



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Instituto de Ciencias Matemáticas
Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa cuya actividad económica es la producción de Mangos de Exportación ubicada en la provincia del Guayas”

TESINA DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN: Sistema de Gestión por Proceso

Previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Daniela Estefanía Rodríguez Castañeda

Andrea Carolina Romero Menéndez

Guayaquil – Ecuador
2012

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme sabiduría para tomar las mejores decisiones.

A mis Padres y Hermanos, por demostrar que cada paso que dé cuenta.

A mi enamorado Anthony Andrade por su apoyo incondicional.

Andrea Romero por ser una excelente amiga y compañera en la elaboración de este proyecto.

Daniela Rodríguez Castañeda

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de terminar mis estudios universitarios.

A mis padres por sus sacrificios durante todos estos años, a mi hermana y a mi familia, en especial a mi prima María José por acompañarme todos estos años con sus consejos y apoyo incondicional.

A mi amiga y compañera Daniela Rodríguez por su amistad y todo el apoyo brindado.

Andrea Romero Menéndez

DEDICATORIAS

A Dios,

A mis Padres, y

A mis Hermanos.

Daniela Rodríguez Castañeda

A mi familia por estar conmigo siempre, este logro también es de ellos.

Andrea Romero Menéndez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Dalton Geovanny Noboa Macías

Delegado del ICM

Eco. Julio De Alain Aguirre Mosquera

Director de Tesina de Graduación

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesina de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

Daniela Estefanía Rodríguez Castañeda

Andrea Carolina Romero Menéndez

RESUMEN

El presente proyecto contiene el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en el cual se desarrolla una propuesta de mejora continua a los procesos de una empresa dedicada a la producción de mango de Exportación.

Este trabajo se divide en cuatro secciones. En la primera parte se realizó el levantamiento de información, identificando los problemas que afronta la organización definiendo un plan de proyecto en el cual se plantean los objetivos y las hipótesis a cumplirse.

En la segunda sección, se encuentra el marco teórico donde se presentan los conceptos y herramientas que se emplearán para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico y un Sistema de Gestión por Procesos.

En la tercera sección, se presenta la ejecución del proyecto, mediante el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión por Procesos.

Y finalmente, en la cuarta sección se incluye las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
ÍNDICE GENERAL	2
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	13
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	13
1.1.1 Base Legal.....	14
1.1.2 Ubicación	15
1.1.3 Estructura organizacional de PROMANGOS S.A.	16
1.1.4 Giro del Negocio	17
1.1.5 Proceso Productivo de PROMANGOS S.A.	18
1.1.6 Variedades de Mango	20
1.1.6.1 Tommy Atkins.....	20
1.1.6.2 Haden.....	21
1.1.6.3 Kent.....	22
1.1.6.4 Ataulfo	23
1.1.7 Clientes y Proveedores	24
1.1.7.1 Clientes	24
1.1.7.2 Proveedores	24
1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.3 HIPÓTESIS DE LA TESINA.....	27
1.3.1 Hipótesis Central.....	27
1.3.2 Hipótesis Secundarias	27
1.4 OBJETIVOS DE LA TESINA	28
1.4.1 Objetivo General	28

1.4.2	Objetivos Específicos.....	28
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....		29
2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	29
2.1.1	Visión Organizacional	30
2.1.1.1	Como Formular La Visión Organizacional De Una Empresa.....	30
2.1.2	Misión Organizacional.....	31
2.1.2.1	Como Formular La Misión Organizacional De Una Empresa.....	31
2.1.3	Objetivos Organizacionales.....	32
2.1.4	Políticas Organizacionales	32
2.2	LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	33
2.2.1	Cadena de valor.....	33
2.2.1.1	Actividades de la Cadena de Valor	34
2.2.1.1.1	Actividades de desarrollo	34
2.2.1.1.2	Actividades de Apoyo.....	35
2.2.2	Proceso.....	37
2.2.2.1	Elementos De Un Proceso	38
2.2.3	Mapa de Procesos	39
2.2.4	Diagrama de Flujos.....	40
2.2.4.1	Definición	40
2.2.4.2	Características De Un Diagrama De Flujo	41
2.2.4.3	Importancia Del Diagrama De Flujo.....	41
2.2.4.4	Ventajas Del Diagrama De Flujo.....	42
2.2.4.5	Simbología Y Significado Del Diagrama De Flujos	42
2.2.5	Análisis de Valor Agregado.....	43
2.2.5.1	Actividades Que Agregan Valor	44
2.2.5.2	Actividades Que No Agregan Valor	45
2.3	INDICADORES DE GESTIÓN.....	46
2.3.1	¿Qué es un indicador?.....	46

2.3.2	Definición de Indicadores de Gestión.....	46
2.3.3	Objetivos de los Indicadores de gestión.....	46
2.3.4	Importancia de los Indicadores de gestión	47
2.4	ANÁLISIS FODA.....	47
2.5	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	49
2.6	LA RUTA DE LA CALIDAD	50
2.6.1	Definición.....	50
2.6.2	Objetivos de la ruta de la calidad	51
2.6.3	Origen de la ruta de la calidad	51
2.6.4	Ciclo de Deming PDCA.....	51
2.6.5	PASOS PARA IMPLEMENTAR LA RUTA DE LA CALIDAD	52
2.6.5.1	Paso 1: Definir el Proyecto	52
2.6.5.2	Paso 2: Describir la Situación Actual.	55
2.6.5.3	Paso 3: Analizar hechos y datos para aislar las causas de raíz.	55
2.6.5.4	Paso 4: Establecer acciones para eliminar las causas de raíz.	56
2.6.5.5	Paso 5: Ejecutar las acciones establecidas.	56
2.6.5.6	Paso 6: Verificar los resultados.	56
2.6.5.7	Paso 7: Estandarizar.	57
2.6.5.8	Paso 8: Documentar y definir nuevos proyectos.	57
2.6.6	Manual de Procesos	58
2.6.6.1	¿Qué es Un Manual?.....	58
2.6.6.2	Definición de Manual de Procesos	58
2.6.6.3	Ventajas del Manual de Procesos	59
CAPÍTULO 3: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....		60
3.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	60
3.1.1.	Direccionamiento Estratégico de la Organización	61
3.1.1.1.	Visión de Promangos S.A.....	61
3.1.1.2.	Misión de Promangos S.A.	61

3.1.1.3.	Objetivos de PROMANGOS S.A.	62
3.1.1.4.	Políticas de Promangos S.A.	63
3.2.	CADENA DE VALOR	65
3.3.	MAPA DE PROCESOS	66
3.4.	LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS	67
3.4.1.	Procesos claves de PROMANGOS S.A.	67
3.4.2.	Procesos de apoyo de PROMANGOS S.A.	68
3.5.	RECONOCIMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS	68
3.6.	PROPUESTA DE UNA PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CON UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	69
3.6.1.	Estudio de los Procesos de PROMANGOS S.A.	70
3.6.1.1.	ANÁLISIS DEL PROCESO DE COSECHA	71
3.6.1.1.1.	Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Cosecha de PROMANGOS S.A.	71
3.6.1.1.2.	Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Cosecha de PROMANGOS S.A.	72
3.6.1.1.3.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Cosecha de PROMANGOS S.A.	73
3.6.1.1.4.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Cosecha de PROMANGOS S.A.	74
3.6.1.1.5.	Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cosecha de PROMANGOS S.A.	75
3.6.1.2.	Análisis Del Proceso De Siembra, Riego Y Ferti-Riego De Promangos S.A.	76
3.6.1.2.1.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.	76
3.6.1.2.2.	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.	77
3.6.1.2.3.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.	78
3.6.1.2.4.	Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.	79

3.6.1.2.5. Cuadro Comparativo Del Análisis De Valor Agregado Del Proceso De Siembra, Riego Y Ferti-Riego De PROMANGOS S.A.....	80
3.6.1.3. Análisis Del Proceso Control Fitosanitario Y Nutrición Foliar De Promangos S.A.....	81
3.6.1.3.1. Diagrama De Flujo De La Situación Actual Del Proceso Control Fitosanitario Y Nutrición Foliar De PROMANGOS S.A.	81
3.6.1.3.2. Diagrama De Flujo De La Situación Mejorada Del Proceso Control Fitosanitario Y Nutrición Foliar De PROMANGOS S.A.	82
3.6.1.3.3. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Actual Del Proceso Control Fitosanitario Y Nutrición Foliar De PROMANGOS S.A.	83
3.6.1.3.4. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso Control Fitosanitario Y Nutrición Foliar De PROMANGOS S.A.	84
3.6.1.3.5. Cuadro Comparativo Del Análisis De Valor Agregado Del Proceso Control Fitosanitario Y Nutrición Foliar De PROMANGOS S.A.	85
3.6.1.4. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso De Análisis Del Suelo De Promangos S.A.....	86
3.6.1.4.1. Análisis Grafico De La Situación Mejorada Del Proceso De Análisis Del Suelo De PROMANGOS S.A.	87
3.6.1.5. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso De Control De Malezas De Promangos S.A.	88
3.6.1.5.1. Análisis Grafico De La Situación Mejorada Del Proceso De Control De Malezas De PROMANGOS S.A.	89
3.6.1.6. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso De Poda De Promangos S.A.....	90
3.6.1.6.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso de Poda de PROMANGOS S.A.	91
3.6.1.7. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso De Transporte Y Venta De Promangos S.A.	92
3.6.1.7.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso de Transporte y Venta de PROMANGOS S.A.	93
3.6.1.8. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso De Contabilidad De Promangos S.A.	94

3.6.1.8.1. Análisis Grafico De La Situación Mejorada Del Proceso De Contabilidad De Promangos S.A.	95
3.6.1.9. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso De Logística De Promangos S.A.	96
3.6.1.9.1. Análisis Grafico De La Situación Mejorada Del Proceso De Logística De Promangos S.A.	97
3.6.1.10. Análisis Del Valor Agregado De La Situación Mejorada Del Proceso Selección Y Contratación De Promangos S.A.	98
3.6.1.10.1. Análisis Grafico De La Situación Mejorada Del Proceso Selección Y Contratación De Promangos S.A.	99
3.7. PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS.	100
3.7.1. Indicadores o Estándares de Gestión de los Procesos De Promangos S.A.	101
3.8. ANÁLISIS FODA.	102
3.9. PROBLEMAS GLOBALES ENCONTRADOS	104
3.10. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA	105
3.10.1. Problemas Encontrados Para Su Posterior Solución.	106
3.10.2. Causas De Alto Impacto	110
3.10.2.1. Causa # 1: No Se Realizan Evaluaciones Al Personal.	110
3.10.2.2. Causa # 2: Indumentaria Incomoda.	111
3.10.2.3. Causa # 3: Mala Organización Logística.	112
3.11. MANUAL DE PROCESOS	113
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
4.1 Conclusiones	115
4.2 Recomendaciones	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119

ANEXOS	121
Anexo # 1: Formatos utilizados para la descripción de las Actividades de los Procesos.....	122
Anexo # 2: Formato Utilizado para ver la caracterización de los procesos.	123
Anexo # 3: Formato Utilizado para Elaborar los diagramas de cada proceso.....	124
Anexo # 4: Formatos Utilizados para la Descripción de los procesos.....	125
Anexo # 5: Matriz de priorización de los procesos.....	126
Anexo # 6: Listados de registros Utilizados.....	127
Anexo # 7: Desarrollo de la pulpa del Mango.....	128
Anexo # 8: Mapa de La Hacienda Promangos S.A.....	129
Anexo # 9 Fotografías de La Hacienda Promangos S.A.....	130
Anexo # 11: Manual de Procesos de La Empresa Promangos S.A.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entrada a la Hacienda PROMANGOS S.A.	15
Figura 2. Estructura Organizacional de PROMANGOS S.A.	16
Figura 3. Tommy Atkins.....	20
Figura 4. Haden.....	21
Figura 5. Kent.....	22
Figura 6. Ataulfo	23
Figura 7. Principales proveedores PROMANGOS S.A.	24
Figura 8. Cadena de Valor.....	37
Figura 9. Representación de un proceso	38
Figura 10. Ejemplo de un mapa de procesos.....	40
Figura 11. Simbología del Diagrama de Flujo	43
Figura 12. Actividades que agregan valor.....	44
Figura 13. Actividades que no agregan valor.....	45
Figura 14. Análisis FODA	48
Figura 15. Diagrama de Causa y Efecto	50
Figura 16. Pasos de la Ruta de la Calidad	52
Figura 17. Planeación del trabajo mediante las 5w y 2 H.....	53
Figura 18. Cadena de Valor de PROMANGOS S.A.	65
Figura 19. Mapa de Procesos de PROMANGOS S.A.	66
Figura 20. Diagrama de Flujo del Proceso actual de Cosecha.....	71
Figura 21. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Cosecha	72
Figura 22. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de cosecha	75
Figura 23. Analisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de cosecha	75
Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Siembra, Riego y Ferti-riego	76
Figura 25. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Siembra, riego y Ferti-riego....	77
Figura 26. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Siembra, Riego y Ferti-riego	80
Figura 27. Analisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Siembra, Riego y Ferti-riego	80
Figura 28. Diagrama de Flujo del Proceso Actual Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	81
Figura 29. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	82

Figura 30. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar.....	85
Figura 31. Analisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	85
Figura 32. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Analisis del Suelo	87
Figura 33. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Analisis del Suelo	87
Figura 34. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Control de Malezas	89
Figura 35. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Control de Malezas	89
Figura 36. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Poda	91
Figura 37. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Poda	91
Figura 38. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Transporte y Venta	93
Figura 39. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Transporte y Venta	93
Figura 40. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Contabilidad.....	95
Figura 41. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Contabilidad	95
Figura 42. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Logística	97
Figura 43. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Logística ..	97
Figura 44. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Selección y Contratación	99
Figura 45. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Selección y Contratación	99
Figura 46. Diagrama de Causa y Efecto - Resistencia al cambio.....	107
Figura 47. Diagrama de Causa y Efecto - Falta de coordinación en la entrega del producto	108
Figura 48. Diagrama de Causa y Efecto - Falta de Asesoría Técnica	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perspectivas estratégicas de PROMANGOS S.A.	62
Tabla 2. Procesos Claves de PROMANGOS S.A.	67
Tabla 3. Procesos de Apoyo de PROMANGOS S.A.	68
Tabla 4. Ponderación de procesos críticos.	68
Tabla 5. Calificación de Procesos Críticos	69
Tabla 6. Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Cosecha.....	73
Tabla 7. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Cosecha.....	74
Tabla 8. Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Siembra, riego y Ferti-riego	78
Tabla 9. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Siembra, riego y Ferti-riego	79
Tabla 10. Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	83
Tabla 11. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	84
Tabla 12. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Análisis del Suelo	86
Tabla 13. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Control de Malezas ...	88
Tabla 14. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Poda.....	90
Tabla 15. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Transporte y Venta....	92
Tabla 16. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Contabilidad	94
Tabla 17. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Logística.....	96
Tabla 18. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado Selección y Contratación	98
Tabla 19. Indicadores de Gestión de los procesos de PROMANGOS S.A.....	101
Tabla 20. Resultados del Análisis de los Procesos Críticos	106
Tabla 21. Causas de Alto Impacto	109
Tabla 22. Causa # 1: No se realizan evaluaciones al personal.	110
Tabla 23. Causa # 2: Indumentaria Incomoda.	111
Tabla 24. Causa # 3: Mala Organización Logística	112

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un cambiante entorno empresarial. Las estructuras funcionales utilizadas hasta ahora, han quedado de lado pues no responden a la dinámica del medio competitivo que cada día exige un mayor grado de tecnificación y estandarización de todas las actividades de la empresa.

Un Sistema de Gestión por Procesos permite desarrollar un sistema completo de evaluación. La realización de este proyecto se basa en la necesidad de conocer la situación real de la empresa; del diseño de un Manual de Procesos, para definir y documentar las actividades que se realizan en los procesos, precisando la secuencia lógica, lo que contribuye a una mejor distribución de los recursos, de modo que se potencie el trabajo para satisfacer a los clientes, tanto internos como externos, y así cumplir los objetivos propuestos.

La propuesta de este proyecto ha sido planteada en base a nuestros conocimientos adquiridos durante toda la vida académica y la carrera de Ingeniera en Auditoria y Contaduría Pública.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La escritura de constitución fue inscrita en el Registro Mercantil del 23 de Julio de 1991 con domicilio principal en el Cantón Pedro Carbo siendo su actividad principal la agricultura, dedicándose al cultivo y producción de mangos para comercializarlas con exportadoras.

Todas las acciones de PROMANGOS S.A. se ejecutan sobre la base de un solido marco ético y moral.

Al principio la empresa era consideradamente mediana, actualmente la empresa consta de 30 empleados en oficinas y aproximadamente 300 agricultores y supervisores en hacienda.

1.1.1 Base Legal

PROMANGOS S.A. registró la escritura públicamente ante el Notario el 11 de junio de 1991 y en cumplimiento a lo que dispone el artículo segundo de la Resolución dictada por el Subintendente de Compañías de Guayaquil el mismo día aprueban su constitución. Posteriormente quedo inscrito en la ciudad de Guayaquil el 23 de Julio de 1991 en el Registro Mercantil.

El domicilio principal y su centro de operación está ubicado en el cantón Pedro Carbo, Km 7.5 en el Recinto Zamora.

El capital social de la compañía está dividido entre sus accionistas en acciones ordinarias y nominativas suscritas ya sea por el Presidente o Gerente. Las Juntas Generales son ordinarias y extraordinarias, reuniéndose en cualquier época del año en que fueron convocadas.

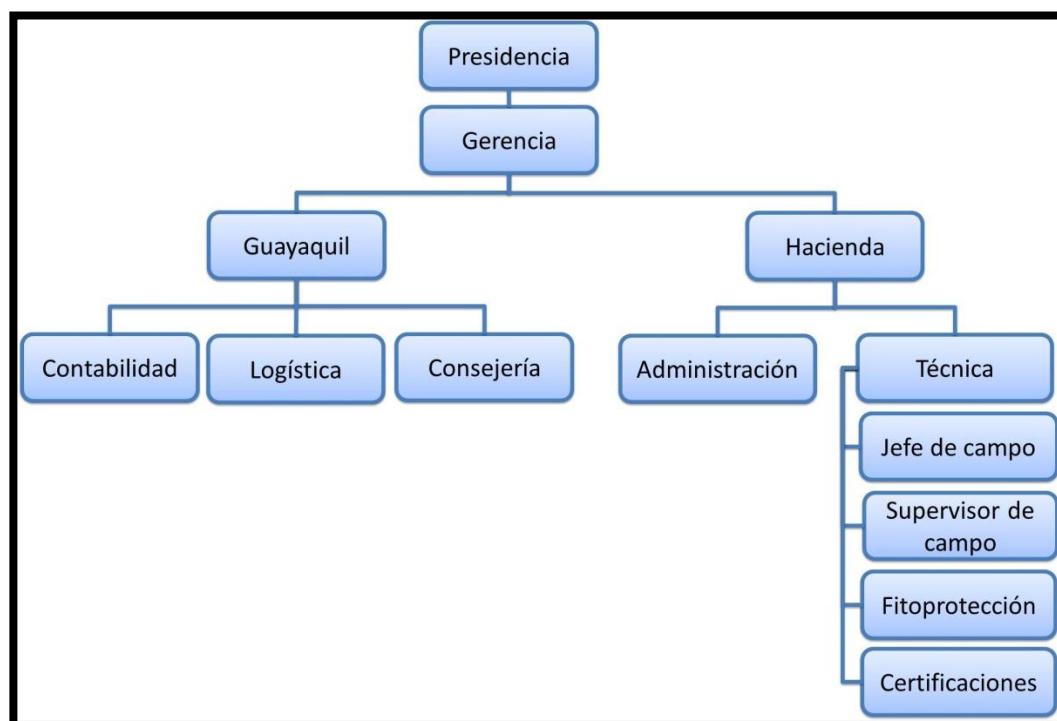
1.1.2 Ubicación

PROMANGOS S.A. se encuentra ubicada en la Hcda. Pedro Carbo - Recinto Zamora Km 7.5 de la provincia del Guayas.



Figura 1. Entrada a la Hacienda PROMANGOS S.A.

1.1.3 Estructura organizacional de PROMANGOS S.A.



Fuente: PROMANGOS S.A

Figura 2. Estructura Organizacional de PROMANGOS S.A.

PROMANGOS S.A. cuenta con una estructura organizativa definida, en general trabajan 50 personas fijas en el área de la Hacienda, sin embargo en la época de cosecha este número aumenta a casi 200 personas. El área administrativa en Guayaquil cuenta con 10 personas, número fijo durante todo el año.

Si bien PROMANGOS S.A. cuenta con alta rotación de su personal de producción, se podría deducir que el personal conoce su trabajo ya que es gente del campo, no tiene un conocimiento técnico del proceso, pero si un conocimiento empírico fruto de los años de experiencia. Por lo tanto, el hecho de que no existan instrucciones fijadas por escrito sumado a su alta rotación de personal significa una pérdida de eficiencia y productividad en la Hacienda.

1.1.4 Giro del Negocio

PROMANGOS S.A., es una Compañía Productora y Comercializadora de Mangos. Desde 1991 se dedica a la producción de Mangos. Cuenta con producción propia. Las variedades que se producen son: Tommy Atkins, Haden, Kent, Ataulfo.

PROMANGOS S.A., cumpliendo con las Buenas Prácticas Agrícolas, Programas de Monitoreo y Trampeo de la Fruta en las plantaciones, crece en el mercado, lo cual permite que cada año se ubique en lugares importantes en las Producciones de mangos en el Ecuador, por lo que la empresa está calificada internacionalmente por GLOBAL GAP IFA en

la que certifican que la empresa está dentro de los parámetros técnicos y administrativos para el manejo y producir mango de exportación.

1.1.5 Proceso Productivo de PROMANGOS S.A.

PROMANGOS S.A. cuenta con 224 hectáreas para la producción del mango anualmente las cuales estas sectorizadas por cada variedad de mango.

Tenemos un primer periodo en el año comprendido entre el mes de mayo a junio en el cual tenemos las actividades de:

- Abonamiento del terreno y plantaciones.
- Podamiento de las plantaciones para la floración.
- Acondicionamiento de los canales de riego.

Como un segundo periodo tenemos los meses de julio a septiembre en los cuales tenemos las siguientes actividades:

- Labores de floración del árbol.
- Aplicación de abonos con asesoramiento.
- Recolección de muestras de frutos para el análisis de plagas.

Un tercer periodo que constituyen los meses de octubre a febrero se realizan las labores de cosecha del fruto las cuales son:

- Contratación de personal para la recolección de mangos
- Muestreo de frutas para su análisis de madurez fisiológica mínima y análisis de palatabilidad
- Cosecha de frutos de acuerdo a la tabla de calibración y madurez.

Y finalmente como un último periodo es el comprendido entre febrero y mayo, meses en los cuales se prepara el terreno nuevamente para el ciclo de producción.

1.1.6 Variedades de Mango¹

1.1.6.1 Tommy Atkins

Es originaria de la Florida, supuestamente del Haden. Es una fruta de 13 cm de largo y 450 a 700 gramos de peso, con forma ovoide a casi redonda, color con base morado a rojizo, bastante resistente a los daños mecánicos debido a la cáscara gruesa, carece de fibra, tiene buen sabor y de pulpa jugosa.



Figura 3. Tommy Atkins

¹ Fundación Mango Ecuador

1.1.6.2 Haden

Es una de las más antiguas de Florida, que se originó de la variedad “Mulgoba”. Es una fruta grande de 14 cm. de largo y 400 a 600 gramos de peso, de forma ovoide, redondeada con fondo de color amarillo, sobre color rojizo con numerosas lenticelas de color blanco. La pulpa es jugosa, casi sin fibra con sabor ligeramente ácido y de buena calidad.



Figura 4. Haden

1.1.6.3 Kent

Se originó de la variedad “Brooks”, la que a su vez provino de la variedad “Sandersha”. Es una fruta grande que llega a 13 cm ó más de longitud, con un peso promedio de 680 gramos. Tiene una forma ovoide, más bien llena y redondeada con color base verde amarillento y sobre color rojo oscuro, numerosas lenticelas pequeñas y amarillas, Además, tiene pulpa jugosa, sin fibra, rica en dulce y calidad de muy buena a excelente.



Figura 5. Kent

1.1.6.4 Ataulfo

Es una fruta pequeña que llega a 13 cm ó más de longitud, con un peso promedio de 170 a 340 gramos. Tiene una forma ovalada y aplanada con color base amarilla y delgada. Además, es de textura dulce y suave.



Figura 6. Ataulfo

1.1.7 Clientes y Proveedores

1.1.7.1 Clientes

El principal cliente de PROMANGOS S.A. es la exportadora DUREXPORTA S.A la cual le da un tratamiento hydrotérmico a la fruta que va con destino a Estados Unidos y Europa.

1.1.7.2 Proveedores

Los principales proveedores de PROMANGOS S.A. son los siguientes:

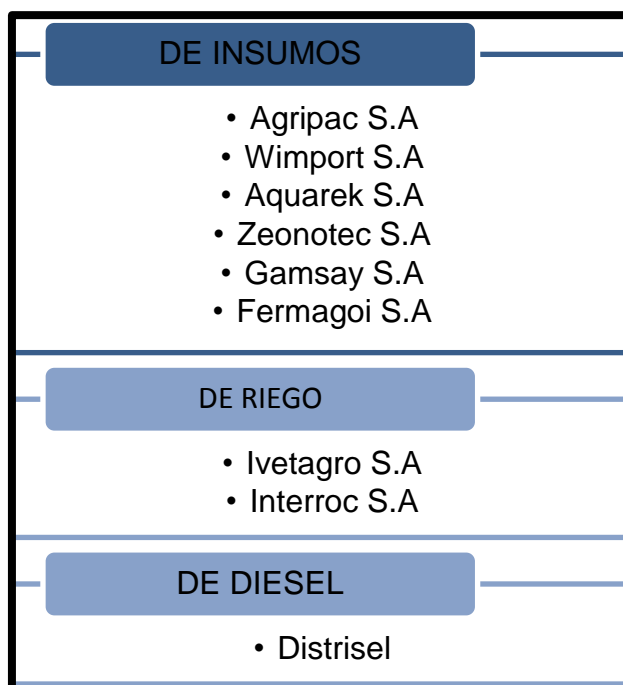


Figura 7. Principales proveedores PROMANGOS S.A.

1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mango es conocido en la actualidad como uno de los 3 o 4 frutos tropicales más finos, gracias a la gran aceptación que existe en las personas por este tipo de frutas se optó por la cultivación.

PROMANGOS S.A. es una empresa que se dedica a la producción de mangos de distintas variedades los cuales se entregan a DUREXPORTA para su preparación y posterior exportación.

Actualmente PROMANGOS S.A. no posee competidores directos en el mercado interno ya que existen varias haciendas del sector que pertenecen a un mismo grupo de inversionistas el cual es propietario de la planta de empaque y exportación DUREXPORTA. Siendo sus mayores competidores los países de Brasil, Perú y en los últimos años Colombia.

En la práctica cotidiana PROMANGOS S.A. posee documentos y procesos establecidos como misión, visión, objetivos, manuales de procesos, etc. pero lamentablemente son poco difundidos a sus empleados, haciendo que para ellos sea todo desconocido y nuevo. Esto a la larga provocaría resistencia al cambio ya que si no se cuenta con la debida inducción al empleado no servirá de nada querer estar a la altura de grandes

exportadoras de esta preciada fruta exótica; otro aspecto que se deriva de esta situación es el trato inadecuado de la fruta en su proceso de recolección, teniendo como consecuencia una mayor cantidad de producto rechazado.

Los cambios climáticos ocurridos en los últimos años han variado drásticamente por lo que una de las principales consecuencias de la que se ha visto afectada la empresa es la sobreproducción de mango que al no cumplir los requisitos mínimos de exportación es obligada a ser vendida en el mercado nacional lo cual muchas ocasiones se pierde en el campo.

Además de no poseer indicadores que determinaran la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos de la empresa.

Es por tal motivo que Diseñaremos un Sistema de Gestión por procesos, que ayudara a la empresa PROMANGOS S.A. a mantenerse en un alto estatus brindando así un producto apto y que cumpla con las expectativas de sus consumidores.

1.3 HIPÓTESIS DE LA TESINA

1.3.1 Hipótesis Central

El diseño de un Sistema de Gestión por procesos le ayudara a PROMANGOS S.A. a lograr mayor eficiencia y eficacia en el mercado en el cual compite.

1.3.2 Hipótesis Secundarias

- Con este nuevo sistema se podrá establecer nuevos controles en las áreas fundamentales de la empresa.
- Aplicando la herramienta del ciclo de Deming ayudará a la empresa a seguir el camino necesario para lograr sus expectativas.
- Los indicadores aportaran a PROMANGOS S.A. la información necesaria para medir su funcionamiento
- Con los procesos mejorados y propuestos se optimizará su producción.

