS, Pablo (2007) señala que: “Un sistema de procesos suele ser representado por medio de un mapa de procesos, el cual identifica y describe de manera general los procesos que hacen parte del sistema de gestión, al igual que la secuencia e interacción con otros procesos.” (Pág.195)

El mapa de procesos es un diagrama que muestra gráficamente los procesos que maneja una empresa y la relación que existe entre ellos. Dentro de su estructura se encuentra el comienzo de la actividad, la diferenciación entre las clases de procesos ya definidos anteriormente (estratégicos, clave y de apoyo), y finalmente se cerrará el diagrama con la prestación del servicio al usuario o cliente.

Todo mapa de procesos se compone de una serie de procesos distribuidos en tres categorías: estratégicos, claves y de apoyo o también llamados de soporte; los segundos se constituyen como los de mayor relevancia y sobre los cuales la empresa deberá poner mayor énfasis, mientras que a los primeros hay que relacionarlos con los terceros.



**FIGURA # 7: Mapa de Procesos**



**Fuente:** ANDREU, Eduardo; *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

#### ***1.3.3.9 Cadena de Valor***

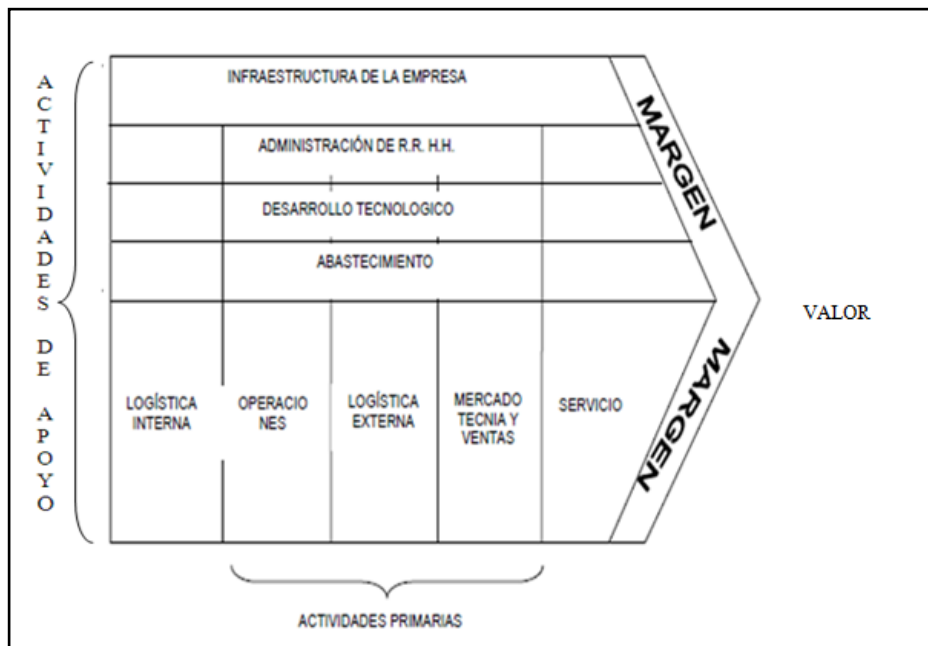
La cadena de valor es una herramienta que identifica formas de generar beneficios para el consumidor, de manera que se llegue a determinar las actividades que promuevan una ventaja competitiva potencial para la empresa.

Para lograr una ventaja competitiva las empresas deben desarrollar funciones de creación de valor a un costo inferior al de sus rivales, o ejecutar actividades que generen diferenciación y una mayor disposición de los consumidores a pagar por un producto o servicio.

Según KRAJEWSKI, Lee y otros (2008): “La cadena de valor es una serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o producto que satisface a los clientes”. (Pág. 8)

Esta herramienta es fundamental para diagnosticar una ventaja competitiva en un mercado, para ello es necesario que las actividades de la empresa sean divididas en tareas específicas. Cada actividad en un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes; deben eliminarse el desperdicio y los costos innecesarios.

**FIGURA # 8: Cadena de Valor**



**Fuente:** HEIZER, Jay y RENDER, Barry; Dirección de la Producción y de Operaciones Decisiones Tácticas

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### 1.3.3.10 Análisis del Proceso

#### 1.3.3.10.1 Documentación del proceso.

La documentación consiste en entender los diferentes pasos a ejecutarse en el proceso, usando uno o más de los diagramas, tablas y gráficos. Una de las técnicas eficaces para documentar y evaluar el proceso son los gráficos de procesos, que permiten mirar a fondo la forma en cómo una organización desempeña su trabajo; esta técnica es útil para encontrar brechas de desempeño y generar ideas sobre mejoras del proceso.


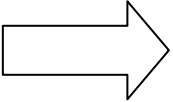
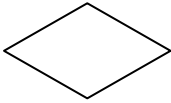
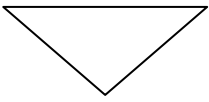
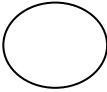
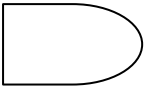
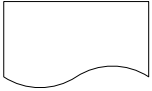
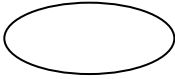



### **a) Diagrama de Flujo**

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso.

Al diagrama de flujo se lo conoce también como flujograma, el cual muestra la estructura esquemática de un determinado proceso, mediante el empleo de diversos símbolos que permiten una representación simple y sencilla de todos los pasos y elementos intervinientes en un proceso.

Este tipo de representación constituye un componente fundamental en el mejoramiento de procesos de una empresa, debido a que refleja las áreas en las cuales los procedimientos confusos obstaculizan la calidad y la productividad.

## GRÁFICA # 2: Simbología de Procesos

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<b><u>Operación:</u></b> Son cambios intencionales realizados sobre un producto en una o más características. Se usa para denotar cualquier clase de actividad; es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado.
	<b><u>Movimiento/Transporte:</u></b> Se utiliza para indicar el movimiento de un output entre locaciones, es decir implica el movimiento de un producto u operador de un lugar a otro.
	<b><u>Punto de decisión:</u></b> Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión por lo general los outputs del diamante se marcan con las opciones sí, no, verdadero o falso.
	<b><u>Almacenamiento:</u></b> Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Almacenar significa guardar un producto en un lugar determinado.
	<b><u>Inspección:</u></b> Implica la revisión de un producto con el fin de determinar la calidad o la cantidad. Este símbolo indica que el flujo de proceso se ha detenido de manera que pueda evaluarse la calidad del output.
	<b><u>Demora:</u></b> Ocurre cuando no se puede ejecutar ninguna otra actividad, es decir una interrupción entre la acción inmediata y la siguiente.
	<b><u>Documentación.-</u></b> Este símbolo se utiliza para indicar que el output de una actividad incluye información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).
	<b><u>Límites:</u></b> Indica el inicio y el fin del proceso. Y normalmente dentro de este símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.
	<b><u>Dirección de flujo:</u></b> Denota la dirección que corresponden a los pasos del proceso.
	<b><u>Conector (Referencia en página):</u></b> Se utiliza para señalar que el diagrama de flujo continúa en la misma página; este símbolo sirve para evitar un direccionamiento incorrecto de la gráfica (la dirección de conectores siempre debe ir hacia la derecha y hacia abajo, y no a la izquierda o hacia arriba).
	<b><u>Conector (Referencia a otra página):</u></b> Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo como el input para otro diagrama de flujo. Es empleable cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en una sola página.

**Fuente:** CHASE, Richard; Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### ***1.3.3.11 Trabajo Estándar***

#### ***1.3.3.11.1 Definición***

El trabajo estándar tiene su fundamento en la excelencia operacional. Sin el trabajo estandarizado no se puede garantizar que las operaciones se lleven a cabo de la misma manera.

La estandarización de operaciones establece una línea base para la administración de los procesos así como la evaluación del desempeño para lograr mejoras en la productividad.

La documentación del trabajo estándar sirve para lo siguiente:

- ✓ Es una herramienta para iniciar acciones de mejora.
- ✓ Facilita el método de documentación de las mejoras.
- ✓ Establece un banco invaluable de información que se puede consultar cuando sea necesario.
- ✓ Ayuda a mantener un alto nivel de repetitividad.
- ✓ Asegura que las operaciones sean más seguras y efectivas.

La documentación del trabajo estándar requiere de revisiones y validaciones continuas porque existen cambios que pueden surgir en el desarrollo de las actividades de una empresa.

#### ***1.3.3.11.2 Hoja de trabajo estándar***

Es un formato que se utiliza para obtener información relevante acerca de cada uno de los procesos y tiempos de duración, o cuando se requiere conocer de forma certera la serie de actividades y su relación con el tiempo.

Mediante la hoja estándar se analiza todo el proceso en conjunto para obtener una visión clara acerca de la secuencia de actividades y su flujo.

**FIGURA # 9: Hoja de Trabajo Estándar**

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin-right: 10px;"></div> <h2 style="margin: 0;">HOJA DE TRABAJO ESTÁNDAR</h2> </div>					
<b>EMPRESA:</b>					
<b>SUBPROCESO:</b>			<b>TIPO DE PRODUCTO:</b>	<b>ÁREA:</b>	<b>ELABORADO:</b>
<b>PASO</b>	<b>SECUENCIA DE ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RAZONES</b>	<b>ILUSTRACIÓN</b>
<b>Total</b>					
<b>REGISTRO DE CAMBIOS</b>			<b>CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>CONSIDERACIONES DE SEGURIDAD</b>	
Fecha de Elaboración	Revisión	Registro de Cambios			
<b>Definiciones:</b>					
<b>Revisado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>		

**Fuente:** GUARÍN, Jorge; Folleto de Procesos y Trabajo Estándar

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### *1.3.4 Manual de Procesos*

#### *1.3.4.1 Definición*

MEJÍA, Braulio (2006) establece: “El Manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.” (Pág. 61)

BELLO, Carlos (2007) considera que: “El Manual de Procesos es un instrumento administrativo que al registrar el conjunto de procesos que se desarrollan en la entidad, se encamina la ejecución de las actividades que los departamentos y la organización efectúa con el objeto de producir un bien o prestar un servicio.” (Pág. 9)

El Manual de Procesos es una compilación textual que describe paso a paso los procesos desarrollados por un departamento específico o por la organización en general. Además se considera como una herramienta que facilita la comprensión y el cumplimiento correcto de las actividades por parte de todos los miembros, obteniendo como resultado mejoras en la producción.

Es un documento en donde se describe los elementos de los procesos que se mencionan a continuación: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación y el tiempo que se incurre en cada actividad.

Además permite registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas con eficiencia y eficacia, eliminando desperdicios de tiempo, esfuerzo y materiales; siendo posible promover dentro de la organización una cultura de calidad y ante todo una oportuna entrega del producto al cliente.

El Manual de Procesos debe incluir todos los procesos que contribuyan a la consecución de la misión de la empresa.

#### ***1.3.4.2 Ventajas***

- ✓ Controla el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- ✓ Documenta la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de la ejecución de actividades.
- ✓ Guía para llevar a cabo la capacitación al personal que ya se encuentra colaborando con la organización, así como a los nuevos miembros que se integren a ésta.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades.
- ✓ Apoyar en la simplificación de tareas, tiempos y delegación de autoridad.
- ✓ Construir un formato base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los procesos.

#### ***1.3.4.3 Utilidad***

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y el adiestramiento facilitando la capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada proceso.
- ✓ Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como: simplificación de trabajo, análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

#### ***1.3.4.4 Elementos del Manual***

Este documento debe contener los siguientes elementos:

##### ***1.3.4.4.1 Presentación o forma.***

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Número de revisión si fuese necesario.
- ✓ Unidades o personas responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.



#### **1.3.4.4.2 Contenido.**

Es la parte que presenta de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el Manual, o los títulos principales que comprende. Se sugiere que el responsable de su elaboración, observe el orden que a continuación se describe:

**a) Índice**

Aquí se enumeran los elementos de su contenido, así como el número de página correspondiente.

**b) Prólogo y/o Introducción**

En este punto se contempla la presentación y exposición del documento, su objetivo, así como su utilidad, pudiéndose incluir una recomendación por parte del área productiva en donde se elaboró el Manual.

**c) Objetivo**

Será necesario determinar el principal objetivo que se persigue a través de la elaboración del Manual de Procesos Productivos.

**d) Alcance del Manual**

En esta parte se describirá la importancia de la elaboración de este Manual de Procesos.

**e) Presentación de los Procesos**

En este apartado se enuncia o relaciona todos los procesos que se van a describir en el Manual, se redactarán de forma sencilla y sintetizada, mediante el empleo de los formatos que se señalan a continuación:

✓ **Diagramas de Flujo**

En este punto será necesaria la representación gráfica de cada uno de los procesos ejecutados dentro de cada área de producción perteneciente a la empresa.

✓ **Hoja de Trabajo Estándar**

Constituye un formato en el cual se describirá de forma minuciosa y precisa los últimos niveles indicados en la jerarquía de procesos, es decir se detallará las actividades y tareas de cada uno de los subprocesos, que éstos a su vez integran el conjunto de procesos correspondientes a una empresa dedicada a una actividad determinada.

Se deberá analizar el último formato mencionado, considerando la inclusión de los aspectos siguientes:

✓ **Responsables de la elaboración de las Hojas Estándar de Trabajo.-**

Debe constar los nombres de los encargados de la elaboración de las Hojas Estándar de Trabajo.

✓ **Consideraciones de Seguridad.-** Hace referencia al equipo de seguridad que debe utilizar el personal durante el desarrollo de las respectivas actividades.

✓ **Glosario de términos.-** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido de las Hojas Estándar de Trabajo que han sido diseñadas, y que servirán de apoyo para uso o consulta.

Como es lógico todas las partes del Manual de Procesos Productivos se encontrarán sometidas a revisión y validación.

**f) Revisión**

El Manual se procesará y se remitirá para su respectiva revisión al responsable designado por la empresa.

**g) Validación del Manual de Procesos**

La validez será necesaria para que este documento adquiera u obtenga legitimidad.

Una vez que se ha diseñado el Manual de Procesos Productivos, es recomendable que sea actualizado por lo menos cada año, o cuando se establezcan procedimientos de mejoras en los procesos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ESTUDIO DE CAMPO**

#### **2.1 Justificación**

La globalización mundial obliga a plantearse nuevos desafíos para no quedar aislados y competir con las mejores empresas florícolas a nivel nacional, esto da origen a la necesidad de que las empresas comiencen a trabajar arduamente en torno a los objetivos planteados con una visión a largo plazo, y con un sistema óptimo en el manejo de procesos para lograr el mejoramiento continuo a nivel empresarial.

El levantamiento de procesos productivos, es una herramienta efectiva para llevar a cabo una adecuada productividad ayudando a la minimización de tiempos y desperdicios en las actividades de producción que desarrollan las empresas; por ello se ha optado por guiar y encaminar a las organizaciones en el cumplimiento de procesos efectivos.

El estudio de campo servirá de medio para recopilar información significativa y oportuna relacionada con los procesos productivos de la empresa, tomando como parámetros la efectividad y conocimiento del personal en el desarrollo de sus actividades, determinación de principales problemas existentes en las distintas áreas productivas de la florícola y las razones que hayan conllevado a presenciar ciertos inconvenientes, y ante todo para medir el nivel de aceptabilidad acerca del desarrollo del tema propuesto.

## **2.2 Objetivos**

### ***2.2.1 Objetivo General***

- ✓ Desarrollar el estudio de campo a través de la aplicación de diferentes fuentes de información y técnicas de investigación, para recabar datos relevantes que contribuyan a la elaboración de la propuesta.

### ***2.2.2 Objetivos Específicos***

- ✓ Describir una breve caracterización de la empresa en donde se dé a conocer aspectos generales que sirvan de base para conocer introspectivamente a esta entidad.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para analizar el escenario competitivo de la florícola.
- ✓ Desarrollar la investigación de campo, en donde se aplique la entrevista y encuestas al personal determinado para este propósito, de manera que se llegue a detectar los principales problemas en las áreas de producción, y el nivel de aceptabilidad acerca de la elaboración del Manual de Procesos.

## **2.3 Caracterización de la Empresa**

### ***2.3.1 Nombre de la empresa***

Esta florícola es una entidad legalmente constituida cuyo nombre es: “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

### ***2.3.2 Ubicación***

La empresa se encuentra ubicada en la Parroquia Joseguango Bajo, Barrio Agua Clara, Km. 3, Camino Público; lugar en donde se lleva a cabo las operaciones de producción de rosas como producto auge y otras variedades de flor que se detallarán en posteriores páginas.

En cuanto a la localización de la parte correspondiente a la comercialización y ventas, las oficinas se encuentran en la ciudad de Quito, parte norte entre las calles Av. 6 de Diciembre y la Niña.

### ***2.3.3 Giro del Negocio***

“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., es una empresa dedicada al cultivo y comercialización de flores de exportación y se encuentra comprometida a trabajar siguiendo todas las normas y procedimientos de seguridad, los que garantizan un comercio seguro a nivel internacional, con el propósito de garantizar la tranquilidad de sus colaboradores y clientes.

### ***2.3.4 Reseña Histórica***

La empresa se crea el 01 de Mayo del 1996, es decir en ese día comenzaron a laborar cuatro trabajadores. Anterior a la compra de la hacienda para uso de la plantación, ésta se dedicaba únicamente a la producción de leche, la extensión de toda la propiedad es de 30 hectáreas.

“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., comenzó inicialmente con tres invernaderos, que representaban alrededor de 2 hectáreas de cultivo bajo invernadero solamente de rosas, cuando la empresa comenzó a producir no tenía un área de construcción para la postcosecha, por lo que la poca producción que tenía era procesada y comercializada por una florícola vecina.

Actualmente tiene una extensión de 9 hectáreas bajo el invernadero donde se cultivan rosas y mini rosas, y 4 hectáreas de calas que se cultivan bajo una malla especial para garantizar la calidad de la flor.

“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., siempre pensando en una responsabilidad social empresarial, ha sido pionera en certificaciones que buscan cuidar el desarrollo social, económico y de salud de los trabajadores, como ejemplo de ello se tiene en el año 1997, ya obtuvo la certificación FLP o Sello Verde, que hasta ese momento era la certificación más importante para el sector floricultor. En el año 1999 se obtuvo BASC, en el año 2002 obtuvieron Max-Havellar.

En 2004 Max Havellar se convierte en FLO, y en el año 2005 la empresa obtiene la Certificación Flor Ecuador, hasta la presente fecha y tras 13 años de funcionamiento de la empresa, se sigue manteniendo dichas certificaciones y a su vez convencidos de que la calidad del producto y el recurso humano es lo más importante para el desarrollo de la empresa.

### ***2.3.5 Misión***

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con nuestros clientes; debemos esforzarnos constantemente por ofrecerles un producto de excelente calidad, con el mejor servicio y a precios adecuados. Buscamos que la relación con nuestros clientes se base en la seriedad y en el cumplimiento así como en la amistad y la confianza.

Nos comprometemos a mejorar la calidad de vida y el bienestar social de todos nuestros trabajadores y sus familias. Brindamos a nuestros colaboradores un ambiente que propicie la participación, iniciativa y compromiso con todas las actividades de la empresa. Ofrecemos formación integral que promueve el desarrollo profesional, económico y personal de todos los miembros de la organización. También es nuestro compromiso proporcionarles los medios necesarios para que puedan desempeñar sus labores habituales con seguridad.

Desarrollamos nuestras actividades preocupándonos por la conservación del medio ambiente, mediante el manejo sustentable de los recursos agrícolas. Debemos colaborar con el bienestar y el mejoramiento de las comunidades que nos rodea.

### ***2.3.6 Visión***

Queremos ser una empresa sólida y diversificada, reconocida nacional e internacionalmente por su calidad, servicio y compromiso social y medio ambiental.

Nuestros colaboradores deberán estar comprometidos con la calidad y motivados por un desarrollo integral y profesional. Velamos por la superación personal y económica de todos ellos.

Una empresa rentable, con precios competitivos y líder del mercado, con una estructura integrada desde la producción hasta el cliente final.

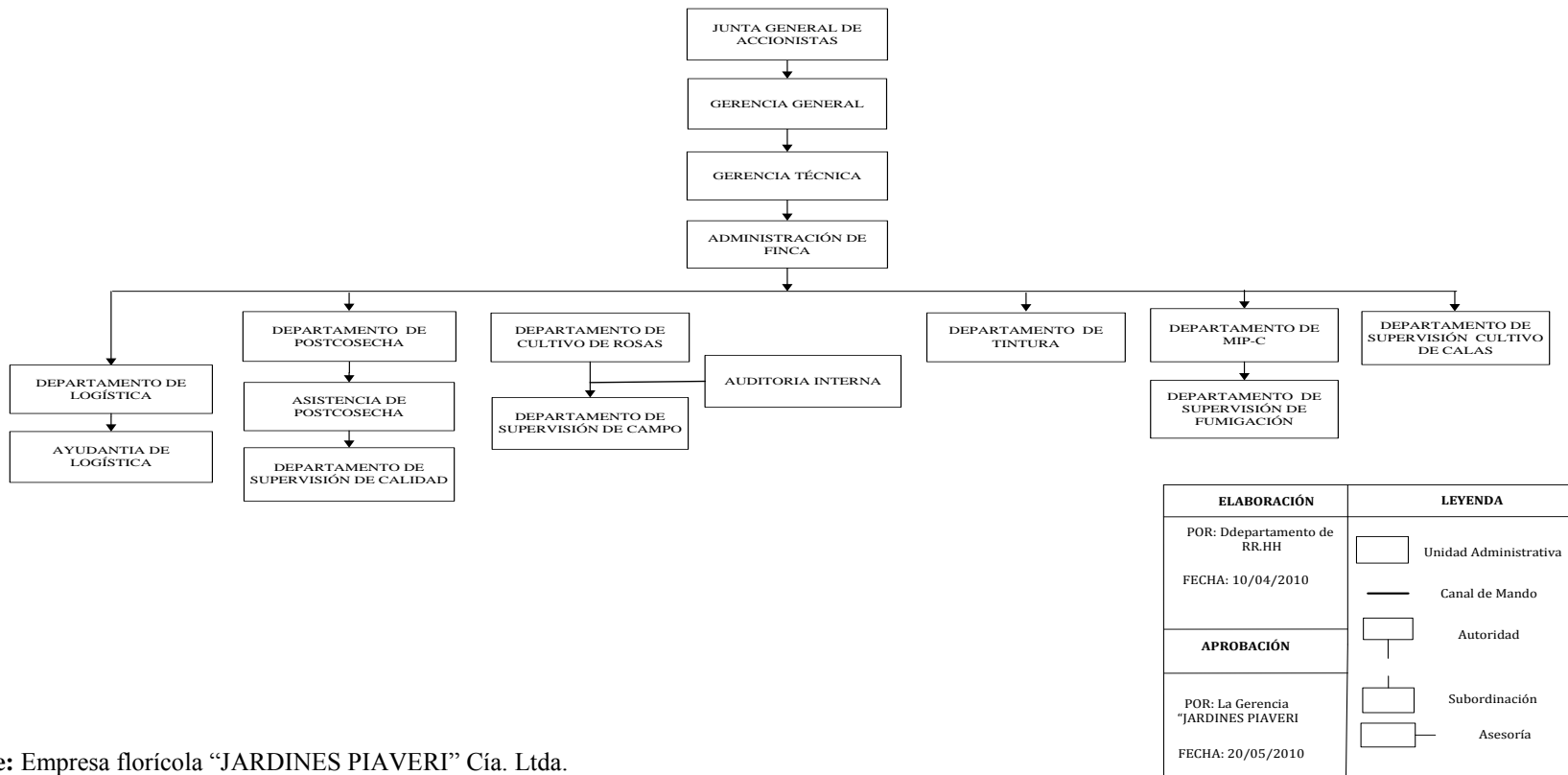
Una organización siempre preocupada por responder a las necesidades del cliente en busca de un crecimiento constante, con trabajadores orgullosos y satisfechos de la empresa en que trabajan.



## 2.3.7 Organigramas

### 2.3.7.1 Organigrama Estructural

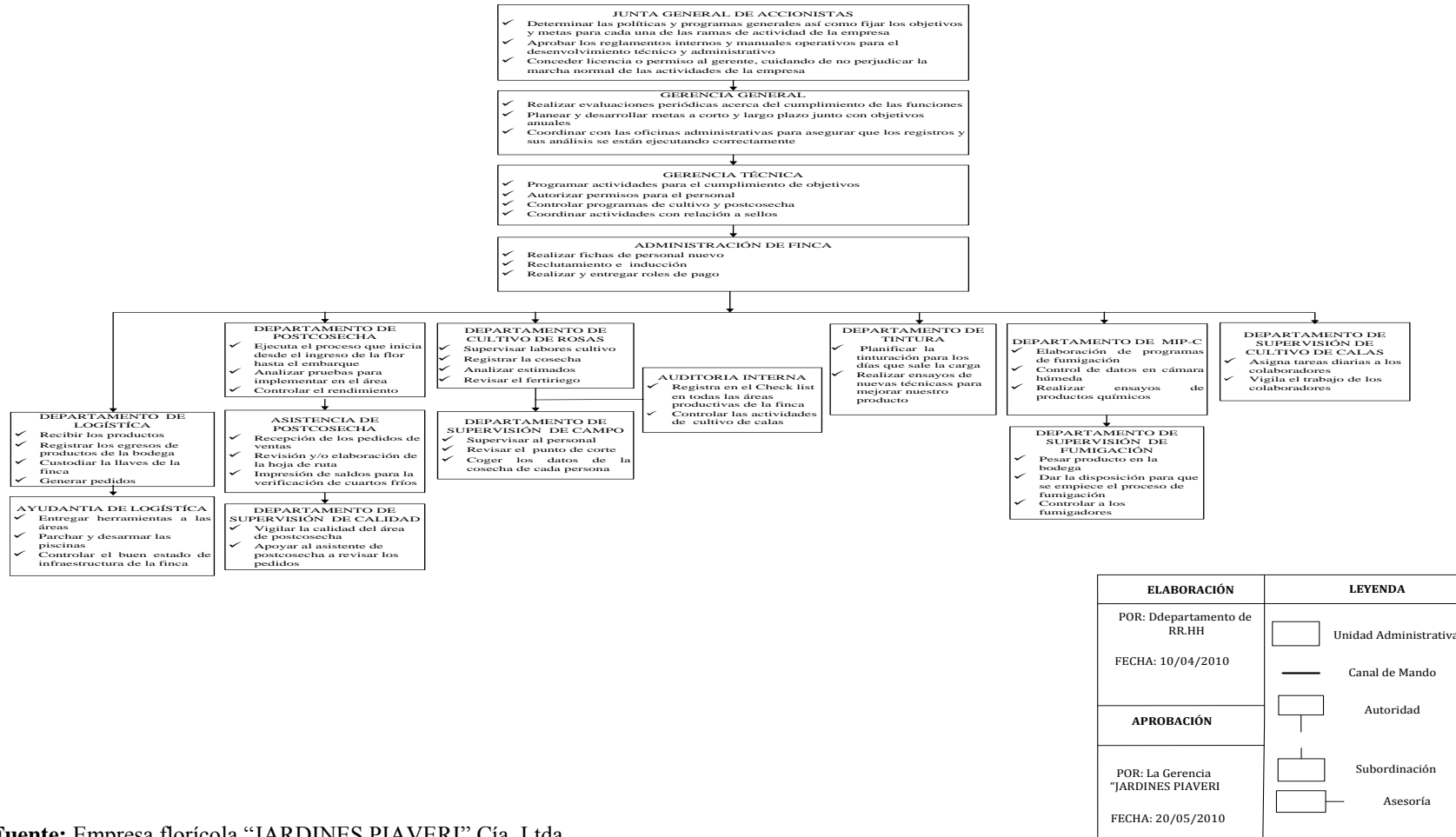
**FIGURA # 10: Organigrama Estructural "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Empresa florícola "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

### 2.3.7.2 Organigrama Funcional

FIGURA # 11: Organigrama Funcional "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.

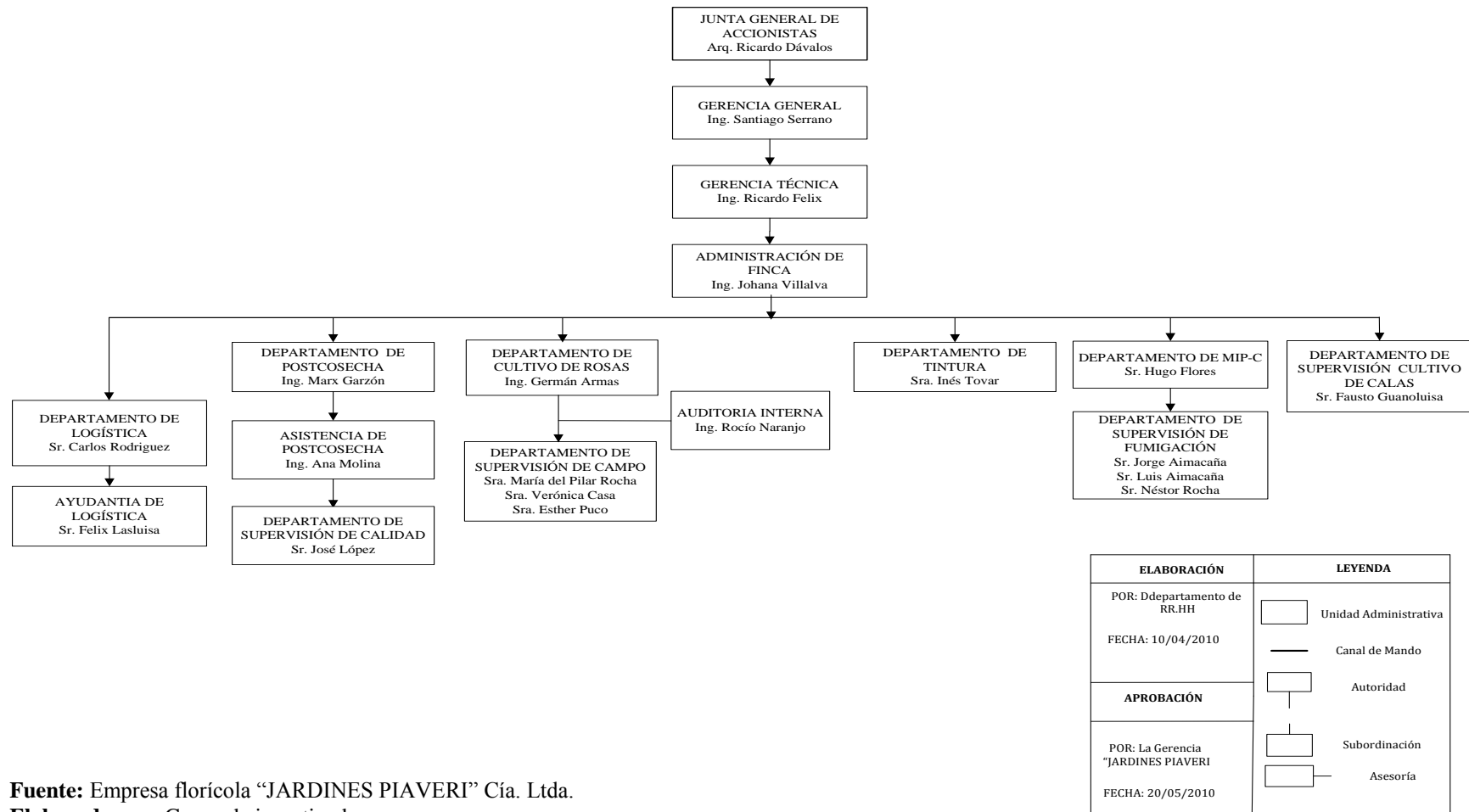


Fuente: Empresa florícola "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.  
 Elaborado por: Grupo de investigadoras

ELABORACIÓN	LEYENDA
POR: Ddepartamento de RR.HH	Unidad Administrativa
FECHA: 10/04/2010	Canal de Mando
<b>APROBACIÓN</b>	Autoridad
POR: La Gerencia "JARDINES PIAVERI"	Subordinación
FECHA: 20/05/2010	Asesoría

2.3.7.3 Organigrama Posicional

FIGURA # 12: Organigrama Posicional "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.



