



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESO APLICADA A UNA
HACIENDA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BANANO UBICADA EN EL SECTOR COSTA AZUL DE LA VÍA PUERTO INCA,
LA TRONCAL"

TESINA DE GRADUACIÓN

SEMINARIO DE GRADUACIÓN: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR
PROCESOS

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Janeth Elizabeth Flores Quiguiri
Ruth Kerly Gallardo Peña
María Gabriela Villamar Martillo

Guayaquil – Ecuador
2012

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios que siempre estuvo en mi vida iluminando mi camino dándome fortaleza en cada momento difícil y Bendiciendo a mi familia.

A mi Madre y Padre que gracias a su esfuerzo siempre me ha sacado adelante. Y a mis tesoros más grandes que son mis hijas y mi esposo que aparecieron en el momento preciso de mi vida.

Janeth Flores Quiguiri

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la fortaleza, valor, constancia, y paciencia para poder seguir adelante en este gran camino hacia la excelencia.

A mi Familia, en especial a mi madre Ruth Peña por su apoyo incondicional, y por saber guiarme en todo momento durante mi carrera universitaria.

Kerlly Gallardo Peña

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios que me fortalece cada día y me llena de su amor.

A mi madre Maribel Martillo por ser el pilar fundamental en mi vida, por su esfuerzo y apoyo incondicional. A toda mi familia en general por su preocupación hacia mí y su continuo apoyo durante toda mi vida.

A Alejandro Alarcón y a mis amigos, esos ángeles en la tierra que me ayudaron estos años y me alentaron a seguir adelante para cumplir mis metas.

Gabriela Villamar Martillo

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Econ. Julio Aguirre Mosquera
DIRECTOR DE LA TESINA

Julia Bravo Gonzalez
DELEGADO DE LA UNIDAD

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Janeth Flores Quiguiri

Kerlly Gallardo Peña

Gabriela Villamar Martillo

RESUMEN

El trabajo consiste en mejorar el desempeño de la organización a través de la gestión de los procesos, que diseña, modela, organiza, documenta y optimiza de forma continua.

La Hacienda tiene más de 10 años produciendo banano y actualmente produce unas 60000 cajas al año aproximadamente.

Este proyecto se enfoca al inventario, levantamiento y análisis de los procesos con el objeto de presentar soluciones que ayuden a contribuir favorablemente en cada uno de ellos y fortalezca la organización de la hacienda.

El trabajo muestra cuatro capítulos que se distribuyen de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realizó un levantamiento de información para el conocimiento del negocio. En esta fase se identificaron los problemas, se plantearon las hipótesis y los objetivos que se esperan cumplir.

En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico con todos los conceptos que se aplicarán y se desarrollarán durante el tercer capítulo.

En el tercer capítulo se encuentra el direccionamiento estratégico comprendido por la visión misión, políticas, objetivos y diseño por procesos basado en los

resultados obtenidos de la problemática y en el diagnóstico situacional mediante la aplicación de encuestas al personal y la revisión de la documentación.

Adicionalmente para inventariar e identificar los procesos se realizó la cadena de valor, el ciclo de Deming, Mapa de Procesos, Diagrama de Flujo de cada proceso con sus respectivos análisis de valor agregado, Diagrama de Ishikawa con su procedimiento.

En el cuarto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada y planteada a lo largo del proyecto. Y finalmente se presentan las bibliografías y los anexos donde se encontrará toda la información adicional requerida y el respectivo manual de procesos de La Hacienda.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN.....	VI
INDICE PRINCIPAL.....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	XIV
INDICE DE TABLAS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	XXI
ANEXOS.....	XXIII

ÍNDICE PRINCIPAL

CAPÍTULO 1.....	1
1.1 Descripción de la Empresa.....	1
1.1.1 Reseña Histórica.....	1
1.1.2 Estructura Organizacional.....	3
1.1.3 Ubicación Geográfica.....	3
1.1.4 Giro del Negocio.....	4
1.1.5 Base legal.....	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	5
1.3 Hipótesis.....	6
1.3.1 Hipótesis Principal.....	6
1.3.2 Hipótesis Secundaria.....	6
1.4 Objetivos.....	7

1.4.1	Objetivo General.....	7
1.4.2	Objetivos Específicos	7
2	CAPÍTULO 2	9
2.1	Definiciones	9
2.1.1	Direccionamiento Estratégico	9
2.1.1.1	Visión.....	12
2.1.1.2	Misión	12
2.1.1.3	Objetivos	13
2.1.1.4	Cuadro de Mando Integral.....	14
2.1.1.5	Políticas Empresariales	15
2.1.2	Gestión por Proceso	16
2.1.2.1	Análisis de la Cadena de Valor	16
2.1.2.2	Proceso	19
2.1.2.2.1	Condiciones de un proceso	21
2.1.2.2.2	Limites de un proceso	21
2.1.2.2.3	Elementos de un proceso	21
2.1.2.2.4	Requisitos básicos de un proceso	22
2.1.2.3	Ciclo de Deming.....	23
2.1.2.4	Mapa de Proceso	25
2.1.2.4.1	Pasos a seguir para la realización del mapa de procesos..	25
2.1.2.4.2	Procesos Claves	27
2.1.2.4.3	Procesos Críticos	27
2.1.2.4.4	Diferencia entre los procesos claves y los críticos	28
2.1.2.5	Diagrama de Flujo.....	29
2.1.2.5.1	Simbología.....	30
2.1.2.6	Análisis de Valor Agregado	31
2.1.2.7	Diagrama de Ishikawa	34

2.1.2.7.1 Procedimiento	35
2.1.3 Manual de Procesos.....	37
2.1.4 Indicadores de Gestión.....	38
3 CAPITULO 3	40
3.1 Situación Actual de la Empresa	40
3.2 Direccionamiento Estratégico	41
3.2.1 Visión	41
3.2.2 Misión.....	41
3.2.3 Objetivos estratégicos.....	41
3.2.4 Políticas Organizacionales.....	42
3.3 Cadena de Valor.....	45
3.4 Mapa de Procesos	46
3.5 Identificación de Subprocesos Claves	47
3.6 Identificación Subprocesos de Apoyo.....	47
3.7 Identificación de Procesos Críticos	48
3.8 Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos.....	52
3.8.1 Análisis de los procesos Críticos de la Hacienda Bananera.....	52
3.8.1.1 Análisis del Proceso Selección del Terreno	54
3.8.1.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso selección del Terreno.	54
3.8.1.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Selección del Terreno.....	56
3.8.1.1.3 Descripción de los Indicadores del Proceso Selección del Terreno..	58
3.8.1.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Selección del Terreno	59
3.8.1.1.5 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Selección del Terreno	60

3.8.1.1.6 Cuadro Comparativo del Análisis de valor Agregado del Proceso Selección del Terreno.	61
3.8.1.2 Análisis del Proceso Cuidados del Cultivo	62
3.8.1.2.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Cuidados del Cultivo.	62
3.8.1.2.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Cuidados del Cultivo.	65
3.8.1.2.3 Descripción de Indicadores del Proceso Cuidados del cultivo.....	68
3.8.1.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Cuidados del Cultivo.	69
3.8.1.2.5 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Cuidados del Cultivo.	70
3.8.1.2.6 Cuadro Comparativo del Análisis de valor Agregado del Proceso Cuidados del Cultivo.	71
3.8.1.3 Análisis del Proceso Selección de la Fruta.	72
3.8.1.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Selección de la Fruta.....	72
3.8.1.3.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Selección de la Fruta.	73
3.8.1.3.3 Descripción de Indicadores del Proceso Cuidados del cultivo.....	74
3.8.1.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Selección de la Fruta.....	75
3.8.1.3.5 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Selección de la Fruta.....	77
3.8.1.3.6 Cuadro Comparativo del Análisis de valor Agregado del Proceso Selección de la Fruta.....	78
3.8.1.4 Análisis del Proceso Siembra.....	79

3.8.1.4.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Siembra	79
3.8.1.4.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Siembra	80
3.8.1.5	Análisis del Proceso Cosecha.....	81
3.8.1.5.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Cosecha.....	81
3.8.1.5.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Cosecha	82
3.8.1.6	Análisis del Proceso Empaque y Paletizado	83
3.8.1.6.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Empaque y Paletizado	83
3.8.1.6.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Empaque y Paletizado	84
3.8.1.7	Análisis del Proceso Venta, Traslado y Embarque.....	85
3.8.1.7.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Venta, Traslado y Embarque.....	85
3.8.1.7.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Venta, Traslado y Embarque	86
3.8.1.8	Análisis del Proceso Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo	87
3.8.1.8.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo.....	87
3.8.1.8.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo	88
3.8.1.9	Análisis del Proceso Compras	89
3.8.1.9.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Compras	89
3.8.1.9.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Compras.....	90
3.8.1.10	Análisis del Proceso Selección del Personal.....	92

3.8.1.10.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Selección del Personal.....	92
3.8.1.10.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Selección del Personal.....	93
3.8.1.11	Análisis del Proceso Cancelación de Nómina	94
3.8.1.11.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Cancelación de Nómina	94
3.8.1.11.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Cancelación de Nómina.....	95
3.8.1.12	Análisis del Proceso Planificación y Control	96
3.8.1.12.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Planificación y Control	96
3.8.1.12.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Planificación y Control.....	97
3.8.1.13	Análisis del Proceso Contabilidad	98
3.8.1.13.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Contabilidad	98
3.8.1.13.2	Análisis de Valor Agregado del Proceso Contabilidad.....	99
3.9	Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PDCA	100
3.10	Causas encontradas para ser solucionadas	101
3.11	Análisis de Resultados.....	107
4	CAPITULO 4	110
4.1	Conclusiones	110
4.2	Recomendaciones	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1.1 Plano de la Hacienda Bananera S.A.	2
Figura No. 1.2 Estructura Organizacional Hacienda Bananera S.A.....	3
Figura No. 1.3 Ubicación Geográfica	4
Figura No. 2.1 Elementos de la Dirección Estratégica	10
Figura No. 2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	15
Figura No. 2.3 La Cadena de Valor	18
Figura No. 2.4 Elementos de un Proceso	20
Figura No. 2.5 Ciclo PHVA.....	23
Figura No. 2.6 Simbología utilizada en el Diagrama de Flujo.....	31
Figura No. 2.7 Cuadro de Análisis de Valor Agregado	32
Figura No. 2.8 Procedimiento 1 Diagrama de Ishikawa	35
Figura No. 2.9 Procedimiento 2 Diagrama de Ishikawa	36
Figura No. 2.10 Procedimiento 3 Diagrama de Ishikawa	36
Figura No. 2.11 Procedimiento 4 Diagrama de Ishikawa	36
Figura No. 3.1 Cadena de Valor de La Hacienda Bananera S.A.....	45
Figura No. 3.2 Mapa de Procesos de La Hacienda Bananera S.A	46
Figura No. 3.3 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Actual del Proceso	54
Figura No. 3.4 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Actual del Proceso PC 1.1	55
Figura No. 3.5 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.1	56
Figura No. 3.6 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.1	57
Figura No. 3.7 Cuadro comparativo de la Participación de Actividades del Proceso PC 1.1	61

Figura No. 3.8 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada	61
Figura No. 3.9 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Actual del Proceso PC 1.3	62
Figura No. 3.10 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Actual del Proceso PC 1.3.....	63
Figura No. 3.11 Diagrama de Flujo 3 de la Situación Actual del Proceso PC 1.3.....	64
Figura No. 3.12 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.3.....	65
Figura No. 3.13 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.3.....	66
Figura No. 3.14 Diagrama de Flujo 3 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.3.....	67
Figura No. 3.15 Cuadro comparativo de la Participación de Actividades del Proceso PC 1.3.....	71
Figura No. 3.16 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada	71
Figura No. 3.17 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso PC 2.2	72
Figura No. 3.18 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso PC 2.2.....	73
Figura No. 3.19 Cuadro comparativo de la Participación de Actividades del PC 2.2.....	78
Figura No. 3.20 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada	78

Figura No. 3.21 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 1.2.....	80
Figura No. 3.22 Análisis Valor Agregado Situación Actual	80
Figura No. 3.23 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 2.1.....	82
Figura No. 3.24 Análisis Valor Agregado Situación Actual	82
Figura No. 3.25 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 2.3.....	84
Figura No. 3.26 Análisis Valor Agregado Situación Actual	84
Figura No. 3.27 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 3.1.....	86
Figura No. 3.28 Análisis Valor Agregado Situación Actual	86
Figura No. 3.29 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.1.....	88
Figura No. 3.30 Análisis Valor Agregado Situación Actual	88
Figura No. 3.31 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.2.....	90
Figura No. 3.32 Análisis Valor Agregado Situación Actual	91
Figura No. 3.33 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.3.....	93
Figura No. 3.34 Análisis Valor Agregado Situación Actual	93
Figura No. 3.35 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.4.....	95
Figura No. 3.36 Análisis Valor Agregado Situación Actual	95
Figura No. 3.37 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 2.1.....	97
Figura No. 3.38 Análisis Valor Agregado Situación Actual	97

Figura No. 3.39 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 2.2.....	99
Figura No. 3.40 Análisis Valor Agregado Situación Actual	99
Figura No. 3.41 Diagrama de Ishikawua de Alto Costo de Producción.....	102
Figura No. 3.42 Diagrama de Ishikawa del Incremento de Rechazo.....	104

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Procesos y Subprocesos Claves.....	47
Tabla No. 2 Procesos y Subprocesos de Apoyo.....	48
Tabla No. 3 Tabla de Calificación de Procesos Críticos.....	49
Tabla No. 4 Matriz de Identificación de Procesos Críticos.....	50
Tabla No. 5 Procesos Críticos de La Hacienda Bananera.....	52
Tabla No. 6 Descripción de Indicadores del Proceso PC 1.1	58
Tabla No. 7 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 1.1.....	59
Tabla No. 8 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.1.....	60
Tabla No. 9 Descripción de Indicadores del Proceso PC 1.3.....	68
Tabla No. 10 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 1.3.....	69
Tabla No. 11 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.3.....	70
Tabla No. 12 Descripción de Indicadores del Proceso PC 2.2.....	74
Tabla No. 13 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 2.2.....	75

Tabla No. 14 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso PC 2.2.....	77
Tabla No. 15 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 1.2.....	79
Tabla No. 16 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 2.1.....	81
Tabla No. 17 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 2.3.....	83
Tabla No. 18 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 3.1.....	85
Tabla No. 19 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.1.....	87
Tabla No. 20 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.2.....	89
Tabla No. 21 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.3.....	92
Tabla No. 22 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.4.....	94
Tabla No. 23 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 2.1.....	96
Tabla No. 24 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 2.2.....	98
Tabla No. 25 Análisis Comparativo del Proceso Actual y la Propuesta de Mejora para los Procesos Críticos.....	100
Tabla No. 26 Plan de Acción Uno: Falta de Manual de Procesos.....	106
Tabla No. 27 Plan de Acción Dos: Corte Mal Planificado.....	107

INTRODUCCIÓN

Cada día son más las exigencias para llegar a ser más competitivos, es por eso que las empresas están cambiando su gestión administrativa, no basta con conocer más sobre el mercado, sino que también es necesario conocer las necesidades del cliente.

Las empresas suelen tener una gestión por funciones sin mayor significado para el cliente, lo que ocasiona una fragmentación de los procesos, creándose las clásicas organizaciones verticales donde sólo los directivos pueden tomar decisiones, es por eso que surge la necesidad de diseñar una gestión por procesos que permita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos.

La Hacienda Bananera tiene más de cinco años en el mercado, pero aún no logra gestionar de una manera eficiente sus procesos, es por eso que se propone un modelo de Gestión por Proceso para la Hacienda, que permita mejorar la situación actual de la empresa, proponiendo mejoras que agreguen valor al cliente.

Dentro de la propuesta de mejora se incluye la elaboración de un manual de procesos, filosofía PDCA, detección de problemas a través del diagrama de causa y efecto, plan acción, entre otros.

CAPÍTULO 1

Información de la Empresa

1.1 Descripción de la Empresa

1.1.1 Reseña Histórica

El propietario de la bananera heredó de su padre la Hacienda, la cual se encuentra ubicada en el sector Costa Azul de la vía Puerto Inca, La Troncal. La hacienda cuenta con una superficie de 32 hectáreas; en un principio solo 20 hectáreas estaban con plantaciones de banano de la variedad Cavendish, pero con el pasar de los años se fue plantando banano en las 12 hectáreas restantes.

La hacienda está dividida en 10 lotes de los cuales 4 lotes son de 4 Has, 4 lotes de 3 Has, y 2 lotes de 2 Has, completando así las 32 Has.

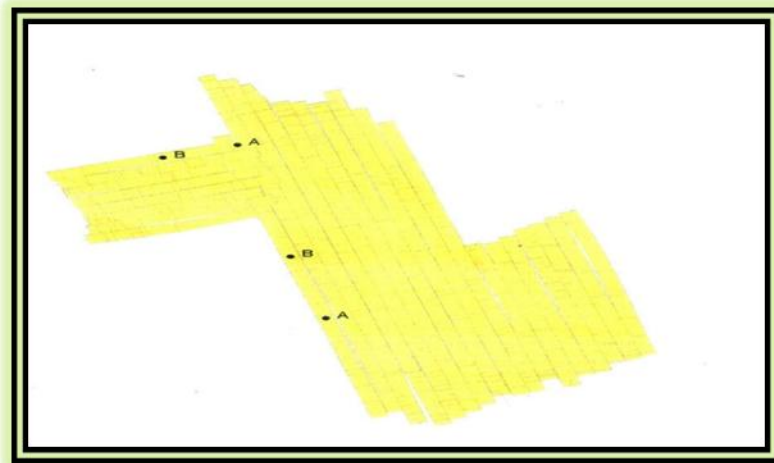
A sus inicios la hacienda exportaba su fruta a Chile pero desde el año 2007 exporta la fruta hacia Europa, específicamente al país de Alemania, produciendo cajas de la marca Excelban.

Debido a una mala administración en el año 2009, la hacienda dejó de producir bananos de calidad y por lo tanto no se podía exportar a Europa, lo que significó pérdidas para el dueño, llevándolo a tomar la decisión de cambiar de administrador. Con el nuevo administrador ya a cargo de la hacienda, ésta retomó la producción logrando así salir adelante.

Actualmente la bananera produce unas 60000 cajas al año aproximadamente.

**Figura
Plano**

S.A.



**No. 1.1
de la
Hacienda
Bananera**

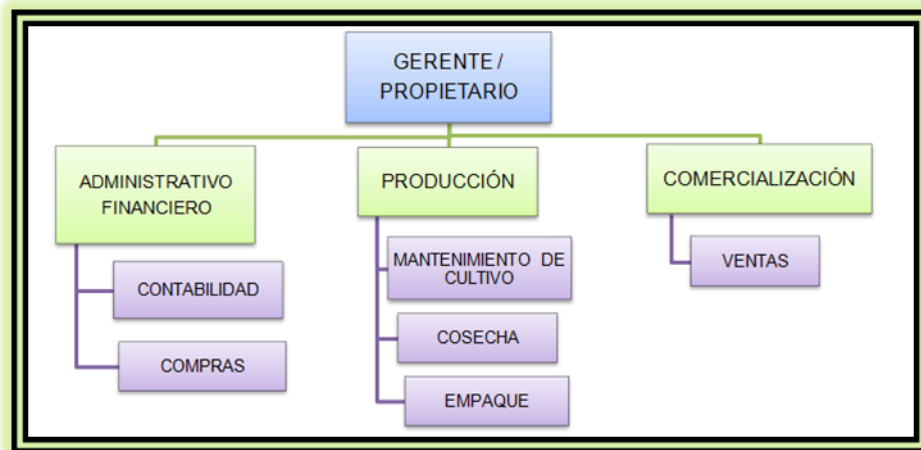
**Fuente: Hacienda Bananera S.A.
Elaborado por: Autoras**

1.1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se divide en las siguientes áreas:

- Administrativo-Financiero
- Producción
- Comercialización

Figura No. 1.2 Estructura Organizacional Hacienda Bananera S.A



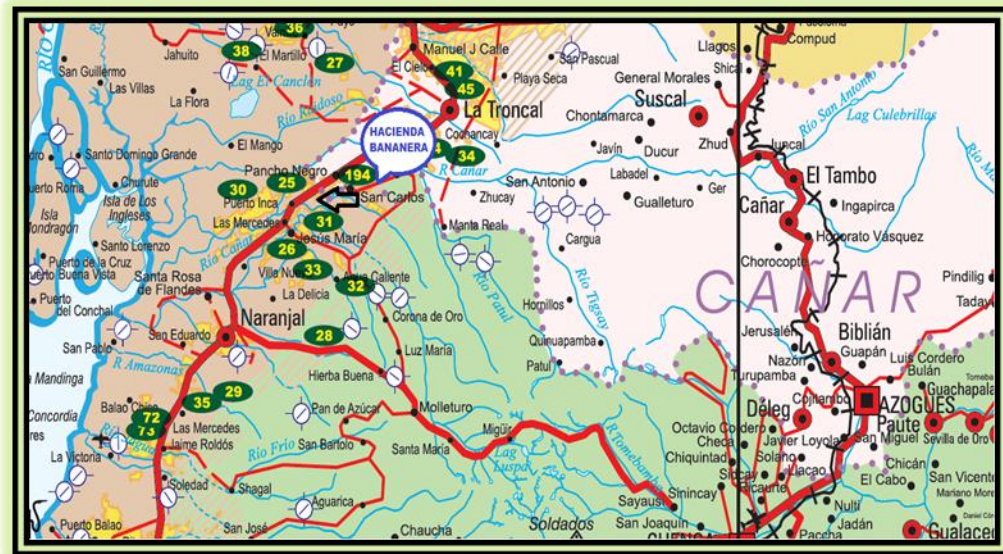
Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

1.1.3 Ubicación Geográfica

La Hacienda en estudio se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, cantón Naranjal, parroquia Puerto Inca, específicamente en la vía Puerto Inca La Troncal.

Figura No. 1.3 Ubicación Geográfica



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

1.1.4 Giro del Negocio

La Hacienda Bananera S.A se dedica a la comercialización, importación y exportación de toda clase de productos agrícolas especialmente banano, otras frutas y vegetales, en estado natural, procesado o envasado.

1.1.5 Base legal

La Hacienda se constituyó el 9 de agosto del 2006, mediante escritura pública otorgada ante Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución.

El capital autorizado fue de dos mil dólares y el capital social fue de mil dólares, dividido en mil acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una.

La Hacienda Bananera S.A. está sujeta a las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley del Banano
- Ley de Gestión Ambiental
- Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero
- Ordenanzas Municipales
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

1.2 Planteamiento del Problema.

Ecuador es el mayor exportador de banano en el mundo, en el 2011 el promedio de exportación de cajas de banano mensual fue de 23.715.62 según la página oficial de La Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador.

Las zonas de producción bananera están conformadas por las provincias de Guayas, El Oro, Los Ríos, Esmeraldas, Cañar y Loja.

La Hacienda tiene varios años produciendo banano; la fruta es exportada a Europa y mantiene contrato con una sola exportadora, aunque en ciertas ocasiones les vende la fruta a otras compañías.

Sin embargo la hacienda no ha gestionado de una manera eficiente sus procesos, y por este motivo presenta varios problemas detallados a continuación:

- No cuenta con un plan o programación para la correcta aplicación de herbicidas, fertilizantes, plaguicidas y fungicidas.
- No existe un control adecuado de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de los procesos.
- No existe control de reservas en la bodega de suministros.
- No existe un adecuado proceso para la selección y contratación del talento humano requerido por la hacienda.
- No existe la correcta capacitación del talento humano para la aplicación de productos químicos.

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis Principal

El modelo de gestión por proceso permitirá a la hacienda incrementar los niveles de eficiencia y eficacia logrando la satisfacción de su cliente.

1.3.2 Hipótesis Secundaria

- El direccionamiento estratégico, la documentación de actividades y la estandarización de procesos ayuda a la Hacienda a alcanzar los objetivos de la empresa.
- El análisis de valor agregado de la situación actual identifica las actividades innecesarias de los procesos que no agregan ningún tipo de valor.
- Los indicadores de gestión controlan los procesos midiendo la eficacia de las distintas actividades desarrolladas.
- El Manual de Procesos define las diferentes actividades que deben realizarse para llevar a cabo de una manera eficiente cada uno de los procesos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar y proponer un Sistema de Gestión por Procesos con la finalidad de alcanzar un mejor rendimiento operacional y optimizar los recursos reflejados en la reducción de costos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la hacienda bananera.

- Elaborar la cadena de valor de la hacienda bananera.
- Elaborar el mapa de procesos de la hacienda bananera para identificar los procesos claves, estratégicos y de apoyo.
- Detectar los procesos críticos que necesitan mayor tratamiento para la optimización de recursos.
- Normalizar y estandarizar los procesos de la hacienda bananera.
- Plantear indicadores que permitan evaluar los procesos de la hacienda bananera.
- Elaborar el manual de procesos para la hacienda bananera.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 Definiciones

2.1.1 Direccionamiento Estratégico

“La dirección estratégica ha alcanzado en la última década la importancia que se merece; su estudio y aplicación en el mundo empresarial es imprescindible para conseguir alcanzar y mantener una ventaja competitiva que permita obtener un rendimiento aceptable en los negocios y asegurar una continuidad en el futuro” (1). Su importancia se puede explicar por el grado de participación que se consigue, en todos los niveles de la empresa, para definir e implementar los objetivos globales.

[1] R. Trujillo., “Direccionamiento Estratégico,” Focused Management de Colombia, 2005

“La dirección estratégica se define como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general” ⁽²⁾. Es decir, relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas.

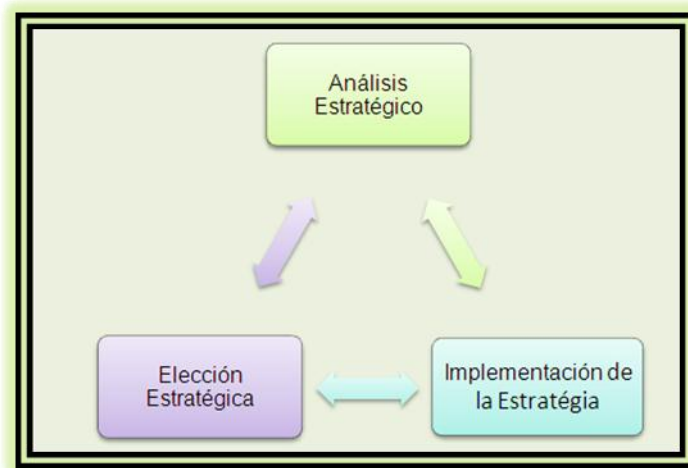
“La dirección estratégica está caracterizada por la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas” ⁽³⁾.

En la figura 2.1 se puede apreciar los elementos fundamentales que componen la dirección estratégica.

Figura No. 2.1 Elementos de la Dirección Estratégica

[2] Charles W. L. Hill and Gareth Jones. Administración Estratégica. 3ra. Edición, 1996.

[3] Bueno Campos, E, 199, Dirección estratégica de la empresa. 5 , Edición. Madrid: Pirámide.



**Fuente: Dirección Estratégica G. Johnson, K. Scholes 2001
Elaborado por: Autoras**

El Análisis Estratégico se refiere a comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas.

La Elección Estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de algunas de ellas.

La Implantación de la Estrategia se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico⁽⁴⁾.

[4] "Dirección Estratégica" de G. Johnson, K. Scholes Quinta Edición, 2001

2.1.1.1 Visión

Es una descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr en un determinado periodo de tiempo, es decir la visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro.

Para ello, debe dar respuesta a cómo la organización desea ser y quiere ser percibida en el futuro.

Una vez que la visión está establecida se requiere de comunicación continúa para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

2.1.1.2 Misión

La misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, define quienes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos.

Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

La declaración de la misión diferencia a una organización de otras en su industria y le proporciona identidad propia y medios para su desarrollo.

2.1.1.3 Objetivos

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico.

“Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas ¿qué se quiere lograr?; ¿cuándo se debe lograr?; ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?” (5).

Una forma fácil de recordar las características de un buen objetivo es el acrónimo «SMART», por sus siglas en inglés.

- Específicos (Specific): Deben ser metas claras y precisas determinando con exactitud dónde, cuándo, cuánto y cómo piensa alcanzar su objetivo.
- Medibles (Measurable): Puede recurrir a estadísticas y otros instrumentos de control que necesariamente implican el manejo de cifras y números.
- Realizable (Achievable): Que sea posible lograr los objetivos, conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.
- Realista (Realistic): Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en tiempo (Time bound): Es importante fijarse una fecha para valorar si se han cumplido o no los objetivos.

[5]“Dirección y Administración Estratégica” Arthur A. Thompson, A.J Strickland III, Primera Edición , 1994

2.1.1.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral pero los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. “La principal característica de esta metodología es que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas” ⁽⁶⁾:

- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva valora un objetivo relevante de organización como es el lucro y crear valor para la entidad.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado. Los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos son importantes.

[6] “Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se invierte en la mejora y en el desarrollo de los recursos humanos.

Figura No.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.

Elaborado por: Autoras

2.1.1.5 Políticas Empresariales

La dirección de una empresa trata de guiar el comportamiento y la toma de decisiones del personal que componen la empresa hacia sus objetivos. “Para un correcto funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las empresas definen su política empresarial de la manera más eficaz para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos” (7).

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia, y por lo tanto deben estar predefinidas, para que así la empresa sepa lo que se va a

[7] “Dirección Estratégica” de G. Johnson, K. Scholes Quinta Edición, 2001

realizar para lograr sus objetivos y para ello se deben establecer políticas que orientan las acciones para alcanzar la visión de la empresa.

2.1.2 Gestión por Proceso

La gestión por procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

“La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto” (8).

El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

2.1.2.1 Análisis de la Cadena de Valor

Michael Porter en su obra *Competitive Advantage of Nations* publicada en 1990; define que:

El negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual todos los ingresos totales menos los costos totales de

[8]Harrington H.J.: "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad", 1991.

todas las actividades emprendidas por la organización para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.

Todas las empresas de una misma industria tienen una cadena de valor similar, esta cadena incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalación, establecimientos de acuerdos de cooperación y servicio al cliente.

El análisis de la cadena de valor, se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización.

El análisis de la cadena de valor permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores.

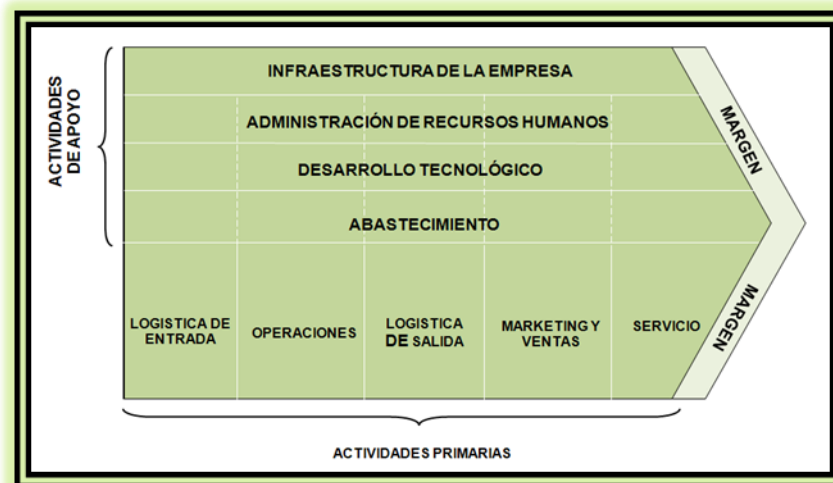
“Los recursos no tienen valor a no ser que se apliquen a actividades y se organicen en rutinas y sistemas que garanticen que los productos o servicios que se fabrican sean valorados por el consumidor final” (9).

Cada empresa tiene un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas

[9] “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David Decimoprimer edición, 2008

actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor, como se muestra en la figura a continuación.

Figura No. 2.3 La Cadena de Valor



**Fuente: Dirección Estratégica de G. Johnson, K. Scholes Quinta Edición
Elaborado por: Autoras**

Como se observa en la figura 2.2 la cadena de valor se divide en actividades primarias, actividades de apoyo y margen.

Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o distribución del producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios.

Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias, se dividen en cuatro grupos: infraestructura de la empresa, gestión de recurso humano, desarrollo tecnológico, aprovisionamiento.

“El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” ⁽¹⁰⁾.

2.1.2.2 Proceso

ISO 9001:2008 Define proceso como:

Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

Dicho de diferente manera, un proceso es un conjunto de actividades que interactúan para generar un resultado o producto (bien o servicio), agregando valor.

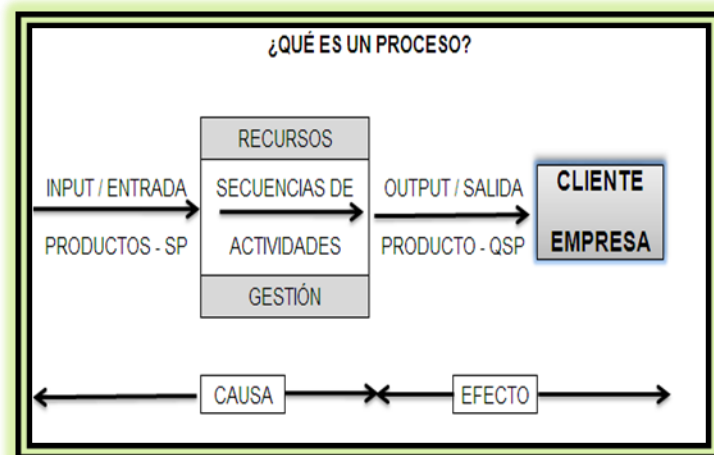
[10] “Dirección Estratégica” de G. Johnson, K. Scholes Quinta Edición, 2001

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa, pero ¿Valor a quien?, muy fácil, valor para el cliente. Si tenemos un proceso que no añade valor, debemos eliminarlo, siempre y cuando sea posible.

“Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado” (11).

Figura No. 2.4 Elementos de un Proceso



**Fuente: Gestión por Procesos, Pérez Fernández, Quinta Edición
Elaborado por: Autoras**

[11]“Gestión por Proceso” de Pérez Fernández de Velasco, Cuarta Edición, 2010

2.1.2.2.1 Condiciones de un proceso

- Se pueden describir las Entradas y las Salidas
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo ⁽¹²⁾.

2.1.2.2.2 Limites de un proceso

No existe una interpretación homogénea sobre los límites del proceso ya que varían mucho con el tamaño de la empresa.

Los límites de un proceso determinan una unidad adecuada para gestionarlo en sus diferentes niveles de responsabilidad.

2.1.2.2.3 Elementos de un proceso

Todo proceso posee tres elementos ⁽¹³⁾:

^[12] Gardner, R.: The focused process organization: A transition strategy for success, ASQ Quality Press, 2004.

- a) Input.- (Entrada principal) Producto con unas características objetivas que responda al estándar de aceptación definido. Producto inicial.
- b) La secuencia de las actividades.- El proceso de las entradas, la transformación del producto.
- c) Output.- (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. El producto final el cual será destinado al usuario o cliente.

2.1.2.2.4 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos deben de:

- a) Tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- b) Ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A.
- c) Tener indicadores para visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

[¹³] José Antonio Pérez Fernández de Velazco, “Gestión por procesos”, 4ta edición, España, 2010

d) Ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos ⁽¹⁴⁾.

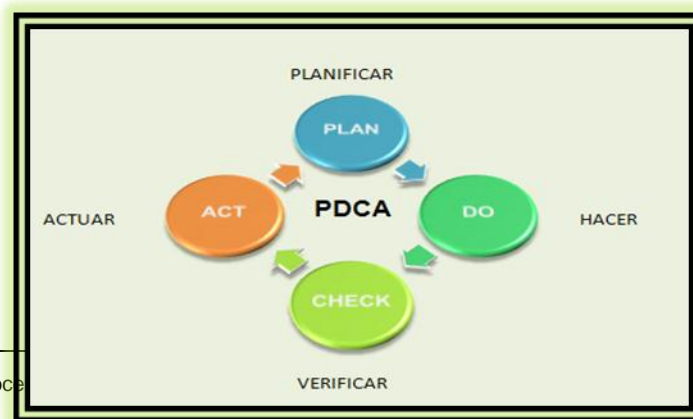
2.1.2.3 Ciclo de Deming

El ciclo PDCA también conocido como "Círculo de Deming", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso, es una estrategia de mejora continua de calidad en cuatro pasos.

Es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.

Figura No. 2.5Ciclo PDCA



[14] Gestión por Proce

Fuente: Norma ISO 9001:2008
Elaborado por: Autoras

PLAN (Planificar): Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.

DO (Hacer): Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

CHECK (Verificar): Pasado un período previsto con anterioridad, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Se deben documentar las conclusiones.

ACT (Actuar): Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior. Documentar el proceso ⁽¹⁵⁾.

[15] Norma ISO 9001:2008

2.1.2.4 Mapa de Proceso

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, ofreciendo una visión general del sistema. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Estas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos encajen perfectamente y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.

“El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje” (16).

2.1.2.4.1 Pasos a seguir para la realización del mapa de procesos.

Para elaborar el mapa de procesos se debe hacer lo siguiente:

- Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores.

[16] Harrington H.J.: "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad", Quality Press, Wisconsin. U.S.A. 1991

- Plantear cual es el objetivo a alcanzar.
- Qué y quien da impulso al proceso.
- Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
- Como y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
- Cuáles son los resultados del proceso (salidas)
- Cómo y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
- Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma).
- Evidenciar que el cliente está satisfecho hay que clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y preparar la documentación de los procesos (descripción y flujograma).

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que puedan encajar los procesos identificados. “La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto” ⁽¹⁷⁾.

[¹⁷] Guía para una gestión basada en procesos. Instituto de Andaluz de Tecnología. Editorial: IAT
Edición: 2ª - Año: 2009 - ISBN

2.1.2.4.2 Procesos Claves

También conocidos como Procesos Operativos, Relevantes o de Servicios, son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, es decir, con el giro o la razón de ser del negocio de la organización. Los procesos claves permiten una correcta gestión del servicio ofrecido al cliente. Se encuentran alineados con la dirección que establecen los procesos estratégicos y con el apoyo de los procesos de soporte que proporcionan los recursos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades.

Para identificar a los procesos claves, se debe considerar los procesos que tienen mayor influencia en el logro de los objetivos estratégicos planteados por la organización y por lo tanto en la satisfacción de los clientes, además se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros clientes finales? ¿Quiénes son nuestros proveedores? ¿Qué servicio les ofrecemos? ¿Cómo se generan esos servicios?

2.1.2.4.3 Procesos Críticos

Son aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la realización del producto y/o prestación del servicio a los clientes externos. También son procesos críticos, los que por su propia naturaleza

o por su dependencia de recursos, medios técnicos u operativa, deben ser considerados como tales.

Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos:

Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado.

Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.

Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización.

2.1.2.4.4 Diferencia entre los procesos claves y los críticos

La diferencia entre los procesos claves y los críticos, está principalmente en que los procesos claves están ligados a la estrategia y a los factores clave de éxito de la organización, lo que hace que sean perdurables en el tiempo. Sin embargo, los procesos críticos, lo son por un periodo de tiempo determinado, hasta que se llevan a cabo las acciones correctivas que optimicen el proceso.

Algunos procesos críticos pueden perdurar en el tiempo por estar ligados a tecnologías críticas, que necesitan de un trato específico por parte de las personas responsables. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variará en función de la naturaleza de dichas tecnologías. “Es de mucha utilidad en la identificación de los procesos críticos de la organización, la matriz de procesos en la que de una forma sencilla y muy visual, se diferencian los procesos más significativos” ⁽¹⁸⁾.

2.1.2.5 Diagrama de Flujo

Es el medio por el cual se puede realizar la descripción de las actividades de un proceso, donde se pueden representar dichas actividades gráficamente e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas permiten una mejor percepción visual del flujo y facilitan la interpretación de las actividades ya que muestra la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que

^[18] Guía para una gestión basada en procesos. Instituto de Andaluz de Tecnología. Editorial: IAT
Edición: 2ª - Año: 2009 - ISBN

intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí.

2.1.2.5.1 Simbología










Para la representación de este tipo de diagramas, la organización debe recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

Si bien, no existe una norma específica para la representación simbólica de diagramas de flujo de procesos básico, en varias bibliografías se establecen diferentes convenciones para llevar a cabo esta representación de diagramas de proceso.

A continuación se presentan los símbolos más utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo pertenecientes al código ANSI (American National Standards Institute) que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso. (¹⁹).

[19]La Gestión por Proceso Servicio de Calidad de a Atención Sanitaria SESCAM; Toledo, 21 de octubre del 2002

Figura No. 2.6 Simbología utilizada en el Diagrama de Flujo

NOMBRE	SIMBOLO
Proceso	
Decisión	
Documento	
Datos	
Proceso predefinido	
Terminador	
Referencia de página	
Referencia a otra página	
Conector	

**Fuente: Diagrama de flujo - John Ashbery
Elaborado por: Autoras**

2.1.2.6 Análisis de Valor Agregado

“Es una evaluación que estudia la contribución de las actividades de un proceso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de los servicios de la organización” ⁽²⁰⁾.

^[20] Trabajando con los Procesos, Guía para la Gestión por Proceso 2. Junta de Catilla y León. ISBN 84-9718-264-2. Dep. legal: P-164/2004

Existen muchas actividades que la organización precisa internamente para el desarrollo de los procesos pero que no aportan valor al cliente final, así como otras que no agregan ningún tipo de valor. Por este motivo, se deben optimizar aquellas actividades que generan valor añadido, es decir, aquellas actividades que inciden directamente en la satisfacción de los clientes; minimizar los costes y el tiempo de realización de las actividades que añaden valor internamente a la organización; y suprimir o reducir las que no aporten ningún valor al proceso.

La metodología del análisis de valor se lo puede observar mejor en la Figura No. 2.7:

Figura No.2.7Cuadro de Análisis de Valor Agregado

Proceso :											
Subproceso :											
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO DEL PROCESO EN DÍAS	TIEMPO DEL PROCESO EN MINUTOS	TIEMPO CALCULADO EN MINUTOS
1											
2											
3											
4											
5											
	0	0	0	0	0	0	0				
TIEMPOS TOTALES											0
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL			
								NO.	TIEMPO	%	
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE										
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA										
P	PREPARACIÓN										
E	ESPERA										
M	MOVIMIENTO										
I	INSPECCIÓN										
A	ARCHIVO										
T.T	TOTAL										
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO										
V.A	VALOR AGREGADO										
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO										

Fuente: Navarrete, Hernando, Gerencia de Procesos, 2001
Elaborado por: Autoras

Las siglas V.A.C. y V.A.E. significan valor agregado para el cliente y valor agregado para la empresa respectivamente. Ambas agregan valor pero la primera son actividades que generan valor al cliente, que les afectan directamente a ellos y por las cuales está dispuesto a pagar; mientras que la segunda son las actividades que generan valor agregado directamente para la empresa.

Para las actividades que no agregan valor, se las encasilla dentro de las siguientes siglas dependiendo el caso:

- P para las actividades de preparación, las cuales son previas para la realización de una tarea.

- E para las actividades de espera donde se identifica el tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
- M para las actividades de movimiento ya sea de personas, de información, materiales, etc desde un punto a otro.
- I para las actividades de inspección, revisión o verificación de documentación o de información requerida durante el proceso.
- A para las actividades de archivo las cuales permiten el almacenamiento de la información, documentación o materiales utilizados en los procesos.

El cuadro de análisis de valor agregado comienza con la elaboración de los diagramas de flujos de los procesos, donde se pueden observar con mayor facilidad la secuencia de las actividades. Luego, dichas actividades se las clasifican según el tipo y se establecen los tiempos de la actividad en días o minutos según sea el caso. Después se contabilizan los datos por el tipo de actividad para poder obtener el número de actividades, el tiempo total por tipo de actividad y el porcentaje.

2.1.2.7 Diagrama de Ishikawa

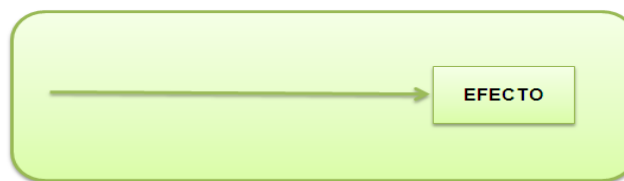
También conocido como diagrama causa – efecto o diagrama de espina de pescado debido a su estructura. Este, es un diagrama que representa gráficamente la relación de un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Esta herramienta fue creada por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943 y surgió a lo largo del siglo XX para facilitar el análisis de problemas y encontrar las causas raíces de los mismos.

2.1.2.7.1 Procedimiento

- 1.- Definir el efecto o problema cuyas causas han de ser identificadas.
- 2.- Dibujar el eje central y colocar el efecto dentro de un rectángulo al extremo derecho del eje.

Figura No. 2.8 Procedimiento 1 Diagrama de Ishikawa

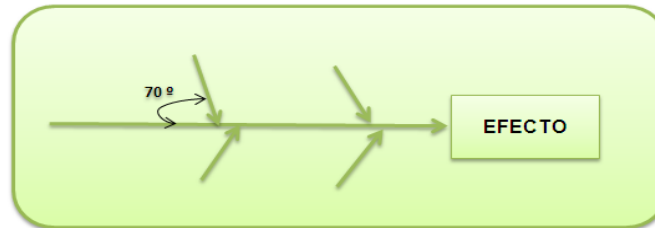


**Fuente: Sociedad Latinoamericana Para La Calidad-
Diagrama De Causa Y Efecto
Elaborado por: Autoras**

- 3.- Identificar las posibles causas que contribuyen al efecto o fenómeno de estudio con la ayuda de la herramienta lluvia de ideas.

- 4.- Dibujar y unir las espinas principales a la recta central mediante líneas de 70°.

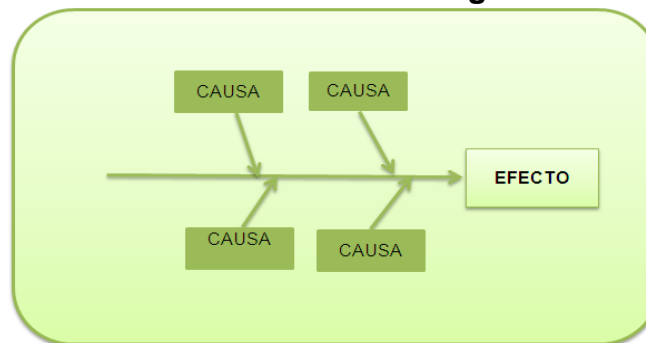
Figura No. 2.9 Procedimiento 2 Diagrama de Ishikawa



**Fuente: Sociedad Latinoamericana Para La Calidad-
Diagrama De Causa Y Efecto
Elaborado por: Autoras**

5.-Identificar las causas principales e incluirlas en las espinas para cada rama principal.

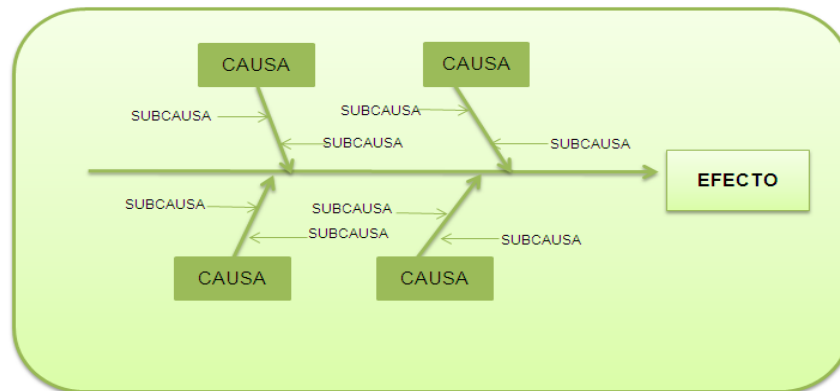
Figura No. 2.10 Procedimiento 3 Diagrama de Ishikawa



**Fuente: Sociedad Latinoamericana Para La Calidad-
Diagrama De Causa Y Efecto
Elaborado por: Autoras**

6.-Añadir subcausas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.

Figura No. 2.11 Procedimiento 4 Diagrama de Ishikawa



**Fuente: Sociedad Latinoamericana Para La Calidad-
Diagrama De Causa Y Efecto
Elaborado por: Autoras**

7.-Comprobar la validez lógica de cada cadena causal y hacer eventuales correcciones.

8.- Comprobar la integración del diagrama.

9.-Conclusión y resultado (21).

2.1.3 Manual de Procesos

El Manual de Procesos es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos

[²¹] Copyright 2000 By Sociedad Latinoamericana Para La Calidad-Diagrama De Causa Y Efecto (Cause & Effect Diagram)

- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

2.1.4 Indicadores de Gestión

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” ⁽²²⁾.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes ⁽²³⁾.

Un sistema de indicadores permite elaborar juicios, hacer comparaciones, analizar tendencias y predecir cambios.

[²²] “Los Indicadores de Gestión” de Carlos Mario Pérez Jaramillo. Tercera Edición. Agosto 2002.

[²³] “Auditoría Administrativa” de Benjamin Franklin , Primera Edición 2001

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición.

Entre los beneficios que proporciona a una organización el sistema de indicadores de gestión tenemos:

- Satisfacción al cliente
- Monitoreo del proceso
- Benchmarking
- Gerencia del cambio

CAPITULO 3

Diseño y Propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos

3.1 Situación Actual de la Empresa

La hacienda bananera se creó en el 2006, su propietario decidió plantar banano debido a que el suelo de la hacienda es óptimo para este tipo de cultivo. En un principio la hacienda exportaba su fruta a Chile, pero gracias a la buena producción que ha tenido, la hacienda logró exportar su fruta a Alemania, firmando contrato para exportar 5000 cajas al mes bajo la marca Excelban.

A pesar de la buena aceptación que tiene la fruta en Europa y de cumplir con los requerimientos del cliente, actualmente la hacienda no cuenta con un direccionamiento estratégico que de un enfoque hacia el cumplimiento de metas. Tampoco cuenta con un sistema de gestión que le permita desarrollar todos los procesos de la hacienda de una forma coordinada mediante herramientas

necesarias para enfrentar los posibles cambios en el entorno, logrando obtener un crecimiento continuo y rendimiento aceptable.