1.4 OBJETIVOS DE LA TESIS

1.4.1 Objetivo General

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una empresa dedicada a la producción de mangos que permitirá lograr y renovar constantemente sus objetivos, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer los principios de la gestión como herramienta para alcanzar la efectividad en el trabajo.
- Desarrollar los procesos, procedimientos y demás requisitos para el diseño del Sistema.
- Adaptar los procesos administrativos de la organización según los parámetros del Sistema de Gestión por procesos.
- Calcular parámetros e indicadores de gestión, que permitan el desarrollo del ciclo de mejora continúa.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO²

Es una metodología que se establece en una empresa para analizarla por medio del proceso de “planeación estratégica”, el cual incluye el estudio de las estrategias de mercado, corporativa y operativa; y en base a estos resultados se logra saber cómo está posicionada y con qué recursos se cuenta en la organización para así poder fijar las estrategias que la llevaran al éxito y a la excelencia.

² Universidad Cesar Vallejo “Direccionamiento Estratégico”

2.1.1 Visión Organizacional

La visión organizacional es el anhelo de la empresa, lo que se quiere llegar a ser dentro del mercado en el que labora, tiene que ser elaborada por la o las personas que dirigen la empresa para así compartirla con todos los empleados y que sus acciones y objetivos sean dirigidos hacia allá.

2.1.1.1 Como formular la visión organizacional de una empresa

Para formular una visión esta debe ser medible y no muy pretenciosa ya que los empleados se desmotivarían fácilmente sin el direccionamiento adecuado. Para formularla correctamente se debería analizar las siguientes situaciones:

- La situación general de la organización dentro de un mínimo de cinco años.
- Los productos o servicios que ofrece la empresa.
- Los colaboradores internos de la empresa.
- Los valores, acciones importantes de la empresa
- La relación con sus clientes externos y como se ve la empresa para ellos.

2.1.2 Misión Organizacional

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿cuál es la razón de ser de la organización? La cual engloba a que clientes está enfocado, cuáles son las necesidades que satisfacen y cuales son los productos que ofrecen es decir todo lo que encierra la organización; para que sirva de punto de referencia a todos los miembros de la organización actúen de acuerdo a este punto de vista.

2.1.2.1 Como formular la misión organizacional de una empresa

Para formular la misión de una organización necesita cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Establecer que es y que hace la organización
- Establecer el beneficio que se obtiene del servicio o producto que se ofrece
- Especificar y recalcar el concepto del servicio o producto
- Saber quiénes son los clientes a los que se les brindará el servicio o producto.

2.1.3 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales deben de estar presentes siempre ya que son los que miden los resultados del trabajo de una organización, lo que se desea llegar a cumplir en términos reales basados en la misión, visión y análisis tanto interno como externo.

Para plantearlos se deben de tener claras tres perspectivas claves en el desarrollo organizacional:

- Perspectiva ambiental: entorno q se desenvuelve la organización.
- Perspectiva organizacional: la empresa vista como un todo
- Perspectiva individual: cada colaborador interno de la empresa

2.1.4 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales son las medidas o hechos que toman los altos mandos la empresa para llegar a cumplir los objetivos establecidos.

Las políticas son establecidas de acuerdo a cada empresa y sus necesidades para una mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones, por lo tanto son lineamientos que se siguen en la toma de decisiones de procesos repetitivos en la empresa.

2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS³

La gestión por procesos es gestionar todas las actividades de la empresa en procesos. Entendiendo un proceso como una secuencia de actividades que reciben recursos de entrada y se obtendrán un producto o servicio con un valor agregado.

2.2.1 Cadena de valor⁴

Según el autor Michael Porter definió lo que es una cadena de valor como la secuencia de las actividades estratégicas de una empresa las cuales se analizan para poder entender el valor agregado que le dan al producto o servicio final de una empresa. Es decir minimizar los costos a medida que se maximiza el valor agregado a cada una de las actividades de la cadena.

³ Ing. Juan Antonio Plasencia Soler, Gestión por procesos

⁴ Grupo Consultoría "Cadena de Valor"

2.2.1.1 Actividades de la cadena de valor

2.2.1.1.1 Actividades de desarrollo

Las actividades de desarrollo en la cadena se entienden por aquellas que permiten a la empresa llegar a sus objetivos establecidos en la misión y visión de la planeación estratégica, según Porter las actividades de desarrollo son:

- **Logística Interna**

Actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a proveedores

- **Operaciones**

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación

- **Logística externa**

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como

almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación

- **Marketing y Ventas**

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, las cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio

- **Servicios**

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes al producto

2.2.1.1.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son como su nombre apoyan entre sí a las actividades de desarrollo que aunque no estén relacionadas directamente con el producto o servicio, también crean un valor agregado a este. Las actividades de apoyo tenemos según Porter:

- **Abastecimiento**

Insumos comprados: materias primas, provisiones, maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina, edificios.

- **Desarrollo de la tecnología**

Conocimientos (saber-cómo), procedimientos, tecnologías dentro del equipo de proceso. Esfuerzos técnicos para mejorar procesos, productos y servicios.

- **Administración de recursos humanos**

Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.

- **Infraestructura de la empresa**

Administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales, administración de la calidad

De una manera gráfica podemos agrupar a las actividades de desarrollo y las actividades de apoyo:



Fuente: PROMANGOS S.A
Figura 8. Cadena de Valor

2.2.2 Proceso⁵

Según la Norma ISO 9000:2000, un proceso es: “El conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas”

Todas las organizaciones realizan un gran número de actividades para lograr el objetivo de terminar un producto requerido por el cliente. La agrupación adecuada de estas actividades forma un proceso.

⁵ Norma ISO 9000:2000

2.2.2.1 Elementos de un proceso

Los elementos de un proceso son:

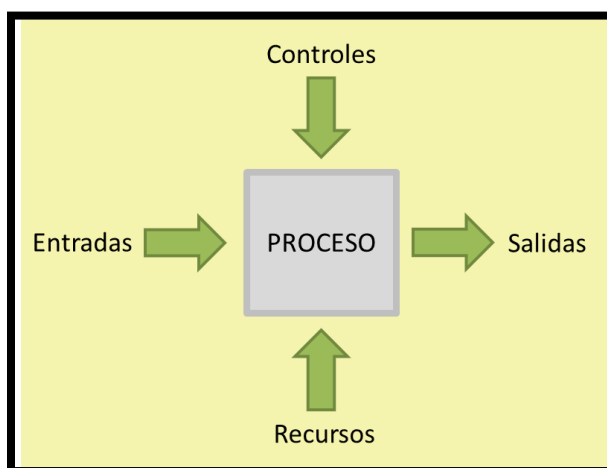
Entradas: componentes que ingresan al proceso.

Recursos: Son los que hacen posible el proceso. Pueden ser económicos, materiales, humanos o tecnológicos.

Controles: Conformados por la documentación que sirve para controlar la operación del proceso.

Salidas: Son los resultados de las actividades realizadas. Generalmente constituyen las entradas de un nuevo proceso.

La agrupación de estos elementos se aprecia en el siguiente gráfico:



Fuente: PROMANGOS S.A
Figura 9. Representación de un proceso

2.2.3 Mapa de Procesos

Un mapa de procesos de una organización es una representación gráfica de todos los procesos de esta y de cómo se relacionan entre sí.

Hay tres clases de procesos en los que se divide un mapa y son:

- **Procesos estratégicos:** son todos los procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- **Procesos clave u operativos:** hacen referencia a los Procesos de la cadena de Valor de la Organización y aportan valor al cliente. Son las actividades esenciales de la Organización, su razón de ser.
- **Procesos de apoyo o soporte:** son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo del mapa de procesos de una organización:

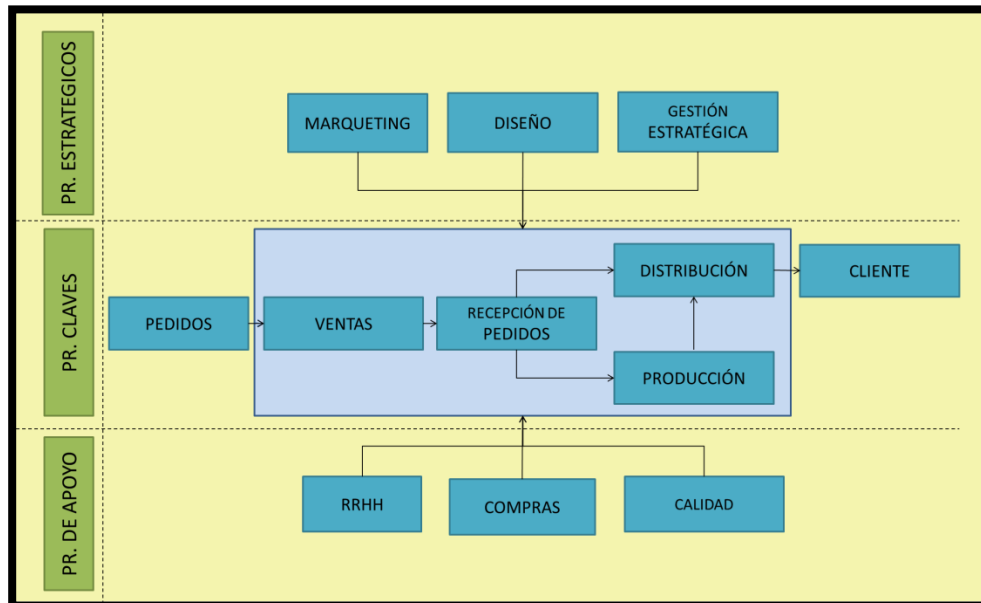


Figura 10. Ejemplo de un mapa de procesos

2.2.4 Diagrama de Flujos⁶

2.2.4.1 Definición

Un diagrama de flujo conocido también como diagramación lógica, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida.

⁶ HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de Procesos de la Empresa. Editorial Mc Graw Hill

2.2.4.2 Características de un Diagrama de Flujo

- Presenta información clara, ordenada y concisa de un proceso.
- Está formado por una serie de símbolos unidos por flechas.
- Cada símbolo representa una acción específica.
- Las flechas entre los símbolos representan el orden de realización de las acciones.

2.2.4.3 Importancia del Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa ya que:


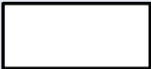


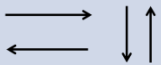

- Representan gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- Nos sirve para disciplinar nuestra manera de pensar.
- Muestran claramente las actividades en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

2.2.4.4 Ventajas del Diagrama de Flujo

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo.
- El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos.
- Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso.
- Se identifican los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados.

2.2.4.5 Simbología y significado del Diagrama de Flujos

Para la elaboración de este proyecto se utilizaran los siguientes símbolos según la terminología ANSI:

SIMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Inicio o termino	Representa una etapa en un diagrama de flujo como un inicio, un final, una espera o interrupción.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento	Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas alternativas
	Líneas de flujo	Indica la secuencia del flujo de procesos, conectando los símbolos
	Conector	Representa una salida o una entrada en otra parte del diagrama de flujo.

Fuente: PROMANGOS S.A
Figura 11. Simbología del Diagrama de Flujo

2.2.5 Análisis de Valor Agregado

El análisis de valor agregado indica la sumatoria de los valores parciales en los procesos productivos de la organización.

Permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio. Ya que existen actividades que agregan valor tanto al cliente como para la organización y las que no agregan valor.

2.2.5.1 Actividades que agregan valor



Figura 12. Actividades que agregan valor⁷

VAC: Son actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar, y son todas las actividades necesarias para realizar el producto o servicio.

VAO: Son actividades que generan valor a la organización y que el beneficio ofrecido al cliente cuyas actividades permiten mejorar la calidad del producto.

⁷ TRISCHLER, William E. Mejora del Valor Agregado de los Procesos

2.2.5.2 Actividades que no agregan valor



Figura 13. Actividades que no agregan valor⁸

P: Actividades que permiten estar listos para desempeñar un tarea.

I: Actividades de revisión o de documentos o información que intervienen en el proceso.

M: Actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

E: Tiempo inútil no desempeña actividad.

A: Actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información de los materiales.

⁸ TRISCHLER, William E. Mejora del Valor Agregado de los Procesos

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN⁹

2.3.1 ¿Qué es un indicador?

Un indicador es la relación que existe entre variables cuantitativas y cualitativas, que permiten analizar la situación y el cambio producido por un fenómeno específico referente a objetivos y metas ya establecidas.

2.3.2 Definición de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización que facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

2.3.3 Objetivos de los Indicadores de gestión

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

⁹ Lic. Hénder Labrador con fines de estudio, 2005

- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

2.3.4 Importancia de los Indicadores de gestión

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.4 ANÁLISIS FODA¹⁰

El análisis FODA constituye una técnica de planeación estratégica que permite identificar y estudiar la situación actual de una empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso que permita crear una

¹⁰ Lic. Hugo Esteban Glagovsky, Análisis FODA

estrategia competitiva en base a los factores internos de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos de la empresa (Oportunidades y Amenazas).



Fuente: PROMANGOS S.A
Figura 14. Análisis FODA

Fortalezas: Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia (recursos de los que se

carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.).

Oportunidades: Son aquellos factores externos a la organización que resultan positivos, favorables, explotables.

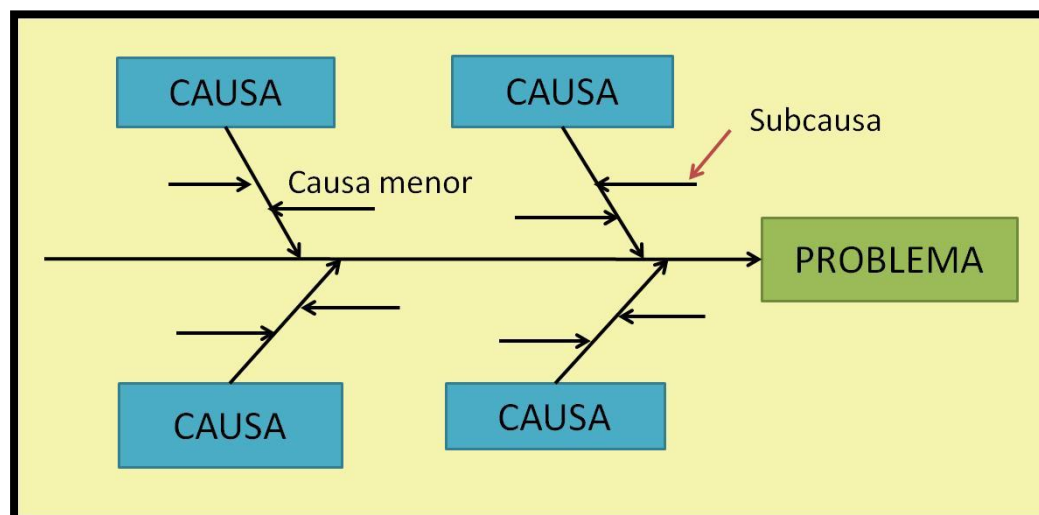
Amenazas: Son aquellos factores externos que pueden llegar a atentar contra la organización.

2.5 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto es una herramienta básica para el mejoramiento de procesos que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema.

Se lo conoce también como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de pescado.

El diagrama de causa y efecto se lo grafica de la siguiente manera:



Fuente: PROMANGOS S.A
 Figura 15. Diagrama de Causa y Efecto

2.6 LA RUTA DE LA CALIDAD¹¹

2.6.1 Definición

La ruta de la calidad es una secuencia de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo mejoras en cualquier área de trabajo.

¹¹ La ruta de la Calidad y las siete herramientas básicas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Centro de Calidad

2.6.2 Objetivos de la ruta de la calidad

- Lograr que los problemas o proyectos que analizan los círculos de Calidad o grupos de mejoramiento se solucionen y culminen exitosamente.
- Seguir la secuencia lógica de las actividades que se requieren para desarrollar un proyecto.
- Estandarizar la metodología de solución de problemas en las organizaciones.

2.6.3 Origen de la ruta de la calidad

Originalmente fue denominado "Ciclo Shewhart". En 1950, los japoneses cambiaron su nombre por el del "Ciclo Deming". Que consiste en un método que apoya a la administración en la búsqueda de la mejora continua.

2.6.4 Ciclo de Deming PDCA

El ciclo de Deming comienza planeando el trabajo para lograr los resultados esperados (Planear), luego se ejecuta el trabajo conforme el plan (Hacer), en tercer termino se verifican los resultados obtenidos (Verificar) y, por ultimo, se actúa según indiquen los resultados para resolver los problemas que se hayan presentado o bien para continuar con la ejecución del plan (Actuar)

2.6.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA RUTA DE LA CALIDAD

En la figura 16 presentamos las ocho actividades que integran la ruta de la calidad.

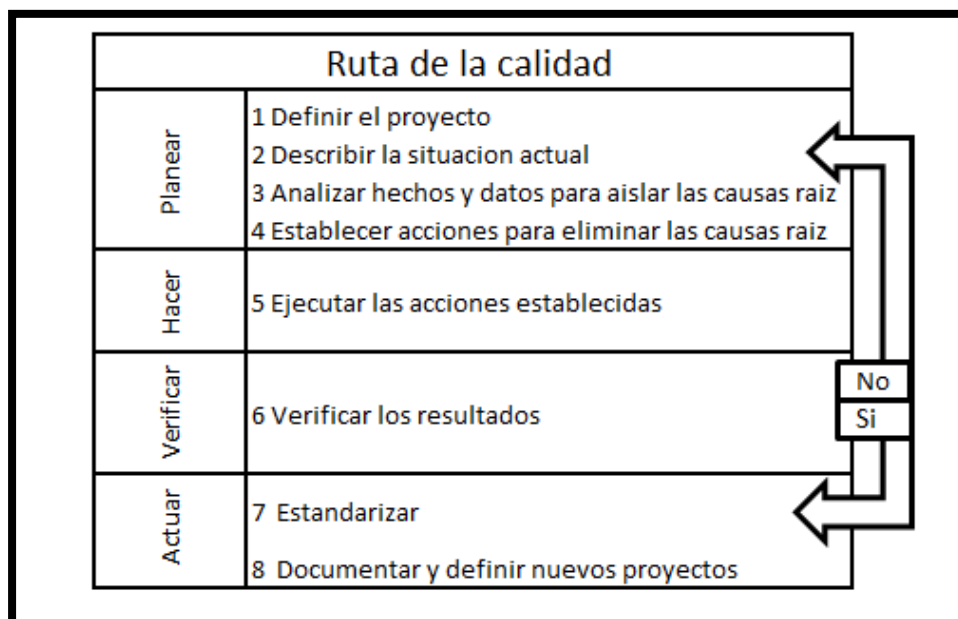


Figura 16. Pasos de la Ruta de la Calidad

2.6.5.1 Paso 1: Definir el proyecto

En esta etapa es el de definir claramente la situación indeseable.

El problema debe ser enunciado en términos claros y en términos de oportunidad de mejoramiento expresado por datos y hechos y usando los 5W y 2H y su importancia e impacto en aspectos vitales para el cliente como costos, calidad, plazos, etc.

5W / 1 H			
What	¿Qué?	Why	¿Por qué?
¿Qué se hace ahora?		¿Por qué se hace así ahora?	
¿Qué se ha estado haciendo?		¿Por qué debe hacerse?	
¿Qué debería hacerse?		¿Por qué hacerlo en ese lugar?	
¿Qué otra cosa podría hacerse?		¿Por qué hacerlo en ese momento?	
¿Qué otra cosa debería hacerse?		¿Por qué hacerlo de esta manera?	
Who	¿Quién?	Where	¿Dónde?
¿Quién lo hará?		¿Dónde se hará?	
¿Quién lo está haciendo?		¿Dónde se está haciendo?	
¿Quién debería estar haciéndolo?		¿Dónde debería hacerse?	
¿Quién otro podría hacerlo?		¿En qué otro lugar podría hacerse?	
¿Quién más debería hacerlo?		¿En qué otro lugar debería hacerse?	
When	¿Cuándo?	How	¿Cómo?
¿Cuándo se hará?		¿Cómo se hace actualmente?	
¿Cuándo terminará?		¿Cómo se hará?	
¿Cuándo debería hacerse?		¿Cómo debería hacerse?	
¿En qué otra ocasión podría hacerse?		¿Cómo usar este método en otras áreas?	
¿En qué otra ocasión debería hacerse?		¿Cómo hacerlo de otro modo?	

Figura 17. Planeación del trabajo mediante las 5w y 2 H

QUE: Liste los problemas o situaciones que se puedan mejorar en sus actividades o áreas de trabajo. Seleccione los problemas prioritarios, y los más importantes, elija aquel problema que se convertirá en el proyecto al cual le trabajará el círculo de Calidad o de mejoramiento.

¿QUIEN?: Determine los responsables de llevar a cabo cada una de las etapas del proyecto.

¿CUANDO? : Defina la fecha límite para alcanzar la solución del problema, esta es la solución del proyecto. Un proyecto que no tiene cronograma de trabajo bien definido, será un proyecto con bajo nivel de prioridad.

¿DONDE? : Determine la ubicación del proyecto, por ejemplo dado un problema sin circunscribirse a una de las áreas específicas por decir "sección procesado".

¿POR QUE? : Defina con el grupo claramente las razones de importancia del problema seleccionado, por qué es importante para el grupo y para la empresa.

¿COMO? : Reúna toda la información disponible cualitativa y cuantitativa que nos permita: Mostrar el comportamiento histórico del problema. Señalar la importancia que tiene sus efectos y sus consecuencias.

¿CUANTO?: Cuantifique el problema (\$) y qué tan frecuente ocurre

2.6.5.2 Paso 2: Describir la situación actual.

Una vez que se sabe el problema se va atacar, se necesita conocer sus características en base a hecho y datos verdaderos. Un aspecto muy importante es que los datos deben brindar objetividad y claridad para su análisis. Se debe saber también, quienes pertenecen al área de trabajo donde el problema se presentó. Hay que recordar que no se esta buscando culpables sino a quién le ocurre el problema. Además se tiene que considerar cuando ocurre el problema, el tiempo en que se presenta, con que frecuencia aparece, si tiene relación alguna con algún acontecimiento y por ultimo es importante delimitar el problema, es decir, precisar donde esta ocurriendo.

2.6.5.3 Paso 3: Analizar hechos y datos para aislar las causas de raíz.

Este análisis se basa fuertemente en las experiencias y en los hechos y datos que describan la situación actual. Una vez que se ha descrito la situación actual del problema, se procede a determinar las causas probables. Una vez identificadas seria poco práctico atacarlas todas por se debe proponer hipótesis sobre las posibles causas potenciales, las cuales se deben verificar o validar. Luego de haber detectado las

causas potenciales se debe detectar las causas raíz para poder aislarlas

2.6.5.4 Paso 4: Establecer acciones para eliminar las causas de raíz.

Una vez detectadas las causas de raíz se procede a establecer acciones encaminadas a “eliminar o bloquear” estas causas generadas del problema y así eliminar en forma permanente su efecto sobre el resultado o salida.

2.6.5.5 Paso 5: Ejecutar las acciones establecidas.

Una vez que el plan de acciones se ha conformado, se procede a ponerlo en practica el periodo de tiempo que se ha acordado; este paso es de suma importancia porque representa la comprobación y eficiencia de la solución acordada y por supuesto la solución del problema que se ha estado estudiando.

2.6.5.6 Paso 6: Verificar los resultados.

Para tener la seguridad de que las contramedidas funcionan correctamente, es necesario hacer un seguimiento permanente al

desarrollo de las acciones, pues sus resultados irán diciendo si va por el camino indicado o si es necesaria alguna corrección.

2.6.5.7 Paso 7: Estandarizar.

Las metas planteadas se han cumplido, satisfactoriamente y se deben estandarizar las acciones ejecutadas para mantener los logros alcanzados; el interés fundamental es evitar que el proceso regrese a su estado anterior, para ir acumulando los logros dentro del proceso de mejora continua.

2.6.5.8 Paso 8: Documentar y definir nuevos proyectos.

La Ruta de la Calidad no termina con el logro de la meta propuesta al inicio del proyecto. La mejora continua implica la identificación y materialización de soluciones a problemas y oportunidades de mejora, su extensión a todos los involucrados con entrenamiento y educación para lograr una estandarización y el planteamiento de proyectos futuros.

2.6.6 Manual de Procesos¹²

2.6.6.1 ¿Qué es un Manual?

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

2.6.6.2 Definición de Manual de Procesos

Un 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, describiendo los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores alcanzando la eficiencia y eficacia, eliminando el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales que conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

¹² Guía Técnica para la Elaboración de un Manual de Procedimientos

2.6.6.3 Ventajas del Manual de Procesos

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

PROMANGOS S.A. comienza sus operaciones el 11 de junio de 1991 dedicándose a la producción y comercialización de mangos de exportación en Europa y Estados Unidos; actualmente se busca abrir nuevos mercados en el continente Asiático.

Por ser una empresa dedicada al cultivo y pertenecer a un solo grupo de inversionistas su único cliente es la empresa Durexporta que se encarga de empacar y exportar la fruta alrededor del mundo.

Actualmente, la empresa está calificada internacionalmente por GLOBAL GAP IFA (Buenas Prácticas Agrícolas) en la que certifican que la empresa está dentro de los parámetros técnicos y administrativos para el manejo y producción de mango de exportación.

3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1.1. Visión de PROMANGOS S.A.

Ser una empresa líder y un referente en el mercado agrícola, siendo pionera en su campo frutícola y específicamente en la producción de Mangos; adaptándose e innovándose a las nuevas tecnologías, con miras claras de conservación y respeto al medio ambiente, y con una muy comprometida responsabilidad social.

3.1.1.2. Misión de PROMANGOS S.A.

Brindar productos y servicios de primera calidad, diseñados para llegar a los consumidores del mundo ayudándolos a llevar una vida saludable con frutos frescos que tienen lo más altos estándares de calidad.

3.1.1.3. Objetivos de PROMANGOS S.A.

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DE “PROMANGOS S.A.”

No.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	Financiera	Incremento de los ingresos de los productores de mango.
2		Disminuir en un gran porcentaje deudas contraídas.
3		Maximizar las Utilidades.
4		Realizar un estudio para reducir los costos directos e indirectos.
5	Clientes	Ejecutar una operación confiable, segura y eficiente para otorgar productos de excelente calidad.
6		Consolidar un mercado fuerte para el desarrollo y producción del mango.
7		Expandirse a nuevos mercados por la excelente calidad de los mangos.
8	Internas	Incremento en la productividad de mangos.
9		Contar con nuevas técnicas de riego y transporte.
10		Obtener recursos para afrontar posibles problemas por causa de las condiciones climáticas.
11	Desarrollo de RRHH y Tecnología	Uso adecuado de insumos tanto en cantidad como en calidad.
12		Contar con mano de obra calificada para las labores agrícolas.
13		Mejorar el desempeño de los trabajadores de PROMANGOS
14		Contribuir al País generando empleo a nivel local.

Tabla 1. Perspectivas estratégicas de PROMANGOS S.A.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.1.1.4. Políticas de PROMANGOS S.A.

- Ofrecer un producto bien seleccionado, altamente cualificado, acorde con la demanda y estándares que rigen en el mercado internacional. Fijamos nuestros esfuerzos en base a un cultura de “Mango de calidad”
- Cumplir con las leyes y reglamentos vigentes de nuestro país y establecidas en el código de trabajo
- Cumplir con las leyes y reglamentos vigentes de nuestro país aplicables en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente; los establecidos por los mercados internacionales y otros que la empresa haya asumido por su propia cuenta.
- Implementar el manejo de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), propendiendo así a la mejora continua en nuestros procesos de Seguridad, Salud y bienestar ocupacional y Medio ambiente, logrando así un mejor desempeño hacia la demanda siempre exigente del mercado, hacia nuestros Colaboradores, comunidad y Entorno.
- Brindar un ambiente seguro y saludable de trabajo, fomentando actitudes y prácticas de trabajo seguro, en base a las premisas de “bienestar laboral”.

- Prevenir, controlar y minimizar los accidentes de trabajo, riesgos y daños a la salud de las personas, bienes y medio ambiente en los lugares donde desarrollamos nuestra actividad.
- Todos los trabajadores de PROMANGOS S.A. son responsables en el cumplimiento y puesta en marcha de la gestión de Seguridad, Salud ocupacional y Medio ambiente, sean estos de origen nacional o internacional, proporcionando los recursos necesarios para aquello.
- La presente política es de cumplimiento obligatorio por parte de todos sus empleados, subcontratistas y proveedores.