Fuente: Empresa florícola "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.  
 Elaborado por: Grupo de investigadoras

ELABORACIÓN	LEYENDA
POR: Ddepartamento de RR.HH FECHA: 10/04/2010	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px; margin-right: 5px;"></div> <div>Unidad Administrativa</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div>Canal de Mando</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 10px; height: 10px; margin-right: 5px;"></div> <div>Autoridad</div> </div>
<b>APROBACIÓN</b>	
POR: La Gerencia "JARDINES PIAVERI" FECHA: 20/05/2010	<div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 10px; height: 10px; margin-right: 5px;"></div> <div>Subordinación</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 10px; height: 10px; margin-right: 5px;"></div> <div>Asesoría</div> </div>

## ***2.3.8 Políticas***

### ***2.3.8.1 Política Corporativa de Calidad***

Satisfacer de manera competitiva las necesidades y expectativas del cliente y del mercado, produciendo flores con valor agregado que marquen una tendencia en el mercado, alcanzando la excelencia del producto, involucrando así al personal en el desarrollo de la calidad y comprometiéndolos con el mejoramiento continuo de la empresa, sin descuidar la inter-relación responsable y futurista con el medio ambiente, la fauna y la flora del sector aledaño.

#### ***2.3.8.1.1 Objetivos de la política de calidad.***

- ✓ Disminuir el índice de créditos y reclamos por parte de los clientes.
- ✓ Estar alerta a los cambios que presenta el mercado, tomando en cuenta las opiniones de los clientes.
- ✓ Garantizar la demanda del producto.
- ✓ Determinar los parámetros que se considerarán como valor agregado.
- ✓ Establecer grupos de mejora continua, incentivando a los trabajadores que contribuyan y participen en éstos.
- ✓ Cumplir los procedimientos en cada uno de los procesos del ciclo productivo de la flor.

#### ***2.3.8.1.2 Sistema de gestión de la calidad.***

- ✓ Revisión diaria de los reclamos y créditos de los clientes, definir las principales causas y plantear soluciones inmediatas con su respectiva comunicación al cliente. Responsable: Jefe de Postcosecha

- ✓ Reuniones frecuentes entre el departamento de ventas y el de producción para desarrollar una adecuada planificación desde el punto de vista de cumplimiento de demanda y calidad. Responsable: Jefe de Postcosecha, Gerente Técnico y Gerente de Ventas
- ✓ Medición quincenal de los indicadores de control de calidad en las diferentes áreas del proceso de producción, evaluación y toma de decisiones. Responsables: Jefes de Área y Gerente Técnico
- ✓ Establecimiento de consultorías externas en las áreas de producción y postcosecha con el objetivo de compartir, ensayar e implementar mejores prácticas. Responsable: Gerencia General
- ✓ Investigación continua acerca de diferentes variables relacionadas con la calidad de todo el proceso de producción, tales como material de empaque, formas de empaque, formas de clasificación, técnicas de injertación y siembra, nuevos productos agroquímicos y fertilizantes. Responsable: Gerente Técnico
- ✓ Promoción continua del producto y su calidad a través de un plan de mercadeo. Responsable: Gerente de Ventas
- ✓ Medición frecuente de la satisfacción del cliente a través de encuestas, visitas y reuniones. Responsable: Gerente de Ventas
- ✓ Difusión constante de la política de calidad a través de publicaciones en carteleras, charlas, reuniones, etc. Responsable: Administradora de Finca
- ✓ Formar parte de una comunidad en donde se puedan comparar indicadores clave a través de un proceso de benchmarking. Responsable: Gerencia General
- ✓ Capacitación constante, respecto a procedimientos, a todo el personal que maneja directa o indirectamente el proceso de producción. Responsable: Administradora de Finca y Jefes de Área

- ✓ Velar constantemente por la satisfacción del recurso humano a través de entrevistas, encuestas, programas de motivación, terapias de grupo, dotación de una adecuada ropa de trabajo y ambiente laboral. Responsable: Jefe de Recursos Humanos y Administradora de Finca
- ✓ Actualización frecuente de las descripciones de cargo, difusión, implementación y control. Responsable: Administradora de Finca
- ✓ Aseguramiento del sistema de gestión de la calidad a través de auditorías internas. Responsables: Jefes de Área y Gerente Técnico
- ✓ Revisión anual de la política de calidad con el objetivo de adecuarla constantemente. Responsable: Gerencia General

### ***2.3.9 Descripción del producto***

“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. es una empresa caracterizada por manejar una diversidad de productos tales como:

- ✓ **Rosas:** Dentro de esta categoría se producen alrededor de cuarenta (40) variedades en vistosos colores y con un aroma único.
- ✓ **Rosas Spray:** En este tipo se cultivan nueve (9) variedades que son renovadas dependiendo de los requerimientos y necesidades que presente el mercado internacional.
- ✓ **Callas Lylis:** Esta categoría únicamente presenta una (1) sola variedad, debido a que es el último producto en el que la empresa ha incursionado.

La diversificación y la calidad incorporada en los productos es un aspecto distintivo y diferenciador que toda empresa debe poseer, es por ello que la florícola es sumamente cuidadosa y pone énfasis en el manejo y cumplimiento de estándares de calidad solicitados por parte de los clientes en cuanto a tamaño de botón, color, largo de tallo, durabilidad y envío de rosas libres de todo tipo de plaga o enfermedad.

### ***2.3.10 Área de Mercado***

**TABLA # 2: Principales Mercados**

<b>Principales Mercados</b>
<b>1.</b> Estados Unidos
<b>2.</b> Canadá
<b>3.</b> Rusia
<b>4.</b> Ucrania
<b>5.</b> Italia
<b>6.</b> Holanda
<b>7.</b> Suiza
<b>8.</b> Alemania
<b>9.</b> Japón
<b>10.</b> Chile
<b>11.</b> Perú
<b>12.</b> Panamá
<b>13.</b> Nicaragua

**Fuente:** Empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

**Elaborado:** Grupo de investigadoras

### 2.3.11 Portafolio de Clientes

**TABLA # 3: Portafolio de Clientes**

<b>País de Origen</b>	<b>Clientes Potenciales</b>
<b>1. Estados Unidos</b>	✓ J. Van Vliet ✓ Whole Foods ✓ The Farm Bridge ✓ Teleflora
<b>2. Canadá</b>	✓ Nortland
<b>3. Rusia</b>	✓ Fressko ✓ Zig Zag
<b>4. Ucrania</b>	✓ Mosflor Dan
<b>5. Italia</b>	✓ Four Seasons
<b>6. Holanda</b>	✓ Four Seasons
<b>7. Suiza</b>	✓ Agrotropic ✓ Migros ✓ Four Seasons
<b>8. Alemania</b>	✓ Four Seasons

**Fuente:** Empresa florícola "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.

**Elaborado:** Grupo de investigadoras.



### 2.3.12 Proveedores

**TABLA # 4: Principales Proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Insumos</b>
<b>1. AMC</b> <b>2. Andean Farms</b>	✓ Insumos y suministros de invernadero ✓ Insumos y suministros de oficina ✓ Insumos y suministros de empaque
<b>3. Brenntag</b> <b>4. Fermagri</b>	✓ Fertilizantes
<b>5. Carlisam</b>	✓ Materiales de protección
<b>6. Ecuaquímica</b>	✓ Químicos
<b>7. Agritop</b> <b>8. Agripac</b> <b>9. Grupo Grandes</b> <b>10. Importagriflor</b>	✓ Pesticidas
<b>11. Industrias Omega</b>	✓ Láminas micro corrugadas
<b>12. Productora Cartonera</b>	✓ Cartones para el empaque
<b>13. Rodel Flowers</b>	✓ Productos químicos: quelatos (microelementos)
<b>14. Scanpack</b>	✓ Separadores de cartón corrugado

**Fuente:** Empresa florícola "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.

**Elaborado:** Grupo de investigadoras

### 2.3.13 Tecnología disponible

**TABLA # 5: Tecnología Disponible**

Áreas	Tecnología
1. Administrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Computadoras</li><li>✓ Fax</li><li>✓ Sistema de Comunicación Interno vía Internet (manejado por todo el Grupo Florisol)</li></ul>
2. Cultivo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tractor empleado en el arado del terreno</li><li>✓ Sistema de transporte de flor automático (cable vía)</li><li>✓ Riego por goteo controlado por computadora</li><li>✓ Sistema de calefacción para invernaderos</li></ul>
3. Postcosecha	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Banda transportadora para bonches</li><li>✓ Cortadora de tallos</li><li>✓ Cuartos de refrigeración</li></ul>

**Fuente:** Empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

**Elaborado:** Grupo de investigadoras

### 2.3.14 Principales competidores

**CUADRO # 1: Descripción de Principales Competidores**

Aspectos característicos Empresas Competidoras	Logotipo	Productos	Hectareaje	Trabajadores	Certificaciones	Proyectos de comercio justo para los trabajadores
1. Agrocoex		Rosas (59 variedades)	24,5	200	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Label Program Flores (FLP), BASC, y Ecuador Flor.	Préstamos, servicios de atención dental, guardería, centro de cómputo y becas.
2. Agrogana		Rosas (44 variedades)	14	180	Fairtrade Labelling Organizations (FLO) y Label Program Flores (FLP).	Préstamos para electrodomésticos, lecturas y cursos de Inglés.
3. Hoja Verde		Rosas (62 variedades), los chocolates	13,5	189	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Label Program Flores (FLP), EUREGAP, Flor del Ecuador, norma ISO 9001: 2000.	Mercados de descuento para electrodomésticos, préstamos para mejoramiento de vivienda, becas para los trabajadores y sus familias, asistencia pediátrica.

4. Jardines Piaveri		Rosas (40 variedades), rosas spray (9 variedades), calas (una variedad)	12,5	175	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Label Program Flores (FLP), Flor Ecuador BASC y FFP.	Laboratorio de computación, préstamos, el apoyo a la comunidad, préstamos de semillas para las pequeñas empresas iniciadas por los trabajadores.
5. Joygardens		Rosas (34 variedades)	7,5	105	Fairtrade Labelling Organizations (FLO) y el Programa multinacional de flores (FLP).	Mercados de descuento, préstamos para mejoras del hogar, cursos técnicos para los trabajadores y sus familias, créditos para mejoramiento del hogar, asistencia pediátrica y psicológica, desayuno en las escuelas de la comunidad.
6. Nevado		Rosas (42 variedades)	35	490	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Green Label, Label Program Flores (FLP), MPS A, MPS GAP, ISO 9001:2000, Rainforest, Veriflora, BASC y Flor Ecuador Alianza.	Servicios de atención dental, préstamos para la agricultura ecológica, préstamos para mejoramiento de vivienda, becas para los trabajadores y las familias y préstamos de emergencia.
7. Roses&Roses		Rosas (90 variedades)	20	260	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Flower Label Program (FLP) y Ecuador Flor.	

**Fuente:** Expoflores

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

## 2.4 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

### 2.4.1 Análisis FODA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización.

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo. Dentro de cada una de los ambientes se analizan las principales variables que la afectan:

- ✓ **Ambiente Externo.**- Se encuentran las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la empresa, por otro lado las oportunidades señalan las variables externas positivas para ésta.
- ✓ **Ambiente Interno.**- Dentro de este entorno se describen a las fortalezas que son aspectos que benefician y en torno a los cuales la entidad debe continuar trabajando, evitando que lleguen a convertirse en debilidades, es decir en aspectos contrarios a los objetivos planteados por la empresa y sobre los cuales se deberán tomar medidas preventivas y correctivas.

#### 2.4.1.1 Análisis del Medio Interno

Para el análisis del medio interno que se presenta a continuación se empleó como medios de recopilación de información a la observación directa, y a la entrevista que estuvo dirigida al Gerente Técnico con la finalidad de llegar a conocer puntos relevantes internos correspondientes a esta empresa florícola. (Véase Anexo # 1)

**TABLA # 6: Descripción de Nomenclatura**

<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>
<b>AIAI</b>	Análisis Interno de Aspectos Intrínsecos de la Empresa
<b>AIRH</b>	Análisis Interno de Recursos Humanos
<b>AIP</b>	Análisis Interno de Producción

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

**TABLA # 7: Descripción de Categorización**

<b>Categorización</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	GF (Gran Fortaleza)
<b>2</b>	F (Fortaleza)
<b>3</b>	D (Debilidad)
<b>4</b>	GD (Gran Debilidad)

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

#### ***2.4.1.1.1 Aspectos intrínsecos de la empresa.***

Hace referencia al conjunto de características propias y de relevancia, claramente identificables con una empresa y que la distinguen de otras dedicadas a un giro de negocio idéntico o similar, entre estos aspectos se encuentran: experiencia empresarial, constitución legal, direccionamiento estratégico, situación económica, entre otros.

**TABLA # 8: Análisis Interno "JARDINES PIAVERI" - Aspectos Intrínsecos de la Empresa**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIAI1	<i>Experiencia empresarial</i>	Amplia experiencia y trayectoria en el sector floricultor	Empresa segura y confiable para clientes como para proveedores	GF			
AIAI2	<i>Grupo empresarial</i>	Forma parte del grupo "Florisol"	Compartición de costos fijos (contadores, vendedores)		F		
AIAI3	<i>Constitución legal</i>	Empresa legalmente constituida en la Cámara de Comercio de Latacunga	Permite establecer alianzas con gremios y empresas		F		
AIAI4	<i>Certificaciones</i>	Florícola certificada por: ✓ FLOR ECUADOR ✓ FLO ✓ BASC	Alcanzar mercados específicos, selectos; ayuda a cumplir con normas nacionales e internacionales	GF			
AIAI5	<i>Direccionamiento estratégico</i>	Misión y visión bien definidas	Orienta a la empresa hacia dónde quiere llegar y qué quiere ser en el futuro		F		
AIAI6	<i>Manejo de programas de beneficio social</i>	Trabaja en beneficio del programa UNICEF	Contribuir con la eliminación de trabajo infantil		F		
AIAI7	<i>Situación económica</i>	Bajo nivel de endeudamiento	Empresa económicamente segura, accesible a buenas negociaciones con proveedores, así como a bancos e instituciones financieras	GF			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

#### **2.4.1.1.2 Recursos humanos.**

Se denomina con este término a los empleados y trabajadores responsables de la ejecución y desarrollo de las tareas encomendadas, necesarias para el buen funcionamiento de la empresa; en sí es la fuerza motora que hace posible la generación de un bien o servicio específico.

**TABLA # 9: Análisis Interno "JARDINES PIAVERI" - Recursos Humanos**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIRH1	<i>Gestión de Cultura Organizacional</i>	Presencia de buenas relaciones personales en el área administrativa	Trabajo en equipo, confianza		F		
		Falta de integración y compañerismo entre el personal del área productiva	Ausentismo, rotación de personal e incremento de horas extras			D	
AIRH2	<i>Tiempo de antigüedad del personal</i>	Buen porcentaje de personal antiguo desde que la empresa inició sus actividades	Cargos principales con gente de confianza	GF			
		Alta rotación del personal que tiene hasta 6 meses de antigüedad	Rotación de personal, incremento de costos, problemas de calidad y productividad				GD
AIRH3	<i>Período de capacitación</i>	Capacitaciones permanentes	Personal más consciente en sus actividades		F		
AIRH4	<i>Tecnología para el control de asistencia del personal</i>	No dispone de un sistema digital para registrar el ingreso y salida del personal	Elevado trabajo manual con alta posibilidad de errores			D	
AIRH5	<i>Disponibilidad de un sistema de inducción y capacitación</i>	No cuenta con un sistema adecuado de inducción y formación para el nuevo personal	Existencia de personal que comete errores involuntarios por desconocimiento en las actividades que deben realizarse				GD
AIRH6	<i>Dotación de transporte para el personal</i>	Falta de recorrido para el transporte del personal	Ausentismo y atrasos de personal			D	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras



### 2.4.1.1.3 Producción.

Área sobre la cual toda empresa debe enfocar una especial atención y control, debido a que es el sitio en donde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados disponibles para el cliente.

**TABLA # 10: Análisis Interno "JARDINES PIAVERI" - Producción**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIP1	<i>Innovación de productos</i>	Desarrollo de pruebas con diferentes productos (pompones, cartuchos, agapantos, entre otros)	Diversificación de productos, posibilidad de ser pioneros en algunos de estos productos	GF			
		Desarrollo de ensayos en cuanto a fertilizantes, fungicidas, pesticidas y bioestimulantes	Lograr mejoras en los productos empleados y reducción de costos		F		
AIP2	<i>Automatización de procesos</i>	Falta de automatización en los procesos	No existen estándares claros, afectando el rendimiento y calidad debido a que todas las personas desarrollan las actividades en forma diferente				GD
AIP3	<i>Amplitud en los sitios de postcosecha y tintura</i>	Espacio limitado para el embonche de callas lylis, y para la deshidratación artificial de flor para tintura	Estropeos de flor, incremento de producto para nacional y presencia de desperdicios			D	
AIP4	<i>Optimización de recursos</i>	Existencia de cantidades considerables de desperdicios tanto de materias primas, materiales como de productos terminados	Aumento del porcentaje de flor nacional y desperdicios de materias primas e insumos				GD
AIP5	<i>Manejo de tecnología efectiva</i>	Presencia de serios problemas en el manejo del cable vía	Daños y estropeos en la flor, ocasionando pérdidas y disminución en la calidad del producto			D	
AIP6	<i>Desarrollo de procesos</i>	Personal limitado por la diversidad de actividades presentes en la producción de rosas, spray rosas y callas lylis	Demoras en los procesos que generan elevados costos por el pago de horas extras al personal				GD

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

**CUADRO # 2: Matriz del Perfil Interno "JARDINES PIAVERI"**

COD	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		GF	F	D	GD	Total
AIAI1	Amplia experiencia en el sector					1
AIAI2	Forma parte del grupo "Florisol"					1
AIAI3	Empresa legalmente constituida					1
AIAI4	Florícola certificada					1
AIAI5	Misión y visión bien definidas					1
AIAI6	Trabaja en beneficio de UNICEF					1
AIAI7	Bajo nivel de endeudamiento					1
AIRH1	Buenas relaciones en el área administrativa					1
	Falta de integración en el área productiva					1
AIRH2	Buen porcentaje de personal antiguo					1
	Alta rotación del personal (6 meses de antigüedad)					1
AIRH3	Capacitaciones permanentes					1
AIRH4	No dispone de un sistema para registrar al personal					1
AIRH5	No cuenta con un sistema de inducción para el nuevo personal					1
AIRH6	Falta de recorrido para el transporte del personal					1
AIP1	Desarrollo de pruebas con diferentes productos					1
	Desarrollo de ensayos en cuanto a fertilizantes, fungicidas					1
AIP2	Falta de automatización en los procesos					1
AIP3	Espacio limitado para el desarrollo de ciertas actividades					1
AIP4	Cantidades considerables de desperdicios					1
AIP5	Presencia de serios problemas en el cable vía					1
AIP6	Personal limitado					1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>22,73</b>	<b>31,81</b>	<b>22,73</b>	<b>22,73</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Tablas anteriores

Elaborado por: Grupo de investigadoras

La empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. tiene un 22,73%, de grandes debilidades, porque no cuenta con un Manual de Procesos Productivos que sirva de guía para la ejecución de los procesos y las labores diarias dentro del departamento de producción.

Con referencia a las grandes fortalezas tiene un 22,73% (porcentaje idéntico al de grandes debilidades) debido a que es una empresa solvente, certificada y con una larga trayectoria en el sector floricultor, campo complejo en donde se requiere de la toma de decisiones rápidas y de forma acertada.

En cuanto a las fortalezas posee un 31,81%, porcentaje mayoritario que supera a los anteriores, reflejando que la empresa debe poner mayor énfasis en la mejora de procesos.

Finalmente las debilidades de la empresa se encuentran en un 22,73% a causa de no disponer de los medios oportunos y suficientes para el desarrollo de los diferentes procesos y actividades.

#### ***2.4.1.2 Análisis del Medio Externo***

La información acerca del medio externo de la empresa se la pudo obtener por medio de la entrevista directa dirigida al Gerente Técnico, y a través de fuentes de información virtuales.

#### 2.4.1.2.1 Macro ambiente externo.

**TABLA # 11: Descripción de Nomenclatura**

<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>
AEFE	Análisis Externo Factor Económico
AEFSC	Análisis Externo Factor Socio-Cultural
AEFN	Análisis Externo Factor Natural
AEFPL	Análisis Externo Factor Político-Legal
AEFT	Análisis Externo Factor Tecnológico
AEFC	Análisis Externo Factor Competencia

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

**TABLA # 12: Descripción de Categorización**

<b>Categorización*</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	GO (Gran Oportunidad)
<b>2</b>	O (Oportunidad)
<b>3</b>	A (Amenaza)
<b>4</b>	GA (Gran Amenaza)

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

\*: Descripción empleable tanto para el Macro Ambiente Externo como para el Micro Ambiente Externo.

✓ **Factor económico**

Hace referencia a las políticas económicas dictadas por el gobierno que afectan a las compañías, el producto o servicio, siendo fundamental ya que incide no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

**TABLA # 13: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Económico**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
<b>AEFE1</b>	<i>Exportaciones</i>	La floricultura constituye una de las actividades que más rubros e ingresos genera al país	Generación de empleos en el sector rural, contribuye a la economía del país	GO			
<b>AEFE2</b>	<i>Costo de fletes aéreos</i>	Incremento en el costo de transporte de fletes aéreos	Costo de flor más cara mientras que en los países competidores suele ser más barata				GA
		Colombia paga fletes aéreos de menor costo	Flor más barata dando lugar a una mayor posibilidad de venta en Colombia que en Ecuador				GA
<b>AEFE3</b>	<i>Precio de flores a nivel internacional</i>	Tendencia a la baja en el precio internacional de las flores	Reducción de rentabilidad para la empresa			A	
<b>AEFE4</b>	<i>Inversión extranjera</i>	Los clientes y el mercado en general consideran al Ecuador como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura	Flor preferida por las características, la floricultura es considerada como un negocio rentable en el país		O		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor socio-cultural**

Está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

**TABLA # 14: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Socio-Cultural**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFSC1	<i>Consumo de productos asociados con la naturaleza</i>	Demanda de productos (flores) que tengan su origen en plantaciones con responsabilidad social y medioambiental	Mercados específicos, únicos de mejor precio que generan un fondo social dirigido para trabajadores	GO			
AEFSC2	<i>Gustos y preferencia de los consumidores</i>	El sector floricultor es considerado como un negocio basado en la moda	Reducción en las ventas ante crisis debido a que no es un producto básico e indispensable			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor natural**

Se refiere a cómo las nuevas tendencias de enfoque dirigen sus miradas hacia la ecología e influyen en la empresa. Este factor ayuda a conocer las oportunidades y riesgos asociados a tres tendencias del entorno natural: la escasez de materias primas, el costo creciente de la energía, y el aumento de los niveles de la contaminación.

**TABLA # 15: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Natural**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
<b>AEFN1</b>	<i>Catástrofes naturales</i>	Presencia de catástrofes naturales en países a los cuales se exportan las flores	Reducción de la demanda y baja rentabilidad			A	
<b>AEFN2</b>	<i>Disponibilidad de recursos naturales</i>	Uso de elevadas cantidades del recurso agua durante la producción de flores	Recurso básico que cada vez se vuelve más escaso y costoso			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor político - legal**

El ambiente político tiene que ver con las influencias de dependencias del gobierno, leyes y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las empresas como las de los individuos en la sociedad.

**TABLA # 16: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Político-Legal**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
<b>AEFPL1</b>	<i>Vigencia de acuerdos con principales mercados</i>	Caducidad del ATPDEA que ocasionaría la eliminación definitiva de las preferencias arancelarias otorgadas por Estados Unidos a productos andinos	Disminución de las ventas en el principal mercado como es el americano, afectando la rentabilidad empresarial				GA
<b>AEFPL2</b>	<i>Relaciones comerciales con nuevos mercados</i>	Establecimiento de relaciones comerciales con países del Medio Oriente	Imposibilidad de incremento en las ventas debido a que es un mercado nulo				GA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor tecnológico**

Se refiere a los avances tecnológicos que se presentan en la actualidad, como es el caso de la internet que influye en el desarrollo de la empresa o la aparición de nuevas maquinarias y técnicas para producir un buen tipo de producto o servicio.



**TABLA # 17: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Tecnológico**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFT1	<i>Nivel tecnológico de la empresa</i>	Negocio no mecanizado debido a su naturaleza, manejo de tecnología en un 60-70%	Productividad mínima, implicación en mayores costos de mano de obra			A	
AEFT2	<i>Inversión en tecnología</i>	Falta por invertir en tecnología, porque tan sólo se destina alrededor de un 10-15%	Obstaculización de mejoras en los procesos		O		
AEFT3	<i>Barreras para mejorar el nivel tecnológico</i>	Imposibilidad para adquirir tecnología de punta debido a barreras de tipo económico y técnico	Costos elevados (quizás no recuperables) en la compra de tecnología			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor competencia**

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse firme y sobresalir en el mercado, permitiendo que los competidores superen en temas de rentabilidad y producción; es por ello que las empresas ponen cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta, diseñando y empleando sistemas para obtener información continua de las partes ya mencionadas.

**TABLA # 18: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Competencia**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFC1	<i>Ventajas competitivas</i>	Mayor solvencia económica y rentabilidad, experiencia en la producción de flores	Alto crecimiento y participación en el mercado			A	
AEFC2	<i>Diferenciación del producto</i>	Mejor control de calidad, manejo de procesos estandarizados y cuentan con gente capacitada	Satisfacción del cliente con el producto entregado				GA
AEFC3	<i>Acceso a materias primas</i>	Poder de negociación y compra de materias primas en grandes volúmenes y a precios módicos	Rentabilidad estable			A	
AEFC4	<i>Posición de la marca</i>	Identificación rápida del producto	Aceptación del producto dando lugar a un mayor volumen de ventas			A	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Grupo de investigadoras

#### 2.4.1.2.2 Micro ambiente interno.

**TABLA # 19: Descripción de Categorizaciones**

Nomenclatura	Categorización
AEFP	Análisis Externo Factor Proveedores
AEFCE	Análisis Externo Factor Cliente Externo

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor proveedores**

Estos son personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Sin embargo la escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes, dando lugar a pérdida de ventas a corto plazo, lesionando la confianza del cliente a largo plazo.

**TABLA # 20: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Proveedores**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
<b>AEFP1</b>	<i>Acceso a proveedores</i>	Proveedores fijos y confiables	Posibilidad de crédito, entrega de productos de forma segura	GO			
<b>AEFP2</b>	<i>Flexibilidad en la devolución de productos</i>	Fácil contacto e inmediato cambio de productos defectuosos que no cumplan con los requerimientos solicitados	Materias primas, productos e insumos de buena calidad		O		
<b>AEFP3</b>	<i>Proveedores fijos</i>	Existencia de buenas relaciones comerciales con distintos proveedores	Preferencia por determinados clientes, que proporcionan descuentos y entregas puntuales en los insumos requeridos	GO			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

✓ **Factor cliente externo**

El cliente externo hace referencia a los principales consumidores con los que cuenta la empresa para ofertar los productos o servicios, de manera que pueda satisfacer sus necesidades y requerimientos.

**TABLA # 21: Análisis Externo "JARDINES PIAVERI" - Factor Cliente Externo**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
<b>AEFCE1</b>	<i>Principal mercado de exportación</i>	Estados Unidos se posiciona como el principal mercado de exportación de flores ecuatorianas	Ventas estables generando mayores ingresos a la empresa	GO			
<b>AEFCE2</b>	<i>Participación en ferias florícolas nacionales e internacionales</i>	Exposición de flores en ferias nacionales e internacionales	Encuentro de nuevos clientes, mejoras del precio, diversificación de mercados e institución de la imagen como marca		O		
<b>AEFCE3</b>	<i>Nivel económico de los clientes potenciales</i>	Presencia de crisis económicas dentro de los países que presentan una mayor demanda de flores	Reducción del nivel de ventas, menor rentabilidad e imposibilidad de inversión			A	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigadoras

**CUADRO # 3: Matriz del Perfil Externo "JARDINES PIAVERI"**

COD	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		GO	O	A	GA	Total
AEFE1	Floricultura: actividad que genera ingresos al país					1
AEFE2	Incremento en el costo de transporte de fletes aéreos					1
	Colombia paga fletes aéreos de menor costo					1
AEFE3	Baja en el precio internacional de flores					1
AEFE4	Ecuador: lugar propicio para la floricultura					1
AEFSC1	Demanda de flores de florícolas con responsabilidad					1
AEFSC2	Este sector es un negocio basado en la moda					1
AEFN1	Presencia de catástrofes en países donde residen los clientes					1
AEFN2	Recurso agua se vuelve escaso y costoso					1
AEFPL1	Caducidad del ATPDEA					1
AEFPL2	Firma de relaciones comerciales con el Medio Oriente					1
AEFT1	Manejo de tecnología en un 60-70%					1
AEFT2	Inversión en tecnología de un 10-15%					1
AEFT3	Tecnología de difícil acceso por barreras económicas					1
AEFC1	Mayor solvencia económica y rentabilidad					1
AEFC2	Mejor control de calidad y procesos estandarizados					1
AEFC3	Poder de negociación					1
AEFC4	Identificación rápida del producto					1
AEFP1	Proveedores fijos y confiables					1
AEFP2	Fácil contacto e inmediato cambio de productos defectuosos					1
AEFP3	Buenas relaciones comerciales con distintos proveedores					1
AEFCE1	Estados Unidos: principal mercado de exportación de flores					1
AEFCE2	Exposición de flores en ferias nacionales e internacionales					1
AEFCE3	Crisis económicas en países de mayor demanda de flores					1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>20,83</b>	<b>16,67</b>	<b>41,67</b>	<b>20,83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Tablas anteriores  
Elaborado por: Grupo de investigadoras

El 20,83% forman grandes oportunidades para la empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., que serán claves en el crecimiento y posicionamiento dentro de mercados potenciales.

El 16,67% forman oportunidades claramente visibles, porque los principales mercados se encuentran en el extranjero, sin embargo existen sitios en los cuales todavía no ha incursionado y posicionado la empresa.

Las grandes amenazas se ubican con un 20,83%, categoría sobre la cual la empresa debería trabajar arduamente, para tratar de prevenir de cierto modo los impactos que pudiesen llegar a ocasionar en un corto o largo plazo.

En cuanto a las amenazas representan un 41,67%, porcentaje relativamente alto, debido a que la florícola pertenece a un sector muy dependiente de otros países con economías potenciales, y además porque la competencia se encuentra un paso más adelante que la empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

#### ***2.4.1.3 Matriz FODA***

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad frecuente de las empresas.

La matriz FODA es un instrumento viable que permite realizar un análisis tanto del entorno como del negocio de la empresa, en relación con los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (amenazas y oportunidades) que determinan el éxito en el cumplimiento de metas y objetivos.