3.2 Direccionamiento Estratégico

3.2.1 Visión

Ser reconocidos como líderes a nivel nacional e internacional generando un producto de calidad por medio de la innovación tecnológica y el compromiso de nuestros trabajadores garantizando la satisfacción de los clientes.

3.2.2 Misión

Producir banano de excelente calidad para la exportación hacia los mercados internacionales de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes en conjunto con los lineamientos legales y corporativos, logrando así alcanzar la certificación y engrandecer nuestra marca dentro del mercado nacional e internacional.

3.2.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Hacienda Bananera planteados por la Gerencia son seis, los cuales se rigen de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Estas son: Cliente, Financiera, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento.

Cliente

1. Producir y comercializar banano de excelente calidad para la exportación, aumentando así la satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente en un 2% anualmente.

Financiera

2. Engrandecer nuestra marca para que sea reconocida por su alta calidad, creciendo tanto en empresa como en venta en un 3% anualmente.

Procesos Internos:

3. Dirigir e implementar estrategias administrativas y de producción para cumplir en forma oportuna con la producción requerida por nuestros clientes.
4. Mejorar la eficiencia y productividad de los procesos administrativos y de producción para optimizar los tiempos, actividades y recursos financieros provenientes de la hacienda bananera.
5. Determinar la cantidad adecuada de insumos para la producción prevista mensualmente para así evitar desperdicios, compras innecesarias y optimizar los recursos.

Aprendizaje y Crecimiento:

6. Contar con alta disponibilidad y calidad de información, apoyado en el uso de tecnologías modernas y eficientes.

3.2.4 Políticas Organizacionales

La Directiva de la Hacienda ha planteado y aplicado las siguientes políticas en la organización:

Política General:

El cliente es el primordial y se lo atenderá de forma oportuna con la calidad de la fruta requerida.

Área Administrativa-Financiera:

La Gerencia evaluará mensualmente el desempeño y productividad de todas las áreas y otorgará bonos o se descontará al personal por el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos según sea el caso.

Los días sábados se realizarán los pagos a los proveedores a partir de las 13h00.

Los respectivos cobros a los clientes se realizarán los días viernes mediante transferencias bancarias a la cuenta del Gerente.

La caja chica posee un fondo de \$500 los cuales se reembolsarán mensualmente previos a la presentación de facturas o comprobantes de pago.

Área de Administración de Personal:

La jornada de trabajo del personal administrativo es de 8h30 a 17h30 de lunes a viernes, disponiendo de una hora para almorzar.

La jornada de trabajo del personal de campo es de 7h00 a 16h00 de lunes a viernes, siendo las 12h00 la hora de almuerzo. Y los días sábados la jornada es de 7h00 a 12h00.

El personal que llegue más de media hora tarde a laborar, se considerará como día perdido y se procederá a descontar de su rol de pago a menos que presente justificación medica.

Los pagos de sueldos se los realiza quincenalmente después de la jornada de trabajo.

Se otorgarán préstamos al personal con un monto máximo de \$300, descontándose semanalmente \$20 independientemente del monto prestado.

Solo en casos fortuitos se otorgarán anticipos al personal.

Área de Compras:

El personal de compras se encargará de evaluar y escoger a los proveedores según las mejores ofertas y créditos.

La compra de insumos se los realizará dependiendo de los requerimientos solicitados por el área de producción.

Área de Mantenimiento:

El mantenimiento de equipos y herramientas agrícolas lo realizará el personal que emplean los mismos después de ser utilizados.

3.3 Cadena de Valor

A continuación se presenta la Cadena de Valor que se propone para la Hacienda Bananera:

Figura No. 3.1 Cadena de Valor de La Hacienda Bananera S.A



Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

En la Figura No. 3.1 se pueden observar con facilidad los procesos claves o actividades primarias, es decir las actividades que se relacionan directamente con el giro del negocio; al igual que los procesos secundarios o de apoyo de la Hacienda Bananera, que ayudan a mejorar la eficiencia de las actividades

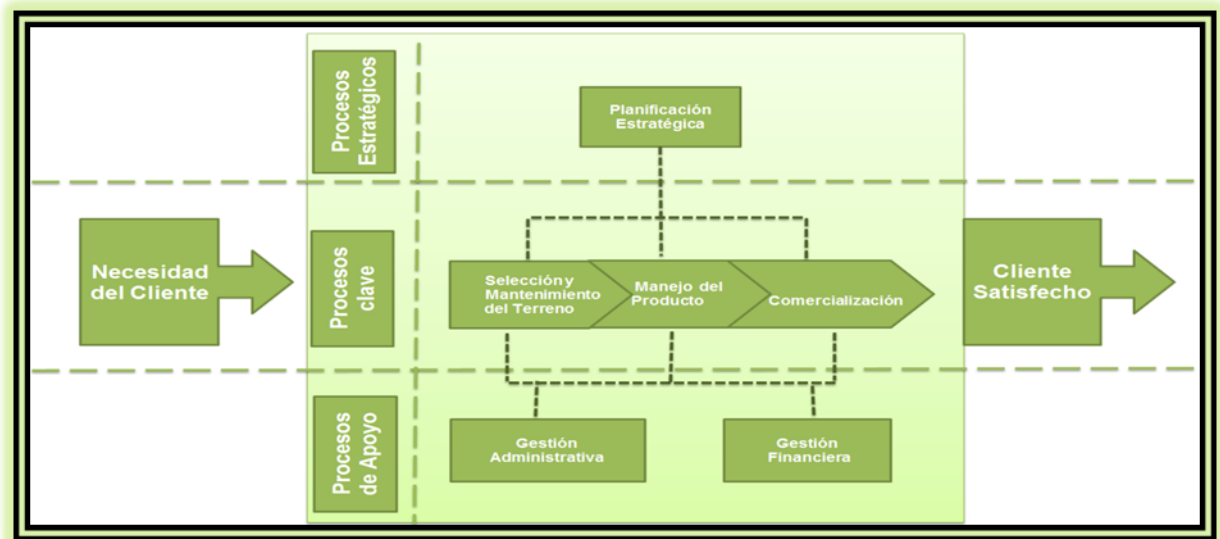
primarias. Se dividen en tres grupos: Planificación Estratégica, Gestión financiera, y Gestión Administrativa.

A partir de esta cadena de valor, se obtendrán todos los procesos que intervienen en la gestión de la Hacienda Bananera.

3.4 Mapa de Procesos

A continuación se presenta el Mapa de Procesos que se propone para la Hacienda Bananera:

Figura No. 3.2 Mapa de Procesos de La Hacienda Bananera S.A



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

El la Figura No. 3.2 muestra una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, ofreciendo una visión general donde se presentan los procesos que componen el sistema así como sus

relaciones principales y la interacción entre ellos. Se pueden identificar claramente los procesos claves u operativos que permiten una correcta gestión del servicio ofrecido al cliente; los procesos de apoyo y los estratégicos de la Hacienda Bananera.

3.5 Identificación de Subprocesos Claves

La Hacienda Bananera debe determinar los procesos claves y subprocesos de acuerdo al grado de influencia que tienen estos en el logro de los objetivos estratégicos planteados. Para el presente caso se han identificado los siguientes procesos y subprocesos claves:

Tabla No. 1 Procesos y Subprocesos Claves

PROCESOS	SUBPROCESOS
PC 1. Selección y Mantenimiento del terreno	PC 1.1 Selección del Terreno PC 1.2 Siembra PC 1.3 Cuidados del Cultivo
PC 2. Manejo del Producto	PC 2.1 Cosecha PC 2.2 Selección de la Fruta PC 2.3 Empaque y Paletizado
PC 3. Comercialización	PC 3.1 Venta, Traslado y Embarque

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.6 Identificación Subprocesos de Apoyo

Se han identificado los siguientes procesos de apoyo, conjuntamente con sus subprocesos los cuales no intervienen en la visión ni en la misión de la

organización, pero que sin embargo son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

Procesos y Subprocesos de Apoyo de la Hacienda Bananera:

Tabla No. 2 Procesos y Subprocesos de Apoyo

PROCESO	SUBPROCESO
PA 1. Administrativo	PA 1.1 Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo PA 1.2 Compras PA 1.3 Selección del Personal PA 1.4 Cancelación de Nómina
PA 2. Financiero	PA 2.1 Planificación y Control PA 2.2 Contabilidad

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.7 Identificación de Procesos Críticos

Se ha hecho uso de la matriz de relación como herramienta en donde se realiza la comparación entre los objetivos estratégicos planteados por la organización y los objetivos específicos de cada uno de los subprocesos de la Hacienda Bananera. Esta comparación permitirá determinar cuáles son los subprocesos críticos sobre los cuales se deberá plantear las mejoras y recomendaciones.

Mediante un análisis conjuntamente con la Alta Dirección de la Hacienda Bananera sobre el nivel de aportación que tiene cada subproceso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos anteriormente.

La calificación que se utilizará para este análisis será en base a la siguiente escala planteada:

Tabla No. 3Tabla de Calificación de Procesos Críticos

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No contribuye al objetivo estratégico
1	Contribuye muy poco al objetivo estratégico
2	Contribuye poco al objetivo estratégico
3	Contribuye medianamente al objetivo estratégico
4	Contribuye en alto grado al objetivo estratégico
5	Contribuye en muy alto grado al objetivo estratégico

Fuente: Hacienda Bananera
Elaborado por: Autoras

Tabla No. 4 Matriz de Identificación de Procesos Críticos

	PROCESOS	SUB PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						TOTAL
			1. Producir y comercializar banano de excelente calidad...	2. Engrandecer nuestra marca para que sea reconocida...	3. Dirigir e implementar estrategias administrativas y de producción...	4. Mejorar la eficiencia y productividad de los procesos...	5. Determinar la cantidad adecuada de insumos para la producción prevista...	6. Contar con alta disponibilidad y calidad de información...	
P R O C E S O S	PC 1. SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	PC 1.1	5	3	2	2	2	0	14
		PC 1.2	5	2	3	1	1	0	12
		PC 1.3	5	5	3	2	1	0	16
	PC 2. MANEJO DEL PRODUCTO	PC 2.1	4	3	2	2	1	0	12
		PC 2.2	5	5	2	2	1	0	15
		PC 2.3	4	4	2	1	1	0	12
PC 3. COMERCIALIZACIÓN	PC 3.1	5	4	1	1	0	0	11	
P R O C E S O S	PA 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PA 1.1	2	1	1	3	1	0	8
		PA 1.2	4	1	3	1	3	0	12
		PA 1.3	2	0	1	1	0	0	4
		PA 1.4	1	0	1	1	0	0	3
	PA 2. GESTIÓN FINANCIERA	PA 2.1	0	0	3	3	4	2	12
		PA 2.2	0	0	0	0	1	0	1

Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

En base al análisis realizado se determinó que la Hacienda bananera presenta los siguientes subprocesos que son determinados como críticos:

Tabla No. 5 Procesos Críticos de La Hacienda Bananera

CODIFICACIÓN	SUBPROCESO	CALIFICACIÓN
PC 1.3	Cuidados del cultivo	16
PC 2.2	Selección de la fruta	15
PC 1.1	Selección de terreno	14

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Estos subprocesos son los que necesitan llevarse de manera óptima a fin de poder satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes de La Hacienda Bananera.

3.8 Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos

3.8.1 Análisis de los procesos Críticos de la Hacienda Bananera

Luego de identificar los procesos críticos de la Hacienda, se procedió a realizar comparaciones entre los procesos que se llevan a cabo actualmente y los procesos propuestos como mejora. Estas comparaciones se realizaron mediante:

- Diagramas de flujos
- Análisis de valor agregado
- Propuesta de mejora en base a la metodología 5W 1H.

Para los procesos considerados como no críticos se desarrolló el Análisis de Valor Agregado.

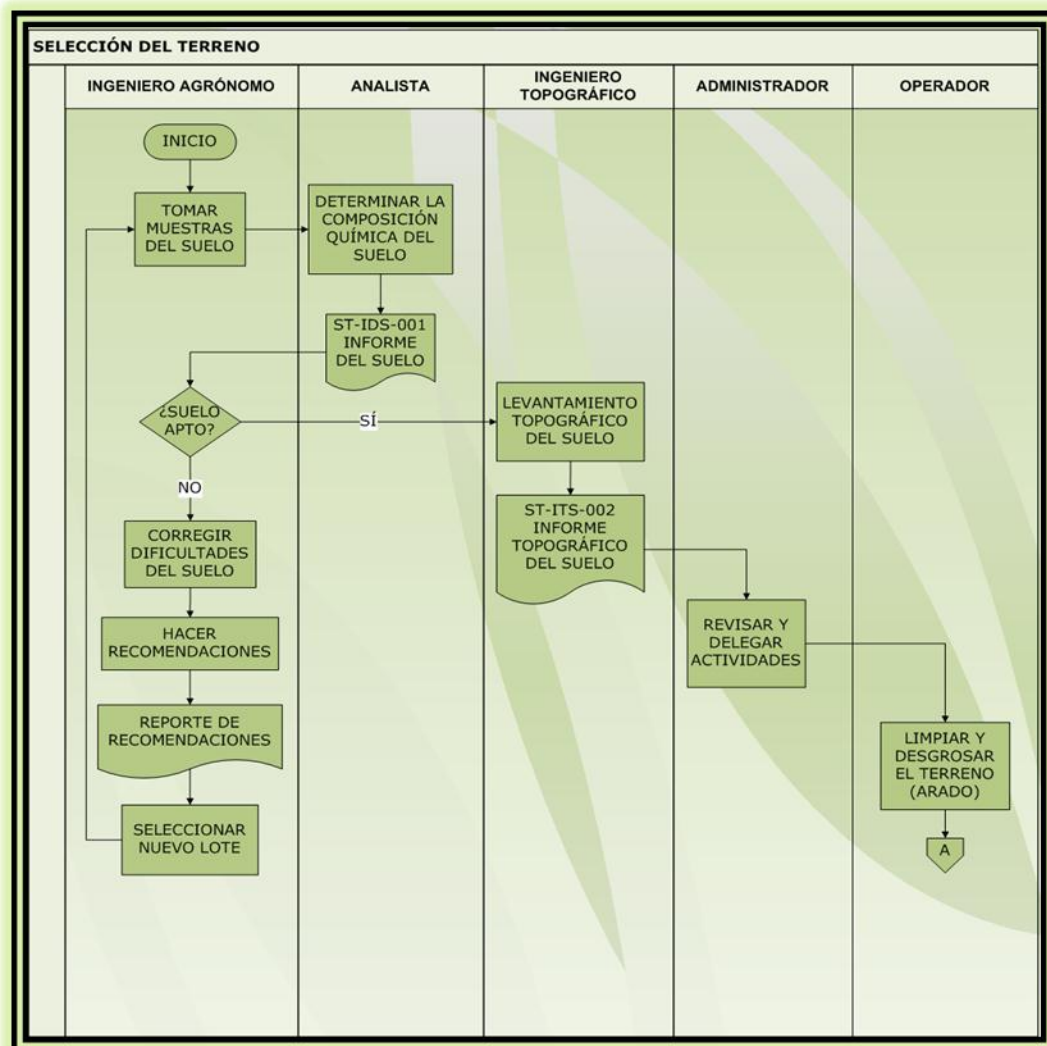
Para todos los procesos se proponen indicadores de control.

La metodología utilizada en el análisis de todos los procesos fueron visitas y recorridos a las instalaciones de la Hacienda, entrevistas verbales a la Directiva y al personal involucrado en cada proceso, grabaciones de video, de voz y fotografías; así como el uso del formato de levantamiento de procesos (Ver anexo No. 2).

3.8.1.1 Análisis del Proceso Selección del Terreno

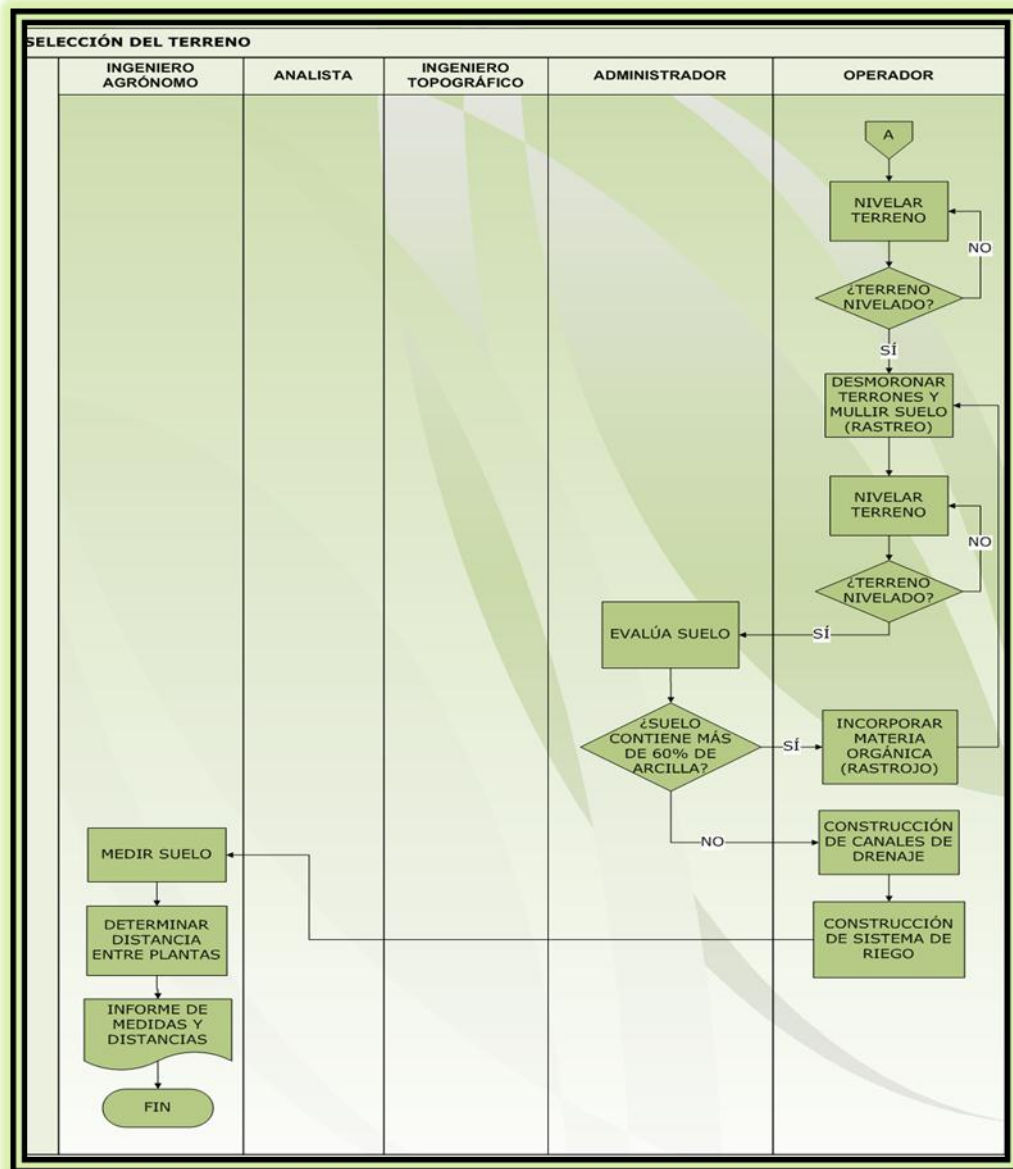
3.8.1.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso selección del Terreno.

Figura No. 3.3 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Actual del Proceso PC 1.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

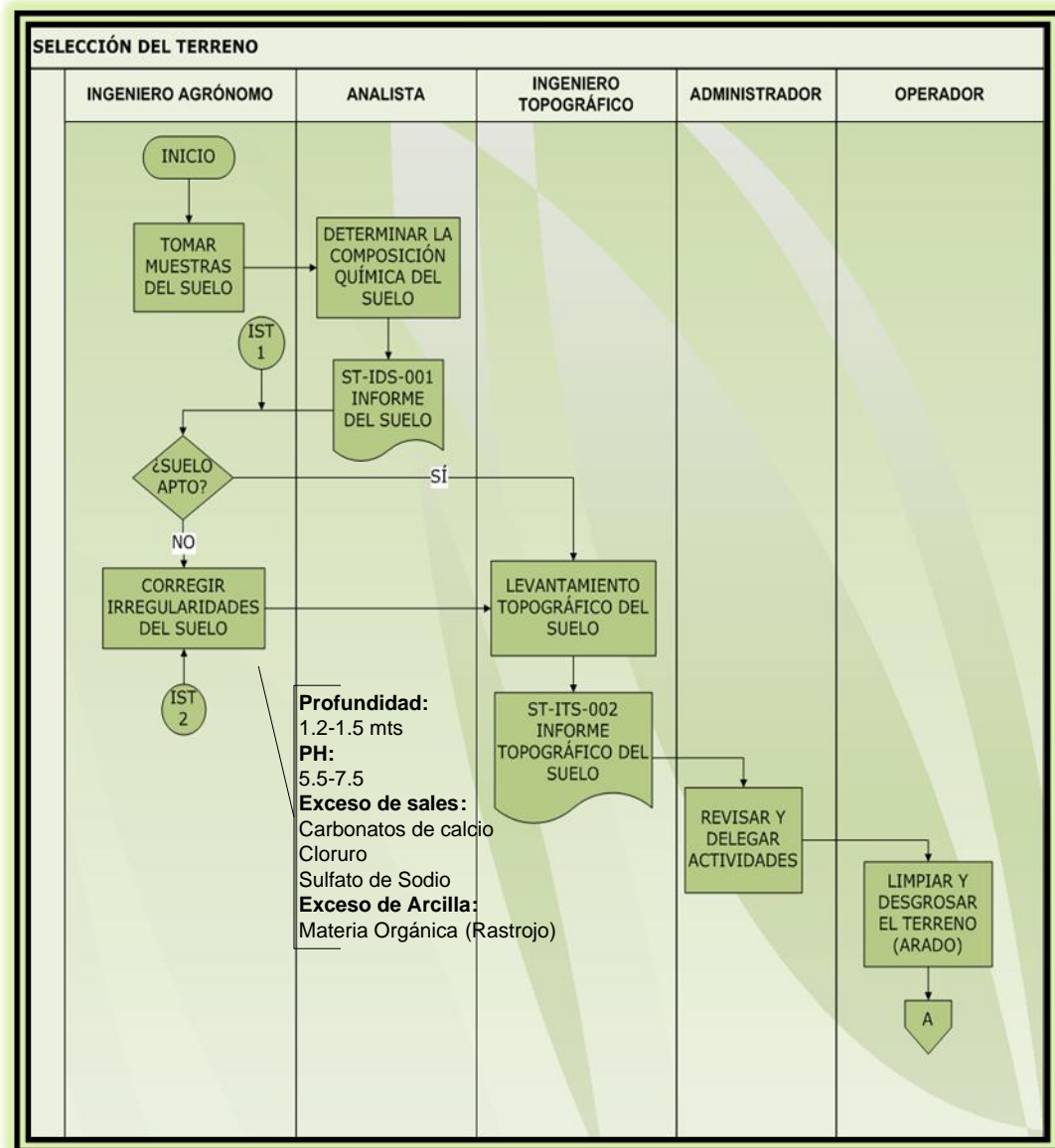
Figura No. 3.4 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Actual del Proceso PC 1.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

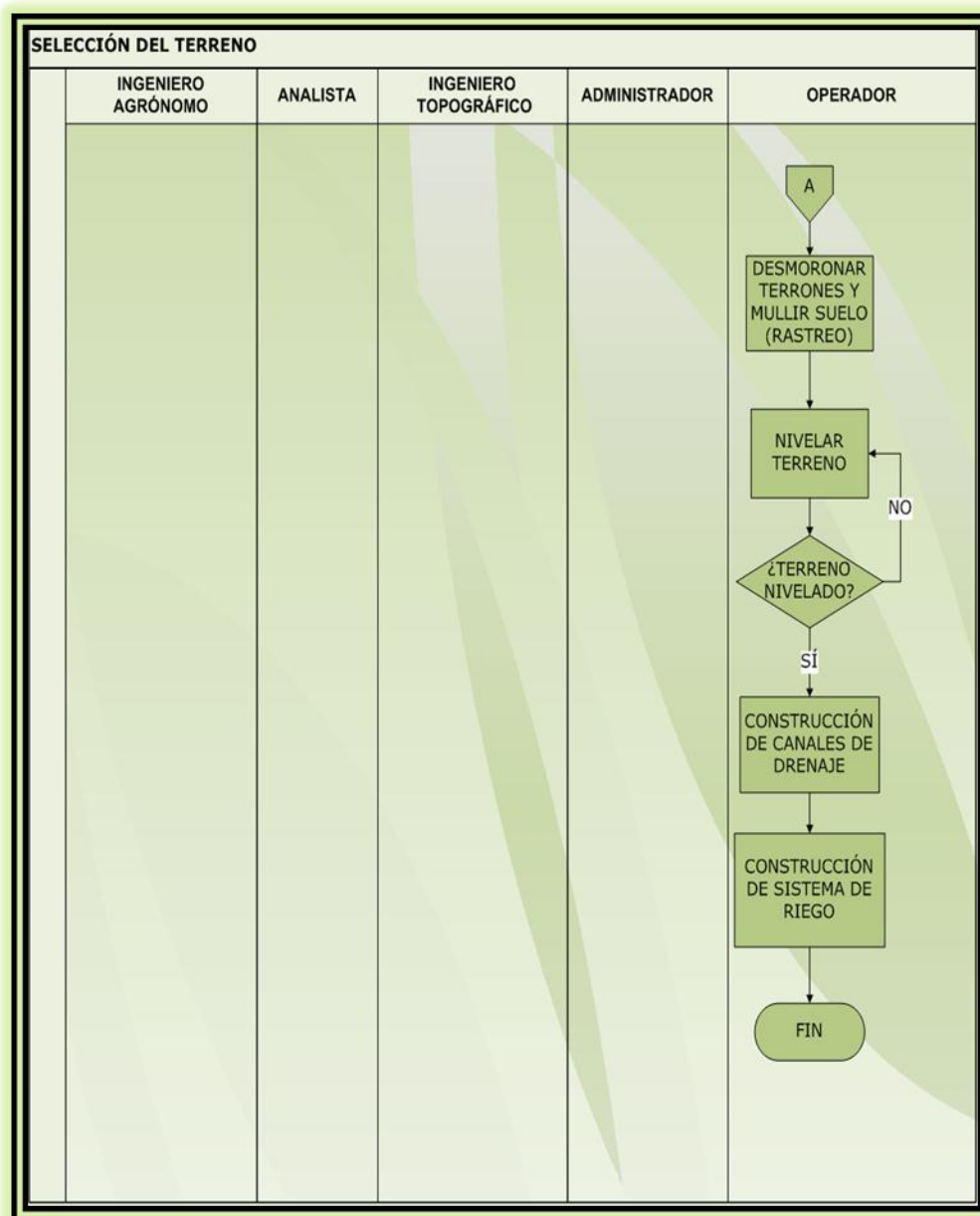
3.8.1.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Selección del Terreno.

Figura No. 3.5 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras
 Figura No. 3.6 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Mejorada del Proceso
 PC 1.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras

3.8.1.1.3 Descripción de los Indicadores del Proceso Selección del Terreno

Tabla No. 6 Descripción de Indicadores del Proceso PC 1.1

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO						
PROCESO:		SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO			CÓDIGO: PC 1.	
SUBPROCESO:		SELECCIÓN DEL TERRENO			CÓDIGO: PC 1.1	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IST 1	Calidad	Tasa de muestras sin irregularidades	Mide la cantidad de muestras de terreno tomadas sin irregularidades	$\frac{\text{\# de muestras ocorrectas}}{\text{Total de muestras tomadas}}$	%	Anual
IST 2	Productividad	Tasa de medidas correctivas aplicadas	Mide la cantidad de medidas correctivas aplicadas	$\frac{\text{Medidas correctivas aplicadas}}{\text{Medidas correctivas propuestas}}$	%	Anual

Fuente: Hacienda Bananera S.A.
Autoras: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo, Janneth Flores

3.8.1.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Selección del Terreno

Tabla No. 7 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 1.1

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL TERRENO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO DEL PROCESO EN DÍAS	TIEMPO DEL PROCESO EN MINUTOS	TIEMPO CALCULADO EN MINUTOS
1		1						TOMAR MUESTRAS DE SUELO	1		1440
2						1		DETERMINAR COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL SUELO	7		10080
3				1				CORREGIR DIFICULTADES DEL SUELO	5		7200
4			1					HACER RECOMENDACIONES		10	10
5		1						SELECCIONAR NUEVO LOTE		2	2
6				1				LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	5		7200
7					1			REVISAR Y DELEGAR ACTIVIDADES		15	15
8			1					LIMPIAR Y DESGROSAR EL TERRENO (ARADO)	1		1440
9			1					NIVELAR TERRENO	1		1440
10			1					DESMORONAR TIRONES Y MULLIR SUELO (RASTREO)	1		1440
11			1					NIVELAR TERRENO	1		1440
12				1				EVALÚA SUELO	1		1440
13			1					INCORPORAR MATERIA ORGÁNICA	1		1440
14	1							CONSTRUCCIÓN DE CANALES DE DRENAJE	60		86400
15	1							CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO	30		43200
16			1					MEDIR SUELO	1		1440
17		1						DETERMINAR DISTANCIA ENTRE PLANTAS	2		2880
	0	5	7	3	1	1	0				168507
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL									
		NO.	TIEMPO	%							
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0							
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	133922	79,48							
P	PREPARACIÓN	7	8650	5,13							
E	ESPERA	3	15840	9,40							
M	MOVIMIENTO	1	15	0,01							
I	INSPECCIÓN	1	10080	5,98							
A	ARCHIVO	0	0	0							
T.T	TOTAL	17	168507	100,00							
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	133922									
V.A	VALOR AGREGADO	79,48									
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	20,52									

	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A
ANÁLISIS VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL	0	79,48	5,13	9,40	0,01	5,98	0

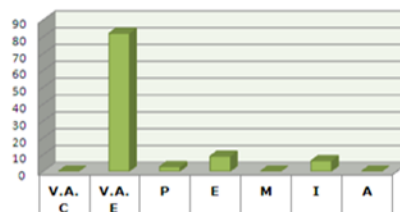
Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.1.5 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Selección del Terreno

Tabla No. 8 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.1

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL TERRENO

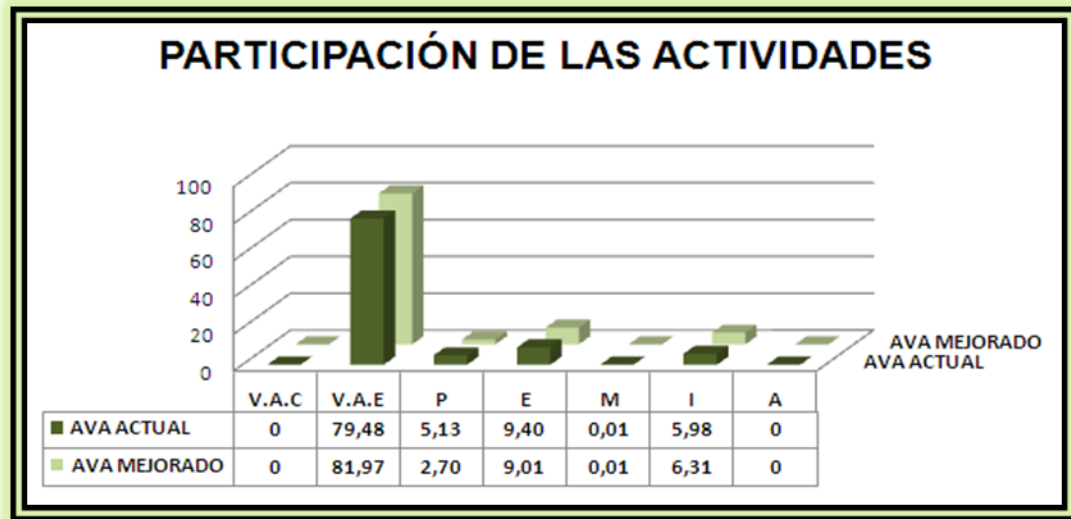
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO DEL PROCESO EN DÍAS	TIEMPO DEL PROCESO EN MINUTOS	TIEMPO CALCULADO EN MINUTOS
1		1						TOMAR MUESTRAS DE SUELO	1		1440
2						1		DETERMINAR COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL SUELO	7		10080
3				1				CORREGIR DIFICULTADES DEL SUELO	5		7200
4				1				LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	5		7200
5					1			REVISAR Y DELEGAR ACTIVIDADES		15	15
6			1					LIMPIAR Y DESBROZAR EL TERRENO (ARADO)	1		1440
7			1					DESMORONAR TERRONES Y MULLIR SUELO (RASTREO)	1		1440
8			1					NIVELAR TERRENO	1		1440
9		1						CONSTRUCCIÓN DE CANALES DE DRENAJE	60		86400
10		1						CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO	30		43200
	0	3	3	2	1	1	0				
TIEMPOS TOTALES											159855
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL			ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO						
		NO.	TIEMPO	%	V.A. C	V.A. E	P	E	M	I	A
V.A.C VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0	0	81,97	2,70	9,01	0,01	6,31	0
V.A.E VALOR AGREGADO EMPRESA		3	131040	81,97							
P PREPARACIÓN		3	4320	2,70							
E ESPERA		2	14400	9,01							
M MOVIMIENTO		1	15	0,01							
I INSPECCIÓN		1	10080	6,31							
A ARCHIVO		0	0	0							
T.T TOTAL		10	159855	100,00							
T.V.A TIEMPO DE VALOR AGREGADO			131040								
V.A VALOR AGREGADO			81,97								
S.V.A SIN VALOR AGREGADO			18,03								



Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras

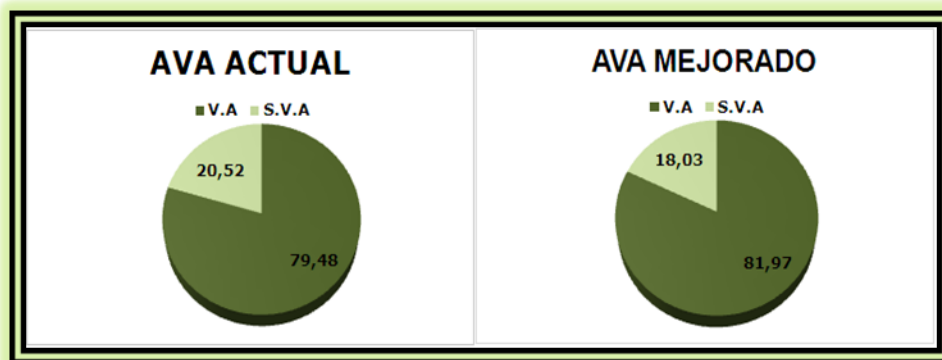
3.8.1.1.6 Cuadro Comparativo del Análisis de valor Agregado del Proceso Selección del Terreno.

Figura No. 3.7 Cuadro comparativo de la Participación de Actividades del Proceso PC 1.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.8 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada

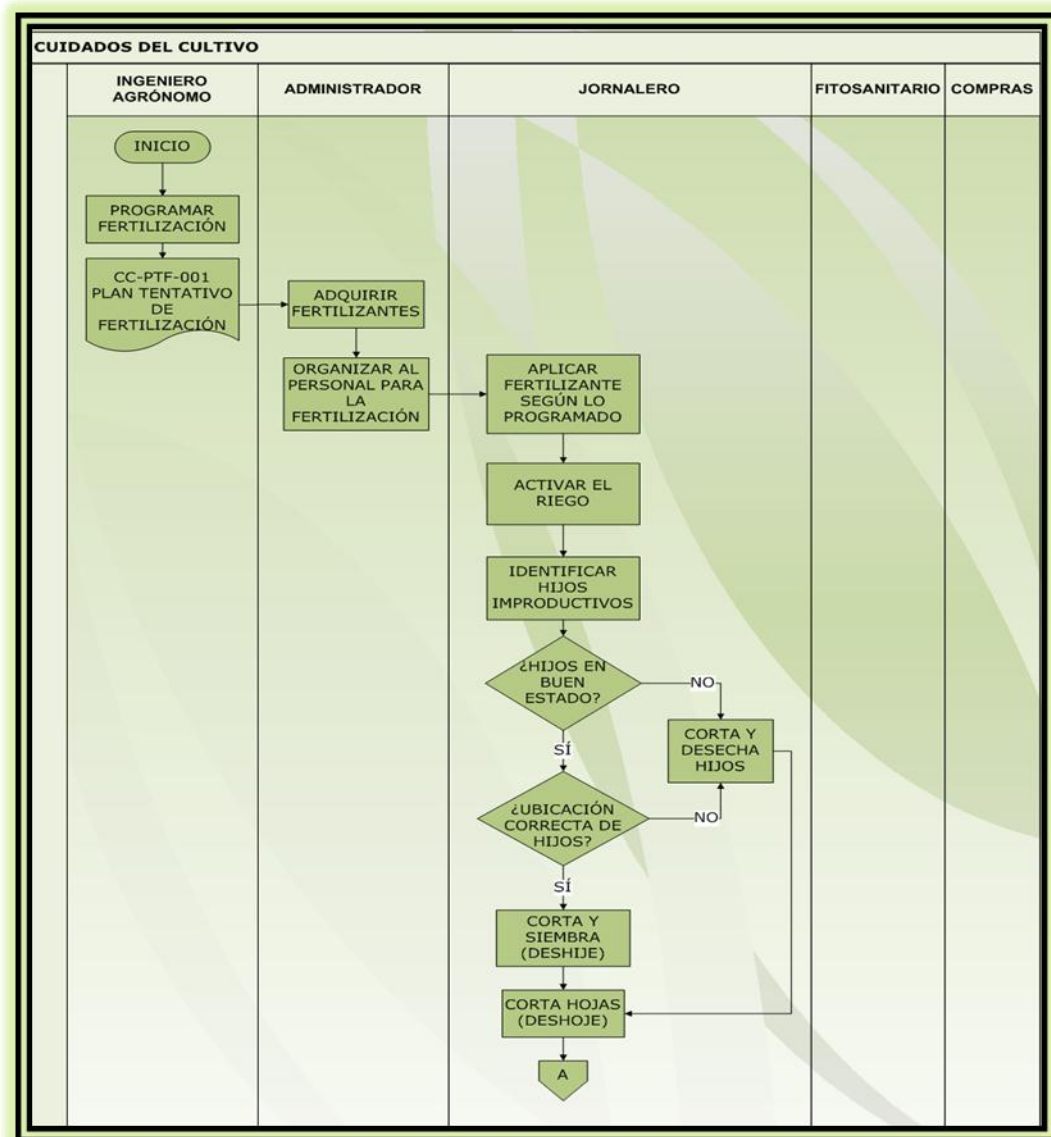


Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.2 Análisis del Proceso Cuidados del Cultivo

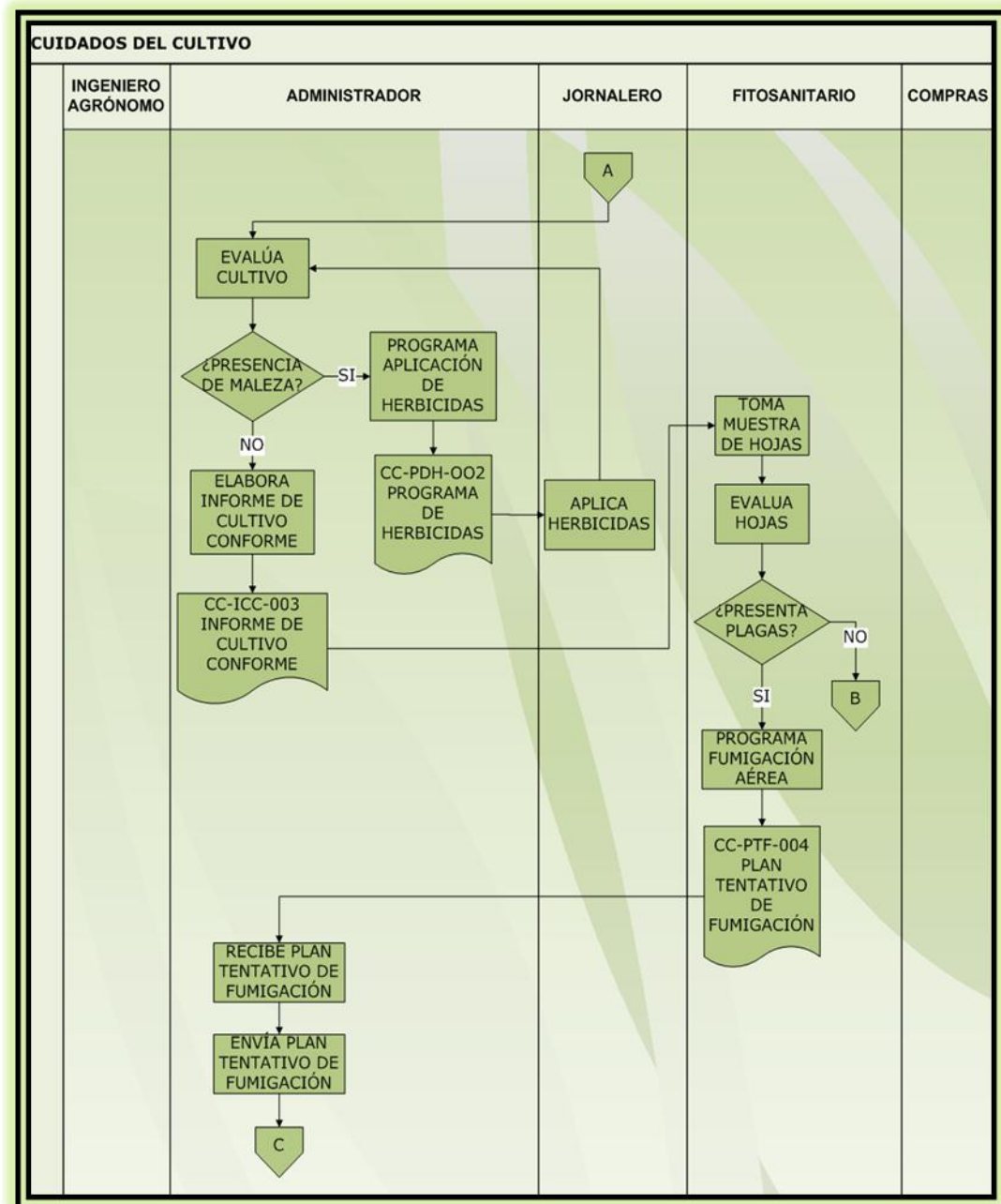
3.8.1.2.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Cuidados del Cultivo.

Figura No. 3.9 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Actual del Proceso PC 1.3



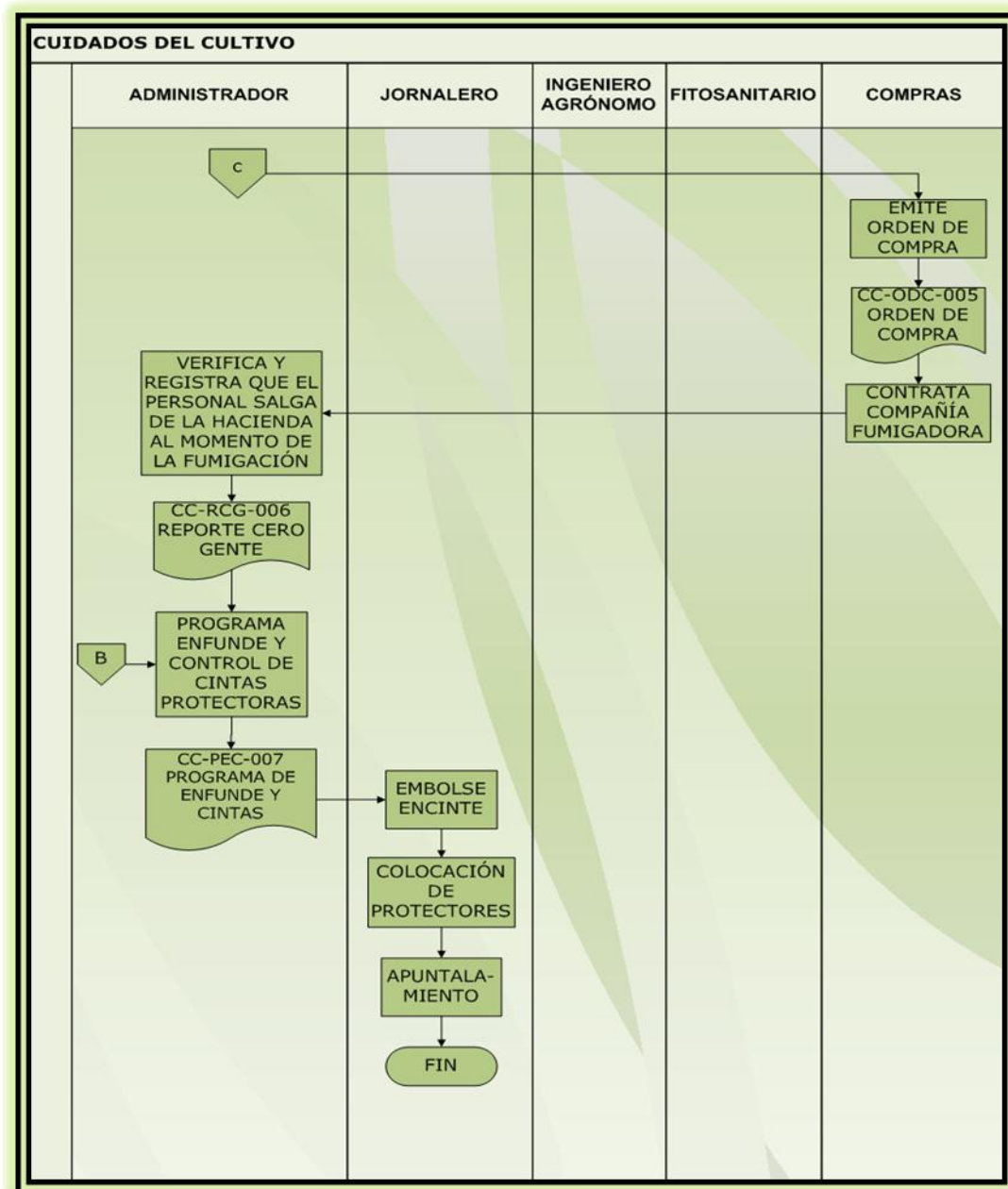
Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras
 Figura No. 3.10 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Actual del Proceso
 PC 1.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A

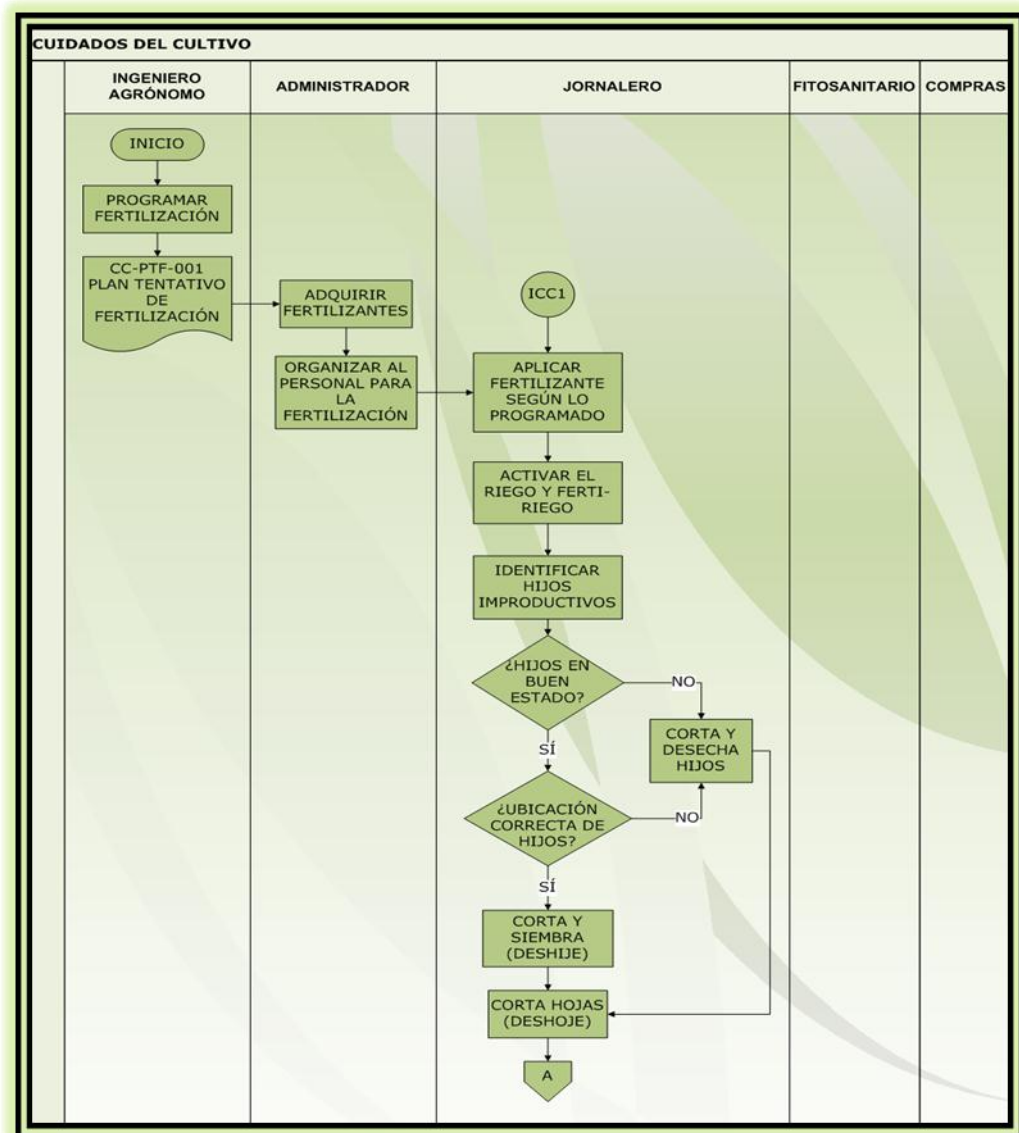
Elaborado por: Autoras
 Figura No. 3.11 Diagrama de Flujo 3 de la Situación Actual del Proceso
 PC 1.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras

3.8.1.2.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Cuidados del Cultivo.