3.2. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor propuesta para la empresa productora de mangos PROMANGOS S.A. es la siguiente:

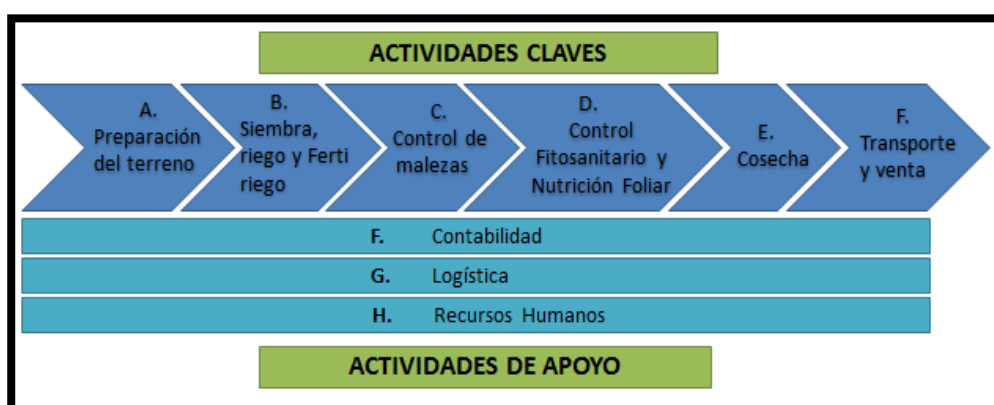


Figura 18. Cadena de Valor de PROMANGOS S.A.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

Como se puede observar en la figura 18 se clasificó las actividades de la cadena de producción en Actividades Claves que son aquellas que tienen que ver con el macro proceso del cultivo de la fruta y las Actividades de Apoyo las cuales sirven de soporte a las actividades primarias.

3.3. MAPA DE PROCESOS

En la figura 19 se muestran los procesos de la empresa PROMANGOS S.A., señalando que la estructura planteada de este diseño podrá ser mejorada de acuerdo al crecimiento o al avance que se venga dando en la empresa. El modelo que se diseñó está acorde a la situación ideal de PROMANGOS S.A.

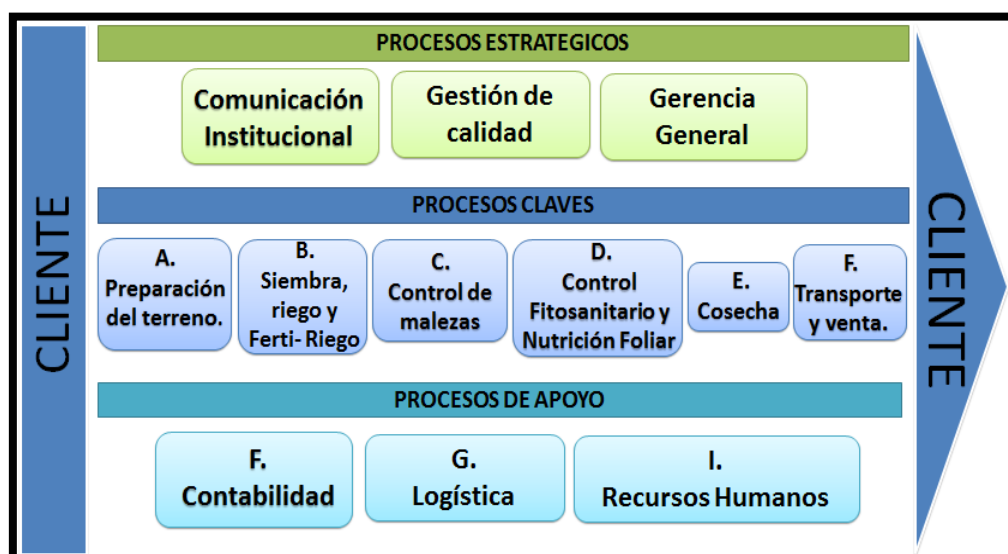


Figura 19. Mapa de Procesos de PROMANGOS S.A.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.4. LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS

Para el reconocimiento de los procesos de PROMANGOS S.A. primero se determinaron los procesos claves que son los productivos para la empresa y consecutivamente los procesos de apoyo.

3.4.1. Procesos claves de PROMANGOS S.A.

PROCESOS	SUBPROCESOS
A. Preparación del terreno.	A.1 Análisis de suelo
B. Siembra, Riego y Ferti-Riego	B.1 Siembra, Riego y Ferti-Riego
C. Control de Malezas	C.1 Control Malezas C.2 Poda
D. Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	D.1 Control Fitosanitario y Nutrición Foliar
E. Cosecha	E.1 Cosecha
F. Transporte y venta	F.1 Transporte y venta

Tabla 2. Procesos Claves de PROMANGOS S.A.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.4.2. Procesos de apoyo de PROMANGOS S.A.

PROCESOS	SUBPROCESOS
G. Contabilidad	G.1 Contabilidad
H. Logística	H.1 Logística
I. RRHH	I.1 Selección y Contratación

Tabla 3. Procesos de Apoyo de PROMANGOS S.A.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.5. RECONOCIMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS.

Por medio de las reuniones con el Gerente de PROMANGOS S.A. se obtuvo la información requerida para realizar el análisis y determinar los procesos críticos de la empresa sobre los cuales se efectuaran las debidas mejoras.

La ponderación que se utilizó en este análisis es la siguiente:

Ponderación	Relación
0	Nula
2	Débil
5	Media
10	Fuerte

Tabla 4. Ponderación de procesos críticos.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

La matriz de priorización de los procesos realizada se muestra en el anexo siendo así los procesos críticos de PROMANGOS S.A. los siguientes:

PROCESOS	CALIFICACIÓN
B.1 Siembra, Riego y Ferti-Riego	40
D.1 Control Fitosanitario y Nutrición Folial	36
E.1 Cosecha	40

Tabla 5. Calificación de Procesos Críticos
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

Estos son los procesos que se necesita llevar de mejor manera para poder satisfacer ciertos requisitos para poder obtener productos de excelente calidad de PROMANGOS S.A.

3.6. PROPUESTA DE UNA PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CON UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.

Después de haber identificado, levantado, documentado y realizado el debido análisis de valor agregado hacia los procesos claves y de apoyo de PROMANGOS S.A. se procede a fundamentarse en el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos que servirá para mejorar los procesos, basándose en las necesidades externas e internas y en los objetivos que la empresa se ha propuesto como tal.

3.6.1. Estudio de los Procesos de PROMANGOS S.A.

Una vez obtenidos los procesos críticos de PROMANGOS S.A. se procede a establecer comparaciones entre:

- Diagrama de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Propuesta de mejora.
- En cuanto a los procesos que no fueron considerados críticos solo se desarrollará lo siguiente:
 - Análisis del valor agregado de la situación Mejorada.
 - Y para todos los procesos se proponen indicadores de control.

3.6.1.1. Análisis del proceso de Cosecha

3.6.1.1.1. Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Cosecha de PROMANGOS S.A.

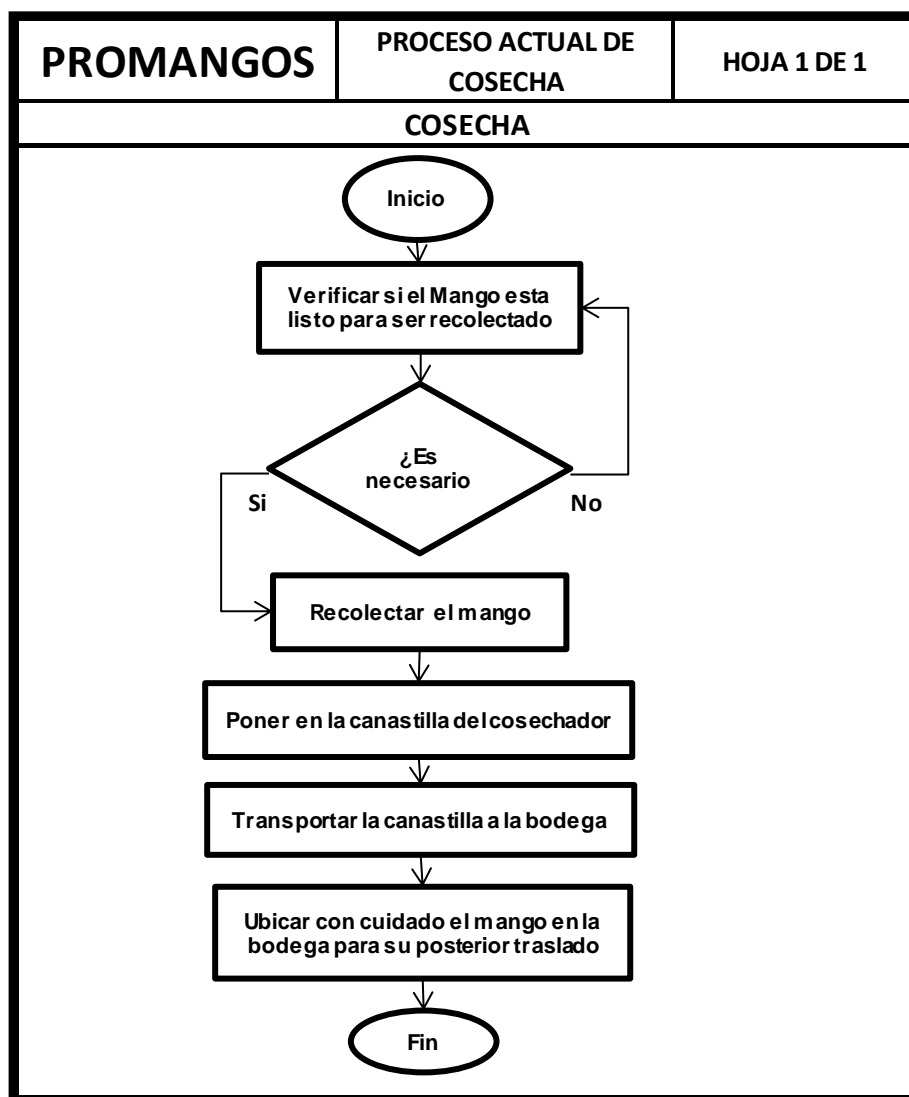


Figura 20. Diagrama de Flujo del Proceso actual de Cosecha
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.1.2. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Cosecha de PROMANGOS S.A.

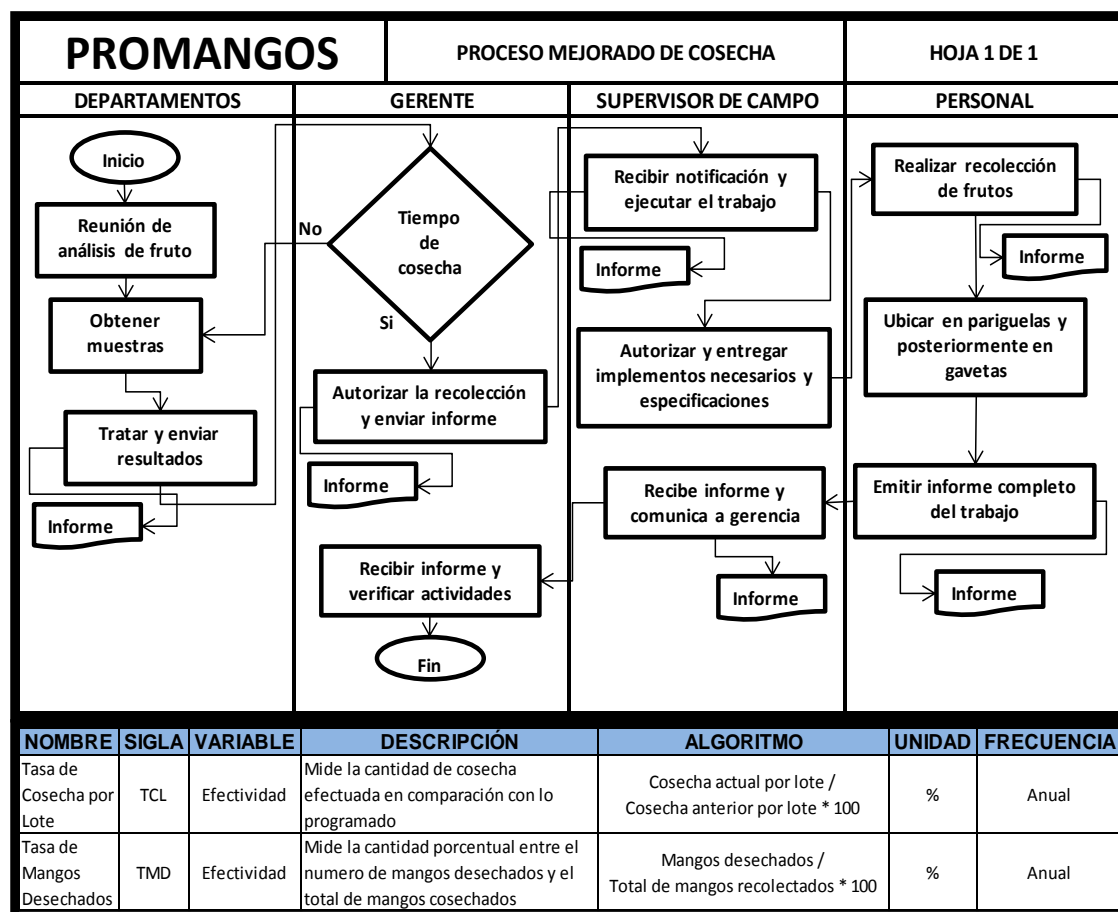


Figura 21. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Cosecha
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.1.3. Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Cosecha de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Actual									
Proceso: Cosecha									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1						X		Verificar si el Mango esta listo para ser recolectado	120
2		X						Recolectar el mango	90
3		X						Poner en la canastilla del cosechero	15
4					X			Transportar la canastilla a la bodega	45
5		X						Ubicar con cuidado el mango en la bodega para su posterior traslado	30
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									300

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		FRECUENCIA	TIEMPO	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	3	135	45,00%
P	Preparación			0,00%
E	Espera			0,00%
M	Movimiento	1	45	15,00%
I	Inspección	1	120	40,00%
A	Archivo			0,00%
T.T	Total	5	300	100,00%
VA	Valor Agregado	135	45,00%	
SVA	Sin Valor Agregado	165	55,00%	

Tabla 6. Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Cosecha
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.1.4. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Cosecha de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Cosecha									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Reunión de análisis de fruto	15
2							x	Obtener muestras	20
3			x					Tratar y enviar resultados	30
4		x						Autorizar la recolección y enviar informe	5
5			x					Recibir notificación y ejecutar el trabajo	5
6			x					Autorizar y entregar implementos necesarios y especificaciones	10
7	x							Realizar recolección de frutos	50
8	x							Ubicar en pariguelas y posteriormente en gavetas	30
9		x						Emitir informe completo del trabajo	5
10		x						Recibir informe y comunicar a gerencia	5
11	x							Recibir informe y verificar actividades	5
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									180

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Situación Mejorada		
		FRECUENCIA	TIEMPO	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	3	85	47,22%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	4	30	16,67%
P	Preparación	3	45	25,00%
E	Espera			0,00%
M	Movimiento			0,00%
I	Inspección	1	20	11,11%
A	Archivo			0,00%
T.T	Total	11	180	100,00%
VA	Valor Agregado	115	63,89%	
SVA	Sin Valor Agregado	65	36,11%	

Tabla 7. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Cosecha
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.1.5. Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cosecha de PROMANGOS S.A.

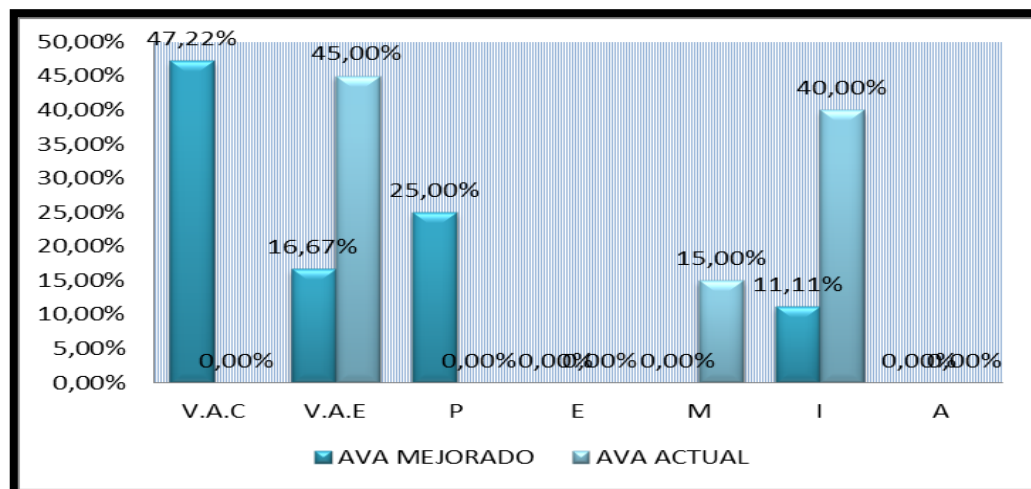


Figura 22. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de cosecha
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

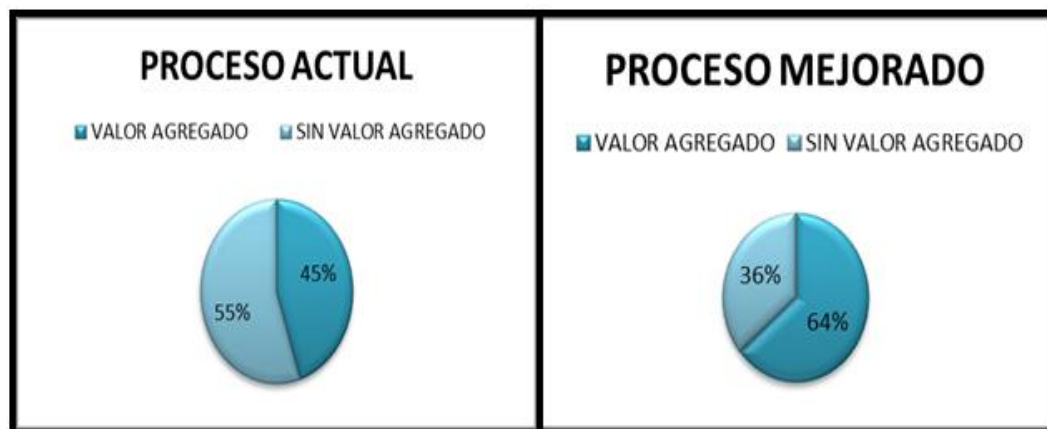


Figura 23. Analisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de cosecha
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.2. Análisis del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.

3.6.1.2.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.

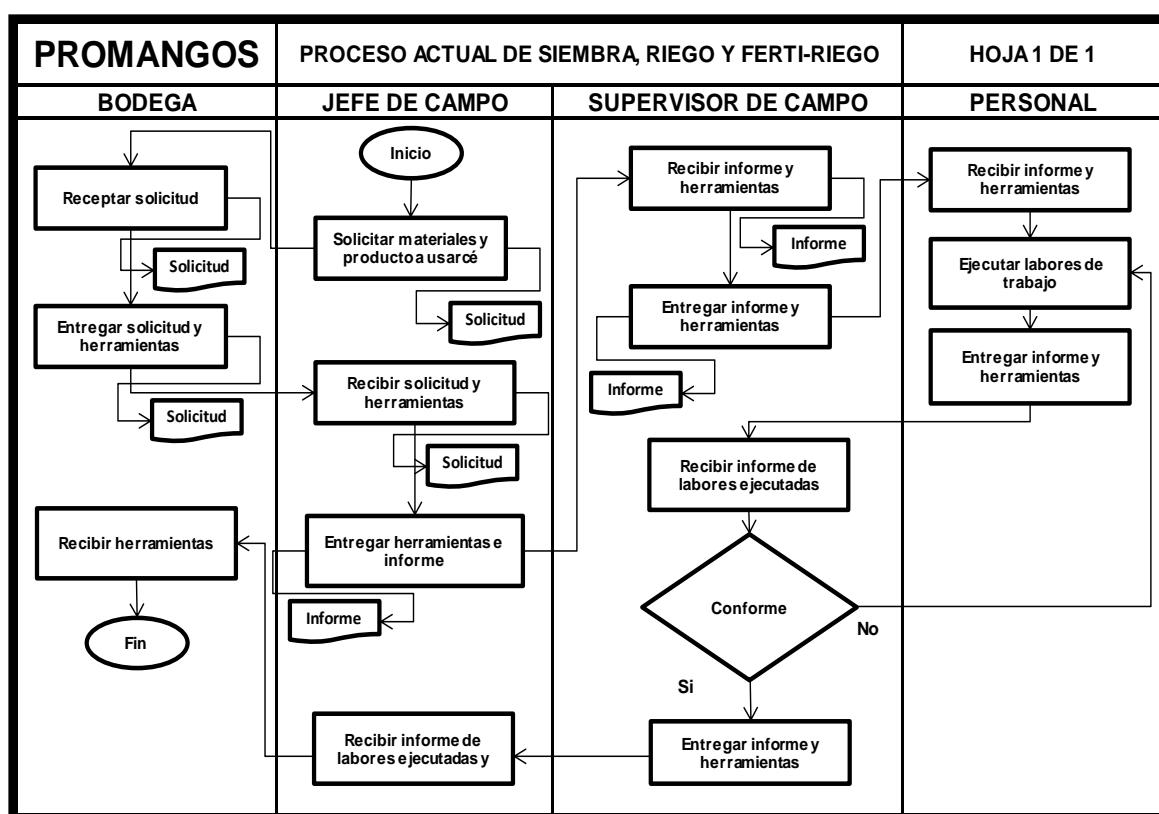


Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso Actual de Siembra, Riego y Ferti-riego
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.2.2. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A.

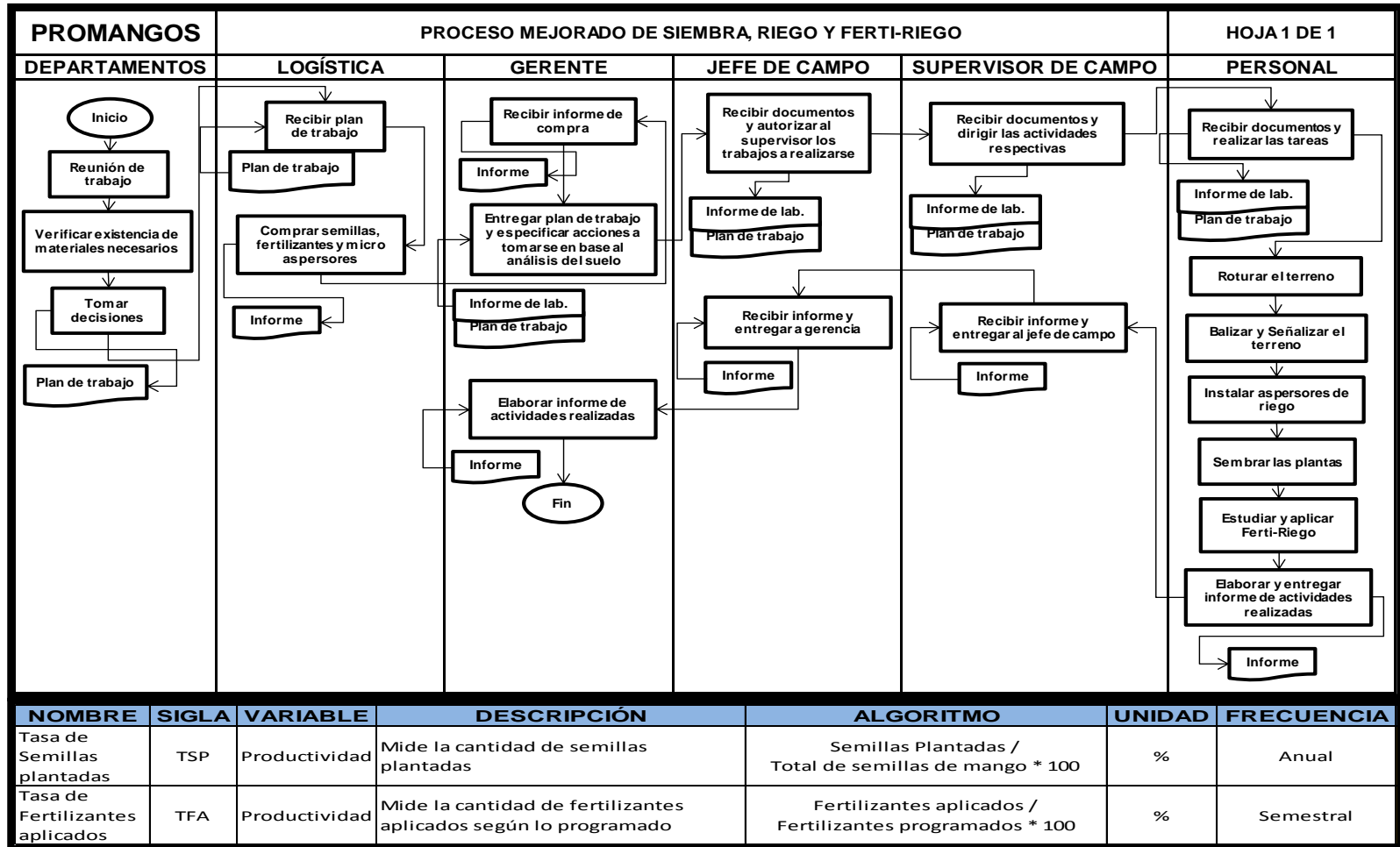


Figura 25. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Siembra, riego y Ferti-riego
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

**3.6.1.2.3. Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del
Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A**

Análisis de Valor Agregado Actual									
Proceso: Siembra, Riego y Ferti-Riego									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Solicitar materiales y productos a usarcé	25
2		x						Receptar solicitud	15
3					x			Entregar solicitud y herramientas	35
4		x						Recibir solicitud y herramientas	20
5					x			Entregar herramientas e informe	40
6		x						Recibir informe y herramientas	15
7					x			Entregar informe y herramientas	25
8		x						Recibir informe y herramientas	20
9	x							Ejecutar labores de trabajo	70
10					x			Entregar informe y herramientas	25
11		x						Recibir informe de labores ejecutadas	15
12					x			Entregar informe y herramientas	25
13		x						Recibir informe de labores ejecutadas y herramientas	20
14		x						Recibir herramientas	20
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									370

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		FRECUENCIA	TIEMPO	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	1	70	18,92%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	8	150	40,54%
P	Preparación	0		0,00%
E	Espera	0		0,00%
M	Movimiento	5	150	40,54%
I	Inspección	0		0,00%
A	Archivo	0		0,00%
T.T	Total	14	370	100,00%
VA	Valor Agregado	220	59,46%	
SVA	Sin Valor Agregado	150	40,54%	

Tabla 8. Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual de Siembra, riego y Ferti-riego
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.2.4. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A

Análisis de Valor Agregado Mejorado Proceso: Siembra, Riego y Ferti-Riego									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		X						Reunión de trabajo	15
2						X		Verificar existencia de materiales necesarios	10
3		X						Tomar decisiones	10
4		X						Recibir plan de trabajo	5
5	X							Comprar semillas, fertilizantes y micro aspersores	45
6		X						Recibir informe de compra	5
7		X						Entregar plan de trabajo y especificar acciones a tomarse en base al análisis del suelo	10
8		X						Recibir documentos y autorizar al supervisor los trabajos a realizarse	15
9		X						Recibir documentos y dirigir las actividades respectivas	10
10		X						Recibir documentos y realizar las tareas	25
11			X					Roturar el terreno	25
12			X					Balizar y señalizar el terreno	20
13			X					Instalar aspersores de riego	30
14		X						Sembrar las plantas	45
15		X						Estudiar y aplicar Ferti-Riego	25
16			X					Elaborar y entregar informe de actividades realizadas	10
17		X						Recibir informe y entregar al jefe de campo	5
18		X						Recibir informe y entregar a gerencia	5
19			X					Elaborar informe de actividades realizadas	5
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									320
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada						
			FRECUENCIA	TIEMPO	%				
V.A.C	Valor Agregado Cliente		1	45	14,06%				
V.A.E	Valor Agregado Empresa		12	175	54,69%				
P	Preparación		5	90	28,13%				
E	Espera				0,00%				
M	Movimiento				0,00%				
I	Inspección		1	10	3,13%				
A	Archivo				0,00%				
T.T	Total		19	320	100,00%				
VA	Valor Agregado		220	68,75%					
SVA	Sin Valor Agregado		100	31,25%					

Tabla 9. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Siembra, riego y Ferti-riego
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.2.5. Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego de PROMANGOS S.A

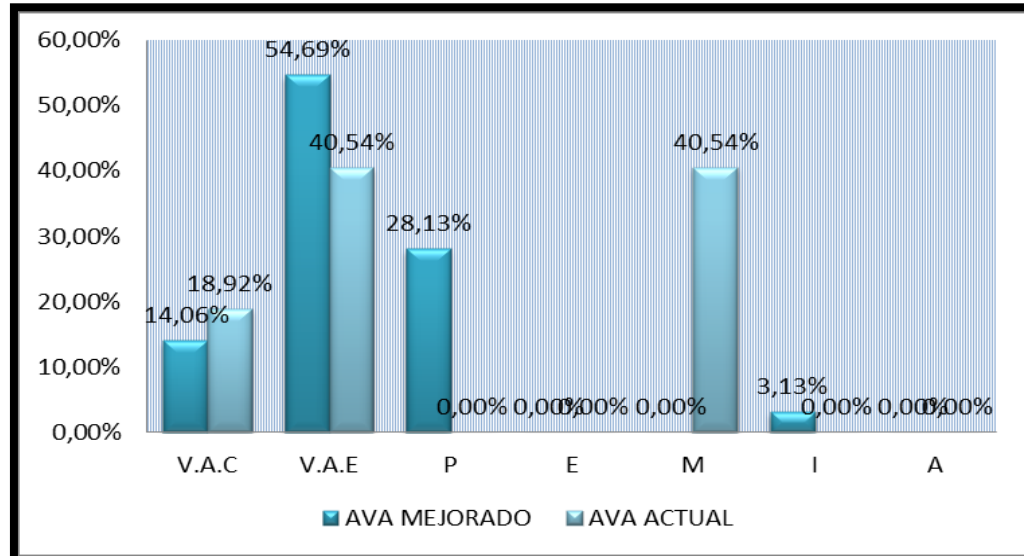


Figura 26. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Siembra, Riego y Ferti-riego
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

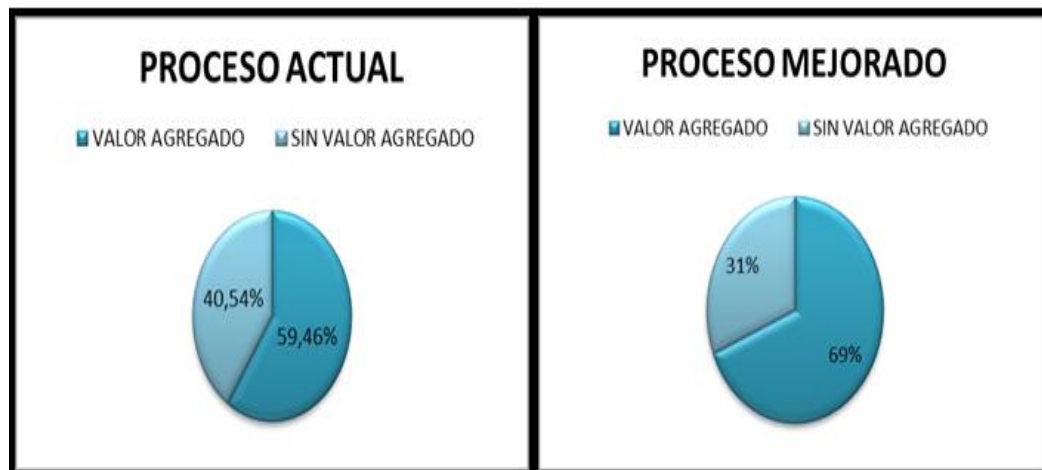


Figura 27. Analisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Siembra, Riego y Ferti-riego
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.3. Análisis del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar de PROMANGOS S.A.