**TABLA # 22: Matriz FODA "JARDINES PIAVERI"**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>F<sub>1</sub>:</b> Amplia experiencia y trayectoria en el sector floricultor</p> <p><b>F<sub>2</sub>:</b> Florícola certificada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FLOR ECUADOR</li> <li>✓ FLO</li> <li>✓ BASC</li> </ul> <p><b>F<sub>3</sub>:</b> Bajo nivel de endeudamiento</p> <p><b>F<sub>4</sub>:</b> Buen porcentaje de personal antiguo</p> <p><b>F<sub>5</sub>:</b> Desarrollo de pruebas con diferentes productos (pompones, cartuchos, agapantos, entre otros)</p>	<p><b>D<sub>1</sub>:</b> Alta rotación del personal que tiene hasta 6 meses de antigüedad</p> <p><b>D<sub>2</sub>:</b> No cuenta con un sistema adecuado de inducción</p> <p><b>D<sub>3</sub>:</b> Falta de automatización en los procesos</p> <p><b>D<sub>4</sub>:</b> Existencia de desperdicios</p> <p><b>D<sub>5</sub>:</b> Personal limitado por la diversidad de actividades presentes en la producción de rosas, spray rosas, callas lylis</p>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O<sub>1</sub>:</b> La floricultura constituye una de las actividades que más rubros e ingresos genera al país</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> Demanda de productos (rosas) que tengan su origen en plantaciones con responsabilidad social y medioambiental</p> <p><b>O<sub>3</sub>:</b> Proveedores fijos y confiables</p> <p><b>O<sub>4</sub>:</b> Existencia de buenas relaciones comerciales con distintos proveedores</p> <p><b>O<sub>5</sub>:</b> Estados Unidos se posiciona como el principal mercado de exportación de flores ecuatorianas</p>	<p><b>A<sub>1</sub>:</b> Incremento en el costo de transporte de fletes aéreos</p> <p><b>A<sub>2</sub>:</b> Colombia paga fletes aéreos de menor costo</p> <p><b>A<sub>3</sub>:</b> Caducidad del ATPDEA</p> <p><b>A<sub>4</sub>:</b> Establecimiento de relaciones comerciales con países del Medio Oriente</p> <p><b>A<sub>5</sub>:</b> Mejor control de calidad, manejo de procesos estandarizados</p>

**Fuente:** Cuadros anteriores

**Elaborado por:** Grupo de investigadoras

**TABLA # 23: Matriz Estratégica FODA "JARDINES PIAVERI"**

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<p><b>F<sub>1</sub></b>: Amplia experiencia y trayectoria en el sector floricultor</p> <p><b>F<sub>2</sub></b>: Florícola certificada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FLOR ECUADOR</li> <li>✓ FLO</li> <li>✓ BASC</li> </ul> <p><b>F<sub>3</sub></b>: Bajo nivel de endeudamiento</p> <p><b>F<sub>4</sub></b>: Buen porcentaje de personal antiguo</p> <p><b>F<sub>5</sub></b>: Desarrollo de pruebas con diferentes productos (pompones, cartuchos, agapantos, entre otros)</p>	<p><b>D<sub>1</sub></b>: Alta rotación del personal que tiene hasta 6 meses de antigüedad</p> <p><b>D<sub>2</sub></b>: No cuenta con un sistema adecuado de inducción</p> <p><b>D<sub>3</sub></b>: Falta de automatización en los procesos</p> <p><b>D<sub>4</sub></b>: Existencia de desperdicios</p> <p><b>D<sub>5</sub></b>: Personal limitado por la diversidad de actividades presentes en la producción de rosas, spray rosas, callas lyliis</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (O)</b></p> <p><b>O<sub>1</sub></b>: La floricultura constituye una de las actividades que más rubros e ingresos genera al país</p> <p><b>O<sub>2</sub></b>: Demanda de productos (flores) que tengan su origen en plantaciones con responsabilidad social y medioambiental</p> <p><b>O<sub>3</sub></b>: Proveedores fijos y confiables</p> <p><b>O<sub>4</sub></b>: Existencia de buenas relaciones comerciales con distintos proveedores</p> <p><b>O<sub>5</sub></b>: Estados Unidos se posiciona como el principal mercado de exportación de flores ecuatorianas</p>	<p><b>F<sub>1</sub>O<sub>1</sub></b>: Apertura de nuevos puntos de venta en principales mercados (Estados Unidos y Canadá)</p> <p><b>F<sub>2</sub>O<sub>2</sub></b>: Desarrollar proyectos con fines sociales y de protección al medio ambiente</p> <p><b>F<sub>3</sub>O<sub>3</sub></b>: Desembolsar casi de inmediato el pago a proveedores por diversos conceptos</p> <p><b>F<sub>4</sub>O<sub>4</sub></b>: Realizar charlas de motivación para mantener al personal antiguo, y de esta forma la producción sea estable, por ende se requieran insumos a los proveedores</p> <p><b>F<sub>5</sub>O<sub>5</sub></b>: Enviar a los clientes (Estados Unidos) documentales acerca de los nuevos productos que se lanzarán al mercado</p>	<p><b>D<sub>1</sub>O<sub>1</sub></b>: Manejar programas de mejoras junto con el ministerio de productividad y de relaciones laborales, de manera que se cambie la concepción acerca del trabajo realizado en las florícolas</p> <p><b>D<sub>2</sub>O<sub>2</sub></b>: Aplicación correcta y controlada del Manual de Procesos Productivos, como instrumento de inducción, en respuesta a una necesidad de una plantación comprometida con los trabajadores</p> <p><b>D<sub>3</sub>O<sub>3</sub></b>: Adquisición de maquinaria eficiente, proporcionada por los proveedores con facilidades de pago</p> <p><b>D<sub>4</sub>O<sub>4</sub></b>: Desarrollar una redistribución de la planta, y la aplicación de técnicas para la eliminación de desperdicios, a través de asesorías concedidas por los proveedores</p> <p><b>D<sub>5</sub>O<sub>5</sub></b>: Acordar con Estados Unidos el financiamiento para la implementación de adecuadas condiciones de trabajo, y la entrega de becas para la universidad dentro y fuera del país a los hijos de los trabajadores</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <p><b>A<sub>1</sub></b>: Incremento en el costo de transporte de fletes aéreos</p> <p><b>A<sub>2</sub></b>: Colombia paga fletes aéreos de menor costo</p> <p><b>A<sub>3</sub></b>: Caducidad del ATPDEA</p> <p><b>A<sub>4</sub></b>: Establecimiento de relaciones comerciales con países del Medio Oriente</p> <p><b>A<sub>5</sub></b>: Mejor control de calidad, manejo de procesos estandarizados</p>	<p><b>F<sub>1</sub>A<sub>1</sub></b>: Llevar a cabo acuerdos entre el gobierno y empresas florícolas, especialmente las de mayor trayectoria, para fijar un pago equilibrado y no excesivo por fletes aéreos</p> <p><b>F<sub>2</sub>A<sub>2</sub></b>: Realizar reuniones entre representantes de organizaciones que otorgan certificaciones y aduanas, para llegar a acuerdos que beneficien a las florícolas en reducción del costo de fletes</p> <p><b>F<sub>3</sub>A<sub>3</sub></b>: Mantener buenas relaciones con instituciones financieras, para disponer de recursos económicos y hacer frente a la eliminación de aranceles al momento de exportar los productos</p> <p><b>F<sub>4</sub>A<sub>4</sub></b>: Entrenar al personal antiguo sobre temas relacionados con procesos, calidad y relaciones laborales; para que éste sirva de guía y ejemplo para los nuevos trabajadores</p> <p><b>F<sub>5</sub>A<sub>5</sub></b>: Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos productos, y en mejorar las características de los actuales; variedades únicas que prevalezcan sobre la competencia</p>	<p><b>D<sub>1</sub>A<sub>5</sub></b>: Desarrollar programas de reclutamiento efectivos con entidades reconocidas en el manejo de personal, y llevar a cabo la aplicación adecuada de las hojas estándar de trabajo</p> <p><b>D<sub>3</sub>A<sub>3</sub></b>: Descubrir e incursionar nichos de mercado europeos y asiáticos, posicionarse en los más rentables; y los ingresos que se obtengan canalizar hacia la compra de maquinaria</p> <p><b>D<sub>3</sub>A<sub>4</sub></b>: Empezar relaciones comerciales con países del Medio Oriente, que a pesar de no constituirse un mercado rentable mantiene constantes avances en cuanto a tecnología, la misma que se adquirirá para agilizar cada uno de los procesos productivos</p>

Fuente: Tabla anterior  
 Elaborado por: Grupo de investigadoras



## **2.5 Investigación de Campo**

### ***2.5.1 Problema***

“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. no cuenta con un Manual de Procesos Productivos y pretende precisar y mejorar las actividades en cada una de las áreas, es por ello que se considera como un punto de investigación para las postulantes; porque la elaboración del manual, servirá como instrumento y guía para disminuir desperdicios, tiempos y demoras al momento de llevar a cabo las actividades dentro del área productiva, logrando así una eficiente productividad y desarrollo empresarial beneficiando en sí a toda la organización en conjunto.

Entre los factores y causas que han dado lugar a su origen se encuentran la falta de una adecuada organización y un buen manejo de la información respecto a la operacionalización, dando como efecto operaciones incontrolables.

Otra causa es la ausencia de una gestión propicia de los procesos a través de la correcta identificación, análisis y clasificación de las actividades ejecutadas, y su efecto se enmarca en la obstaculización y dificultad para alcanzar el mejoramiento en las actividades y tareas desarrolladas.

Por último la falta de un control con relación a los mecanismos y acciones desarrolladas ha propiciado la inexistencia de índices satisfactorios en cuanto a la productividad y rendimiento, trayendo consigo la falta de un cumplimiento total y cabal e insatisfacción en las necesidades de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general).

## 2.5.2 Fuentes de Información

### 2.5.2.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación; son escritas durante el tiempo en el que se está estudiando. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar; ofrecen un punto de vista desde adentro de un evento en particular o período de tiempo que se analice.

**TABLA # 24: Descripción de Fuentes Primarias**

<b>DATOS PRIMARIOS</b>			
<b>ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>MÉTODOS DE CONTACTO</b>	<b>DIRIGIDO</b>	<b>INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>
Entrevista	Personal	Gerente Técnico	Cuestionario
Encuesta	Personal	Población o Universo	Cuestionario

**Fuente:** LEIVA, Francisco; Nociones de Metodología de la Investigación Científica

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### 2.5.2.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son reportes, comentarios, análisis y/o críticas indirectas sobre algún fenómeno es decir se trata de textos elaborados por autores que no protagonizaron o presenciaron el fenómeno en cuestión; se debe procurar que las fuentes secundarias consultadas y citadas sean veraces, confiables y objetivas. Estas fuentes incluyen libros, artículos académicos, catálogos, tesis, notas de prensa y materiales electrónicos.

**TABLA # 25: Descripción de Fuentes Secundarias**

<b>FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Libros</li><li>✓ Artículos académicos</li><li>✓ Tesis relacionadas con el tema de investigación</li></ul>
Material electrónico	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Expoflores</li><li>✓ BCE (Banco Central del Ecuador)</li></ul>

**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### ***2.5.3 Metodología de la Investigación***

#### ***2.5.3.1 Tipos de Investigación***

Para el proyecto de levantamiento de procesos productivos se aplicará los siguientes tipos de investigación:

##### ***2.5.3.1.1 Investigación descriptiva.***

Este tipo de investigación detalla la situación actual de la empresa a partir de la agrupación y ordenación de las actividades y procesos desarrollados dentro del área productiva de la florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

##### ***2.5.3.1.2 Investigación explicativa.***

El estudio explicativo no sólo se enfoca en la descripción de conceptos, sino además describe conceptos, fenómenos y establece relaciones entre conceptos, es así que están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Su relevancia consiste en la construcción de modelos que permitan esclarecer el porqué y el cómo de la elaboración de un manual de procesos productivos para que la empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. cuente con una base de mejoras para el desarrollo de las actividades, con el fin de ayudar a eliminar desperdicios, convirtiéndose en una empresa eficiente la cual satisfaga las necesidades de los clientes.

### ***2.5.3.2 Metodología***

#### ***2.5.3.2.1 Diseño no experimental.***

En el desarrollo del proyecto no se necesitará de ningún tipo de experimento o manipuleo de las variables independientes, únicamente la observación y el análisis de hechos serán elementos fundamentales para el diagnóstico de la situación real de la empresa.

#### ***2.5.3.3 Unidad de Estudio***

La investigación tendrá como objeto de estudio al personal que labora en las instalaciones relacionadas con el departamento de producción de la empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. ubicada en la parroquia Joseguango Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

##### ***2.5.3.3.1 Población o universo.***

La población o universo hace referencia a todo el conjunto de elementos finitos o infinitos de personas, casos o elementos con características comunes a los cuales se pretenderá investigar para conocer la información que apoyará el desarrollo de la investigación. La población del presente proyecto está conformada por el Gerente Técnico, jefes, supervisores y trabajadores que laboran en el departamento de producción de la finca florícola.

**CUADRO # 4: Unidad de Estudio**

<b>Integrantes</b>	<b>Número</b>
Gerente Técnico	1
Jefes de cada una de las áreas del departamento de producción	9
Supervisores del área de producción	9
Trabajadores de producción	117
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>

**Fuente:** Empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

Como se refleja en el cuadro # 4 el total de la población objeto de estudio será de 136 personas, quienes aportarán con la información necesaria durante el desarrollo del estudio de campo.

#### **2.5.3.3.2 Muestra.**

Es un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinada a suministrar información sobre la misma. Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra sólo podrán describirse en base a la población tomada como referencia.

En el proyecto a desarrollarse no se utilizará ningún tipo de muestra debido a que la población o universo no es un número representativo ni mayoritario, por ello se aplicará a todos los empleados y trabajadores internos de la empresa que intervienen en el área de producción.

### ***2.5.3.4 Métodos y Técnicas de Investigación***

#### ***2.5.3.4.1 Métodos teóricos.***

Permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, no observables directamente. Participan en la etapa de asimilación de hechos, fenómenos y procesos y en la construcción del modelo e hipótesis de investigación.

#### **✓ Método Inductivo**

En la investigación se aplicará este método debido a que se partirá de situaciones concretas para encontrar información y proceder a su análisis mediante el uso de un marco teórico general.

Una vez detectado el problema en la florícola se desarrollará un estudio intensivo sobre éste, desarrollando fundamentos acordes al tema establecido.

#### **✓ Método Histórico**

Permite obtener un conocimiento de los hechos actuales relacionándolos con épocas pasadas, para identificar las características presentes.

Este método se utilizará para conocer y describir la historia de la empresa florícola así como la trayectoria dentro del mercado local.

✓ **Método Analítico**

El análisis permite desglosar las distintas partes que constituyen los hechos y fenómenos para determinar su importancia, la interrelación, organización y el funcionamiento.

Este método será aplicable en el estudio de campo para identificar de forma más amplia los procesos productivos desarrollados dentro de la florícola; también será empleado durante el transcurso de la investigación que se llevará a cabo.

✓ **Método Sintético**

Reúne todos los elementos separados durante el análisis para llegar a un todo, es decir es el resultado al que se llega luego de una investigación sobre un determinado tema.

Este método se empleará en el desarrollo de las conclusiones, y en la redacción del informe final, en donde se evaluarán las actividades de producción de la empresa determinando las demoras presentes en la empresa.

**2.5.3.4.2 Métodos empíricos.**

✓ **Encuesta**

Es un método que permite obtener información mediante el uso de una técnica que se sirve de un cuestionario correctamente estructurado; se diferencia de la observación y entrevista debido a que el número de variables, dimensiones e indicadores obtenidos son mayores.

La encuesta se la realizará a la población ya determinada (miembros y personal interno del área productiva) con la finalidad de solucionar la problemática detectada en la empresa; utilizando como base un cuestionario. **(Véase Anexo # 2)**

## ✓ **Entrevista**

Es un método para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas el entrevistador y el entrevistado, utilizando como técnica la entrevista estructurada, en base a preguntas orales.

La entrevista se cumplirá de manera directa y verbal al Gerente Técnico de la florícola, con el fin de recopilar información acerca de la situación actual y el manejo dado dentro del área de producción. **(Véase Anexo # 3)**

### ***2.5.3.4.3 Métodos estadísticos.***

Para el procesamiento, análisis e interpretación de resultados se hará uso de la estadística descriptiva durante el desarrollo del estudio de campo.

La información recopilada será presentada en tablas de frecuencia y gráficos, para el análisis de los resultados obtenidos en la empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

### ***2.5.3.5 Instrumentos Aplicados***

#### ***2.5.3.5.1 Cuestionario.***

El cuestionario es una técnica que recoge información basado en un interrogatorio en el que las preguntas establecidas se plantean en un orden estructurado y se formulan con términos claros y entendibles, es útil porque permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de los resultados obtenidos.



Tanto para el desarrollo de la encuesta como para la entrevista se utilizará un cuestionario, el cual contendrá para el primer método una serie de preguntas cerradas afirmativas/negativas o de selección múltiple; mientras que para el segundo método se aplicará únicamente preguntas abiertas, brindando al entrevistado la oportunidad de contestar con mayor amplitud a las interrogantes formuladas por las investigadoras.

#### ***2.5.4 Análisis e Interpretación de Resultados***

Luego de haber aplicado la encuesta a la población o universo determinado de la empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., para la interpretación de resultados se utilizará un programa ofimático y específico en el área estadística, el cual permitirá lograr rapidez en la tabulación de datos, y obtención de tablas con sus respectivas gráficas; para en lo posterior realizar el análisis de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta, sustentando la elaboración del presente proyecto.

### 2.5.4.1 Análisis de la Entrevista

**TABLA # 26: Análisis de la Entrevista dirigida al Gerente Técnico de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿La empresa cumple con las metas y objetivos planteados?	Si las cumple en un 85%.
2. ¿En consideración a la inversión piensa que la empresa es rentable?	Si tomando en cuenta la rentabilidad de la industria florícola.
3. ¿Cree usted que los procesos ejecutados están acorde con la misión y visión de la empresa?	Si se ajustan plenamente.
4. ¿La capacidad instalada está en relación al volumen de producción?	No es todo, se requiere más capacidad en bodega y postcosecha.
5. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta la empresa al momento de ejecutar las actividades?	El ausentismo y rotación causan que no se logre cumplir con toda la ejecución de actividades.
6. De entre todas las actividades desarrolladas en el departamento de producción. ¿En cuáles considera Ud. que existen problemas?; sustente su respuesta.	En todas, como negocio es complicado; por ejemplo las plagas y enfermedades suben y bajan dependiendo del clima.
7. ¿Cree Ud. conveniente manejar registros para controlar los tiempos de las actividades correspondientes a la producción?	Si ya que se relaciona con instrumentos y por lo tanto con el bono monetario.
8. ¿Mediante que técnicas se lleva a cabo la inducción y formación al nuevo personal?	Visuales y orales.

9. ¿La productividad se calcula en base a un nivel de estándares fijados con relación al volumen de producción?	Si siempre en todos los casos.
10. ¿La cantidad de personal asignado para cada una de las áreas de producción se encuentran en cumplimiento con los requerimientos de la organización?	No siempre, depende mucho del ausentismo y vacantes existentes.
11. ¿Los desperdicios de materiales han generado elevados costos y pérdidas para la empresa?	Si, dependiendo de las causas.
12. ¿Cree Ud. conveniente evaluar el rendimiento de los trabajadores?	Si para ser más efectivo y para justificar mejor los bonos de rendimiento.
13. ¿La empresa entrega los pedidos en los límites de tiempos establecidos?	Si en un 90%. Antes que no cumplir con el tiempo es por disponibilidad de la flor.
14. ¿Considera necesario la elaboración de un Manual de Procesos Productivos que sirva como guía y mejora en el desarrollo de las diferentes actividades?	Si muy necesario pues permite fortalecer los pasos, secuencias y más aún de cada actividad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

### 2.5.4.2 Análisis de la Encuesta

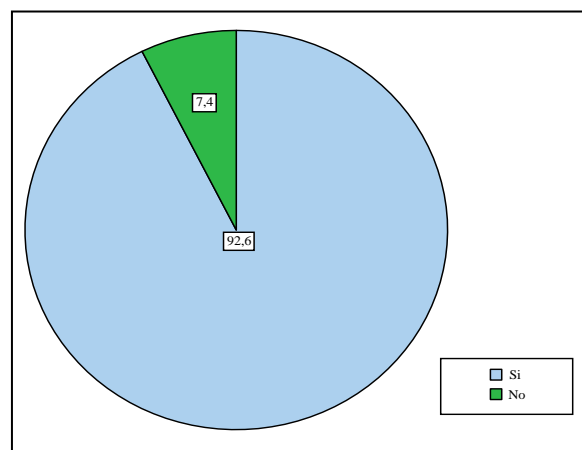
**PREGUNTA 1:** ¿Conoce de manera precisa y correcta cómo desarrollar las actividades dentro del área productiva a la que usted pertenece?

**CUADRO # 5: Conocimiento en el desarrollo de actividades**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	126	92,6
No	10	7,4
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 3: Conocimiento en el desarrollo de actividades**



**Fuente:** Cuadro anterior  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** Como se puede observar en la gráfica # 3 el 92,6% de las 136 personas encuestadas manifiestan que sí conocen de manera certera cómo ejecutar sus actividades; mientras que el 7,4% no tiene el conocimiento necesario para desarrollar las labores asignadas correspondientes al área de producción. Es así que la mayor parte del personal colaborador de la empresa si sabe desenvolverse en el cargo que ocupa, probablemente por el tiempo de antigüedad.

**PREGUNTA 2:** ¿Considera Ud. que la empresa asigna labores y responsabilidades al personal tomando en cuenta sus habilidades y experiencia?

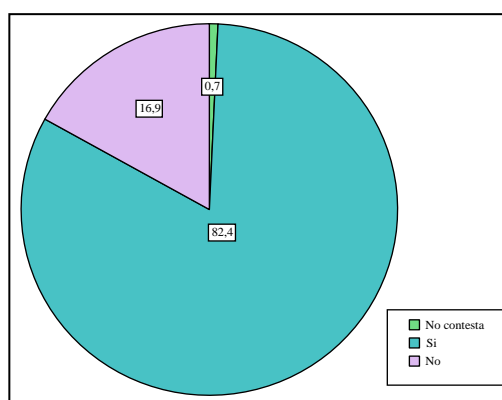
**CUADRO # 6: Asignación de labores en base a la experiencia del personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Si	112	82,4
No	23	16,9
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 4: Asignación de labores en base a experiencia y habilidades del personal**



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** Con relación al tema de asignación de labores, el 82,4% menciona que la empresa sí distribuye las responsabilidades a los trabajadores de acuerdo a su experiencia y habilidad personal, porque previo a la contratación se analiza el cargo y a la persona que lo va a ocupar, y tan sólo el 16,9% afirma que no ocurre tal situación. La experiencia y habilidades de cada persona son distintas, y en este aspecto la florícola ubica a la mayoría de trabajadores tomando en cuenta los dos factores ya antes mencionados.

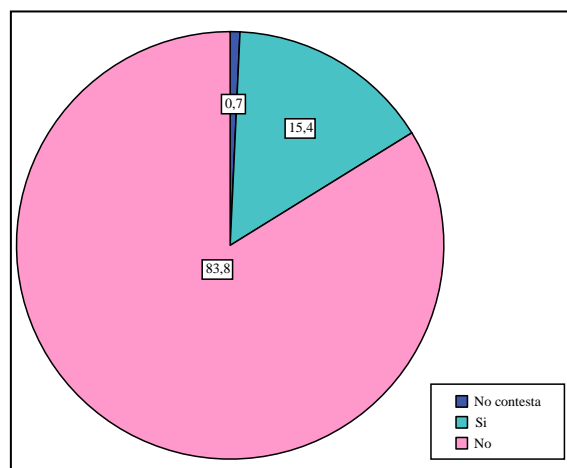
**PREGUNTA 3:** ¿Está Ud. de acuerdo con la rotación o cambio de personal de un área de producción a otra?

**CUADRO # 7: Rotación interna de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Si	21	15,4
No	114	83,8
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 5: Rotación interna de personal**



Fuente: Cuadro anterior  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** En cuanto a la rotación de personal entre áreas productivas el 15,4% sí está de acuerdo, y el 83,8% no considera como positivo el cambio de trabajadores de un área a otra. Un buen porcentaje del total de la población no comparte la idea de rotación interna de personal que acarrea consigo la falta de rapidez en la ejecución de actividades, porque no se encuentran suficientemente preparados para desempeñarse en los diferentes cargos que se les asigne, y por el ambiente laboral propio que se vive en cada área.

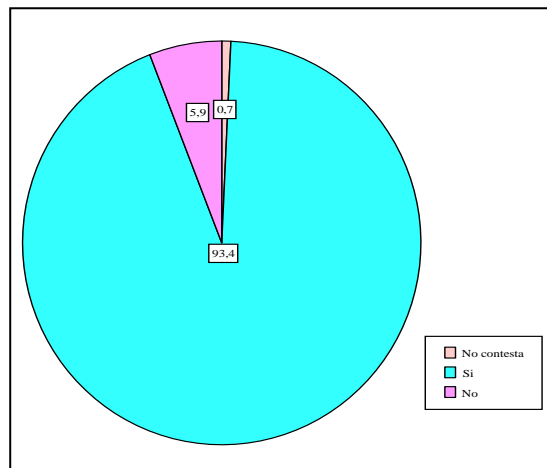
**PREGUNTA 4:** ¿La empresa le proporciona los implementos suficientes y necesarios para salvaguardar su protección integral y seguridad personal?

**CUADRO # 8: Dotación de implementos para seguridad personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Si	127	93,4
No	8	5,9
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 6: Dotación de implementos para seguridad personal**



Fuente: Cuadro anterior  
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** En la interrogante que se estableció con respecto a la dotación de EPP (equipos de protección personal), el 94,9% expresó que sí se le proporciona todos los implementos de seguridad; y el 3,7% opinó que no. Un porcentaje relativamente alto manifiesta que la empresa sí le entrega los equipos de seguridad y protección requeridos para ejecutar una determinada labor, porque la florícola mantiene una preocupación por el bienestar de su personal.

**PREGUNTA 5:** ¿Con qué frecuencia se debería dirigir al personal de producción las capacitaciones sobre temas relacionados con diversos ámbitos?

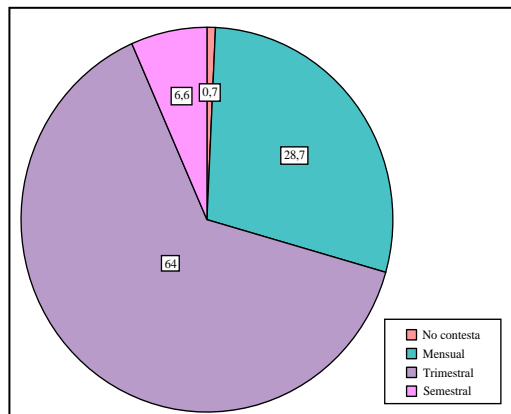
**CUADRO # 9: Frecuencia de capacitación dirigida al personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Mensual	39	28,7
Trimestral	87	64,0
Semestral	9	6,6
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 7: Frecuencia de capacitación dirigida al personal**



**Fuente:** Cuadro anterior

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** La frecuencia de las capacitaciones dirigidas al personal es otro punto de suma importancia; en cuanto a esto forma mensual manifiesta el 28,7% y trimestral el 64%. El mayor porcentaje optó por las capacitaciones cada trimestre, porque consideran que es un período no tan continuo, y un porcentaje menor escogió la alternativa capacitaciones mensuales.



**PREGUNTA 6:** ¿Cuántos días la empresa debería dirigir la etapa de formación e inducción al nuevo personal que se incorpore a ésta?

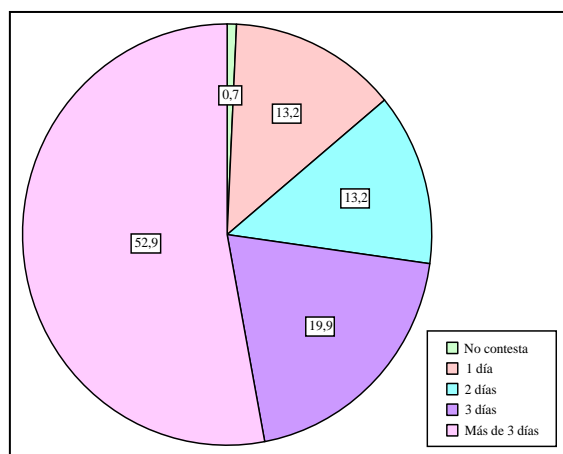
**CUADRO # 10: Formación e inducción para el nuevo personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
1 día	18	13,2
2 días	18	13,2
3 días	27	19,9
Más de 3 días	72	52,9
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 8: Formación e inducción para el nuevo personal**



Fuente: Cuadro anterior

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** Referente a la inducción al nuevo personal que se incorpore a la empresa; establece 3 días el 19,9% y más de 3 días el 52,9%. Más de la mitad de los encuestados mencionaron que la formación e inducción debe llevarse a cabo en un período mayor a 3 días, porque en este tiempo el nuevo personal asimilaría de mejor forma lo que debe realizar, sin embargo la empresa no dispone de un sistema adecuado y formal de inducción.

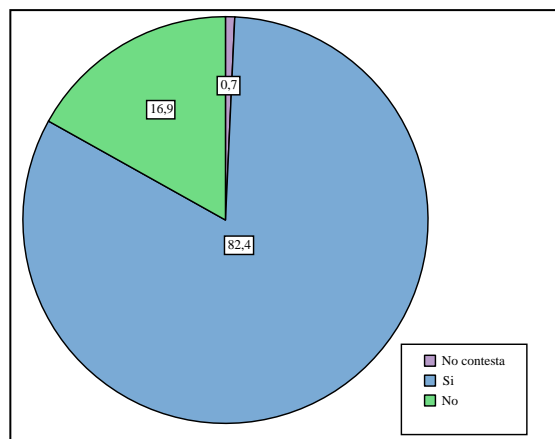
**PREGUNTA 7:** ¿Cree Ud. que el personal de producción tiene problemas al momento de ejecutar las actividades que se le designa?

**CUADRO # 11: Presencia de problemas en la ejecución de actividades**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Si	112	82,4
No	23	16,9
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 9: Presencia de problemas en la ejecución de actividades**



**Fuente:** Cuadro anterior  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis de Datos:** Con relación a la existencia de problemas durante la ejecución de actividades, el 82,4% afirma que sí existen problemas durante la ejecución de actividades, y el 16,9% opina que no. Es evidente que los trabajadores de la empresa sí tienen problemas de diferente tipo y por diversas razones al momento de ejecutar las labores asignadas, así lo expresa un gran porcentaje de encuestados.

**PREGUNTA 8:** ¿Cuál de los siguientes problemas pueden evidenciarse claramente dentro de la finca florícola?

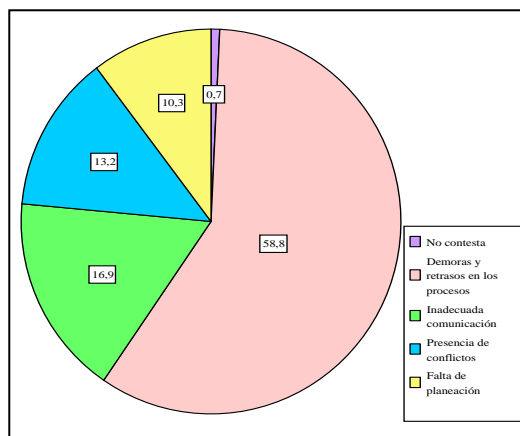
**CUADRO # 12: Descripción de problemas que se evidencian en la finca**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Demoras y retrasos en los procesos	80	58,8
Inadecuada comunicación	23	16,9
Presencia de conflictos	18	13,2
Falta de planeación	14	10,3
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 10: Problemas que se evidencian en la finca**



**Fuente:** Cuadro anterior

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis:** A la lista de problemas que son evidentes en la finca; las demoras y retrasos en los procesos se presentan con un 58,8%, e inadecuada comunicación del superior con los trabajadores al delegar las tareas el 17%. Del total de encuestados el mayor porcentaje revela que el problema son las demoras y retrasos en los procesos, lo que origina elevados costos para la empresa y poca rentabilidad.

**PREGUNTA 9:** De entre todos los procesos desarrollados en el departamento de producción. ¿En qué área considera Ud. que existen problemas?