Figura No. 3.12 Diagrama de Flujo 1 de la Situación Mejorada del

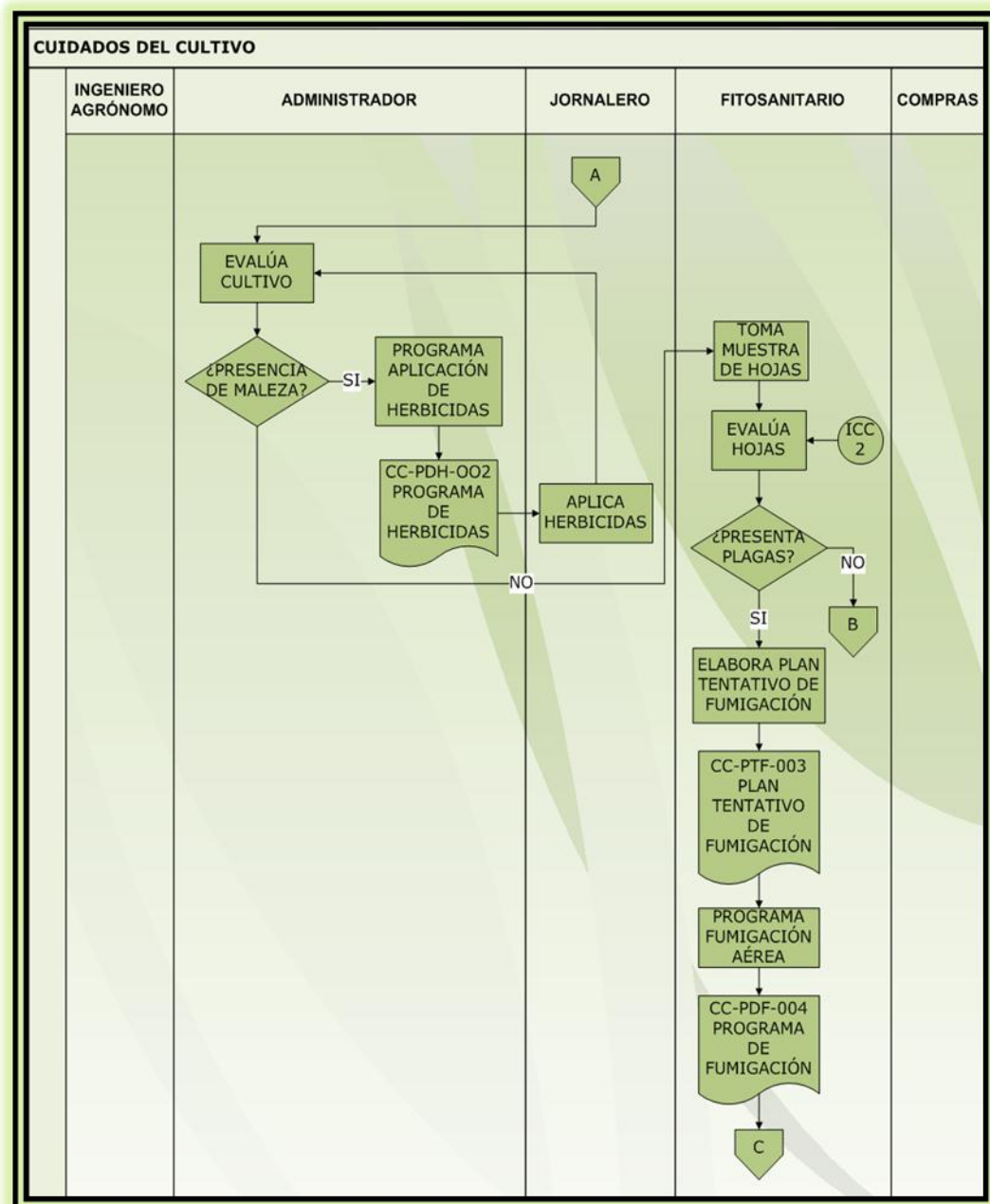


Proceso PC 1.3

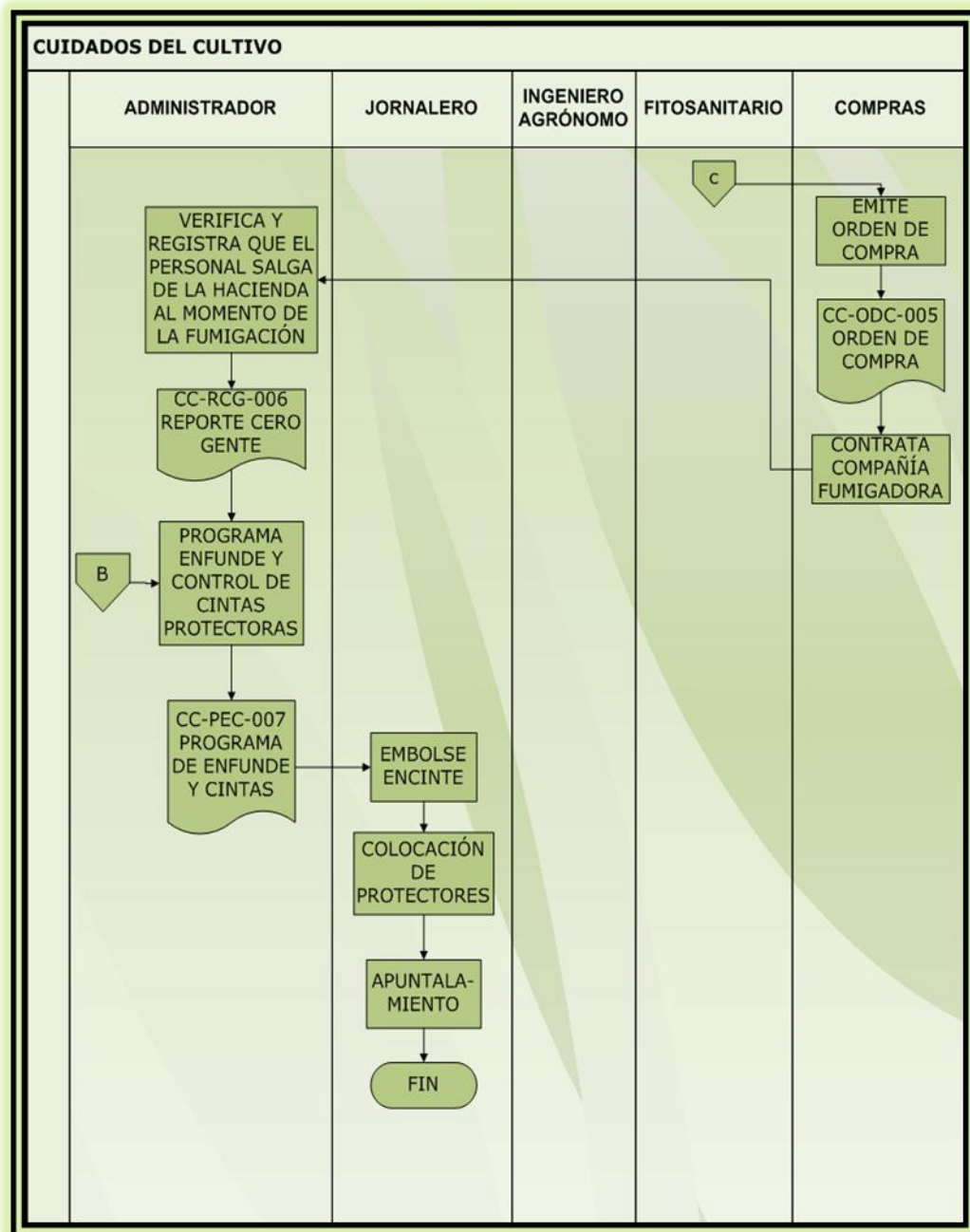
Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.13 Diagrama de Flujo 2 de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras
 Figura No. 3.14 Diagrama de Flujo 3 de la Situación Mejorada del
 Proceso PC 1.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.2.3 Descripción de Indicadores del Proceso Cuidados del cultivo

Tabla No. 9 Descripción de Indicadores del Proceso PC 1.3

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO						
PROCESO:		SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO			CÓDIGO: PC 1.	
SUBPROCESO:		CUIDADOS DEL CULTIVO			CÓDIGO: PC 1.3	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICC 1	Productividad	Tasa de fertilizantes aplicados	Mide la cantidad de fertilizantes aplicados según lo programado	$\frac{\text{Kg de Fertilizantes aplicados}}{\text{Kg de Fertilizantes programados}}$	%	Mensual
ICC 2	Calidad	Tasa de hojas infectadas	Mide la cantidad de hojas infectadas	$\frac{\# \text{ de hojas infectadas}}{\text{Total de hojas}}$	%	Quincenal

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Cuidados del Cultivo.

Tabla No. 10 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 1.3

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO
SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTO
1		1						PROGRAMA FERTILIZACIÓN	5
2				1				ADQUIRIR FERTILIZANTES	5
3		1						ORGANIZAR AL PERSONAL PARA LA FERTILIZACIÓN	10
4	1							APLICAR EL FERTILIZANTE SEGÚN LO PROGRAMADO	30
5		1						ACTIVAR EL RIEGO	50
6	1							IDENTIFICAR HIJOS IMPRODUCTIVOS	30
7		1						CORTA Y DESECHA HIJOS	30
8		1						CORTA Y SIEMBRA (DESHIJE)	50
9	1							CORTA HOJAS (DESHOJE)	30
10						1		EVALÚA CULTIVO	25
11		1						PROGRAMA APLICACIÓN DE HERBICIDA	5
12			1					ELABORA INFORME DE CULTIVO CONFORME	3
13	1							APLICA HERBICIDA	120
14		1						TOMAR MUESTRA DE HOJAS	40
15						1		EVALUA HOJAS	20
16		1						PROGRAMA FUMIGACIÓN AEREA	20
17				1				RECIBE PLAN TENTATIVO DE FUMIGACIÓN	5
18					1			ENVIA PLAN TENTATIVO DE FUMIGACIÓN	5
19				1				EMITE ORDEN DE COMPRA	15
20				1				CONTRATA COMPAÑÍA DE FUMIGACIÓN	10
21						1		VERIFICA Y REGISTRA QUE EL PERSONAL SALGA DE LA HACIENDA AL MOMENTO DE LA FUMIGACIÓN	10
22		1						PROGRAMA ENFUNDE, CORBATIN Y CONTROL DE CINTAS	5
23	1							EMBOLSE Y ENCINTE	180
24		1						COLOCACIÓN DE PROTECTORES	180
25		1						APUNTALAMIENTO	80
	5	11	1	4	1	3	0		
TIEMPOS TOTALES									963

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	390	40,50
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	11	475	49,33
P	PREPARACIÓN	1	3	0,31
E	ESPERA	4	35	3,63
M	MOVIMIENTO	1	5	0,52
I	INSPECCIÓN	3	55	5,71
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T	TOTAL	25	963	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGAD		865	
V.A	VALOR AGREGADO		89,8	
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO		10,18	

AVA PROCESO ACTUAL

Categoría	AVA PROCESO ACTUAL
V.A.C	40,50
V.A.E	49,33
P	0,31
E	3,63
M	0,52
I	5,71
A	0,00

Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

3.8.1.2.5 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Cuidados del Cultivo.

Tabla No. 11 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso PC 1.3

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO
SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1		1						PROGRAMA FERTILIZACIÓN	5
2				1				ADQUIRIR FERTILIZANTES	5
3		1						ORGANIZAR AL PERSONAL PARA LA FERTILIZACIÓN	7
4	1							APLICAR EL FERTILIZANTE SEGÚN LO PROGRAMADO	30
5		1						ACTIVAR EL RIEGO	50
6	1							IDENTIFICAR HIJOS IMPRODUCTIVOS	30
7		1						CORTA Y DESECHA HIJOS	30
8		1						CORTA Y SIEMBRA (DESHIJE)	50
9	1							CORTA HOJAS (DESHOJE)	30
10						1		EVALÚA CULTIVO	15
11		1						PROGRAMA APLICACIÓN DE HERBICIDA	5
12	1							APLICA HERBICIDA	120
13		1						TOMAR MUESTRA DE HOJAS	40
14						1		EVALUA HOJAS	20
15			1					ELABORA PLAN TENTATIVO	10
16		1						PROGRAMA FUMIGACIÓN AEREA	15
17				1				EMITE ORDEN DE COMPRA	10
18				1				CONTRATA COMPAÑÍA DE FUMIGACIÓN	6
19						1		VERIFICA Y REGISTRA QUE EL PERSONAL SALGA DE LA HACIENDA AL MOMENTO DE LA FUMIGACIÓN	6
20		1						PROGRAMA ENFUNDE, CORBATIN Y CONTROL DE CINTAS	5
21	1							EMBOLSE Y ENCINTE	180
22		1						COLOCACIÓN DE PROTECTORES	150
23		1						APUNTALAMIENTO	73
	5	11	1	3	0	3	0	TIEMPOS TOTALES	892
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL							
		NO.	TIEMPO	%					
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	390	43,72					
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	11	430	48,21					
P	PREPARACIÓN	1	10	1,12					
E	ESPERA	3	21	2,35					
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00					
I	INSPECCIÓN	3	41	4,60					
A	ARCHIVO	0	0	0,00					
T.T	TOTAL	23	892	100,00					
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGAD		820						
V.A	VALOR AGREGADO		91,9						
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO		8,07						

AVA PROCESO MEJORADO

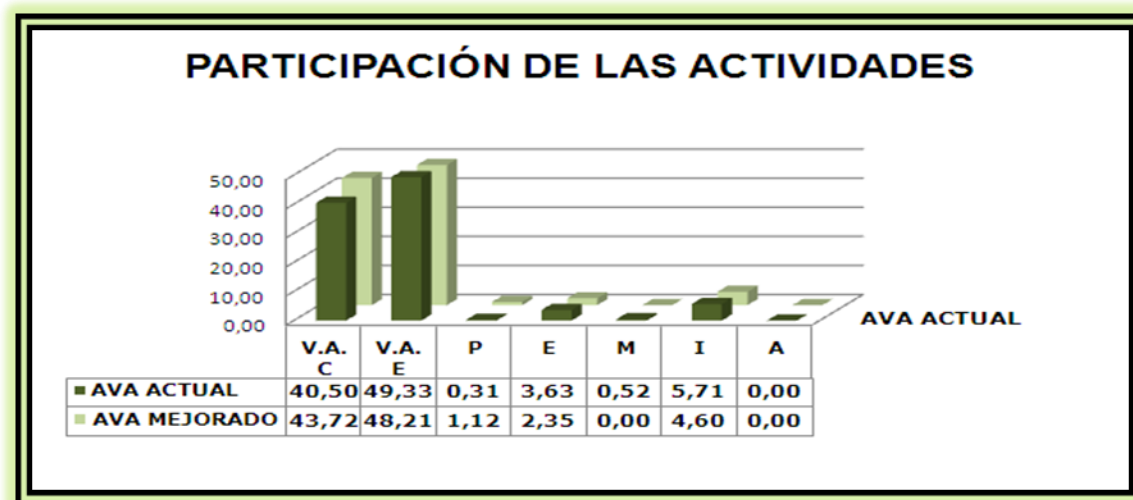
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A
AVA PROCESO ACTUAL	43,72	48,21	1,12	2,35	0,00	4,60	0,00

Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

3.8.1.2.6 Cuadro Comparativo del Análisis de valor Agregado del Proceso Cuidados del Cultivo.

Figura No. 3.15 Cuadro comparativo de la Participación de Actividades del Proceso PC 1.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.16 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada



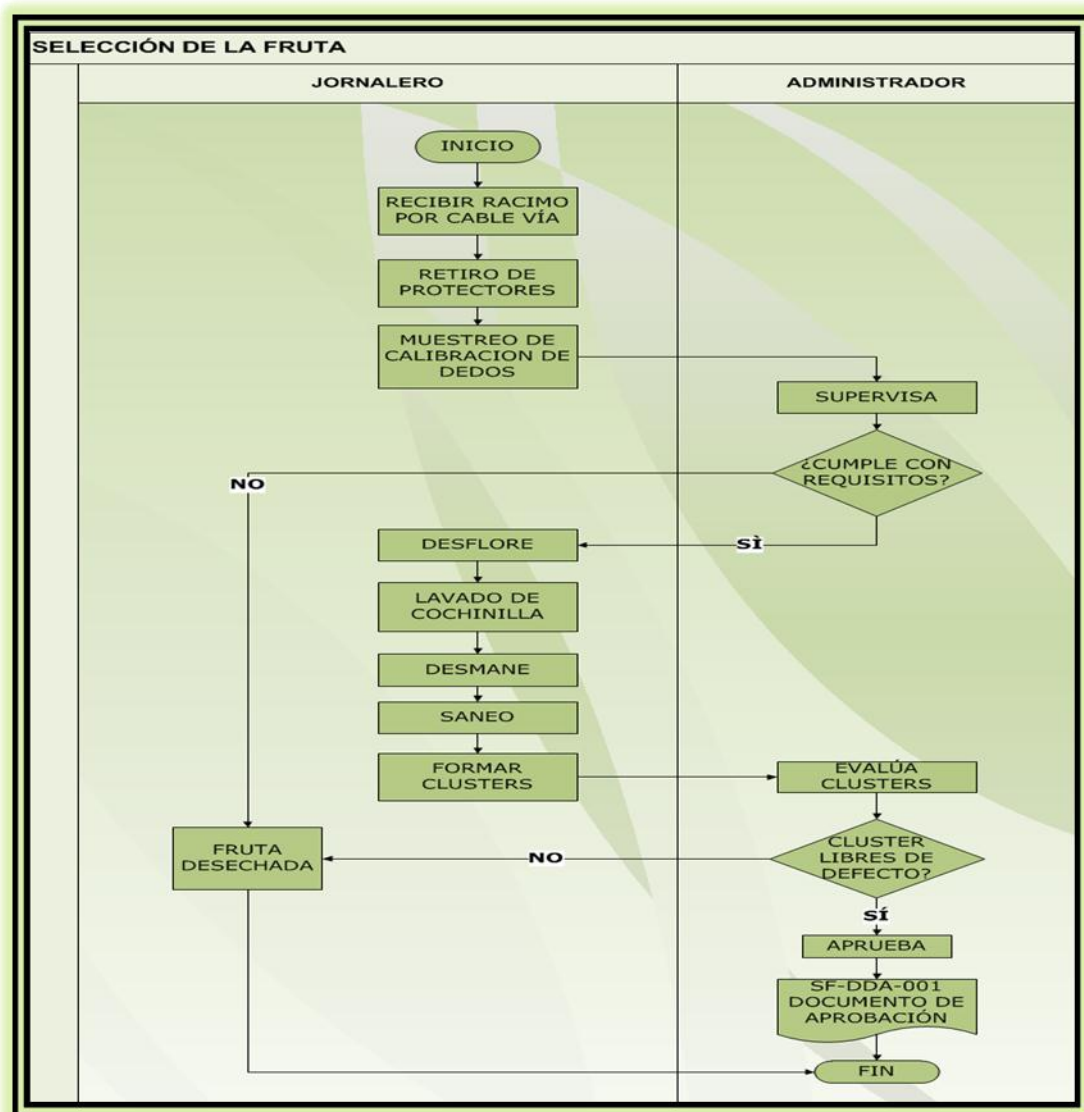
Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

3.8.1.3 Análisis del Proceso Selección de la Fruta.

3.8.1.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Selección de la Fruta.

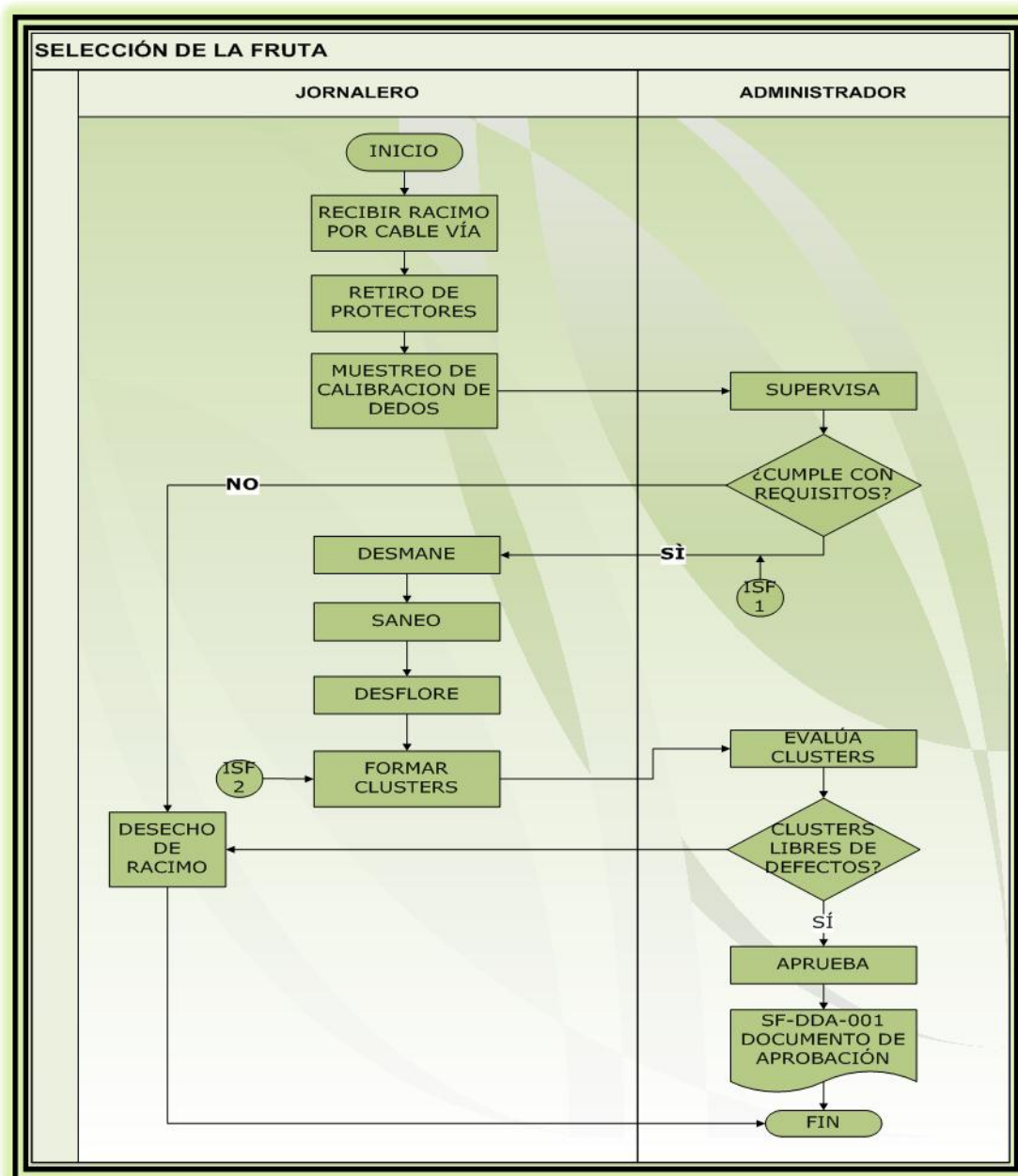
Figura No. 3.17 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso PC 2.2



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

**3.8.1.3.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso
Selección de la Fruta.**

**Figura No. 3.18 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso
PC 2.2**



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.3.3 Descripción de Indicadores del Proceso Cuidados del cultivo

Tabla No. 12 Descripción de Indicadores del Proceso PC 2.2

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO						
PROCESO:		MANEJO DEL PRODUCTO			CÓDIGO: PC 2.	
SUBPROCESO:		SELECCIÓN DE LA FRUTA			CÓDIGO: PC 2.2	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ISF 1	Efectividad	Tasa de racimos aptos para la exportación	Cuantifica el nivel porcentual entre el número de racimos que cumple con los requisitos y el total de los racimos cosechados	$\frac{\# \text{ de Racimos que cumple con requisitos}}{\text{Total de racimos cosechados}}$	%	Semanal
ISF 2	Efectividad	Tasa de clusters formados	Mide el número de clusters formados según los programados	$\frac{\# \text{ de Clusters formados}}{\# \text{ de Clusters programados}}$	%	Semanal

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Selección de la Fruta.

Tabla No. 13 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 2.2

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO
 SUBPROCESO: SELECCIÓN DE LA FRUTA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
1				1				RECIBIR RACIMO POR CABLE VÍA	7
2		1						RETIRO DE PROTECTORES	5
3	1							MUESTREO DE CALIBRACIÓN DE DEDOS	5
4						1		SUPERVISA	2
5					1			DESECHO DE RACIMO	3
6	1							DEFLORE	5
7			1					LAVADO DE COCHINILLA	3
8		1						DESMANE	6
9	1							SANEO	8
10	1							FORMAR CLUSTERS	10
11						1		EVALÚA CLUSTERS	2
12		1						APRUEBA	2
	4	3	1	1	1	2	0		
TIEMPOS TOTALES									58
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL							
		NO.	TIEMPO	%					
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	28,00	48,28					
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	13,00	22,41					
P	PREPARACIÓN	1	3,00	5,17					
E	ESPERA	1	7	12,07					
M	MOVIMIENTO	1	3	5,17					
I	INSPECCIÓN	2	4,00	6,90					
A	ARCHIVO	0	0,00	0,00					
T.T	TOTAL	12	58	100,00					
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	41							
V.A	VALOR AGREGADO	70,7							
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	29,3							

AVA PROCESO ACTUAL

ACTIVIDAD	AVA PROCESO ACTUAL
V.A.C	48,28
V.A.E	22,41
P	5,17
E	12,07
M	5,17
I	6,90
A	0,00

Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras

3.8.1.3.5 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Selección de la Fruta.

Tabla No. 14 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso PC 2.2

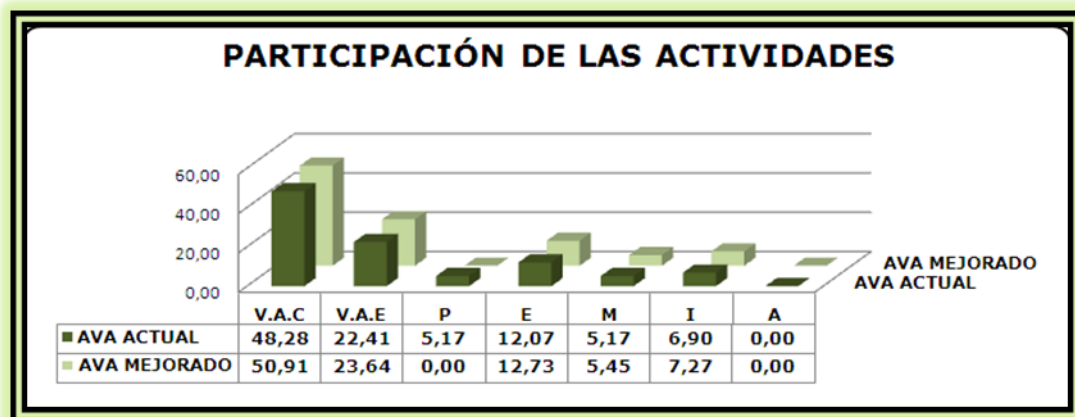
PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO
SUBPROCESO: SELECCIÓN DE LA FRUTA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO		
1				1				RECIBIR RACIMO POR CABLE VÍA	7		
2		1						RETIRO DE PROTECTORES	5		
3	1							MUESTREO DE CALIBRACIÓN DE DEDOS	5		
4						1		SUPERVISA	2		
5					1			DESECHO DE RACIMO	3		
6		1						DESMANE	5		
7	1							SANEO	6		
8	1							DESFLORE	8		
9	1							FORMAR CLUSTERS	10		
10						1		EVALÚA CLUSTERS	2		
11		1						APRUEBA	2		
	4	3	0	1	1	2	0				
TIEMPOS TOTALES									55		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL			AVA PROCESO MEJORADO					
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	NO.	TIEMPO	%	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	13,00	23,64	50,9	123,64	0,00	12,73	5,45	7,27	0,00
P	PREPARACIÓN	0	0,00	0,00							
E	ESPERA	1	7	12,73							
M	MOVIMIENTO	1	3	5,45							
I	INSPECCIÓN	2	4,00	7,27							
A	ARCHIVO	0	0,00	0,00							
T.T	TOTAL	11	55	100,00							
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	41									
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO	74,5									
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	25,5									

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

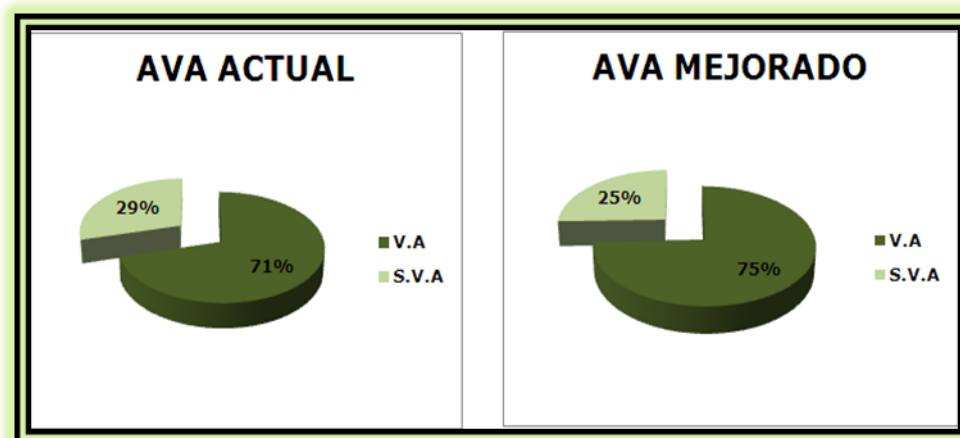
3.8.1.3.6 Cuadro Comparativo del Análisis de valor Agregado del Proceso Selección de la Fruta.

Figura No. 3.19 Cuadro comparativo de la Participación de Actividades del PC 2.2



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.20 Análisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.4 Análisis del Proceso Siembra

3.8.1.4.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Siembra

Tabla No. 15 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 1.2

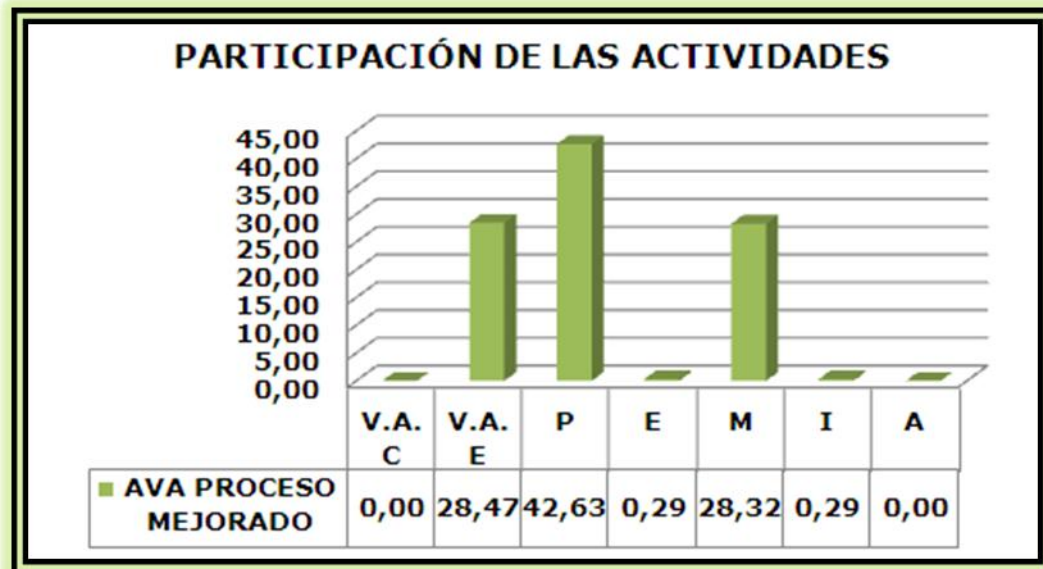
PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO
SUBPROCESO: SIEMBRA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO DEL PROCESO EN DÍAS	TIEMPO DEL PROCESO O EN MINUTO	TIEMPO CALCULADO EN MINUTOS	
1		1						ESCOGER SISTEMA DE SIEMBRA		10	10	
2			1					MEDIR SUELO	1		1440	
3		1						DETERMINAR DISTANCIA ENTRE SELECCIÓN DE SEMILLAS A	2		2880	
4		1						EMITE ORDEN DE COMPRA		15	15	
5				1				COMPRA SEMILLAS		15	15	
6			1					ORGANIZA AL PERSONAL PARA LA EXCAVACIÓN DE LOS HOYOS	1		1440	
7			1					SE AGREGA ABONO ORGÁNICO	1		1440	
8			1					COLOCACIÓN DE SEMILLAS	1		1440	
9					1			UBICAR SUELO DE RELLENO Y APISONAR	1		1440	
10						1		SUPERVISA Y APRUEBA		30	30	
11							1					
12							0					
TIEMPOS TOTALES											10170	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									MÉTODO ACTUAL			
									NO.	TIEMPO	%	
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00		
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	2895	28,47		
P	PREPARACIÓN							4	4335	42,63		
E	ESPERA							2	30	0,29		
M	MOVIMIENTO							2	2880	28,32		
I	INSPECCIÓN							1	30	0,29		
A	ARCHIVO							0	0	0,00		
T.T	TOTAL							12	10170	100,00		
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							2895				
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							28,47				
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							71,53				

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

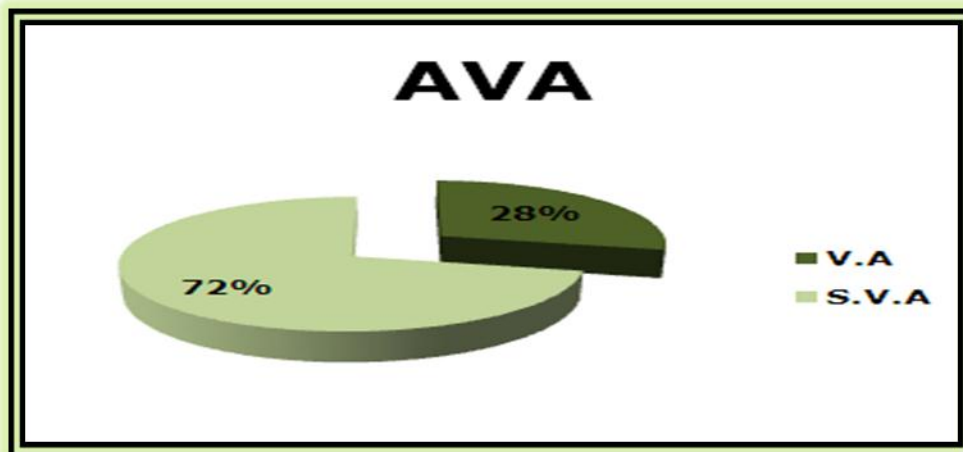
3.8.1.4.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Siembra

Figura No. 3.21 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 1.2



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.22 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.5 Análisis del Proceso Cosecha

3.8.1.5.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Cosecha

Tabla No. 16 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 2.1

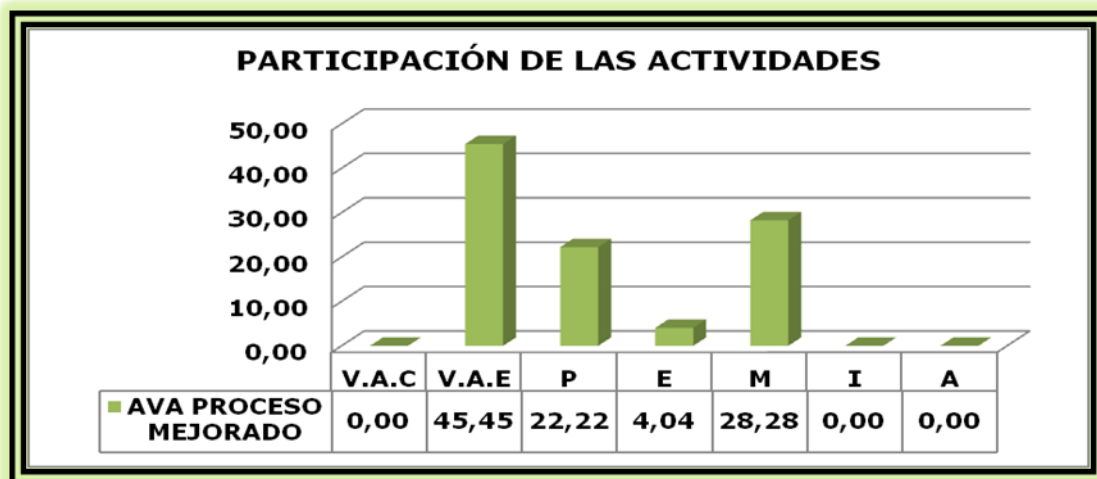
PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO
SUBPROCESO: COSECHA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO		
1		1						REVISA EL PROGRAMA DE ENFUNDE Y CINTAS	5		
2				1				EMITE ORDEN DE CORTE	4		
3					1			EXTRACCIÓN DE SUNCHOS	8		
4		1						REALIZA EL CORTE	20		
5		1						EXTRACCIÓN DEL RACIMO	20		
6			1					DESTALLE	12		
7			1					DESINFECCIÓN DE TALLOS CORTADOS	10		
8					1			RETIRO DE FUNDAS Y CINTAS	10		
9					1			COLOCAR RACIMOS EN GARRUCHAS	10		
	0	3	2	1	3	0	0		99		
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES											
									MÉTODO ACTUAL		
									NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00	
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	45	45,45	
P	PREPARACIÓN							2	22	22,22	
E	ESPERA							1	4	4,04	
M	MOVIMIENTO							3	28	28,28	
I	INSPECCIÓN							0	0	0,00	
A	ARCHIVO							0	0	0,00	
T.T	TOTAL							9	99	100,00	
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							45			
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							45,45			
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							54,55			

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.5.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Cosecha

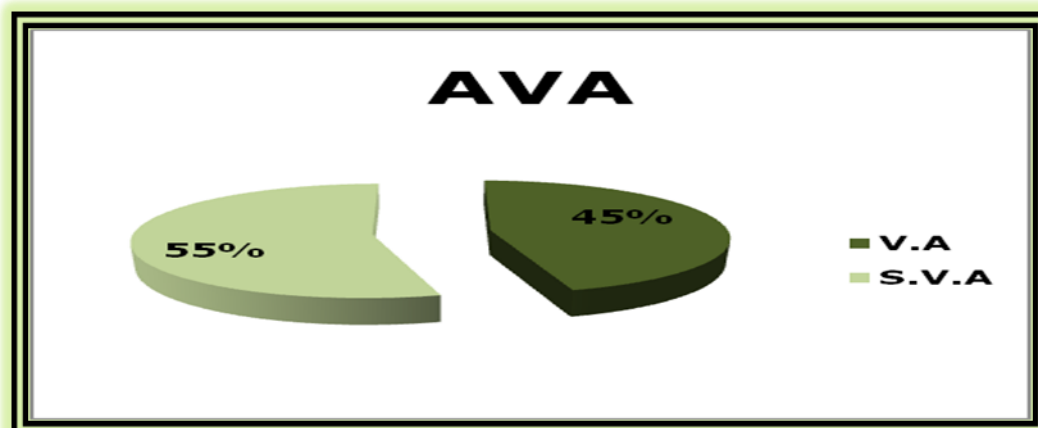
Figura No. 3.23 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 2.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.24 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

3.8.1.6 Análisis del Proceso Empaque y Paletizado

3.8.1.6.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Empaque y Paletizado

Tabla No. 17 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 2.3

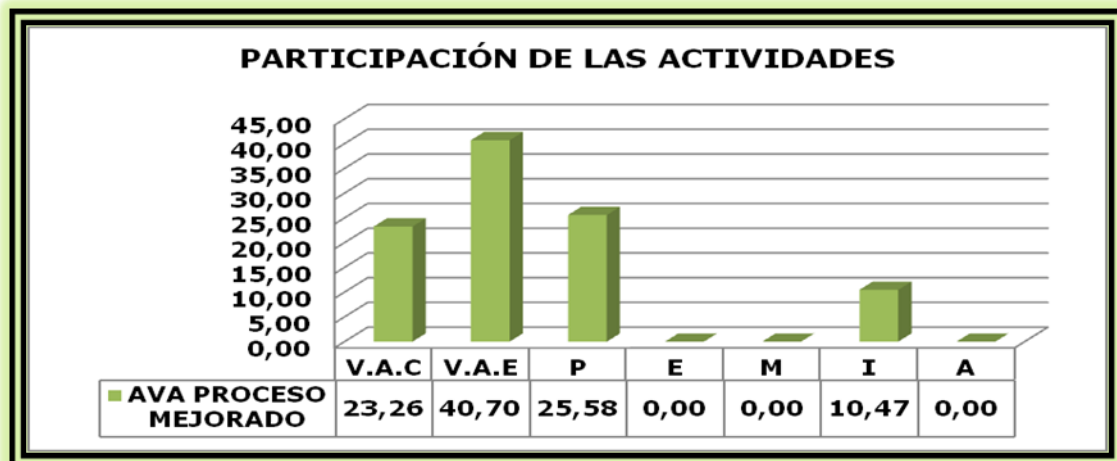
PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO
SUBPROCESO: EMPAQUE Y PALETIZADO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
1			1					UBICAR CLUSTERS EN BANDEJAS	5	
2		1						PESAJE DE CLUSTERS	7	
3						1		SUPERVISA Y REGISTRA	3	
4	1							TRATAMIENTO DE CORONA	10	
5		1						ETIQUETADO INDIVIDUAL	6	
6		1						EMPAQUETADO EN CAJAS PARA EXPORTACIÓN	12	
7	1							PESAJE DE CAJAS	10	
8						1		SUPERVISA Y REGISTRA	3	
9		1						ASPIRACIÓN DE CAJAS Y LIGADO	10	
10			1					SELLADO DE CAJAS	7	
11			1					PALETIZADO	10	
12						1		SUPERVISA Y REGISTRA	3	
	2	4	3	0	0	3	0		86	
TIEMPOS TOTALES										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									MÉTODO ACTUAL	
								NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	20	23,26
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	35	40,70
P	PREPARACIÓN							3	22	25,58
E	ESPERA							0	0	0,00
M	MOVIMIENTO							0	0	0,00
I	INSPECCIÓN							3	9	10,47
A	ARCHIVO							0	0	0,00
T.T	TOTAL							12	86	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							55		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							63,95		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							36,05		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

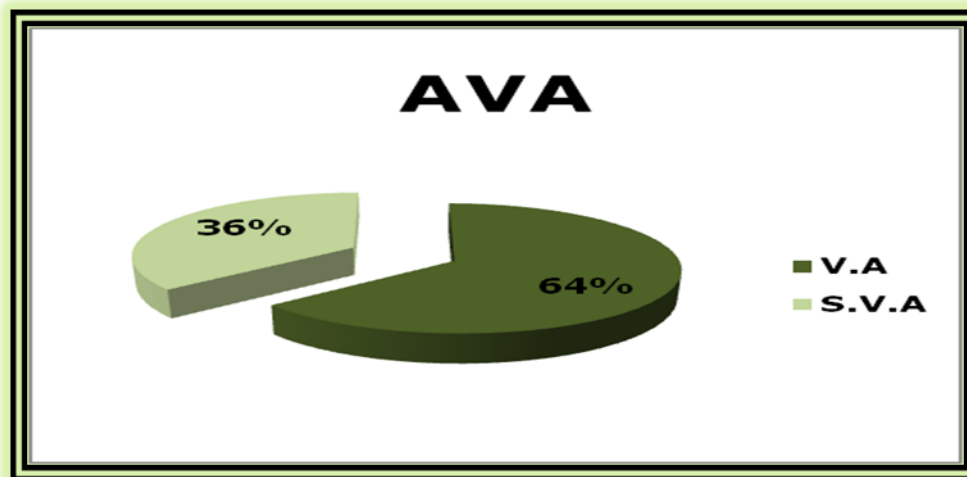
3.8.1.6.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Empaque y Paletizado

Figura No. 3.25 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 2.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.26 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.7 Análisis del Proceso Venta, Traslado y Embarque

3.8.1.7.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Venta, Traslado y Embarque

Tabla No. 18 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PC 3.1

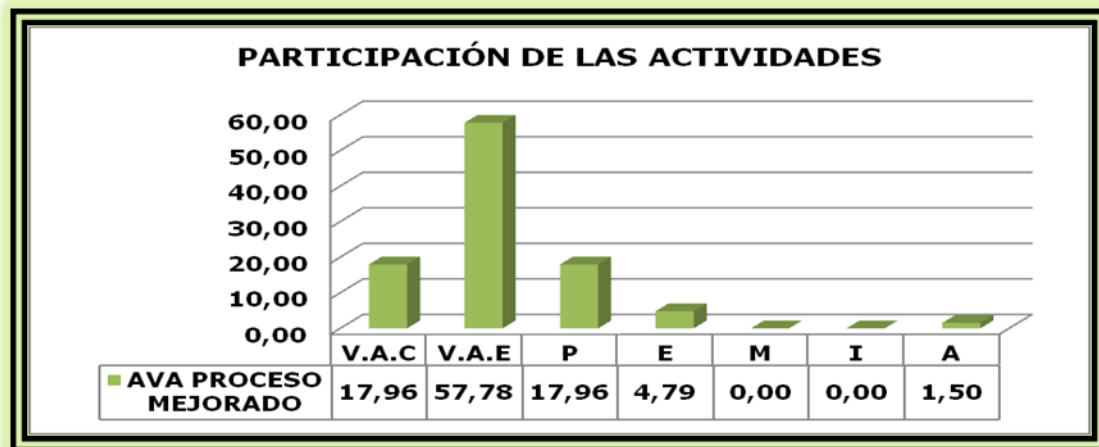
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
SUBPROCESO: VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO		
1	1							FIRMA CONTRATO CON EL CLIENTE	25		
2				1				EMITE ORDEN DE CORTE Y ORDEN DE TRASLADO	8		
3			1					RECIBE LA ORDEN Y ORGANIZA AL PERSONAL	15		
4		1						EJECUTA LA COSECHA Y POSTCOSECHA	193		
5			1					ESTIBA LAS CAJAS DE BANANO EN EL FURGON	45		
6				1				RECIBE ORDEN DE TRASLADO	5		
7	1							RECIBE LAS CAJAS EN EL PUERTO VERIFICA QUE ESTEN EN BUEN ESTADO Y EMITE COMPROBANTES DE RECEPCIÓN	35		
8				1				RECIBE COMPROBANTES DE RECEPCIÓN	3		
9							1	ARCHIVA DOCUMENTOS	5		
	2	1	2	3	0	0	1		334		
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES											
									MÉTODO ACTUAL		
									NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	60	17,96	
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	193	57,78	
P	PREPARACIÓN							2	60	17,96	
E	ESPERA							3	16	4,79	
M	MOVIMIENTO							0	0	0,00	
I	INSPECCIÓN							0	0	0,00	
A	ARCHIVO							1	5	1,50	
T.T	TOTAL							9	334	100,00	
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							253			
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							75,75			
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							24,25			

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

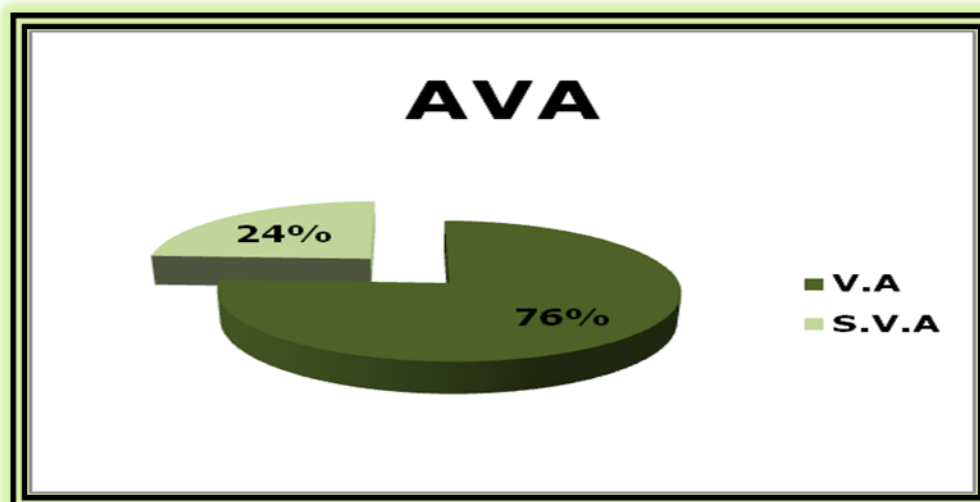
3.8.1.7.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Venta, Traslado y Embarque

Figura No. 3.27 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PC 3.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.28 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A

Elaborado por: Autoras

3.8.1.8 Análisis del Proceso Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo

3.8.1.8.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo

Tabla No. 19 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.1

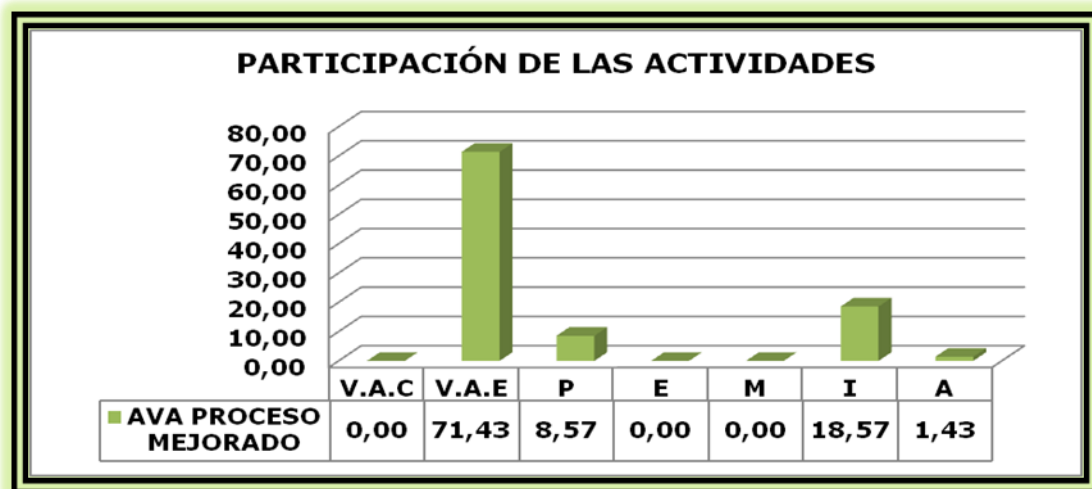
PROCESO: ADMINISTRATIVO
SUBPROCESO: MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
1		1						EVALUA EL ESTADO ACTUAL DE LAS INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO	10	
2			1					ELABORA UN INFORME	3	
3						1		REVISA EL INFORME Y APRUEBA	5	
4		1						CONTRATA PROFESIONAL	5	
5		1						EJECUTA EL MANTENIMIENTO	30	
6						1		SUPERVISA	8	
7		1						APRUEBA EL TRABAJO	5	
8			1					ELABORA UN INFORME DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	3	
9							1	ARCHIVA DOCUMENTO	1	
	0	4	2	0	0	2	1		70	
TIEMPOS TOTALES										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	50	71,43
P	PREPARACIÓN							2	6	8,57
E	ESPERA							0	0	0,00
M	MOVIMIENTO							0	0	0,00
I	INSPECCIÓN							2	13	18,57
A	ARCHIVO							1	1	1,43
T.T	TOTAL							9	70	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							50		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							71,43		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							28,57		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras

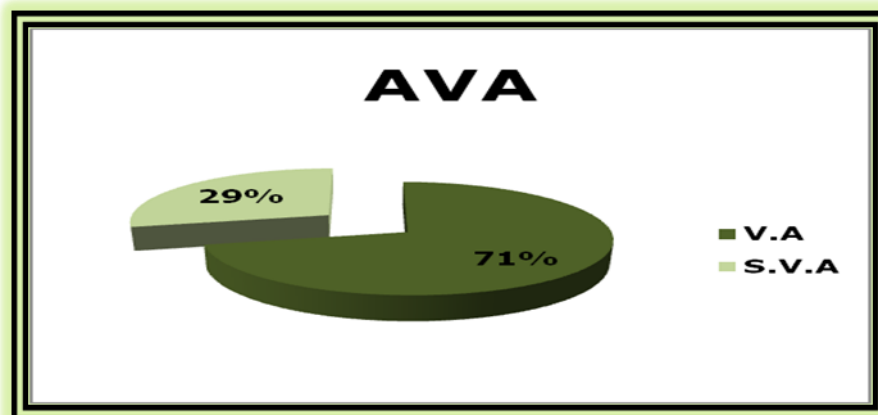
3.8.1.8.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo

Figura No. 3.29 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
 Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.30 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.9 Análisis del Proceso Compras

3.8.1.9.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Compras

Tabla No. 20 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.2

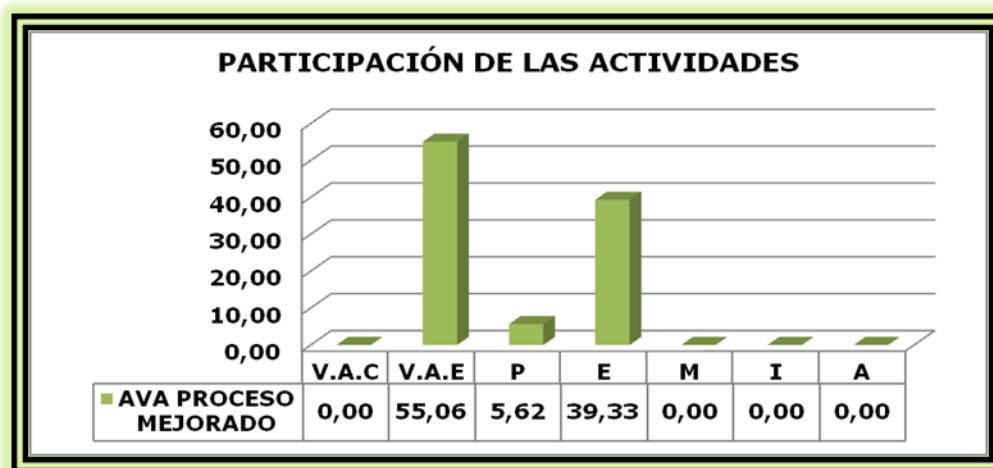
PROCESO: ADMINISTRATIVO
SUBPROCESO: COMPRAS

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO		
1		1						REVISAR PRODUCTOS EN BODEGA	15		
2		1						DETERMINA LAS CANTIDADES DE PRODUCTOS REQUERIDOS Y ELABORA LISTA	6		
3		1						REVISAR LISTA DE PRODUCTOS SOLICITADOS Y APRUEBA LA COMPRA	5		
4				1				CONTACTA PROVEEDORES Y SOLICITA COTIZACIÓN	5		
5		1						RECIBE COTIZACIONES REVISAR Y ELIGE LA MEJOR	8		
6			1					ELABORA ORDEN DE COMPRA Y ENVIA AL PROVEEDOR	5		
7				1				ESPERA EL PEDIDO	30		
8		1						RECIBE EL PEDIDO Y VERIFICA QUE ESTE COMPLETO Y EN BUEN ESTADO	10		
9		1						REGISTRA EL PEDIDO EN EL INVENTARIO	5		
	0	6	1	2	0	0	0		89		
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES											
									MÉTODO ACTUAL		
									NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0,00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA								6	49	55,06
P	PREPARACIÓN								1	5	5,62
E	ESPERA								2	35	39,33
M	MOVIMIENTO								0	0	0,00
I	INSPECCIÓN								0	0	0,00
A	ARCHIVO								0	0	0,00
T.T	TOTAL								9	89	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								49		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO								55,06		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								44,94		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

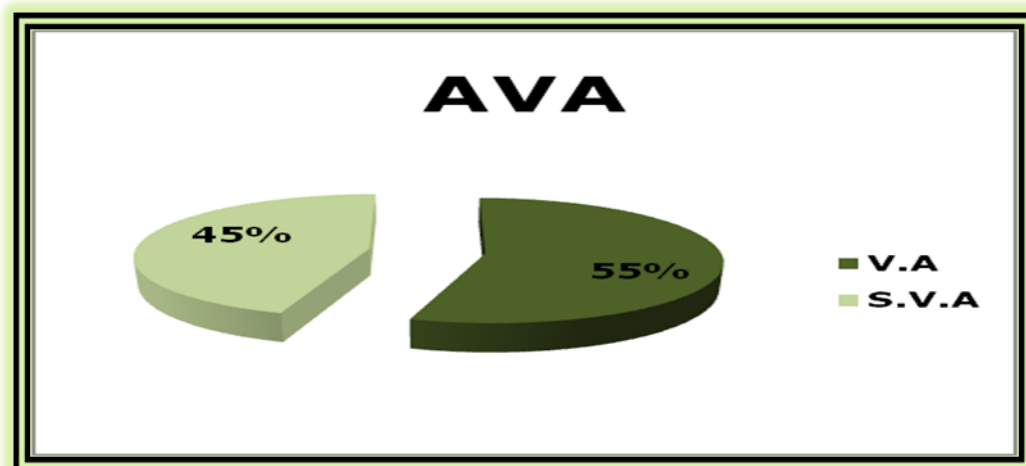
3.8.1.9.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Compras

Figura No. 3.31 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.2



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.32 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.10 Análisis del Proceso Selección del Personal

3.8.1.10.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Selección del Personal

Tabla No. 21 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.3

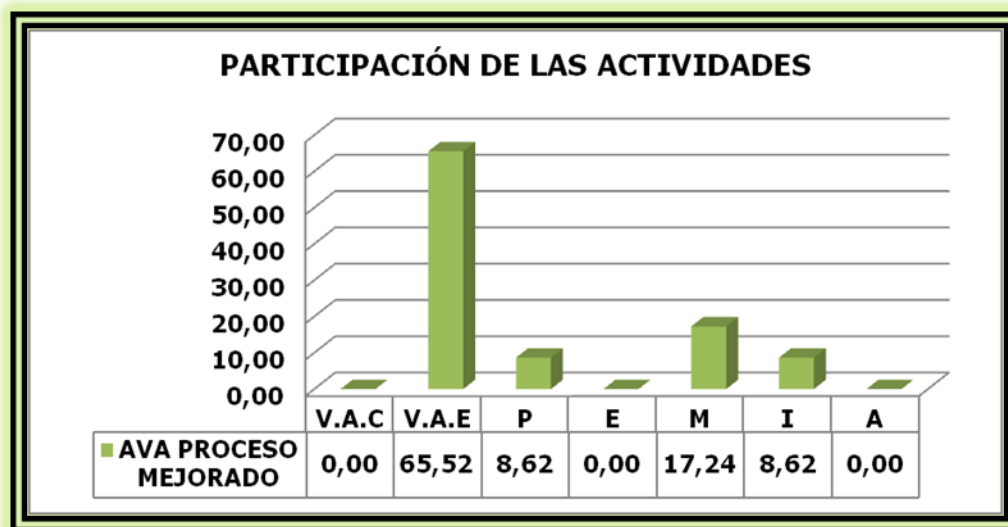
PROCESO: ADMINISTRATIVO
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
1		1						SOLICITA PERSONAL	5	
2						1		APRUEBA	5	
3					1			RECLUTA PERSONAL	10	
4		1						ENTREVISTA ASPIRANTES	15	
5		1						SELECCIONA AL MAS IDONEO	8	
6		1						ACUERDO VERBAL	6	
7		1						REGISTRO DE LOS DATOS PERSONALES	4	
8			1					DELEGA ACTIVIDADES	5	
	0	5	1	0	1	1	0		58	
TIEMPOS TOTALES										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									MÉTODO ACTUAL	
									NO.	
									TIEMPO	
									%	
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							5	38	65,52
P	PREPARACIÓN							1	5	8,62
E	ESPERA							0	0	0,00
M	MOVIMIENTO							1	10	17,24
I	INSPECCIÓN							1	5	8,62
A	ARCHIVO							0	0	0,00
T.T	TOTAL							8	58	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							38		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							65,52		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							34,48		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

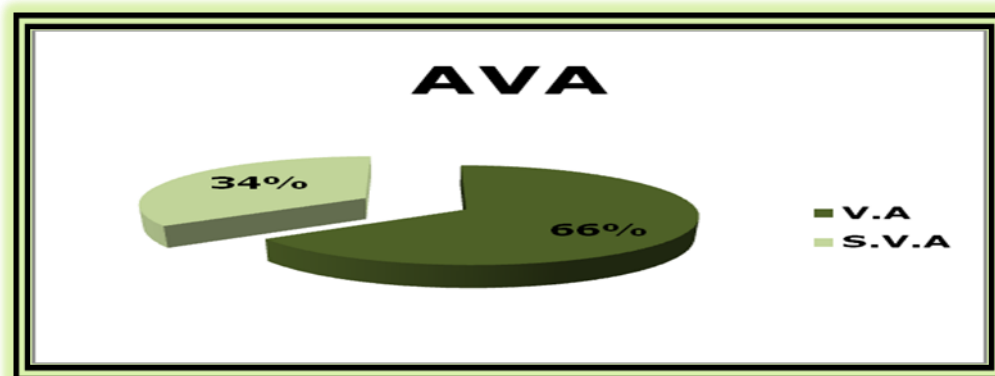
3.8.1.10.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Selección del Personal

Figura No. 3.33 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.3



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.34 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.11 Análisis del Proceso Cancelación de Nómina

3.8.1.11.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Cancelación de Nómina

Tabla No. 22 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 1.4

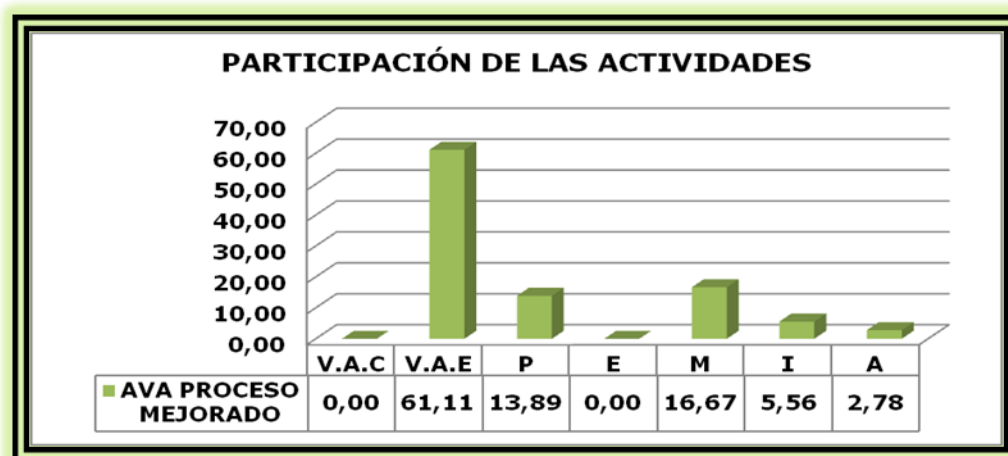
PROCESO: ADMINISTRATIVO
SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE NÓMINA

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO		
1		1						ELABORA REGISTRO DE ASISTENCIA	5		
2			1					ELABORA NÓMINA	15		
3						1		REVISA Y APRUEBA	5		
4					1			RETIRO DE DINERO DEL BANCO	30		
5		1						REGISTRO CONTABLE	15		
6			1					EMITE COMPROBANTES DE PAGO	10		
7		1						SE EJECUTA EL PAGO	90		
8						1		REVISA REGISTRO DE ASISTENCIA	5		
9							1	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	5		
	0	3	2	0	1	2	1		180		
TIEMPOS TOTALES											
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									MÉTODO ACTUAL		
									NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0,00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA								3	110	61,11
P	PREPARACIÓN								2	25	13,89
E	ESPERA								0	0	0,00
M	MOVIMIENTO								1	30	16,67
I	INSPECCIÓN								2	10	5,56
A	ARCHIVO								1	5	2,78
T.T	TOTAL								9	180	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								110		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO								61,11		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO								38,89		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

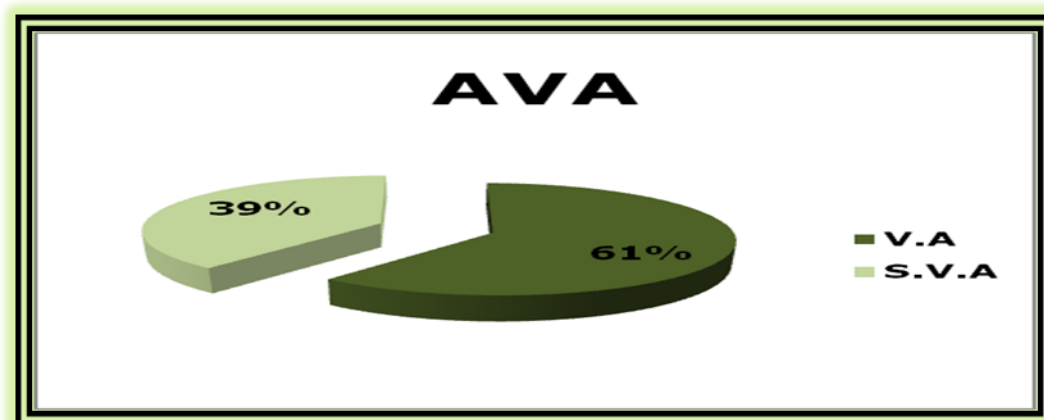
3.8.1.11.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Cancelación de Nómina

Figura No. 3.35 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 1.4



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.36 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.12 Análisis del Proceso Planificación y Control

3.8.1.12.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Planificación y Control

Tabla No. 23 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 2.1

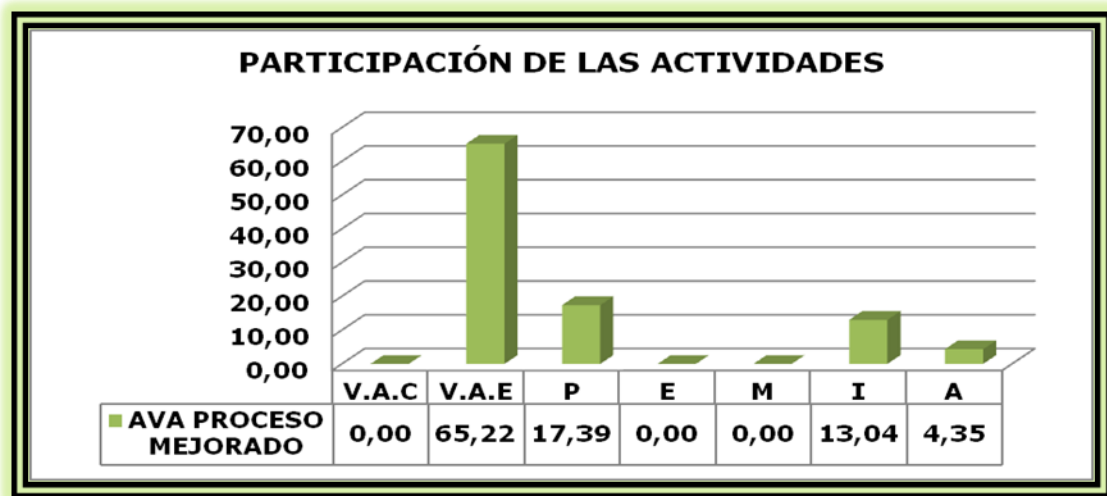
PROCESO: FINANCIERO
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
1			1					RECIBE INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO	20	
2		1						ESTIMA LOS INGRESOS Y GASTOS A PERCIBIR DURANTE EL AÑO	20	
3		1						SELECCIONA Y PRIORIZA LOS INGRESOS Y GASTOS	15	
4		1						ELABORA EL PRESUPUESTO	30	
5		1						PRESENTA EL PRESUPUESTO	10	
6						1		REVISA Y APRUEBA	15	
7							1	ARCHIVA DOCUMENTOS	5	
	0	4	1	0	0	1	1		115	
TIEMPOS TOTALES										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								NO.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	75	65,22
P	PREPARACIÓN							1	20	17,39
E	ESPERA							0	0	0,00
M	MOVIMIENTO							0	0	0,00
I	INSPECCIÓN							1	15	13,04
A	ARCHIVO							1	5	4,35
T.T	TOTAL							7	115	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							75		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							65,22		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							34,78		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

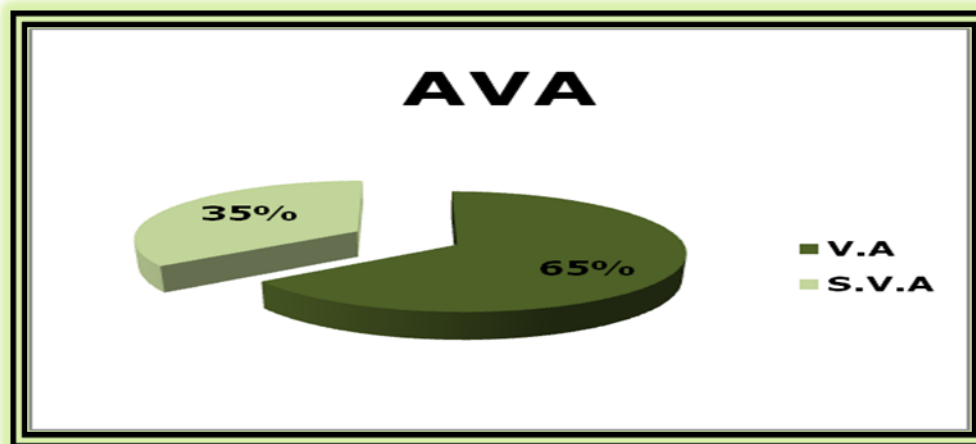
3.8.1.12.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Planificación y Control

Figura No. 3.37 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 2.1



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.38 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.8.1.13 Análisis del Proceso Contabilidad

3.8.1.13.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Contabilidad

Tabla No. 24 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso PA 2.2

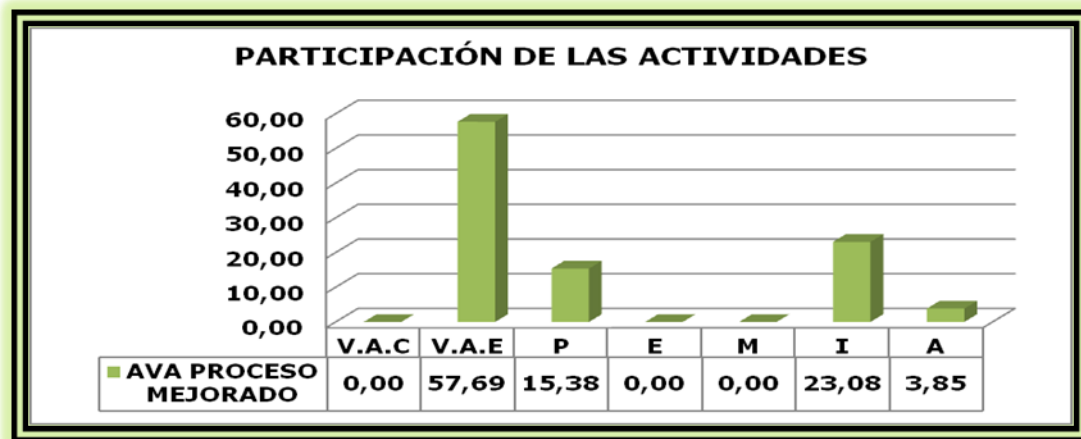
PROCESO: FINANCIERO
SUBPROCESO: CONTABILIDAD

No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO	
1			1					RECIBE LA DOCUMENTACIÓN Y VERIFICA LOS REQUERIMIENTOS LEGALES	20	
2		1						REGISTRO DE ASIENTOS CONTABLES	15	
3		1						ELABORA Y PRESENTA INFORMES	30	
4						1		APROBACIÓN DE INFORMES	15	
5		1						ELABORA Y PRESENTA LOS ESTADOS FINANCIEROS	30	
6						1		APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	15	
7							1	ARCHIVA DOCUMENTACIÓN	5	
	0	3	1	0	0	2	1		130	
TIEMPOS TOTALES										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES										
									MÉTODO ACTUAL	
									NO.	
									TIEMPO	
									%	
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	75	57,69
P	PREPARACIÓN							1	20	15,38
E	ESPERA							0	0	0,00
M	MOVIMIENTO							0	0	0,00
I	INSPECCIÓN							2	30	23,08
A	ARCHIVO							1	5	3,85
T.T	TOTAL							7	130	100,00
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							75		
V.A	INDICE DE VALOR AGREGADO							57,69		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO							42,31		

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

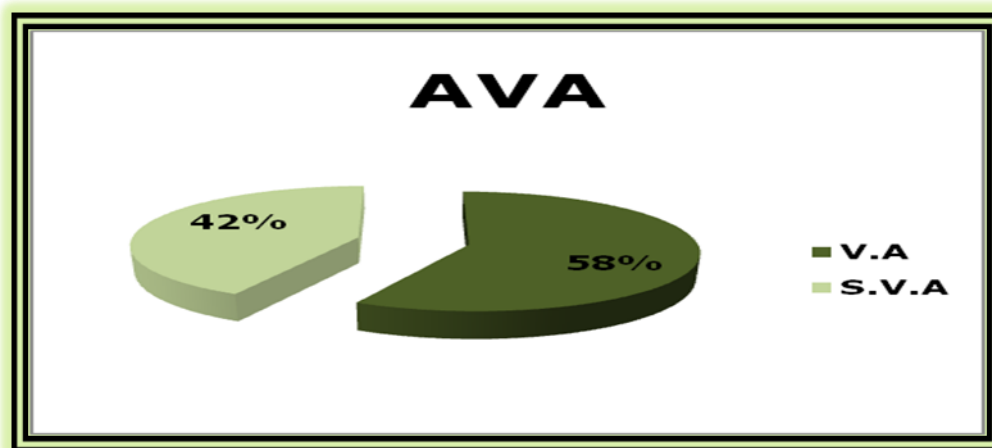
3.8.1.13.2 Análisis de Valor Agregado del Proceso Contabilidad

Figura No. 3.39 Cuadro Comparativo de la Participación de las Actividades del Proceso PA 2.2



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Figura No. 3.40 Análisis Valor Agregado Situación Actual



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

3.9 Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PDCA

Luego de haber analizado los procesos críticos (Selección del terreno, Cuidados del cultivo y Selección de la Fruta) de la Hacienda Bananera, se determinó que estos se pueden mejorar optimizando sus tiempos efectivos, es decir reducir los tiempos en las actividades que no generen Valor Agregado a los procesos.

A continuación la Tabla No. 3.25 muestra un análisis comparativo del proceso actual y la propuesta de proceso mejorado para los procesos críticos.

Tabla No. 3.25 Análisis Comparativo del Proceso Actual y la Propuesta de Mejora para los Procesos Críticos.

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Selección de terreno	79%	82%
Cuidados del cultivo	89%	92%
Selección de la fruta	71%	75%

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Para los demás procesos Siembra, Cosecha, Empaque y Paletizado, Venta, Traslado y Embarque, Mantenimiento de Instalaciones, Herramientas y

Equipo de Trabajo, Compras, Selección del personal, Cancelación de nómina, Planificación y Control y Contabilidad no requieren mejoras en cuanto a su esquema, pero se propone mejorar para un mayor control algunos de sus registros más importantes tales como:

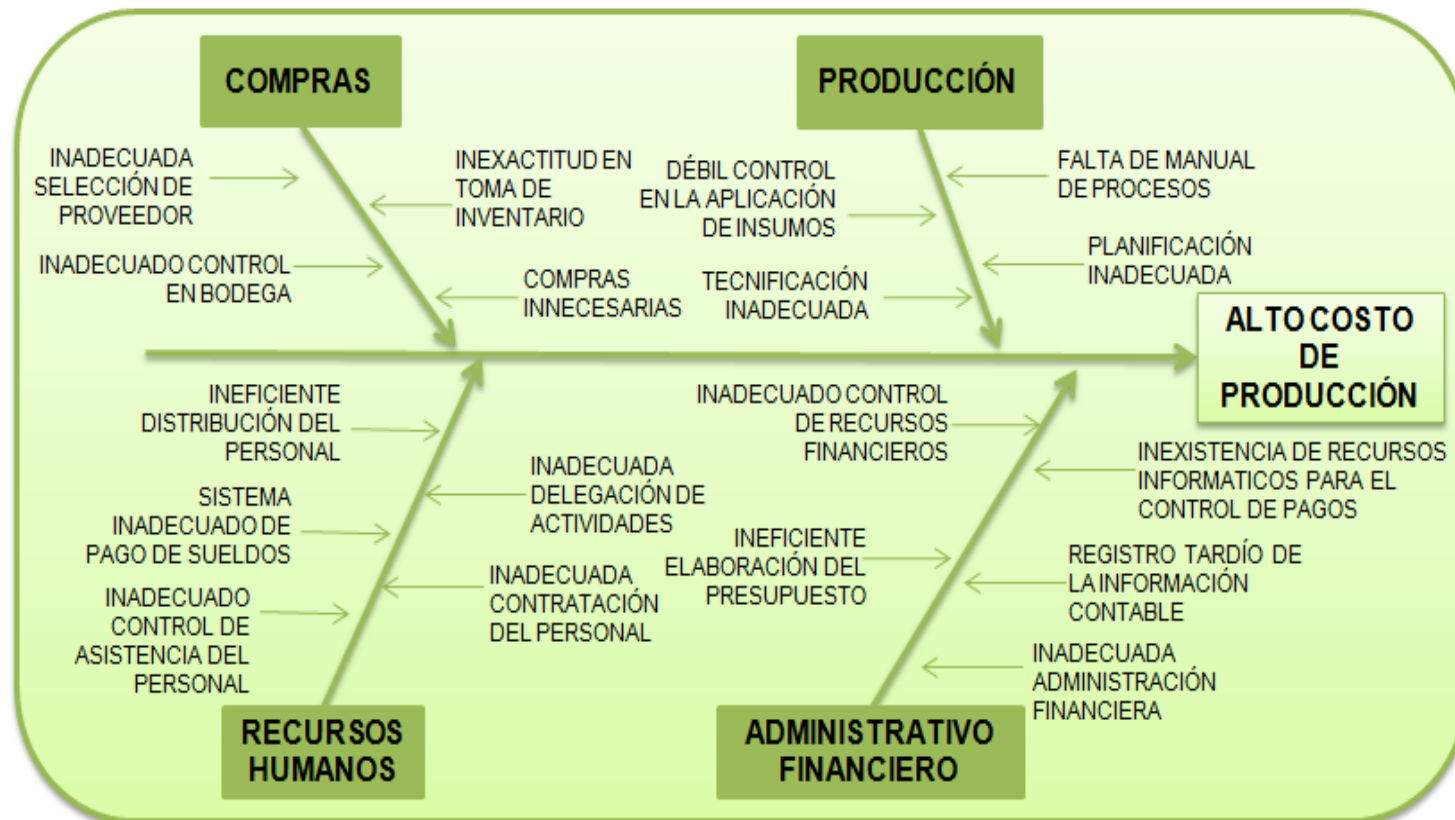
- ◆ Formato Programa de Enfunde y Encinte (ANEXO No. M1)
- ◆ Formato Plana Tentativo de Fumigación (ANEXO No. M2)
- ◆ Formato Ficha Personal del Trabajador (ANEXO No. M3)
- ◆ Formato Asistencia del Personal (ANEXO No. M4)

3.10 Causas encontradas para ser solucionadas

A continuación se ilustra a través del diagrama de causa y efecto los principales problemas encontrados a la Hacienda Bananera, los cuales fueron:

- ◆ Alto costo de producción
- ◆ Incremento de rechazo de la fruta

Figura No. 3.41 Diagrama de Ishikawa de Alto Costo de Producción



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

EL ALTO COSTO DE PRODUCCIÓN es uno de los problemas analizados, las áreas de producción, compras, recursos humanos, administrativo y financiero, contribuyen de una u otra forma con el problema en mención, estableciendo causas que ocasionan un elevado costo en la producción de la fruta.

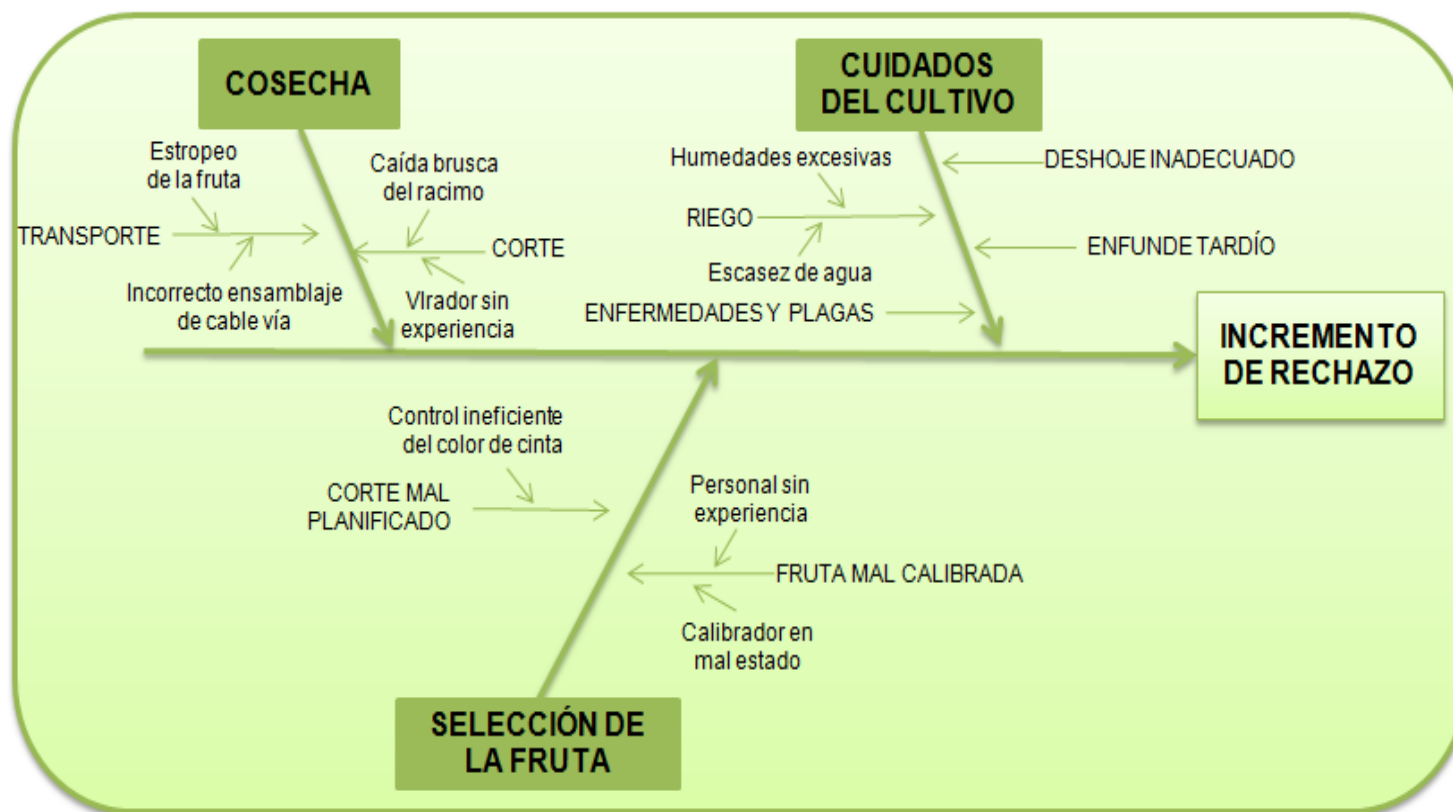
La forma incorrecta como se ha manejado el área de producción, la falta de un manual de procesos, el uso inadecuado de los insumos, y la débil ejecución de controles, hacen que los procesos de esta área sean ineficientes, sin valor agregado y de un alto costo.

Las compras se realizan sin ninguna verificación previa del saldo del inventario de bodega, por lo que se realizan compras innecesarias. Así mismo, las entradas y salidas de los insumos de las bodegas no llevan un seguimiento o control.

La inadecuada selección y posterior contratación del personal, junto con la ineficiente delegación de actividades, es otro de los factores que incrementan los costos.

La ineficiente administración en el área financiera, los inadecuados registros contables y los sistemas de pago tanto de los proveedores como del personal son quizás las causas más grandes a la problemática, ya que aumentan la incertidumbre sobre la estabilidad económica de la Hacienda.

Figura No. 3.42 Diagrama de Ishikawa del Incremento de Rechazo



Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

El banano que es exportado debe cumplir con un sin número de características y/o requisitos como la buena planificación de la cosecha. Es decir, el adecuado registro y control de cinta, los buenos cuidados del cultivo, incluyendo la aplicación correcta y oportuna de fertilizantes, herbicidas, enfunde y deshoje; así como la evaluación por parte de un experto de las hojas para el control de plagas y enfermedades como lo es la Sigatoka Negra.

El rechazo se produce por efectos climatológicos, daños provocados por plagas e insectos y por la madurez acelerada de la fruta, lo que hace que se limite la exportación del producto.

Es indudable que la irrigación es un factor importante. Se debe regar lo estrictamente necesario, ya que humedades excesivas provocan la propagación de plagas y la escasez de agua inhibe el llenado de la fruta.

Es importante que los trabajos sean realizados por personas altamente capacitadas para que no exista ningún error al momento de la calibración, corte, transporte, etc. ya que podría lastimar la fruta y por ende la calidad del producto.

De igual manera, es importante que las herramientas a utilizarse se encuentren debido mantenimiento y cuidado para su correcto uso.

Tabla No. 26 Plan de Acción Uno: Falta de Manual de Procesos

QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO ?												COMO?	CON QUE?
ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Planificar y organizar las actividades	Gerente	Gerencia													Reunión	\$
Elaborar cronograma de actividades	Gerente y Jefes de áreas	TODAS													Reunión	\$
Hacer levantamiento de procesos	Gerente y Jefes de áreas	TODAS													Documentos y material	\$
Identificar procesos claves y de apoyo	Gerente y Jefes de áreas	TODAS													Documentos y material	\$
Describir los procesos	Jefes de cada área	Administrativo Financiero Producción Comercialización													Documentos y material	\$
Elaborar el manual	Gerente y Jefes de áreas	TODAS													Documentar	\$
Imprimir el manual y entregarlos al personal	Jefes de cada área	Administrativo Financiero Producción Comercialización													Impresiones y copias	\$
Capacitación al personal	Gerente	Gerencia													Capacitación	\$

Fuente: Hacienda Bananera S.A
Elaborado por: Autoras

Tabla No. 27 Plan de Acción Dos: Corte Mal Planificado

QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO ?												COMO?	CON QUE?
ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Registrar semanalmente el programa de enfunde y encinte	Administrador	Producción													Documentación	\$
Elaborar la orden de corte en base al programa de enfunde y encinte	Administrador	Producción													Documentación	\$
Planificar la cosecha	Gerente Administrador Asistente de ventas	Gerencia Producción Ventas													Reunión	\$
Realizar el corte en base al programa de enfunde y encinte	Administrador	Producción													Ejecutar el corte	\$
Supervisar el trabajo	Administrador	Producción													Inspección visual	\$

Elaborado por: Autoras
Fuente: Hacienda Bananera S.A

3.11 Análisis de Resultados

Gracias al Diseño de Gestión por Proceso la Hacienda puede desarrollar sus procesos de una forma más coordinada, eficaz, competitiva, con un valor agregado y un responsable del proceso.

Para el levantamiento de procesos se realizó visitas a la hacienda, donde se entrevistó al Gerente, Administrador y Contadora, y se revisó algunos documentos administrativos.

Con la estructura del direccionamiento estratégico la Hacienda ahora cuenta

con una visión, misión, objetivos y políticas, los cuales se alinearán a la posición estratégica de la Hacienda en función de sus necesidades, su entorno externo, sus recursos y competencias internas.

A los procesos críticos se les realizó el análisis de valor agregado de la situación actual y de la situación mejorada. Con estos análisis se logró disminuir las actividades innecesarias que no generaban ningún valor. En tanto que a los procesos considerados como no críticos solo se realizó el análisis de valor agregado de la situación actual.

En los procesos críticos, su valor agregado de la situación mejorada fue mayor en relación a la situación actual. En la selección del terreno aumentó su valor agregado de 79% a 82%, en los cuidados del cultivo de 89% a 92%, y en la selección de la fruta de 71% a 75%. Con este diseño los procesos serán más eficaces, ya que solo quedan las actividades que generan valor.

La elaboración del manual de procesos les proporciona a los empleados de la Hacienda una información detallada con respecto a los antecedentes, misión, visión, obligaciones y responsabilidades, diagrama de flujos de los procesos de la empresa, así como registros y documentos que intervienen en cada proceso. Con esto los empleados tendrán una guía para realizar su trabajo de una manera eficaz, eficiente y estandarizada.

Mediante el diagrama de causa – efecto se identificaron dos problemas, alto costo de producción e incremento de rechazo. Para estos problemas se

escogió la causa de mayor peso, siendo la falta de un manual de procesos y un corte mal planificado respectivamente.

A estas causas se les realizó un plan de acción en donde se detalla las actividades secuenciales con su respectivo responsable, instrumento de trabajo y el cronograma a seguir. Este plan de acción debería ser puesto en práctica por el Gerente si desea mitigar el problema.

CAPITULO 4

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo a cada uno de los procesos de la Hacienda Bananera S.A, con el objeto de determinar y mejorar sus procesos críticos, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.1 Conclusiones

- ◆ Los problemas encontrados en la Hacienda Bananera fueron el alto costo de producción y el incremento del rechazo de banano, teniendo como causas principales la falta de un direccionamiento estratégico y manual de procesos, selección inadecuada del personal, inapropiado manejo de recursos financieros, planificación ineficiente con respecto a los cuidados del cultivo y del corte, deficiente administración, inexistencia de compromiso por parte del personal con la empresa, entre otros.

- ◆ Con el análisis de la cadena de valor se definió los principales procesos y subprocesos de la Hacienda con el objeto de incrementar el valor agregado, para ello se realizó un levantamiento de procesos.
- ◆ Al analizar los procesos de la organización se determinó que los procesos críticos son: selección del terreno, cuidados del cultivo y selección de la fruta, los cuales deben ser mejorados para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
- ◆ En cuanto a los procesos de apoyo se determinó que no necesitan ninguna mejora en su esquema, pero se propone modificar sus registros para mejorar el control de los mismos.
- ◆ Los indicadores de gestión tales como: Tasa de Enfunde y Encinte Ejecutado (ICC3), Tasa de Cosecha Efectuada (ICO1), Tasa de Racimos Desechados (ISF1), Cajas Rechazadas (IVT2), entre otros, le permitirá a la Hacienda Bananera evaluar la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos para así tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.
- ◆ La ausencia de una organización formal genera inestabilidad para la hacienda, impidiendo la definición de su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que le generen ventajas organizacionales en el mercado competitivo actual.

- ◆ El Análisis de Valor Agregado realizado a los procesos críticos actuales permitió identificar actividades que no generaban valor. Al excluir dichas actividades innecesarias se produce disminución de tiempos. El proceso de selección del terreno disminuyó 7 actividades y 8652 minutos; cuidados del cultivo 2 actividades y 71 minutos y selección de la fruta 1 actividad y 3 minutos.
- ◆ Al comparar el Análisis de Valor Agregado de los procesos críticos actuales y el Análisis de Valor Agregado de los procesos críticos mejorados se observa un incremento en su valor agregado por ejemplo, en selección del terreno aumentó su valor agregado a 82%, cuidados del cultivo a 92%, y selección de la fruta a 75%.
- ◆ Para los procesos considerados como no críticos, siendo estos: siembra, cosecha, empaque y paletizado, venta, traslado y embarque, mantenimiento de instalaciones, herramientas y equipo de trabajo, compras, selección del personal, cancelación de nómina, planificación y control, y contabilidad; solo se realizó el análisis de valor agregado actual obteniendo un valor agregado de 72%, 45%, 64%, 76%, 71%, 55%, 66%, 61%, 65%, y 58% respectivamente.

4.2 Recomendaciones

- ◆ Se recomienda el uso de las herramientas propuestas en la presente tesina con la finalidad de que la Hacienda Bananera obtenga un mejoramiento continuo, ya que se determinó que bajo la Gestión por Procesos se generan mejoras en los procesos productivos de la organización.
- ◆ Es importante aplicar la cadena de valor y el mapa de procesos, para una mejor identificación de los principales procesos.
- ◆ Es necesario capacitar a todo el personal de la Hacienda en el tema de Planificación Estratégica y Gestión por Procesos, para que perciban la importancia de implementarlos y así estén más comprometidos con la empresa.
- ◆ Es importante dar a conocer al personal el manual de procesos que les proporcione una guía y direccionamiento definido con respecto a la delegación de actividades y la correcta ejecución de los mismos.
- ◆ Se debe dar capacitación constante al personal de campo y actualizarlos con las nuevas técnicas de cultivo debido a que las exigencias del mercado exigen cada día productos de calidad, por lo que estas técnicas de cultivo se van innovando.

- ◆ En cuanto a las dos problemáticas encontradas, se debe poner en práctica las propuestas de mejoras en base a la metodología 5W 1H.
- ◆ Se debe de realizar una toma exhaustiva del inventario de las bodegas, a fin de poder determinar las cantidades reales de los productos e insumos existentes.
- ◆ Las contrataciones del personal se deben de realizar en base a un perfil de acuerdo al cargo a ocupar.
- ◆ Los pagos de sueldos se deben de realizar mediante transferencia bancaria a la cuenta de cada trabajador, a fin de mitigar el riesgo que implica manejar altas cantidades de efectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Colombia , R. Trujillo., *“Direccionamiento Estratégico” Focused Managment*, pp .10
2. *Dirección Estratégica* G. Johnson, K. Scholes 2001
3. *“ Dirección Estratégica”* de G. Johnson, K. Scholes
Quinta Edición pp. 12-13
4. *Dirección y Administración Estratégica”* Arthur A. Thompson, A.J Strickland III, Primera Edición, pp.14
5. *“Conceptos de Administración Estratégica”* de Fred R. David
Decimoprimera Edición ,pp.18
6. *“Gestión por Proceso”* de Pérez Fernández de Velasco, Cuarta Edición ,pp.20-23
7. Norma ISO 9001:2008, pp.24
8. *“ Guía para una Gestión Basada en Procesos”* del Instituto Andaluz de Tecnología ,pp. 28-29
9. *La Gestión por Proceso Servicio de Calidad de a Atención Sanitaria SESCAM Toledo 2002*, pp.30-31
10. *Guía para la Gestión por Proceso* , pp. 32-36
11. Copyright 2000 By Sociedad Latinoamericana Para La Calidad-
Diagrama De Causa Y Efecto (Cause &EfectDiagram),pp.37
12. *“ Los Indicadores de Gestión”* de Carlos Mario Pérez Jaramillo,pp.38

13. *“Auditoría Administrativa” de Benjamin Franklin , Primera Edición*
2001,pp.39
14. *Harrington H.J., "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad",pp.25-27*
15. *Charles W. L. Hill / Gareth, Jones. Administración Estratégica. 3ra. Edición, 1996,pp.10*
16. *Bueno Campos, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa. 5. Edición. Madrid: Pirámide.*

ANEXOS

ANEXO No. 1

PRODUCCIÓN DEL BANANO



1. El racimo llega a la empacadora colgado en una garrucha a través del cable vía.



2. Se le retiran los protectores y se empieza a desflorar (quitar flores).



3. La fruta que no cumple con los requisitos de exportación se rechaza.



4. La fruta seleccionada es llevada a la tina para su correcto saneo.



5. Luego del saneo se forman los clusters en el plato y se procede al saneo.



6. Clusters formados.



7. Antes del empaquetado se fumiga la corona, con una mezcla de mertec, fungaflor y alumbre.



8. Luego del saneo se forman los clusters en el plato y se procede al saneo.



9. En la bodega de cartón se van armando las cajas para el empaquetado.



10. Se colocan las manos de banano en las cajas.



11. Por último se aspira, se liga y se tapa la caja.

ANEXO No. 2

FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

HACIENDA BANANERA S.A

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
PROCESO:	CÓDIGO:
SUBPROCESO:	CÓDIGO:

No.	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	TIEMPO			ÁREA	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
			DÍAS	HORAS	MINUTOS			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Elaborado Por: Kerly Gallardo, Gabriela Villamar, Janeth Flores

Revisado Por:

ANEXO No. 3

HACIENDA BANANERA S.A

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
PROCESO: SELECCION Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CODIGO: PC 1
SUBPROCESO: SELECCION DEL TERRENO	CODIGO: PC 1.1

No.	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	TIEMPO			ÁREA	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
			DÍAS	HORAS	MINUTOS			
1	TOMAR MUESTRAS DE SUELO	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	ING. AGRÓNOMO	
2	DETERMINAR COMPOSICIÓN	ANUAL	7			PRODUCCIÓN	ANALISTA	
3	CORREGIR DIFICULTADES DEL SUELO	ANUAL	5			PRODUCCIÓN	ING. AGRÓNOMO	
4	HACER RECOMENDACIONES	ANUAL			10	PRODUCCIÓN	ING. AGRÓNOMO	
5	SELECCIONAR NUEVO LOTE	ANUAL			2	PRODUCCIÓN	ING. AGRÓNOMO	
6	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	ANUAL	5			PRODUCCIÓN	ING. TOPOGRÁFICO	
7	REVISAR Y DELEGAR ACTIVIDADES	ANUAL			15	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
8	LIMPIAR Y DESBROZAR EL TERRENO	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
9	NIVELAR TERRENO	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
10	DESMORONAR TERRONES Y MULLIR	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
11	NIVELAR TERRENO	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
12	EVALÚA SUELO	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
13	INCORPORAR MATERIA ORGÁNICA	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
14	CONSTRUCCNIÓN DE CANALES DE	ANUAL	60			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
15	CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE	ANUAL	30			PRODUCCIÓN	OPERADOR	
16	MEDIR SUELO	ANUAL	1			PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
17	DETERMINAR DISTANCIA ENTRE	ANUAL	2			PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	

Elaborado Por: Kerly Gallardo, Gabriela Villamar, Janeth Flores

Revisado Por:

ANEXO No. 4

HACIENDA BANANERA S.A

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1
SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO	CÓDIGO: PC 1.3

No.	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	TIEMPO			ÁREA	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
			DÍAS	HORAS	MINUTOS			
1	PROGRAMA FERTILIZACIÓN	SEMANAL			5	PRODUCCIÓN	ING. AGRÓNOMO	
2	ADQUIRIR FERTILIZANTES	SEMANAL			5	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
3	ORGANIZAR AL PERSONAL PARA LA FERTILIZACIÓN	SEMANAL			10	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
4	APLICAR EL FERTILIZANTE SEGÚN LO PROGRAMADO	SEMANAL			30	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
5	ACTIVAR EL RIEGO O FERTILRIEGO	DÍA			50	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
6	IDENTIFICAR HIJOS IMPRODUCTIVOS	DÍA			30	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
7	CORTA Y DESECHA HIJOS	DÍA			30	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
8	CORTA Y SIEMBRA (DESHIJE)	DÍA			50	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
9	CORTA HOJAS (DESHOJE)	DÍA			30	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
10	EVALÚA CULTIVO	DÍA			25	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
11	PROGRAMA APLICACIÓN DE HERBICIDA	SEMANAL			5	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
12	APLICA HERBICIDA	SEMANAL			120	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
13	TOMAR MUESTRA DE HOJAS	QUINCENAL			40	PRODUCCIÓN	FITOSANITARIO	
14	EVALUA HOJAS	QUINCENAL			20	PRODUCCIÓN	FITOSANITARIO	
15	PROGRAMA FUMIGACIÓN AEREA	QUINCENAL			20	PRODUCCIÓN	FITOSANITARIO	
16	RECIBE PLAN TENTATIVO DE FUMIGACIÓN	QUINCENAL			5	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
17	ENVIA PLAN TENTATIVO DE FUMIGACIÓN	QUINCENAL			5	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
18	EMITE ORDEN DE COMPRA	QUINCENAL			15	COMPRAS	COMPRADORA	
19	CONTRATA COMPAÑÍA DE FUMIGACIÓN	QUINCENAL			10	COMPRAS	COMPRADORA	
20	EVALUA LA FUMIGACIÓN	QUINCENAL			5	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
21	EMITE CONFORME	QUINCENAL			15	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
22	PROGRAMA ENFUNDE, CORBATIN Y	DÍA			5	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
23	EMBOLSE Y ENCINTE	DÍA			180	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
24	COLOCACIÓN DE PROTECTORES	DÍA			180	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
25	EVALÚA ENFUNDE ENCINTE Y	DÍA			15	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
26	EVALÚA RACIMO	DÍA			15	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
27	APUNTALAMIENTO	DÍA			80	PRODUCCIÓN	JORNALERO	

Elaborado Por: Kerly Gallardo, Gabriela Villamar, Janeth Flores

Revisado Por:

ANEXO No. 5

HACIENDA BANANERA S.A

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO	CÓDIGO: PC 2
SUBPROCESO: SELECCIÓN DE LA FRUTA	CÓDIGO: PC 2.2

No.	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	TIEMPO			ÁREA	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
			DÍAS	HORAS	MINUTOS			
1	RECIBIR RACIMO POR CABLE VÍA	SEMANAL			7	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
2	RETIRO DE PROTECTORES	SEMANAL			5	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
3	MUESTREO DE CALIBRACIÓN DE DEDOS	SEMANAL			5	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
4	SUPERVISA	SEMANAL			2	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
5	DESECHO DE RACIMO	SEMANAL			3	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
6	DESFLORE	SEMANAL			5	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
7	LAVADO DE COCHINILLA	SEMANAL			3	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
8	DESMANE	SEMANAL			6	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
9	SANEO	SEMANAL			8	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
10	FORMAR CLUSTERS	SEMANAL			10	PRODUCCIÓN	JORNALERO	
11	SUPERVISA	SEMANAL			2	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	
12	APRUEBA	SEMANAL			2	PRODUCCIÓN	ADMINISTRADOR	

Elaborado Por: Kerlly Gallardo, Gabriela Villamar, Janeth Flores

Revisado Por:

ANEXO No. 6
FORMATO PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

<Nombre proceso>			
	RESPONSABLE 1	RESPONSABLE 2	RESPONSABLE 3

ANEXO No. 7
FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO	
PROCESO:	CÓDIGO:
SUBPROCESO:	CÓDIGO:

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				
5				

ANEXO No. 8
FORMATO PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO:

CÓDIGO:

SUBPROCESO:

CÓDIGO:

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE

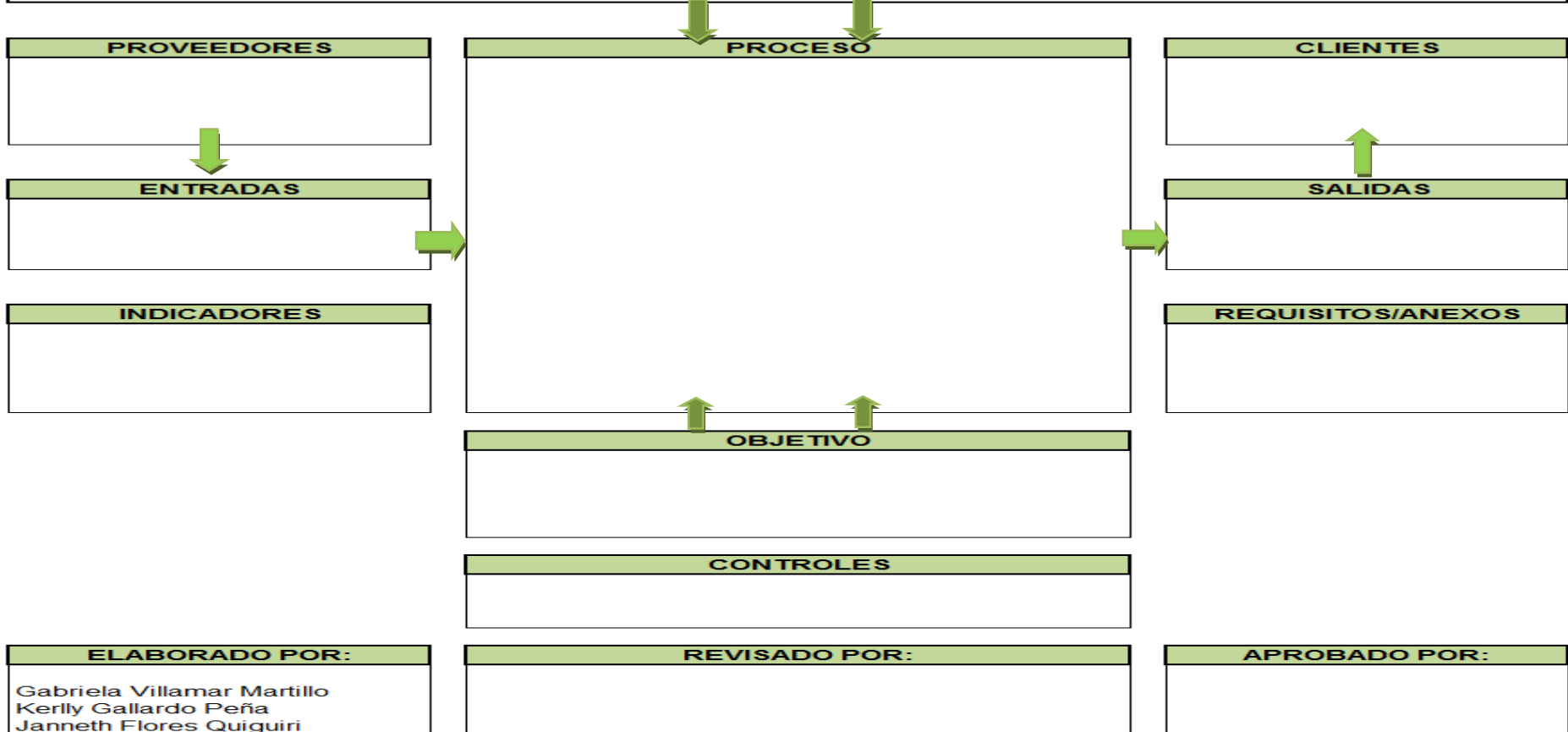
ANEXO No. 9

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		CODIFICACIÓN
NOMBRE DEL SUBPROCESO		CODIFICACIÓN
ALCANCE		

RECURSOS	
FÍSICOS RRHH	ECONÓMICOS



ANEXO No. 10
MANUAL DE PROCESOS

	HACIENDA BANANERA			
	Manual de Procesos	Fecha	01/ Mayo / 2012	
		Página	1	De 123
		Revisión	0	

MANUAL DE PROCESOS



HACIENDA BANANERA 2012

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	2	De	123
Revisión	0		

HOJA DE APROBACIÓN

Nombre del Manual: *Manual de Procesos*

Fecha de Vigencia: *Mayo del 2012*

Frecuencia de revisión: *Semestral*

ELABORADO POR

*Gabriela Villamar
Kerlly Gallardo Peña
Janneth Flores Quiguiri*

Fecha:.....