3.6.1.3.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar de PROMANGOS S.A.

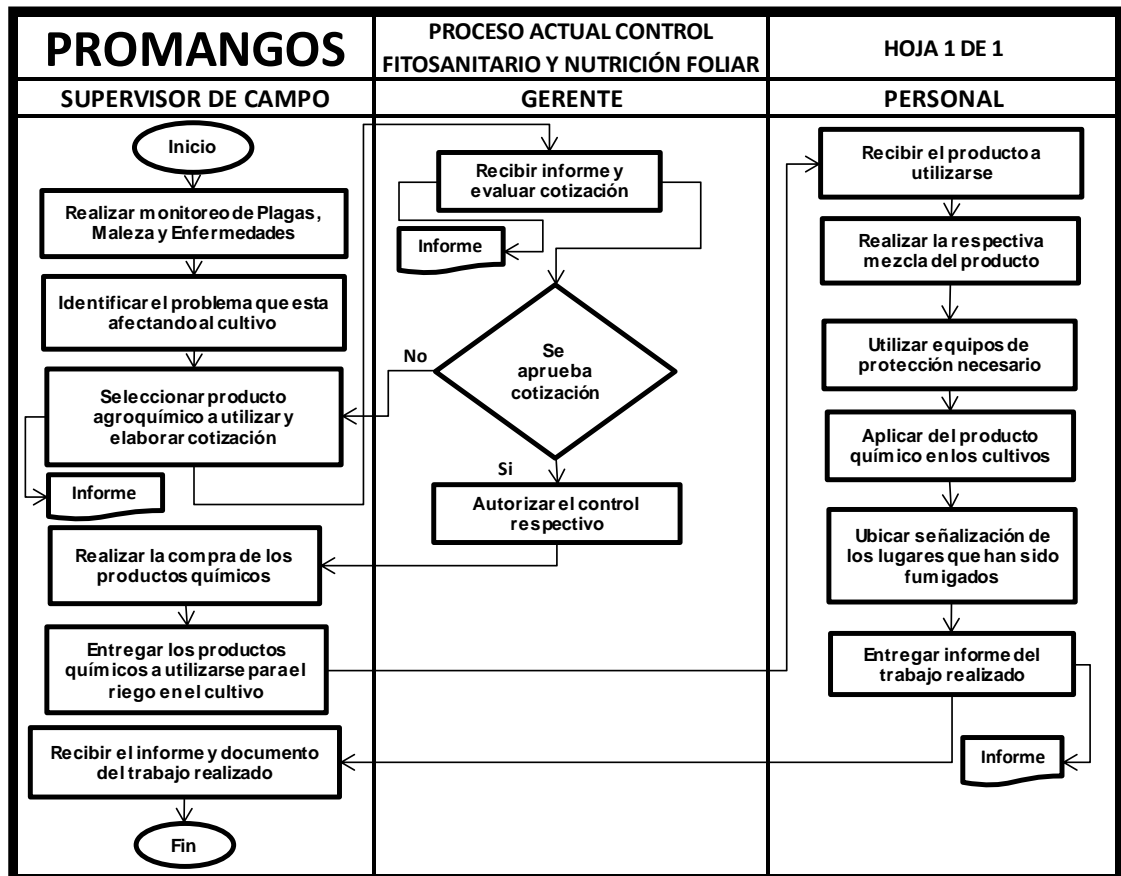


Figura 28. Diagrama de Flujo del Proceso Actual Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.3.2. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar de PROMANGOS S.A.

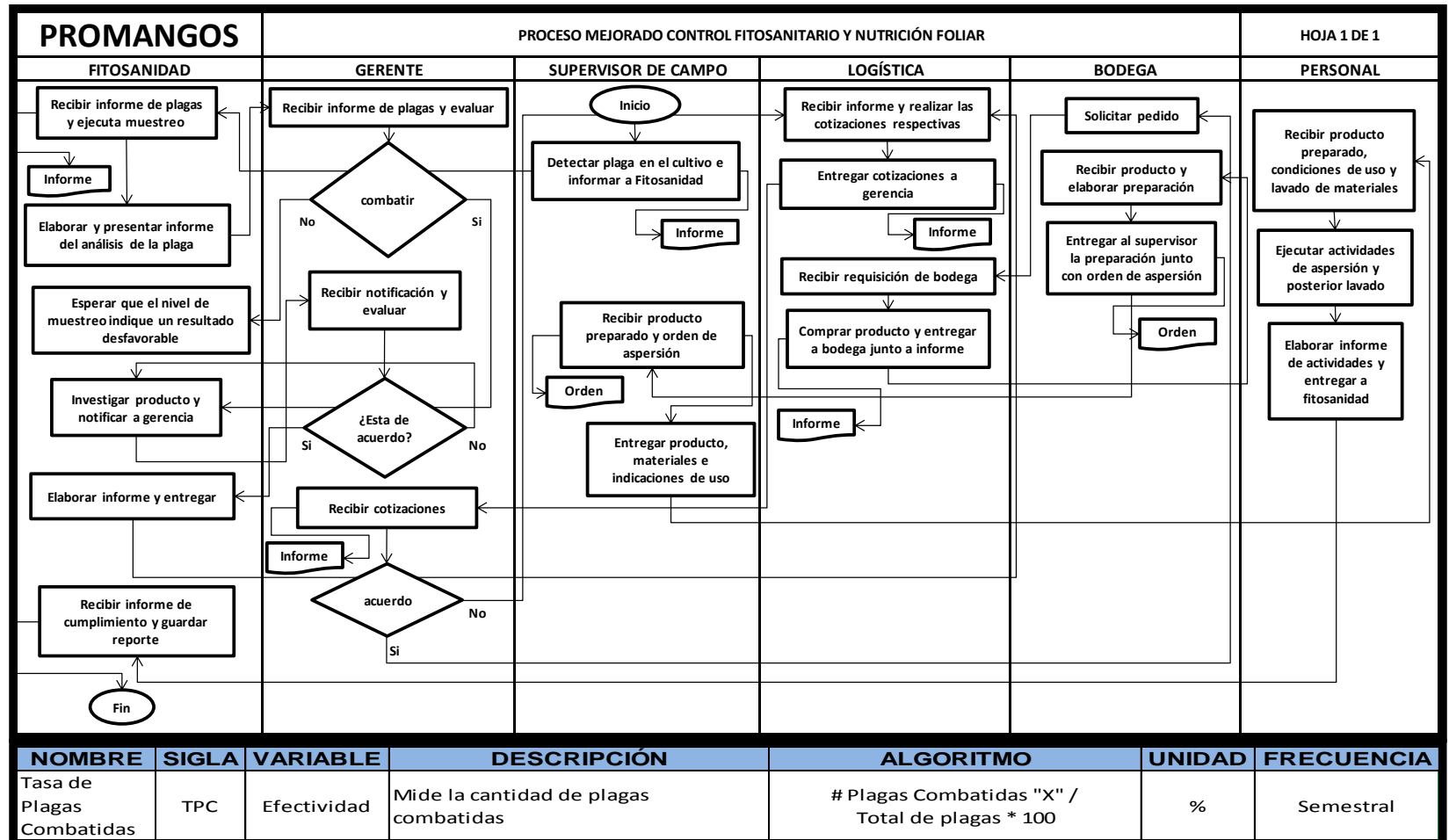


Figura 29. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado Control Fitosanitario y Nutrición Foliar Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.3.3. Análisis del Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Actual									
Proceso: Control Fitosanitario y Nutrición Foliar									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1							x	Realizar monitoreo de Plagas, Maleza y Enfermedades	80
2							x	Identificar el problema que esta afectando al cultivo	30
3		x						Seleccionar del producto agroquímico a utilizar y elabora cotización	25
4			x					Recibir informe y evalúa cotización	15
5		x						Autorizar el control respectivo	10
6	x							Realizar la compra de los productos químicos	60
7		x						Entregar los productos químicos a utilizarse para el riego en el cultivo	10
8		x						Recibir el producto a utilizarse	10
9			x					Realizar la respectiva mezcla del producto	25
10		x						Utilizar equipos de protección necesario	10
11	x							Aplicar producto químico en los cultivos	50
12		x						Ubicar señalización de los lugares que han sido fumigados	60
13			x					Entregar un informe del trabajo realizado	15
14							x	Recibir el informe y documento trabajo realizado	15
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									415

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		FRECUENCIA	TIEMPO	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	110	26,51%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	6	125	30,12%
P	Preparación	3	55	13,25%
E	Espera			0,00%
M	Movimiento			0,00%
I	Inspección	2	110	26,51%
A	Archivo	1	15	3,61%
T.T	Total	14	415	100,00%
VA	Valor Agregado	235	56,63%	
SVA	Sin Valor Agregado	180	43,37%	

Tabla 10. Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.3.4. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Control Fitosanitario y Nutrición Foliar									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1	x							Detectar plaga en el cultivo e informar a Fitosanidad	10
2		x						Recibir informe de plagas y ejecutar muestreo	30
3	x							Elaborar y presentar informe del análisis de la plaga	25
4		x						Recibir informe de plagas y evaluar	10
5				x				Esperar que el nivel de muestreo indique un resultado desfavorable	50
6		x						Investigar producto y notificar a gerencia	15
7		x						Recibir notificación y evaluar	10
8			x					Elaborar informe y entregar	10
9		x						Recibir informe y realizar las cotizaciones respectivas	30
10					x			Entregar cotizaciones a gerencia	10
11		x						Recibir cotizaciones	5
12		x						Solicitar pedido	5
13		x						Recibir requisición de bodega	5
14		x						Comprar producto y entregar a bodega junto a informe	45
15			x					Recibir el producto y elaborar preparación	15
16		x						Entregar al supervisor la preparación junto con orden de aspersión	10
17		x						Recibir producto preparado y orden de aspersión	5
18	x							Entregar producto, materiales e indicaciones de uso	10
19		x						Recibir producto preparado, condiciones de uso y lavado de materiales	10
20		x						Ejecutar actividades de aspersión y posterior lavado	30
21			x					Elaborar informe de actividades y entregar a fitosanidad	15
22							x	Recibir informe de cumplimiento y guardar reporte	10
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									365
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada						
			FRECUENCIA	TIEMPO	%				
V.A.C	Valor Agregado Cliente		3	45	12,33%				
V.A.E	Valor Agregado Empresa		13	210	57,53%				
P	Preparación		3	40	10,96%				
E	Espera		1	50	13,70%				
M	Movimiento		1	10	2,74%				
I	Inspección				0,00%				
A	Archivo		1	10	2,74%				
T.T	Total		22	365	100,00%				
VA	Valor Agregado		255	69,86%					
SVA	Sin Valor Agregado		110	30,14%					

Tabla 11. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.3.5. Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar de PROMANGOS S.A.

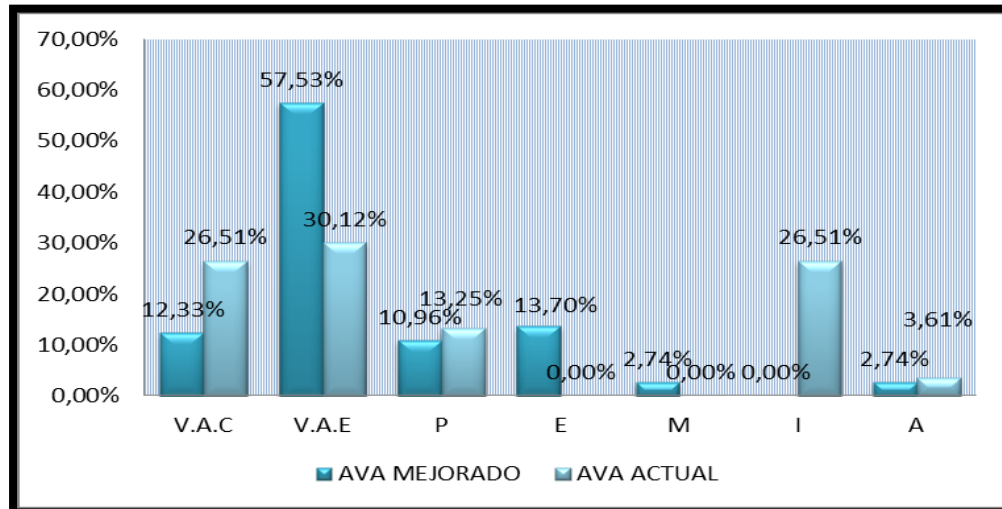


Figura 30. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

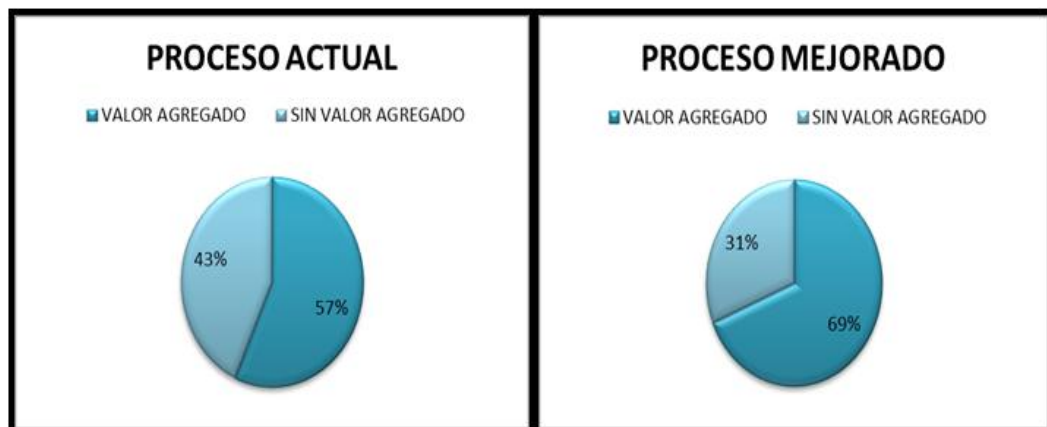


Figura 31. Analisis de Valor Agregado Situación Actual y Situación Mejorada del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.4. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis del Suelo de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Análisis del Suelo									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Solicitar análisis del suelo	20
2			x					Especificar muestra a tomarse y seleccionar personal	10
3			x					Designar actividades y entregar herramientas	15
4		x						Realizar toma de muestra de campo	30
5							x	Guardar y trasladar las muestras de campo	15
6		x						Recibir muestras de campo	10
7					x			Enviar muestras de campo a logística	10
8		x						Recibir muestras de campo	10
9			x					Preparar muestras y enviar a laboratorio	45
10		x						Recibir muestras de campo	10
11		x						Analizar muestras de campo	60
12							x	Revisar muestras de campo	25
13		x						Almacenar y enviar informe al cliente	20
14		x						Recibir informe del laboratorio y enviar a gerencia	25
15		x						Recibir informe, generar y enviar el cheque	30
16		x						Recibir cheque	10
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									345

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Mejorada		
		FRECUENCIA	TIEMPO	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente			0,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	10	225	65,22%
P	Preparación	3	70	20,29%
E	Espera			0,00%
M	Movimiento	1	10	2,90%
I	Inspección	1	25	7,25%
A	Archivo	1	15	4,35%
T.T	Total	16	345	100,00%
VA	Valor Agregado	225	65,22%	
SVA	Sin Valor Agregado	120	34,78%	

Tabla 12. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Análisis del Suelo
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.4.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso de Análisis del Suelo de PROMANGOS S.A.

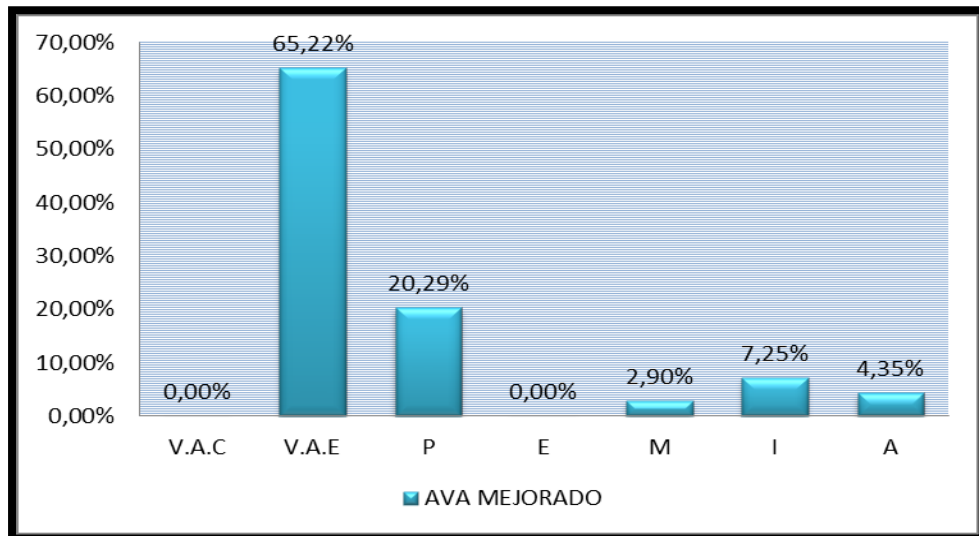


Figura 32. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Análisis del Suelo
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

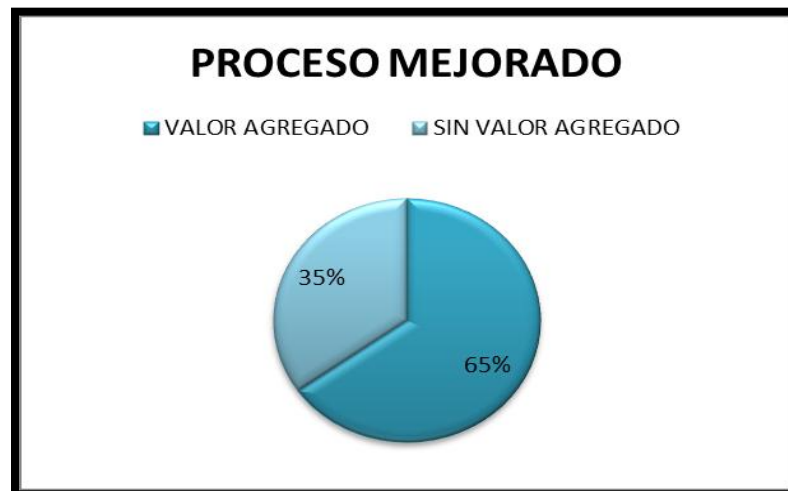


Figura 33. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Análisis del Suelo
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.5. Análisis Del Valor Agregado de la Situación Mejorada Del Proceso De Control De Malezas de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Control de Malezas									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Enviar políticas y estrategias a cumplirse	15
2		x						Recibir documento y preparar acciones a realizar en el lote de terreno	15
3		x						Emitir informe de cumplimiento de políticas y estrategias	15
4			x					Elaborar cronograma de trabajo	20
5		x						Entregar cronograma de trabajo y herramientas	25
6		x						Receptar herramientas y cronograma	15
7		x						Ejecutar la ordenes especificadas	10
8		x						Finalizar el trabajo y elaborar informe de lo realizado en el lote	45
9		x						Entregar herramientas e informes de lo realizado en el lote	15
10		x						Receptar herramientas e informe	10
11		x						Emitir informe de cumplimiento de políticas y estrategias	15
12		x						Receptar el informe	10
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									210
		COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada					
				FRECUENCIA	TIEMPO	%			
V.A.C	Valor Agregado Cliente						0,00%		
V.A.E	Valor Agregado Empresa				11	190	90,48%		
P	Preparación				1	20	9,52%		
E	Espera						0,00%		
M	Movimiento						0,00%		
I	Inspección						0,00%		
A	Archivo						0,00%		
T.T	Total				12	210	100,00%		
VA	Valor Agregado				190	90,48%			
SVA	Sin Valor Agregado				20	9,52%			

Tabla 13. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Control de Malezas

Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.5.1. Análisis Gráfico de la Situación Mejorada del Proceso de Control de Malezas de PROMANGOS S.A.

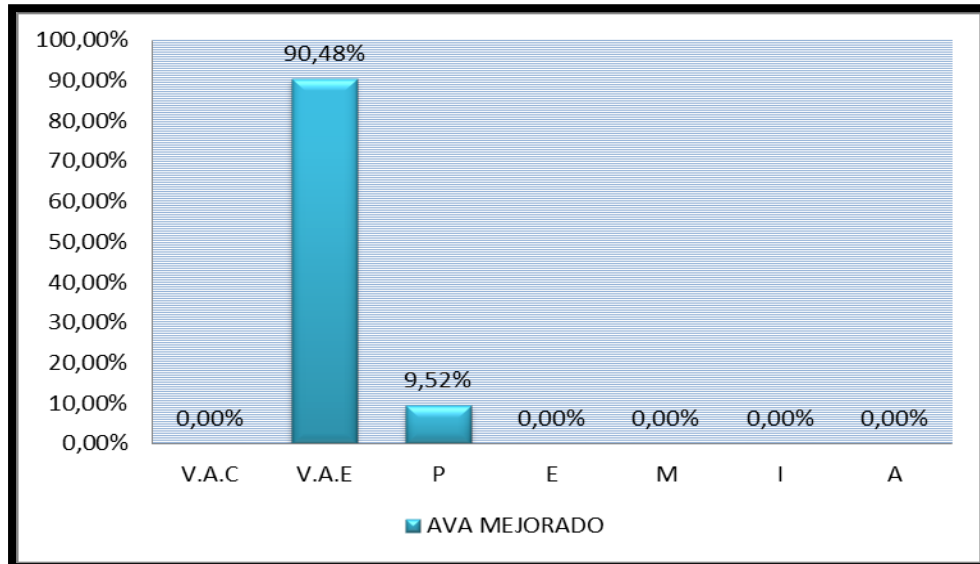


Figura 34. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Control de Malezas
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero



Figura 35. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Control de Malezas
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.6. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Poda de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Poda									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Reunión de trabajo	15
2		x						Elaborar y estudiar programa de labores	15
3		x						Autorizar trabajo	5
4		x						Entregar programa de trabajo de poda a ejecutarse	10
5		x						Recibir programa de trabajo	5
6			x					Alistar material de campo	15
7		x						Entregar material y programa de trabajo	15
8		x						Recibir material y programa de trabajo	15
9			x					Preparar actividades a realizarse	15
10		x						Seleccionar el personal a trabajar	20
11		x						Entregar tareas a realizar y materiales de campo	15
12		x						Recibir material y ejecutar actividades a realizarse	60
13		x						Señalar lotes trabajados	25
14		x						Entregar materiales y elaborar informe	20
15		x						Recibir materiales e informe de trabajo	15
16		x						Entregar informe de trabajo	5
17		x						Recibir informe de trabajo	5
18		x						Entregar informe de trabajo	5
19		x						Recibir informe de trabajo	5
TOTAL TIEMPO EFECTIVO								285	
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Mejorada							
		FRECUENCIA	TIEMPO	%					
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0,00%					
V.A.E	Valor Agregado Empresa	17	255	89,47%					
P	Preparación	2	30	10,53%					
E	Espera			0,00%					
M	Movimiento			0,00%					
I	Inspección			0,00%					
A	Archivo			0,00%					
T.T	Total	19	285	100,00%					
VA	Valor Agregado	255	89,47%						
SVA	Sin Valor Agregado	30	10,53%						

Tabla 14. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorada de Poda
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.6.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso de Poda de PROMANGOS S.A.

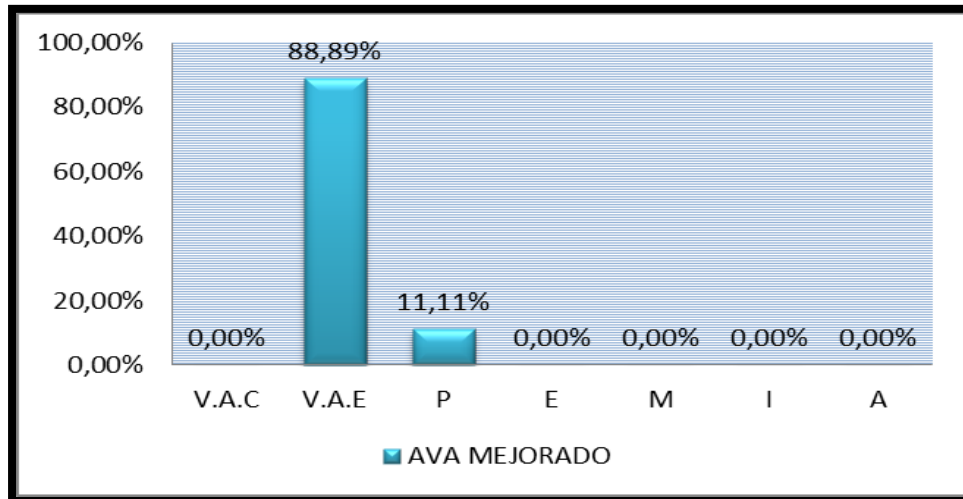


Figura 36. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Poda

Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

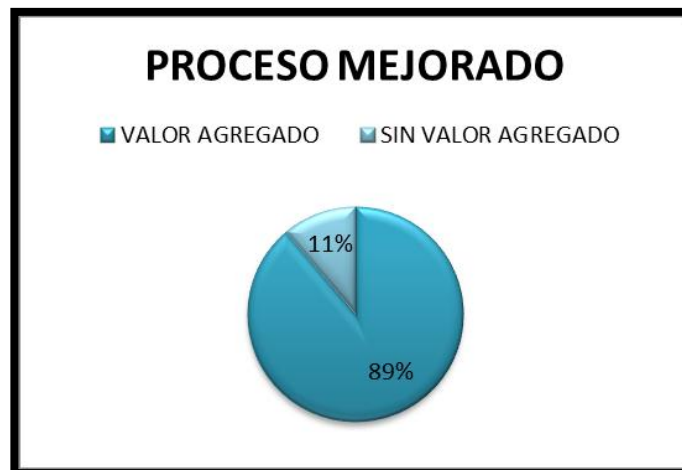


Figura 37. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Poda

Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.7. Análisis del valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso de Transporte y Venta de PROMANGOS S.A.