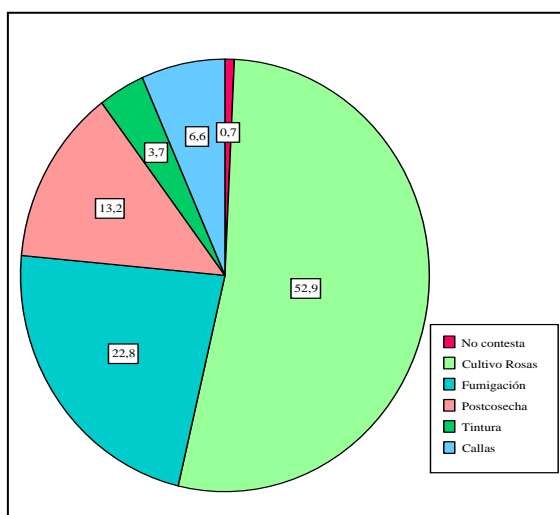
**CUADRO # 13: Áreas productivas que presentan problemas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No Contesta	1	0,7
Cultivo de Rosas	72	52,9
Fumigación	31	22,8
Postcosecha	18	13,2
Tintura	5	3,7
Calas	9	6,6
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 11: Áreas productivas que presentan problemas**



**Fuente:** Cuadro anterior

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis:** Con respecto a las áreas problemáticas de la empresa el 52,9% expresa el área de cultivo; el 22,8% fumigación; y el 13,2% postcosecha. El mayor porcentaje de encuestados coinciden en que el área de cultivo es la que presenta problemas, porque los procesos suelen ser más demorosos debido a que constantemente ingresa nuevo personal que no conoce a la perfección sus actividades, afectando a las demás áreas.

**PREGUNTA 10:** ¿De la siguiente lista seleccione una razón por la cual considera que existen problemas en los procesos productivos?

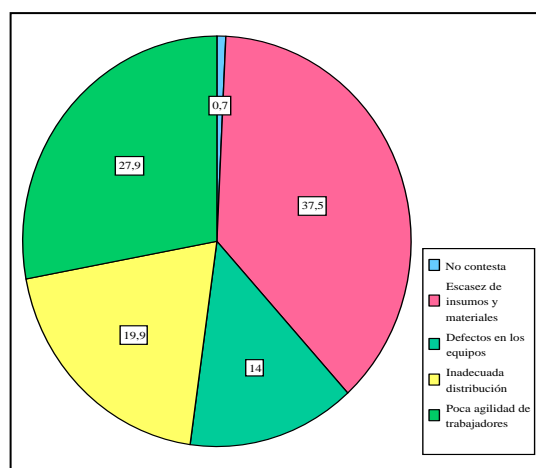
**CUADRO # 14: Causas a problemas en procesos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Escasez de insumos y materiales	51	37,5
Defectos en los equipos	19	14
Mala distribución	27	19,9
Bajo rendimiento de trabajadores	38	27,9
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 12: Causas a problemas en procesos**



**Fuente:** Cuadro anterior

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis:** Con respecto a las causas de los problemas presentes en los procesos productivos el 37,5% determina la escasez de insumos y materiales; 19,9 % mala distribución de la planta y el 27,9% establece el bajo rendimiento de los trabajadores. Un porcentaje mayoritario opina que la principal causa es la escasez de insumos y materiales, especialmente durante el proceso de cosecha correspondiente al área de cultivo.

**PREGUNTA 11:** ¿Considera usted que un Manual de Procesos Productivos, en el cual se describan todas y cada una de las actividades a desarrollarse en su trabajo, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?

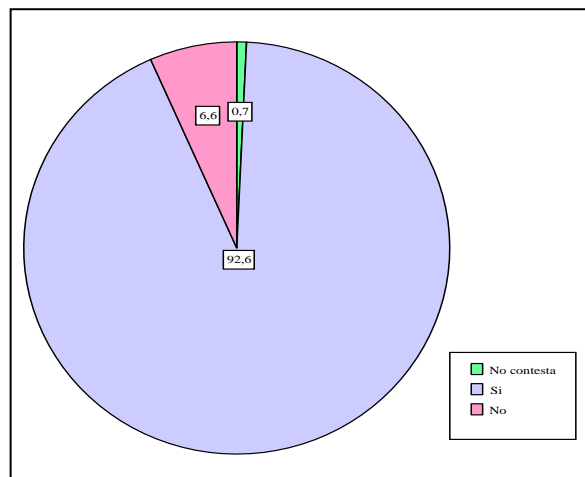
**CUADRO # 15: Elaboración del Manual de Procesos Productivos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
No contesta	1	0,7
Si	126	92,6
No	9	6,6
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**GRÁFICA # 13: Elaboración del Manual de Procesos Productivos**



**Fuente:** Cuadro anterior

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

**Análisis:** La pregunta clave hace referencia a la elaboración de un Manual de Procesos Productivos; 96,3% responde que sí está de acuerdo y el 2,9% opina que no. El tema de propuesta tiene gran acogida, así lo manifiesta una parte mayoritaria de encuestados, quienes opinan que el manual ayudaría en el mejoramiento de la producción, minimización de tiempos y serviría de instrumento guía en el desarrollo de los procesos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS**

#### **“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**

##### **3.1 Proceso de Producción**

Se denomina Proceso de Producción a la serie de actividades consecutivas y relacionadas entre sí, en donde las entradas (insumos) se someten a transformaciones para la obtención de salidas (productos), todo ello se lleva a cabo y es posible mediante el uso de una diversidad de recursos e implementación de controles.

El factor mano de obra es fundamental para la conversión, porque sin la fuerza de trabajo sería imposible que las empresas produzcan bienes, y aún es más necesaria en la prestación de la diversidad de servicios que se ofertan en el mundo actual. La maquinaria es esencial y complementaria para efectuar las actividades cotidianas de manera rápida, dando acceso para que el personal realice otras labores mientras las máquinas cumplen su función designada.

##### ***3.1.2 Sistema de Producción***

###### ***3.1.2.1 En base a su Finalidad***

En función de las características de los productos finales los sistemas de producción se clasifican en: primarios, secundarios y terciarios.

Tomando en cuenta que “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. es una entidad dedicada al cultivo y proceso de flor hasta culminar con el empaque del producto (rosas naturales y tinturadas, spray rosas y calas), se sitúa dentro del sector primario, debido a que en su mayoría las actividades desarrolladas tales como: la preparación del suelo, siembra y la cosecha son netamente agrícolas; y en lo que respecta a los demás procesos (hasta obtener los bonches de flor empacados) no existe mayor transformación, sino tan sólo un arreglo para mejorar la imagen del producto ante la vista del cliente.

Los productos de esta florícola son comercializados por la empresa que encabeza el grupo empresarial, “Florisol”, responsable de establecer contactos con los clientes para vender las distintas variedades de flor que se producen en las tres fincas (Florisol, Clarivel y Jardines Piaveri).

### ***3.1.2.2 En base a su Proceso (Categoría)***

Los sistemas de producción en cuanto a su proceso se dividen en: continuos, por proyectos, taller de trabajo, por lotes o intermitente y repetitivos o de flujo.

La empresa objeto de estudio maneja un sistema de producción continuo, y la planta se encuentra distribuida en forma lineal. Se habla de producción continua cuando las instalaciones son propicias para desarrollar flujos de operaciones secuenciales a raíz de que los insumos empleados suelen ser homogéneos. En sí los procesos productivos y el producto mismo se encuentra muy estandarizado, como consecuencia del manejo de altos volúmenes y mínima variabilidad en el bien terminado.

En “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., tomando en cuenta el producto estrella (rosa), en este caso el insumo viene a ser el patrón rosa que va a ser sembrado, el cual luego de haber transcurrido un cierto período de tiempo se cosecha, y con pequeños arreglos se obtiene un producto que cumple con todos los estándares de calidad dispuestos por el cliente.




La mano de obra que colabora en las empresas que trabajan bajo este sistema de producción ejecutan actividades similares y repetitivas para un mismo producto, aspecto claramente reflejado en la florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., a pesar de que en este tipo de flujo la velocidad del proceso es muy rápido, el personal directivo y de mandos medios debe detenerse a pensar en dar solución a la presencia de tiempos improductivos (muertos), reducción de desperdicios y costos, así como en una mayor preocupación y atención a los trabajadores para que rindan de mejor manera en sus labores cotidianas; conjuntamente con una correcta planificación de las actividades que repercutan en el buen manejo y desarrollo de los diferentes procesos productivos.

### **3.2 Formatos para el Diseño de los Procesos**

Los formatos a ser empleados en el diseño de procesos correspondientes a “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. son los que se mencionan a continuación:

- ✓ Cadena de Valor
- ✓ Caracterización del Proceso
- ✓ Descripción de Actividades
- ✓ Diagrama de Flujo
- ✓ Hoja de Trabajo Estándar (**Véase Anexo #4**)

El último formato mencionado se ubica en la parte correspondiente a anexos.

	<b>MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	
	<b>JARDINES PIAVERI</b> Cía. Ltda.	Revisión: _____ Aprobación: _____
		Pág. 1 de 7
<p><b>3.3 Generalidades</b></p> <p><b><i>3.3.1 Introducción</i></b></p> <p>En la actualidad las empresas han establecido como prioridad, el disponer de un compendio que recopile información válida y relevante relacionada con los procesos del área productiva, considerada como eje central y puntual en torno a la cual gira toda entidad.</p> <p>En concordancia con lo anterior se presenta a continuación un Manual de Procesos Productivos que ha sido elaborado para la empresa florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., con el fin de formalizar y esclarecer qué actividades se desarrollan y cómo se deben llevar a cabo cada una de ellas; documento que será de fácil manejo e interpretación para conocer de manera detallada cada uno de los procesos inmersos en la producción.</p> <p>Es importante recalcar que los procesos y subprocesos una vez diseñados, deberán ser sometidos a revisiones y actualizaciones posteriores, con el propósito de ajustar a las modificaciones futuras que se presenten dentro de la forma de ejecución de las distintas operaciones.</p>		



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

JARDINES PIAVERI  
Cía. Ltda.

Revisión:

Aprobación:

Pág. 2 de 7

### ***3.3.2 Objetivo***

El objetivo básico del Manual es presentar el conjunto de procesos productivos manejados por la empresa con los correspondientes subprocesos, que serán analizados, descritos y diagramados; fijando la secuencia e interrelación de las operaciones a seguirse para alcanzar una determinada actividad.

También este documento pretende servir de instrumento-guía para dirigir la formación e inducción al personal nuevo que se integre a la empresa, de manera que permita impartir a estos trabajadores el correcto procedimiento a seguirse en el desarrollo de cada una de las actividades. La estandarización de los procesos suele facilitar la determinación de rendimientos para el personal, y de igual forma conlleva al logro de metas trazadas, mejoramiento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de clientes (interno, externo) y de los mismos propietarios de la empresa.

### ***3.3.3 Alcance***

El diseño del Manual incluirá como fase inicial el levantamiento de la información concerniente a los procesos de producción, que se obtendrán a partir de las entrevistas a los encargados de las actividades y la visualización directa de las operaciones, posibilitando la construcción de un Mapa de Procesos generalizado de la empresa.



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

**JARDINES PIAVERI**  
**Cía. Ltda.**

Revisión:

Aprobación:

Pág. 3 de 7

La siguiente fase consiste en plasmar el levantamiento de procesos productivos empleando la Cadena de Valor por áreas y procesos, Caracterización del Proceso, Descripción de Actividades, Diagrama de Flujo y Hojas de Trabajo Estándar, este último medio facilitará la descripción minuciosa de cada uno de los subprocesos contenidos en los procesos propios de la florícola.

La importancia del Manual, radica en que permitirá agilizar los procesos, evitando demoras; reducción de costos y desperdicios al contar con personal preparado y consciente de lo que debe hacer; y si la empresa lo amerita emplear esta herramienta como un requerimiento adicional a la certificación FLO, debido a que la florícola cuenta con esta certificación desde el año 2001.

### **3.4 Mapa de Procesos**

Se ha diseñado el siguiente Mapa de Procesos para la empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., gráfica que conserva los tres eslabones de subsistemas, estratégicos, claves y de apoyo; y es la que se muestra a continuación:



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

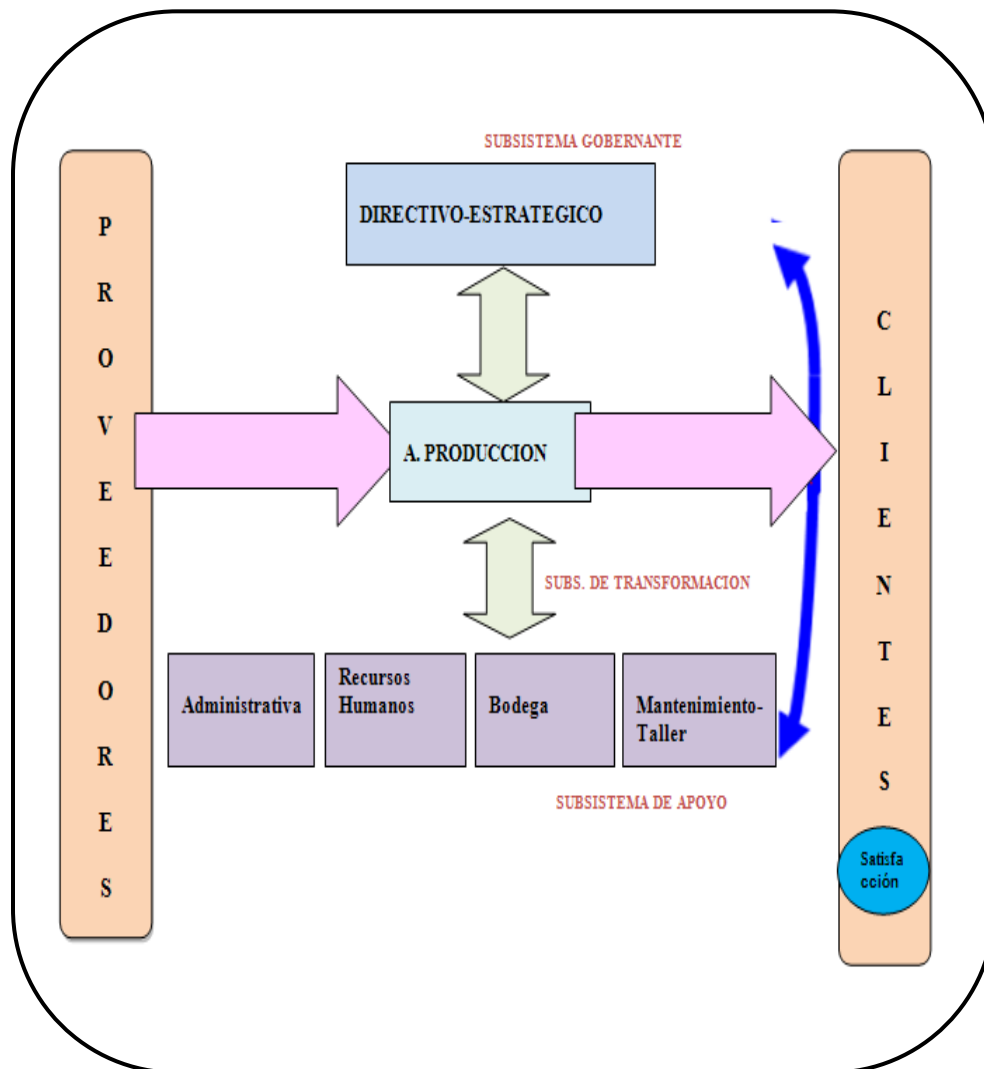
JARDINES PIAVERI  
Cía. Ltda.

Revisión:

Aprobación:

Pág. 4 de 7

**GRÁFICA # 14: Mapa de Procesos de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

JARDINES PIAVERI  
Cía. Ltda.

Revisión:

Aprobación:

Pág. 5 de 7

### 3.5 Codificación de Procesos

Para identificar a los procesos se utilizará la siguiente codificación:

#### *3.5.1 Macroprocesos*

Se identifican con una letra mayúscula en forma ascendente. El macroproceso (producción) se encuentra integrado por varias áreas, a las que se les designará con la letra mayúscula empleada en el macroproceso, seguido de un número arábigo manteniendo una secuencia ascendente.

#### *3.5.2 Procesos*

Se identifican con una letra mayúscula correspondiente al macroproceso, dos números arábigos, el primero corresponderá al área productiva responsable de desarrollar un determinado proceso, mientras que el segundo indicará al proceso mismo en orden ascendente.

#### *3.5.3 Subprocesos*

Se identifican con tres números arábigos, el primero hará referencia al área productiva a la cual pertenezca, mientras que el segundo señalará el proceso de donde se desprende, y el tercero indicará al subproceso, todo ello en secuencia ascendente.



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

JARDINES PIAVERI  
Cía. Ltda.

Revisión:

Aprobación:

Pág. 6 de 7

### 3.6 Representación de Procesos Productivos

#### 3.6.1 Cadena de Valor

##### 3.6.1.1 Área Productiva

La cadena de valor muestra los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas que giran en torno a la producción de la empresa, claramente identificables mediante el uso de la codificación que se detalló anteriormente.

##### 3.6.1.2 Procesos

En esta categoría la cadena de valor incluirá la denominación del proceso respectivo y los subprocesos que conlleven al logro de un determinado proceso.

#### 3.6.2 Caracterización de Procesos

A través de la caracterización de procesos es posible llegar a establecer los proveedores, insumos, la transformación requerida para obtener un producto y el cliente a quien va dirigido; además en la parte superior constará el nombre del proceso y el código con el que se le identifique.



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

JARDINES PIAVERI  
Cía. Ltda.

Revisión:

Aprobación:

Pág. 7 de 7

### ***3.6.3 Descripción de Actividades***

En esta parte se describirá de forma general y no tan detallada la secuencia de actividades que se deben seguir para cumplir un cierto proceso y la entidad responsable de efectuar cada una de ellas.

### ***3.6.4 Diagrama de Flujo de Procesos***

La representación gráfica se diseñará a través del uso de diagramas de flujo, que muestren la secuencia de procesos a desarrollarse dentro de cada una de las áreas productivas que maneja la empresa.

### ***3.6.5 Hojas de Trabajo Estándar***

A través del formato de la Hoja de Trabajo Estándar se detallará la secuencia de actividades necesarias para desarrollar un subproceso específico, incluyendo el tiempo expresado en minutos, las tareas, razones e ilustración por cada actividad; a más de contener el registro de cambios, consideraciones generales y de seguridad, definiciones de términos técnicos y los nombres de los responsables de la revisión y aprobación.





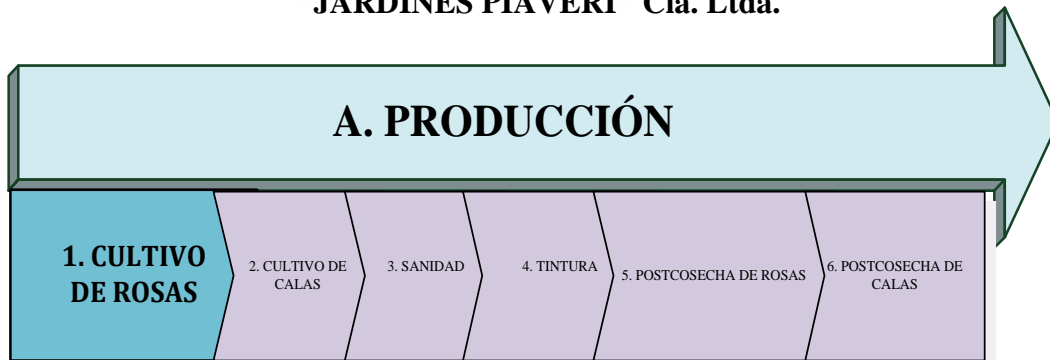
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: CULTIVO DE ROSAS

CÓDIGO: A.1

**GRÁFICA # 15: Cadena de Valor del Departamento de Producción de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



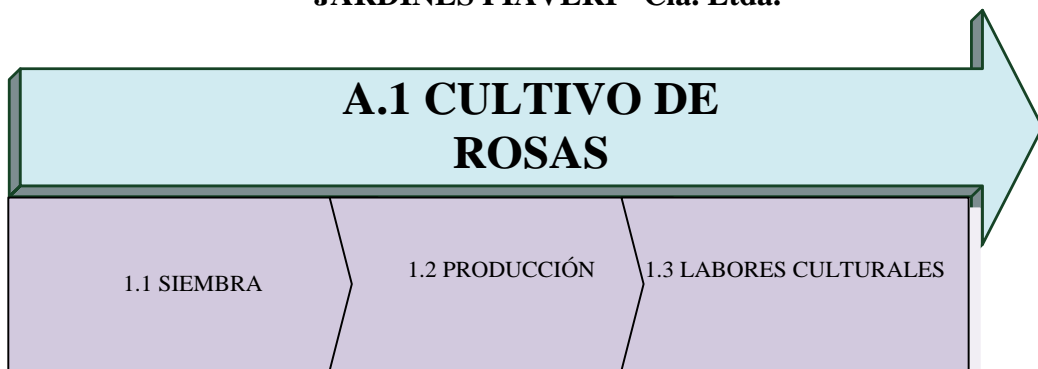
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: CULTIVO DE ROSAS

CÓDIGO: A.1

**GRÁFICA # 16: Cadena de Valor del Área de Cultivo de Rosas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



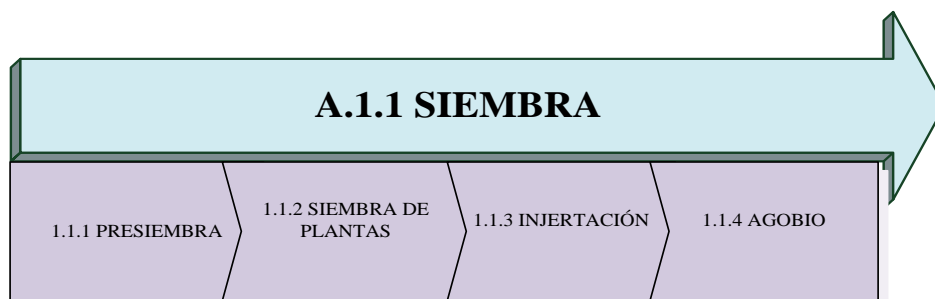
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: A.1.1

**GRÁFICA # 17: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Rosas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** SIEMBRA

**CÓDIGO:** A.1.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Terreno, tractor, abono, aspersores	Preparación de suelo	Terreno preparado para la siembra	A.1.1	
A.1.1		Cavadora de mano, pambiles, piolas, metro, marcador, azadón, humus	Formación de camas	Camas armadas	A.1.1	
A.1.1		Mangueras, pala, uniones, alambre	Colocación de mangueras en las camas	Mangueras instaladas en las camas	A.1.1	
A.1.1		Huequeador, marcador	Formación de agujeros en las camas	Agujeros para introducir los patrones	A.1.1	
A.1.1		Patrones, manguera, bomba de mochila	Recepción de patrones	Patrones listos para la siembra	A.1.1	
A.1.1		Micorriza, carretilla	Incorporación de micorriza en las camas	Camas abonadas	A.1.1	
A.1.1		Patrones, ducha de riego	Siembra de patrones	Patrones sembrados	A.1.1	
A.1.1		Canguro	Sacada de hojas	Patrones libres de hojas	A.1.1	
A.1.1		Navaja	Pelado de la corteza del tallo	Tallos sin una parte de su corteza	A.1.1	
A.1.1		Yemas, navaja	Colocación de yemas en el patrón	Yemas adheridas al patrón	A.1.1	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** SIEMBRA

**CÓDIGO:** A.1.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Personal contratado	Plástico	Amarre de plástico sobre los patrones injertados	Tallos de patrones cubiertos con plástico	A.1.1	
A.1.1		Canguro, parte de la escobilla	Sacada del plástico	Tallos de patrones sin plástico	A.1.1	
A.1.1		Alambre galvanizado	Colocación de alambre	Alambre templado para el agobio	A.1.1	
A.1.1		Patrones de 40 cm.	Agobio	Patrones doblados en dirección hacia el suelo	A.1.2	
A.1.1		Estacas, martillo	Colocación de estacas	Estacas para sostener a patrones agobiados	A.1.1	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: A.1.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de suelo	Tractorista
2	Formación de camas	Cultivo de Rosas
3	Colocación de mangueras en las camas	Cultivo de Rosas
4	Formación de agujeros en las camas	Cultivo de Rosas
5	Recepción de patrones	Cultivo de Rosas
6	Incorporación de micorriza en las camas	Cultivo de Rosas
7	Siembra de patrones	Cultivo de Rosas
8	Sacada de hojas	Cultivo de Rosas
9	Pelado de la corteza del tallo	Injertación (Personal contratado)
10	Colocación de yemas en el patrón	Injertación (Personal contratado)
11	Amarre de plástico sobre los patrones injertados	Injertación (Personal contratado)
12	Sacada del plástico	Cultivo de Rosas
13	Colocación de alambre	Cultivo de Rosas
14	Agobio	Cultivo de Rosas
15	Colocación de estacas	Cultivo de Rosas

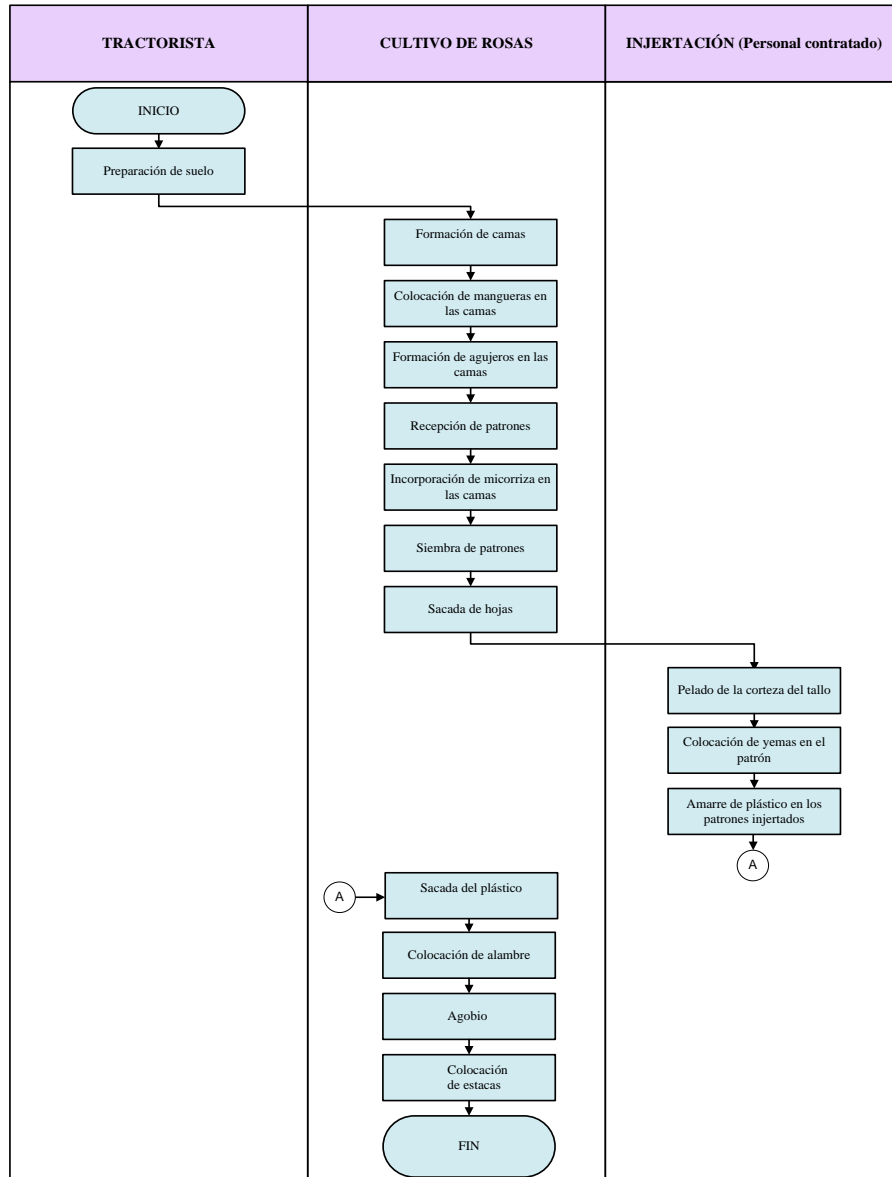


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: A.1.1





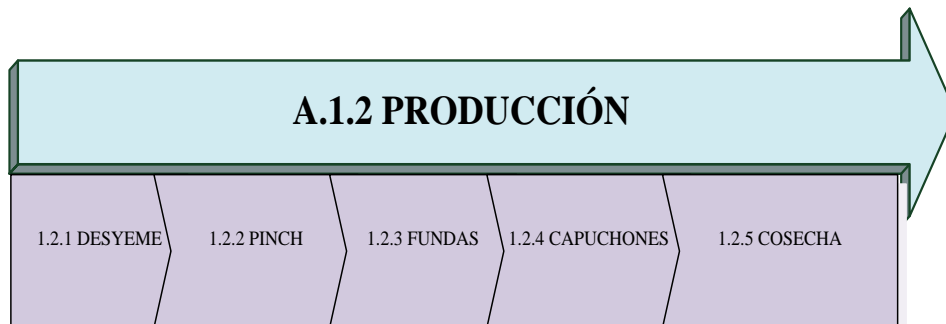
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.1.2

**GRÁFICA # 18: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Rosas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.1.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.1.2		Canguro, costal grande	Preparación de materiales	Materiales listos para iniciar el desyeme	A.1.2	
A.1.1		Canguro, plantas de rosas ya desarrolladas	Desyeme	Plantas libres de yemas	A.1.2	
A.1.2		Canguro, costal grande	Traslado del costal con la basura extraída	Bloques limpios	A.1.2	
A.1.2		Canguro, costal grande, tijera Felco N° 2	Preparación de materiales	Materiales listos para iniciar el pinch	A.1.2	
A.1.2		Canguro, tijera Felco N° 2	Pinch	Tallos productivos	A.1.2	
A.1.2		Canguro, tijera Felco N° 2	Erradicaciones de sanidad vegetal	Plantas sin enfermedad	A.1.2	
A.1.2		Costal grande	Traslado de los tallos cortados	Bloques limpios	A.1.2	
A.1.2		Coche de fundas, canguro	Preparación de materiales para la colocación de fundas	Materiales listos para la colocación de fundas	A.1.2	
A.1.2		Fundas	Colocación de fundas en los botones de las rosas	Botones cubiertos con fundas	A.1.2	
A.1.2		Canguro, capuchones	Preparación de materiales	Materiales listos para la colocación de capuchones	A.1.2	
A.1.2		Capuchones	Colocación de capuchones	Botones cubiertos con capuchones	A.1.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.1.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.1.2		Coche, jaulas, mallas, ganchos, tijera Felco N° 2, canguro, libreta, esfero, adhesivos	Preparación de materiales	Materiales listos para la cosecha	A.1.2	
A.1.2		Rosas	Selección del punto de corte	Botones identificados con el punto de corte correcto	A.1.2	
A.1.2		Tijera Felco N° 2, coche, jaulas	Corte de tallos	Tallos cortados	A.1.2	
A.1.2		Mallas, cuna, tijera Felco N° 2	Enmallado de rosas	Rosas enmalladas	A.1.2	
A.1.2		Adhesivo, gancho, libreta, esfero, cable vía	Envío de la malla	Tallos disponibles para tintura y postcosecha	A.4.1 A.5.1	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.1.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de materiales	Cosecha
2	Desyeme	Cosecha
3	Traslado del costal con la basura extraída	Cosecha
4	Preparación de materiales	Cosecha
5	Pinch	Cosecha
6	Erradicaciones de sanidad vegetal	Cosecha
7	Traslado de los tallos cortados	Cosecha
8	Preparación de materiales para la colocación de fundas	Fundas
9	Colocación de fundas en los botones de las rosas	Fundas
10	Preparación de materiales	Fundas
11	Colocación de capuchones	Fundas
12	Preparación de materiales	Cosecha
13	Selección del punto de corte	Cosecha
14	Corte de tallos	Cosecha
15	Enmallado de las rosas	Cosecha
16	Envío de la malla	Cosecha