REVISADO POR

Ingeniero Agrónomo

Fecha:

AUTORIZADO POR

Gerente / Propietario

Fecha:

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	3	De	123
Revisión	0		

REGISTRO DE CAMBIOS


<i>No. REVISIÓN</i>	<i>SECCIÓN Y/O PÁGINA</i>	<i>FECHA DE EMISIÓN</i>	<i>FECHA DE APROBACIÓN</i>	<i>RAZÓN DEL CAMBIO</i>	<i>AUTORIZA</i>

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA												
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>4</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	4	De	123	Revisión	0	
Fecha	01/ Mayo / 2012												
Página	4	De	123										
Revisión	0												

REFERENCIAS NORMATIVAS

Corresponde a los lineamientos estipulados en leyes, normas, reglamentos que regularizan la gestión de procesos evaluativos, que se encuentran en:

LEYES:

- Ley del Banano
- Ley de Gestión Ambiental
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

RESOLUCIONES:

- Ordenanzas Municipales

REGLAMENTOS:

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	


	HACIENDA BANANERA												
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>5</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	5	De	123	Revisión	0	
Fecha	01/ Mayo / 2012												
Página	5	De	123										
Revisión	0												

TABLA DE CONTENIDO

- **Introducción**
- **Antecedentes históricos**
- **Misión**
- **Visión**
- **Objetivo**
- **Alcance**
- **Glosario de Términos**
- **Diagrama General de Procesos**
- **Diagrama General de Procesos de Hacienda Bananera**
- **Mapa de Procesos**
- **Procesos Claves de Hacienda Bananera**
- **Proceso de Selección de Terreno**
 - **Diagrama de Flujo**
 - **Descripción de Indicadores**
 - **Descripción de Actividades**
 - **Descripción del Proceso**

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	6	De	123
Revisión	0		

TABLA DE CONTENIDO

- **Proceso de Siembra**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Cuidados del Cultivo**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Cosecha**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Selección de la Fruta**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0


	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>7</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	7	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	7	De	123												
Revisión	0														

TABLA DE CONTENIDO

- **Proceso de Empaque y Paletizado**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Venta de la Fruta de Exportación**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Traslado y Embarque**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	


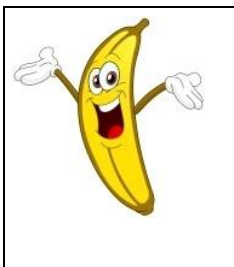
	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">De</td> <td style="text-align: center;">123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	8	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	8	De	123												
Revisión	0														

TABLA DE CONTENIDO

- **Procesos de Apoyo de Hacienda Bananera**
- **Proceso de Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo**
 - **Diagrama de Flujo**
 - **Descripción de Indicadores**
 - **Descripción de Actividades**
 - **Descripción del Proceso**
- **Proceso de Compras**
 - **Diagrama de Flujo**
 - **Descripción de Indicadores**
 - **Descripción de Actividades**
 - **Descripción del Proceso**
- **Proceso de Selección del Personal**
 - **Diagrama de Flujo**
 - **Descripción de Indicadores**
 - **Descripción de Actividades**
 - **Descripción del Proceso**

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA


Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	9	De	123
Revisión	0		

TABLA DE CONTENIDO

- **Proceso de Cancelación de Nómina**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Planificación y Control**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **Proceso de Contabilidad**
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Indicadores
 - Descripción de Actividades
 - Descripción del Proceso
- **ANEXOS**

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>10</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	10	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	10	De	123												
Revisión	0														

ÍNTRODUCCIÓN

El presente manual de organización contiene información detallada referente a los antecedentes, misión, visión, procedimientos, obligaciones y responsabilidades así como registros, documentos y diagramas de flujo de los procesos de la organización.

El principal objetivo de este documento es presentar una visión de conjunto de los procesos de la organización, así como precisar las funciones asignadas a cada área o unidad integrante de la estructura que compone la Hacienda Bananera.

Por tal motivo ponemos al alcance de los interesados la información, acotando el hecho de que el siguiente manual es de aplicación general a toda la estructura orgánica de la Hacienda Bananera y está sujeto a actualizaciones según lo determine necesario la Directiva.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	11	De	123
Revisión	0		

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El propietario de la bananera heredó de su padre la Hacienda, la cual se encuentra ubicada en el sector Costa Azul de la vía La Troncal Puerto Inca. La hacienda cuenta con una superficie de 32 hectáreas; en un principio solo 20 hectáreas estaban con plantaciones de banano de la variedad Cavendish, pero con el pasar de los años se fue plantando banano en las 12 hectáreas restantes.

La hacienda está dividida en 10 lotes de los cuales 4 lotes son de 4 Has, 4 lotes de 3 Has, y 2 lotes de 2 Has, completando así las 32 Has.

A sus inicios la hacienda exportaba su fruta a Chile pero desde el año 2007 exporta la fruta hacia Europa, específicamente al país de Alemania, produciendo cajas de la marca Excelban.

Debido a una mala administración en el año 2009, la hacienda dejó de producir bananos de calidad y por lo tanto no se podía exportar a Europa, lo que significó pérdidas para el dueño, llevándolo a tomar la decisión de cambiar de administrador.

Con el nuevo administrador ya a cargo de la hacienda, ésta retomó la producción logrando así salir adelante.

Actualmente la bananera produce unas 60000 cajas al año aproximadamente.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	12	De	123
Revisión	0		

MISIÓN

Producir banano ecuatoriano de excelente calidad para la exportación hacia los mercados internacionales de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes en conjunto con los lineamientos legales y corporativos, para de esta manera alcanzar la certificación y engrandecer nuestra marca dentro y fuera del Ecuador.

VISIÓN


Ser reconocidos como líderes a nivel nacional e internacional generando un producto de la más alta calidad, gracias a la innovación tecnológica y al compromiso de nuestros trabajadores con la satisfacción de los clientes.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA												
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>13</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	13	De	123	Revisión	0	
Fecha	01/ Mayo / 2012												
Página	13	De	123										
Revisión	0												

OBJETIVO

El objetivo de este manual es dar a conocer los Procesos que se lleva a cabo en la Hacienda Bananera con el propósito de cumplir con las políticas, directivas, objetivos y lineamientos previamente establecidos para la organización.


Es un instrumento que permite presentar de forma ordenada y estandarizada los procesos, facilitando el control del cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando así su alteración arbitraria y que tanto los empleados como jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.

ALCANCE

El presente manual de procesos es aplicable a todo el personal que labora en la Hacienda Bananera.

Este manual cubre los procesos operativos y los procesos de apoyo que tiene la Hacienda Bananera, incluyendo los procedimientos relativos a los departamentos de Producción, Compras, Recursos Humanos, Contabilidad y Gerencia Administrativa y Financiera.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>14</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	14	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	14	De	123												
Revisión	0														

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cultivo: toda clase de especie vegetal cultivada en un campo, generalmente con fines económicos

Dedo: Cada uno de los plátanos o bananos que componen una mano y un racimo.

Desfunde: Proceso de retirar las fundas protectoras de cada uno de los racimos previo a separar el racimo en manos.

Deshojado: Retirar hojas secas de la mata de banano una vez que esta alcanza la madurez.

Destalle: Corte de la mata de banano posterior al corte inicial para extraer la fruta.


Diagrama de Procesos: Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Embarque: Cargar las cajas, racimos o plátanos en los vehículos ya sean camiones o barcos.

Empaquetado: Ubicar los plátanos en cajas en forma prolija y ordenada.

Enfundado: Colocar en cada cabeza de banano una funda plástica que contiene un plaguicida.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	<h1>Manual de Procesos</h1>			Fecha		01/ Mayo / 2012	
				Página		15	De
Revisión		0					

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Fungicida: Insumo utilizado para eliminar hongos.

Hacienda: Predio cuya extensión supera las 100 hectáreas.

Hectárea: Unidad de medida de superficie que corresponde a 10000 metros, cuyos lados iguales miden 100 metros cada uno.

Mano: Porción de un racimo que contiene en promedio 6 o 7 dedos.

Racimo: Porción de frutos que penden de un tallo.

Rechazo: Término con el que se refiere al plátano desprendido de los racimos.

Traslado: Tarea de transportar los racimos de plátano desde la planta hacia los galpones para ser embalados en cajas.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

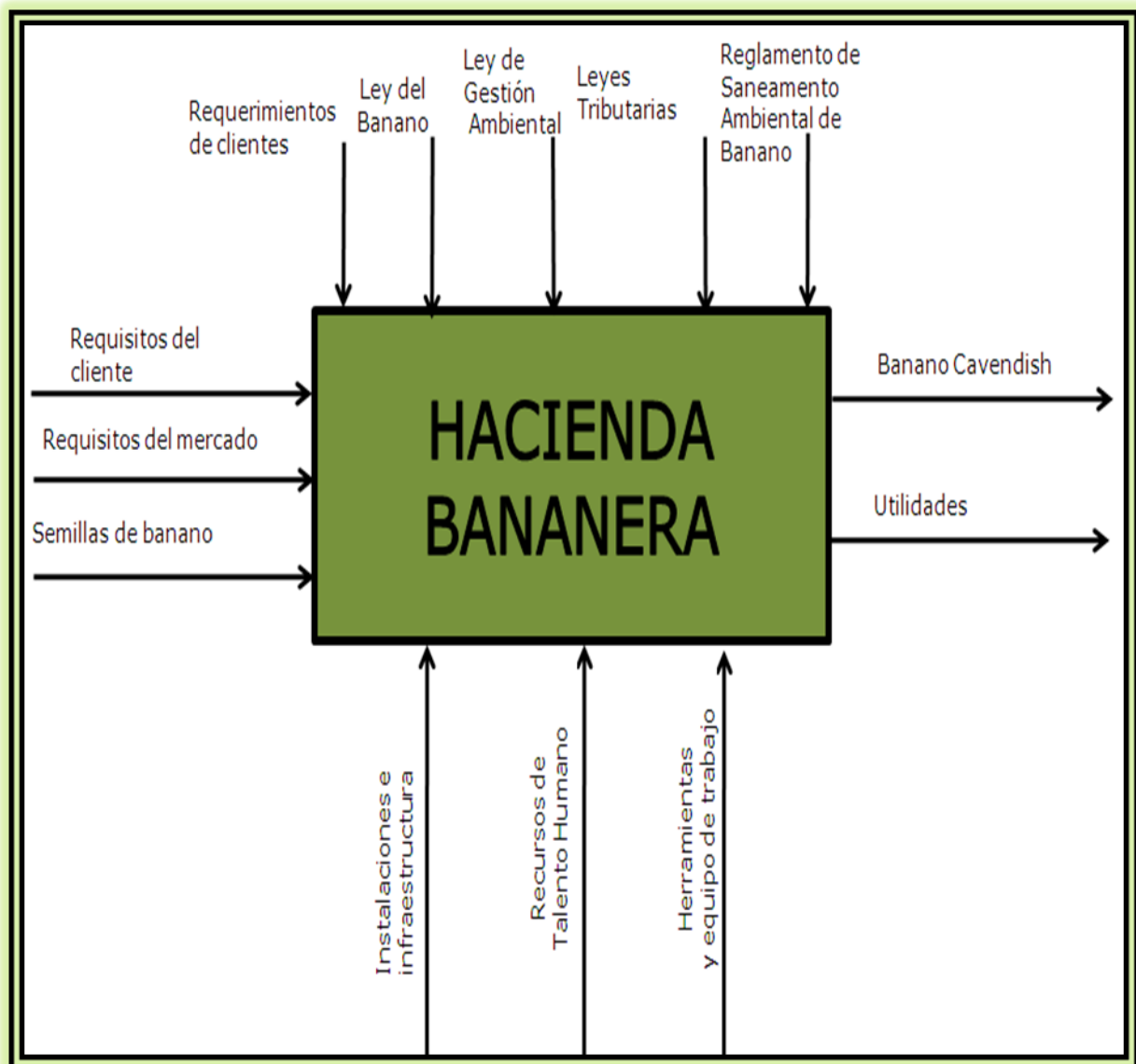


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	16	De	123
Revisión	0		

ESQUEMA DE PROCESOS



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

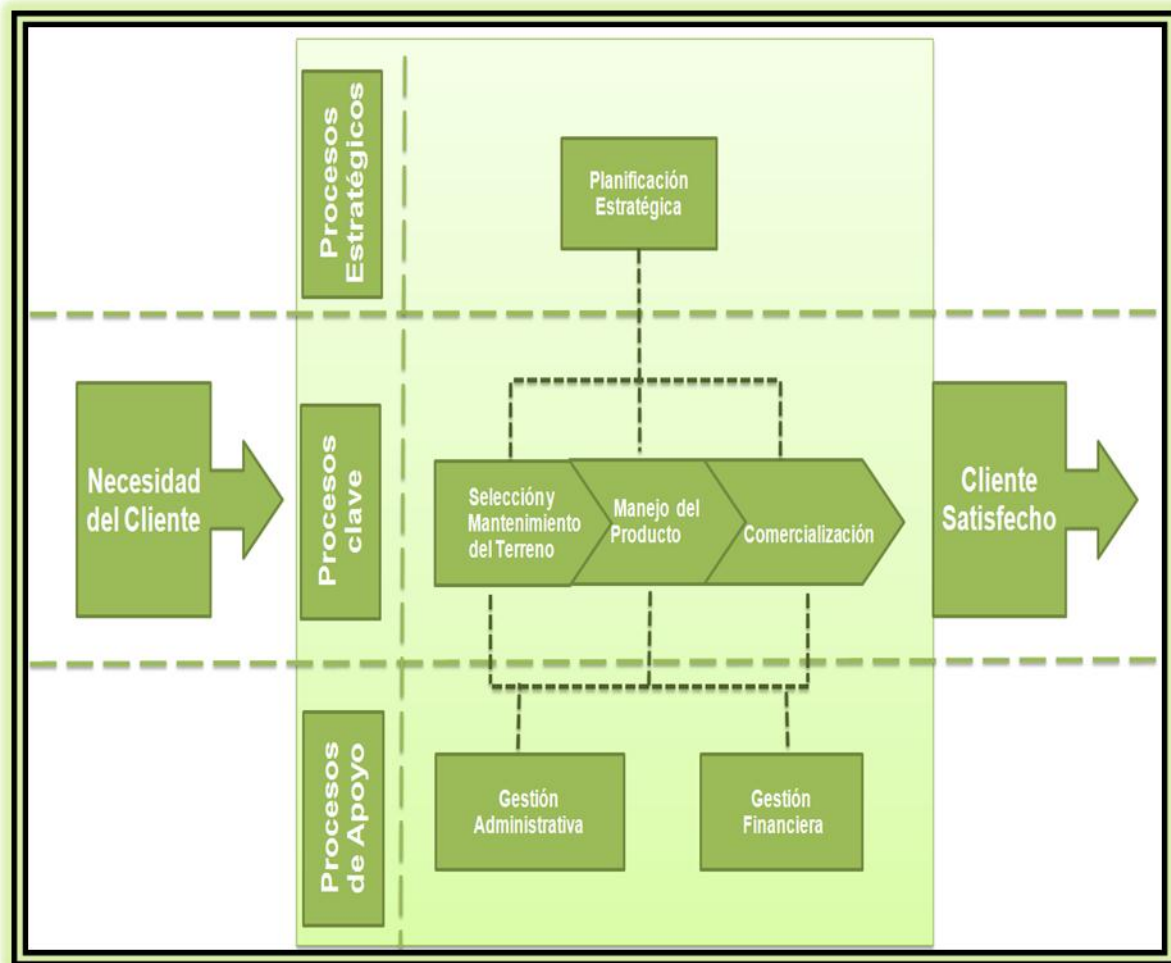


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	17	De	123
Revisión	0		

MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	18	De	123
Revisión	0		

PROCESOS CLAVES

PROCESOS	SUBPROCESOS
PC 1. Selección y Mantenimiento del terreno	PC 1.1 Selección del Terreno PC 1.2 Siembra PC 1.3 Cuidados del Cultivo
PC 2. Manejo del Producto	PC 2.1 Cosecha PC 2.2 Selección de la Fruta PC 2.3 Empaque y Paletizado
PC 3. Comercialización	PC 3.1 Venta, Traslado y Embarque

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	19	De	123
Revisión	0		

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL TERRENO

ENTRADAS DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DEL TERRENO

Terreno sin procesar.-Terreno seleccionado para procesarlo y adecuarlo según los requerimientos de la siembra.

SALIDAS DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DEL TERRENO

Terreno procesado apto para la siembra.-El producto solicitado por producción para la correspondiente siembra.

RECURSOS DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DEL TERRENO


Infraestructura Física: Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software: Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado: Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano: Analista, Operador, Administrador, Ingeniero Topográfico, Ingeniero Agrónomo.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>20</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	20	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	20	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DEL TERRENO

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

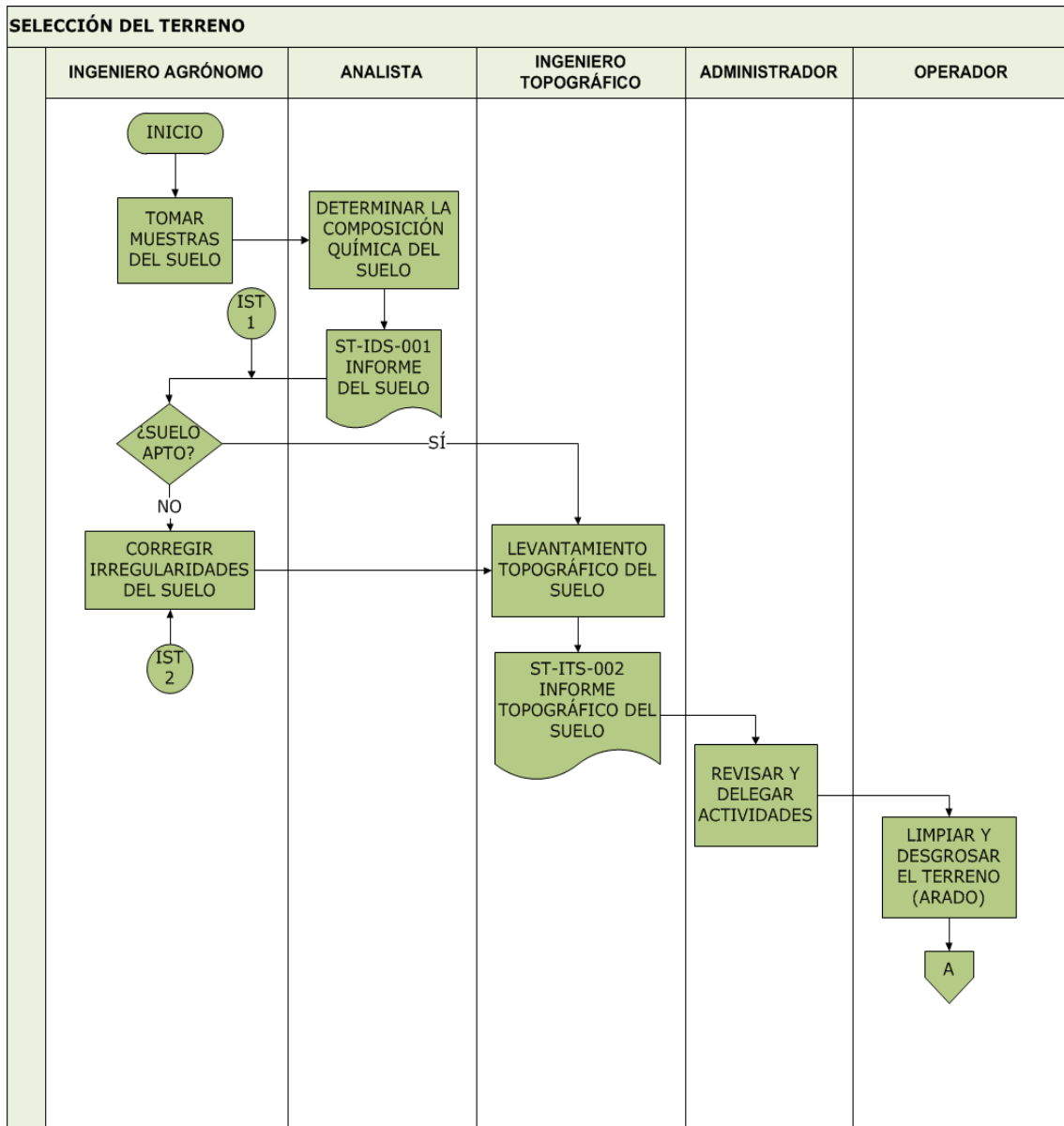
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	21	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

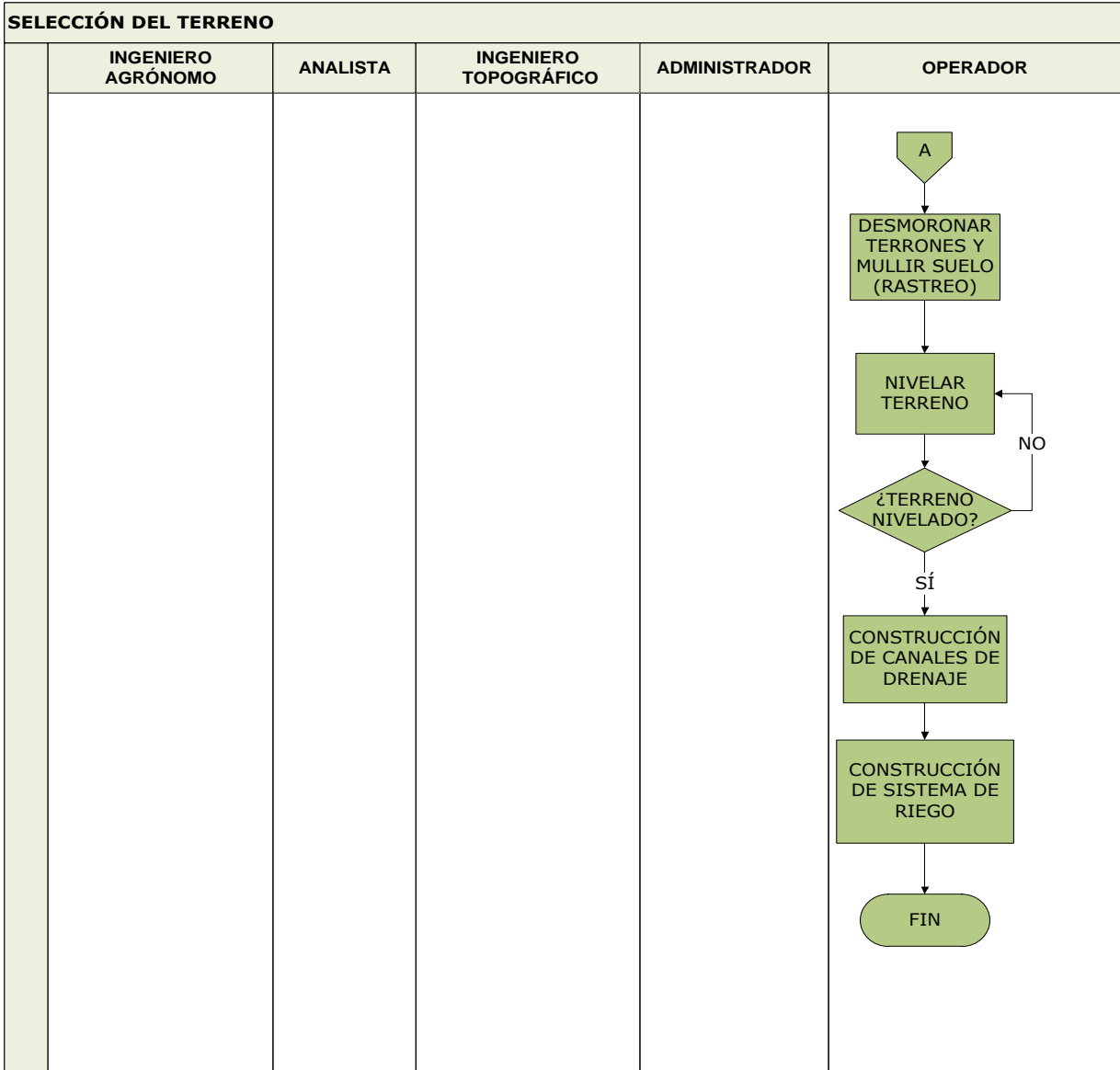
VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	22	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	23	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO						
PROCESO:		SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO		CÓDIGO:	PC 1.	
SUBPROCESO:		SELECCIÓN DEL TERRENO		CÓDIGO:	PC 1.1	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IST 1	Calidad	Tasa de muestras sin irregularidades	Mide la cantidad de muestras de terreno tomadas sin irregularidades	$\frac{\text{\# de muestras ocorrectas}}{\text{Total de muestras tomadas}}$	%	Anual
IST 2	Productividad	Tasa de medidas correctivas aplicadas	Mide la cantidad de medidas correctivas aplicadas	$\frac{\text{Medidas correctivas aplicadas}}{\text{Medidas correctivas propuestas}}$	%	Anual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	24	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Tomar muestras del suelo	Producción	El ingeniero agrónomo toma muestras del suelo y se las envía al analista.	Ingeniero Agrónomo
2	Determinar la composición química del suelo	Producción	El analista determina la composición química del suelo y emite el informe con los datos.	Analista
3	Corregir irregularidades del suelo	Producción	El ingeniero agrónomo revisa el informe y corrige las irregularidades del suelo en caso de que no se encuentre apto para la siembra.	Ingeniero Agrónomo
4	Levantamiento topográfico del suelo	Producción	Si el suelo ya está apto para la siembra, el ingeniero topográfico realiza el levantamiento topográfico junto con el informe respectivo.	Ingeniero Topográfico
5	Revisar y delegar actividades	Producción	El administrador revisa el informe topográfico y delega actividades a los operarios.	Administrador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	25	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
6	Limpiar y desbrozar el terreno (arado)	Producción	El operador limpia y desgrosa el terreno.	Operador
7	Desmoronar terrones y mullir suelo (rastreo)	Producción	El operador desmorona los terrones y mulle el suelo.	Operador
8	Nivelar terreno	Producción	El operador nivela el terreno.	Operador
9	Construcción de canales de drenaje	Producción	El operador construye los canales de drenaje.	Operador
10	Construcción de sistema de riego	Producción	El operador construye el sistema de riego.	Operador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	26	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO CÓDIGO: PC 1.

SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL TERRENO

CÓDIGO: PC 1.1

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Proveedores Laboratorios Químicos	Tierra Materiales Herramientas	El ingeniero agrónomo toma muestras del suelo para que el analista determine la composición química y emita el informe respectivo con los datos. El agrónomo corrige las irregularidades del suelo según el informe y se realiza el levantamiento topográfico, el arado, el rastreo, se construye los canales de drenaje para finalmente construir el sistema de riego.	Terreno procesado apto para la siembra Informe del suelo Informe topográfico del suelo	PC 1.2 Siembra Ingeniero Agrónomo

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

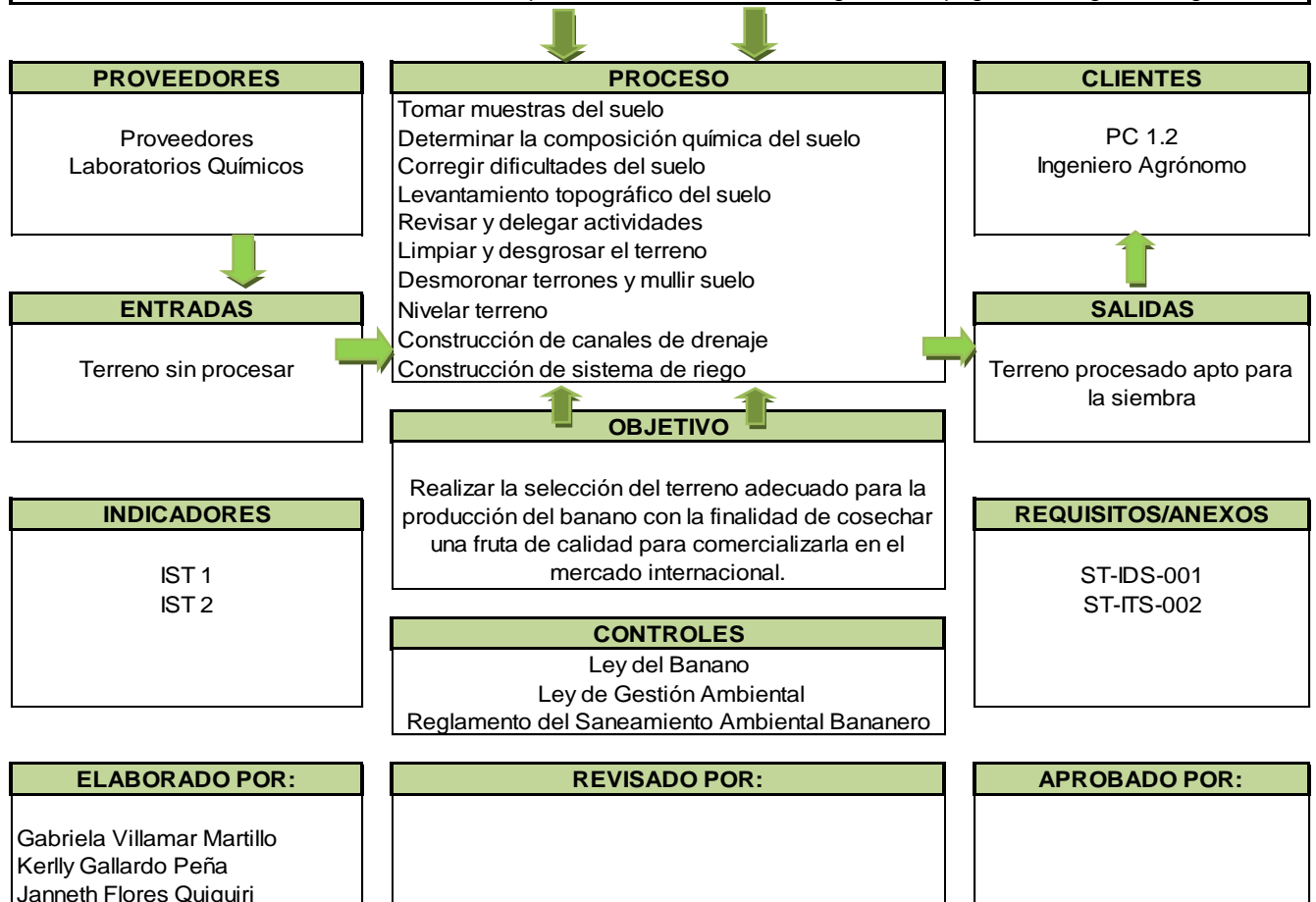
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	27	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CODIFICACIÓN	PC 1.
NOMBRE DEL SUBPROCESO	SELECCIÓN DEL TERRENO	CODIFICACIÓN	PC 1.1
ALCANCE	Inicia con la toma de muestras del suelo, levantamiento topográfico, arado, rastreo, nivelación, construcción de canales de drenaje, sistema de riego y finalmente las medidas y distancias del suelo y de las plantas.		

RECURSOS

FÍSICOS	Maquinarias, Pala, Tuberías, Bomba	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Analista Operador Administrador	Ingeniero Topográfico	Ingeniero Agrónomo




Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>28</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	28	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	28	De	123												
Revisión	0														

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

SUBPROCESO: SIEMBRA

ENTRADAS DEL SUBPROCESO SIEMBRA

Semillas de banano o cepas.-Semillas o cepas procedentes de semilleros de plantaciones sanas aptas para la siembra.

SALIDAS DEL SUBPROCESO SIEMBRA

Semillas plantadas.-El producto solicitado por producción para realizar el correspondiente cuidado del cultivo y de las plantaciones.

RECURSOS DELSUBPROCESO SIEMBRA


Infraestructura Física: Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software: Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado: Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano: Administrador, Ingeniero Agrónomo, Jornaleros y Asistente de compras.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>29</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	29	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	29	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DELSUBPROCESO SIEMBRA

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

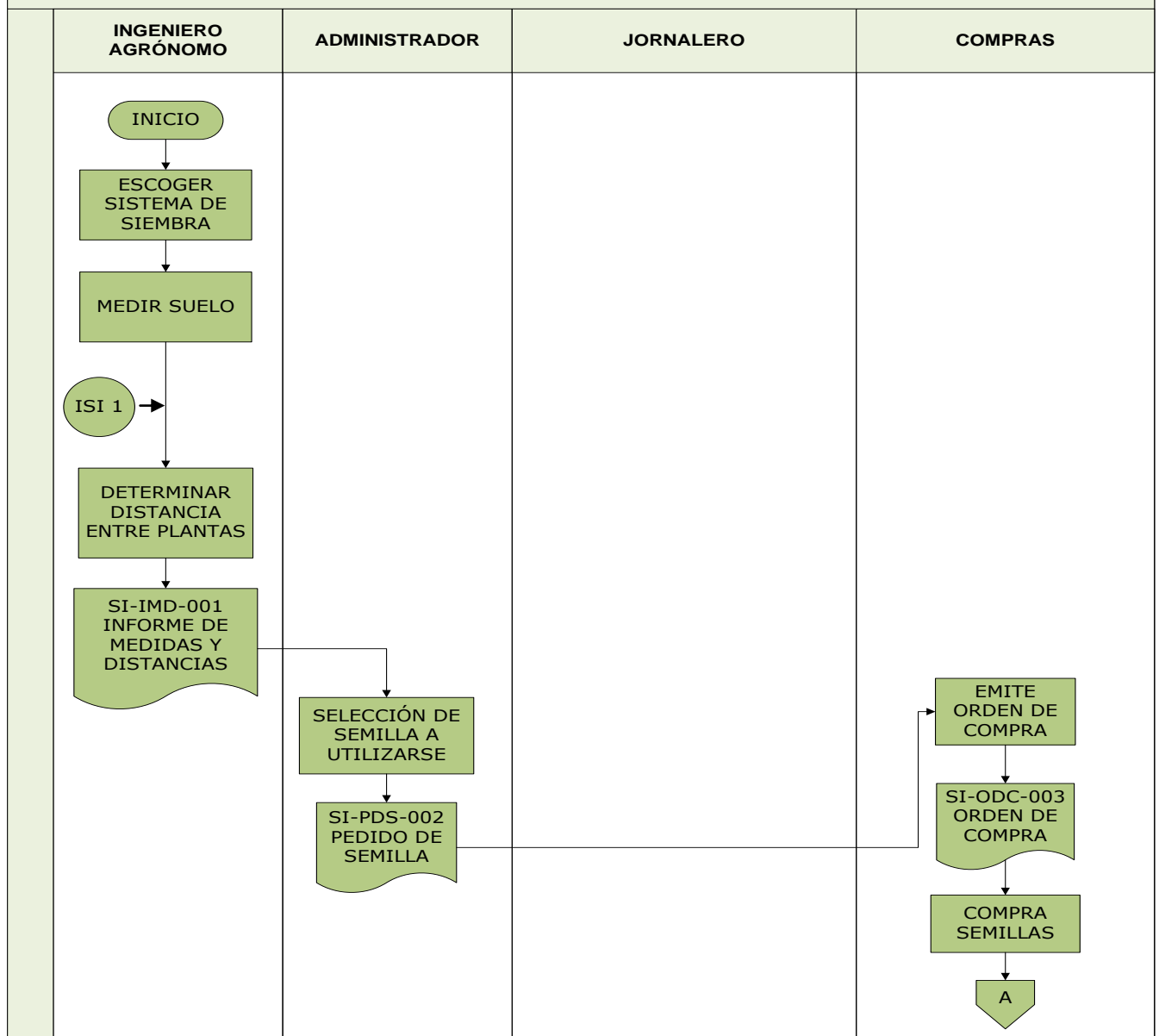


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	30	De	123
Revisión	0		

SIEMBRA



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

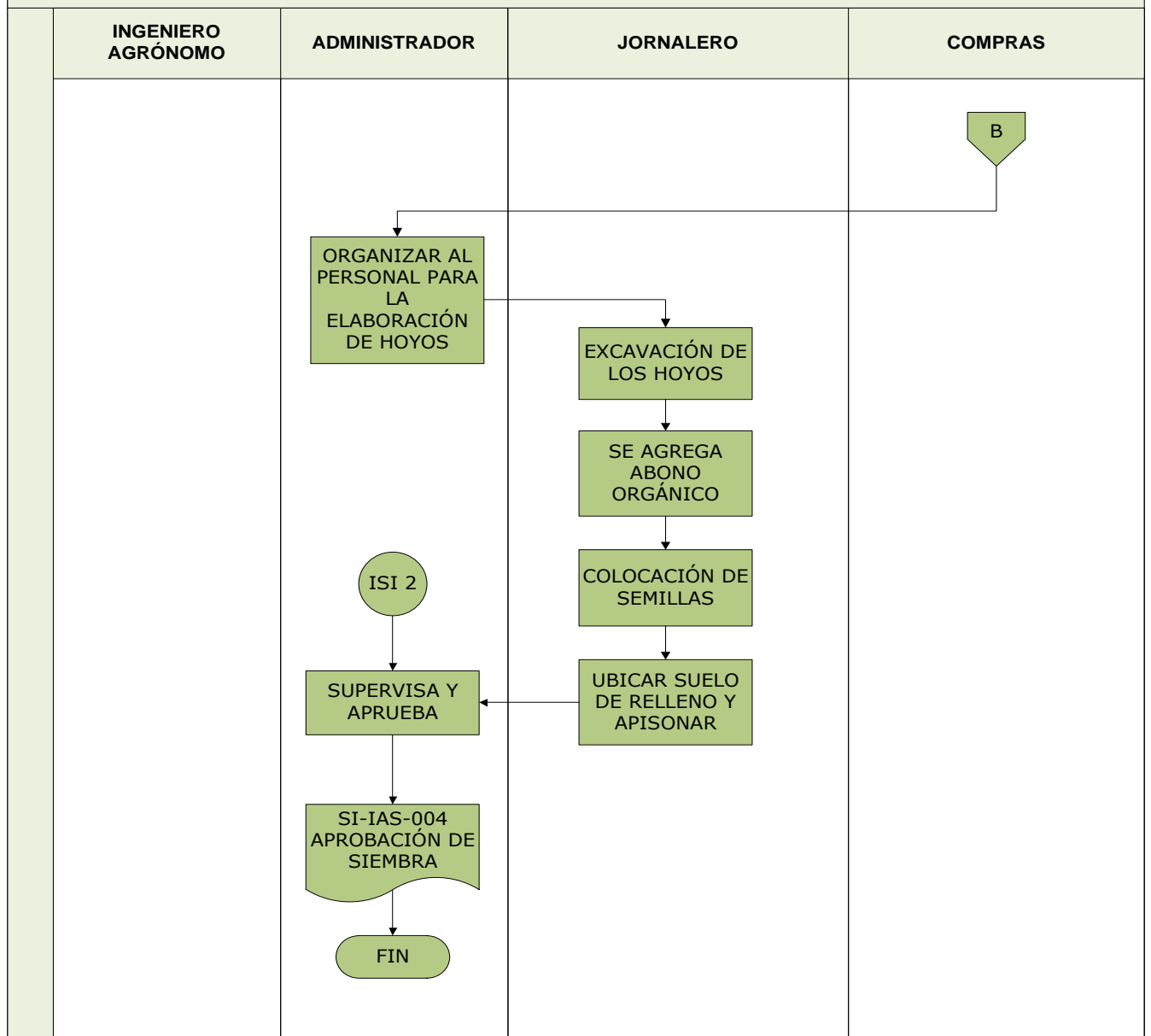


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	31	De	123
Revisión	0		

SIEMBRA



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	32	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO						
PROCESO:		SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO			CÓDIGO: PC 1.	
SUBPROCESO:		SIEMBRA			CÓDIGO: PC 1.2	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ISI 1	Efectividad	Tasa de áreas demarcadas	Mide la cantidad de áreas demarcadas	$\frac{\text{Áreas demarcadas}}{\text{Total de áreas.}}$	%	Mensual
ISI 2	Productividad	Tasa de semillas plantadas	Mide la cantidad de semillas plantadas	$\frac{\text{Semillas plantadas}}{\text{Total semillas de banano}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	33	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: SIEMBRA	CÓDIGO: PC 1.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Escoger sistema de siembra	Producción	El ingeniero agrónomo escoge cuál será el sistema de siembra.	Ingeniero Agrónomo
2	Medir suelo	Producción	El ingeniero agrónomo mide el suelo que será utilizado para la siembra.	Ingeniero Agrónomo
3	Determinar distancia entre plantas	Producción	El ingeniero agrónomo determina las distancias entre cada semilla a sembrarse y emite el respectivo formulario.	Ingeniero Agrónomo
4	Selección de semilla a utilizarse	Producción	El administrador selecciona el tipo de semilla que se utilizará para sembrar, emite el pedido de semilla y se lo envía a compras.	Administrador
5	Emite orden de compra	Compras	La compradora emite la orden de compra de semillas.	Compradora
6	Compra semillas	Compras	La compradora compra las semillas a la proveedora.	Compradora
7	Organizar al personal para la elaboración de	Producción	El administrador organiza al personal de campo y distribuye funciones para la elaboración de los hoyos.	Administrador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	34	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: SIEMBRA	CÓDIGO: PC 1.2

8	Excavación de hoyos.	Producción	Los jornaleros realizan la excavación de hoyos para las semillas.	Jornalero
9	Se agrega carbono orgánico	Producción	Los jornaleros agregan carbono orgánico en el fondo de los hoyos.	Jornalero
10	Colocación de semillas	Producción	Los jornaleros colocan las semillas en los hoyos.	Jornalero
11	Ubicar suelo de relleno y apisonar	Producción	Los jornaleros cubren los hoyos con la tierra de relleno y apisonan la tierra.	Jornalero
12	Supervisa y aprueba	Producción	El administrador supervisa la elaboración de hoyos y aprueba que la siembra se haya realizado correctamente.	Administrador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	35	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO CÓDIGO: PC 1.