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Transporte y Venta									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Realizar una llamada y enviar e-mail a DUREXPORTA	10
2		x						Receptar llamada y e-mail y enviar confirmación	10
3				x				Recibir confirmación	10
4		x						Emitir orden de despacho	10
5			x					Recibir orden de despacho	10
6		x						Realizar llamado a transportista	10
7				x				Recibir llamado	10
8					x			Enviar unidades para transportar el mango	20
9		x						Realizar el embarque y emitir factura con la cantidad enviada	45
10						x		Realizar control de calidad	25
11		x						Receptar el producto y recibe factura	30
12						x		Realizar control de calidad	30
13		x						Entregar orden de conformidad a transportista	20
14		x						Receptar documento y elaborar factura por el servicio prestado	25
15		x						Receptar documento y factura por el servicio prestado	10
16		x						Realizar pago y enviar dinero respectivo	20
17		x						Receptar el dinero	20
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									315
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Situación Mejorada							
		FRECUENCIA	TIEMPO	%					
V.A.C	Valor Agregado Cliente			0,00%					
V.A.E	Valor Agregado Empresa	11	210	66,67%					
P	Preparación	1	10	3,17%					
E	Espera	2	20	6,35%					
M	Movimiento	1	20	6,35%					
I	Inspección	2	55	17,46%					
A	Archivo			0,00%					
T.T	Total	17	315	100,00%					
VA	Valor Agregado	210	66,67%						
SVA	Sin Valor Agregado	105	33,33%						

Tabla 15. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Transporte y Venta
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.6.1.7.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso de Transporte y Venta de PROMANGOS S.A.

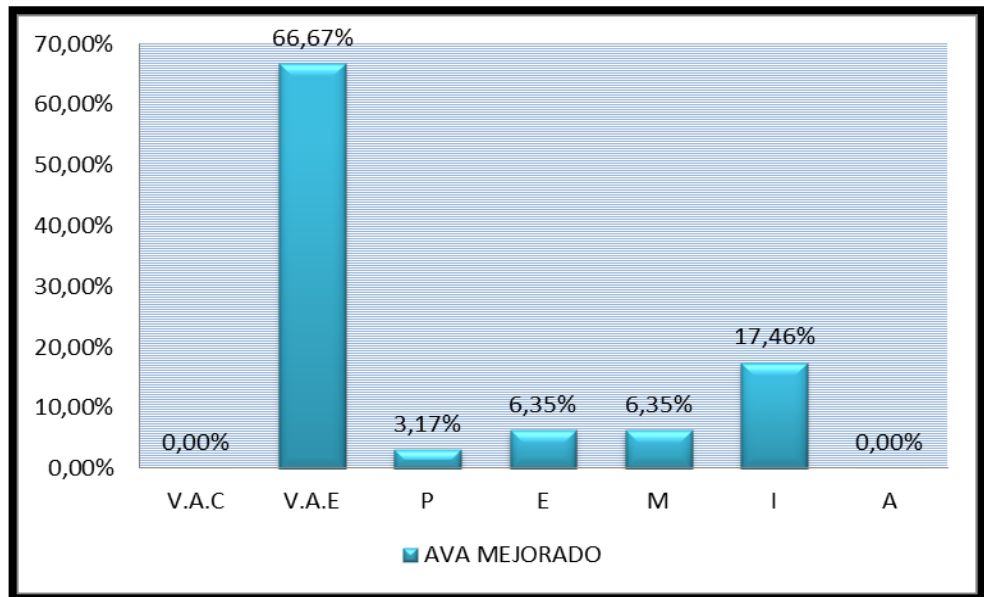


Figura 38. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Transporte y Venta
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

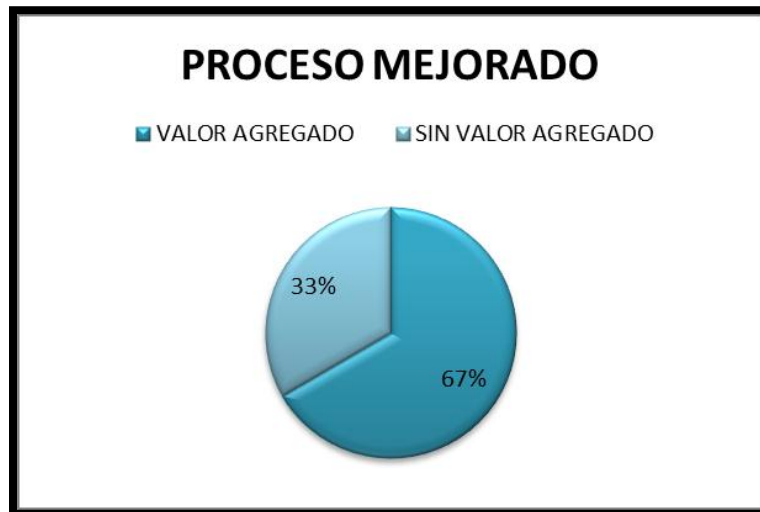


Figura 39. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Transporte y Venta
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

**3.6.1.8. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del
Proceso de Contabilidad de PROMANGOS S.A.**

Análisis de Valor Agregado Mejorado Proceso: Contabilidad									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Entregar información necesaria	30
2			x					Analizar y clasificar la información	40
3		x						Generar y entregar comprobantes de venta	45
4						x		Revisar comprobantes emitidos	30
5			x					Firmar comprobantes y entrega al auxiliar	15
6		x						Registrar los libros auxiliares	30
7		x						Cruzar saldos auxiliares y cuenta de control	30
8		x						Registrar comprobantes diarios de contabilidad	30
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									250
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Situación Mejorada							
		FRECUENCIA	TIEMPO	%					
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0,00%					
V.A.E	Valor Agregado Empresa	5	165	66,00%					
P	Preparación	2	55	22,00%					
E	Espera	0	0	0,00%					
M	Movimiento	0	0	0,00%					
I	Inspección	1	30	12,00%					
A	Archivo	0	0	0,00%					
T.T	Total	8	250	100,00%					
VA	Valor Agregado	165	66,00%						
SVA	Sin Valor Agregado	85	34,00%						

**Tabla 16. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Contabilidad
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero**

3.6.1.8.1. Análisis Gráfico de la Situación Mejorada del Proceso de Contabilidad de PROMANGOS S.A.

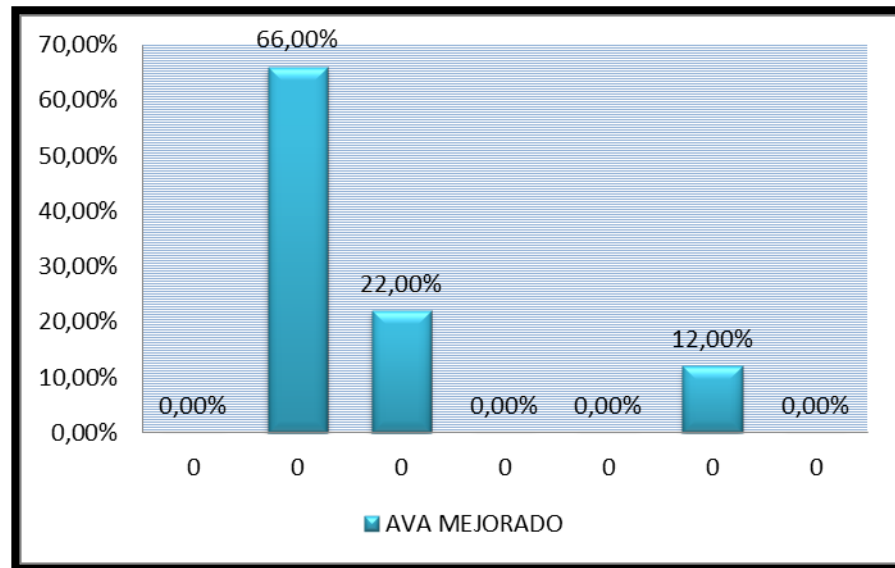


Figura 40. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Contabilidad
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

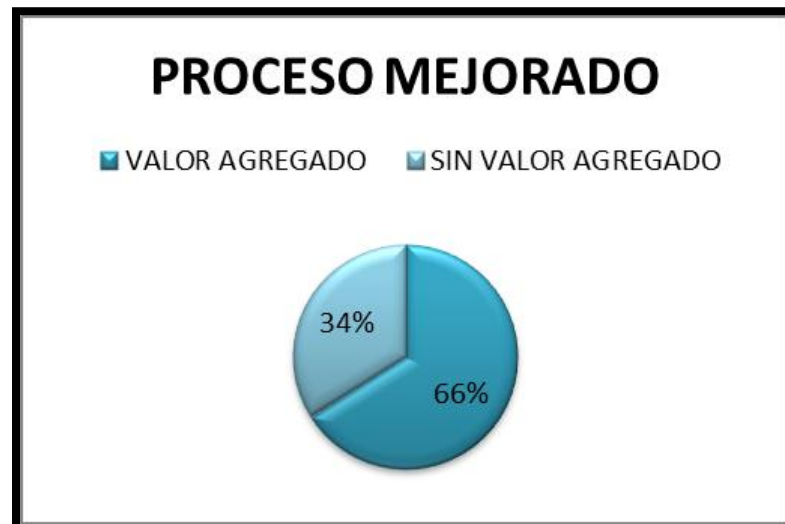


Figura 41. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Contabilidad
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

**3.6.1.9. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del
Proceso de Logística de PROMANGOS S.A.**

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Logística									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Emitir informe y orden de trabajo	20
2		x						Recibir y evaluar orden e informe de trabajo	20
3			x					Elaborar solicitud de trabajo requerida	15
4					x			Entregar solicitud de tareas a realizarse	10
5						x		Verificar las actividades solicitadas por el departamento	30
6		x						Realizar las actividades pertinentes	60
7			x					Realizar y entregar informe de actividades ejecutadas	20
8		x						Recibir informe de actividades ejecutadas	15
9					x			Entregar informe de actividades ejecutadas	10
10		x						Recibir informe de actividades ejecutadas	15
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									215
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Situación Mejorada							
		FRECUENCIA	TIEMPO	%					
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0		0,00%					
V.A.E	Valor Agregado Empresa	5	130	60,47%					
P	Preparación	2	35	16,28%					
E	Espera	0		0,00%					
M	Movimiento	2	20	9,30%					
I	Inspección	1	30	13,95%					
A	Archivo	0		0,00%					
T.T	Total	10	215	100,00%					
VA	Valor Agregado	130	60,47%						
SVA	Sin Valor Agregado	85	39,53%						

**Tabla 17. Análisis de Valor Agregado del Proceso Mejorado de Logística
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero**

3.6.1.9.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso de Logística de PROMANGOS S.A.

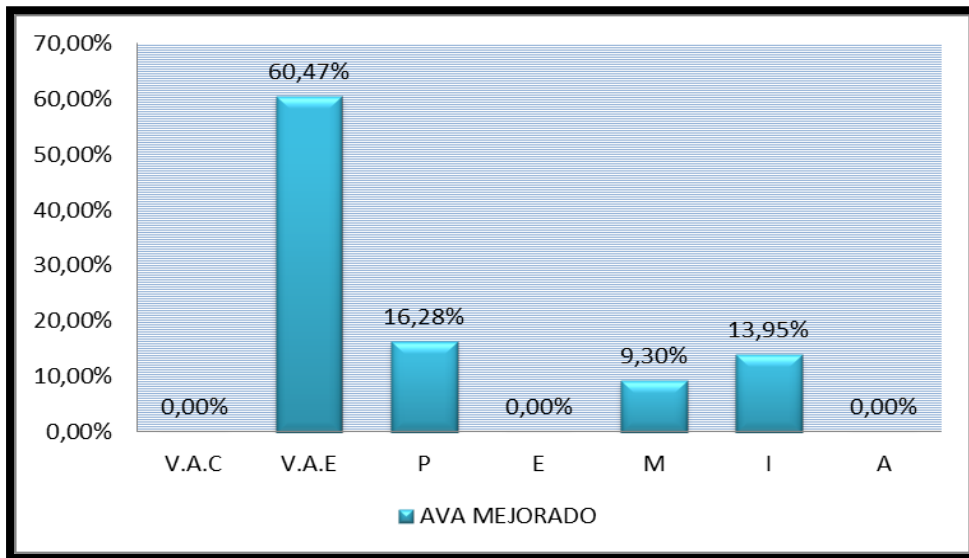


Figura 42. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Logística
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

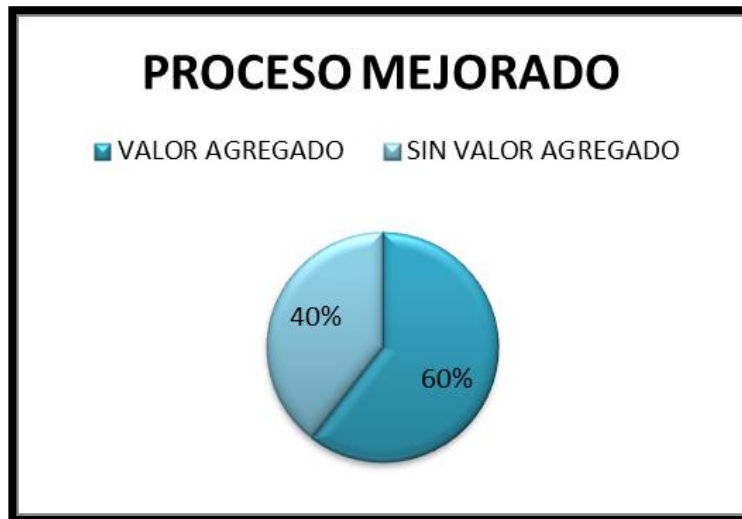


Figura 43. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Logística
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

**3.6.1.10. Análisis del Valor Agregado de la Situación Mejorada del
Proceso Selección y Contratación de PROMANGOS S.A.**

Análisis de Valor Agregado Mejorado									
Proceso: Selección y Contratación									
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO
1		x						Solicitar Personal	20
2		x						Analizar la necesidad de contratar personal	20
3		x						Definir características del puesto	15
4		x						Receptar Cotizaciones de prensa	25
5		x						Recibir y analizar cotizaciones	20
6	x							Publicar anuncio en prensa	45
7				x				Receptar hoja de vida de candidatos	25
8						x		Analizar hoja de vida de candidatos	15
9	x							Realizar entrevistas	15
10		x						Citar persona escogida	10
11		x						Informar condiciones y clausulas del contrato	15
12			x					Preparar y firmar el contrato	20
13		x						Presentar al nuevo empleado a la empresa	15
TOTAL TIEMPO EFECTIVO									260
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Situación Mejorada						
			FRECUENCIA	TIEMPO	%				
V.A.C	Valor Agregado Cliente		2	60	23,08%				
V.A.E	Valor Agregado Empresa		8	140	53,85%				
P	Preparación		1	20	7,69%				
E	Espera		1	25	9,62%				
M	Movimiento				0,00%				
I	Inspección		1	15	5,77%				
A	Archivo				0,00%				
T.T	Total		13	260	100,00%				
VA	Valor Agregado		200	76,92%					
SVA	Sin Valor Agregado		60	23,08%					

**Tabla 18. Análisis de Valor Agregado del
Proceso Mejorado Selección y Contratación
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero**

3.6.1.10.1. Análisis Grafico de la Situación Mejorada del Proceso Selección y Contratación de PROMANGOS S.A.

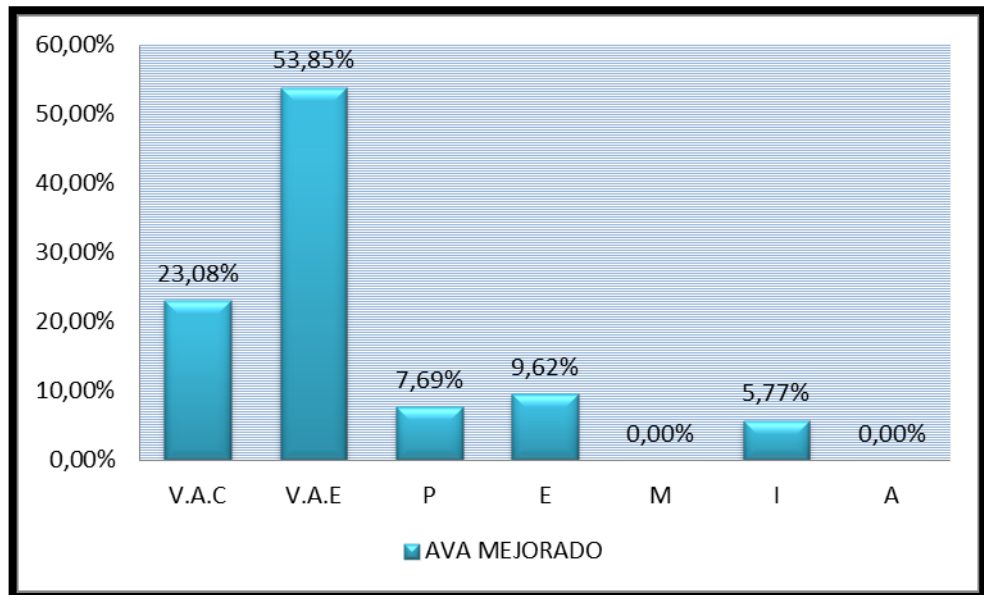


Figura 44. Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de Selección y Contratación
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

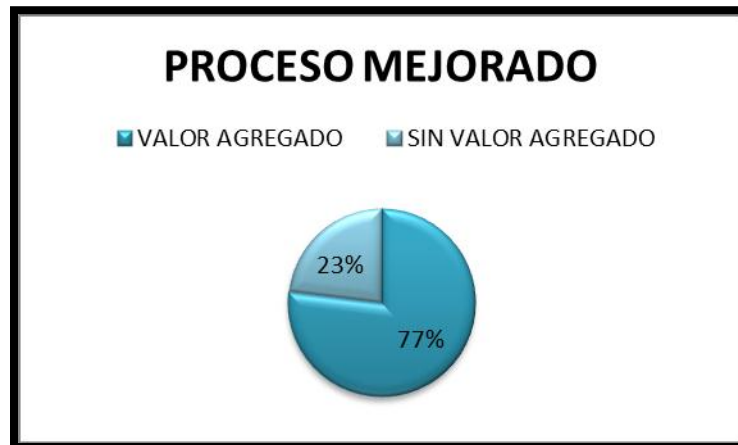


Figura 45. Analisis de Valor Agregado Situación Mejorada del Proceso de Selección y Contratación
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.7. PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS.

Se decidió plantear indicadores de gestión para poder tener eficiencia y eficacia en los procesos principales de PROMANGOS S.A.

Es importante implementar indicadores para poder Diseñar y Proponer un Sistema de Gestión de Proceso para PROMANGOS S.A. Es por tal motivo que se decidió establecer y proponer indicadores que garantizarán excelentes resultados y además se podrá establecer controles sobre aquellos procesos que lo necesiten.

Los indicadores que se propuso están desarrollados para controlar los procesos críticos, ya que solo así se podrá mantener un equilibrio.

Los indicadores que se elaboren serán utilizados para dar un seguimiento a los procesos ya mencionados y además dejar en claro que dichos indicadores tienen la aprobación y el consentimiento del Gerente General.

3.7.1. INDICADORES O ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE PROMANGOS S.A.

Se han definido los siguientes indicadores para poder realizar los controles y la gestión a PROMANGOS S.A.

DEPARTAMENTO	NOMBRE	SIGLA	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA
Análisis del Suelo	Tasa de Muestras sin Problemas	TMP	Calidad	Mide la cantidad de muestras de terreno tomadas sin problemas	$\frac{\# \text{ Muestras ok}}{\text{Total de muestras tomadas}} * 100$	%	Anual
Siembra, Riego y Ferti-Riego	Tasa de Semillas plantadas	TSP	Productividad	Mide la cantidad de semillas plantadas	$\frac{\text{Semillas Plantadas}}{\text{Total de semillas de mango}} * 100$	%	Anual
	Tasa de Áreas Marcadas	TAM	Efectividad	Mide la cantidad de áreas marcadas	$\frac{\text{Áreas marcadas}}{\text{Total de áreas}} * 100$	%	Semestral
	Tasa de Fertilizantes aplicados	TFA	Productividad	Mide la cantidad de fertilizantes aplicados según lo programado	$\frac{\text{Fertilizantes aplicados}}{\text{Fertilizantes programados}} * 100$	%	Semestral
Cosecha	Tasa de Cosecha por Lote	TCL	Efectividad	Mide la cantidad de cosecha efectuada en comparación con lo programado	$\frac{\text{Cosecha actual por lote}}{\text{Cosecha anterior por lote}} * 100$	%	Anual
	Tasa de Mangos Desechados	TMD	Efectividad	Mide la cantidad porcentual entre el número de mangos desechados y el total de mangos cosechados	$\frac{\text{Mangos desechados}}{\text{Total de mangos recolectados}} * 100$	%	Anual
	Tasa de Mangos ok	TMO	Efectividad	Mide la cantidad porcentual entre el número de mango que cumplen con los requisitos y el total de mangos cosechados	$\frac{\# \text{ de mangos que cumplen los requisitos}}{\text{Total de mangos recolectados}} * 100$	%	Anual
Logística	Tasa de Producto Comprados con Falla	TPCF	Calidad	Mide la cantidad de productos comprados que han tenido falla	$\frac{\# \text{ de productos con fallas}}{\text{Total de productos comprados}} * 100$	%	Trimestral
	Tasa de Solicitudes Aprobadas	TSA	Eficiencia	Mide la cantidad de solicitudes que han sido aprobadas	$\frac{\# \text{ solicitudes aprobadas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	%	Trimestral
Selección y Contratación	Tasa de Personal Contratado	TPC	Productividad	Mide la cantidad de personal contratado en la empresa por año	$\frac{\text{Personal entrevistado}}{\text{Personal Seleccionado}} * 100$	%	Anual
	Tasa de Asientos Contables Erróneos	TACE	Eficiencia	Mide la cantidad de asientos registrados con errores	$\frac{\text{Asientos Contables Erróneos}}{\text{Total de Asientos Contables}} * 100$	%	Mensual
Contabilidad	Tasa de Cheques con Errores	TCE	Eficiencia	Mide la cantidad de cheques mal girados	$\frac{\text{Cheques emitidos con error}}{\text{Total de cheques emitidos}} * 100$	%	Mensual
Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	Tasa de Plagas Combatidas	TPC	Efectividad	Mide la cantidad de plagas combatidas	$\frac{\# \text{ Plagas Combatidas "X"}}{\text{Total de plagas}} * 100$	%	Semestral
Control de Maleza	Control de Maleza	CM	Efectividad	Mide el cumplimiento del cronograma del control de malezas	$\frac{\text{Metros cuadrados saneados}}{\text{Metros cuadrados Programados}} * 100$	%	Bimestral
Poda	Control de Poda	CP	Efectividad	Mide el cumplimiento del cronograma del control de podas	$\frac{\text{Metros cuadrados señalizados}}{\text{Metros cuadrados Programados}} * 100$	%	Anual
Transporte y Venta	Tasa de Tiempo Estimado	TTE	Eficiencia	Mide el lapso de tiempo desde que se embarca el mango desde la hacienda hasta la Exportadora	$\frac{\text{Tiempo estimado}}{\text{Tiempo real}} * 100$	%	Semestral

**Tabla 19. Indicadores de Gestión de los procesos de PROMANGOS S.A.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero**

3.8. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se lo realiza para determinar la situación de la empresa respecto a si misma y a su entorno.

Fortalezas

- Buen posicionamiento de la empresa dentro del mercado nacional
- Buena calidad de la fruta cosechada
- Manejo de variedades de mango
- Innovación en implementación de normas Global Gap
- Alta densidad por hectárea
- Mejora continua en el manejo de tecnología y agroquímicos

Oportunidades

- La ventana del mercado mantenida abierta gracias al problema de producción de Perú y estacionalidad y baja calidad del mango en Brasil
- Poca competencia nacional
- Ventana de Mercado en China , Japón Y Nueva Zelanda
- Buen Financiamiento por hectárea en comparación con el mercado internacional

Debilidades

- Saturación de la fruta en determinada época del año
- Venta a consignación de la fruta en el exterior
- Cantidad de rechazo no industrializado
- Dependencia del clima en todas las fases del cultivo
- Falta de crecimiento de la estructura Organizativa
- Falta de capacitación del personal en áreas de nuevas tecnologías agropecuarias

Amenazas

- Buenas condiciones climáticas en la competencia internacional
- Demasiados brókeres (agentes intermediarios) manejando mangos en el exterior
- Nueva siembra de mango en Colombia y su aumento de demanda en dicho país
- Condiciones climáticas adversas en el país
- Nuevas plagas para los cultivos
- La mejora potencial de Perú en su calidad de fruta y costos menores al Ecuador

3.9. PROBLEMAS GLOBALES ENCONTRADOS

A continuación detallaremos los problemas encontrados durante el levantamiento de la información:

- En algunos procesos se identificó actividades con un alto índice de tiempo en la espera, movimiento e inspección.
- Falta de asesoría técnica en los trabajadores de la hacienda.
- No posee un laboratorio acorde a las necesidades de la empresa.
- Falta de documentar los procesos de la empresa.
- Falta de indicadores para evaluar los procesos de la empresa.
- Se pudo observar que dentro de la hacienda no hay empleados negros, indios, minusválidos, etc. por lo que se indago y pudo deducir que existe discriminación al momento de contratar al personal en lo que se refiere a raza, origen o por tener algún tipo de impedimento físico.
- El Departamento de Recursos Humanos tiene su oficina en Guayaquil y no existe una persona que controle al personal en la hacienda.
- No existen clausulas de confidencialidad en la empresa.
- Gran cantidad de empleados no conocen la misión y visión de la empresa.
- Sistema informático que no cubre las necesidades de la empresa.

- Falta de coordinación a la hora de entregar el producto con la exportadora.
- Perdida de herramientas, insumos y equipos.
- Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la hacienda.

3.10. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA

Mediante el levantamiento de información realizado en la empresa PROMANGOS S.A., podemos expresar mediante una tabla los procesos considerados críticos, donde se muestra por separado el porcentaje que se refleja en cuanto a la situación actual y mejorada, optimizando así los tiempos y estudiando muy bien las actividades de los distintos procesos de la empresa.

En la tabla 20 se podrá observar que el porcentaje de la situación mejorada es mayor en comparación con la situación actual. Esto se debe al Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso que estamos proponiendo.

Proceso	Situación Actual	Situación Mejorada
Siembra, Riego y Ferti-Riego	59,46%	68,75%
Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	56,63%	69,86%
Cosecha	45,00%	63,89%

Tabla 20. Resultados del Análisis de los Procesos Críticos
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

De acuerdo al valor agregado de los procesos críticos en promedio se obtuvo un valor porcentual de 13,80% siendo un porcentaje significativo en cuanto a mejora se trata.

3.10.1. Problemas encontrados para su posterior solución

A continuación se presentaran los problemas de mayor impacto encontrados en la hacienda PROMANGOS S.A., por tal motivo se hará uso de los diagramas de Causa y Efecto. Los cuales se mencionaran a continuación:

- Resistencia al Cambio
- Falta de Coordinación en la entrega del Producto
- Falta de Asesoría Técnica

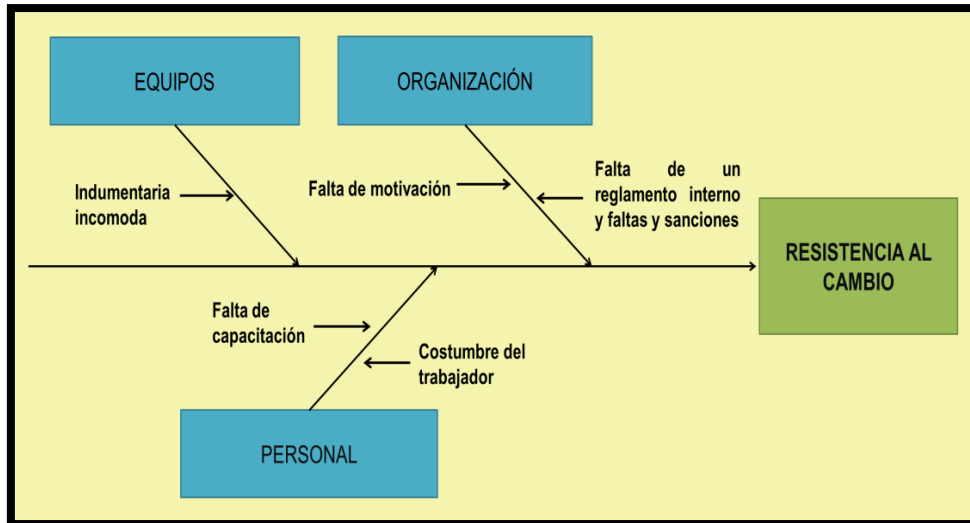


Figura 46. Diagrama de Causa y Efecto - Resistencia al cambio
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

Es un problema que se debe tener en cuenta porque cada día estamos expuestos a mejoras continuas. Por ende se necesita adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades del mercado. Las causas por las cuales una persona llega a resistirse al cambio son:

- Miedo a lo desconocido,
- Falta de información,
- Amenazas al pago y otros beneficios,
- Clima de baja confianza organizativa,
- Miedo al fracaso,
- Falta de compromiso,
- Aumento de las responsabilidades laborales,
- Temor de no aprender las nuevas destrezas laborales.