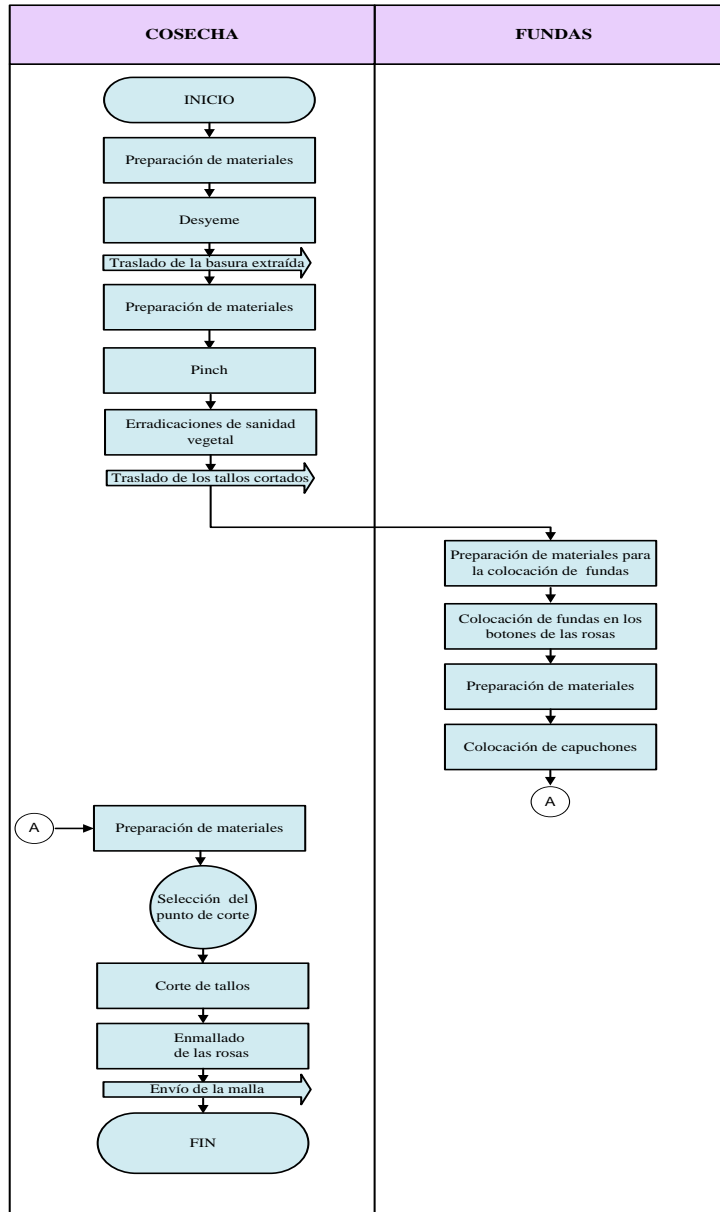


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.1.2





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO: A.1.3

**GRÁFICA # 19: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Rosas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

		MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS				
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
		NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO: A.1.3				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.1.3		Tridente	Tridentear la cama	Plantas oxigenadas	A.1.3	
A.1.3		Rueda o carrete, manguera, plazón, ducha	Preparación de materiales para el riego	Materiales listos para el riego	A.1.3	
A.1.3		Llave de paso, manguera, agua	Dar riego en las plantas	Plantas con humedad adecuada	A.1.3	
A.1.3		Escobilla, costal grande	Escobillado	Caminos de las camas libres de basura	A.1.3	
A.1.3		Costal grande	Recolección de basura	Bloques limpios	A.1.3	
A.1.3		Azadilla, abono (casarilla de café y compost)	Incorporación de materia orgánica en la cama	Plantas dotadas de vitaminas	A.1.3	
A.1.3		Azadón	Tapado de camas	Camas tapadas	A.1.3	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** LABORES CULTURALES **CÓDIGO:** A.1.3

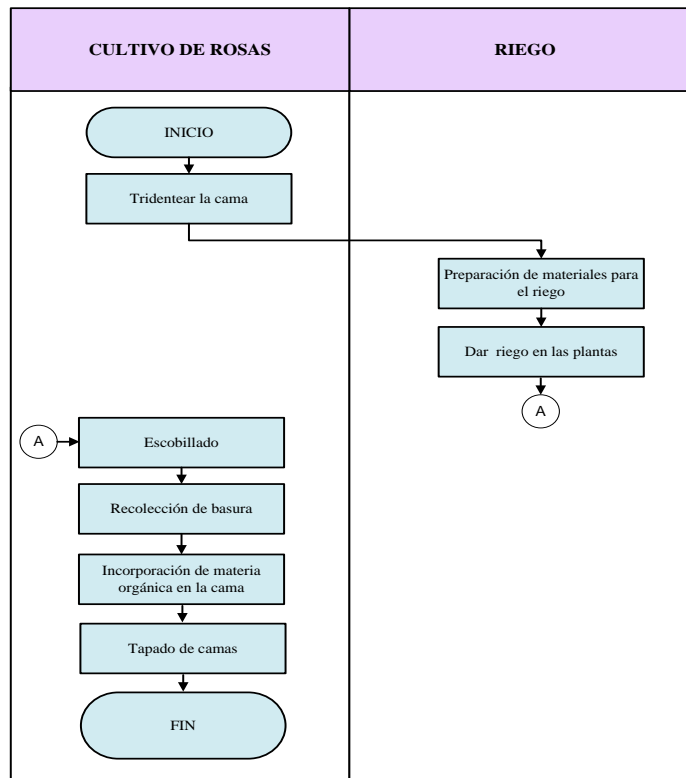
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Tridentear la cama	Cultivo de rosas
2	Preparación de materiales para el riego	Riego
3	Dar riego en las plantas	Riego
4	Escobillado	Cultivo de rosas
5	Recolección de basura	Cultivo de rosas
6	Incorporación de materia orgánica en la cama	Cultivo de rosas
7	Tapado de camas	Cultivo de rosas



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO: A.1.3







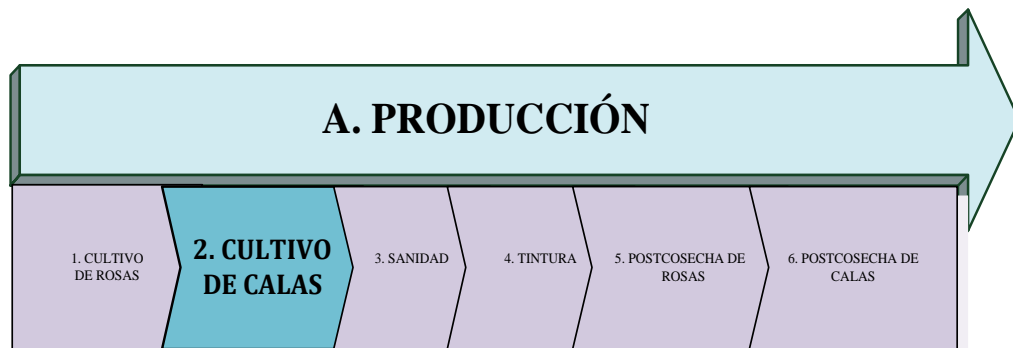
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: CULTIVO DE CALAS

CÓDIGO: A.2

**GRÁFICA # 20: Cadena de Valor del Departamento de Producción de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: CULTIVO DE CALAS

CÓDIGO: A.2

**GRÁFICA # 21: Cadena de Valor del Área Cultivo de Calas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: PROPAGACIÓN PLANTAS CÓDIGO: A.2.1

**GRÁFICA # 22: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Calas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PROPAGACIÓN PLANTAS CÓDIGO: A.2.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2.1		Punta de fierro, balde o lona	Recolección de rizomas	Rizomas recolectados	A.2.1	
A.2.1		Agua, gaveta	Lavado de rizomas	Rizomas limpios	A.2.1	
A.2.1		Fundas	Colocación de rizomas en las fundas	Fundas de rizomas para la propagación	A.2.1	
A.2.1		Productos desinfectantes de rizomas	Desinfección de rizomas	Rizomas desinfectados	A.2.1	
A.2.1		Vasos, cocineta, fierro	Formación de hoyos en los vasos	Vasos con hoyos	A.2.1	
A.2.1		Vasos, cloro, sustrato, bulbos	Propagación de rizomas	Rizomas propagados	A.2.1	
A.2.1		Gavetas, vasos con bulbos propagados	Colocación de vasos en las gavetas	Gavetas de vasos con bulbos propagados	A.2.1	
A.2.1		Periódico, plástico, zarán	Tapado de gavetas	Gavetas con cobertor	A.2.1	
A.2.1		Costal	Retiro de la cubierta de las gavetas	Gavetas sin cubierta	A.2.1	
A.2.1		Manguera, agua	Riego de agua sobre las plantas propagadas	Plantas humedecidas	A.2.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: PROPAGACIÓN PLANTAS CÓDIGO: A.2.1

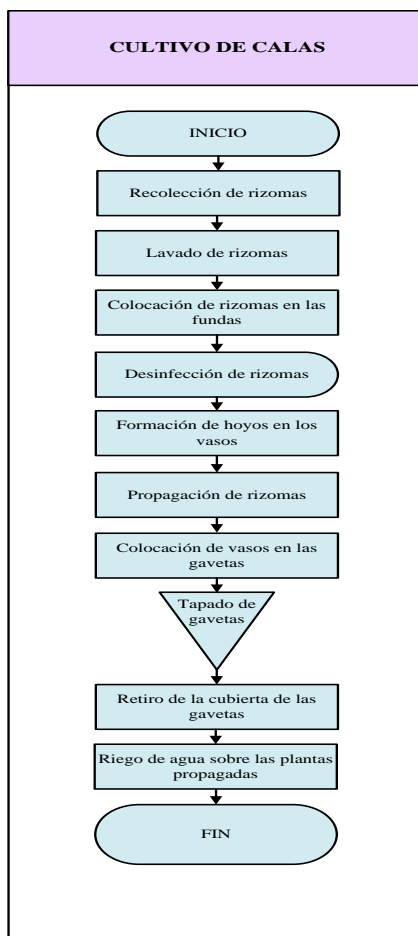
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Recolección de rizomas	Cultivo de Calas
2	Lavado de rizomas	Cultivo de Calas
3	Colocación de rizomas en las fundas	Cultivo de Calas
4	Desinfección de rizomas	Cultivo de Calas
5	Formación de hoyos en los vasos	Cultivo de Calas
6	Propagación de rizomas	Cultivo de Calas
7	Colocación de vasos en las gavetas	Cultivo de Calas
8	Tapado de gavetas	Cultivo de Calas
9	Retiro de la cubierta de las gavetas	Cultivo de Calas
10	Riego de agua sobre las plantas propagadas	Cultivo de Calas



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: PROPAGACIÓN PLANTAS CÓDIGO: A.2.1





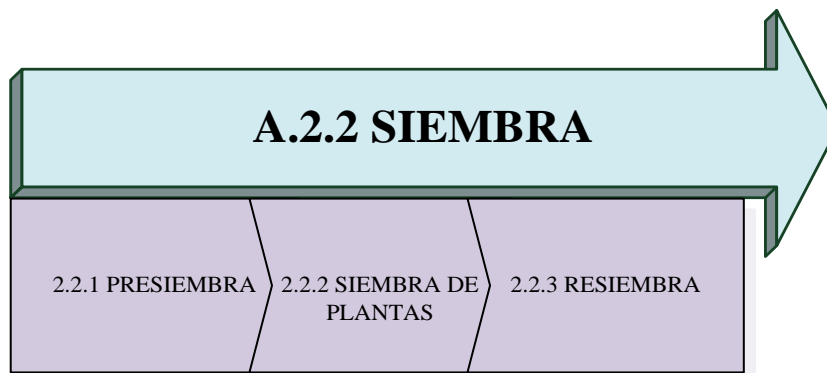
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: A.2.2

**GRÁFICA # 23: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Calas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** SIEMBRA

**CÓDIGO:** A.2.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2.2		Costal	Limpieza del terreno	Terreno libre de escombros	A.2.2	
A.2.2		Tractor	Arado del terreno	Terreno arado	A.2.2	
A.2.2		Azufre, rastra	Incorporación de azufre en el terreno	Terreno abonado para la siembra	A.2.2	
A.2.2		Pala, piola, tira de madera, aspersores	Formación de camas	Camas armadas	A.2.2	
A.2.2		Piola, azadilla	Formación de surcos	Surcos listos para la introducción de bulbos propagados	A.2.2	
A.2.2		Compost, yeso agrícola y azufre, micorriza, manguera, agua	Incorporación de materia orgánica	Plantas fertilizadas	A.2.2	
A.2.1		Vasos con bulbos propagados	Siembra	Bulbos sembrados	A.2.3	
A.2.2		Tira de madera	Formación de agujeros	Hoyos formados en el suelo	A.2.2	
A.2.2		Vasos de bulbos propagados y gavetas	Resiembra	Bulbos resembrados	A.2.3	





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: A.2.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Limpieza del terreno	Cultivo de Calas
2	Arado del terreno	Tractorista
3	Incorporación de azufre en el terreno	Cultivo de Calas
4	Formación de camas	Cultivo de Calas
5	Formación de surcos	Cultivo de Calas
6	Incorporación de materia orgánica	Cultivo de Calas
7	Siembra	Cultivo de Calas
8	Formación de agujeros	Cultivo de Calas
9	Resiembra	Cultivo de Calas

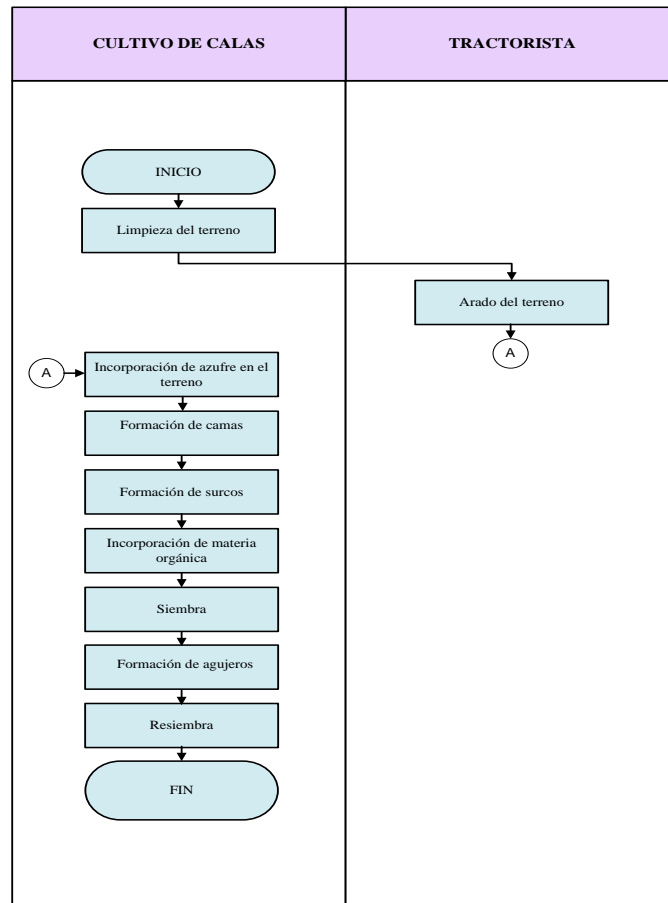


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: A.2.2





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.2.3

**GRÁFICA # 24: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Calas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** PRODUCCIÓN

**CÓDIGO:** A.2.3

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2.3		Costal, tijera Felco N° 2	Destoconado	Tallos libres de enfermedad	A.2.3	
A.2.3		Costal, tijera Felco N° 2	Sacada de hojas	Camas libres de hojas secas	A.2.3	
A.2.3		Azadilla-rastrillo, costal	Eliminación de hierba	Caminos de las camas sin hierbas	A.2.3	
A.2.3		Costal	Traslado de desechos	Válvulas limpias	A.2.3	
A.2.2		Calas	Cosecha de calas	Tallos cosechados	A.2.3	
A.2.3		Cuchillo, tachos	Selección de tallos	Tallos óptimos para el enmalle	A.2.3	
A.2.3		Cuna, mallas, ganchos, cuchillo, tachos, libreta, esfero	Enmalle de tallos	Mallas de tallos de calas	A.2.3	
A.2.3		Coche, tachos	Traslado de mallas a postcosecha	Mallas listas para la inmersión	A.6.1	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.2.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Destoconado	Cosecha
2	Sacada de hojas	Cosecha
3	Eliminación de hierba	Cosecha
4	Traslado de desechos	Cosecha
5	Cosecha de calas	Cosecha
6	Selección de tallos	Cosecha
7	Enmalle de tallos	Enmallador
8	Traslado de mallas a postcosecha	Cochero

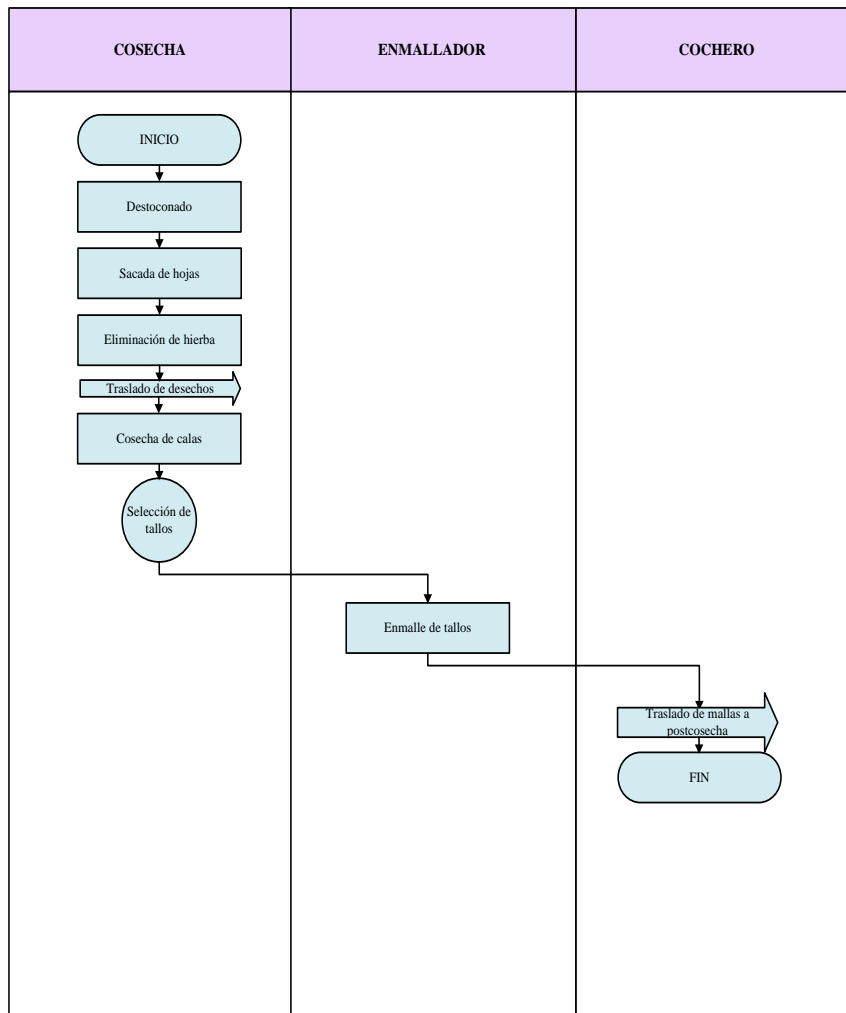


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: A.2.3





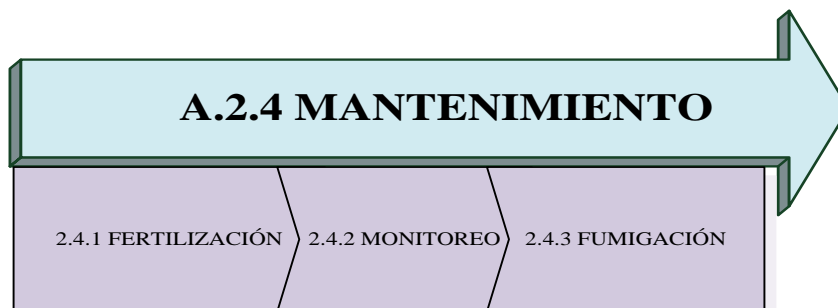
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: MANTENIMIENTO

CÓDIGO: A.2.4

**GRÁFICA # 25: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Calas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** MANTENIMIENTO

**CÓDIGO:**A.2.4

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
					Interno	Externo
A.2.4		Fertilizante, plantas	Aplicación del fertilizante en las plantas	Plantas con fertilizante para su desarrollo	A.2.4	
A.2.4		Hojas de registro de monitoreo de plagas y enfermedades, lupa, esfero azul, esfero negro	Revisión de plagas y enfermedades	Hoja de monitoreo con datos de severidad por áreas	A.2.4	
A.2.4		Hoja de monitoreo y la de registro, calculadora, esfero	Cálculo de índices	Hoja de registro con datos totales por válvulas	Jefe del Área	
A.2.4		Hoja del programa de fumigación, agua, probetas, frascos de productos químicos, marcador, coche	Pesaje de producto líquido	Productos líquidos pesados	A.2.4	
A.2.4		Hoja del programa de fumigación, fundas, marcador, balanza electrónica, coche	Pesaje de producto en polvo	Productos en polvo pesados	A.2.4	
A.2.4		Coche con los productos pesados	Traslado del coche con los productos hacia la válvula de fumigación	Productos listos para preparar la mezcla	A.2.4	
A.2.4		Pijama de aplicación	Colocación de parte del EPI (pijama)	Fumigadores con ropa cómoda y liviana	A.2.4	
A.2.4		Coche, tanques, bombas, lanzas, visores y mangueras	Retiro de equipos de fumigación	Equipos de fumigación para llevar al bloque	A.2.4	
A.2.4		Coche, tanques, bombas, lanzas, visores y mangueras	Traslado de equipos a la válvula	Equipos de fumigación dentro de la válvula	A.2.4	





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: MANTENIMIENTO

CÓDIGO: A.2.4

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2.4		Compartimiento para evitar derrames, tanque de 500 litros, mangueras, agua, plazón	Preparación de materiales para la fumigación en la válvula	Materiales listos para empezar la aplicación	A.2.4	
A.2.4		Pantalón y chompa impermeable, mascarilla media cara, casco de protección con pantalla y guantes de caucho	Colocación de equipos de protección (EPI)	Fumigadores correctamente equipados	A.2.4	
A.2.4		Aguilón, agua, teflón	Preparación de lanzas para la aplicación	Material imprescindible para desarrollar una correcta fumigación	A.2.4	
A.2.4		Conductímetro, hoja del programa de fumigación, esfero, tanque con agua	Medir la conductividad del agua	Dato de la conductividad del agua	A.2.4	
A.2.4		Ácido cítrico, hoja del programa diario de fumigación	Colocar el ácido cítrico en el tanque	Agua regulada el pH	A.2.4	
A.2.4		Coadyuvante, probeta	Añadir el coadyuvante	Agua dispersada para empezar la preparación del producto	A.2.4	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** MANTENIMIENTO      **CÓDIGO:**A.2.4

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2.4		Probeta, tanque con agua, productos pesados	Añadir el producto pesado	Mezcla lista	A.2.4	
A.2.4		Conductivímetro, frasco de agua destilada	Medir la conductividad del producto ya preparado	Dato de la conductividad del producto preparado	A.2.4	
A.2.4		Papel pH, hoja del programa diario de fumigación	Medir el nivel de pH	Producto regulado el pH	A.2.4	
A.2.4		Bomba de aplicación de fumigación, agua, manguera, manómetro	Conectar la bomba de aplicación de fumigación	Máquina preparada para la fumigación	A.2.4	
A.2.4		Cartelera de registro, reloj, marcador	Registro de fumigación	Cartelera con datos registrados	Trabajadores y empleados	
A.2.4		Bomba, lanzas, producto preparado, calas	Aplicación	Calas fumigadas	A.2.4	
A.2.4		Cartelera de registro, reloj, marcador	Registro de fumigación	Cartelera con datos registrados	Trabajadores y empleados	
A.2.4		Balde, tacho con producto residual	Manejo del producto sobrante	Recipiente con producto sobrante	A.2.4	
A.2.4		Coche, agua	Traslado de materiales y equipos hacia el establo	Materiales seguros en el establo	A.2.4	
A.2.4		Ducha, escoba, detergente, agua, plancha de lavar	Lavado de equipo de protección	Trajes limpios para una posterior aplicación	A.2.4	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** MANTENIMIENTO

**CÓDIGO:** A.2.4

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Aplicación del fertilizante en las plantas	Cultivo de Calas
2	Revisión de plagas y enfermedades	Monitoreadores
3	Cálculo de índices	Monitoreadores
4	Pesaje de producto líquido	Fumigadores
5	Pesaje de producto en polvo	Fumigadores
6	Traslado del coche con los productos hacia la válvula de fumigación	Fumigadores
7	Colocación de parte del EPI (pijama)	Fumigadores
8	Retiro de equipos de fumigación	Fumigadores
9	Traslado de equipos a la válvula	Fumigadores
10	Preparación de materiales para la fumigación en la válvula	Fumigadores
11	Colocación de equipos de protección (EPI)	Fumigadores
12	Preparación de lanzas para la aplicación	Fumigadores
13	Medir la conductividad del agua	Fumigadores
14	Colocar el ácido cítrico en el tanque	Fumigadores
15	Añadir el coadyuvante	Fumigadores



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: MANTENIMIENTO

CÓDIGO: A.2.4

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
16	Añadir el producto pesado	Fumigadores
17	Medir la conductividad del producto ya preparado	Fumigadores
18	Medir el nivel de pH	Fumigadores
19	Conectar la bomba de aplicación de fumigación	Fumigadores
20	Registro de fumigación	Fumigadores
21	Aplicación	Fumigadores
22	Registro de fumigación	Fumigadores
23	Manejo del producto sobrante	Fumigadores
24	Traslado de materiales y equipos hacia el establo	Fumigadores
25	Lavado de equipo de protección	Fumigadores

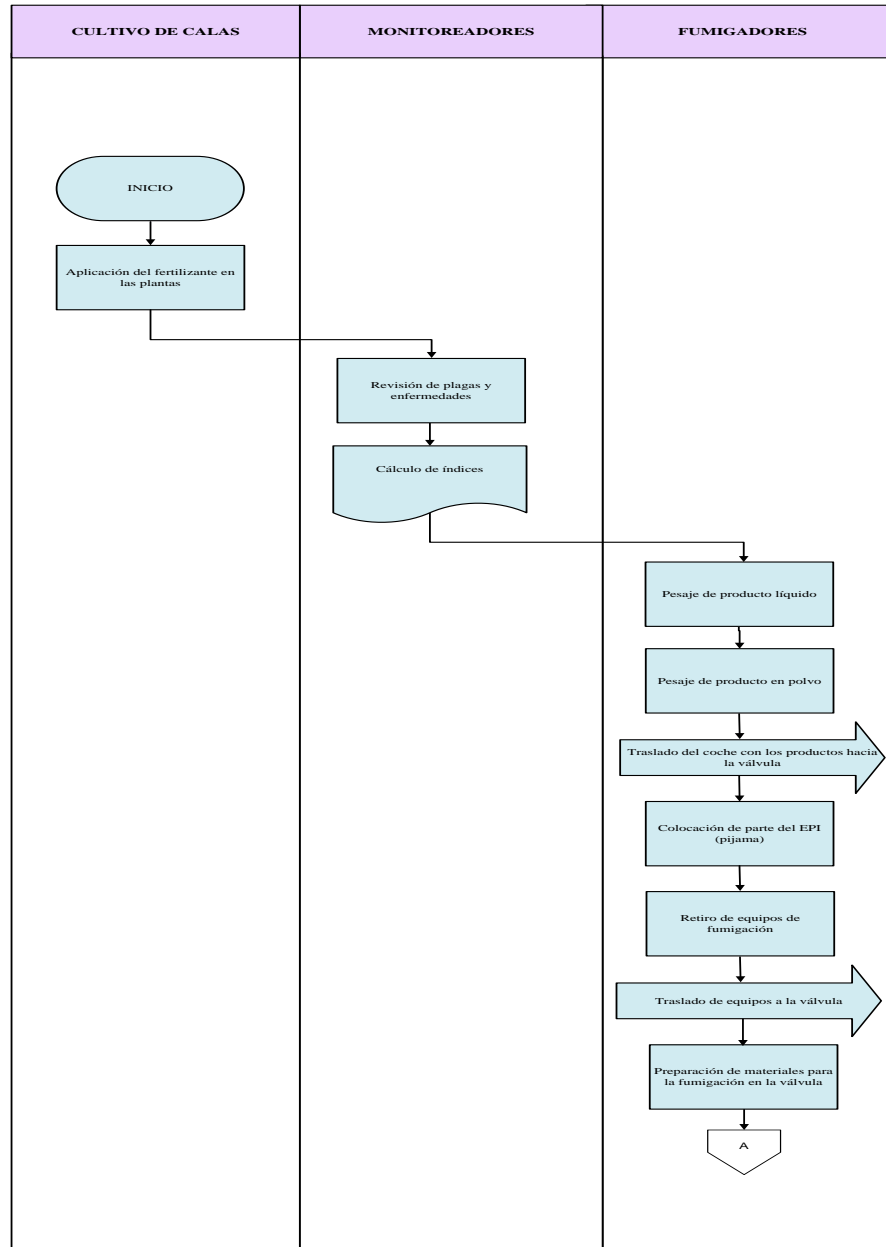


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: MANTENIMIENTO

CÓDIGO: A.2.4



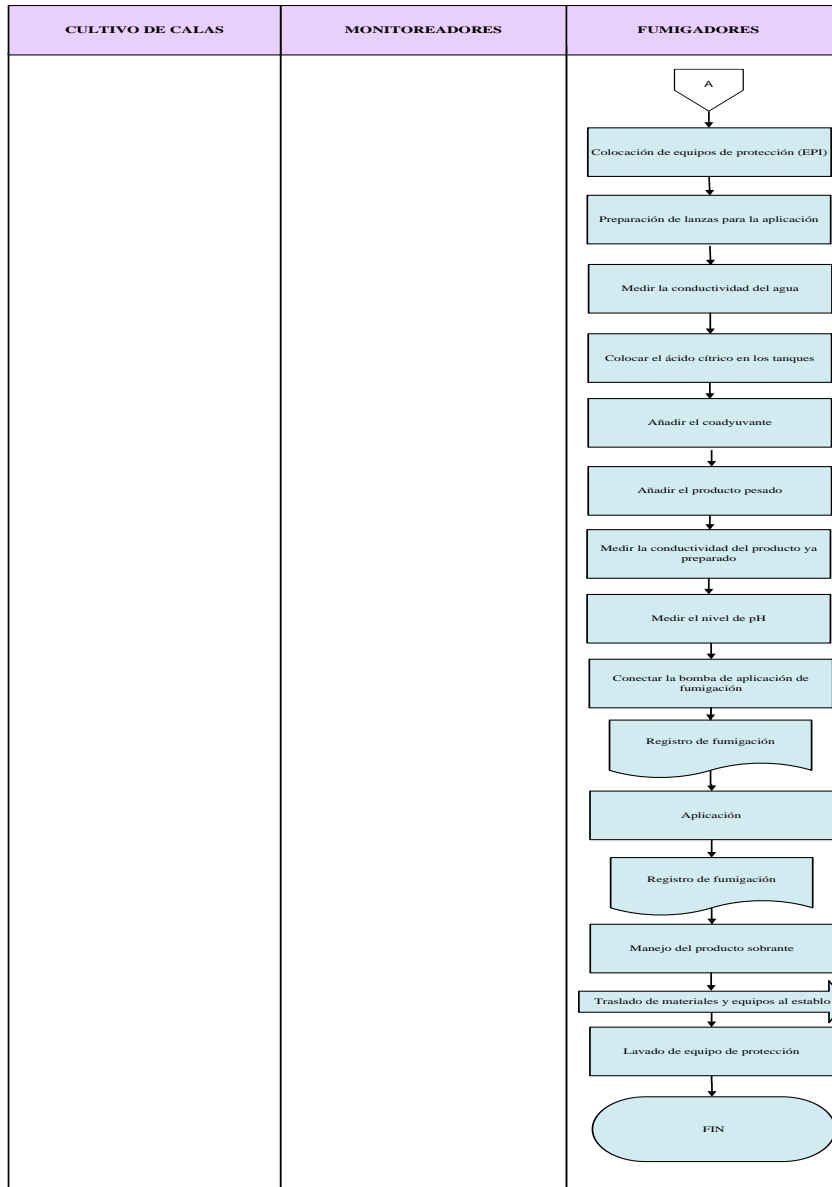


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: MANTENIMIENTO

CÓDIGO: A.2.4





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO: A.2.5

**GRÁFICA # 26: Cadena de Valor de Procesos del Área Cultivo de Calas de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO: A.2.5