SUBPROCESO: SIEMBRA

CÓDIGO: PC 1.2

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Proveedores Viveros PC 1.1 Selección del Terreno	Tierra Semillas Cepas Materiales Herramientas	El ingeniero agrónomo escoge el sistema de siembra a utilizarse, mide el suelo y determina las distancias entre plantas. El administrador selecciona y emite el pedido de la semilla a utilizarse a la compradora, quien genera la orden de compra y realiza la gestión para la adquisición. El jornalero excava los hoyos, agrega el carbono orgánico, coloca las semillas y apisona el suelo para finalmente el administrador supervise y apruebe que se haya realizado el proceso de manera correcta.	Semillas plantadas listas para los respectivos cuidados posteriores	Administrador PC 1.3 Cuidados del cultivo PC 2.1 Cosecha

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

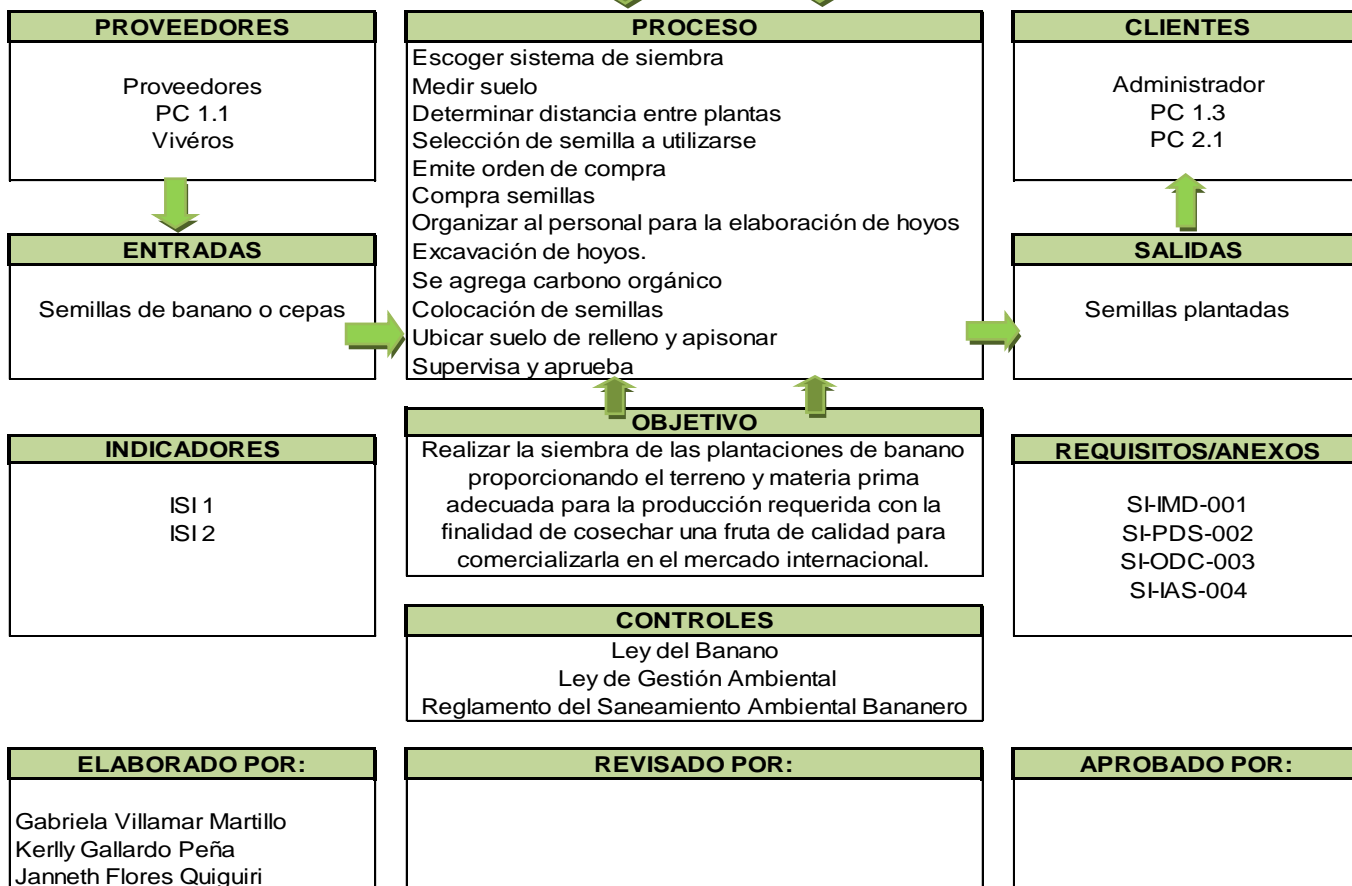
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	36	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CODIFICACIÓN	PC 1.
NOMBRE DEL SUBPROCESO	SIEMBRA	CODIFICACIÓN	PC 1.2
ALCANCE	Inicia con la demarcación de áreas y finaliza con la siembra en sí.		

RECURSOS

FÍSICOS	Semilla, Pala, Carbono orgánico.	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Administrador Ingeniero Agrónomo Jornaleros	Compradora	



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	37	De	123
Revisión	0		

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO

ENTRADAS DEL SUBPROCESO CUIDADOS DEL CULTIVO

Sembrío de banano.-Semillas de banano plantadas solicitada por producción para realizar el correspondiente cuidado del cultivo y de las plantaciones.

SALIDAS DEL SUBPROCESO CUIDADOS DEL CULTIVO

Sembrío de banano libre de plagas.-El producto solicitado por producción para realizar la correspondiente cosecha de los racimos.

RECURSOS DEL SUBPROCESO CUIDADOS DEL CULTIVO

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.-Cantidad de dinero asignado a cada proceso.


Talento Humano.- Administrador, Ingeniero Agrónomo, Fitosanitario, Jornaleros y Asistente de compras.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>38</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	38	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	38	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DEL SUBPROCESO CUIDADOS DEL CULTIVO

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

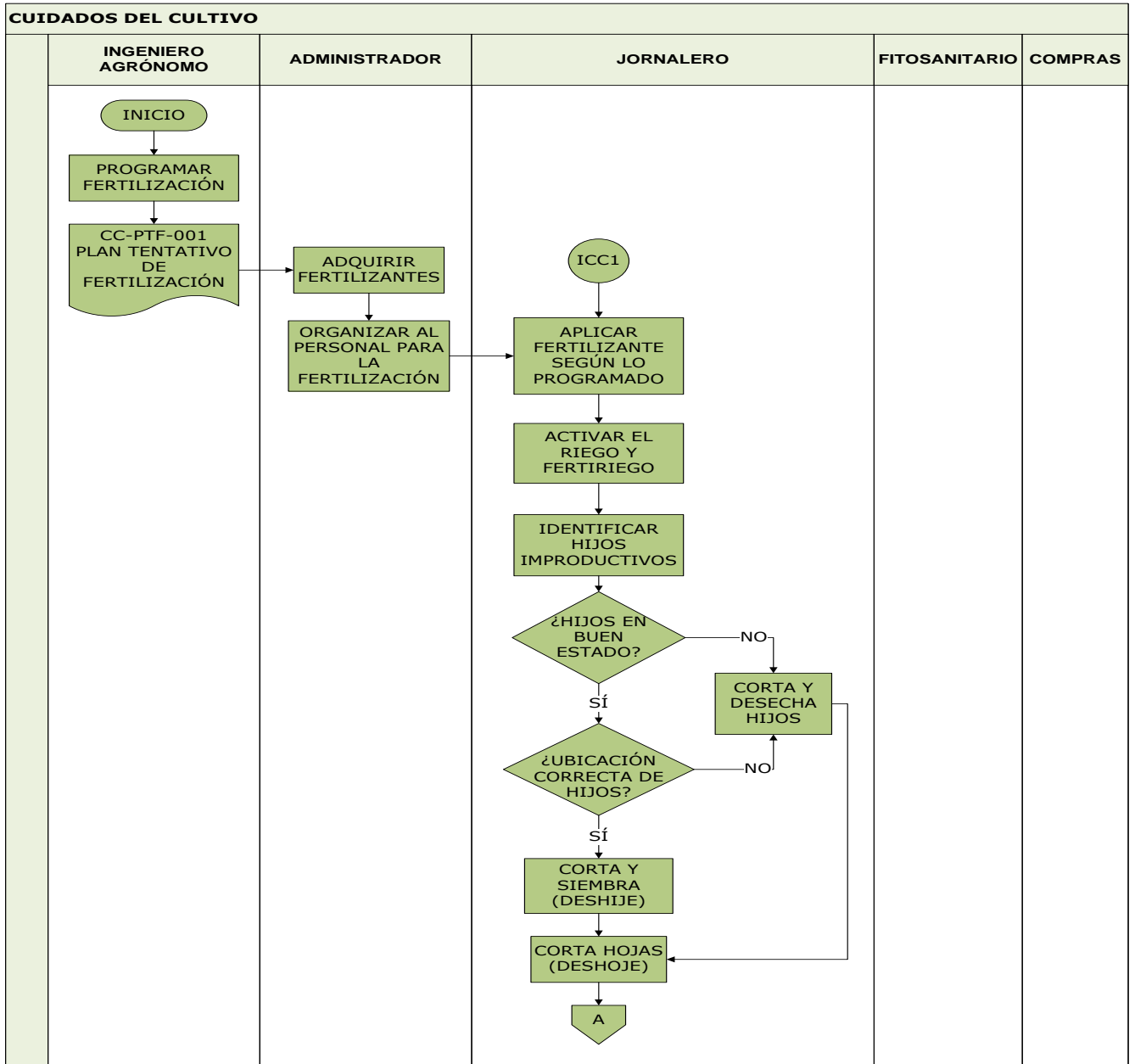
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	39	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

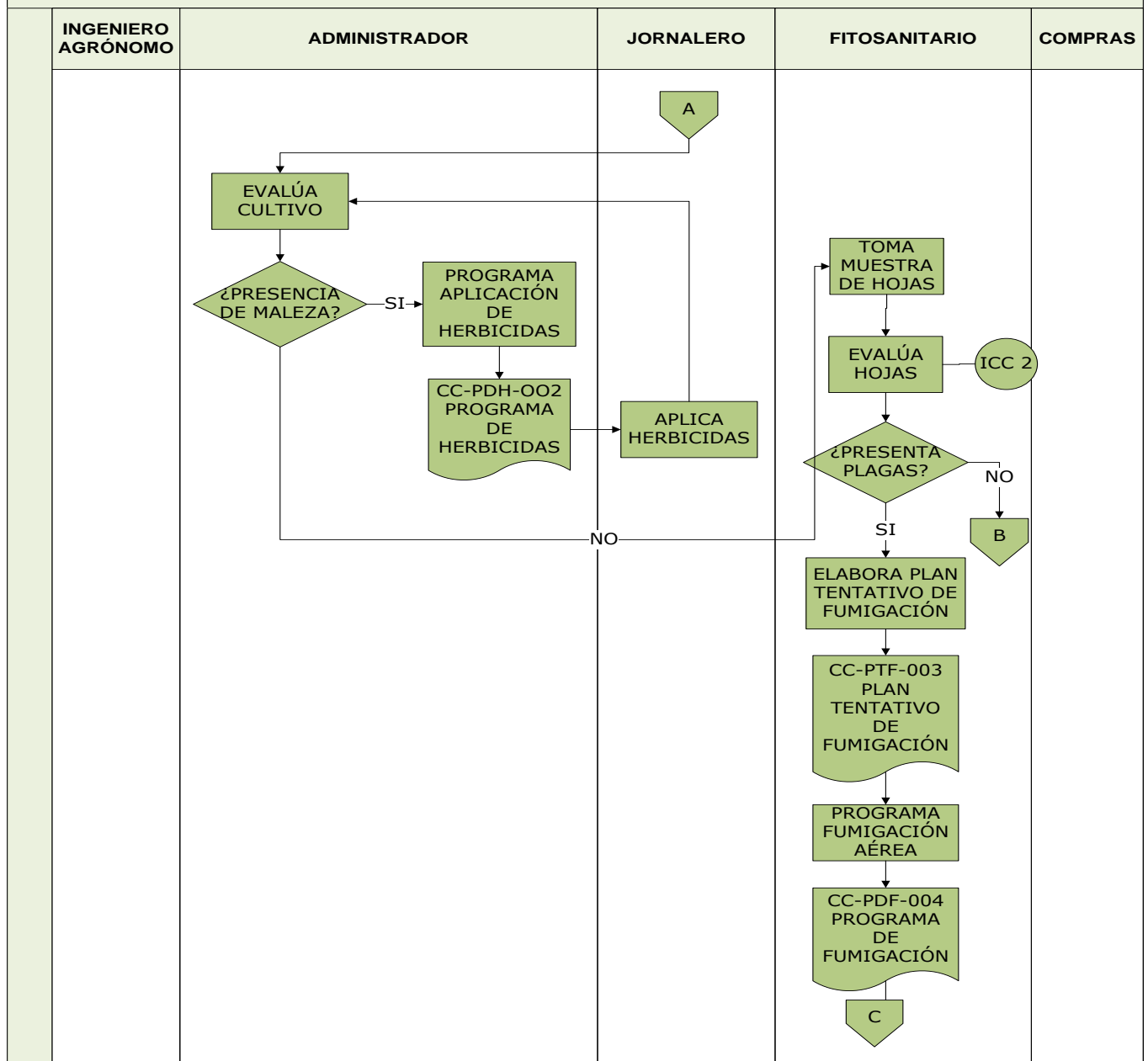


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	40	De	123
Revisión	0		

CUIDADOS DEL CULTIVO



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

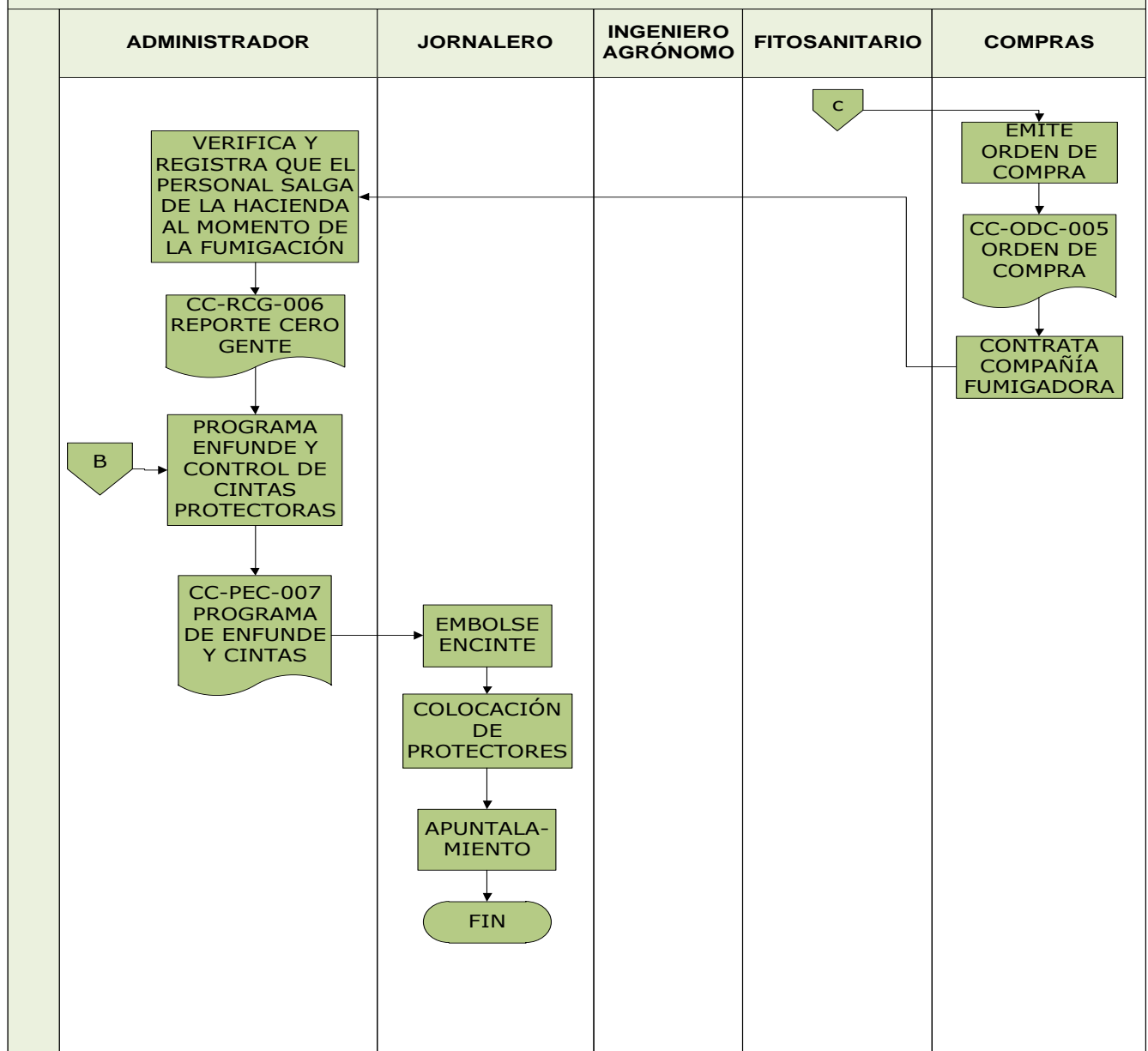


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	41	De	123
Revisión	0		

CUIDADOS DEL CULTIVO



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	42	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO:	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO		CÓDIGO:	PC 1.		
SUBPROCESO:	CUIDADOS DEL CULTIVO		CÓDIGO:	PC 1.3		
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICC 1	Productividad	Tasa de fertilizantes aplicados	Mide la cantidad de fertilizantes aplicados según lo programado	$\frac{\text{Kg de Fertilizantes aplicados}}{\text{Kg de Fertilizantes programados}}$	%	Mensual
ICC 2	Calidad	Tasa de hojas infectadas	Mide la cantidad de hojas infectadas	$\frac{\# \text{ de hojas infectadas}}{\text{Total de hojas}}$	%	Quincenal

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	43	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO	CÓDIGO: PC 1.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Programar fertilización	Producción	El ingeniero agrónomo programa la fertilización y emite el plan tentativo.	Ingeniero Agrónomo
2	Adquirir fertilizantes	Producción	El administrador recibe el plan tentativo de fertilización y realiza la gestión para adquirir los fertilizantes.	Administrador
3	Organizar al personal para la fertilización	Producción	El administrador organiza al personal y delega responsabilidades para la fertilización.	Administrador
4	Aplicar fertilizante según lo programado	Producción	El jornalero aplica los fertilizantes según lo programado.	Jornalero
5	Activar el riego y ferti-riego	Producción	El jornalero activa el sistema de riego y ferti-riego	Jornalero
6	Identificar hijos improductivos	Producción	El jornalero identifica los hijos improductivos de las matas.	Jornalero
7	Corta y desecha hijos	Producción	El jornalero corta y desecha hijos que no se encuentren en buen estado.	Jornalero
8	Corta y siembra	Producción	El jornalero toma los los hijos en buen estado, los corta y los siembra.	Jornalero
9	Corta hojas	Producción	El jornalero corta las hojas dañadas de la planta.	Jornalero

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	44	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO	CÓDIGO: PC 1.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
10	Evalúa cultivo	Producción	El administrador evalúa el cultivo en busca de malezas.	Administrador
11	Programa aplicación de herbicidas	Producción	El administrador programa la aplicación de herbicidas en caso de que el cultivo presente malezas.	Administrador
12	Aplica herbicidas	Producción	El jornalero aplica los herbicidas según lo programado.	Jornalero
13	Toma muestra de hojas	Producción	El fitosanitario toma muestras de las hojas de las matas de banano.	Fitosanitario
14	Evalúa hojas	Producción	El fitosanitario evalúa las hojas a fin de determinar si existe presencia de plagas.	Fitosanitario
15	Elabora plan tentativo de fumigación	Producción	En caso de que la evaluación de las hojas determina que existe presencia de plagas, el fitosanitario elabora el plan tentativo de fumigación.	Fitosanitario
16	Programa fumigación aérea	Producción	El fitosanitario elabora el programa de fumigación aérea y se lo envía a compras.	Fitosanitario
17	Emite orden de compra	Compras	La compradora recibe el programa de fumigación y emite la orden de compra.	Compradora
18	Contrata compañía fumigadora	Compras	La compradora contrata a la compañía encargada de realizar la fumigación aérea.	Compradora

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	45	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CÓDIGO: PC 1.
SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO	CÓDIGO: PC 1.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
19	Verifica y registra que el personal salga de la hacienda al momento de la fumigación	Producción	El administrador verifica que todo el personal salga de la hacienda al momento de la fumigación y hace un registro	Administrador
20	Programa enfunde y control de cintas protectoras	Producción	El administrador programa el enfunde y el control de cintas protectoras a realizarse en la plantación.	Administrador
21	Embolsa y encinte	Producción	Los jornaleros realizan el embolsa y el encinte según lo programado.	Jornalero
22	Colocación de protectores	Producción	Los jornaleros colocan los protectores en cada uno de los racimos.	Jornalero
23	Apuntalamiento	Producción	El jornalero procede a realizar el apuntalamiento de matas de los racimos conformes.	Jornalero

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	46	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO CÓDIGO: PC 1.

SUBPROCESO: CUIDADOS DEL CULTIVO

CÓDIGO: PC 1.3

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Proveedores PC 1.2 Siembra	Tierra Sembrío Materiales Herramientas	El ingeniero agrónomo programa la fertilización de la tierra y el plan tentativo para que el administrador gestione la adquisición de los fertilizantes. El jornalero aplica los fertilizantes, activa el sistema de riego y ferti-riego, realiza el deshije y deshoje mientras que el administrador evalúa el cultivo y programa la aplicación de herbicidas. El jornalero aplica los herbicidas y el fitosanitario toma muestras y evalúa las hojas para luego programar y elaborar el plan tentativo de fumigación. La compradora gestiona la contratación de la compañía fumigadora, luego el administrador verifica que todo el personal este fuera de la hacienda al momento de la fumigación y elabora el reporte de cero personal. El jornalero realiza el embolse, el encinte y coloca los protectores para finalmente realizar el apuntalamiento de las matas.	Sembrío de banano libre de plagas para una cosecha de calidad	Ingeniero Agrónomo PC 2.1 Cosecha

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

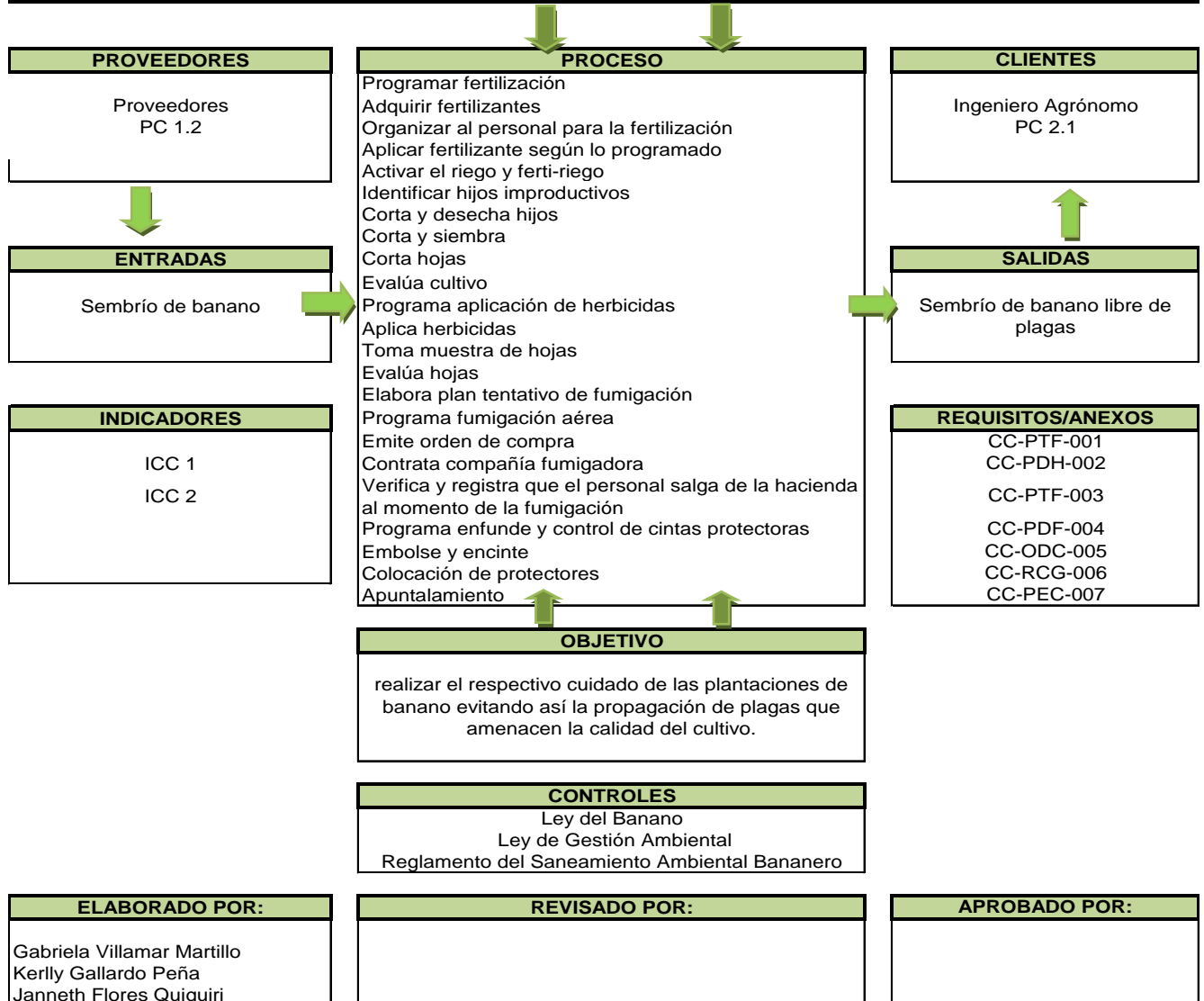
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	47	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL TERRENO	CODIFICACIÓN	PC 1.
NOMBRE DEL SUBPROCESO	CUIDADOS DEL CULTIVO	CODIFICACIÓN	PC 1.3
ALCANCE	Inicia con la fertilización, riego, deshije, deshoje, control de plagas, fumigación, enfunde, encinte, colocación de protectores y finaliza con el apuntalamiento de matas.		

RECURSOS

FÍSICOS	Fertilizantes, Machete, Podón, Herbicidas, Fundas, Cintas, Protectores, Caña de apuntalar.	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Administrador Ingeniero Agrónomo Fitosanitario	Jornalero	Compradora



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	48	De	123
Revisión	0		

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO

SUBPROCESO: COSECHA

ENTRADAS DEL SUBPROCESO COSECHA

Racimos crecidos.-El producto solicitado por producción, esto es los racimos en las matas de tamaño óptimo y libre de plagas para realizar la correspondiente cosecha.

SALIDAS DEL SUBPROCESO COSECHA

Racimos en garruchas.-El producto solicitado por producción para realizar la correspondiente selección de la fruta óptima para la comercialización.

RECURSOS DEL SUBPROCESO COSECHA


Infraestructura Física: Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software: Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado: Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano: Gerente, Administrador, Secretaria, Profesional contratado.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>49</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	49	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	49	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DELSUBPROCESO COSECHA

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

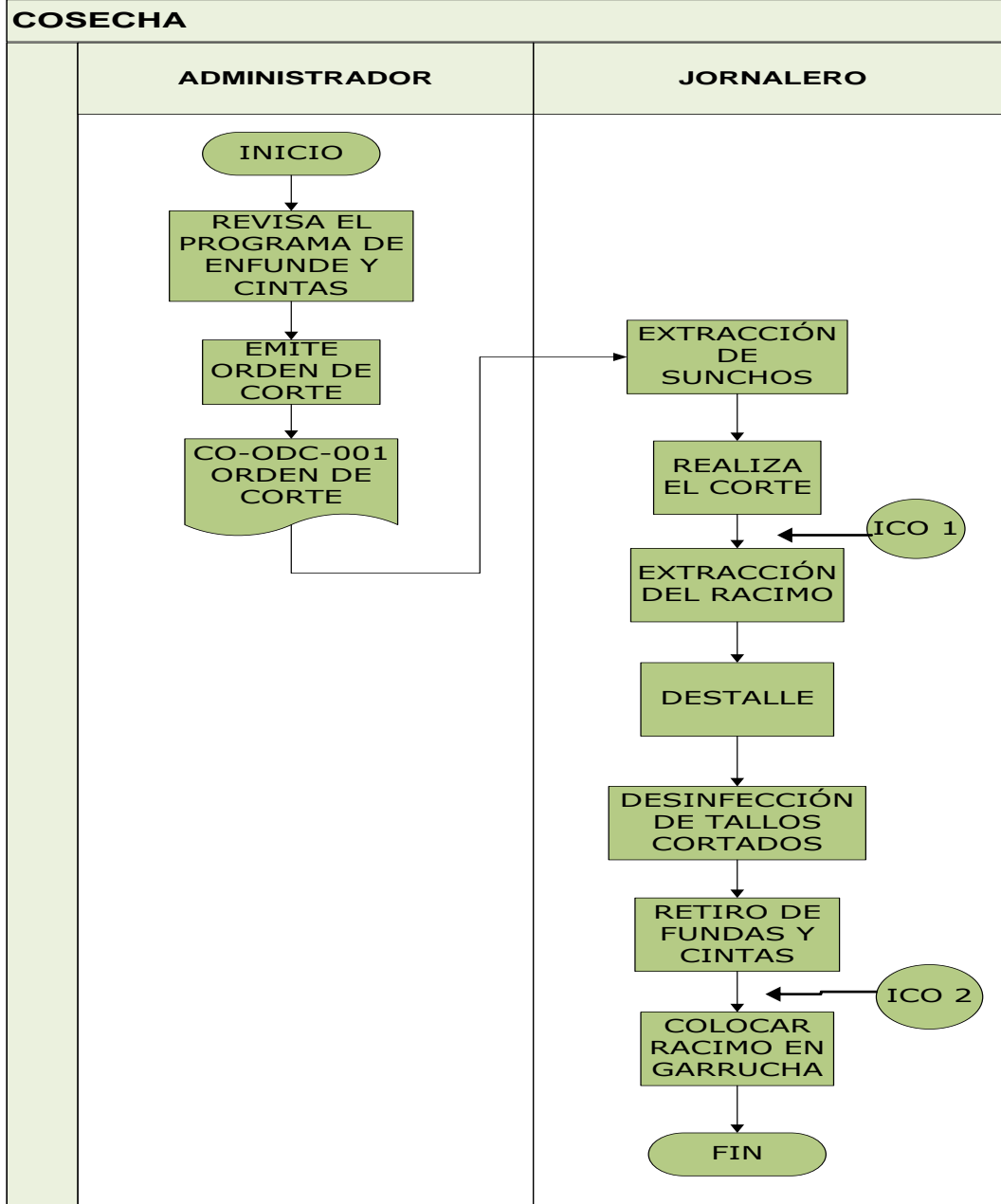
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	50	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	51	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO

PROCESO:	MANEJO DEL PRODUCTO	CÓDIGO: PC 2.
SUBPROCESO:	COSECHA	CÓDIGO: PC 2.1

TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICO 1	Efectividad	Tasa de cosecha efectuada	Mide la cantidad de cosecha efectuada en comparación con la programada	$\frac{\text{Cosecha actual por lote}}{\text{Cosecha cosecha anterior por lote}}$	%	Semanal
ICO 2	Productividad	Tasa de cosecha según lotes	Mide la cantidad de cosecha actual por lote en comparación con la cosecha anterior	$\frac{\text{Cosecha actual por lote}}{\text{Cosecha cosecha anterior por lote}}$	%	Semanal

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	52	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO	CÓDIGO: PC 2.
SUBPROCESO: COSECHA	CÓDIGO: PC 2.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisa el programa de enfunde y cintas	Producción	El administrador revisa el programa de enfunde y cintas para identificar los racimos aptos para el corte según la edad.	Administrador
2	Emite orden de corte	Producción	El administrador emite la orden de corte de los racimos aptos.	Administrador
3	Extracción de sunchos	Producción	El jornalero quita los sunchos o palancas de las plantas.	Jornalero
4	Realiza el corte	Producción	El jornalero efectua el corte del pseudotallo a la altura de la última mano.	Jornalero
5	Extracción del racimo	Producción	El jornalero extrae el racimo cortado con mucho cuidado evitando la caída brusca del racimo.	Jornalero
6	Destalle	Producción	El jornalero corta el tallo que se encuentra en exceso en el racimo y destalla las matas cosechadas.	Jornalero
7	Desinfección de tallos cortados	Producción	El jornalero aplica en el tallo ya cortado plaguicidas.	Jornalero
8	Retiro de fundas y cintas	Producción	El jornalero retira las fundas y cintas que protegían al racimo de las plagas.	Jornalero
9	Colocar racimo en garrucha	Producción	El jornalero lleva el racimo hasta el cable vía y los cuelga.	Jornalero

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	53	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO

CÓDIGO: PC 2.

SUBPROCESO: COSECHA

CÓDIGO: PC 2.1

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Proveedores PC 1.2 Siembra PC 1.3 Cuidados del cultivo	Sembrío Racimos Materiales Herramientas	El administrador revisa los programas y emite la orden de corte de los racimos. El jornalero extrae los sunchos, corta y extrae el racimo, realiza el destalle, desinfecta los tallos cortados, retira las fundas y cintas para finalmente colocar el racimo en la garrucha.	Racimos de banano cortados y ubicados en garruchas para realizar la selección de la fruta óptima para la comercialización.	Jornaleros PC 2.3 Empaque y Paletizado

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

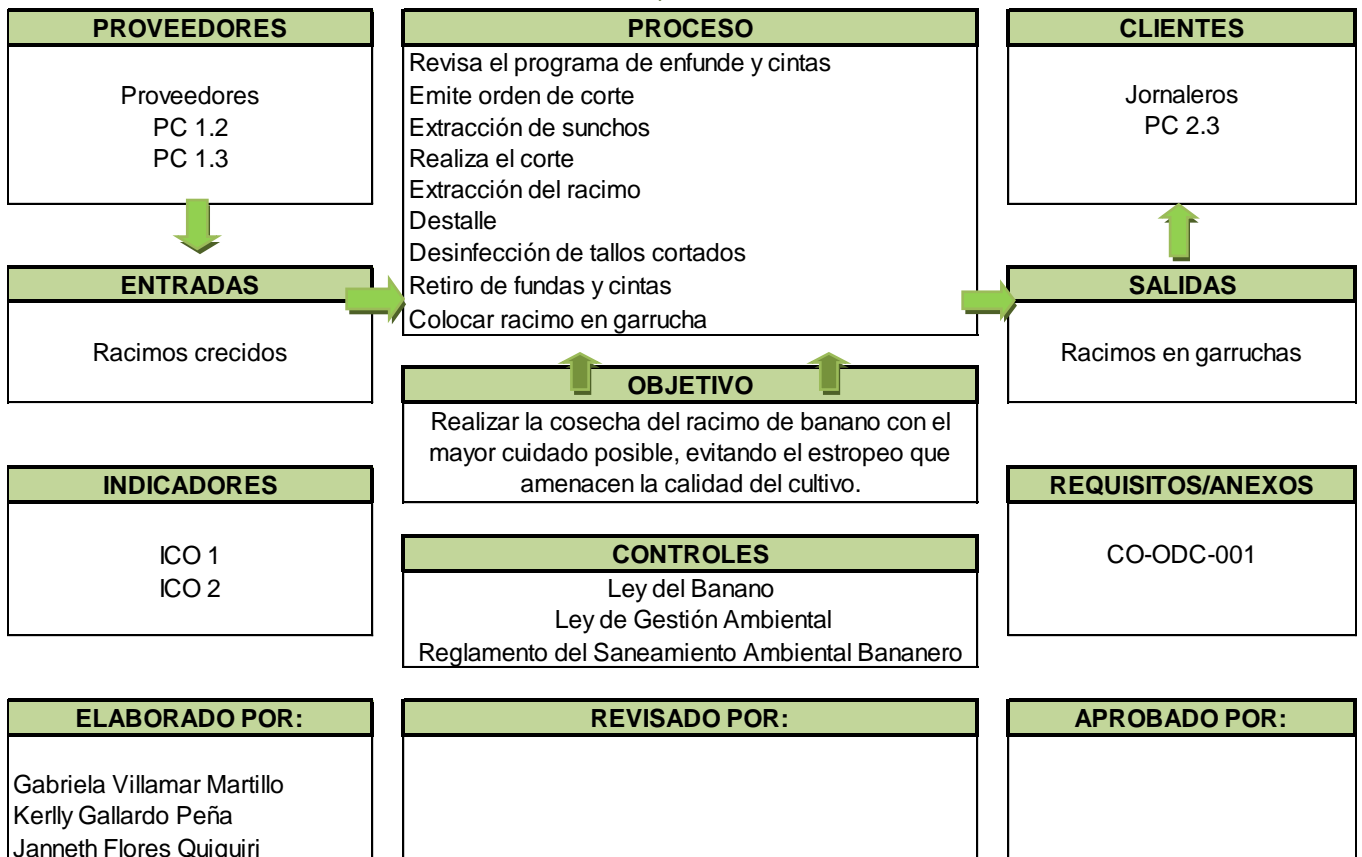
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	54	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	MANEJO DEL PRODUCTO	CODIFICACIÓN	PC 2.
NOMBRE DEL SUBPROCESO	COSECHA	CODIFICACIÓN	PC 2.1
ALCANCE	Inicia con la extracción de los sunchos, el corte, destalle, desinfección de tallos, retiro		

RECURSOS

FÍSICOS	Machete, Podón, Plaguicidas, Cable vía	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Administrador Jornalero		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	55	De	123
Revisión	0		

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO

SUBPROCESO: SELECCIÓN DE LA FRUTA

ENTRADAS DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DE LA FRUTA

Racimos en garruchas.-El producto solicitado por producción para realizar la correspondiente selección de la fruta óptima para la comercialización.

SALIDAS DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DE LA FRUTA

Clusters aprobados.- Producto solicitado por producción y comercialización para realizar el empaque y paletizado.

RECURSOS DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DE LA FRUTA

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

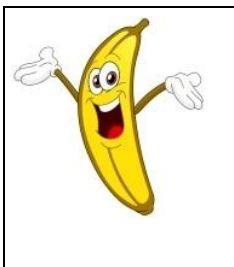
Talento Humano.- Administrador y Jornaleros.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	56	De	123
Revisión	0		

CONTROLES DEL SUBPROCESO SELECCIÓN DE LA FRUTA

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

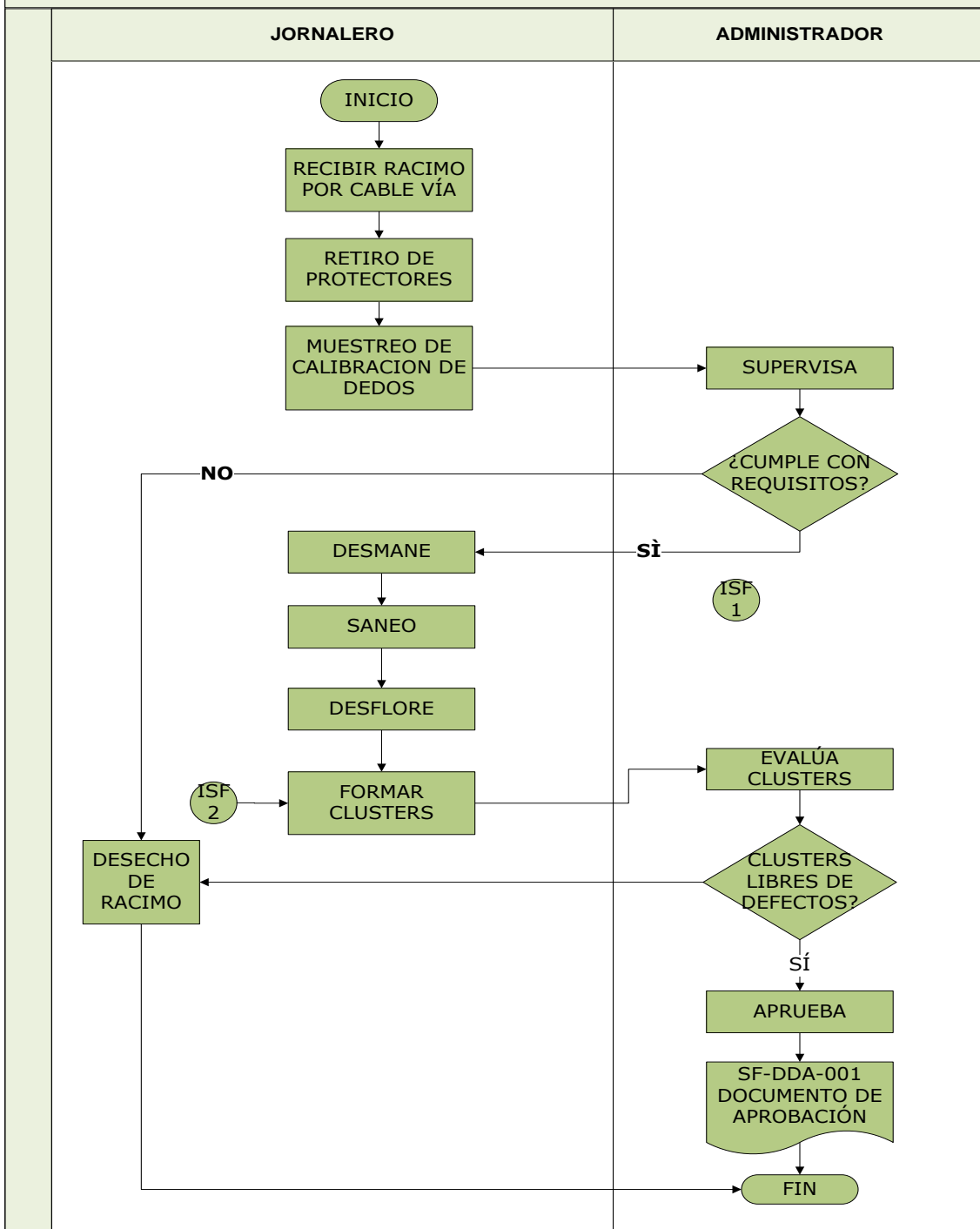


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	57	De	123
Revisión	0		

SELECCIÓN DE LA FRUTA



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	58	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO

PROCESO:	MANEJO DEL PRODUCTO		CÓDIGO:	PC 2.		
SUBPROCESO:	SELECCIÓN DE LA FRUTA		CÓDIGO:	PC 2.2		
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ISF 1	Efectividad	Tasa de racimos aptos para la exportación	Cuantifica el nivel porcentual entre el número de racimos que cumple con los requisitos y el total de los racimos cosechados	$\frac{\text{\# de Racimos que cumple con requisitos}}{\text{Total de racimos cosechados}}$	%	Semanal
ISF 2	Efectividad	Tasa de clusters formados	Mide el número de clusters formados según los programados	$\frac{\text{\# de Clusters formados}}{\text{\# de Clusters programados}}$	%	Semanal

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	59	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO	CÓDIGO: PC 2.
SUBPROCESO: SELECCIÓN DE LA FRUTA	CÓDIGO: PC 2.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir racimo por cable vía	Producción	El jornalero recibe el racimo de banano por el cable vía.	Jornalero
2	Retiro de protectores	Producción	El jornalero retira los protectores de los racimos.	Jornalero
3	Muestreo de calibración de dedos	Producción	El jornalero realiza un muestreo calibrando el dedo del medio de la segunda mano del racimo.	Jornalero
4	Supervisa	Producción	El administrador supervisa que los resultados de la calibración cumplan con los requisitos.	Administrador
5	Desecho de racimo	Producción	Si el racimo no cumple con la calibración deseada, el jornalero desecha el racimo.	Jornalero
6	Desflore	Producción	Si el racimo cumple con la calibración deseada, el jornalero debe colocarse guantes en ambas manos para ir eliminando las flores de abajo hacia arriba, dandole vuelta al racimo.	Jornalero
7	Desmane	Producción	El jornalero efectúa el desmane realizando un solo corte agarrando la mano por debajo de la punta de los dedos.	Jornalero

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	60	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO				
PROCESO:		MANEJO DEL PRODUCTO		CÓDIGO: PC 2.
SUBPROCESO:		SELECCIÓN DE LA FRUTA		CÓDIGO: PC 2.2
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
8	Saneo	Producción	El jornalero coloca con suavidad las manos en las tinas para el saneo y cuida que la corona siempre se encuentre hacia abajo.	Jornalero
9	Formar Clusters	Producción	El jornalero arregla las coronas con cortes rectos, revisa cada mano y la parte en clusters.	Jornalero
10	Evalúa clusters	Producción	El administrador verifica que los clusters cumplan con los requisitos.	Administrador
11	Aprueba	Producción	El administrador emite el documento donde aprueba los clusters.	Administrador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	61	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO

CÓDIGO: PC 2.

SUBPROCESO: SELECCIÓN DE LA FRUTA

CÓDIGO: PC 2.2

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Proveedores PC 2.1 Cosecha	Racimos Materiales Herramientas	El jornalero recibe el racimo transportado por el clave vía, retira los protectores y realiza un muestreo de la calibración de los dedos del racimo mientras que el administrador supervisa las actividades realizadas. El jornalero desecha los racimos que no cumplen con los requisitos mientras que los que cumplen con los requisitos se les realiza el desflore, desmane, saneo y forma los clusters mientras que el administrador evalúa las actividades y aprueba los clusters.	Racimos de banano cortados y formados en clusters de óptima calidad para la comercialización.	Jornaleros PC 2.3 Empaque y Paletizado

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

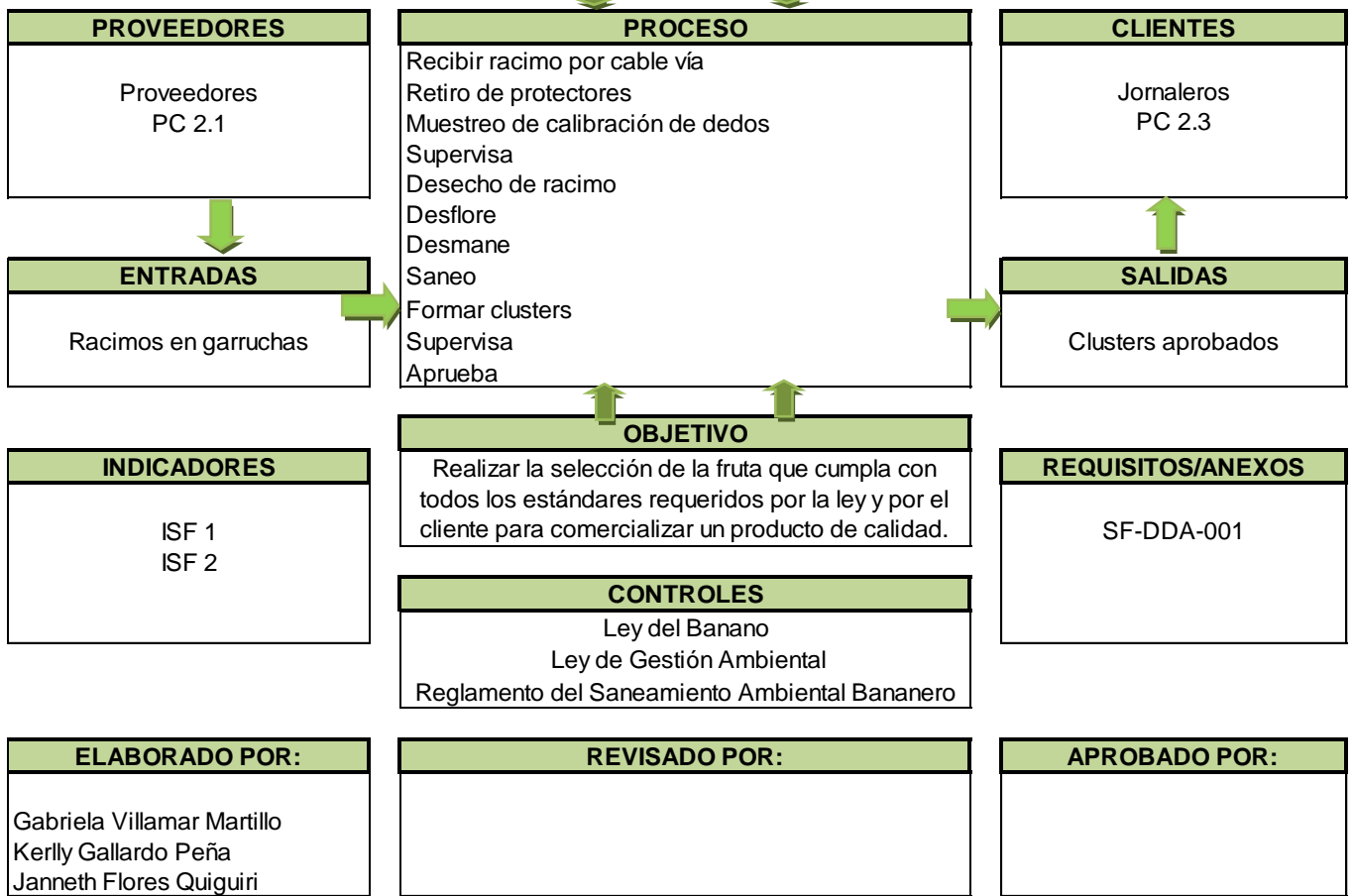
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	62	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	MANEJO DEL PRODUCTO	CODIFICACIÓN	PC 2.
NOMBRE DEL SUBPROCESO	SELECCIÓN DE LA FRUTA	CODIFICACIÓN	PC 2.2
ALCANCE	Inicia con el retiro de los protectores, el muestreo de calibración, desflores, desmane, saneo formación de clusters y finaliza con la aprobación de los mismos.		

RECURSOS

FÍSICOS	Cable vía, Calibrador, Guantes, Cuchillo curvo, Tinas	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Administrador Jornalero		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	63	De	123
Revisión	0		

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO

SUBPROCESO: EMPAQUE Y PALETIZADO

ENTRADAS DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y PALETIZADO

Clusters aprobados.- Producto solicitado por producción y comercialización para realizar el empaque y paletizado.

SALIDAS DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y PALETIZADO

Cajas paletizadas.- Producto solicitado por producción y comercialización para realizar la venta del producto.

RECURSOS DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y PALETIZADO


Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Administrador y Jornaleros.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>64</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	64	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	64	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DEL SUBPROCESO EMPAQUE Y PALETIZADO

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

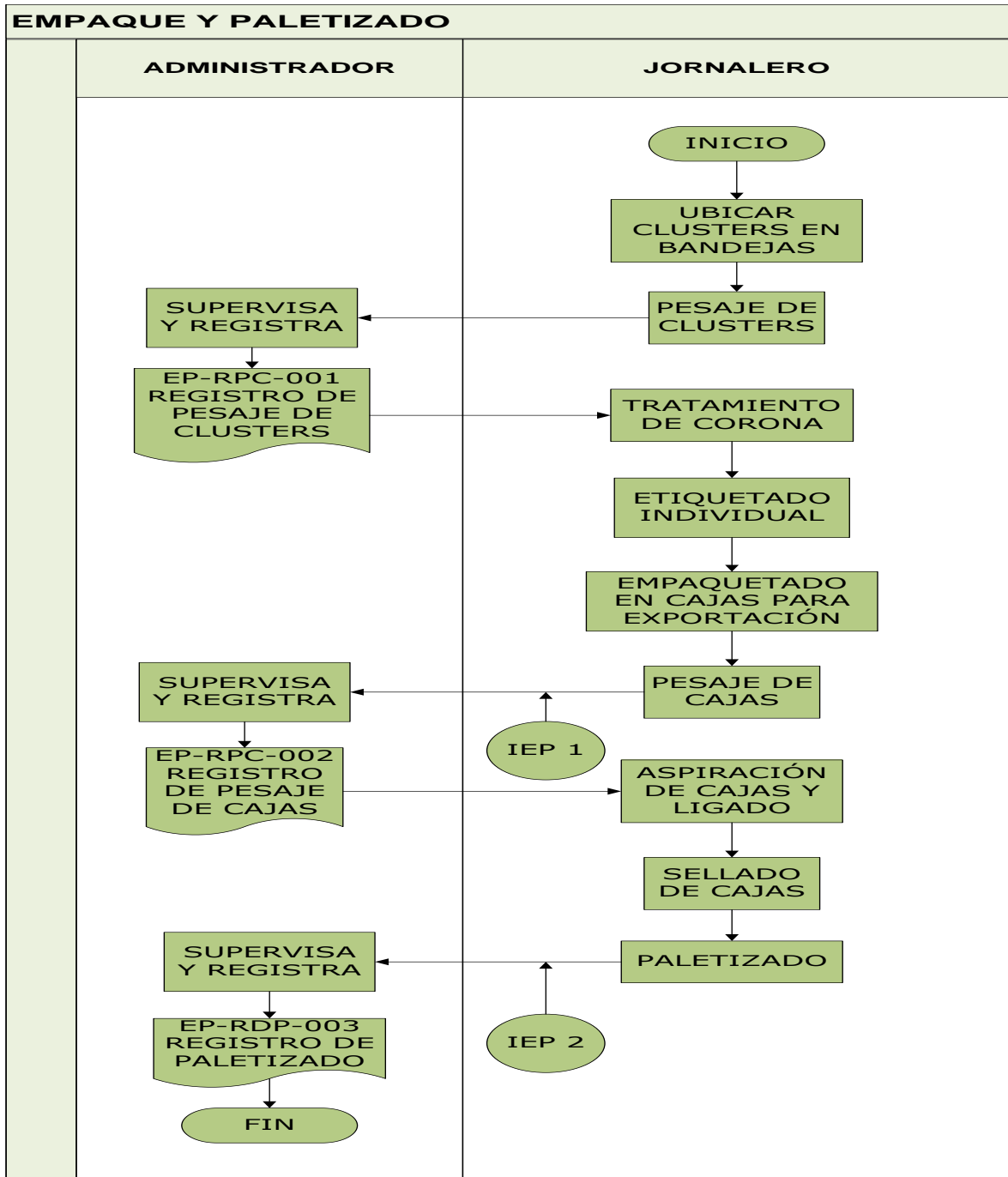
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	65	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	66	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO CÓDIGO: PC 2.