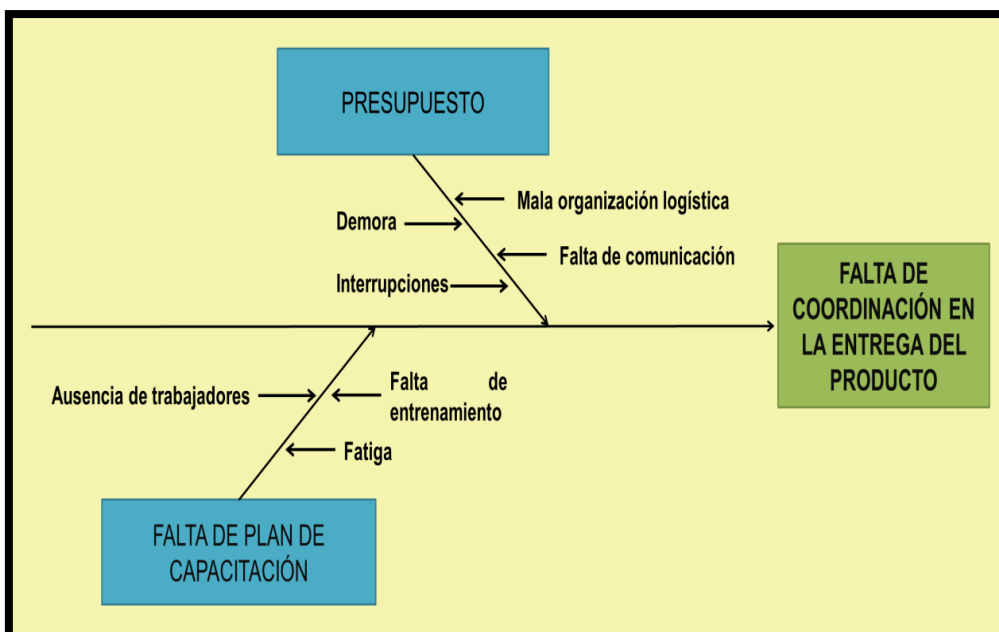


Figura 47. Diagrama de Causa y Efecto - Falta de coordinación en la entrega del producto
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

Este problema suelen tenerlo varias empresas, ya que existen ocasiones en donde se pueden llegar a perder varios productos debido a que la empresa a la cual se le va a entregar el producto posee sus bodegas completamente llenas. Y por ende a la empresa productora le toca regresarse con sus productos y volverlos a almacenar hasta un próximo aviso, causando que el producto sufra más golpes y porque no decir manipulaciones.

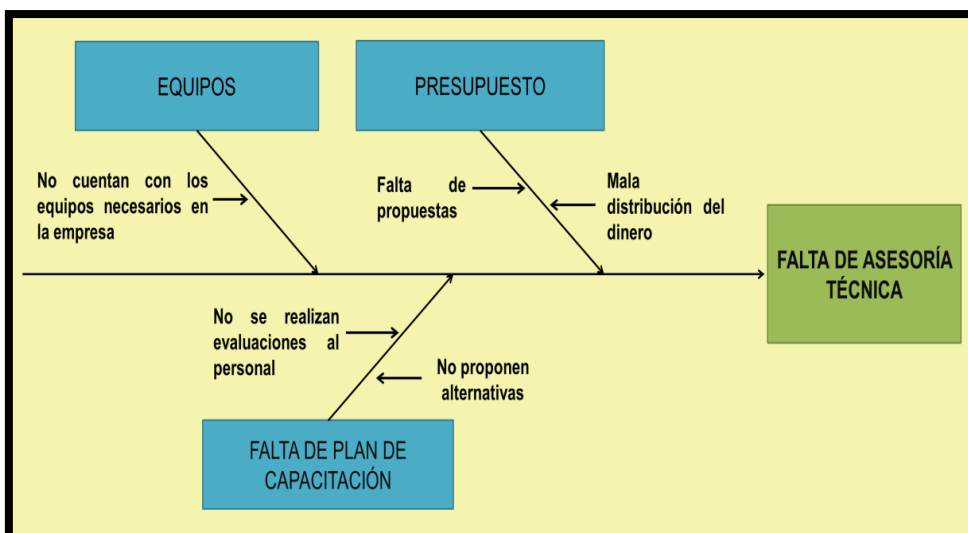


Figura 48. Diagrama de Causa y Efecto - Falta de Asesoría Técnica
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

Este problema es considerado importante ya que por falta de asesoría se puede llegar a cometer muchos errores que podrían resultar catastróficos para la empresa. Haciendo mención por ejemplo la mala manipulación del producto al momento de la cosecha.

Causa	Descripción de las Causas
No se realizan evaluaciones al personal.	Los trabajadores de PROMANGOS no poseen una asesoría técnica, siendo muy vital para garantizar productos de excelente calidad
Indumentaria Incomoda.	Es un problema serio el que ciertos trabajadores se resistan a utilizar los equipos de seguridad apropiados, ya que las condiciones de calor en la hacienda resulta incomoda para ejercer sus labores con el equipo de protección.
Mala Organización Logística.	La falta de coordinación resulta muy mala para la empresa PROMANGOS, ya que corre el riesgo de que el producto se pierda.

Tabla 21. Causas de Alto Impacto
 Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.10.2. Causas de Alto Impacto

3.10.2.1. Causa # 1: No se realizan evaluaciones al personal.

QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
			MES 1				MES 2				MES 3						INSTRUMENTOS DE TRABAJO
ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
1. Reunión de los departamentos.	Gerente	Gerencia														Reunión	\$
2. Revisar presupuesto de la empresa.	Contador	Contabilidad														Revisar	\$
3. Elaborar el programa de evaluación a efectuarse.	Jefe de Logística	Logística														Documentar	\$
4. Informar las evaluaciones a realizarse dentro de la Hcda.	Asistente de Logística	Logística														Comunicar	\$
5. Controlar la asistencia de los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos														Controlar	\$

**Tabla 22. Causa # 1: No se realizan evaluaciones al personal.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero**

3.10.2.2. Causa # 2: Indumentaria Incomoda.

QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Determinar las molestias del equipo.	Gerente	Gerencia													Investigar	\$
2. Promover el cumplimiento de políticas de seguridad.	Gerente	Gerencia													Comunicar	\$
3. Establecer un plan motivacional.	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos													Documentar	\$
4. Coordinar fechas de capacitaciones.	Jefe de Logística	Logística													Documentar	\$
5. Desarrollo de capacitación.	Jefe de Logística	Logística													Elaborar	\$
6. Establecer acciones y medidas correctivas.	Jefe de Logística	Logística													Evaluar	\$

Tabla 23. Causa # 2: Indumentaria Incomoda.
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.10.2.3. Causa # 3: Mala organización logística.

QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?
ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
			S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
1. Elaborar un cronograma de actividades.	Jefe de Logística	Logística													Investigar	\$
2. Evaluar las condiciones de entrega.	Jefe de Logística	Logística													Evaluar	\$
3. Mejorar los procedimientos de la empresa.	Gerente	Gerencia													Documentar	\$
4. Evaluar el tiempo de carga del producto.	Asistente de Logística	Logística													Evaluar	\$
5. Controlar la puntualidad del transportista.	Asistente de Logística	Logística													Analizar	\$
6. Controlar el tiempo de llegada del producto a la exportadora.	Jefe de Logística	Logística													Equipos	\$

Tabla 24. Causa # 3: Mala Organización Logística
Elaborado por: Daniela Rodríguez & Andrea Romero

3.11. MANUAL DE PROCESOS

Ver el Anexo # 11, en donde se encuentra el manual desarrollado para los procesos de PROMANGOS S.A. En donde estableceremos todos los parámetros que sean necesarios para la producción de su preciada fruta.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El siguiente capítulo tiene un conjunto de conclusiones y recomendaciones que se elaboraron en base a la información Levantada, analizada y evaluada que se realizó en los procesos anteriores.

4.1 Conclusiones

- La estrategia de este proyecto es ofrecer una metodología para que los procesos de la empresa sean más eficientes.
- La Hacienda PROMANGOS S.A es una empresa dedicada a la producción de mangos de exportación de las variedades Tommy Atkins, Haden, Kent, Ataulfo, cuenta con 224 hectáreas teniendo como único cliente a la exportadora de mangos DUREXPORTA S.A.
- Mediante el análisis de la cadena de valor se pudo determinar los procesos claves y de apoyo de la empresa con la finalidad de incrementar el valor agregado.
- Al analizar y determinar los procesos de la empresa se obtuvo que los procesos críticos son: Siembra, Riego y Ferti-Riego, Control Fitosanitario y Nutrición Folial y Cosecha, los cuales deben ser mejorados para lograr cumplir los objetivos establecidos por la empresa.
- En cuanto a los procesos de apoyo Contabilidad, Logística y Recursos Humanos se obtuvo que son procesos en los cuales no necesitan mejora en su esquema pero se propone mejorar sus registros.

- Se diseño un Manual de Procesos para PROMANGOS S.A el cual recopila minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar correctamente cada una de las actividades de la empresa.
- Con el mapa estratégico elaborado se espera obtener resultados deseados en relación con los objetivos detallados.
- Es importante que cada trabajador conozca la misión y visión de la hacienda para poder llevar a cabo un trabajo con compromiso.
- Existe una baja rotación de los trabajadores lo que influye en la empresa ya que no existe el aporte de ideas frescas y actualizadas al tener muchos empleados demasiado antiguos.

4.2 Recomendaciones

- La empresa debería informar a su personal la existencia del manual de proceso, ya que ayudara a realizar las actividades de cada departamento eficientemente y podrán así tener definidamente la delegación de sus actividades.

- La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos por lo que es necesario que existan capacitaciones con el fin de que el personal se sienta comprometido.
- Es necesario que la empresa reestructuró mejor su organigrama de tal manera que se puedan identificar fácilmente los departamentos.
- Se recomienda que la empresa vea como opción el implemento de las herramientas propuestas con el fin de que la hacienda muestre un mejoramiento continuo.
- Se debe elaborar indicadores de fácil entendimiento, para no tener interpretaciones erróneas a futuro.
- Se recomienda a la empresa la posibilidad de contar con nuevos laboratorios, que serian de gran ayuda antes posibles eventualidades.
- La gerencia debe utilizar el manual de proceso como herramienta para establecer una estructura más formal de manera que se logre una respuesta efectiva a nuevas exigencias.
- Se debería formar un equipo de personas que se dediquen constantemente a evaluar y controlar los procesos de la empresa y poder así cada vez mejorar los mismos.

- Se recomienda realizar revisiones constantes de los objetivos y estrategias de la empresa para poder controlar y realizar un análisis necesario con el fin de guardar coherencia con el direccionamiento estratégico.
- Se recomienda que la empresa cuente con una persona que se encargue del control del personal en la hacienda.
- Se recomienda contar con medidas de control en cuanto a la utilización de los materiales y los insumos.
- Se aconseja proponer motivaciones para el personal en la adopción de nuevas técnicas o sistemas que mejoraran el desempeño de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de Procesos de la Empresa.
Editorial Mc Graw Hill.
- Fundación Mango Ecuador
- Ing. Juan Antonio Plasencia Soler, Gestión por procesos
- TRISCHLER, William E. Mejora del Valor Agregado de los Procesos.
- Lic. Hénder Labrador con fines de estudio, 2005.
- Lic. Hugo Esteban Glagovsky, Análisis FODA.
- La ruta de la Calidad y las siete herramientas básicas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Centro de Calidad.
- Guía para la Gestión por Proceso Norma ISO 9001:2008

ANEXOS

**ANEXO # 1: FORMATOS UTILIZADOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS
ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS.**

Proceso: **Código: ()**

Subproceso: **Código: ()**

Responsable:

Misión:

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

**ANEXO # 2: FORMATO UTILIZADO PARA VER LA CARACTERIZACIÓN DE
LOS PROCESOS.**

Proceso: **Código: ()**

Subproceso: **Código: ()**

Responsable:

Misión:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

**ANEXO # 3: FORMATO UTILIZADO PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS
DE CADA PROCESO.**

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL PROCESO	HOJA 1 de 1
Departamento 1	Departamento 2	Departamento 3

ANEXO # 4: FORMATOS UTILIZADOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	CODIFICACIÓN:
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	CODIFICACIÓN:
ALCANCE	

RECURSOS	
Físico: Personal Capacitado:	Económicos:

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES

ENTRADAS	OBJETIVOS	SALIDAS

INDICADORES	CONTROLES	ANEXOS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Daniela Rodríguez Andrea Romero		

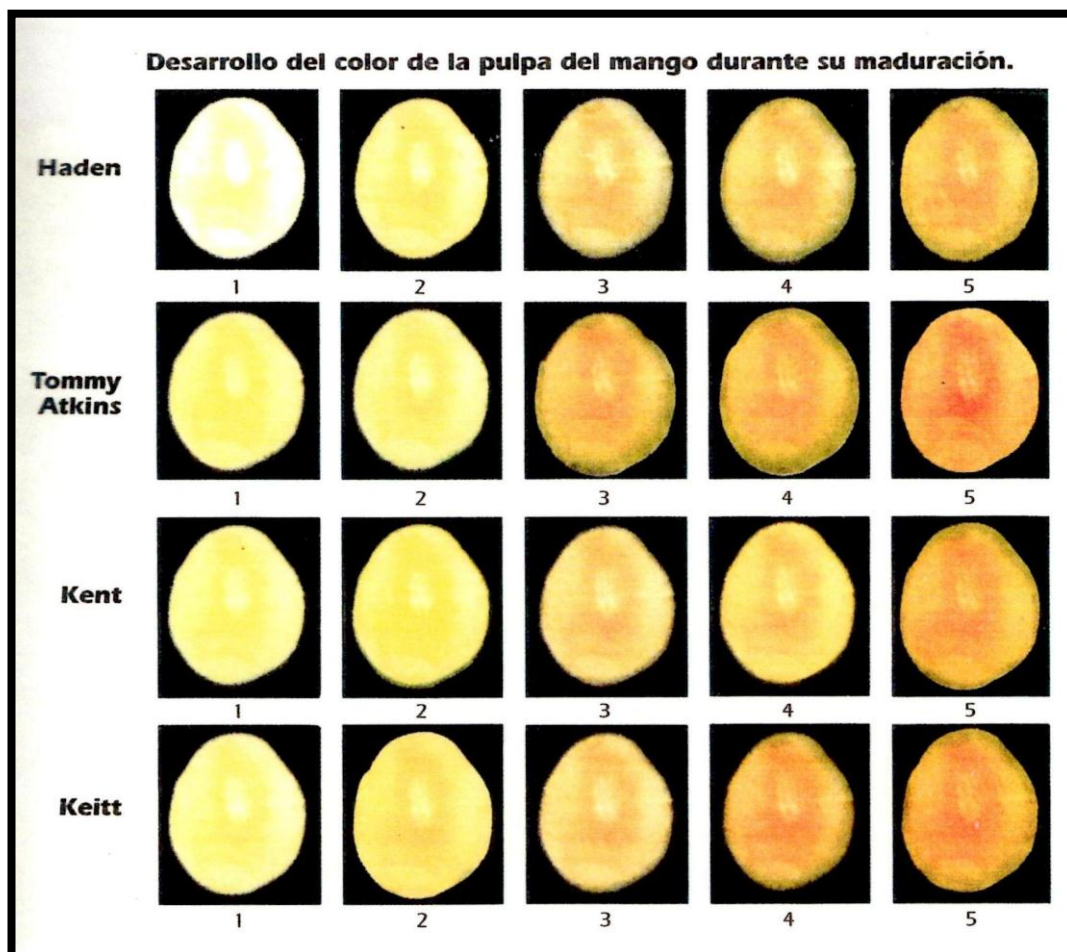
ANEXO # 5: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

	Incremento de los ingresos de los productores de mango.	Disminuir en un gran porcentaje deudas contraídas.	Maximizar las Utilidades.	Realizar un estudio para reducir los costos directos e indirectos.	Ejecutar una operación confiable, segura y eficiente para otorgar productos de excelente calidad.	Consolidar un mercado fuerte para el desarrollo y producción del mango.	Expandirse a nuevos mercados por la excelente calidad de los mangos.	Incremento en la productividad de mangos.	Contar con nuevas técnicas de riegos y transporte.	Obtener recursos para afrontar posibles problemas por causa de las condiciones climáticas.	Uso adecuado de insumos tanto en cantidad como en calidad.	Contar con mano de obra calificada para las labores agrícolas.	Mejorar el desempeño de los trabajadores de Guitrán.	Contribuir al País generando empleo a nivel local.	TOTAL
A.1 Análisis del suelo	2	0	2	2	5	2	2	5	0	2	2	2	2	2	30
B.1 Siembra, Riego y Fertilización	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	5	5	2	2	40
C.1 Control de Malezas	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	27
C.2 Poda	5	0	2	0	5	2	0	2	2	2	2	5	2	2	31
D.1 Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	2	2	2	2	5	2	2	5	0	5	2	5	2	0	36
E.1 Cosecha	2	2	2	2	10	2	5	2	2	2	2	5	2	0	40
F.1 Transporte y Venta	0	2	0	0	2	0	0	0	2	2	0	2	2	2	14
G.1 Contabilidad	5	5	5	2	0	0	2	0	0	2	2	0	2	0	25
H.1 Logística	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
I.1 Selección y Contratación	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	10	2	5	19

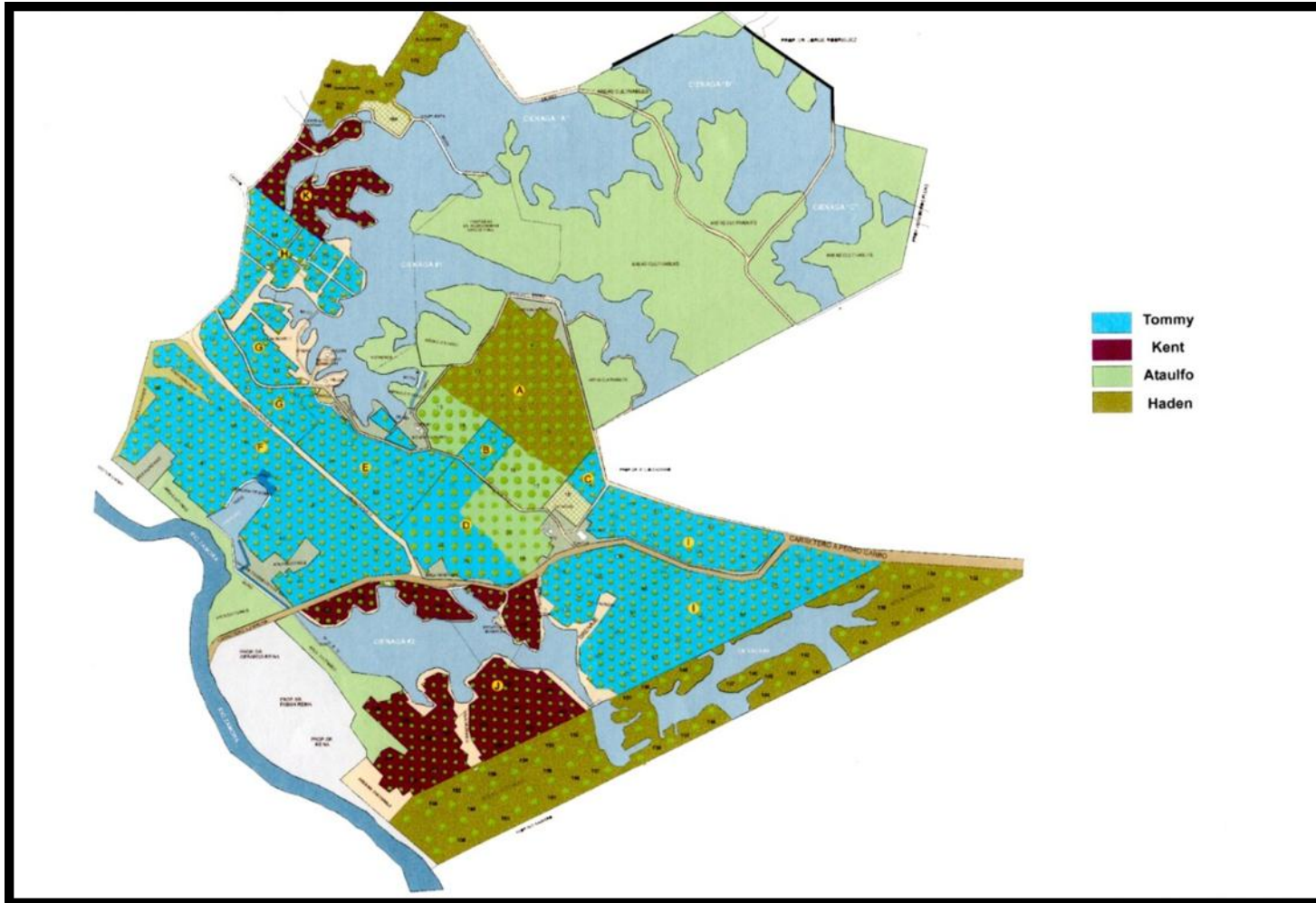
ANEXO # 6: LISTADOS DE REGISTROS UTILIZADOS.

LISTAS DE REGISTROS UTILIZADOS	NOMBRES	CÓDIGO
	Solicitud del Análisis	MP-SA-001
	Informe de Laboratorio	MP-IL-002
	Solicitud de Pedido de Materiales	MP-SPM-003
	Informe de Actividad Ejecutada	MP-IAE-004
	Hoja de Actividades	MP-HA-005
	Informe de Actividades Realizadas	MP-IAR-006
	Programa de Labores	MP-PL-007
	Informe de Actividad Ejecutada	MP-IAE-008
	Registro de Plagas	MP-RP-009
	Informe de Plagas	MP-IP-010
	Control de las Muestras	MP-CM-011
	Informe de Cosechas	MP-IC-012
	Lista de Despachado	MP-LD-013
	Informe de Recepción	MP-IR-014
	Documentos e Informe de Actividades	MP-DIA-015
	Comprobantes	MP-C-016
	Orden de Trabajo	MP-OT-017
	Informe Orden	MP-IO-018
	Hoja de Vida	MP-HV-019
Contrato	MP-C-020	

ANEXO # 7: DESARROLLO DE LA PULPA DEL MANGO.



ANEXO # 8: MAPA DE LA HACIENDA PROMANGOS S.A.




ANEXO # 9
FOTOGRAFÍAS DE LA HACIENDA PROMANGOS S.A.



**ANEXO # 10
CERTIFICADO DE EUREPGAP**

	EUREPGAP®	
DEUTSCHES MARKETINGVERBAND PRODUKTEN GMBH	DAP	
CERTIFICATE		
Certificate #: EUREPGAP BCS Guirran9608/08.06/0172-EC		
EurepGAP Registration #: BCS Guirran9608EC		
<u>Issued to</u>		
CB declares that after the relevant inspection, the above-mentioned producer has been found to be compliant in accordance with the standard:		
<table border="1"> <tr> <td align="center"> EurepGAP Fruit and Vegetables Version 2.1-Oct04 Option 1 </td> </tr> </table>		EurepGAP Fruit and Vegetables Version 2.1-Oct04 Option 1
EurepGAP Fruit and Vegetables Version 2.1-Oct04 Option 1		
For the following products:		
mangoes		
Valid until 29 august 2007	  <small>BCS Guirran 2011 Control System / Audit Güterstraße 21 90402 Nürnberg Telefon 09 11 / 4 24 39 - 0 Telefax 09 11 / 40 22 39</small>	
Date of Certification 30.08.2006	Authorized by MATTHIAS GRILL	
<small>BCS Öko-Garantie GmbH, Cimberrstr. 21, 90402 Nürnberg, Germany, Tel. +49 911 42 43 90, Fax. +49 911 42 43 9 71 mailto: info@bcs-eko.de</small>		

ANEXO # 11:
MANUAL DE PROCESO DE LA
EMPRESA PROMANGOS S.A.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 1 de 61


MANUAL DE PROCESOS



PRODUCCIÓN DE MANGOS DE PROMANGOS S.A.