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2.5		Escobilla	Escobillado	Caminos libres de basura y de piedras	A.2.5	
A.2.5		Costal	Traslado de desechos	Válvulas limpias	A.2.5	
A.2.5		Manguera, bayoneta, plazón, ducha	Preparación de materiales para el riego	Materiales disponibles para el riego	A.2.5	
A.2.5		Llave de paso, manguera, agua	Riego en las plantas	Calas humedecidas	A.2.5	





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO:A.2.5

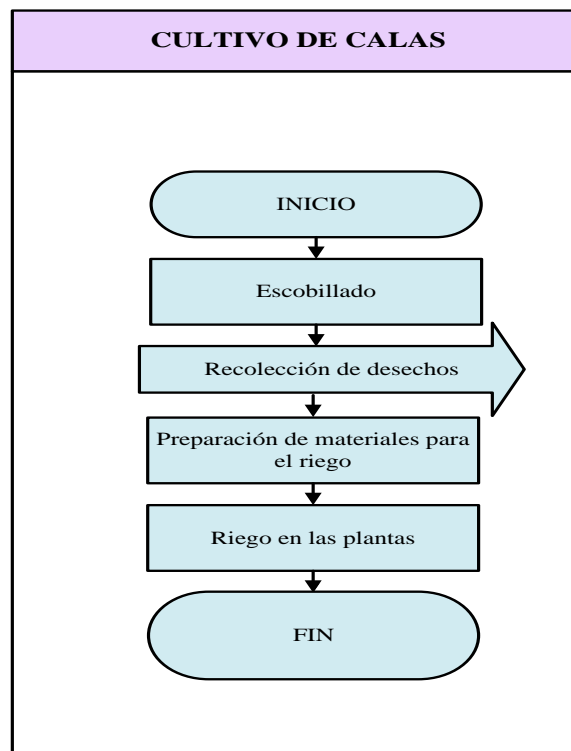
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Escobillado	Cultivo de calas
2	Traslado de desechos	Cultivo de calas
3	Preparación de materiales para el riego	Cultivo de calas
4	Riego en las plantas	Cultivo de calas



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: LABORES CULTURALES CÓDIGO: A.2.5





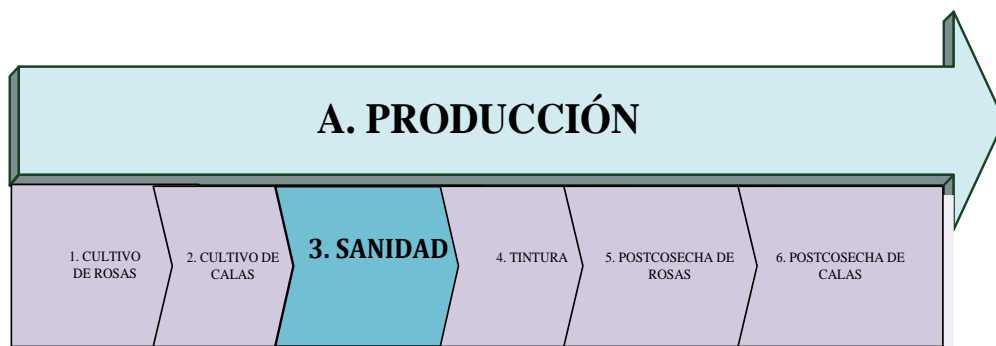
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: SANIDAD

CÓDIGO: A.3

**GRÁFICA # 27: Cadena de Valor del Departamento de Producción de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



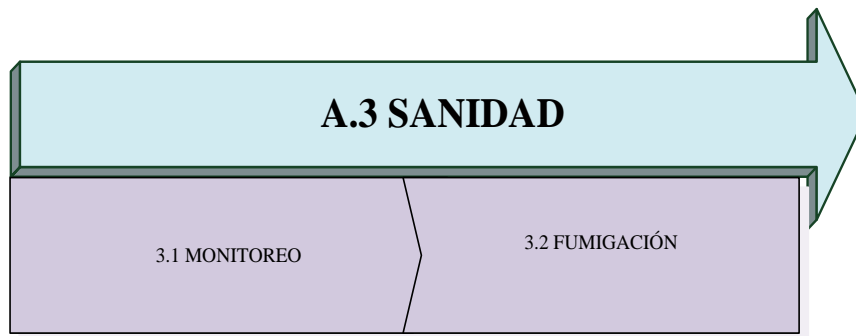
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: SANIDAD

CÓDIGO: A.3

**GRÁFICA # 28: Cadena de Valor del Área Sanidad de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



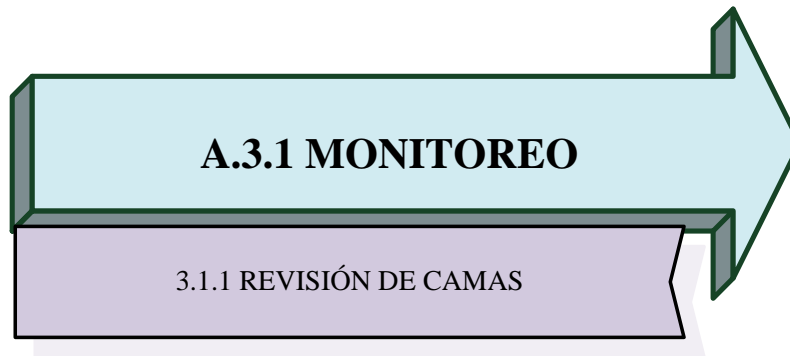
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: MONITOREO

CÓDIGO: A.3.1

**GRÁFICA # 29: Cadena de Valor de Procesos del Área Sanidad de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** MONITOREO

**CÓDIGO:** A.3.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.3.1		Hojas de registro de monitoreo de plagas y enfermedades, lupa, esfero azul y negro	Revisión de plagas y enfermedades	Hoja de monitoreo con datos de severidad por áreas	A.3.1	
A.3.1		Hoja de monitoreo y la de registro, calculadora, esfero	Cálculo de índices	Hoja de registro con datos totales por bloques	Jefe del Área	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: MONITOREO

CÓDIGO: A.3.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Revisión de plagas y enfermedades	Mantenimiento
2	Cálculo de índices	Mantenimiento

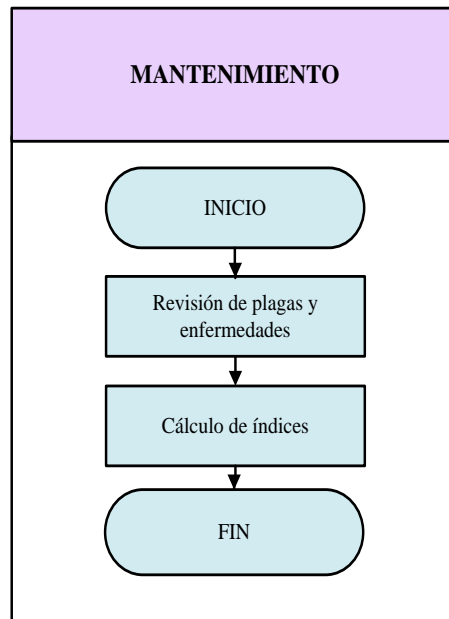


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: MONITOREO

CÓDIGO: A.3.1







## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: FUMIGACIÓN

CÓDIGO: A.3.2

**GRÁFICA # 30: Cadena de Valor de Procesos del Área Sanidad de  
“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** FUMIGACIÓN

**CÓDIGO:** A.3.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.3.2		Aguilones, agua, balde	Lavado de aguilones	Aguilones libres de residuos	A.3.2	
Comedor		Mesa, cubiertos, platos	Tomar el desayuno	Fumigadores fortalecidos	A.3.2	
A.3.2		Pijama de aplicación	Colocación de parte del EPI (pijama)	Fumigadores con ropa cómoda y liviana para iniciar la labor	A.3.2	
A.3.2		Coche, tanques, bombas, lanzas, visores y mangueras	Retiro de equipos de fumigación	Equipos de fumigación para llevar al bloque	A.3.2	
A.3.2		Coche, tanques, bombas, lanzas, visores y mangueras	Traslado de equipos al bloque	Equipos de fumigación dentro del bloque	A.3.2	
A.3.2		Compartimiento para evitar derrames, tanque de 500 litros, mangueras, agua, plazón	Preparación de materiales para la fumigación en el bloque designado	Materiales listos para dar inicio a la aplicación	A.3.2	
A.3.2		Pantalón y chompa impermeable, mascarilla media cara, casco de protección con pantalla y guantes de caucho	Colocación de equipos de protección (EPI)	Fumigadores puestos el EPI	A.3.2	
A.3.2		Aguilón, agua, teflón	Preparación de lanzas para la aplicación	Material imprescindible preparado para desarrollar la fumigación	A.3.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** FUMIGACIÓN

**CÓDIGO:** A.3.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.3.2		Puerta, control	Cierre de puerta y colocación de control de ingreso	Señales instaladas para indicar el no ingreso de personas al bloque	A.3.2	
A.3.2		Cortinas, manivelas	Manejo de cortinas	Bloque con cortinas cerradas	A.3.2	
A.3.2		Bomba de aplicación de fumigación, agua, manguera, manómetro	Conectar la bomba de aplicación de fumigación	Máquina preparada para la fumigación	A.3.2	
A.3.2		Bomba, lanzas, producto preparado, plantas	Aplicación	Rosas fumigadas	A.3.2	
A.3.2		Coche, probeta, palo de medida, tanque, manguera	Traslado de equipos y materiales al siguiente bloque	Materiales disponibles para ser utilizados en la siguiente aplicación	A.3.2	
A.3.2		Balde, producto residual	Manejo del producto sobrante	Recipiente con producto sobrante	A.3.2	
A.3.2		Coche, agua	Traslado de materiales y equipos hacia el establo	Materiales guardados en el establo	A.3.2	
A.3.2		Escoba, detergente, agua	Lavado de equipo de protección	Trajes limpios para una posterior aplicación	A.3.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: FUMIGACIÓN

CÓDIGO: A.3.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Lavado de aguilonos	Ayudante de equipos
2	Tomar el desayuno	Fumigadores
3	Colocación de parte del EPI (pijama)	Fumigadores
4	Retiro de equipos de fumigación	Ayudante de equipos
5	Traslado de equipos al bloque	Ayudante de equipos
6	Preparación de materiales para la fumigación en el bloque designado	Ayudante de equipos
7	Colocación de equipos de protección (EPI)	Fumigadores
8	Preparación de lanzas para la aplicación	Fumigadores
9	Cierre de puerta y colocación de control de ingreso	Ayudante de equipos
10	Manejo de cortinas	Fumigadores
11	Conectar la bomba de aplicación de fumigación	Fumigadores
12	Aplicación	Fumigadores
13	Traslado de equipos y materiales al siguiente bloque	Ayudante de equipos
14	Manejo del producto sobrante	Fumigadores
15	Traslado de materiales y equipos hacia el establo	Fumigadores
16	Lavado de equipo de protección	Fumigadores

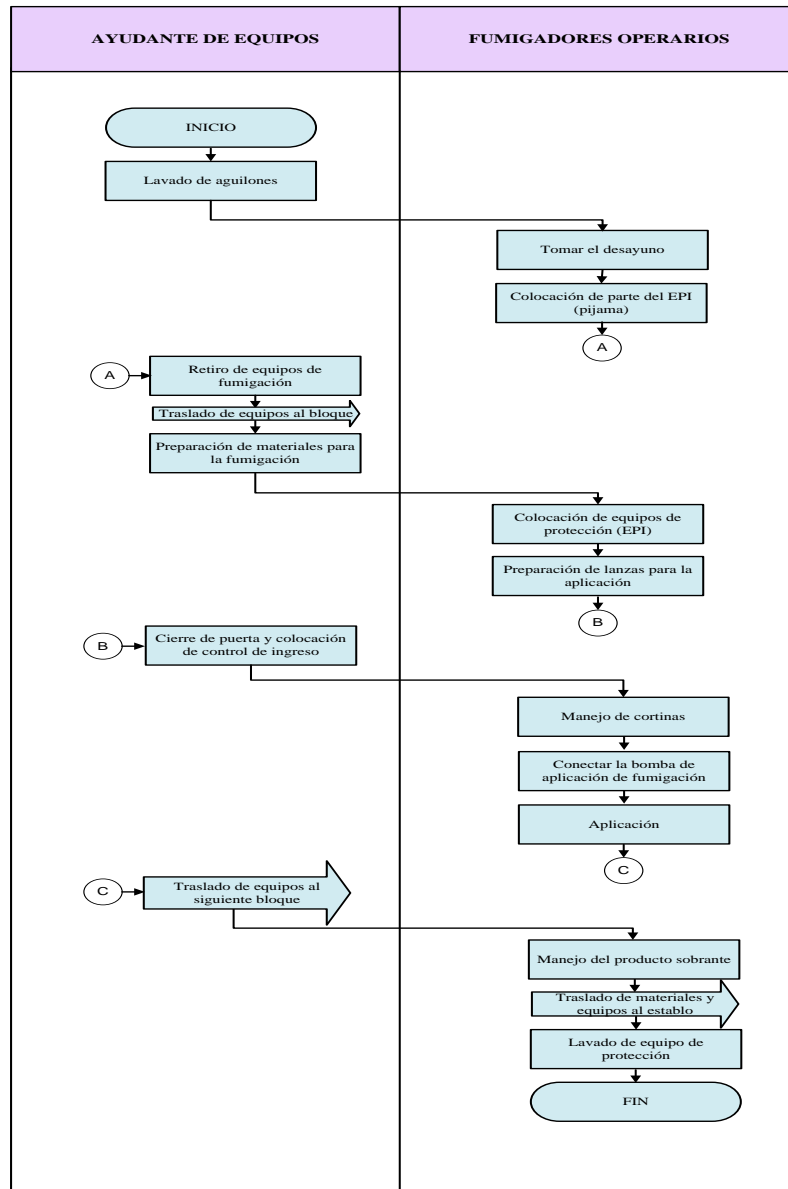


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: FUMIGACIÓN

CÓDIGO: A.3.2





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** FUMIGACIÓN

**CÓDIGO:** A.3.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
					Interno	Externo
Comedor		Mesa, cubiertos, platos	Tomar el desayuno	Supervisor fortalecido	A.3.2	
A.3.2		Hoja del programa diario de fumigación, agua, probetas, frascos que contienen productos químicos, etiquetas, marcador, coche	Pesaje de producto líquido	Productos líquidos pesados	A.3.2	
A.3.2		Hoja del programa diario de fumigación, fundas, marcador, balanza, coche	Pesaje de producto en polvo	Productos en polvo pesados	A.3.2	
A.3.2		Pijama de aplicación	Puesta del EPI	Supervisor puesto el EPI	A.3.2	
A.3.2		Coche con los productos pesados	Traslado del coche con los productos hacia el bloque asignado para la fumigación	Productos listos para preparar la mezcla	A.3.2	
A.3.2		Conductímetro, hoja del programa diario de fumigación, esfero, tanque con agua	Medir la conductividad del agua	Dato de la conductividad del agua	A.3.2	
A.3.2		Ácido cítrico, hoja del programa diario de fumigación	Colocar el ácido cítrico en el tanque	Agua regulada el pH	A.3.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO: FUMIGACIÓN**

**CÓDIGO: A.3.2**

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.3.2		Coadyuvante, probeta	Añadir el coadyuvante	Agua dispersada para empezar la preparación del producto	A.3.2	
A.3.2		Probeta, tanque con agua, productos pesados	Añadir el producto pesado	Mezcla lista	A.3.2	
A.3.2		Conductivímetro, frasco de agua destilada, radio	Medir la conductividad del producto ya preparado	Dato de la conductividad del agua	Jefe del Área	
A.3.2		Papel pH, programa diario de fumigación	Medir el nivel de pH	Producto regulado el pH	A.3.2	
A.3.2		Cartelera de registro, reloj, marcador	Registro de fumigación	Cartelera con datos registrados	Trabajadores y empleados	
A.3.2		Hoja de control de operarios, esfero	Control de operarios durante la aplicación	Aplicación controlada	A.3.2	
A.3.2		Hoja de registro de aplicaciones sanitarias, esfero	Registro de aplicaciones sanitarias	Hoja de registro con datos de la aplicación	Trabajadores y empleados	
A.3.2		Cartelera de registro, marcador, reloj	Registro de fumigación	Cartelera con datos registrados	Trabajadores y empleados	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: FUMIGACIÓN

CÓDIGO: A.3.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Tomar el desayuno	Supervisor
2	Pesaje de producto líquido	Supervisor
3	Pesaje de producto en polvo	Supervisor
4	Puesta de EPI	Supervisor
5	Traslado del coche con los productos hacia el bloque asignado para la fumigación	Supervisor
6	Medir la conductividad del agua	Supervisor
7	Colocar el ácido cítrico en el tanque	Supervisor
8	Añadir el coadyuvante	Supervisor
9	Añadir el producto pesado	Supervisor
10	Medir la conductividad del producto ya preparado	Supervisor
11	Medir el nivel de pH	Supervisor
12	Registro de fumigación	Supervisor
13	Control de operarios durante la aplicación	Supervisor
14	Registro de aplicaciones sanitarias	Supervisor
15	Registro de fumigación	Supervisor



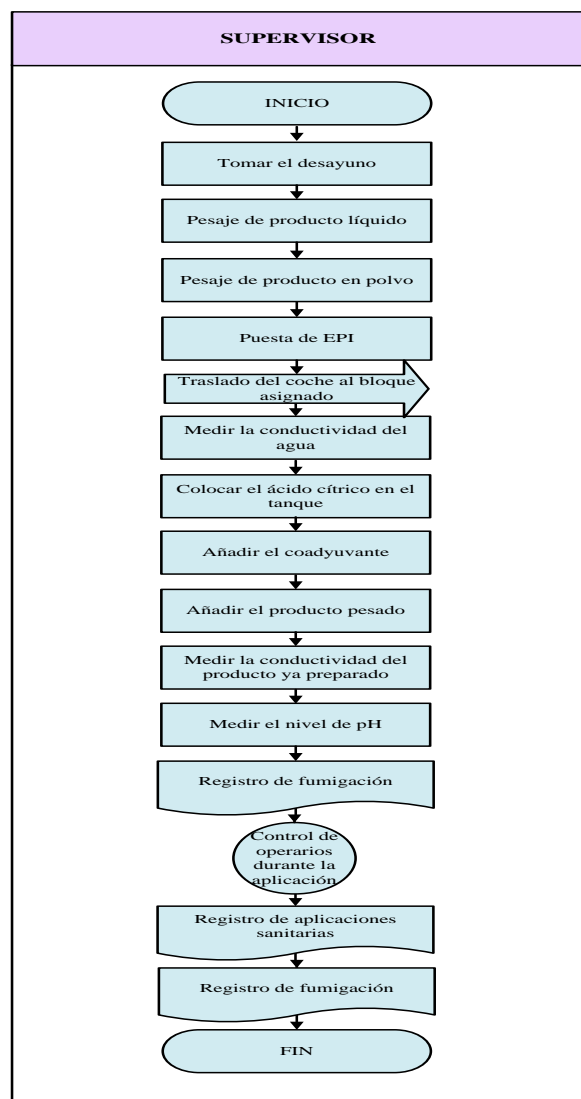


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: FUMIGACIÓN

CÓDIGO: A.3.2





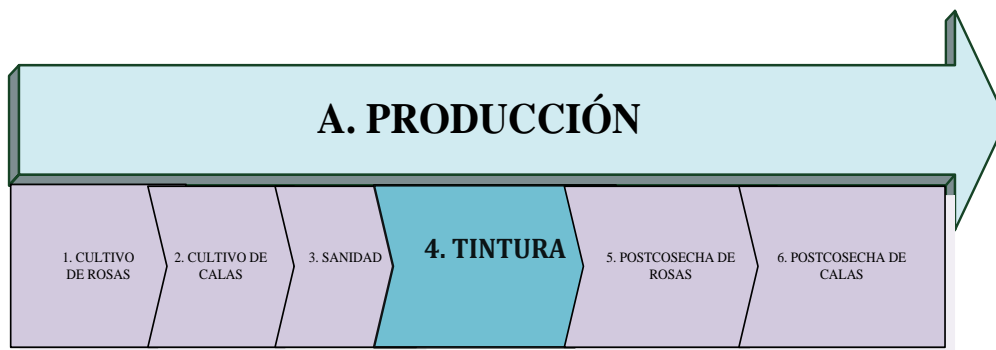
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: TINTURA

CÓDIGO: A.4

**GRÁFICA # 31: Cadena de Valor del Departamento de Producción de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



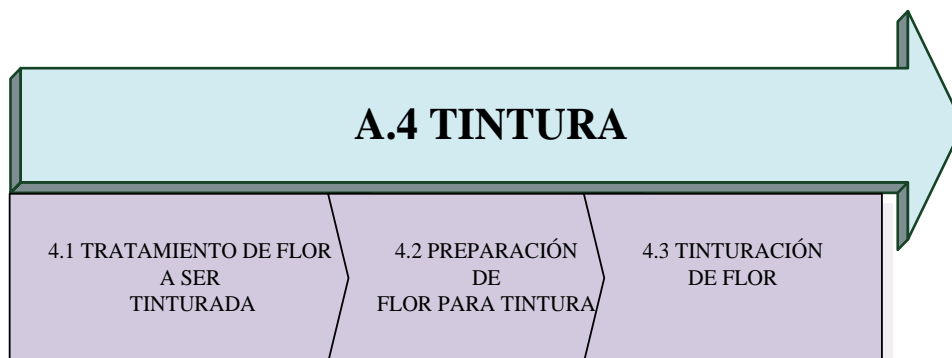
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: TINTURA

CÓDIGO: A.4

**GRÁFICA # 32: Cadena de Valor del Área Tintura de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: TRATAMIENTO FLOR CÓDIGO: A.4.1

**GRÁFICA # 33: Cadena de Valor de Procesos del Área Tintura de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: TRATAMIENTO FLOR      CÓDIGO: A.4.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Productos pesados, ácido cítrico, agua, tacho, batidor, papel pH	Preparación de botricida	Botricida	A.4.1	
A.1.2		Mallas de rosas, tira de recepción, coche, producto preparado	Inmersión	Mallas sumergidas en el producto	A.4.1	
A.4.1		Coche grande de rosas	Traslado del coche al invernadero de deshidratación de rosas de tintura	Rosas listas para iniciar la clasificación	A.4.1	
A.4.1		Rosas, clasificador, deshojador, árbol	Clasificación	Rosas clasificadas	A.4.1	
A.4.1		Rosas, tijera Felco N°2, estilete, jaulas, coche grande	Partido de tallos	Tallos de rosas partidos	A.4.1	
A.4.1		Calentadores, hileras de deshidratación	Deshidratación Artificial	Rosas deshidratadas	A.4.1	
A.4.1		Coche grande con rosas deshidratadas	Traslado del coche al área de tinturación	Rosas listas para la envoltura	A.4.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: TRATAMIENTO FLOR CÓDIGO: A.4.1

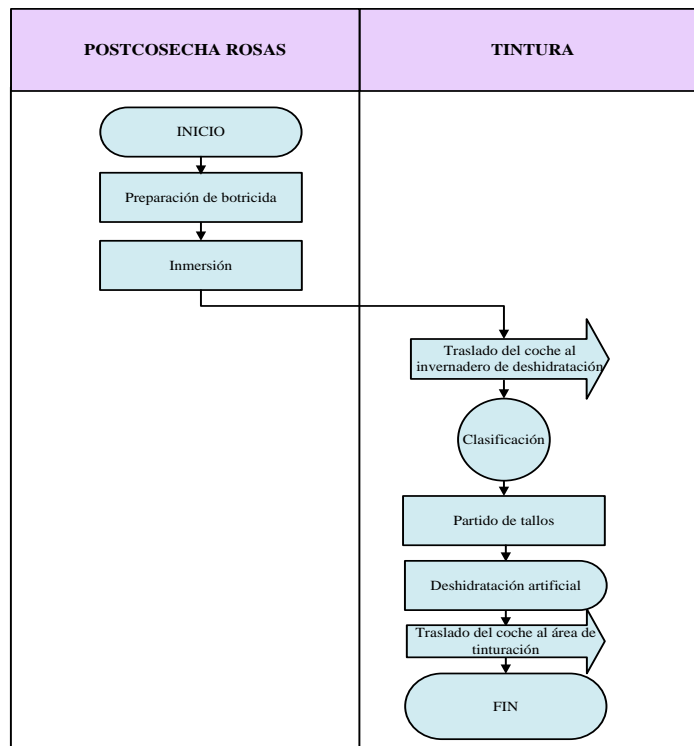
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de botricida	Postcosecha rosas
2	Inmersión	Postcosecha rosas
3	Traslado del coche al invernadero de deshidratación de rosas de tintura	Tintura
4	Clasificación	Tintura
5	Partido de tallos	Tintura
6	Deshidratación artificial	Tintura
7	Traslado del coche al área de tinturación	Tintura



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: TRATAMIENTO FLOR CÓDIGO: A.4.1





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.2

**GRÁFICA # 34: Cadena de Valor de Procesos del Área Tintura de  
“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.2**

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.4.2		Papel periódico, agua, gaveta, mesa, estilete	Preparación de papel	Materiales listos para iniciar la envoltura	A.4.2	
A.4.1		Rosas deshidratadas, papel periódico mojado, árbol, mesa	Envoltura	Botones cubiertos con papel periódico	A.4.2	
A.4.2		Árbol, rosas completamente envueltas, tijera felco N°2	Despatado	Tallos cortados su base para la absorción del tinte	A.4.3	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.2

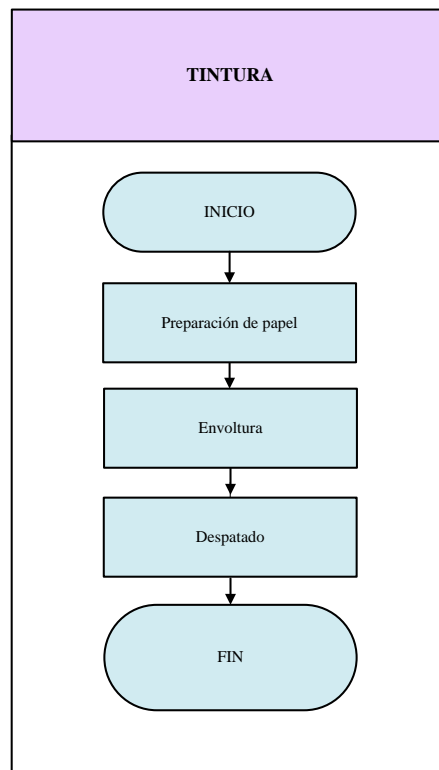
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de papel	Tintura
2	Envoltura	Tintura
3	Despatado	Tintura



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.2



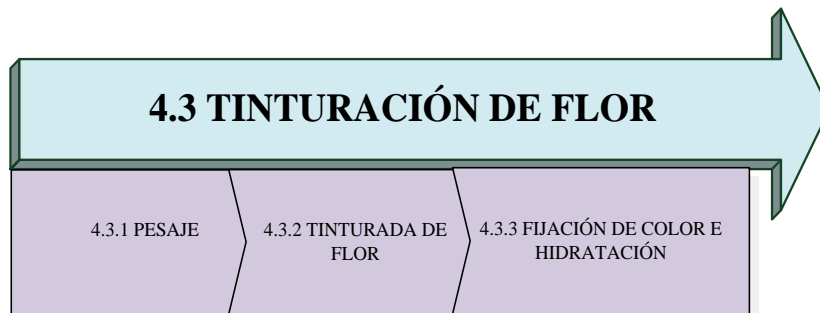


## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: TINTURACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.3

**GRÁFICA # 35: Cadena de Valor de Procesos del Área Tintura de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO: TINTURACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.3**

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.4.3		Hoja de pedido, fundas, marcador	Preparación de fundas	Materiales listos para iniciar con el pesaje	A.4.3	
A.4.3		Guantes, mascarilla, frascos de tintes, balanza digital	Encerar la balanza	Balanza con la marcación en cero	A.4.3	
A.4.3		Fracos de tintes, balanza digital, fundas	Pesaje de tintes	Tintes pesados	A.4.3	
A.4.3		Agua caliente, baldes, jeringuilla, coadyuvante, tintes en polvo pesados, coche de tintes	Preparación de tintes	Tintes preparados en los colores requeridos	A.4.3	
A.4.3		Organizadores, coche, baldes con tintes preparados, bandejas de tinturación	Ubicación de tintes en organizadores	Organizadores con tintes	A.4.3	
A.4.2		Rosas envueltas con papel periódico y despatadas, bandejas de organizadores con tintes	Colocación de tallos en tintes	Tallos introducidos en los tintes	A.4.3	
A.4.3		Árbol, tallos tinturados, tijera Felco N° 2	Despatado	Tallos despatados para ser hidratados	A.4.3	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: TINTURACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.3

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.4.3		Jaulas, rosas tinturadas, ligas, coche grande, mesa, gaveta	Retiro de papel comercio de la flor tinturada	Rosas tinturadas	A.4.3	
A.4.3		Jaulas con rosas tinturadas, piscinas de hidratación con ganchos	Hidratación en sala	Rosas fijadas el color e hidratadas	A.5.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** TINTURACIÓN DE FLOR **CÓDIGO:** A.4.3

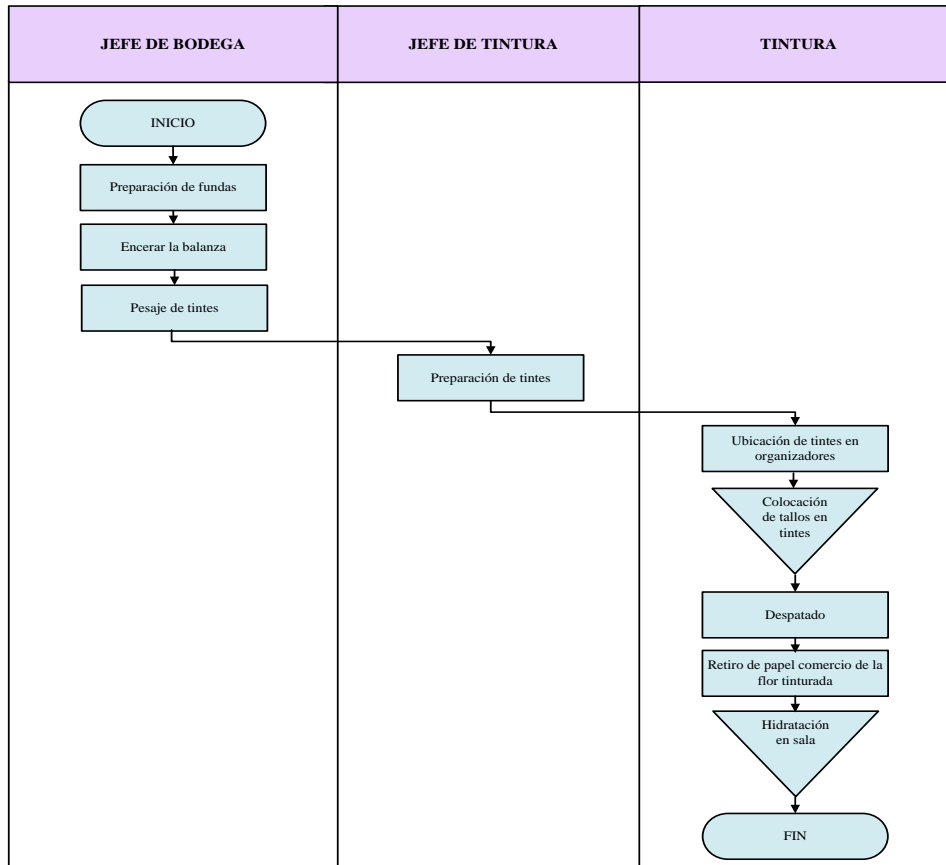
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de fundas	Jefe de Bodega
2	Encerar la balanza	Jefe de Bodega
3	Pesaje de tintes	Jefe de Bodega
4	Preparación de tintes	Jefe de Tintura
5	Ubicación de tintes en organizadores	Tintura
6	Colocación de tallos en tintes	Tintura
7	Despatado	Tintura
8	Retiro de papel comercio de la flor tinturada	Tintura
9	Hidratación en sala	Tintura