SUBPROCESO: EMPAQUE Y PALETIZADO CÓDIGO: PC 2.3

TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IEP 1	Efectividad	Tasa del pesaje de las cajas	Quantifica el nivel porcentual entre el peso obtenido de las cajas y el peso requerido de las mismas	$\frac{\text{Peso de cajas}}{\text{Peso de cajas requerido}}$	%	Semanal
IEP 2	Efectividad	Tasa de palets elaborados	Mide el número de palets elaborados en relación a los esperados	$\frac{\# \text{ de Palets elaborados}}{\# \text{ de Palets esperados}}$	%	Semanal

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	67	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE MANEJO DEL PRODUCTO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO	CÓDIGO: PC 2.
SUBPROCESO: EMPAQUE Y PALETIZADO	CÓDIGO: PC 2.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ubicar clusters en bandejas	Producción	El jornalero coloca los clusters ya aprobados en bandejas.	Jornalero
2	Pesaje de clusters	Producción	El jornalero coloca las bandejas en las balanzas para su pesaje.	Jornalero
3	Supervisa y registra	Producción	El administrador supervisa la actividad y registra los pesos obtenidos.	Administrador
4	Tratamiento de corona	Producción	El jornalero realiza el tratamiento de la corona fumigandola y sellandola.	Jornalero
5	Etiquetado individual	Producción	El jornalero etiqueta cada dedo del cluster.	Jornalero
6	Empaquetado de cajas para exportación	Producción	El jornalero arma las cajas, coloca fundas de polipropileno alrededor de ellas y ubica los clusters etiquetados.	Jornalero
7	Pesaje de cajas	Producción	El jornalero procede a pesar las cajas.	Jornalero
8	Supervisa y registra	Producción	El administrador supervisa la actividad y registra los pesos obtenidos.	Administrador
9	Aspiración de cajas y ligado	Producción	El jornalero aspira las cajas y liga las fundas protectoras.	Jornalero
10	Sellado de cajas	Producción	El jornalero coloca la tapa de la caja y la sella.	Jornalero
11	Paletizado	Producción	El jornalero ordena y procede a paletizar las cajas selladas.	Jornalero
12	Supervisa y registra	Producción	El administrador supervisa la actividad y registra la cantidad de palets obtenidos.	Administrador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	68	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: MANEJO DEL PRODUCTO

CÓDIGO: PC 2.

SUBPROCESO: EMPAQUE Y PALETIZADO

CÓDIGO: PC 2.3

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Proveedores PC 2.2 Selección de la fruta	Clusters Materiales Herramientas	El jornalero ubica los clusters formados en bandejas para pesarlos mientras que el administrador supervisa la actividad y registra los datos. El jornalero fumiga y sella la corona, etiqueta cada dedo, empaqueta en las cajas y las pesa mientras el administrador supervisa la actividad y registra los datos. El jornalero aspira, liga, sella y finalmente paletiza las cajas selladas mientras el administrador supervisa y registra la cantidad de palets obtenidos.	Clusters de óptima calidad paletizados en cajas para la comercialización, venta y embarque.	Jornaleros PC 3.1 Venta, Traslado y Embarque

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

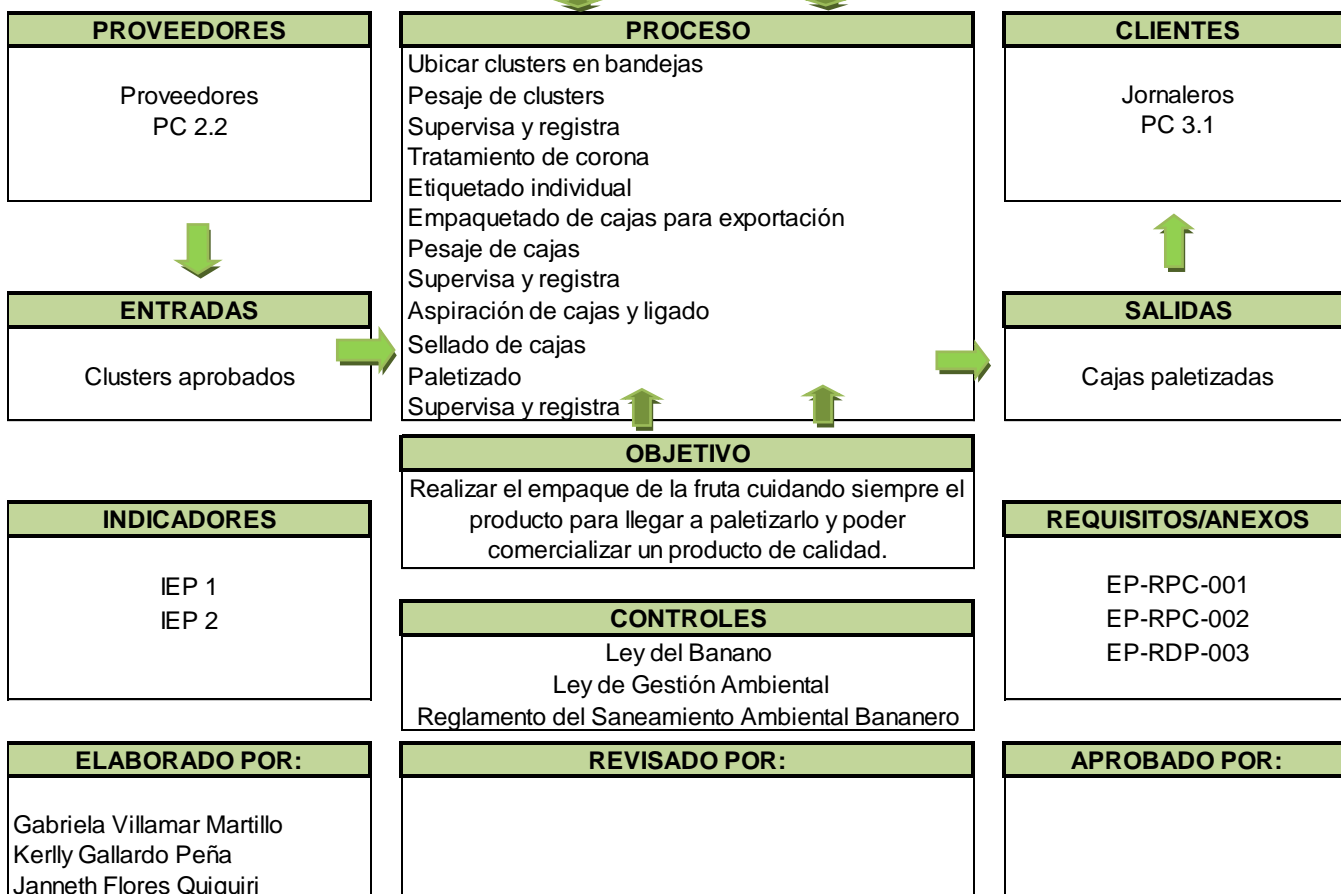
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	69	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	MANEJO DEL PRODUCTO	CODIFICACIÓN PC 2.
NOMBRE DEL SUBPROCESO	EMPAQUE Y PALETIZADO	CODIFICACIÓN PC 2.3
ALCANCE	Inicia con el pesaje de clusters, tratamiento de corona, etiquetado, empaquetado, pesaje, aspiración y sellado de cajas para finalizar con el paletizado.	

RECURSOS

FÍSICOS	Bandejas, Balanzas, Fungicidas, Etiquetas, Fundas, Cajas	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Administrador	Jornalero	

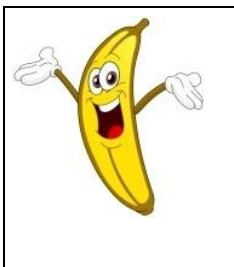


Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	70	De	123
Revisión	0		

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

SUBPROCESO: VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

ENTRADAS DEL SUBPROCESO VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

Firma de contrato.- Acuerdo firmado entre la Hacienda bananera y el cliente con respecto a la venta, traslado y embarque del producto solicitado.

SALIDAS DEL SUBPROCESO VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

Cajas vendidas y embarcadas.- Producto solicitado por el cliente embarcado para su exportación.

RECURSOS DEL SUBPROCESO VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Gerente, Cliente, Asistente de ventas, Administrador, Chofer y Calificador.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	71	De	123
Revisión	0		

CONTROLES DEL SUBPROCESO VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

Ley del Banano.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Ley de Gestión Ambiental.-Leyes y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Reglamento del Saneamiento Ambiental Bananero.-Leyes, reglamentos y disposiciones establecidos por las autoridades competentes.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

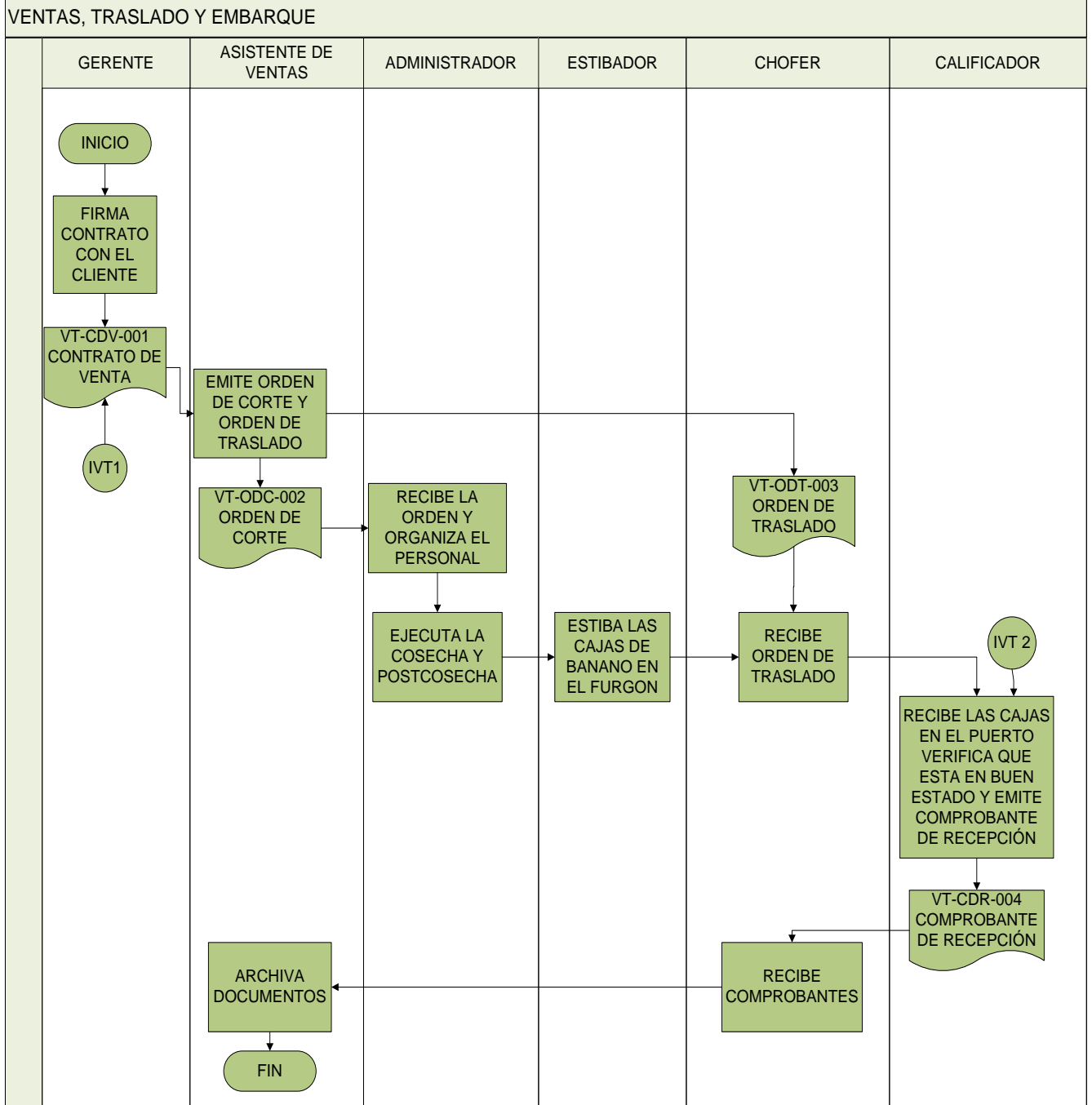
VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	72	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	73	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN						
PROCESO:		COMERCIALIZACIÓN		CÓDIGO:	PC 3	
SUBPROCESO:		VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE		CÓDIGO:	PC 3.1	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IVT 1	Cuantitativo	contrato firmado	Mide la cantidad de contratos firmados vs la cantidad de contratos negociados	$\frac{\text{Contrato firmado}}{\text{Contrato negociado}}$	%	Anual
IVT 2	Calidad	Cajas rechazadas	Mide la cantidad de cajas rechazadas	$\frac{\text{Cajas rechazadas}}{\text{Cajas declaradas}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	74	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN		
PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO: PC 3.
SUBPROCESO:	VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE	CÓDIGO: PC 3.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Firma contrato con el cliente	Gerencia	Se reúne con el importador, negocian las cajas vendidas llegan a un acuerdo y firman contrato	Gerente
2	Emite orden de corte y orden de traslado	Ventas	Realiza la orden de corte con las especificaciones que debe cumplir las cajas, luego emite la orden de traslado donde se indica el puerto donde debe llegar la fruta y el buque donde será embarcada.	Asistente de ventas
3	Recibe la orden y organiza al personal	Producción	Recibe la orden de corte, organiza al personal para proceder a la cosecha de y postcosecha de la fruta	Administrador
4	Ejecuta la cosecha y postcosecha	Producción	Se corta, selecciona, sana, fumiga, pesa la fruta	Administrador
5	Estiba las cajas de banano en el furgon	Producción	Coloca y ordena las cajas de banano en el furgon	Estibador
6	Recibe orden de traslado	Producción	Recibe la orden con las especificaciones del puerto donde deben de llegar las cajas y del buque donde se embarcarán las cajas	Chofer
7	Recibe las cajas en el puerto verifica que estén en buen estado y comprobantes de recepción	Puerto	Revisa que las cajas de banano estén en buen estado, registra la cantidad de cajas declaradas, recibidas, rechazadas, faltante y el total de cajas	Calificador
8	Recibe tarjetas	Producción	Recibe la tarjeta que le entrega el calificador con los datos de las cajas, luego se las entrega a la asistente de ventas	Chofer
9	Archiva documentos	Ventas	El chofer le entrega la tarjeta para su correcto archivo	Asistente de ventas

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	75	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

CÓDIGO: PC 3.

SUBPROCESO: VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE

CÓDIGO: PC 3.1

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
PC 1. Selección y mantenimiento del terreno PC 2. Manejo del producto	Contrato Materiales Herramientas	El gerente firma el contrato con el cliente, el asistente de ventas emite la orden de corte y traslado mientras que el administrador organiza al personal, ejecuta la cosecha y postcosecha. El estibador estiba las cajas de banano en el furgón, el chofer recibe la orden de traslado y el calificador verifica las cajas que lleguen al puerto en buen estado y los comprobantes de recepción. El chofer recibe las tarjas y finalmente la asistente de ventas archiva los documentos.	Cajas vendidas y embarcadas solicitadas por el cliente para su exportación.	Cliente

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

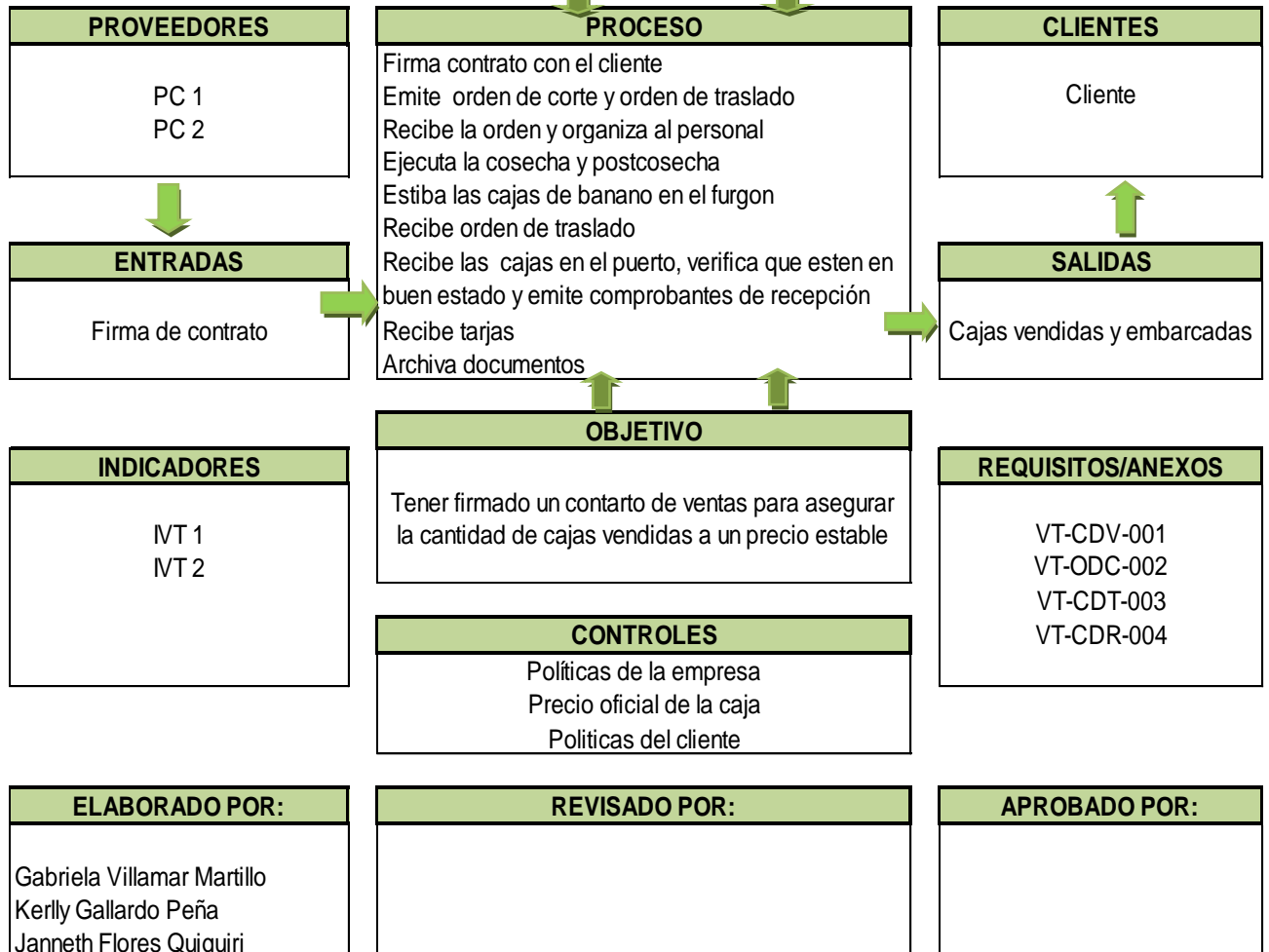
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	76	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	COMERCIALIZACIÓN	CODIFICACIÓN	PC 3
NOMBRE DEL SUBPROCESO	VENTA, TRASLADO Y EMBARQUE	CODIFICACIÓN	PC 3.1
ALCANCE	Se inicia con la firma del contrato y termina con el archivo de documentos		

RECURSOS

FÍSICOS	Computadora Escritorio Furgón Cartón	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Gerente Cliente Asistente Ventas Administrador	Chofer	Calificador



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	77	De	123
Revisión	0		

PROCESOS DE APOYO

PROCESO	SUBPROCESO
PA 1. Administrativo	PA 1.1 Mantenimiento de Instalaciones, Herramienta y Equipo de Trabajo PA 1.2 Compras PA 1.3 Selección del Personal PA 1.4 Cancelación de Nómina
PA 2. Financiero	PA 2.1 Planificación y Control PA 2.2 Contabilidad

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	78	De	123
Revisión	0		

PROCESO: ADMINISTRATIVO

SUBPROCESO: MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

ENTRADAS DEL PROCESOMANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

Instalaciones, Herramientas y Equipo de Trabajo Utilizados.-Son las instalaciones, herramientas y equipo de trabajo utilizados y que necesitan algún tipo de mantenimiento.

SALIDAS DEL PROCESO MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

Mantenimiento de Instalaciones, Herramientas y Equipo de Trabajo.- Son las instalaciones, herramientas y equipo de trabajo que han recibido mantenimiento.

RECURSOS DEL PROCESO MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO


Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Gerente, Administrador, Secretaria, Profesional contratado.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>79</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	79	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	79	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DEL PROCESO MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

Políticas de la Empresa.- Disposiciones internas establecidos para el proceso de mantenimiento.

Políticas del Proveedor.- Disposiciones del proveedor que deben cumplirse.

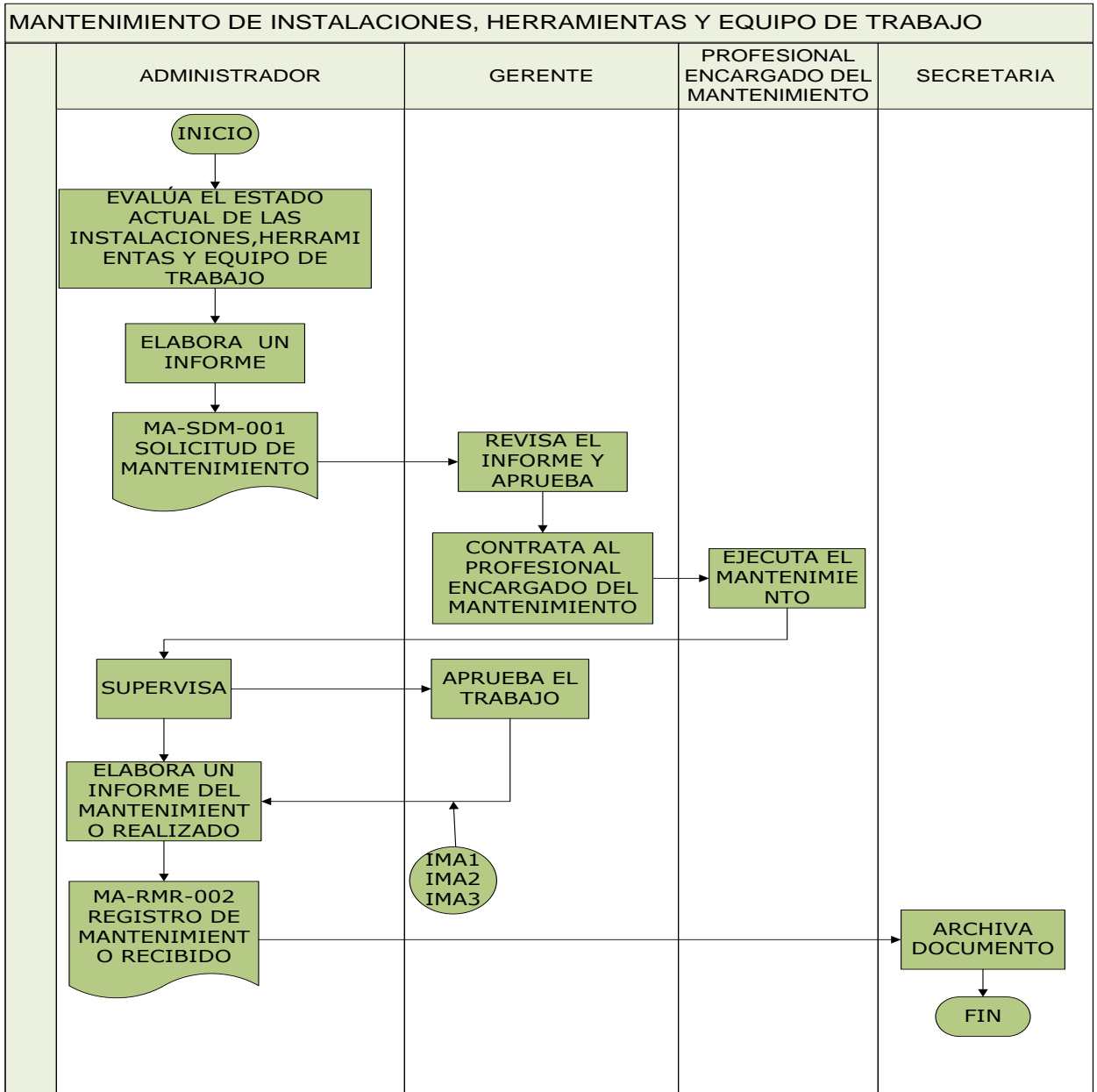
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	80	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	81	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
PROCESO:		ADMINISTRATIVO		CÓDIGO:		PA 1
SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO		CÓDIGO:		PA 1.1
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IMA 1	Productividad	Herramientas con mantenimiento	Mide las herramientas que han recibido mantenimiento	$\frac{\text{\# de herramientas que recibieron mantenimiento}}{\text{Total de herramientas}}$	%	Mensual
IMA 2	Productividad	Instalaciones con mantenimiento	Mide las instalaciones que han recibido mantenimiento	$\frac{\text{\# de instalaciones que recibieron mantenimiento}}{\text{Total de instalaciones}}$	%	Mensual
IMA 3	Productividad	Equipos de trabajo con mantenimiento	Mide los equipos que han recibido mantenimiento	$\frac{\text{\# de equipos que recibieron mantenimiento}}{\text{Total de equipos}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	82	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO:	ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: PA 1
SUBPROCESO:	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO	CÓDIGO: PA 1.1


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Evalúa el estado actual de las instalaciones, herramientas y equipo de trabajo	Producción	Evalúa el estado actual de las instalaciones, herramientas y demás equipos para conocer cual de estas necesita realizarse mantenimiento	Administrador
2	Elabora un informe	Producción	El Administrador elabora un informe detallando las instalaciones, herramientas o equipo de trabajo que necesitan de un mantenimiento y se lo presenta al Gerente	Administrador
3	Revisa el informe y aprueba	Gerencia	El Gerente revisa el informe presentado por el Administrador y aprueba el trabajo a realizarse	Gerente
4	Contrata profesional	Gerencia	Contrata a un profesional o profesionales que se encargará del mantenimiento	Gerente
5	Ejecuta el mantenimiento	Producción	El profesional o profesionales contratados realizan el mantenimiento	Profesional encargado del mantenimiento
6	Supervisa	Producción	El Administrador supervisa que se esté cumpliendo con el trabajo contratado	Administrador
7	Aprueba el trabajo	Gerencia	El Gerente revisa el trabajo realizado por el profesional y lo aprueba	Gerente
8	Elabora un informe del mantenimiento realizado	Producción	Se elabora un informe detallando las instalaciones, herramientas o equipos de trabajo que se han sometido a mantenimiento, detallando qué es lo que se ha realizado.	Administrador
9	Archiva documento	Secretaría	Se archiva la documentación	Secretaria

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA			
	Manual de Procesos	Fecha	01/ Mayo / 2012	
Página		83	De	123
Revisión		0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: ADMINISTRATIVO

CÓDIGO: PA1.

SUBPROCESO: MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES CÓDIGO: PA1.1

HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Profesional Contratado	Informe de Evaluación	El Administrador le envía al Gerente el informe de evaluación del estado actual de las instalaciones, herramientas y equipo de trabajo para su posterior aprobación y contratación del profesional que realizará dichos mantenimientos.	Mantenimiento Realizado	PC 1 PC 2

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

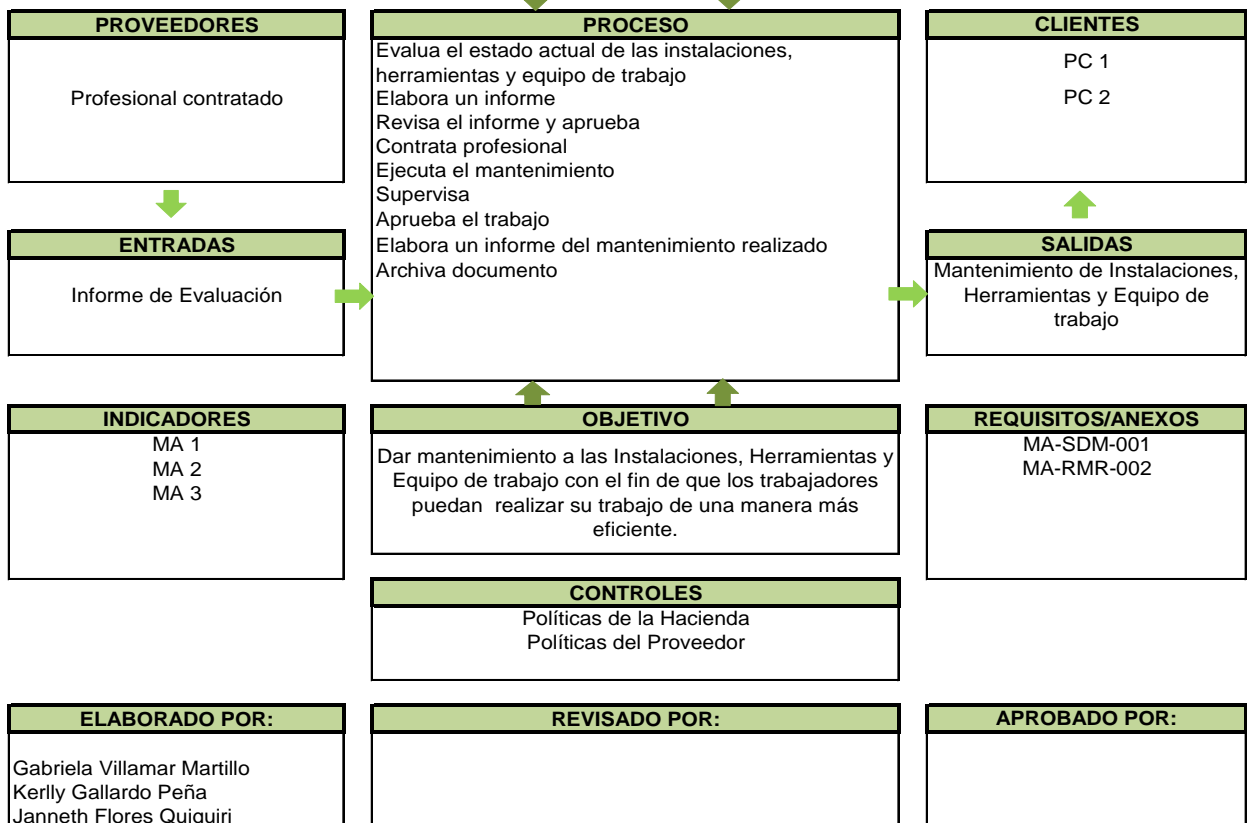
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	84	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO	CODIFICACIÓN	P.A 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO	CODIFICACIÓN	P.A 1.1
ALCANCE	Inicia en la evaluación de las instalaciones, herramientas y equipo y finaliza con el archivo de la documentación		

RECURSOS

FÍSICOS	Computadora, teléfono, escritorio	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Gerente Administrador Secretaria Profesional Contratado		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	85	De	123
Revisión	0		

PROCESO: ADMINISTRATIVO

SUBPROCESO: COMPRAS

ENTRADAS DEL PROCESO COMPRAS

Cotización de Productos, Precio y Forma de Pago.- Documento recibido por parte del proveedor con las especificaciones de los productos que se desea comprar.

SALIDAS DEL PROCESO COMPRAS

Orden de Compra.- Documento emitido al proveedor con lo que se formaliza la compra de los productos.

RECURSOS DEL PROCESO COMPRAS

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Administrador, Gerente, Asistente de compras

CONTROLES DEL PROCESO COMPRAS

Planificación Mensual de Productos.- Documento donde se detallan las compras que se realizarán mensualmente.

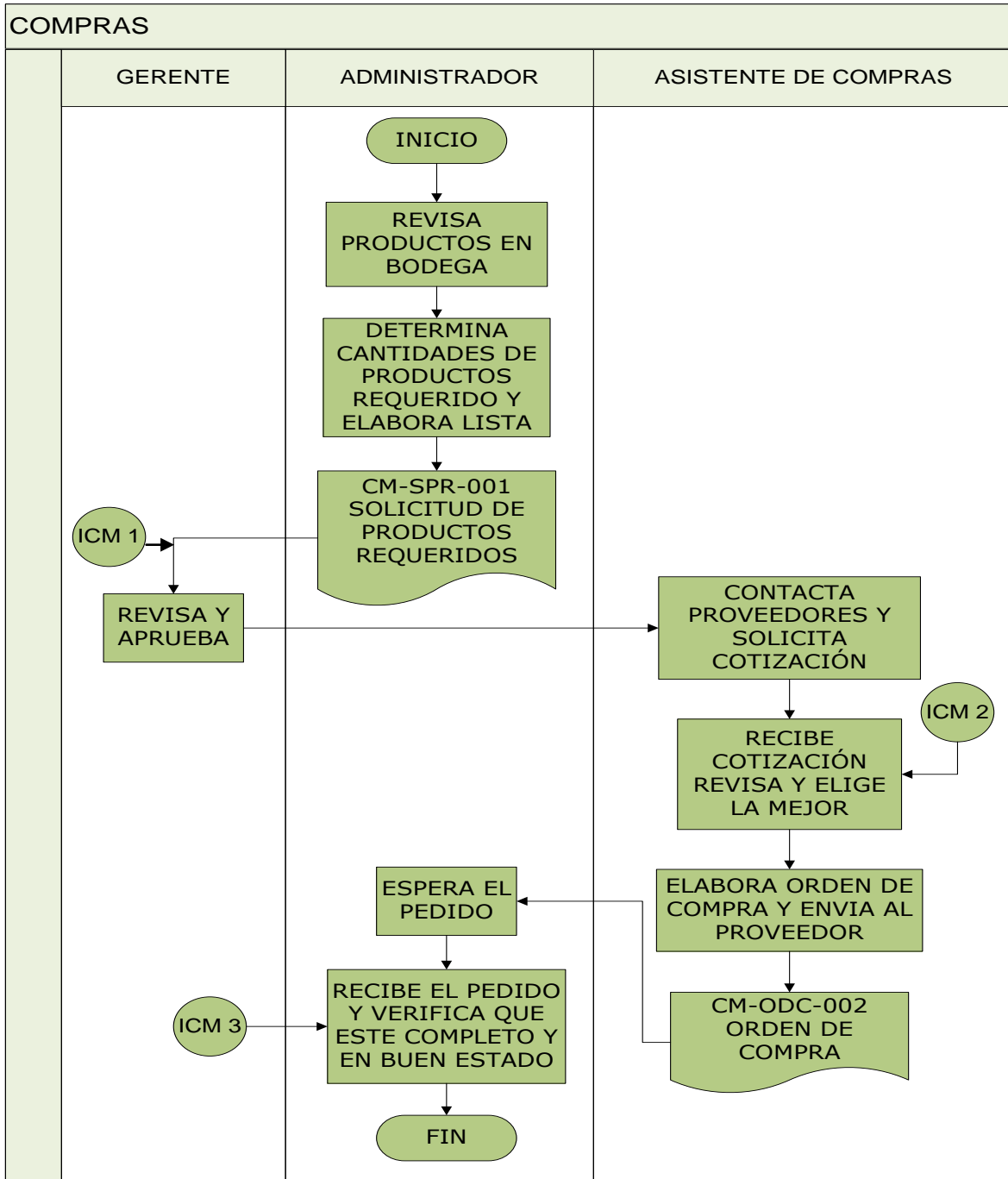
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	86	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	87	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO:		ADMINISTRATIVO		CÓDIGO:		PA 1
SUBPROCESO:		COMPRAS		CÓDIGO:		PA 1.2
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICM 1	Eficiencia	Tasa de solicitudes aprobadas	Mide la cantidad de solicitudes que han sido aprobadas	$\frac{\text{\# de solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes}}$	%	Mensual
ICM 2	Efectividad	Tasa de cotizaciones elegidas	Mide la cantidad de cotizaciones que han sido elegidas	$\frac{\text{\# de cotizaciones elegidas}}{\text{Total de cotizaciones}}$	%	Mensual
ICM 3	Calidad	Tasa de productos con fallas	Mide la cantidad de productos despachados que han tenido fallas	$\frac{\text{\# de productos con fallas}}{\text{Total de productos entregados}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	88	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO:	ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: PA 1.
SUBPROCESO:	COMPRAS	CÓDIGO: PA 1.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisar productos en bodega	Producción	El Administrador revisa las bodegas y verifica la falta de stock	Administrador
2	Determina las cantidades de productos requeridos y elabora lista	Producción	Una vez que verifica la falta de stock se elabora una lista con las cantidades de productos requeridos	Administrador
3	Revisa lista de productos solicitados y aprueba la compra	Gerencia	El Gerente revisa la lista entregada por el Administrador para su posterior aprobación	Gerente
4	Contacta proveedores y solicita cotización	Compras	La Asistente de compras recibe la lista y contacta a los proveedores para solicitarles cotización	Asistente de compras
5	Recibe cotizaciones revisa y elige la mejor	Compras	Se revisa las cotizaciones y se elige al proveedor que oferta productos a buen precio y otorga crédito.	Asistente de compras
6	Elabora orden de compra y envía al proveedor	Compras	Se elabora una orden de compra para enviársela al proveedor elegido	Asistente de compras
7	Espera el pedido	Producción	Espera que el producto sea despachado	Administrador
8	Recibe el pedido y verifica que este completo y en buen estado	Producción	El Administrador recibe el producto entregado por el proveedor y verifica, que esté completo y sin ninguna falla	Administrador
9	Registra el pedido en el inventario	Compras	Se registra la entrada de los nuevos productos a la bodega	Asistente de compras

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	89	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: ADMINISTRATIVO

CÓDIGO: PA 1.

SUBPROCESO: COMPRAS

CÓDIGO: PA1.2

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Varios Proveedores de insumos agrícolas	Solicitud de Productos Requeridos	La solicitud de productos requeridos es enviada por el Administrador al Gerente para su aprobación, la Asistente de compras contacta al proveedor le solicita cotización y elige la mejor, envía orden de compra, el Administrador recibe el pedido y verifica que este en buen estado.	Orden de Compra	PC 1 PC 2

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

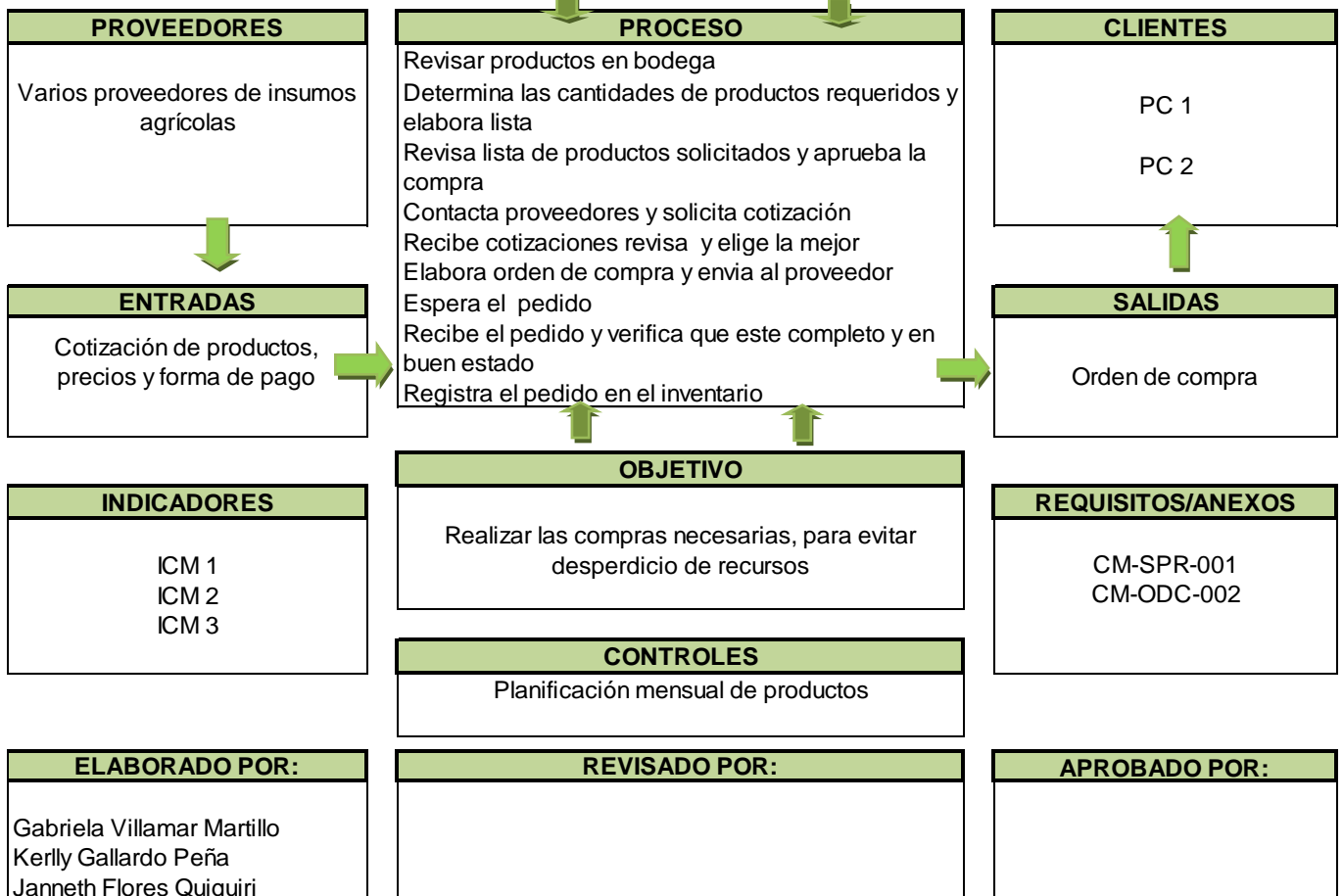
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	90	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO	CODIFICACIÓN	P.A 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO	COMPRAS	CODIFICACIÓN	P.A 1.2
ALCANCE	Inicia en la revisión de productos en bodega y finaliza con el envío de factura a contabilidad para su registro		

RECURSOS

FÍSICOS	Escritori, computadora, teléfono	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Administrador Gerente Asistente de compras		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	91	De	123
Revisión	0		

PROCESO: ADMINISTRATIVO

SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

ENTRADAS DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL

Requerimiento de Personal.- La cantidad de personal solicitado para cada actividad.

SALIDAS DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL

Personal Contratado.- Personal que pasa la entrevista con el Gerente y es contratado.

RECURSOS DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Gerente, Administrador, Secretaria.

CONTROLES DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL

Código de Trabajo.- Toda empresa debe registrarse al Código de trabajo.

Política de la Empresa.- Disposiciones internas establecidas para el proceso Selección del Personal.

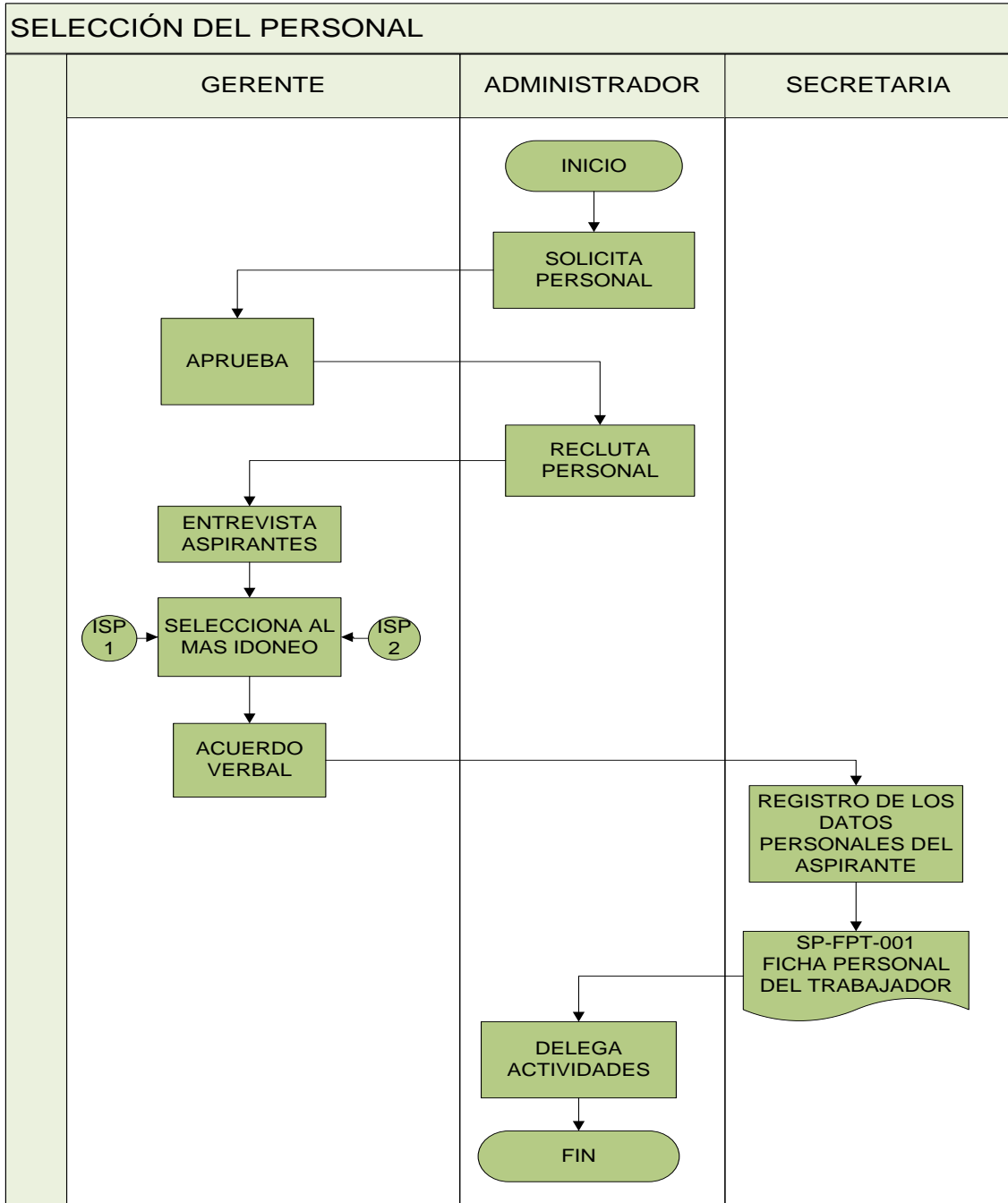
Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	92	De	123
Revisión	0		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	93	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
PROCESO:		ADMINISTRATIVO		CÓDIGO:		PA 1
SUBPROCESO:		SELECCIÓN DEL PERSONAL		CÓDIGO:		PA 1.3
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ISP 1	Productividad	Tasa de personal contratado	Mide la cantidad de personal contratado en el semestre	$\frac{\text{\# de personal seleccionado}}{\text{Total de personal entrevistada}}$	%	Semestral
ISP 2	Cuantitativo	Tasa de personal temporal	Mide la cantidad de personal temporal en la Hacienda	$\frac{\text{\# de personal temporal}}{\text{Total del personal}}$	%	Semestral

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	94	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO: ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: PA 1.
SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL	CÓDIGO: PA 1.3


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicita personal	Producción	Le informa al Gerente sobre algún personal que requiera para el trabajo	Administrador
2	Aprueba	Gerencia	El Gerente aprueba el requerimiento	Gerente
3	Recluta personal	Producción	Recepta las hojas de vida o las recomendaciones y se los envía al Gerente	Administrador
4	Entrevista aspirantes	Gerencia	Hace algunas preguntas a los entrevistados y revisa su CV o recomendación	Gerente
5	Selecciona al más idóneo	Gerencia	Selecciona al que cumpla con los requerimientos del administrador	Gerente
6	Acuerdo Verbal	Gerencia	El Gerente y la persona seleccionada llegan a un acuerdo verbal del horario de trabajo y forma de pago	Gerente
7	Registro de los datos personales	Gerencia	Registro de los datos personales del trabajador en la Ficha personal del trabajador	Secretaria
8	Delega actividades	Producción	El Administrador delega al trabajador las actividades que realizará	Administrador

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA			
	Manual de Procesos	Fecha	01/ Mayo / 2012	
Página		95	De	123
Revisión		0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: ADMINISTRATIVO

CÓDIGO: PA 1.

SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

CÓDIGO: PA1.3

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Aspirantes	Reclutamiento de Personal	El Administrador le solicita personal al Gerente, este le ordena a reclutar personal para entrevistarlos y contratarlos, la secretaria se encarga de llenar las fichas del personal contratado.	Personal de Campo	PC 1 PC 2

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

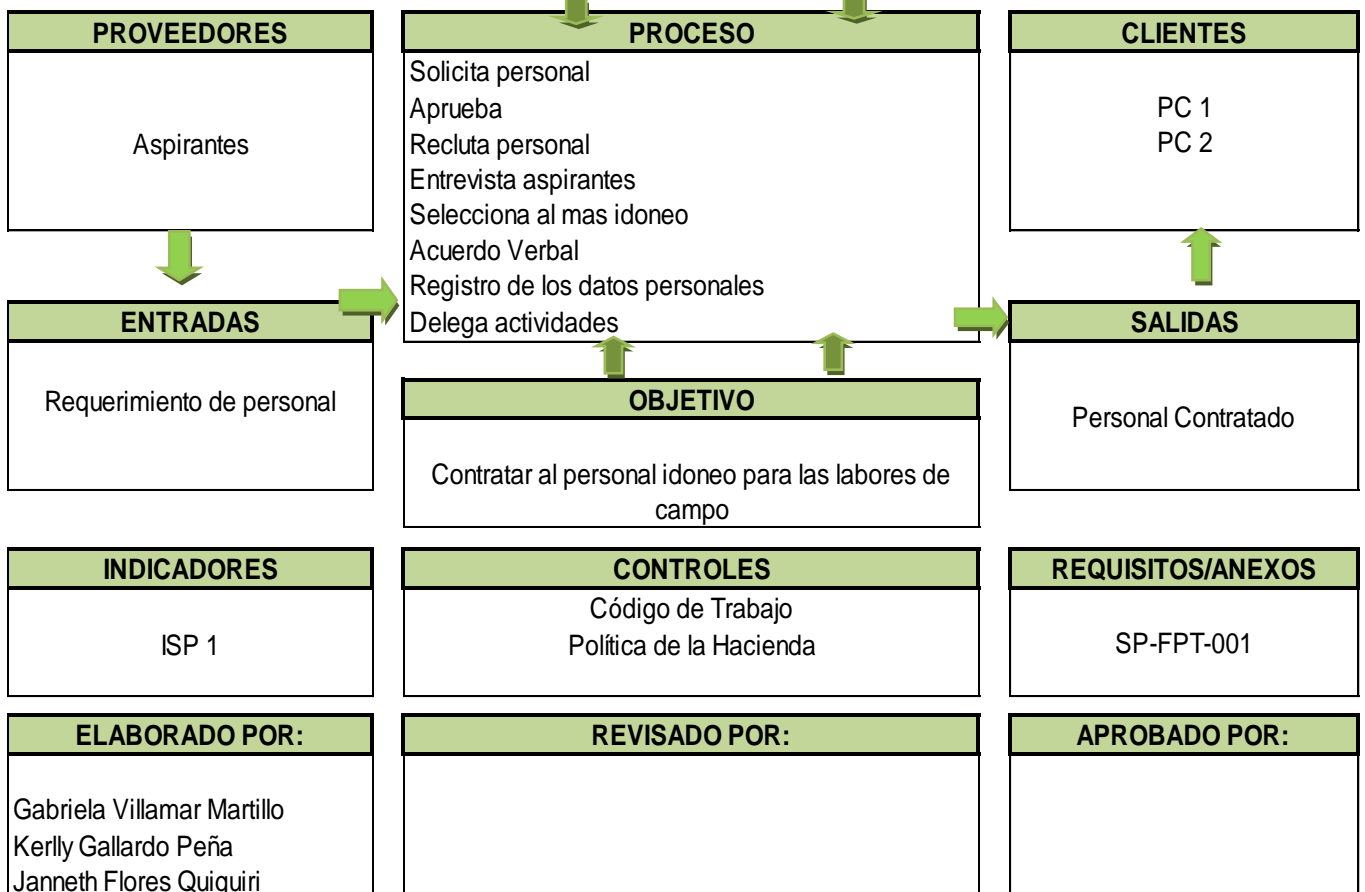
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	96	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	Administrativo	CODIFICACIÓN	P.A 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Selección del Personal	CODIFICACIÓN	P.A 1.3
ALCANCE	Inicia con reclutamiento, acuerdo verbal, registro de datos, delegación de actividades y finaliza con supervisión del trabajo.		

RECURSOS

FÍSICOS	Entrevistas	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Gerente Administrador Asistente de Recursos Humanos		

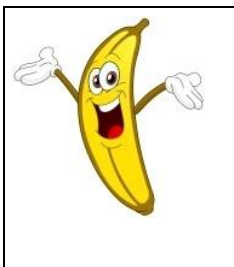


Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	97	De	123
Revisión	0		

PROCESO: ADMINISTRATIVO

SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE NÓMINA

ENTRADAS DEL PROCESO CANCELACIÓN DE NÓMINA

Registro de Asistencia.- Todos los días el administrador elabora un registro de asistencia del personal, donde consta los días trabajados y horas extras.

Nómina.- Con la información del registro de asistencia se elabora la nómina, documento que detalla la cantidad a recibir de cada trabajador.

SALIDAS DEL PROCESO CANCELACIÓN DE NÓMINA

Cancelación de Nómina.- Pago de la nómina del personal.

RECURSOS DEL PROCESO CANCELACIÓN DE NÓMINA

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Gerente, Administrador, Contadora, Secretaria.

CONTROLES DEL PROCESO CANCELACIÓN DE NÓMINA

Código de Trabajo.- Toda empresa debe regirse al Código de trabajo.

Política de la Empresa.- Disposiciones internas establecidas para el proceso Selección del Personal.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

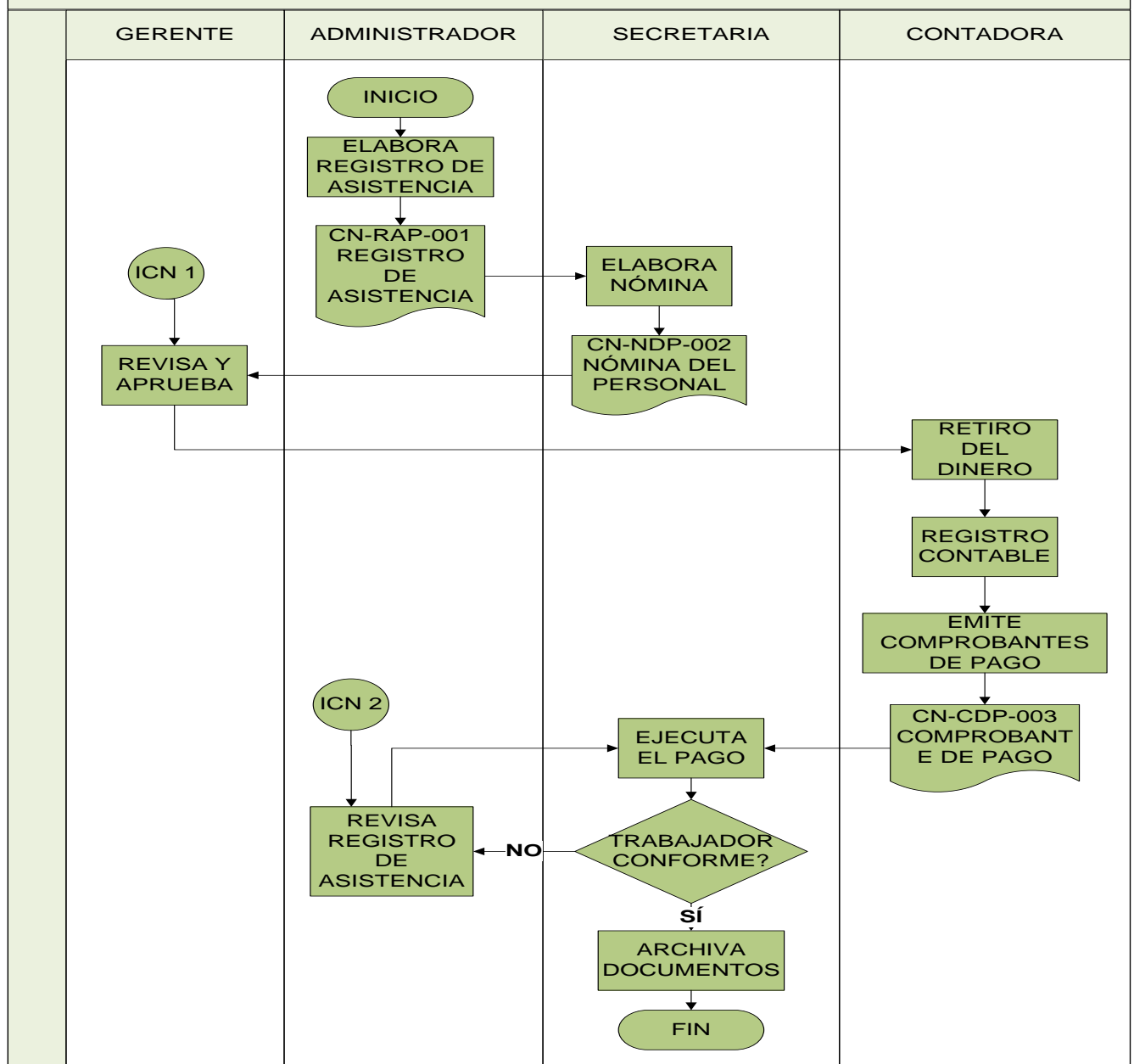


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	98	De	123
Revisión	0		

CANCELACIÓN DE NÓMINA



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	99	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
PROCESO:	ADMINISTRATIVO			CÓDIGO:	PA 1	
SUBPROCESO:	CANCELACIÓN DE NÓMINA			CÓDIGO:	PA 1.4	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICN 1	Eficiencia	Tasa de nómina aprobadas	Mide la cantidad de nóminas aprobadas	$\frac{\text{\# de nóminas aprobadas}}{\text{Total de nóminas}}$	%	Mensual
ICN2	Eficiencia	Tasa de empleados no conformes	Mide la cantidad de empleados que no están conformes con su cálculos de nóminas	$\frac{\text{\# de trabajadores no conformes}}{\text{Total de trabajadores}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	100	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO: ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: PA 1.
SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE NÓMINA	CÓDIGO: PA 1.4


No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elabora registro de asistencia	Producción	Se elabora el registro de asistencia del personal indicando el numero total de días y horas laborados por cada trabajador	Administrador
2	Elabora nómina	Contabilidad	Se elabora los roles tomando en cuenta la asistencia diaria de los trabajadores y las deducciones correspondientes	Secretaria
3	Revisa y Aprueba	Gerencia	El Gerente revisa que esté bien elaborado los roles para su posterior aprobación	Gerente
4	Retiro de dinero del banco	Contabilidad	La contadora elabora un cheque por la cantidad total a pagar con la firma del Gerente, para ser cobrado por el mensajero	Contadora
5	Registro contable	Contabilidad	La asistente contable registra los roles y el retiro del dinero en el sistema contable	Asistente Contable
6	Emite comprobantes de pago	Contabilidad	Se imprime los roles y comprobantes de pago	Asistente Contable
7	Se ejecuta el pago	Contabilidad	La asistente de nómina procede a cancelar el sueldo a cada trabajador	Asistente Contable
8	Revisa registro de asistencia	Producción	Atiende el reclamo del trabajador y compara con el registro de asistencia	Administrador
9	Archivo de documentos	Contabilidad	Se archiva los comprobantes de pago firmados por cada trabajador	Secretaria

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>101</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>			Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	101	De	123	Revisión	0	
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	101	De	123												
Revisión	0														

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: ADMINISTRATIVO

CÓDIGO: PA 1.

SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE NÓMINA

CÓDIGO: PA1.4

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Aspirantes	Reclutamiento de Personal	El Administrador le solicita personal al Gerente, este le ordena a reclutar personal para entrevistarlos y contratarlos, la secretaria se encarga de llenar las fichas del personal contratado.	Personal de Campo	PC 1 PC 2

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

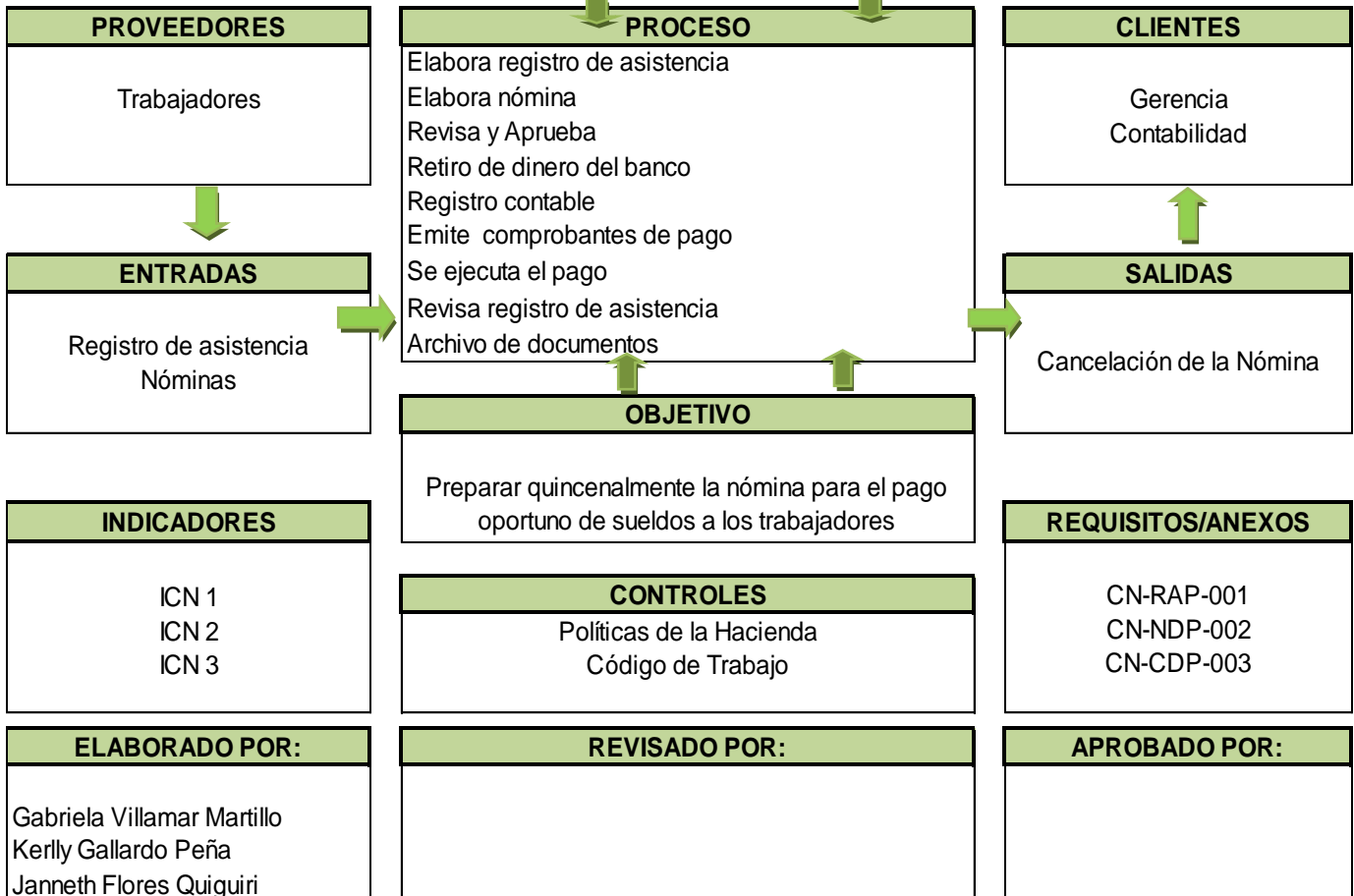
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	102	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO	CODIFICACIÓN	P.A 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO	CANCELACIÓN DE NÓMINA	CODIFICACIÓN	P.A 1.4
ALCANCE	Inicia en el registro de asistencia, elaboración de roles, revisar y aprobar, retiro de dinero del banco, registro contable, emisión de roles y comprobantes de pago, ejecución del pago y finaliza en el archivo de documentos.		

RECURSOS

FÍSICOS	Nóminas, dinero	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Gerente Administrador Contadora Secretaria		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	103	De	123
Revisión	0		

PROCESO: FINANCIERO

SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL

ENTRADAS DEL PROCESO PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Estimación de Ingresos y Gastos.-Con la información recibida de las demás áreas se elabora una estimación de los ingresos y gastos del próximo año.

SALIDAS DEL PROCESO PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Presupuesto.-Documento con el presupuesto elaborado.

RECURSOS DEL PROCESO PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Contadora, Gerente, Asistente contable.

CONTROLES DEL PROCESO PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Políticas de la Empresa.-Disposiciones internas establecidas para el proceso Selección del Personal.

NIIF.-Toda empresa debe regirse a las Normas Internacionales de Información Financiera.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

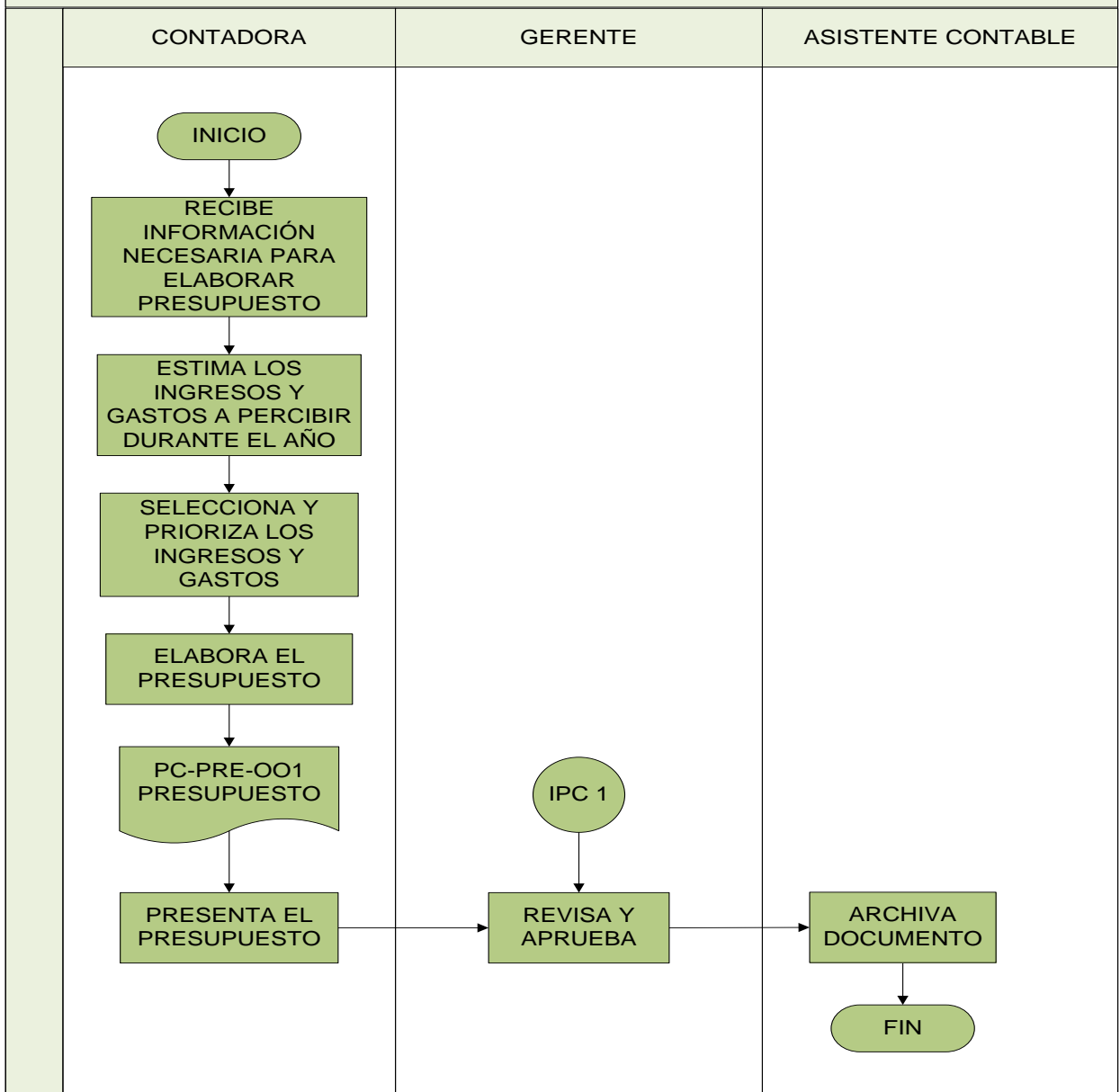


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	104	De	123
Revisión	0		

PLANIFICACIÓN Y CONTROL



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	105	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO FINANCIERO						
PROCESO:		FINANCIERO			CÓDIGO: PA 2	
SUBPROCESO:		PLANIFICACIÓN Y CONTROL			CÓDIGO: PA 2.1	
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IPC 1	Cuantitativo	Presupuesto asignado	Mide la cantidad del presupuesto asignado	$\frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{presupuesto total}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	106	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO FINANCIERO

PROCESO:	FINANCIERO	CÓDIGO: PA 2
SUBPROCESO:	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	CÓDIGO: PA 2.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe información necesaria para elaborar el presupuesto	Contabilidad	Solicita a los jefes de las demás áreas un informe sobre los gastos que se van a incurrir durante el año	Contadora
2	Estima los ingresos y gastos a percibir durante el año	Contabilidad	Realiza un estimado de los ingresos y gastos a percibir durante el año siguiente	Contadora
3	Selecciona y prioriza los ingresos y gastos	Contabilidad	Se seleccionan los ingresos y gastos mas importantes	Contadora
4	Elabora el presupuesto	Contabilidad	Realiza el presupuesto en base al análisis anterior	Contadora
5	Presenta el presupuesto	Contabilidad	El presupuesto es enviado al Gerente	Contadora
6	Revisa y aprueba	Gerencia	Revisa que el presupuesto este correcto	Gerente
7	Archiva documentos	Contabilidad	Archiva el documento	Asistente Contable

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	107	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: FINANCIERO

CÓDIGO: PA 2.

SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL

CÓDIGO: PA 2.1

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Producción Compras Ventas	Información de ingresos y gastos	Contabilidad solicita a las demás áreas información de los ingresos y gastos que se incurrirán en el año los analiza, selecciona los más importantes y elabora el presupuesto, el Gerente lo revisa y aprueba.	Presupuesto	Gerente Trabajadores Proveedores

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

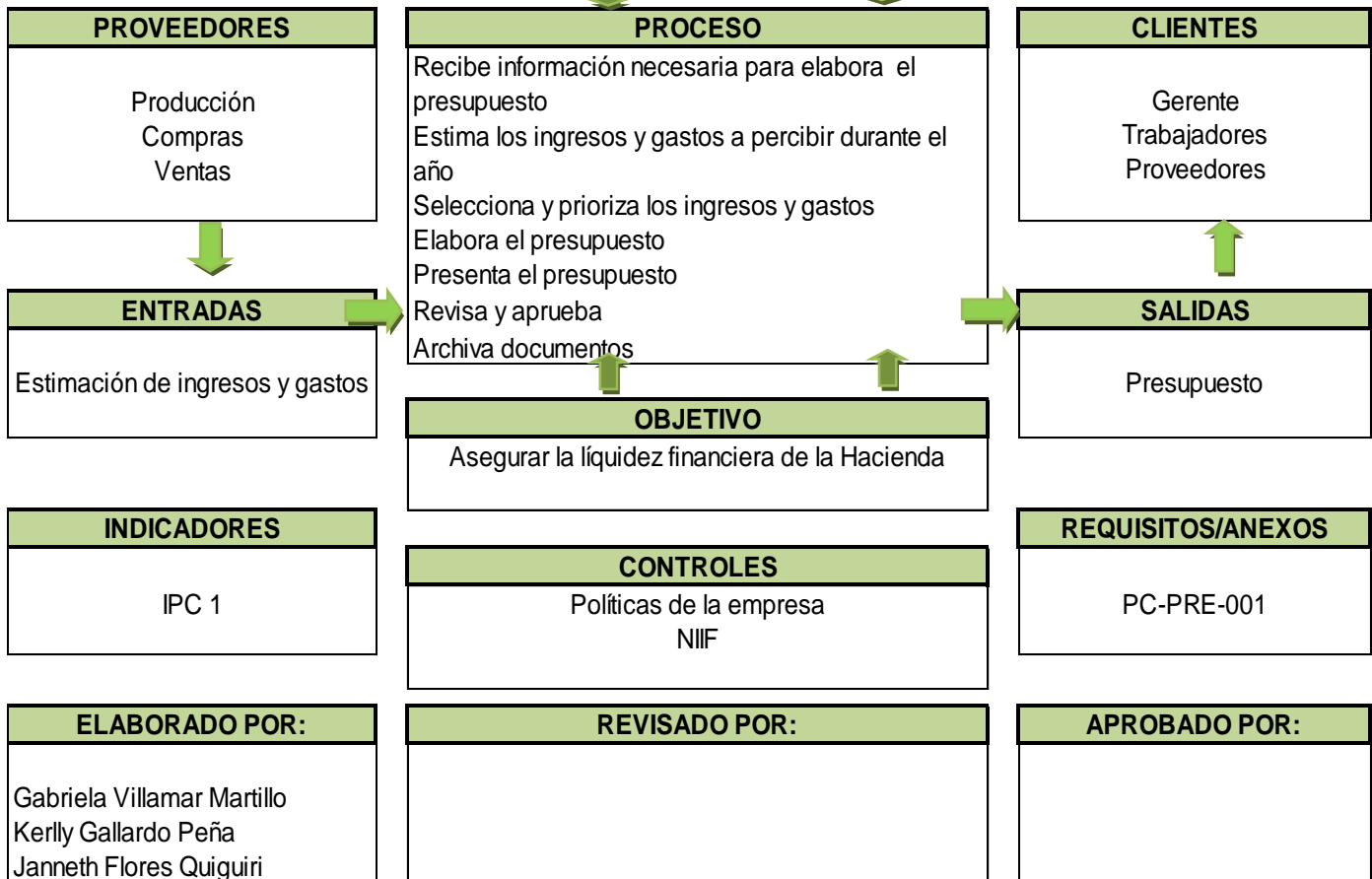
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	108	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	FINANCIERO	CODIFICACIÓN	PA 2
NOMBRE DEL SUBPROCESO	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	CODIFICACIÓN	PA 2.1
ALCANCE	Se inicia en la recepción de la información necesaria y termina con el archivo de documentos		

RECURSOS

FÍSICOS	Computadora, Escritorio, Sumadora	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Contadora Gerente Asistente Contable		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	109	De	123
Revisión	0		

PROCESO: FINANCIERO

SUBPROCESO: CONTABILIDAD

ENTRADAS DEL PROCESO CONTABILIDAD

Información Contable.- Información de los pagos, cobros, nóminas, compras, etc. recibida de las demás áreas que servirán para el registro contable.

SALIDAS DEL PROCESO CONTABILIDAD

Elaboración de Informes.- Informes elaborados por contabilidad tales como formularios tributarios, cuentas por pagar proveedores, ingresos por venta, etc.

Elaboración de Estados Financieros.- Balances, Estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, etc.

RECURSOS DEL PROCESO CONTABILIDAD


Infraestructura Física.- Hacienda Bananera tiene una superficie de 32 hectáreas, con oficina y materiales operarios.

Tecnología de Hardware y Software.- Hacienda Bananera cuenta con 4 computadoras, 1 fax, 1 copiadora, 1 impresora laser y 2 impresoras multifuncionales, 2 teléfonos, programas de computación y programa contable Sistema Administrativo Financiero.

Presupuesto Asignado.- Cantidad de dinero asignado a cada proceso.

Talento Humano.- Gerente, Contadora, Asistente Contable.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>110</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>	Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	110	De	123	Revisión	0			
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	110	De	123												
Revisión	0														

CONTROLES DEL PROCESO CONTABILIDAD

Ley de Régimen Tributario Interno.-Toda empresa debe regirse a la Ley de Régimen Tributario Interno.

Reglamentos de Comprobantes de Venta.-Toda empresa debe regirse a los Reglamentos de Comprobantes de Venta

NIIF.-Toda empresa debe regirse a las Normas Internacionales de Información Financiera.

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	

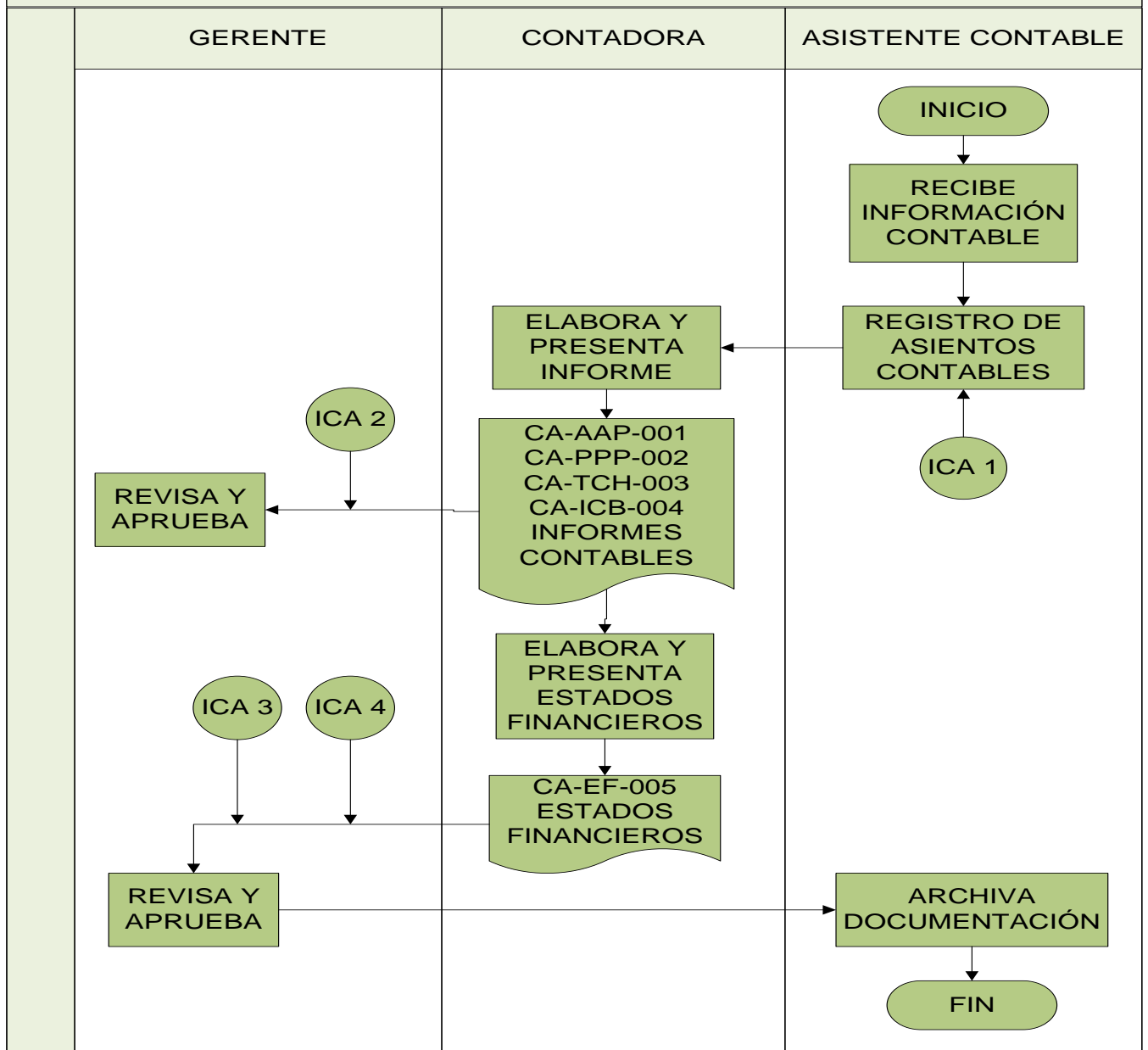


HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	111	De	123
Revisión	0		

CONTABILIDAD



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	112	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO FINANCIERO						
PROCESO:		FINANCIERO		CÓDIGO:		PA 2
SUBPROCESO:		CONTABILIDAD		CÓDIGO:		PA 2.2
TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICA 1	Eficiencia	Tasa de asientos contables erróneos	Mide el porcentaje de asientos que se han registrado con errores	$\frac{\text{Asientos contables erróneos}}{\text{Total de asientos contables}}$	%	Mensual
ICA 2	Eficiencia	Tasa de cheques con errores	Mide la cantidad de cheques mal girados	$\frac{\text{Cheques emitidos con error}}{\text{Total de cheques emitidos}}$	%	Mensual
ICA 3	Financiero	Margen de utilidad bruta	Mide el margen de utilidad que ha tenido la empresa	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	%	Anual
ICA 4	Financiero	Gastos de operación	Mide los gastos de operación incurridos en el año	$\frac{(\text{Gastos de venta} + \text{Gastos administrativos})}{\text{Ventas netas}}$	%	Anual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	113	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO FINANCIERO

PROCESO:	FINANCIERO	CÓDIGO:	PA 2
SUBPROCESO:	CONTABILIDAD	CÓDIGO:	PA 2.2

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe la documentación y verifica los requerimientos legales	Contabilidad	Se recibe la documentación de otras áreas y verifica que estas cumplan con los requisitos legales, es decir, facturas a tiempo, comprobantes de pago, comprobantes de cobro, roles, etc.	Asistente Contable
2	Registro de asientos contables	Contabilidad	La información recibida y verificada se registra en el sistema contable	Asistente Contable
3	Elabora y presenta informes	Contabilidad	Elaboración y presentación de informe de acuerdo con las necesidades de la Hacienda	Contadora
4	Aprobación de informes	Gerencia	Aprueba los informes presentados por la contadora	Gerente
5	Elabora y presenta Estados Financieros	Contabilidad	Elaboración y presentación de los Estados Financieros	Contadora
6	Aprobación de Estados Financieros	Gerencia	Aprueba los Estados Financieros presentados por la contadora	Gerente
7	Archiva documentación	Contabilidad	Archiva la documentación generada	Asistente Contable

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	114	De	123
Revisión	0		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO: FINANCIERO

CÓDIGO: PA 2.

SUBPROCESO: CONTABILIDAD

CÓDIGO: PA 2.2

PROVEEDOR	INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE
Producción Compras Ventas	Información Contable	Contabilidad recibe toda la información contable de las demás áreas, las registra en el sistema contable y se elabora informes y estados financieros.	Informes Contables Estados Financieros	Gerente Trabajadores Proveedores

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

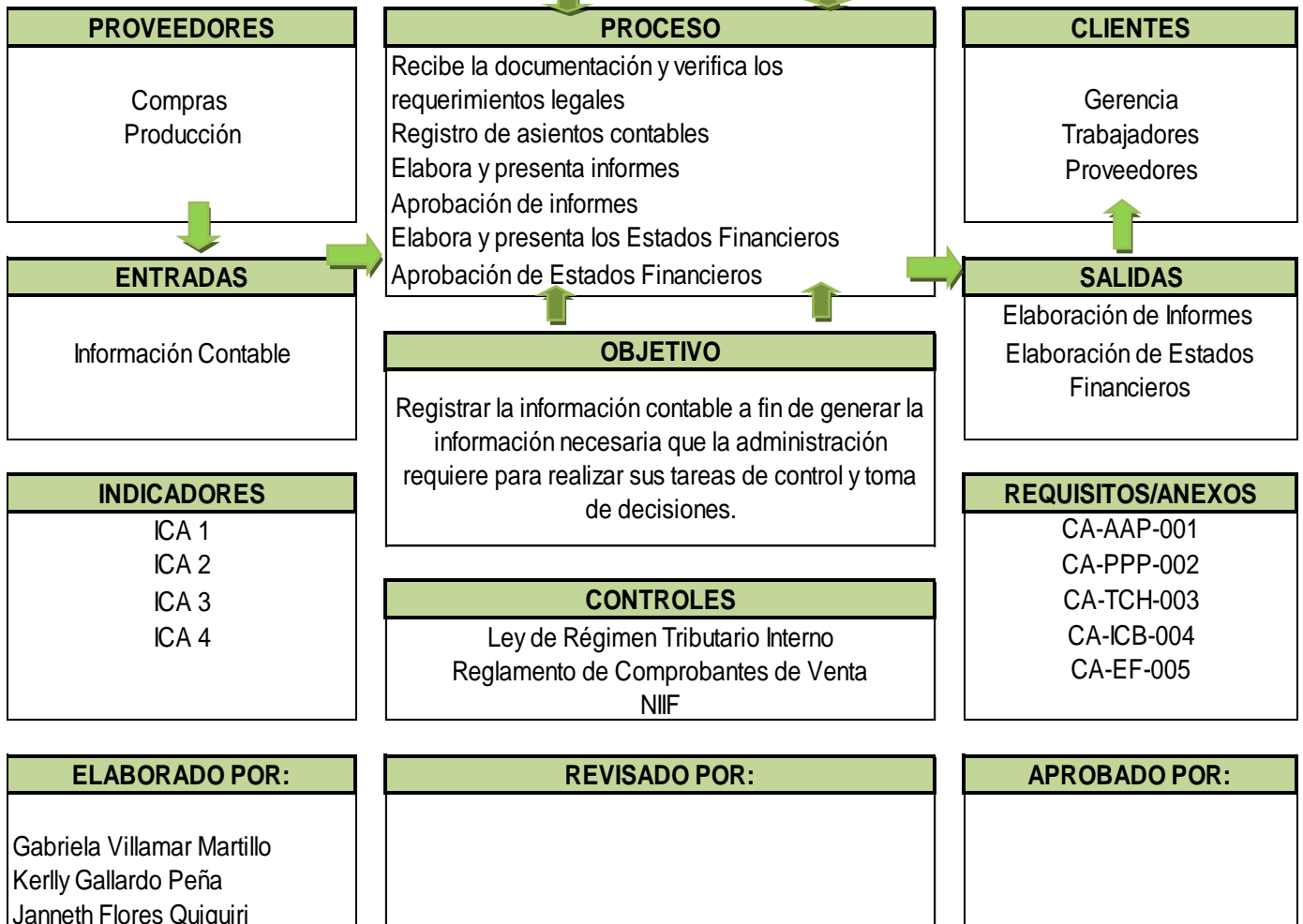
Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	115	De	123
Revisión	0		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	FINANCIERO	CODIFICACIÓN	P.A 2	
NOMBRE DEL SUBPROCESO	CONTABILIDAD	CODIFICACIÓN	P.A 2.2	
ALCANCE	Inicia con la recepción de documentos y finaliza con la aprobación de los Estados Financieros			

RECURSOS

FÍSICOS	Computadora, suministros de oficina	ECONÓMICOS	Presupuesto
RRHH	Gerente Contadora Asistente Contable		



Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	116	De	123
Revisión	0		

ANEXOS DEL MANUAL DE PROCESOS

ANEXO No. M1

FORMATO PROGRAMA DE ENFUNDE Y ENCINTE

HACIENDA BANANERA S.A PROGRAMA DE ENFUNDE Y ENCINTE CC-PEC-008					
Responsable:			Año:		
Área:			Proceso:		
Nº SEMANA	COLOR DE CINTA	TOTAL DE RACIMOS ENFUNDADOS	Nº SEMANA	COLOR DE CINTA	TOTAL DE RACIMOS ENFUNDADOS
1			28		
2			29		
3			30		
4			31		
5			32		
6			33		
7			34		
8			35		
9			36		
10			37		
11			38		
12			39		
13			40		
14			41		
15			42		
16			43		
17			44		
18			45		
19			46		
20			47		
21			48		
22			49		
23			50		
24			51		
25			52		
26					
27					


Elaborado por :	Janeth Flores, Kerly Gallardo, Gabriela Villamar
Autorizado por:	

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0

	HACIENDA BANANERA														
	Manual de Procesos	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">01/ Mayo / 2012</td> </tr> <tr> <td>Página</td> <td>118</td> <td>De</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Revisión</td> <td colspan="3">0</td> </tr> </table>			Fecha	01/ Mayo / 2012			Página	118	De	123	Revisión	0	
Fecha	01/ Mayo / 2012														
Página	118	De	123												
Revisión	0														

**ANEXO No. M3
FORMATO FICHA PERSONAL DEL TRABAJADOR**

HACIENDA BANANERA S.A FICHA PERSONAL DEL TRABAJADOR SP-FPT-001			
Responsable:		Fecha de Ingreso:	
Área:		Proceso:	
DATOS PERSONALES			
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> FOTO </div>	APELLIDOS _____ NOMBRES _____ FECHA DE NACIMIENTO _____ CIUDAD _____ NUMERO DE CEDULA _____ CEDULA MILITAR _____ ESTADO CIVIL _____ INSTRUCCIÓN PRIMARIA _____ INSTRUCCIÓN SECUNDARIA _____ INSTRUCCIÓN SUPERIOR _____ DIRECCION DOMICILIARIA _____ TELEFONO _____ EXPERIENCIA LABORAL _____ REFERENCIAS _____ TELEFONO _____		
Elaborado por :	Janeth Flores, Kerlly Gallardo, Gabriela Villamar		
Autorizado por:			

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri	
Revisado por:	Autorizado por:
VERSIÓN: 1.0	



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	120	De	123
Revisión	0		

ANEXO No. M5 REGISTRO DE INDICADORES

TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
IST 1	Calidad	Tasa de muestras sin irregularidades	Mide la cantidad de muestras de terreno tomadas sin irregularidades	$\frac{\text{\# de muestras ocorrectas}}{\text{Total de muestras tomadas}}$	%	Anual
IST 2	Productividad	Tasa de medidas correctivas aplicadas	Mide la cantidad de medidas correctivas aplicadas	$\frac{\text{Medidas correctivas aplicadas}}{\text{Medidas correctivas propuestas}}$	%	Anual
ISI 1	Efectividad	Tasa de áreas demarcadas	Mide la cantidad de áreas demarcadas	$\frac{\text{Áreas demarcadas}}{\text{Total de áreas.}}$	%	Mensual
ISI 2	Productividad	Tasa de semillas plantadas	Mide la cantidad de semillas plantadas	$\frac{\text{Semillas plantadas}}{\text{Total semillas de banano}}$	%	Mensual
ICC 1	Productividad	Tasa de fertilizantes aplicados	Mide la cantidad de fertilizantes aplicados según lo programado	$\frac{\text{Kg de Fertilizantes aplicados}}{\text{Kg de Fertilizantes programados}}$	%	Mensual
ICC 2	Productividad	Tasa de hojas infectadas	Mide la cantidad de hojas infectadas	$\frac{\text{\# de hojas infectadas}}{\text{Total de hojas}}$	%	Mensual
ICO 1	Efectividad	Tasa de cosecha efectuada	Mide la cantidad de cosecha efectuada en comparación con la programada	$\frac{\text{Cosecha efectuada}}{\text{Cosecha programada}}$	%	Semanal
ICO 2	Productividad	Tasa de cosecha según lotes	Mide la cantidad de cosecha actual por lote en comparación con la cosecha anterior	$\frac{\text{Cosecha actual por lote}}{\text{Cosecha cosecha anterior por lote}}$	%	Semanal

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	121	De	123
Revisión	0		

ANEXO No. M5 REGISTRO DE INDICADORES

TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ISF 1	Efectividad	Tasa de racimos aptos para la exportación	Quantifica el nivel porcentual entre el número de racimos que cumple con los requisitos y el total de los	$\frac{\text{\# de Racimos que cumple con requisitos}}{\text{Total de racimos cosechados}}$	%	Semanal
ISF 2	Efectividad	Tasa de clusters formados	Mide el número de clusters formados según los programados	$\frac{\text{\# de Clusters formados}}{\text{\# de Clusters programados}}$	%	Semanal
IEP 1	Efectividad	Tasa del pesaje de las cajas	Quantifica el nivel porcentual entre el peso obtenido de las cajas y el peso requerido de las mismas	$\frac{\text{Peso de cajas}}{\text{Peso de cajas requerido}}$	%	Semanal
IEP 2	Efectividad	Tasa de palets elaborados	Mide el número de palets elaborados en relación a los esperados	$\frac{\text{\# de Palets elaborados}}{\text{\# de Palets esperados}}$	%	Semanal
IVT 1	Cuantitativo	Contrato firmado	Mide la cantidad de contratos firmados vs la cantidad de contratos negociados	$\frac{\text{Contrato firmado}}{\text{Contrato negociado}}$	%	Mensual
IVT 2	Calidad	Cajas rechazadas	Mide la cantidad de cajas rechazadas	$\frac{\text{Cajas rechazadas}}{\text{Cajas declaradas}}$	%	Mensual
IMA 1	Productividad	Herramientas con mantenimiento	Mide las herramientas que han recibido mantenimiento	$\frac{\text{\# de herramientas que recibieron mantenimiento}}{\text{Total de herramientas}}$	%	Mensual
IMA 2	Productividad	Instalaciones con mantenimiento	Mide las instalaciones que han recibido mantenimiento	$\frac{\text{\# de instalaciones que recibieron mantenimiento}}{\text{Total de instalaciones}}$	%	Mensual
IMA 3	Productividad	Equipos de trabajo con mantenimiento	Mide los equipos que han recibido mantenimiento	$\frac{\text{\# de equipos que recibieron mantenimiento}}{\text{Total de equipos}}$	%	Mensual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	122	De	123
Revisión	0		

ANEXO No. M5 REGISTRO DE INDICADORES

TIPO DE INDICADOR	VARIABLE	NOMBRE DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
ICM 1	Eficiencia	Tasa de solicitudes aprobadas	Mide la cantidad de solicitudes que han sido aprobadas	$\frac{\text{\# de solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes}}$	%	Mensual
ICM 2	Efectividad	Tasa de cotizaciones	Mide la cantidad de cotizaciones que han sido elegidas	$\frac{\text{\# de cotizaciones elegidas}}{\text{Total de cotizaciones}}$	%	Mensual
ICM 3	Calidad	Tasa de productos con fallas	Mide la cantidad de productos despachados que han tenido fallas	$\frac{\text{\# de productos con fallas}}{\text{Total de productos entregados}}$	%	Mensual
ISP 1	Productividad	Tasa de personal contratado	Mide la cantidad de personal contratado en el semestre	$\frac{\text{Personal entrevistado}}{\text{Personal seleccionado}}$	%	Semestral
ISP 2	Cuantitativo	Tasa de personal temporal	Mide la cantidad de personal temporal en la Hacienda	$\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total del personal}}$	%	Semestral
ICN1	Eficiencia	Tasa de nóminas aprobadas	Mide la cantidad de nóminas aprobadas	$\frac{\text{Nóminas aprobadas}}{\text{Total de nóminas}}$	%	Mensual
ICN2	Eficiencia	Tasa de empleados no conformes	Mide la cantidad de empleados que no están conformes con su cálculos de nómina	$\frac{\text{\# de trabajadores no conformes}}{\text{Total de trabajadores}}$	%	Mensual
IPC 1	Cuantitativo	Presupuesto asignado	Mide la cantidad del presupuesto asignado	$\frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto total}}$	%	Annual
ICA 1	Eficiencia	Tasa de asientos contables erróneos	Mide el porcentaje de asientos que se han registrado con errores	$\frac{\text{Asientos Contables erróneos}}{\text{Total de asientos contables}}$	%	Mensual
ICA 2	Eficiencia	Tasa de cheques con errores	Mide la cantidad de cheques mal girados	$\frac{\text{Cheques emitidos con error}}{\text{Total de cheques emitidos}}$	%	Mensual
ICA 3	Financiero	Margen de utilidad bruta	Mide el margen de utilidad que ha tenido la empresa	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	%	Annual
ICA 4	Financiero	Gastos de operación	Mide los gastos de operación incurridos en el año	$\frac{\text{(Gastos de venta + Gastos administrativos)}}{\text{Ventas netas}}$	%	Annual

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0



HACIENDA BANANERA

Manual de Procesos

Fecha	01/ Mayo / 2012		
Página	123	De	123
Revisión	0		

ANEXO No. M6 REGISTROS Y/O ANEXOS

NOMBRE	CÓDIGO
INFORME DEL SUELO	ST-IDS-001
INFORME TOPOGRÁFICO DEL SUELO	ST-ITS-002
INFORME DE MEDIDAS Y DISTANCIAS	SI-IMD-001
PEDIDO DE SEMILLA	SI-PDS-002
ORDEN DE COMPRA	SI-ODC-003
APROBACIÓN DE SIEMBRA	SI-IAS-004
PLAN TENTATIVO DE FERTILIZACIÓN	CC-PTF-001
PROGRAMA DE HERBICIDAS	CC-PDH-002
PLAN TENTATIVO DE FUMIGACIÓN	CC-PTF-003
PROGRAMA DE FUMIGACIÓN	CC-PDF-004
ORDEN DE COMPRA	CC-ODC-005
REPORTE CERO GENTE	CC-RCG-006
PROGRAMA DE ENFUNDE Y CINTAS	CC-PEC-007
ORDEN DE CORTE	CO-ODC-001
DOCUMENTO DE APROBACIÓN	SF-DDA-001
REGISTRO DE PESAJE DE CLUSTERS	EP-RPC-001
REGISTRO DE PESAJE DE CAJAS	EP-RPC-002
REGISTRO DE PALETIZADO	EP-RDP-003
CONTRATO DE VENTA	VT-CDV-001
ORDEN DE CORTE	VT-ODC-002
ORDEN DE TRASLADO	VT-CDT-003
COMPROBANTE DE RECEPCIÓN	VT-CDR-004
SOLICITUD DE MANTENIMIENTO	MA-SDM-001
REGISTRO DE MANTENIMIENTO RECIBIDO	MA-RMR-002
SOLICITUD DE PRODUCTOS REQUERIDOS	CM-SPR-001
ORDEN DE COMPRA	CM-ODC-001
FICHA PERSONAL DEL TRABAJADOR	SP-FPT-001
REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL	CN-RAP-001
NÓMINA DEL PERSONAL	CN-NDP-002
COMPROBANTES DE PAGO	CN-CDP-003
PRESUPUESTO	PC-PRE-001
ABONO A PROVEEDORES	CA-AAP-001
PROVEEDORES PENDIENTES DE PAGO	CA-PPP-002
TOTAL DE CHEQUES GIRADOS	CA-TCH-003
INFORMES DE CONCILIACIONES BANCARIAS	CA-ICB-004
ESTADOS FINANCIEROS	CA-EF-005

Elaborado por: Gabriela Villamar, Kerlly Gallardo Peña, Janneth Flores Quiguiri

Revisado por:

Autorizado por:

VERSIÓN: 1.0