SEPTIEMBRE 2012

Elaborado por: Daniela Rodríguez Andrea Romero Fecha:	Revisado por: Eco. Julio Aguirre Fecha:	Aprobado por: Fecha:
--	---	---


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 2 de 61

CONTENIDO


1. Objetivos	138
2. Alcance	139
3. Glosario	140
4. Mapa de procesos	142
5. Descripción de los procesos de PROMANGOS S.A.	143
5.1 Procesos claves	143
5.1.1 Análisis del suelo	143
5.1.1.1 Entradas del Proceso de Análisis del Suelo	143
5.1.1.2 Salida del Proceso de Análisis del suelo	143
5.1.1.3 Recursos del Proceso de Análisis del suelo	143
5.1.1.3.1 Infraestructura Técnica.....	143
5.1.1.3.2 Presupuesto Asignado	143
5.1.1.4 Control del Proceso de Análisis del suelo.....	143
5.1.1.5 Diagrama de flujo del Proceso de Análisis del suelo	144
5.1.1.6 Descripción de las actividades del Proceso Análisis del Suelo	145
5.1.1.7 Caracterización del proceso de Análisis de Suelo	146
5.1.1.8 Descripción del proceso de Análisis del Suelo	147
5.1.2 Siembra Riego y Ferti-Riego	148
5.1.2.1 Entradas del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego.....	148
5.1.2.2 Salida del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego	148
5.1.2.3 Recursos del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego	148
5.1.2.3.1 Infraestructura Técnica.....	148
5.1.2.3.2 Presupuesto Asignado	148
5.1.2.4 Control del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego.....	148
5.1.2.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego.....	149
5.1.2.6 Descripción de las actividades del proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego.....	150
5.1.2.7 Caracterización del proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego	151
5.1.2.8 Descripción del proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego.....	152

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 3 de 61


5.1.3	Control de Malezas.....	153
5.1.3.1	Entradas del Proceso de Control de Malezas	153
5.1.3.2	Salida del Proceso de Control de Malezas	153
5.1.3.3	Recursos del Proceso de Control de Malezas.	153
5.1.3.3.1	Infraestructura Técnica.....	153
5.1.3.3.2	Presupuesto Asignado	153
5.1.3.4	Control del Proceso de Control de Malezas.....	153
5.1.3.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Maleza	154
5.1.3.6	Descripción de las actividades del proceso de Control de Maleza.....	155
5.1.3.7	Caracterización del proceso de Control de Maleza.....	156
5.1.3.8	Descripción del proceso de Control de Maleza.....	157
5.1.4	Poda	158
5.1.4.1	Entradas del Proceso de Poda	158
5.1.4.2	Salida del Proceso de Poda	158
5.1.4.3	Recursos del Proceso de Poda.	158
5.1.4.3.1	Infraestructura Técnica.....	158
5.1.4.3.2	Presupuesto Asignado	158
5.1.4.4	Control del Proceso de Poda.....	158
5.1.4.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Poda	159
5.1.4.6	Descripción de las actividades del proceso de Poda	160
5.1.4.7	Caracterización del proceso de Poda.....	161
5.1.4.8	Descripción del proceso de Poda	162
5.1.5	Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	163
5.1.5.1	Entradas del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	163
5.1.5.2	Salida del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar ...	163
5.1.5.3	Recursos del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	163
5.1.5.3.1	Infraestructura Técnica.....	163
5.1.5.3.2	Presupuesto Asignado	163
5.1.5.4	Control del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar ...	163
5.1.5.5	Diagrama de Flujo del Proceso Control Fitosanitario Nutrición Foliar.....	164

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 4 de 61

5.1.5.6	Descripción de las actividades del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	165
5.1.5.7	Caracterización del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar.....	166
5.1.5.8	Descripción del Proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar.....	167
5.1.6	Cosecha	168
5.1.6.1	Entradas del Subproceso Cosecha	168
5.1.6.2	Salida del Proceso Cosecha.....	168
5.1.6.3	Recursos del Proceso de Cosecha.....	168
5.1.6.3.1	Infraestructura Técnica.....	168
5.1.6.3.2	Presupuesto Asignado del Proceso de Cosecha	168
5.1.6.3.3	Control del Proceso de Cosecha	168
5.1.6.4	Diagrama de Flujo del Proceso de Cosecha.....	169
5.1.6.5	Descripción de las actividades del proceso de Cosecha	170
5.1.6.6	Caracterización del proceso de Cosecha	171
5.1.6.7	Descripción del Proceso de Cosecha.....	172
5.1.7	Transporte y Venta	173
5.1.7.1	Entradas del Proceso de Transporte y Venta	173
5.1.7.2	Salida del Proceso de Transporte y Venta.....	173
5.1.7.3	Recursos del Proceso de Transporte y Venta	173
5.1.7.3.1	Infraestructura Técnica.....	173
5.1.7.3.2	Presupuesto Asignado del Proceso de Transporte y Vena....	173
5.1.7.4	Control del Proceso de Transporte y Venta	173
5.1.7.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Transporte y Venta.....	174
5.1.7.6	Descripción de las actividades del proceso Transporte y Venta.....	175
5.1.7.7	Caracterización del proceso de Transporte y Venta	176
5.1.7.8	Descripción del proceso de Transporte y Venta	177
5.2	Procesos de apoyo	178
5.2.1	Contabilidad	178
5.2.1.1	Entradas del Proceso de Contabilidad.....	178
5.2.1.2	Salida del Proceso de Contabilidad	178

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 5 de 61


5.2.1.3	Recursos del Proceso de Contabilidad.....	178
5.2.1.3.1	Infraestructura Técnica.....	178
5.2.1.3.2	Presupuesto Asignado	178
5.2.1.4	Controles del Proceso de Contabilidad.....	178
5.2.1.4.1	Política de la Empresa.....	179
5.2.1.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Contabilidad.....	180
5.2.1.6	Descripción de las actividades del proceso de Contabilidad..	181
5.2.1.7	Caracterización del proceso de Contabilidad.....	182
5.2.1.8	Descripción del proceso de Contabilidad.....	183
5.2.2	Logística	184
5.2.2.1	Entradas del Proceso de Logística	184
5.2.2.2	Salida del Proceso de Logística	184
5.2.2.3	Recursos del Proceso de Logística	184
5.2.2.3.1	Infraestructura Técnica.....	184
5.2.2.3.2	Presupuesto Asignado	184
5.2.2.4	Control del Proceso de Logística.....	184
5.2.2.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Logística	185
5.2.2.6	Descripción de las actividades del proceso de Logística	186
5.2.2.7	Caracterización del proceso de Logística	187
5.2.2.8	Descripción del proceso de Logística	188
5.2.3	Selección y Contratación.....	189
5.2.3.1	Entradas del Proceso Selección y Contratación	189
5.2.3.2	Salida del Proceso Selección y Contratación	189
5.2.3.3	Recursos del Proceso Selección y Contratación	189
5.2.3.3.1	Infraestructura Técnica.....	189
5.2.3.3.2	Presupuesto Asignado	189
5.2.3.4	Control del Proceso Selección y Contratación.....	189
5.2.3.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Selección y Contratación.	190
5.2.3.6	Descripción de las actividades del proceso Selección y Contratación	191
5.2.3.7	Caracterización del proceso Selección y Contratación	192
5.2.3.8	Descripción del proceso Selección y Contratación	193

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
Pág. 6 de 61		

1. Objetivos

El reciente Manual de Procesos lleva como objeto cumplir con los siguientes objetivos:

- Aprovechar de manera eficiente y eficaz los recursos humanos, físicos y financieros que posee la empresa.
- Servir como guía para todas las actividades que son parte del proceso de producción de mangos de PROMANGOS S.A.
- Ser un elemento de consulta, para los trabajadores en cada uno de los procesos que fueron identificados en la empresa PROMANGOS S.A.
- Ser un elemento de ayuda y adaptación para trabajadores nuevos.
- Ser una guía al momento de tomar decisiones por parte de los altos directivos.


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
Pág. 7 de 61		

2. Alcance

Este documento describe todos aquellos procesos desarrollados en la empresa PROMANGOS S.A., donde se muestra de manera consecutiva las actividades principales que conforma el proceso y la forma de realizarlos.

Se mostraran a detalle los procesos que posee la empresa, con el fin de asegurar que la información tenga validez exclusiva para el área de producción de mangos de la organización. Ubicando a libre disposición y conocimiento la forma de trabajo de la empresa.

Este manual de proceso es una primera versión para la empresa PROMANGOS S.A., por lo que se encuentra sujeto a futuros cambios para su mejoramiento.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 8 de 61

3. Glosario

Cliente interno.- El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Cliente externo.- El cliente externo es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta.

Entradas.- Una entrada son los datos que se requieren para realizar un proceso.

Insumos.- El insumo es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos.


Indicadores.- Es la relación que existe entre variables cuantitativas y cualitativas, que permiten analizar la situación y el cambio producido por un fenómeno específico referente a objetivos y metas ya establecidas.

Manual de procesos.- Es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

Actividades claves.- Se entienden por aquellas que permiten a la empresa llegar a sus objetivos establecidos en la misión y visión de la planeación estratégica.

Actividades de apoyo.- Las actividades de apoyo son como su nombre apoyan entre sí a las actividades clave que aunque no estén relacionadas directamente con el producto o servicio, también crean un valor agregado a este.


Salidas.- Es el resultado que se genera después de haber transformados los insumos.

 PROMANGOS S.A.	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 9 de 61

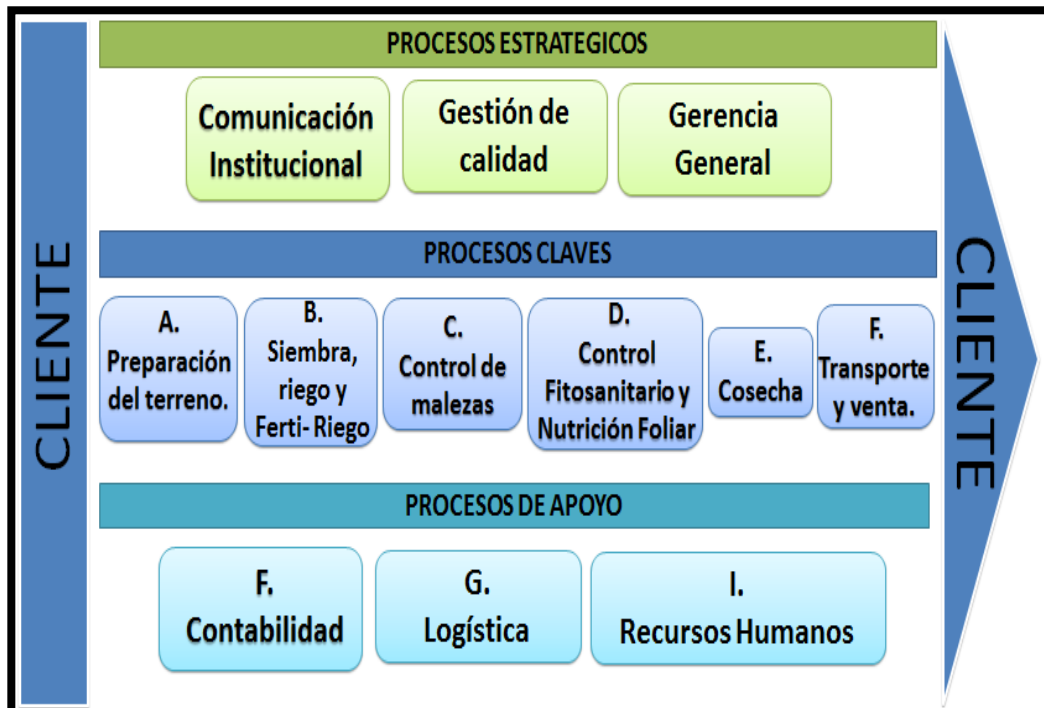
Proceso.- El conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas.


Mapa de proceso.- Es una representación gráfica de todos los procesos de esta y de cómo se relacionan entre sí.

Diagrama de flujos.- Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 10 de 61

4. Mapa de procesos



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 11 de 61

5. Descripción de los procesos de PROMANGOS S.A.

5.1 Procesos claves

5.1.1 Análisis del suelo

El proceso de Análisis de suelo comienza cuando el Gerente General elabora una solicitud en donde se da inicio al proceso y finaliza al momento de generar el pago al laboratorio.

5.1.1.1 Entradas del Proceso de Análisis del Suelo

- **Solicitud del Análisis.-** Es un documento que se genera desde el computador, una vez que el Gerente en Base a un cronograma de trabajo, verifica si es tiempo o no de realizar el análisis. Siendo este un medio de control ante futuras eventualidades.

5.1.1.2 Salida del Proceso de Análisis del suelo

- **Informe del Laboratorio.-** Documento formal donde se detalla el trabajo realizado al momento de los análisis, y las respectivas novedades encontradas.

5.1.1.3 Recursos del Proceso de Análisis del suelo

5.1.1.3.1 Infraestructura Técnica

El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

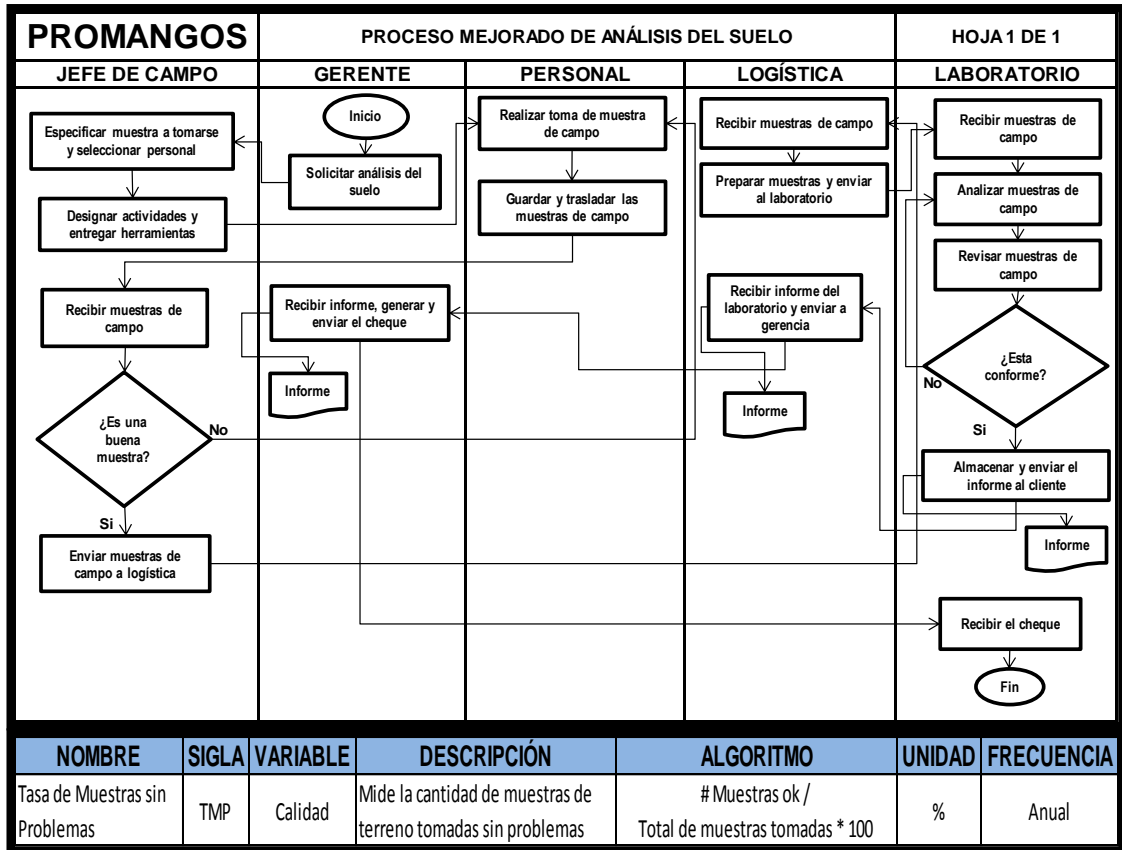
5.1.1.3.2 Presupuesto Asignado


Valor asignado y autorizado por el Gerente General.

5.1.1.4 Control del Proceso de Análisis del suelo

- **Control de Analisis del Suelo:** Control establecido y elaborado por los directivos competentes.

5.1.1.5 Diagrama de flujo del Proceso de Análisis del suelo



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 13 de 61

5.1.1.6 Descripción de las actividades del Proceso de Análisis del Suelo

Proceso: Preparación del Terreno

Código: A


Subproceso: Análisis del Suelo

Código: A.1

Responsable: Jefe de Campo

Misión: Contar con un suelo libre de impurezas y lleno de nutrientes.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Solicitar análisis del suelo	Gerente	El gerente es quien da la orden del análisis a efectuarse	Solicitar el análisis del suelo.	Jefe de Campo
2	Especificar muestra a tomarse y seleccionar personal	Jefe de Campo	Con la aprobación inicia el proceso	Realizar muestreo del suelo	Jefe de Campo
3	Designar actividades y entregar herramientas	Jefe de Campo	Arma el programa de trabajo	Especificar áreas a examinarse	Jefe de Campo
4	Realizar toma de muestra de campo	Personal	Ejecutan el trabajo asignado	Obtención de la tierra a ser estudiada	Jefe de Campo
5	Guardar y trasladar las muestras de campo	Personal	Conserva y trasladan la muestra obtenida	Trasladar la muestra	Jefe de Campo
6	Recibir muestras de campo	Jefe de Campo	Recibe y verifica muestra	Obtención de la muestra	Jefe de Campo
7	Enviar muestras de campo a logística	Jefe de Campo	Envía las muestras obtenidas del personal	Transportación de la muestra	Jefe de Campo
8	Recibir muestras de campo	Logística	Recibe muestras a enviar	Obtención de la muestra	Jefe de Campo
9	Preparar muestras y enviar a laboratorio	Logística	Realiza los preparativos para enviar muestra	Preparación y cuidados de la muestra	Jefe de Campo
10	Recibir muestras de campo	Laboratorio	Obtiene muestra de la empresa	Obtención de la muestra	Jefe de Campo
11	Analizar muestras de campo	Laboratorio	Procede a realizar el análisis respectivo	Análisis de la muestra	Jefe de Campo
12	Revisar muestras de campo	Laboratorio	Analiza las muestras detalladamente	Revisarlos análisis	Jefe de Campo
13	Almacenar y enviar informe al cliente	Laboratorio	Conserva una muestra y envía el resultado	Guardar la muestras estudiadas	Jefe de Campo
14	Recibir informe del laboratorio y enviar a gerencia	Logística	Recepta los resultados y entrega al gerente	Obtención de resultados	Jefe de Campo
15	Recibir informe, generar y enviar el cheque	Gerente	Revisa los resultados obtenidos y entrega pago	Obtención de los resultados	Jefe de Campo
16	Recibir cheque	Laboratorio	Recepta el dinero por el trabajo realizado	Pago de servicios prestados	Jefe de Campo

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 14 de 61

5.1.1.7 Caracterización del proceso de Análisis de Suelo

Proceso: Preparación del Terreno

Código: A


Subproceso: Análisis del Suelo

Código: A.1

Responsable: Jefe de Campo

Misión: Contar con un suelo libre de impurezas y lleno de nutrientes.

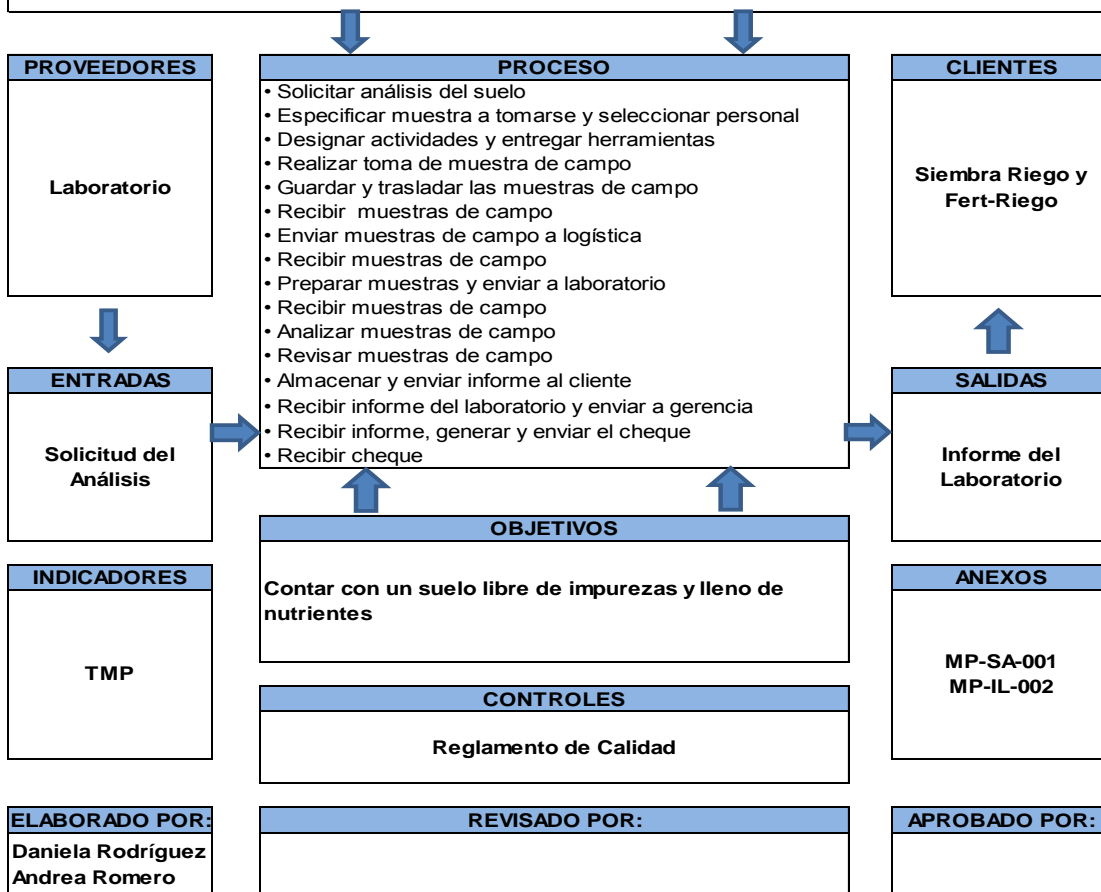
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Laboratorio	Solicitud del Análisis	El Gerente envía la solicitud del análisis firmada para que se dé comienzo al proceso, donde el jefe de campo es quien da las indicaciones del trabajo a realizarse al personal. Una vez tomada las muestras pasan a logística quien es el encargado de enviar las muestras al laboratorio, que a su vez ejecuta su trabajo finalizándolo al enviar los resultados a la empresa.	Informe del Laboratorio	Siembre Riego y Ferti-Riego	


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 15 de 61

5.1.1.8 Descripción del proceso de Análisis del Suelo

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DEL TERRENO	CODIFICACIÓN: A
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ANÁLISIS DEL SUELO	CODIFICACIÓN: A.1
ALCANCE	El proceso de Análisis del Suelo Inicia desde que se envía la solicitud del análisis para dar inicio al proceso y termina con el informe del laboratorio que llega a manos del Gerente.

RECURSOS	
Físico: Equipos de oficina, Teléfonos, computadoras, maquinarias, equipos de fumigación.	Personal Capacitado: Jefe de Campo
Económicos: Presupuesto	



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 16 de 61

5.1.2 Siembra Riego y Ferti-Riego

El proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego comienza cuando el Jefe de Campo solicita los materiales a usarcé para este proceso y culmina una vez que se entrega de vuelta todos aquellos materiales usados al departamento de Bodega.

5.1.2.1 Entradas del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego

- **Solicitud de Pedido de Materiales.-** Es un documento que se genera desde el computador para tener constancia de todos los materiales que se piden, además es una forma de controlar cuanto producto se ah consumido en dicho proceso.

5.1.2.2 Salida del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego

- **Informe de Actividad Ejecutada.-** Documento formal donde se detalla el trabajo realizado al momento de haber culminado el proceso, indicando la cantidad de producto utilizado.

5.1.2.3 Recursos del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego.

5.1.2.3.1 Infraestructura Técnica

El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente 224 hectáreas.

5.1.2.3.2 Presupuesto Asignado

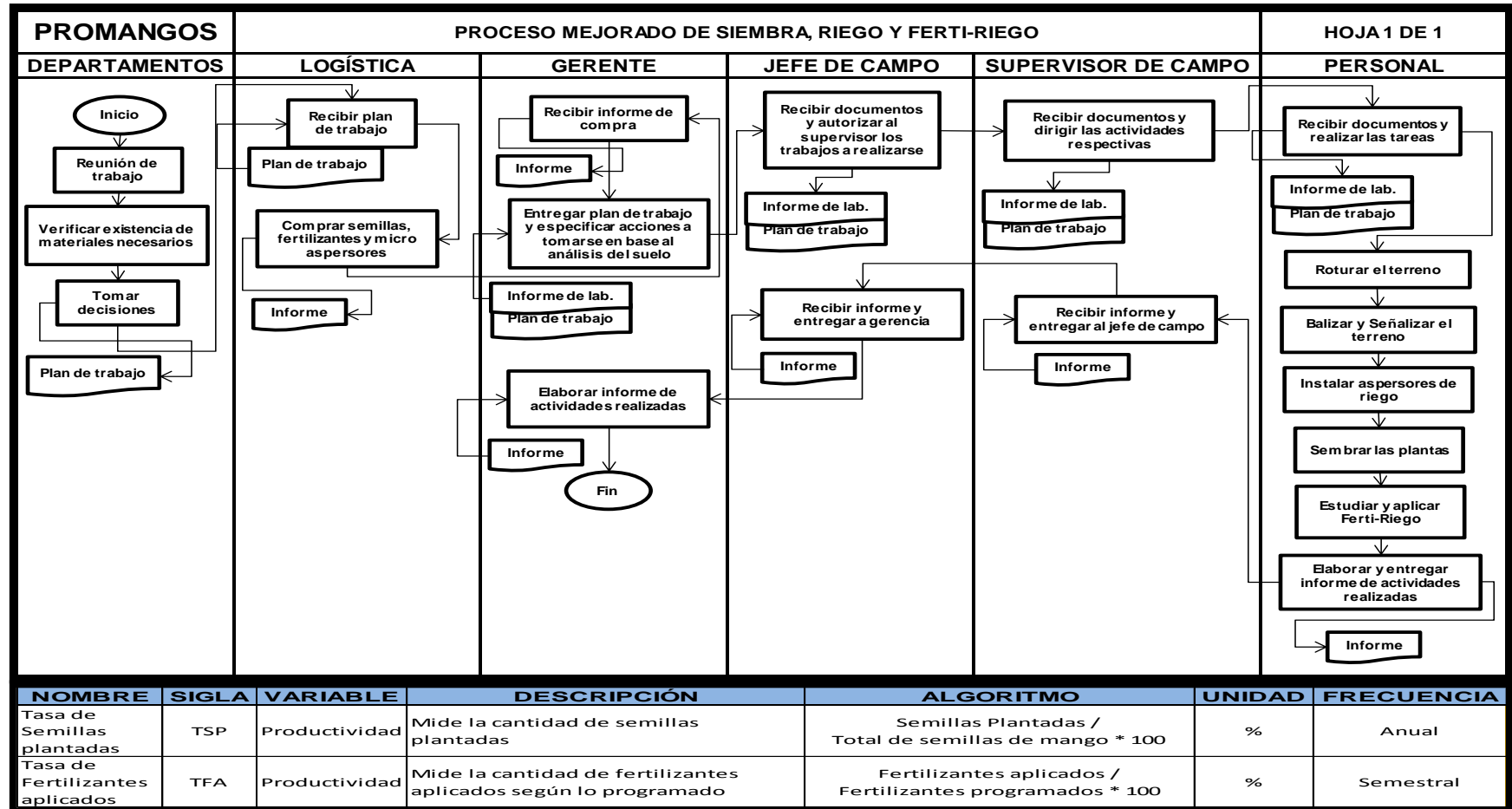
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.1.2.4 Control del Proceso de Siembre Riego y Ferti-Riego

- **Reglamento de Calidad.-** Se lleva un control de calidad, con el fin de que el fruto llegue en buen estado.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 17 de 61

5.1.2.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 18 de 61

5.1.2.6 Descripción de las actividades del proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego

Proceso: Siembra Riego y Ferti-Riego

Código: B


Subproceso: Siembra Riego y Ferti-Riego

Código: B.1

Responsable: Supervisor de Campo

Misión: Obtener frutos de excelente calidad libre de plagas

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Reunión de trabajo	Áreas	Reunión para hablar del trabajo a realizarse	Reunión de temas a tratarse	Supervisor de Campo
2	Verificar existen materiales necesarios	Áreas	Constatar los materiales en inventario	Ver la cantidad de materiales que se posee	Supervisor de Campo
3	Tomar decisiones	Áreas	Se evalúa las decisiones tomadas	Expresar opiniones	Supervisor de Campo
4	Recibir plan de trabajo	Logística	Recibe el plan generado en la reunión	Obtiene el plan de trabajo	Supervisor de Campo
5	Comprar semillas, fertilizantes y micro aspersores	Logística	Se ejecutan las compras necesarias	Realizar las compras de campo	Supervisor de Campo
6	Recibir informe de compra	Gerente	Verifica las compras realizadas	Recibe el informe de las compras	Supervisor de Campo
7	Entregar plan de trabajo y especificar acciones a tomarse en base al análisis del suelo	Gerente	Entrega las acciones a realizarse	Da el plan donde se detalla el programa	Supervisor de Campo
8	Recibir documentos y autorizar al supervisor los trabajos a realizarse	Jefe de Campo	Indica las labores a ejecutarse	Autoriza la ejecución del trabajo	Supervisor de Campo
9	Recibir documentos y dirigir las actividades respectivas	Supervisor de Campo	Analiza los documentos y da las ordenes	Dirige las actividades respectivas	Supervisor de Campo
10	Recibir documentos y realizar las tareas	Personal	Ejecutan las labores	Realizan tareas	Supervisor de Campo
11	Roturar el terreno	Personal	Se procede a marcar los lotes	Roturación del campo	Supervisor de Campo
12	Balizar y señalizar el terreno	Personal	Se marcan los lugares trabajados	Se señalizan los campos	Supervisor de Campo
13	Instalar aspersores de riego	Personal	Se procede a la instalación de riego	Instalar aspersores	Supervisor de Campo
14	Sembrar las plantas	Personal	Se ubican las semillas	Sembrar semillas	Supervisor de Campo
15	Estudiar y aplicar Ferti-Riego	Personal	Analizar la cantidad de fertilizante a aplicarse	Poner los fertilizantes	Supervisor de Campo
16	Elaborar y entregar informe de actividades realizadas	Personal	Elaborar informe de tareas realizadas	Informe de trabajo ejecutado	Supervisor de Campo
17	Recibir informe y entregar al jefe de campo	Supervisor de Campo	Constata trabajos realizados	Recibe informe de labores	Supervisor de Campo
18	Recibir informe y entregar a gerencia	Jefe de Campo	Recibe el informe del supervisor	Recibir informe del supervisor	Supervisor de Campo
19	Elaborar informe de actividades realizadas	Gerente	Registra las actividades ejecutadas	Realiza un informe en base a las actividades realizadas	Supervisor de Campo

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 19 de 61

5.1.2.7 Caracterización del proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego

Proceso: Siembra Riego y Ferti-Riego

Código: B


Subproceso: Siembra Riego y Ferti-Riego

Código: B.1

Responsable: Supervisor de Campo

Misión: Obtener frutos de excelente calidad libre de plagas.