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: TINTURACIÓN DE FLOR CÓDIGO: A.4.3





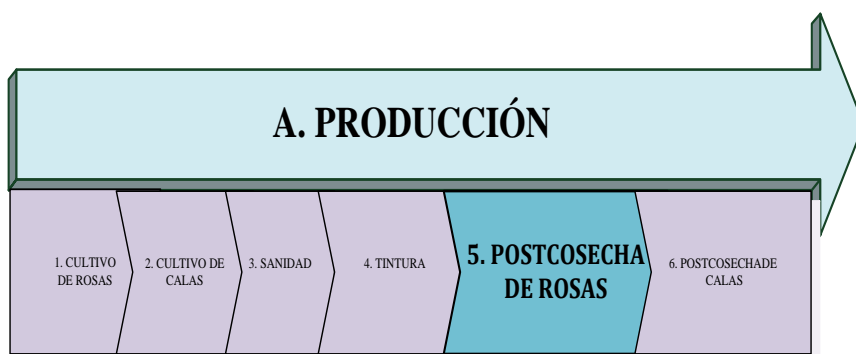


## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: POSTCOSECHA ROSAS CÓDIGO:A.5

**GRÁFICA # 36: Cadena de Valor del Departamento de Producción de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

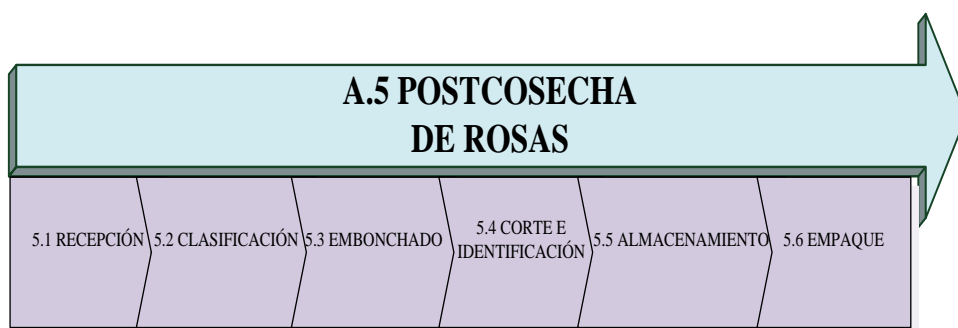


## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: POSTCOSECHA ROSAS CÓDIGO:A.5

**GRÁFICA # 37: Cadena de Valor del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



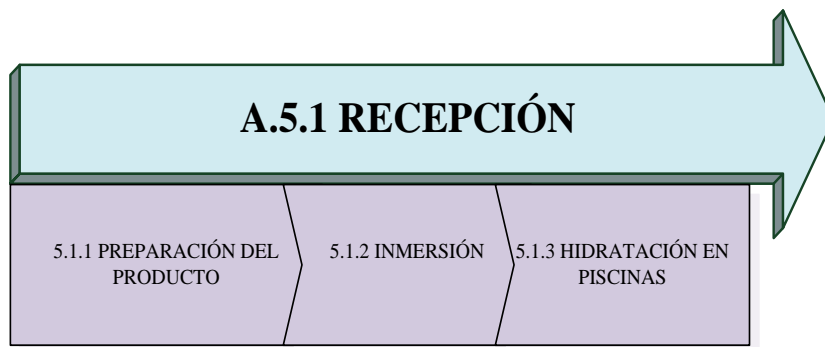
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.5.1

**GRÁFICA # 38: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.5.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Agua, tacho, probetas, ácido cítrico, insecticida, botricida, batidor, papel pH	Preparación de botricida	Botricida	A.5.1	
A.1.2		Tira de recepción, mallas de rosas	Recepción de mallas	Mallas listas para la inmersión	A.5.1	
A.5.1		Tacho de producto preparado, mallas de rosas	Inmersión	Rosas controladas contra plagas y enfermedades	A.5.1	
A.5.1		Coche, mallas de rosas	Traslado de mallas	Coche de mallas para ser colocadas en las piscinas de hidratación	A.5.1	
A.5.1		Mallas de rosas, piscinas de hidratación	Introducción de mallas en las piscinas de hidratación	Mallas almacenadas en las piscinas de hidratación	A.5.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.5.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de botricida	Recepción
2	Recepción de mallas	Recepción
3	Inmersión	Recepción
4	Traslado de mallas	Recepción
5	Introducción de mallas en las piscinas de hidratación	Recepción

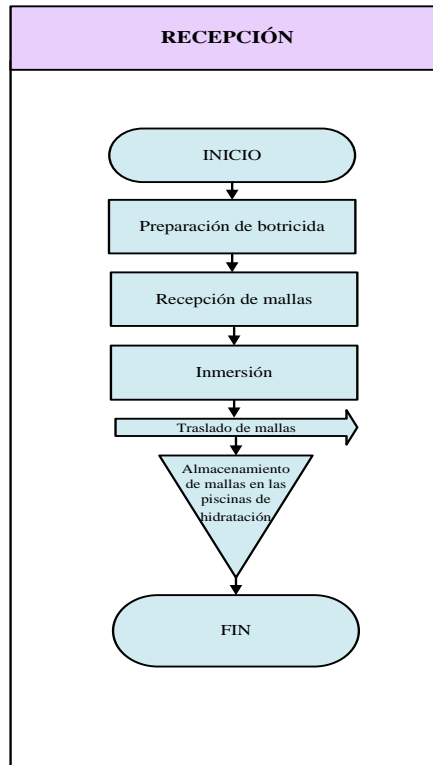


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.5.1





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.5.2

**GRÁFICA # 39: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.5.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.4.3 A.5.1		Mallas de rosas introducidas en las piscinas de hidratación	Retiro de mallas de la piscina de hidratación	Mallas fuera de la piscina de hidratación	A.5.2	
A.5.2		Mallas de rosas	Traslado de mallas al sitio de clasificación	Mallas para ser ubicadas en los tachos	A.5.2	
A.5.2		Mallas de rosas, tachos	Introducción de mallas en los tachos correspondientes	Tachos que contienen mallas para la clasificación	A.5.2	
A.5.2		Mallas de rosas, tachos	Colocación de mallas sobre el tacho	Tallos listos para empezar la clasificación	A.5.2	
A.5.2		Tallos de rosas, árbol	Identificación de tallos	Tallos óptimos para exportación	A.5.2	
A.5.2		Tallos identificados	Despetalado	Botones despetalados	A.5.2	
A.5.2		Botones despetalados, clasificador	Medición de tallos de acuerdo a su longitud	Tallos medidos por longitud	A.5.2	
A.5.2		Botones despetalados, clasificador	Medición de tallos de acuerdo al grosor del botón	Tallos medidos por grosor del botón	A.5.2	
A.5.2		Deshojador, tallos medidos	Deshojado	Tallos deshojados de la parte central hacia abajo	A.5.2	
A.5.2		Tallos clasificados, árbol	Ubicación de tallos en el árbol	Árbol con tallos clasificados	A.5.3	





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.5.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Retiro de mallas de la piscina de hidratación	Distribuidor
2	Traslado de mallas al sitio de clasificación	Distribuidor
3	Introducción de mallas en los tachos correspondientes	Distribuidor
4	Colocación de mallas sobre el tacho	Clasificador
5	Identificación de tallos	Clasificador
6	Despetalado	Clasificador
7	Medición de tallos de acuerdo a su longitud	Clasificador
8	Medición de tallos de acuerdo al grosor del botón	Clasificador
9	Deshojado	Clasificador
10	Ubicación de tallos en el árbol	Clasificador

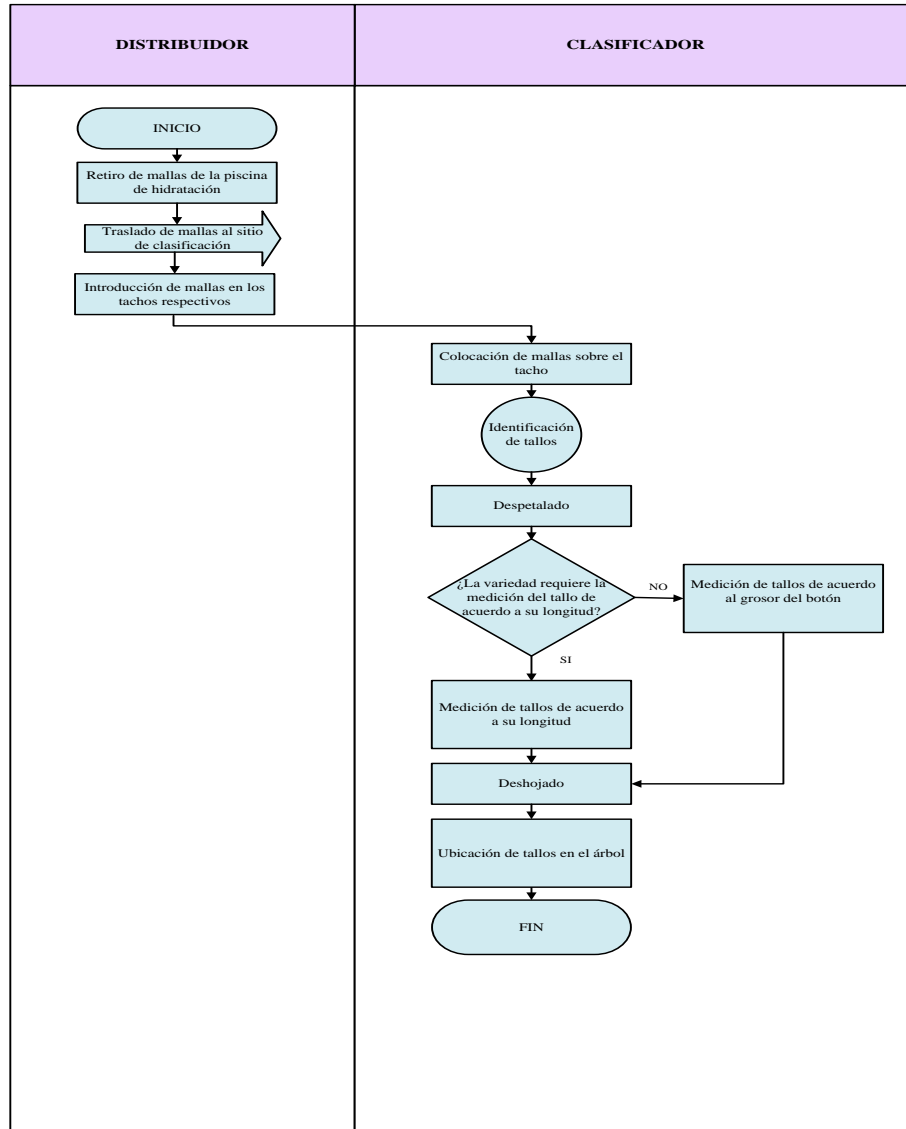


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.5.2





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO

CÓDIGO: A.5.3

**GRÁFICA # 40: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** EMBONCHADO

**CÓDIGO:** A.5.3

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.5.2		Tallos clasificados, mesa de embonche, cuna	Colocación de tallos sobre la mesa de embonche	Tallos seleccionados para formar el bonche	A.5.3	
A.5.3		Láminas, mesa de embonche, soporte fijo, sujetador móvil, engrapadora	Preparación de lámina para el embonche	Soporte listo para cubrir al bonche	A.5.3	
A.5.3		Separadores, papel periódico, lámina, cuna, tallos	Colocación de separadores y papel periódico	Materiales preparados a ser utilizados en el embonche	A.5.3	
A.5.3		Lámina, bonche, engrapadora, esfero	Engrampe del bonche	Bonche engrampado	A.5.3	
A.5.3		Bonche, banda transportadora	Envío del bonche	Bonches listos para el corte y amarre	A.5.4	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO

CÓDIGO: A.5.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Colocación de tallos sobre la mesa de embonche	Embonchadora
2	Preparación de lámina para el embonche	Embonchadora
3	Colocación de separadores y papel periódico	Embonchadora
4	Engrampe del bonche	Embonchadora
5	Envío del bonche	Embonchadora

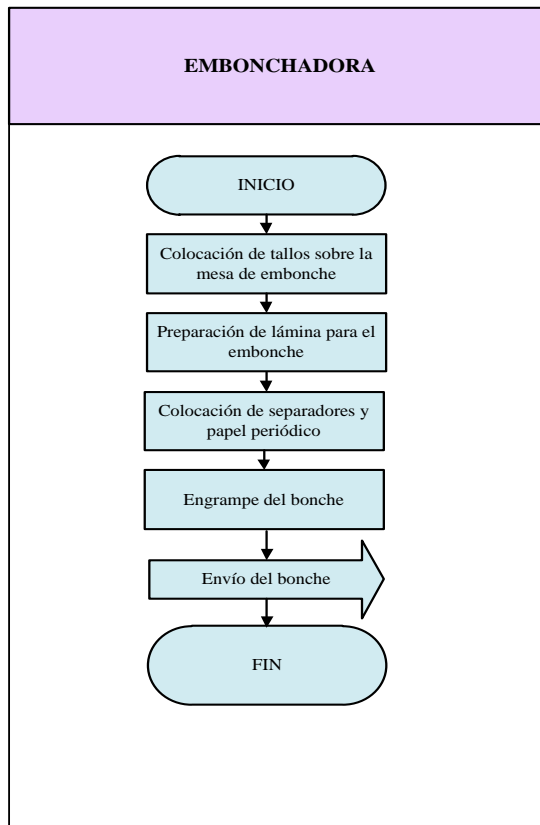


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO

CÓDIGO: A.5.3



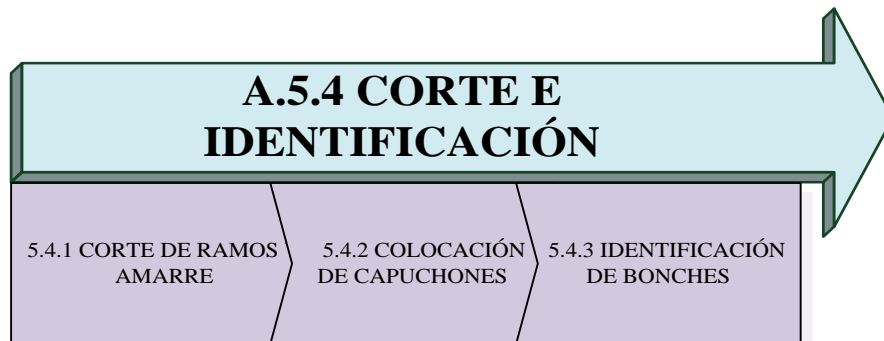


## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: CORTE E IDENTIFICACIÓN    CÓDIGO: A.5.4

**GRÁFICA # 41** Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** CORTE- IDENTIFICACIÓN **CÓDIGO:** A.5.4

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.5.3		Bonches con lámina, banda transportadora, cortadora	Corte de ramos	Bonches cortados en la medida solicitada	A.5.4	
A.5.4		Caja de ligas, ramos con lámina	Amarre de ramos	Ramos sujetos con ligas	A.5.4	
A.5.4		Bonches con lámina, mesa, coche	Ubicación de bonches	Bonches situados en el lugar respectivo	A.5.4	
A.5.4		Bonches cubiertos con lámina, mesa, capuchones	Colocación de capuchones en los bonches	Bonches con capuchón	A.5.4	
A.5.4		Bonches con capuchón, ligas, cinta adhesiva, coches	Puesta de ligas sobre el capuchón	Bonches con capuchón y sujetos con ligas	A.5.4	
A.5.4		Hoja de pedido standing, computadora, programa omnis, coche de bonches	Codificación	Datos ingresados al programa para la impresión de códigos de barra	A.5.4	
A.5.4		Impresora de sellos, coche de bonches	Colocación de códigos de barra	Bonches identificados con códigos de barra	A.5.5	





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: CORTE- IDENTIFICACIÓN CÓDIGO: A.5.4

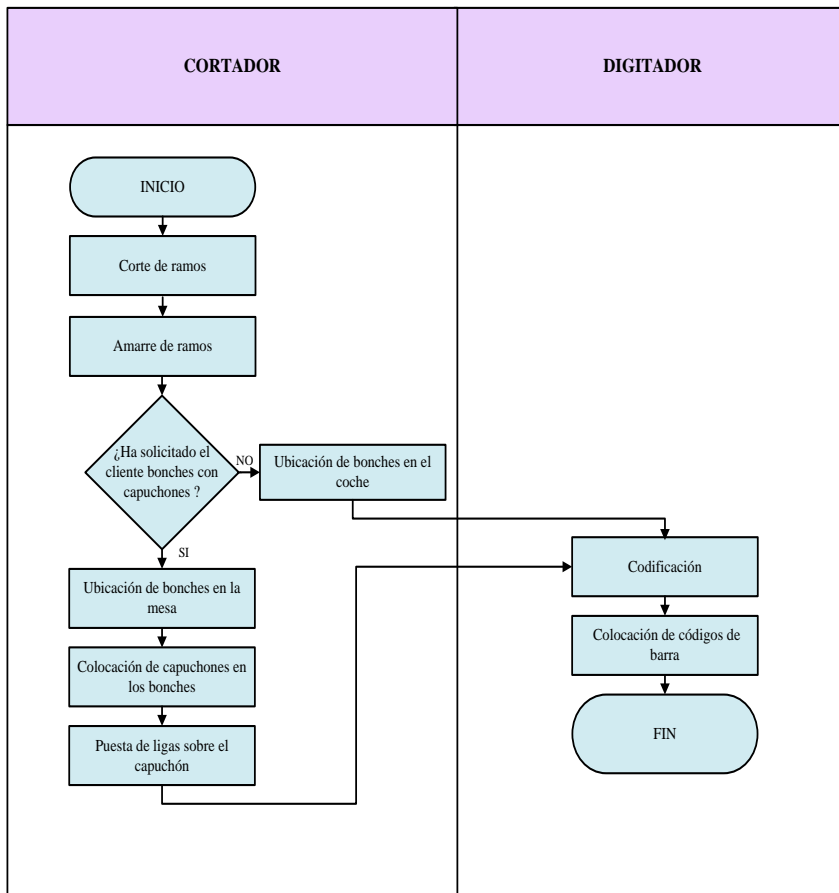
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Corte de ramos	Cortador
2	Amarre de ramos	Cortador
3	Ubicación de bonches	Cortador
4	Colocación de capuchones en los bonches	Cortador
5	Puesta de ligas sobre el capuchón	Cortador
6	Codificación	Digitador
7	Colocación de códigos de barra	Digitador



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: CORTE- IDENTIFICACIÓN CÓDIGO: A.5.4





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: ALMACENAMIENTO

CÓDIGO: A.5.5

**GRÁFICA # 42: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** ALMACENAMIENTO      **CÓDIGO:** A.5.5

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.5.4		Coche de bonches con códigos de barra, gavetas para disponibilidad y clientes	Almacenamiento de ramos	Ramos almacenados en las gavetas respectivas en cuarto frío	A.5.6	
A.5.5		Coche vacío	Traslado de coches	Coches disponibles para la ubicación de bonches	A.5.4	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** ALMACENAMIENTO

**CÓDIGO:** A.5.5

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Almacenamiento de ramos	Digitador
2	Traslado de coches	Digitador

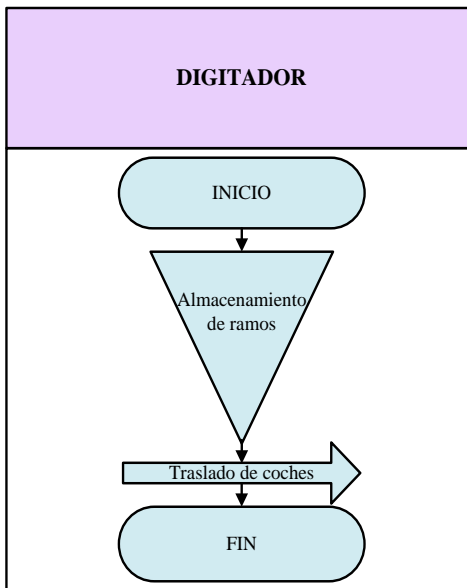


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: ALMACENAMIENTO

CÓDIGO: A.5.5





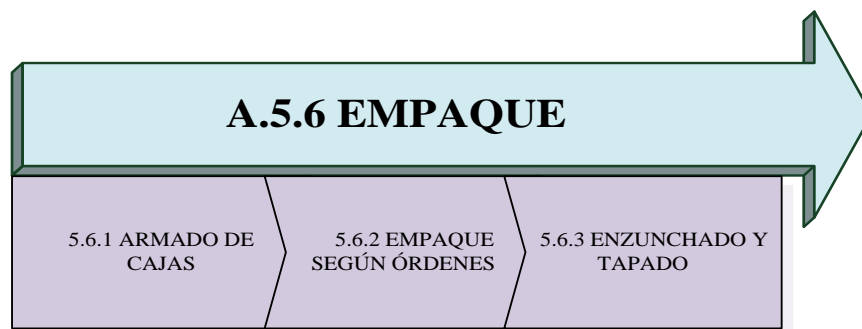
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE

CÓDIGO: A.5.6

**GRÁFICA # 43: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Rosas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** EMPAQUE

**CÓDIGO:** A.5.6

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.5.6		Cartones, estilete, engrampadora	Formación de fondos de las cajas	Fondos armados	A.5.6	
A.5.6		Fondos armados	Ubicación de fondos armados	Hileras de fondos armados	A.5.6	
A.5.6		Cartones, estilete, engrampadora	Formación de tapas	Tapas armadas	A.5.6	
A.5.6		Tapas armadas	Ubicación de tapas armadas	Hileras de tapas armadas	A.5.6	
A.5.5		Hoja standing, gavetas, bonches codificados en cuarto frío	Traslado de gavetas al sitio de empaque	Gavetas con bonches listos para la identificación	A.5.6	
A.5.6		Fondos armados, mesa de empaque, número randómico	Colocación de fondos sobre la mesa de empaque	Fondos disponibles para la introducción de bonches	A.5.6	
A.5.6		Computador, programa omnis, hoja standing, hoja de ruta, marcador, fondos armados, bonches, lector	Identificación de códigos de barra	Bonches identificados y listos para el empaque	A.5.6	
A.5.6		Fondos con bonches codificados, enzunchadora, zuncho	Ingreso del zuncho hacia dentro del fondo	Fondo con zuncho en su parte interior	A.5.6	
A.5.6		Pedazos de lámina, fondos con bonches codificados, enzunchadora, zuncho	Enzunchado	Fondos enzunchados	A.5.6	





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** EMPAQUE

**CÓDIGO:** A.5.6

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.5.6		Tapas, marcación del fondo, marcador	Marcación de tapas	Tapas con marcación	A.5.6	
A.5.6		Tapas, fondos con bonches codificados, zuncho, enzunchadora	Tapado	Cajas enzunchadas	A.5.6	
A.5.6		Cajas enzunchadas, pallet	Almacenamiento de cajas para clientes	Cajas almacenadas para cargar al camión	Chofer del camión de carga	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE

CÓDIGO: A.5.6

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Formación de fondos de las cajas	Empacador
2	Ubicación de fondos armados	Empacador
3	Formación de tapas	Empacador
4	Ubicación de tapas armadas	Empacador
5	Traslado de gavetas al sitio de empaque	Separador de pedidos
6	Colocación de fondos sobre la mesa de empaque	Empacador
7	Identificación de códigos de barra	Empacador
8	Ingreso del zuncho hacia dentro del fondo	Empacador
9	Enzunchado	Empacador
10	Marcación de tapas	Empacador
11	Tapado	Empacador
12	Almacenamiento de cajas para clientes	Empacador



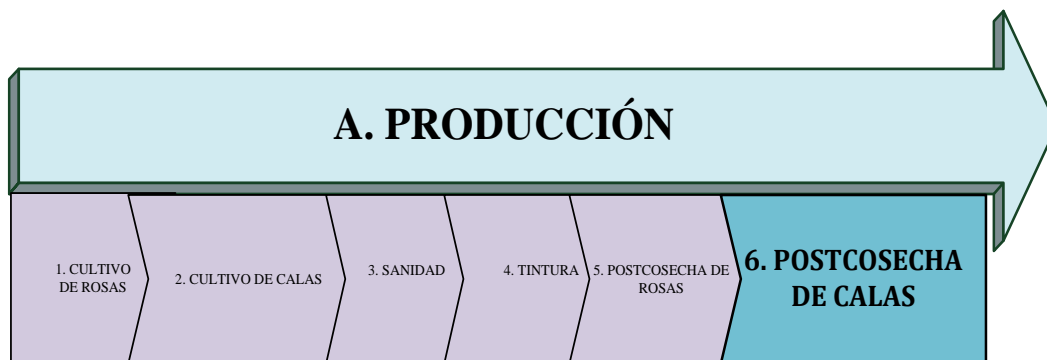
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: POSTCOSECHA CALAS

CÓDIGO: A.6

**GRÁFICA # 44: Cadena de Valor del Departamento de Producción de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



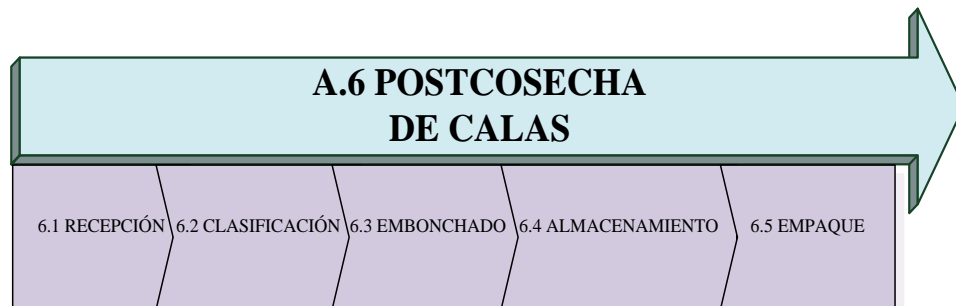
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL ÁREA: POSTCOSECHA CALAS

CÓDIGO: A.6

**GRÁFICA # 45: Cadena de Valor del Área Postcosecha de Calas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



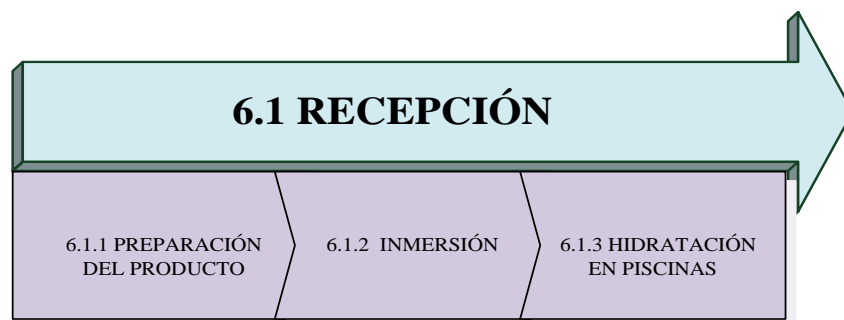
## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.6.1

**GRÁFICA # 46: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Calas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.6.1

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Químicos preparados, ácido cítrico, agua, tacho, batidor, papel pH	Preparación de botricida	Botricida	A.6.1	
A.2.3		Tachos con agua, mallas de calas	Recepción de mallas	Mallas listas para iniciar con la inmersión	A.6.1	
A.6.1		Malla de calas, producto preparado	Inmersión	Calas controladas contra plagas enfermedades	A.6.1	
A.6.1		Malla de calas	Traslado de mallas	Coche de mallas para ser colocadas en las piscinas de hidratación	A.6.1	
A.6.1		Tachos con agua, cuadrantes colocados sobre las piscinas	Almacenamiento de mallas en los tachos de hidratación	Calas hidratadas	A.6.2	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.6.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Preparación de botricida	Recepción
2	Recepción de mallas	Cochero
3	Inmersión	Recepción
4	Traslado de mallas	Recepción
5	Almacenamiento de mallas en los tachos de hidratación	Recepción

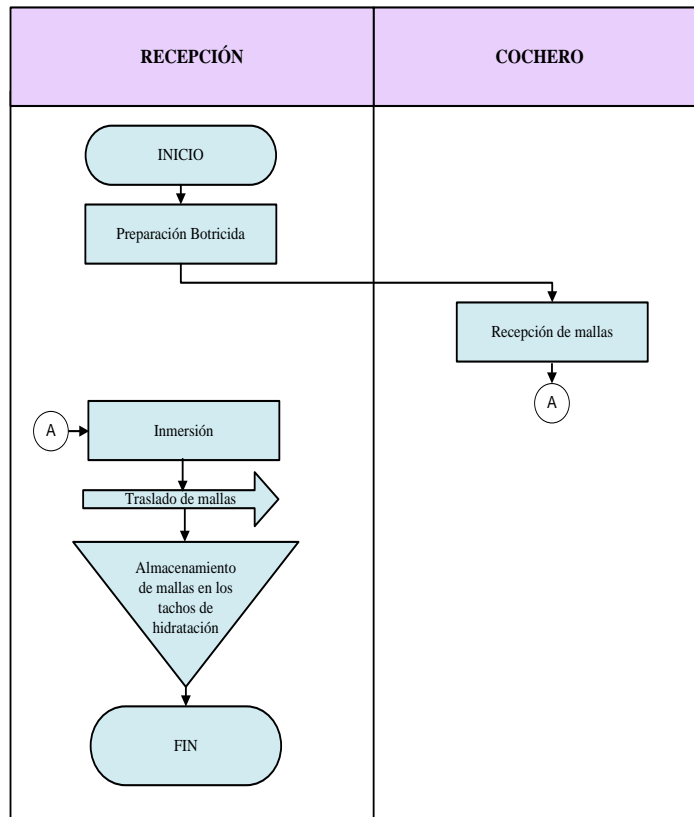


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN

CÓDIGO: A.6.1







## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.6.2

**GRÁFICA # 47: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Calas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.6.2

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.6.1		Mallas de calas, piscinas de hidratación	Retiro de mallas de la piscina de hidratación	Mallas fuera de la piscina de hidratación	A.6.2	
A.6.2		Mallas de calas	Traslado de mallas al sitio de clasificación	Mallas listas para introducir en los tachos	A.6.2	
A.6.2		Mallas de calas	Ubicación de mallas en los tachos correspondientes	Tachos que contienen mallas de calas para la clasificación	A.6.2	
A.6.2		Tachos, mallas de calas	Colocación de mallas sobre el tacho	Calas listas para realizar la clasificación	A.6.2	
A.6.2		Calas, árbol	Identificación de tallos	Tallos óptimos para exportación	A.6.3	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** CLASIFICACIÓN

**CÓDIGO:** A.6.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Retiro de mallas del tacho de hidratación	Embonchadora
2	Traslado de mallas al sitio de clasificación	Embonchadora
3	Ubicación de mallas en los tachos correspondientes	Embonchadora
4	Colocación de mallas sobre el tacho	Embonchadora
5	Identificación de tallos	Embonchadora

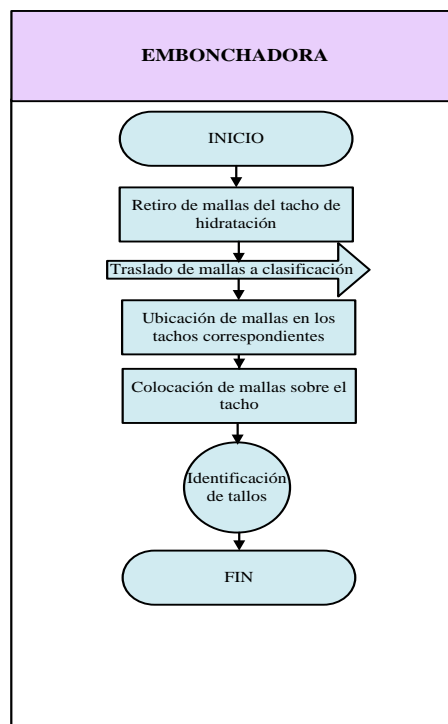


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: CLASIFICACIÓN

CÓDIGO: A.6.2





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO

CÓDIGO: A.6.3

**GRÁFICA # 48: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Calas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** EMBONCHADO (BOUQUET) **CÓDIGO:** A.6.3

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.6.2		Mesa, calas identificadas	Ubicación de tallos sobre la mesa de embonche	Tallos listos para armar el bouquet	A.6.3	
A.6.3		Calas identificadas, cinta adhesiva	Colocación de cinta adhesiva	Tallos armados en forma bouquet	A.6.3	
A.6.3		Calas, mesa con la regla de medida, cortadora, ligas	Corte de tallos	Tallos con una medida exacta	A.6.3	
A.6.3		Bouquet armado, capuchón, cinta adhesiva	Puesta de capuchón	Bouquet con capuchón	A.6.3	
A.6.3		Gavetas con agua, bouquets	Ubicación de bouquets en la gaveta	Calas hidratadas	A.6.3	
A.6.3		Etiquetas, gavetas de bouquets de calas	Colocación de etiquetas en los bonches	Bonches identificados con etiquetas	A.6.4	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO(BOUQUET) CÓDIGO: A.6.3

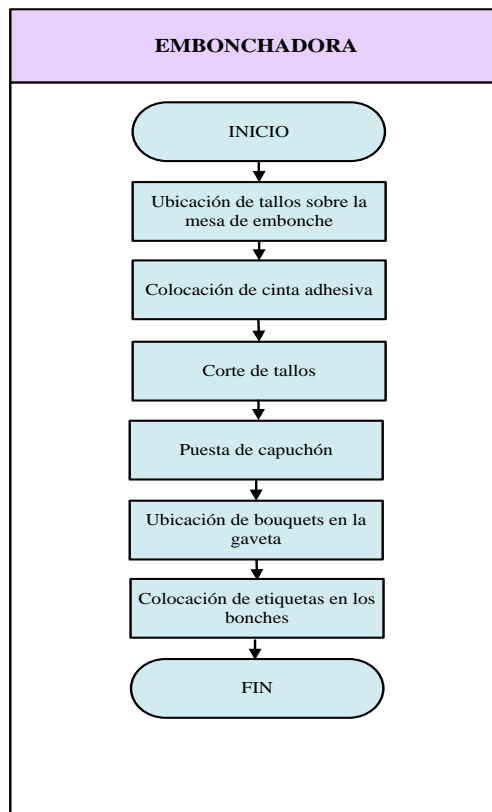
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Ubicación de tallos sobre la mesa de embonche	Embonchadora
2	Colocación de cinta adhesiva	Embonchadora
3	Corte de tallos	Embonchadora
4	Puesta de capuchón	Embonchadora
5	Ubicación de bouquets en la gaveta	Embonchadora
6	Colocación de etiquetas en los bonches	Embonchadora



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO (BOUQUET) CÓDIGO: A.6.3







## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** EMBONCHADO (RAMOS) **CÓDIGO:** A.6.3

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.6.2		Tallos identificados, capuchones, cinta adhesiva	Colocación de capuchones	Calas cubiertas con capuchón	A.6.3	
A.6.3		Calas con capuchones, mesa con la regla de medida, cortadora, ligas	Corte de tallos	Tallos con una medida exacta	A.6.3	
A.6.3		Calas embonchadas, gavetas con agua	Ubicación de ramos en la gaveta	Calas hidratadas	A.6.3	
A.6.3		Etiquetas, gavetas de ramos de calas	Colocación de etiquetas en los bonches	Bonches identificados con etiquetas	A.6.4	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO (RAMOS) CÓDIGO: A.6.3

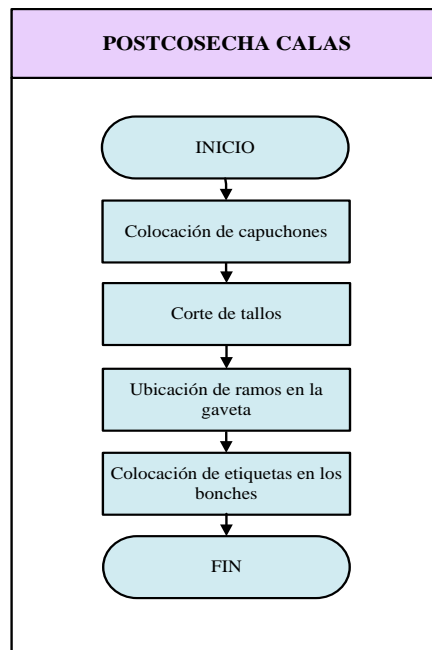
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Colocación de capuchones	Embonchadora
2	Corte de tallos	Embonchadora
3	Ubicación de ramos en la gaveta	Embonchadora
4	Colocación de etiquetas en los bonches	Embonchadora



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHADO (RAMOS) CÓDIGO: A.6.3





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CADENA DE VALOR

NOMBRE DEL PROCESO: ALMACENAMIENTO      CÓDIGO: A.6.4

**GRÁFICA # 49: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Calas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ALMACENAMIENTO      CÓDIGO: A.6.4

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.6.3		Gavetas con calas, coche	Traslado de gavetas al cuarto frío	Gavetas fuera del sitio de embonche de calas	A.6.4	
A.6.4		Coche de bonches con códigos de barra, gavetas para disponibilidad y clientes	Almacenamiento de bonches	Ramos almacenados en las gavetas respectivas en cuarto frío	A.6.5	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** ALMACENAMIENTO      **CÓDIGO:** A.6.4

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Traslado de gavetas al cuarto frío	Embonchadora
2	Almacenamiento de bonches	Embonchadora

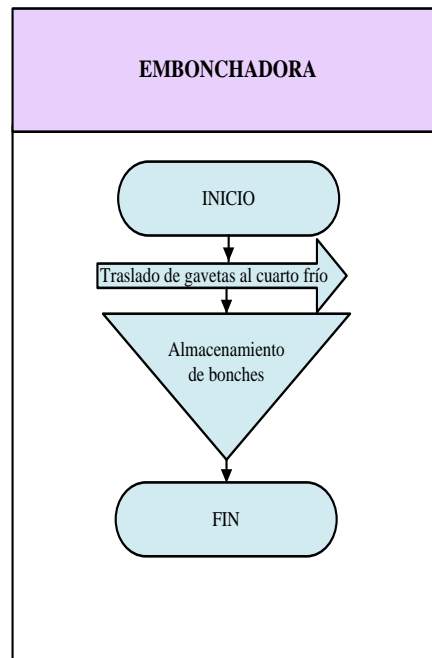



# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: ALMACENAMIENTO

CÓDIGO: A.6.4



	<b>MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	
	<b>CADENA DE VALOR</b>	
	NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE	CÓDIGO: A.6.5

**GRÁFICA # 50: Cadena de Valor de Procesos del Área Postcosecha de Calas de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras





## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**NOMBRE DEL PROCESO:** EMPAQUE

**CÓDIGO:** A.6.5

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.6.4		Hoja de ruta, bonches de calas, mesa de empaque, estilete	Corte de tallos	Tallos cortados en la medida solicitada	A.6.5	
A.6.5		Fondo, marcador, bonches de calas, tapa, número randómico	Colocación de bonches sobre el fondo	Bonches introducidos en el fondo	A.6.5	
A.6.5		Zuncho, fondos con bonches, mesa	Ingreso del zuncho hacia dentro del fondo	Fondo con zuncho en su parte interior	A.6.5	
A.6.5		Bonches de calas, pedazos de esponja, pedazo de lámina, fondo, bincha, estilete, tapa	Enzunchado	Calas empacadas	A.6.5	
A.6.5		Calas empacadas, pallet	Almacenamiento de cajas para clientes	Cajas almacenadas para cargar al camión	Chofer del camión de carga	



## MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE

CÓDIGO: A.6.5

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD RESPONSABLE
1	Corte de tallos	Empacador
2	Colocación de bonches sobre el fondo	Empacador
3	Ingreso del zuncho hacia dentro del fondo	Empacador
4	Enzunchado	Empacador
5	Almacenamiento de cajas para clientes	Empacador

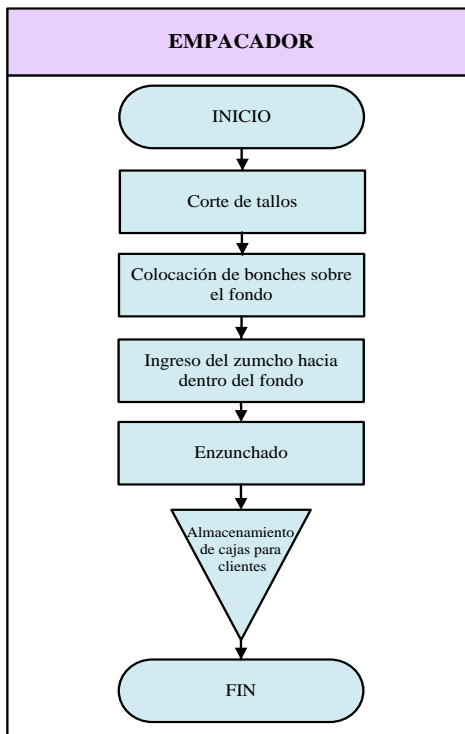


# MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS

## DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE

CÓDIGO: A.6.5



### 3.7 Informe Final

Una vez finalizado el tema de investigación y estructurada la propuesta, se ha podido llegar a determinar que en “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. sí existen tiempos improductivos en los procesos que desarrollan las áreas integrantes del departamento de producción.

En la tabla que se muestra a continuación se indica las demoras presentes en las áreas productivas de la florícola:

**TABLA # 27: Demoras en los Procesos Productivos de "JARDINES PIAVERI" Cía. Ltda.**

<b>“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.</b>							
<i>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</i>							
Área Proceso	A.1 Cultivo Rosas	A.2 Cultivo Calas	A.3 Sanidad	A.4 Tintura	A.5 Postcosecha Rosas	A.6 Postcosecha Calas	TOTAL:
Propagación de plantas		✓ Desinfección de rizomas					1
Tratamiento de flor a ser tinturada	-----		-----	✓ Deshidratación artificial	-----	-----	1
<b>TOTAL:</b>		1		1			<b>= 2</b>

**Fuente:** Manual de Procesos Productivos “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Grupo de Investigadoras

Con respecto a la tabla anterior, las actividades mencionadas constituyen demoras que detienen los procesos productivos por un determinado tiempo, pero éste viene a convertirse en un espacio necesario para obtener las distintas variedades de productos con las características requeridas por el cliente.

Actualmente la florícola no trabaja con tiempos exactos y estándar, es decir desconoce cuánto en realidad se necesita para desarrollar una determinada actividad; pero mediante el uso del Manual de Procesos Productivos se fijarán tiempos de ejecución, y se reducirá el pago de horas extras, concepto que no genera beneficio o rédito a ninguna entidad empresarial.

En fin, el Manual de Procesos Productivos es un documento clave que explica las actividades paso a paso, los tiempos y las respectivas razones de cada una de ellas; su implementación dará lugar a la minimización de tiempos y de demoras, optimización de recursos, trabajos eficientes, lo que repercutirá en convertir a “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. en una empresa rentable y exitosa dentro del giro de negocio en el cual se encuentra inmersa.

En el buen funcionamiento de este manual será esencial la colaboración y compromiso de todos quienes conforman “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., porque lo teórico deberá traducirse a la práctica diaria de todo trabajador o empleado que contribuye con el desarrollo de esta empresa.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- ✓ La fundamentación teórica sirve de orientación para el desarrollo del capítulo dos (II) y tres (III) correspondiente al estudio de campo y propuesta respectivamente; ya que ésta contiene breves conceptos que describen partes medulares de las categorías fundamentales establecidas para el tema de tesis.
- ✓ Mediante la caracterización fue posible conocer el panorama de la empresa (giro del negocio, misión, visión, organigrama estructural, productos y principales competidores), sin embargo no cuenta con un organigrama funcional ni ha establecido los valores y principios que regirán en la florícola.
- ✓ Se identifica de acuerdo al análisis FODA, la principal fortaleza es que la florícola cuenta con tres certificaciones; con respecto a las debilidades se encuentra la falta de automatización en los procesos productivos, y la existencia de una gran cantidad de desperdicios de materias primas, materiales y de productos terminados. Dentro del análisis externo como oportunidad se ubica la demanda de rosas que tengan su origen en plantaciones con responsabilidad social y medioambiental; se recalca que existen amenazas para el sector floricultor, como son las políticas aplicadas por el gobierno, que no favorecen para superar al principal competidor, Colombia, país que paga fletes aéreos de menor costo en comparación con los que paga el Ecuador.

- ✓ El área productiva de toda empresa es una de las más críticas en donde se hace puntual y urgente la detección de problemas que afecten a la productividad y rentabilidad empresarial, se afirma que los problemas son latentes en la florícola, específicamente por demoras y retrasos en los procesos relacionados con el área de cultivo, a causa de escasez de insumos y materiales; no obstante en el resto de áreas también existen problemas aunque suelen ser de menor impacto.
- ✓ El Manual de Procesos Productivos de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., revela minuciosa e ilustrativamente cómo se ejecutan cada una de las actividades, que buscan como finalidad la entrega oportuna de un producto que cumpla con las exigencias dispuestas por el cliente final.
- ✓ Luego de un análisis comparativo de los sistemas de producción se llegó a determinar que el proceso que mejor se ajusta a las características presentes de la florícola “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. es el continuo, en el cual las operaciones son sucesivas y repetitivas en consecuencia los procesos son estandarizados, convirtiéndose en un punto origen y argumental para iniciar la elaboración del Manual de Procesos Productivos.
- ✓ El diseño de procesos incluidos en los formatos esclarece y muestra cuáles son los componentes, detallando los proveedores, insumos, proceso de conversión, producto y el cliente a quien va dirigido este último; logrando establecer en qué áreas se despliega una mayor cantidad de operaciones, requerimientos de insumos y cómo los productos circulan de un área a otra hasta llegar a la carga de cajas al camión.

- ✓ El Manual de Procesos Productivos que se estableció para “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. es un compendio de fácil uso y manejo que describe los procesos desde el nivel cero (0) hasta el nivel de detalle tres (3), por tanto se convierte en un medio de gran significatividad e incidencia para el mejoramiento de la productividad empresarial.
- ✓ A través del Manual de Procesos Productivos las actividades llegan a estandarizarse y los recursos (materiales, tecnológicos y el tiempo) se manejan dentro del contexto de optimización, evitando incurrir en desperdicios y costos innecesarios que llegasen a afectar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ El Manual de Procesos Productivos se configura como una herramienta útil y de apoyo para entrenar y formar al nuevo personal con respecto a lo que debe hacer, y la forma correcta que debe seguir para cumplir una actividad, de manera que se promueva y facilite en los trabajadores la integración y familiarización con las labores a desarrollarse.
- ✓ El Manual de Procesos Productivos constituye un instrumento base para en lo posterior elaborar manuales en versiones actualizadas, de acuerdo a los cambios que se presenten en las operaciones de la empresa; también es un documento requerido para adquirir certificaciones relacionadas con diversos ámbitos y que eleven el status e imagen de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. frente a los principales competidores.



## 4.2 Recomendaciones

- ✓ Al momento de estructurar el marco teórico es importante procurar extraer información de referencias bibliográficas actualizadas, cuyos autores sean de gran trascendencia.
- ✓ La empresa debe mejorar y actualizar el organigrama estructural, a partir del cual rediseñará el organigrama funcional y posicional, siendo necesario que establezca valores y principios que guíen las relaciones de las personas quienes colaboran con la empresa y hacen posible la entrega de productos o servicios.
- ✓ Como toda entidad, es importante que “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda. considere la ejecución de las estrategias mencionadas en la matriz estratégica FODA, considerando aquellas que otorguen mayores beneficios.
- ✓ El área de cultivo al considerarse como crítica y fundamental para llevar a efecto la obtención del producto “rosa”, y frente a la presencia de demoras el Gerente Técnico y Jefe de Área deben determinar acciones para dotar oportunamente a los trabajadores de insumos y materiales; sin embargo el resto de áreas no deben ser pasadas por alto, al contrario sería preciso un monitoreo continuo y oportuno.
- ✓ La propuesta plasmada en texto deberá ser traducida a la práctica, es decir al Manual de Procesos Productivos se le dará el uso que mejor se ajuste a los requerimientos presentes de la empresa.

- ✓ El departamento de recursos humanos debe implementar actividades dinámicas, fuera del horario del trabajo por lo menos dos veces al mes; tomando en cuenta que los trabajadores realizan operaciones rutinarias, y esta técnica sería de gran ayuda para mejorar el desempeño laboral y la permanencia del personal.
- ✓ Los formatos diseñados para los procesos contenidos en el manual podrán ser rediseñados, y añadidos otros modelos a petición o consideración de los altos directivos y jefes de las áreas correspondientes.
- ✓ Es indispensable desarrollar la socialización del Manual de Procesos Productivos ante los directivos, empleados y trabajadores, quienes se encuentran comprometidos con el mejoramiento y progreso diario de la empresa.
- ✓ Revisión continua de los procesos por parte de los directivos de “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda., para verificar si la forma en cómo se están llevando a cabo, propicia la satisfacción en las necesidades de los clientes y el desarrollo de la empresa en el mercado internacional.
- ✓ De ser el caso de que el Manual de Procesos Productivos se use para fines de entrenamiento y formación dirigida al nuevo personal, esta etapa deberá ser planificada y debidamente estructurada, de forma que la charla o exposición sea clara, explícita y los asistentes lleguen a comprender qué y cómo deben desarrollar sus trabajos.

- ✓ Se recomienda que el Manual de Procesos Productivos sea modificado en la medida de que existan cambios al interior de la empresa, vinculados con el área productiva; he aquí se habla de que el manual debe ser un instrumento flexible y no rígido o estático.

## 5. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

### 5.1 Bibliografía Citada

BELLO, Carlos; *Manual de Producción*; Segunda Edición; ECOE Ediciones; Colombia 2007; (página 9).

BUFFA, Elwoods; *Dirección Técnica y Administración de la Producción*; Tercera Reimpresión; Editorial Noriega Limusa; México 1991; (página 32).

CHASE, Richard y AQUILANO, Nicholas; *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*; Sexta Edición; Editorial McGraw-Hill; México 1997; (página 15).

CHIAVENATO, Idalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*; Séptima Edición; Editorial McGraw-Hill; México 2001; (página 3).

GRYNA, Frank y CHUARD, Defeo Joseph; *Método Juran Análisis y Planeación de la Calidad*; Quinta Edición; Editorial McGraw-Hill; México 2007; (página 195).

HEIZER, Jay y RENDER, Barry; *Principios de Administración de Operaciones*; Quinta Edición; Editorial Pearson Educación; México 2004; (página 4).

KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj; *Administración de Operaciones – Procesos y Cadenas de Valor*; Octava Edición; Editorial Pearson Educación; México 2008; (páginas 4, 8).

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark; *Administración Perspectiva Global y Empresarial*; Decimotercera Edición; Editorial McGraw-Hill; Corea 2008; (página 4).

MEJÍA, Braulio; *Gerencia de Procesos*; Quinta Edición; ECOE Ediciones; Colombia 2007; (página 61).

RIVEROS, Pablo; *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*; Tercera Edición; ECOE Ediciones; Bogotá-Colombia 2007; (páginas 25-26).

STONER, Freeman; *Administración*; Sexta Edición; Editorial Pearson Educación; México 1996; (página 639).

VELÁZQUEZ, Mastretta; *Administración de los Sistemas de Producción*; Quinta Edición; Editorial Limusa; México 1997; (página 211).

SCRIBD Inc. *Concepto de Empresa y su Finalidad* [en línea]. [Citada en 29 de abril de 2011]. Disponible en Internet: < <http://es.scribd.com/doc/3285525/Concepto-de-Empresa-y-su-finalidad>>

ZELAYA, Jesús. *Concepto de Administración* [en línea]. [Citado en 29 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administracionconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/)>

## 5.2 Bibliografía Consultada

ÁLVAREZ, Martín; *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*; Primera Edición; Panorama Editorial S.A. de C.V.; México 2006; (páginas 38-44).

ANDREU, Eduardo; *Cómo Gestionar una PYME mediante el Cuadro de Mando Integral*; Primera Edición; Editorial ESIC; España 2007; (páginas 162-163).

CHAPMAN, Stephen; *Planificación y Control de la Producción*; Primera Edición; Pearson Educación; México 2006; (páginas 4-7).

CHASE, Richard; *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*; Sexta Edición; Editorial Mc Graw-Hill; México 1995; (páginas 6-8).

FERNÁNDEZ, Mario; *El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*; Segunda Edición; Editorial ESIC; España 2003; (páginas 150-153).

GONZÁLEZ, Monserrat; *Gestión de la Producción: Cómo planificar y controlar la producción industrial*; Primera Edición; Ideaspropias Editorial; España 2006; (páginas 2, 4, 5).

GUARÍN, Jorge; *Folleto de Procesos y Trabajo Estándar*; (página 88).

HEIZER, Jay y RENDER, Barry; *Dirección de la Producción y de Operaciones Decisiones Tácticas*; Octava Edición; Pearson Educación; México 2008; (páginas 475-476).

KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj; *Administración de Operaciones – Procesos y Cadenas de Valor*; Octava Edición; Editorial Pearson Educación; México 2008; (páginas 4, 8, 154-155, 159).

LEIVA, Francisco; *Nociones de Metodología de la Investigación Científica*; Quinta Edición; Quito-Ecuador 2001; (páginas 79-81).

RIGGS, James; *Sistemas de Producción (Planeación Análisis y control)*; Tercera Edición; Limusa Noriega Editores; México 1998; (páginas 337-340).

ROBBINS, Stephen; *Administración*; Octava Edición; Editorial Pearson Educación; México 2005; (páginas 7-14).

SCHROEDER, Roger; *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*; Segunda Edición; Editorial Mc Graw-Hill Interamericana; México 2005; (páginas 13-14).

STONER, Freeman; *Administración*; Sexta Edición; Editorial Pearson Educación; México 1996; (página 13).

### **5.3 Bibliografía Virtual**

BIBDIGITAL. *Arquitectura del Proceso* [en línea]. [Consultada en 06 de mayo de 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>>

CLUB PLANETA. *Manual de Procesos y la calidad* [en línea]. [Consultada en de 10 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <[http://www.trabajo.com.mx/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_la\\_calidad.htm](http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm)>

MURO, Pedro. *Definición de Proceso* [en línea]. España: 04 de mayo de 2010 [Consultada en 11 de mayo de 2011]. Disponible en Internet: <<http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>>

SÁNCHEZ, Jesús. *Trabajo Estándar* [en línea]. [Consultada en 12 de mayo de 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/jesussanval/trabajo-estandar>>

WIKIPEDIA. *Sectores de producción* [en línea]. [Consultada en 11 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Sectores\\_de\\_producci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Sectores_de_producci%C3%B3n)>



## **6. ANEXOS Y GRÁFICOS**

**ANEXO # 1**

**Formato de Entrevista dirigida al Gerente Técnico de la empresa**

**“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA EMPRESA**

**“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE TÉCNICO DE LA EMPRESA “JARDINES PIAVERI”**

**OBJETIVO:** Conocer de forma veraz los factores más relevantes correspondientes al FODA de la empresa florícola “JARDINES PIAVERI”.

- 
- 1. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?. Indique el impacto de cada una de ellas y categorice como una gran fortaleza (GF) o fortaleza (F).**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 2. ¿Qué debilidades imposibilitan el desarrollo empresarial en la actualidad?. Mencione su impacto y categorice como una gran debilidad (GD) o debilidad (D).**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno a la empresa?. Mencione el impacto de cada una de ellas y categorice como una gran oportunidad (GO) u oportunidad (O).**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. Con respecto a las amenazas: ¿cuáles son las principales?. Indique su impacto y categorice como una gran amenaza (GA) o amenaza (A).**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO # 2

Formato de Encuesta dirigida al Cliente Interno de la empresa  
“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANISTICAS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA EMPRESA  
“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO (EMPLEADOS Y  
TRABAJADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN) DE LA EMPRESA “JARDINES  
PIAVERI”

**OBJETIVO:** Obtener información verídica para diagnosticar la situación actual en el Área de Producción de la empresa florícola “JARDINES PIAVERI”.

**INSTRUCCIONES:** Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas que se encuentran a continuación, y elija una sola opción marcando con una (x) la alternativa seleccionada.

---

1. ¿Conoce de manera precisa y correcta cómo desarrollar las actividades dentro del área productiva a la que usted pertenece?

Si

No

2. ¿Considera Ud. que la empresa asigna labores y responsabilidades al personal tomando en cuenta sus habilidades y experiencia?

Si

No

3. ¿Está Ud. de acuerdo con la rotación o cambio de personal de un área de producción a otra?

Si

No

4. ¿La empresa le proporciona los implementos suficientes y necesarios para salvaguardar su protección integral y seguridad personal?

Si

No

5. ¿Con qué frecuencia se debería dirigir al personal de producción las capacitaciones sobre temas relacionados con diversos ámbitos?

(A) Mensual

(B) Trimestral

(C) Semestral

6. ¿Cuántos días la empresa debería dirigir la etapa de formación e inducción al nuevo personal que se incorpore a ésta?

(A) 1 día

(B) 2 días

(C) 3 días

(D) Más de 3 días

7. ¿Cree Ud. que el personal de producción tiene problemas al momento de ejecutar las actividades que se le designa?

Sí

No

En el caso de haber contestado sí a la pregunta 7, continúe con las siguientes interrogantes, caso contrario no y muchas gracias por su colaboración.

8. ¿Cuál de los siguientes problemas pueden evidenciarse claramente dentro de la finca florícola?

(A) Demoras y retrasos en los procesos de producción

(B) Inadecuada comunicación del superior con los trabajadores

al momento de delegar las tareas

(C) Presencia de conflictos entre compañeros de trabajo

(D) Falta de planeación y organización en la ejecución de actividades internas

9. De entre todos los procesos desarrollados en el departamento de producción. ¿En qué área considera Ud. que existen problemas?

(A) Cultivo

(B) Fumigación

(C) Postcosecha

(D) Tintura

(E) Callas

**10. De la siguiente lista seleccione una razón por la cual considera que existen problemas en los procesos productivos:**

**(A) Escasez de insumos y materiales**

**(B) Defectos en los equipos**

**(C) Inadecuada distribución y localización**

**de las diferentes áreas de producción de la empresa**

**(D) Bajo rendimiento de los trabajadores**

**11. ¿Considera usted que un Manual de Procesos Productivos, en el cual se describan todas y cada una de las actividades a desarrollarse en su trabajo, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?**

**Si**

**No**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **ANEXO # 3**

**Formato de Entrevista dirigida al Gerente Técnico de la empresa**

**“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA EMPRESA**

**“JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE TÉCNICO DE LA EMPRESA**

**“JARDINES PIAVERI”**

**OBJETIVO:** Determinar cuál es la situación y el manejo actual dentro del Área de Producción de la empresa florícola “JARDINES PIAVERI”.

---

**1. ¿La empresa cumple con las metas y objetivos planteados?**

.....  
.....

**2. ¿En consideración a la inversión piensa que la empresa es rentable?**

.....  
.....

**3. ¿Cree usted que los procesos ejecutados están acorde con la misión y visión de la empresa?**

.....  
.....

**4. ¿La capacidad instalada está en relación al volumen de producción?**

.....  
.....

**5. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta la empresa al momento de ejecutar las actividades?**

.....  
.....

**6. De entre todas las actividades desarrolladas en el departamento de producción ¿En cuáles considera Ud. que existen problemas?; sustente su respuesta.**

.....  
.....

**7. ¿Cree Ud. conveniente manejar registros para controlar los tiempos de las actividades correspondientes a la producción?**

.....  
.....

**8. ¿Mediante que técnicas se lleva a cabo la inducción y formación del personal?**

.....  
.....

**9. ¿La productividad se calcula en base a un nivel de estándares fijados con relación al volumen de producción?**

.....  
.....

**10. ¿La cantidad de personal asignado para cada una de las áreas de producción se encuentran en cumplimiento con los requerimientos de la organización?**

.....  
.....

**11. ¿Los desperdicios de materiales han generado elevados costos y pérdidas para la empresa?**

.....  
.....

**12. ¿Cree Ud. conveniente evaluar el rendimiento de los trabajadores?**

.....  
.....



**13. ¿La empresa entrega los pedidos en los límites de tiempos establecidos?**

.....  
.....

**14. ¿Considera necesario la elaboración de un Manual de Procesos Productivos que sirva como guía y mejora en el desarrollo de las diferentes actividades?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO # 4**

**Certificación que constata la elaboración del Manual de Procesos  
Productivos de la empresa “JARDINES PIAVERI” Cía. Ltda.**



**Jardines Piaveri Cía. Ltda.**

**Camino Público a José Guango vía a Muíalo s/n - Latacunga**

Av. 6 de Diciembre y La Niña, Edf. Multicentro Oficina 704 - Telfs. 2529-537 / 2540-688 Fax: (593-3) 2500-130 - Quito - Ecuador

## CERTIFICACIÓN

A quien corresponda

Certifico que la Srta. **CHANGO CANDO LUZ VERÓNICA** con C.I. 050347651-7, desarrolló el **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS** en la florícola "**JARDINES PIAVERI**" Cía. Ltda., en las áreas correspondientes a cultivo de rosas, cultivo de calas, sanidad, tintura, postcosecha de rosas y postcosecha de calas; culminando con la elaboración de un **MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS** que se ajusta a los requerimientos y necesidades de la empresa.

La Srta. **CHANGO VERÓNICA** durante la realización del trabajo demostró absoluta responsabilidad, puntualidad y disciplina.

Atentamente  


**JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA.  
FINCA**

Ing. Ricardo Félix  
Gerente de Operaciones  
JARDINES PIAVERI Cía. Ltda.

Latacunga, 20 de Enero de 2012



**Jardines Piaveri Cía. Ltda.**

**Camino Público a José Guango vía a Muíalo s/n - Latacunga**

**Av. 6 de Diciembre y La Niña, Edf. Multicentro Oficina 704 - Telfs.**

**2529-537 / 2540-688 Fax: (593-3) 2500-130 - Quito - Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

A quien corresponda

Certifico que la Srta. **RECALDE ALMACHI SOFÍA CAROLINA** con C.I. 050337262-5, desarrolló el **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS** en la florícola "**JARDINES PIAVERI**" Cía. Ltda., en las áreas correspondientes a cultivo de rosas, cultivo de calas, sanidad, tintura, postcosecha de rosas y postcosecha de calas; culminando con la elaboración de un **MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS** que se ajusta a los requerimientos y necesidades de la empresa.

La Srta. **RECALDE SOFÍA** durante la realización del trabajo demostró absoluta responsabilidad, puntualidad y disciplina.

Atentamente

**JARDINES PIAVERI CÍA. LTDA.  
FINCA**

Ing. Ricardo Félix  
Gerente de Operaciones  
JARDINES PIAVERI Cía. Ltda.

Latacunga, 20 de Enero de 2012

## **ANEXO # 5**

### **Hojas de Trabajo Estándar**