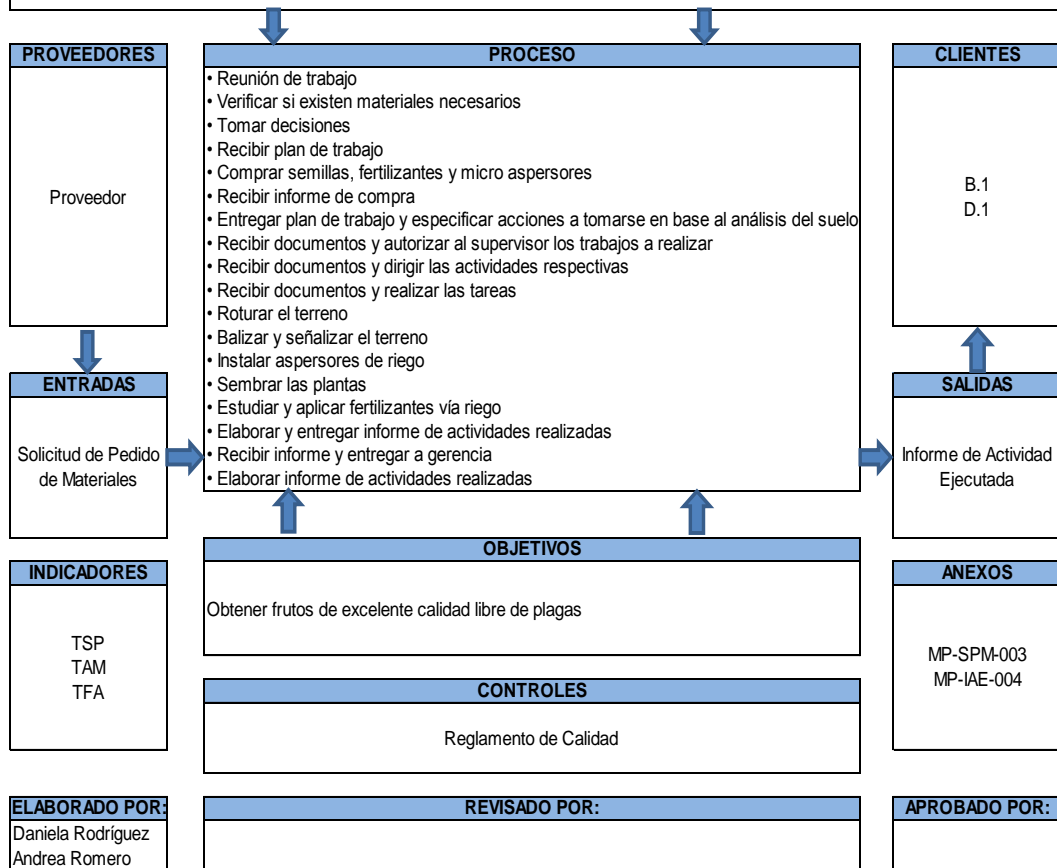
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Solicitud de Pedido de Materiales	El proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego comienza con una pequeña reunión entre las distintas áreas de trabajo en donde se habla a detalle del trabajo a ejecutarse, pasando por cada uno de los departamentos. Y este culmina una vez que se hayan realizados todas las actividades desde la siembra, riego hasta la puesta de los respectivos fertilizantes. Emitiéndose por ultimo un informe de las actividades realizadas	Informe de Actividad Ejecutada	B.1 D.1	


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 20 de 61

5.1.2.8 Descripción del proceso de Siembra, Riego y Ferti-Riego

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: SIEMBRA, RIEGO Y FERI-RIEGO	CODIFICACIÓN: B
NOMBRE DEL SUBPROCESO: SIEMBRA, RIEGO Y FERTI-RIEGO	CODIFICACIÓN: B.1
ALCANCE	El proceso de Siembra Riego y Ferti-Riego Inicia desde que realiza una pequeña reunión con todas las áreas y termina con el informe de las actividades realizadas.

RECURSOS	
Físico: Equipos de oficina, Teléfonos, computadoras, maquinarias, equipos de fumigación.	Económicos: Presupuesto
Personal Capacitado: Supervisor de Campo	



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 21 de 61

5.1.3 Control de Malezas

El proceso de control de maleza comienza cuando el Jefe de Campo envía las políticas y estrategias a cumplirse con el fin de preparar acciones sobre el campo y culmina una vez que se entrega el informe de limpieza.

5.1.3.1 Entradas del Proceso de Control de Malezas

- **Hoja de Actividades.-** Es un documento que tiene las actividades de control de maleza donde se detalla paso a paso las tareas a realizarse con el debido cuidado.

5.1.3.2 Salida del Proceso de Control de Malezas

- **Informe de Actividad Realizada.-** Documento formal donde se detalla el trabajo realizado al momento de haber culminado el proceso, indicando alguna novedad.

5.1.3.3 Recursos del Proceso de Control de Malezas.

5.1.3.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.1.3.3.2 Presupuesto Asignado

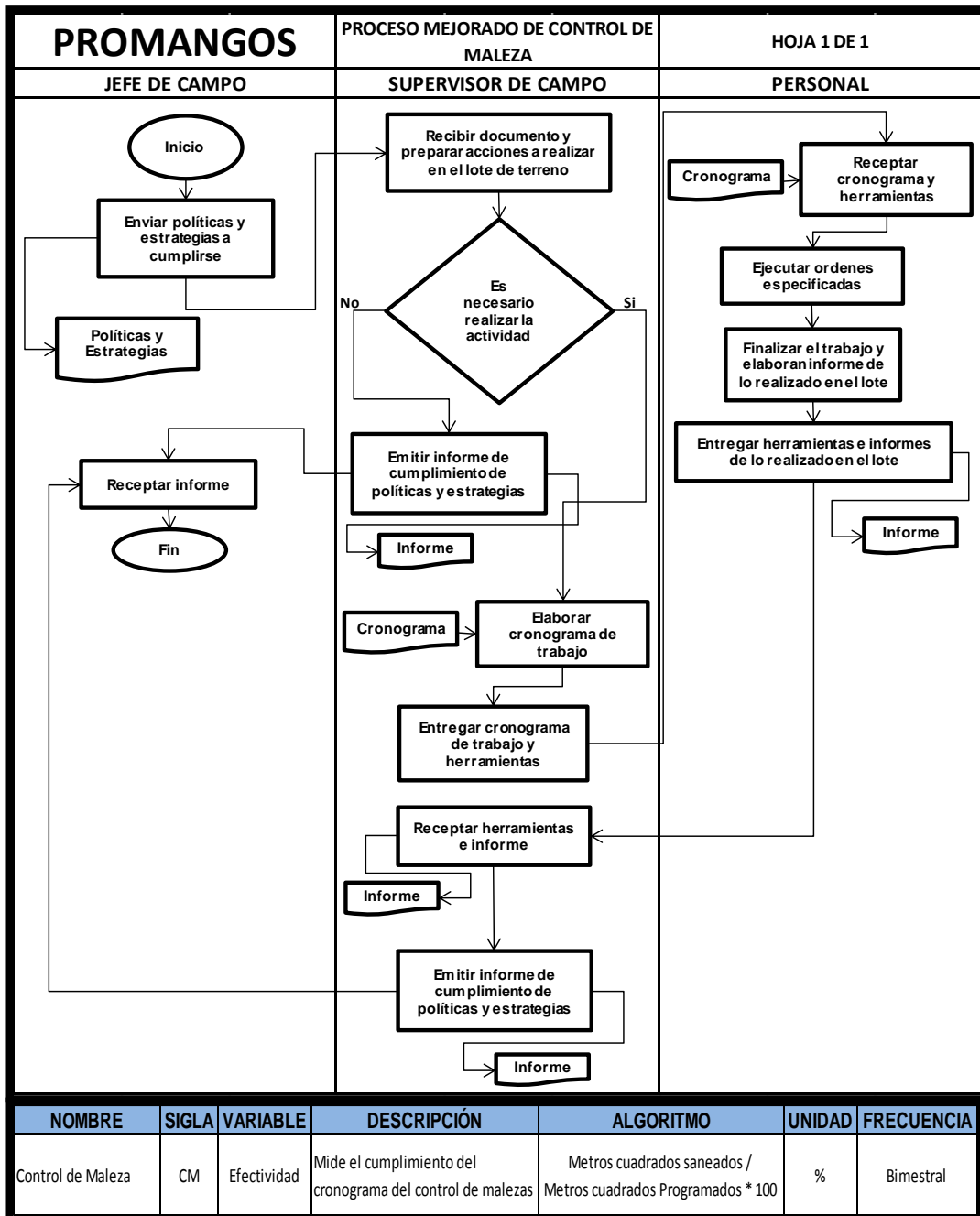
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.1.3.4 Control del Proceso de Control de Malezas.

- **Ley de Gestión Ambiental.-** Leyes establecidas por los directivos competentes.
- **Reglamento de Calidad.-** Documento elaborado por los directivos competentes.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 22 de 61

5.1.3.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Maleza



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 23 de 61

5.1.3.6 Descripción de las actividades del proceso de Control de Maleza

Proceso: Control de Malezas

Código: C


Subproceso: Control de Malezas

Código: C.1

Responsable: Supervisor de Campo

Misión: Evitar que la planta sufra y muera a causa de invasión de otras.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Enviar políticas y estrategias a cumplirse	Jefe de Campo	Se entregan las políticas a seguir	Entregar las políticas	Supervisor de Campo
2	Recibir documento y preparar acciones a realizar en el lote de terreno	Supervisor de Campo	Toma los documentos y prepara tareas	Captar la información y realizar tareas	Supervisor de Campo
3	Emitir informe de cumplimiento de políticas y estrategias	Supervisor de Campo	Prepara documento a entregar	Prepara los documentos necesarios	Supervisor de Campo
4	Elaborar cronograma de trabajo	Supervisor de Campo	Prepara actividades ejecutarse	Arma el cronograma de labores	Supervisor de Campo
5	Entregar cronograma de trabajo y herramientas	Supervisor de Campo	Presenta cronograma	Entrega cronograma	Supervisor de Campo
6	Receptar herramientas y cronograma	Personal	Reciben herramientas y tareas	Recibe las herramientas necesarias	Supervisor de Campo
7	Ejecutar la ordenes especificadas	Personal	Realizan las actividades	Ejecutan las labores	Supervisor de Campo
8	Finalizar el trabajo y elaborar informe de lo realizado en el lote	Personal	Culminan el trabajo	Finalizan las labores	Supervisor de Campo
9	Entregar herramientas e informes de lo realizado en el lote	Personal	Entregan herramientas e informan	Devolver herramientas e informar actividades	Supervisor de Campo
10	Receptar herramientas e informe	Supervisor de Campo	Recibe el informe de lo realizado	Recibe informe de labores ejercidas	Supervisor de Campo
11	Emitir informe de cumplimiento de políticas y estrategias	Supervisor de Campo	Evalúa informe y entrega al jefe de campo	Revisa informe y entrega	Supervisor de Campo
12	Receptar el informe	Jefe de Campo	Recibe el informe de las actividades	Recibe informe y analiza	Supervisor de Campo

	PROMANGOS S.A.	
	CÓDIGO:	
	MANUAL DE PROCESOS	
		Pág. 24 de 61

5.1.3.7 Caracterización del proceso de Control de Maleza

Proceso: Control de Malezas

Código: C


Subproceso: Control de Malezas

Código: C.1

Responsable: Supervisor de Campo

Misión: Evitar que la planta sufrá y muera a causa de invasión de otras.

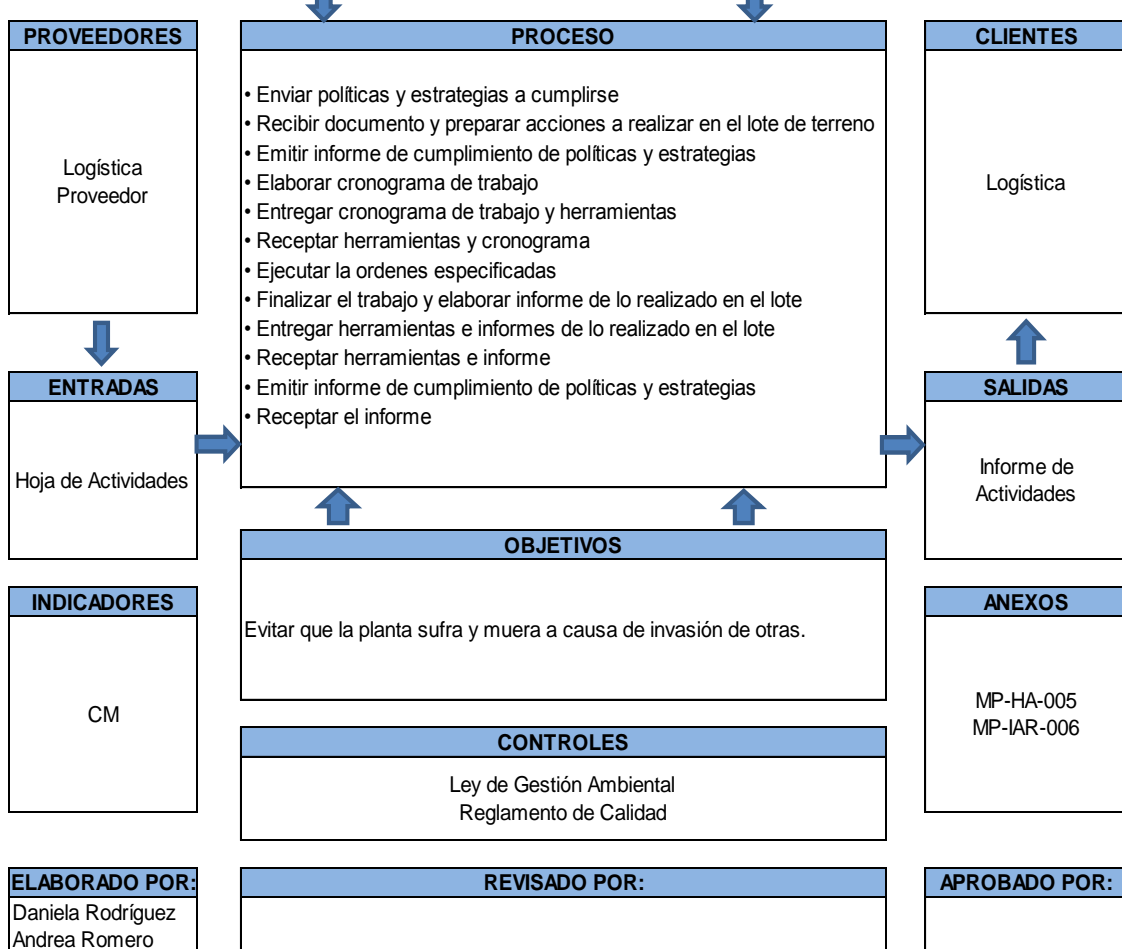
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Logística	Proveedor	Hoja de Actividades	El proceso de control de maleza da inicio cuando se emiten las políticas y estrategias a cumplirse, posteriormente el supervisor es quien prepara las actividades y evalúa si es o no necesario proceder. Una vez tomada una decisión se ejecutan las actividades de limpieza y posteriormente culmina al entregar los materiales utilizados con el respectivo informe de las tareas ejecutadas	Informe de Actividad Realizada	Logística	


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 25 de 61

5.1.3.8 Descripción del proceso de Control de Maleza

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL DE MALEZA	CODIFICACIÓN: C
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTROL DE MALEZA	CODIFICACIÓN: C.1
ALCANCE	El proceso de Control de Maleza Inicia desde que se envían las estrategias y políticas a cumplirse en el proceso y culmina cuando el jefe de campo recibe un informe y este se percata de que todo este acorde con lo requerido.

RECURSOS	
Físico: Equipos de oficina, Teléfonos, computadoras, maquinarias, equipos de fumigación.	
Económicos: Presupuesto	Personal Capacitado: Supervisor de Campo



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 26 de 61

5.1.4 Poda

El proceso de Poda comienza con una pequeña reunión con el fin de analizar si es o no tiempo de realizar el proceso y este culmina una vez que se entrega el informe de haber realizado el trabajo en los distintos lotes.

5.1.4.1 Entradas del Proceso de Poda

- **Programa de Labores.-** Es un documento en el cual se detalla que tipo de poda debe realizarse y cuales son los pasos a seguir, con la finalidad de no destruir la planta.

5.1.4.2 Salida del Proceso de Poda

- **Informe de Actividad Ejecutada.-** Documento formal donde se detalla el trabajo realizado al momento de haber culminado el proceso, indicando alguna novedad.

5.1.4.3 Recursos del Proceso de Poda.

5.1.4.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.1.4.3.2 Presupuesto Asignado

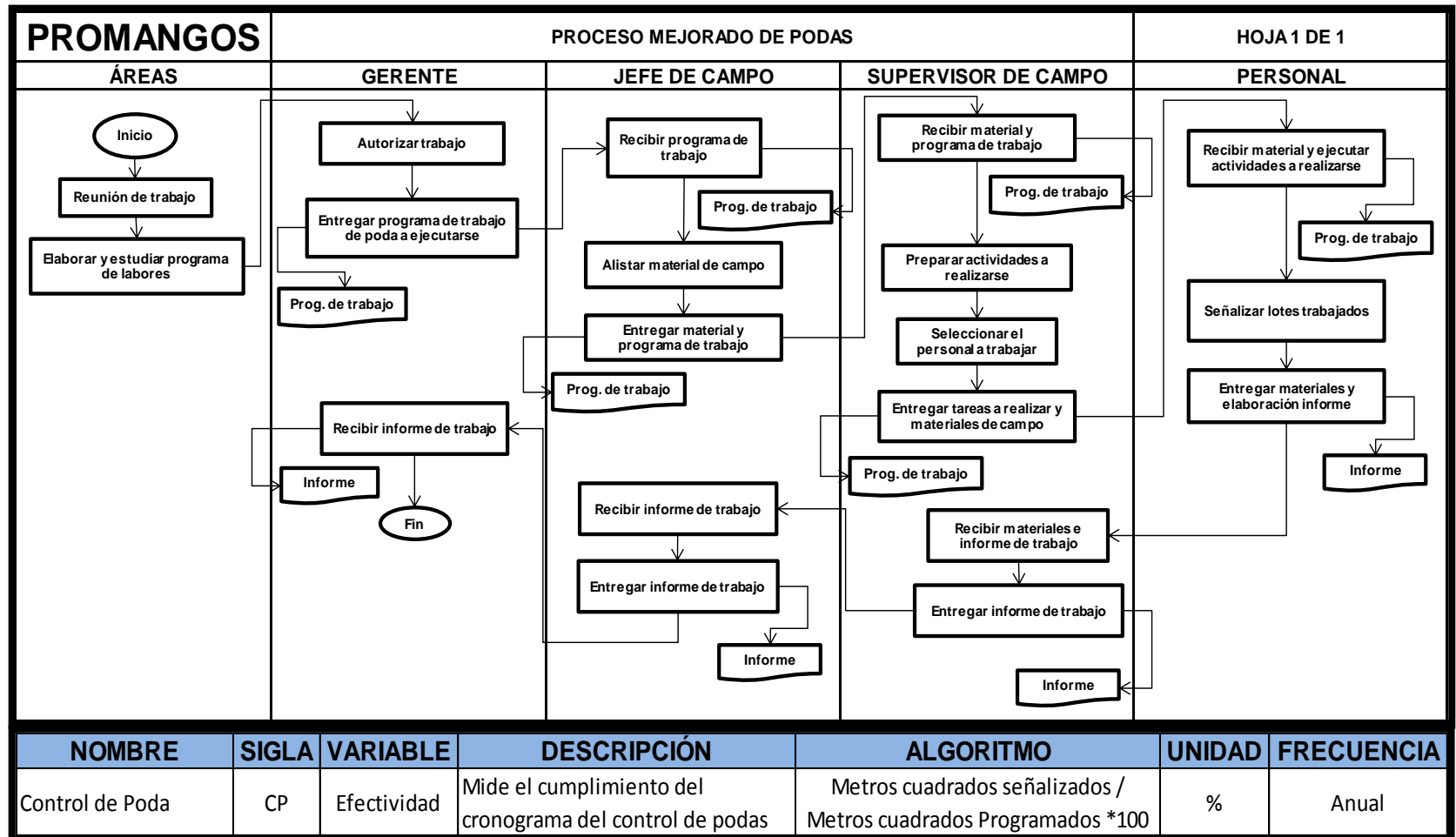
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.1.4.4 Control del Proceso de Poda.

- **Reglamento de Calidad.-** Documento elaborado por los directivos competentes.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 27 de 61

5.1.4.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Poda



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 28 de 61

5.1.4.6 Descripción de las actividades del proceso de Poda

Proceso: Control de Malezas

Código: C


Subproceso: Poda

Código: C.2

Responsable: Jefe de Campo

Misión: Obtener material vegetativo nuevo, (yemas apicales para la próxima producción)

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Reunión de trabajo	Áreas	Se reúnen las distintas áreas para tomar medidas	Charla sobre tareas a efectuarse	Jefe de Campo
2	Elaborar y estudiar programa de labores	Áreas	Participación mutua para la elaboración del programa	Generan ideas individuales con el fin de llegar a un acuerdo	Jefe de Campo
3	Autorizar trabajo	Gerente	Aprobación del trabajo	Selección de la mejor propuesta	Jefe de Campo
4	Entregar programa de trabajo de poda a ejecutarse	Gerente	Se proporciona el documento donde detalla las labores	Documento detallado por cada actividad	Jefe de Campo
5	Recibir programa de trabajo	Jefe de Campo	Recibe el documento que contiene el programa	Recepta el programa a ejecutarse	Jefe de Campo
6	Alistar material de campo	Jefe de Campo	Preparar materiales necesarios	Materiales necesarios para el trabajo	Jefe de Campo
7	Entregar material y programa de trabajo	Jefe de Campo	Se entrega los materiales a utilizarse	Dar materiales y programa de labores	Jefe de Campo
8	Recibir material y programa de trabajo	Supervisor de Campo	Tomar los materiales necesarios y programa de trabajo	Materiales específicos y detalle de labores	Jefe de Campo
9	Preparar actividades a realizarse	Supervisor de Campo	Definir labores a ejecutarse	Seguir un programa de trabajo	Jefe de Campo
10	Seleccionar el personal a trabajar	Supervisor de Campo	Buscar personal indicado	Realizar un llamado al personal con experiencia en el área	Jefe de Campo
11	Entregar tareas a realizar y materiales de campo	Supervisor de Campo	Entrega las actividades a cumplirse	Programa de trabajo	Jefe de Campo
12	Recibir material y ejecutar actividades a realizarse	Personal	Recibe los materiales y ejecuta labores	Recibir materiales a utilizar	Jefe de Campo
13	Señalar lotes trabajados	Personal	Señalización de las áreas trabajadas	Marcar lotes trabajados	Jefe de Campo
14	Entregar materiales y elaborar informe	Personal	Devolver materiales y entregar informe	Entregar materiales ya utilizados	Jefe de Campo
15	Recibir materiales e informe de trabajo	Supervisor de Campo	Recibe materiales e informe de trabajo	Recepción de materiales e informe de labores	Jefe de Campo
16	Entregar informe de trabajo	Supervisor de Campo	Analiza y entrega informe de trabajo	Estudio del informe y entrega al jefe de campo	Jefe de Campo
17	Recibir informe de trabajo	Jefe de Campo	Recibe el informe del trabajo ejecutado	Recibe informe del trabajo realizado	Jefe de Campo
18	Entregar informe de trabajo	Jefe de Campo	Entrega informe de labores realizadas	Entrega informe de labores del día	Jefe de Campo
19	Recibir informe de trabajo	Gerente	Recibe informe y analiza	Recibe y verifica actividades ejecutadas	Jefe de Campo

	PROMANGOS S.A.	
	CÓDIGO:	
	MANUAL DE PROCESOS	
	Pág. 29 de 61	

5.1.4.7 Caracterización del proceso de Poda

Proceso: Control de Malezas

Código: C


Subproceso: Poda

Código: C.2

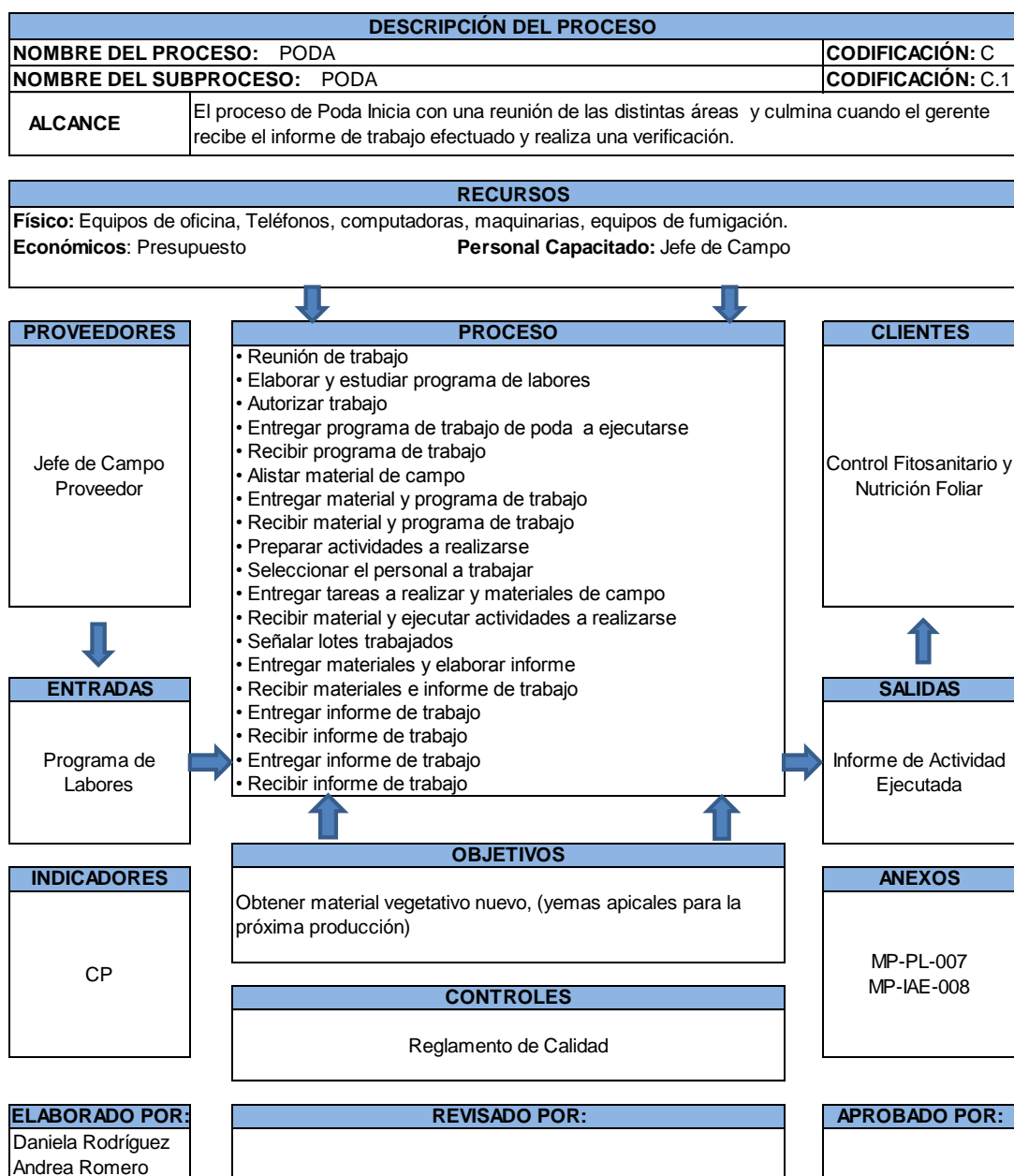
Responsable: Jefe de Campo


Misión: Obtener material vegetativo nuevo, (yemas apicales para la próxima producción)

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe de Campo	Proveedor	Programa de Labores	El proceso de poda inicia cuando se reúnen los distintos departamentos en donde se tratan opiniones distintas, luego de llegar a un acuerdo el gerente firma y da la aprobación del programa a efectuarse. Una vez aprobado el programa de trabajo comienzan a entregarse las herramientas necesarias y por ende el programa a seguirse al personal encargado de las labores, quienes posteriormente devuelven las herramientas y dan un informe de las labores efectuadas.	Informe de Actividad Ejecutada	Control Fitosanitario y Nutrición Foliar	

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 30 de 61

5.1.4.8 Descripción del proceso de Poda



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 31 de 61

5.1.5 Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

El proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar comienza cuando se detecta la invasión de una plaga y culmina cuando se le haya dado el control de esta, con la finalidad de que no afecte al producto.

5.1.5.1 Entradas del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

- **Registro de Plagas.-** Es un documento en el cual se detalla que tipo de plaga esta afectando a la planta y en donde se presentan opciones de combatirlas.

5.1.5.2 Salida del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

- **Informe de plagas.-** Documento en el cual se da a conocer las acciones que se tomaron para combatir a la plaga y poder así salvar la planta.

5.1.5.3 Recursos del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

5.1.5.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.1.5.3.2 Presupuesto Asignado

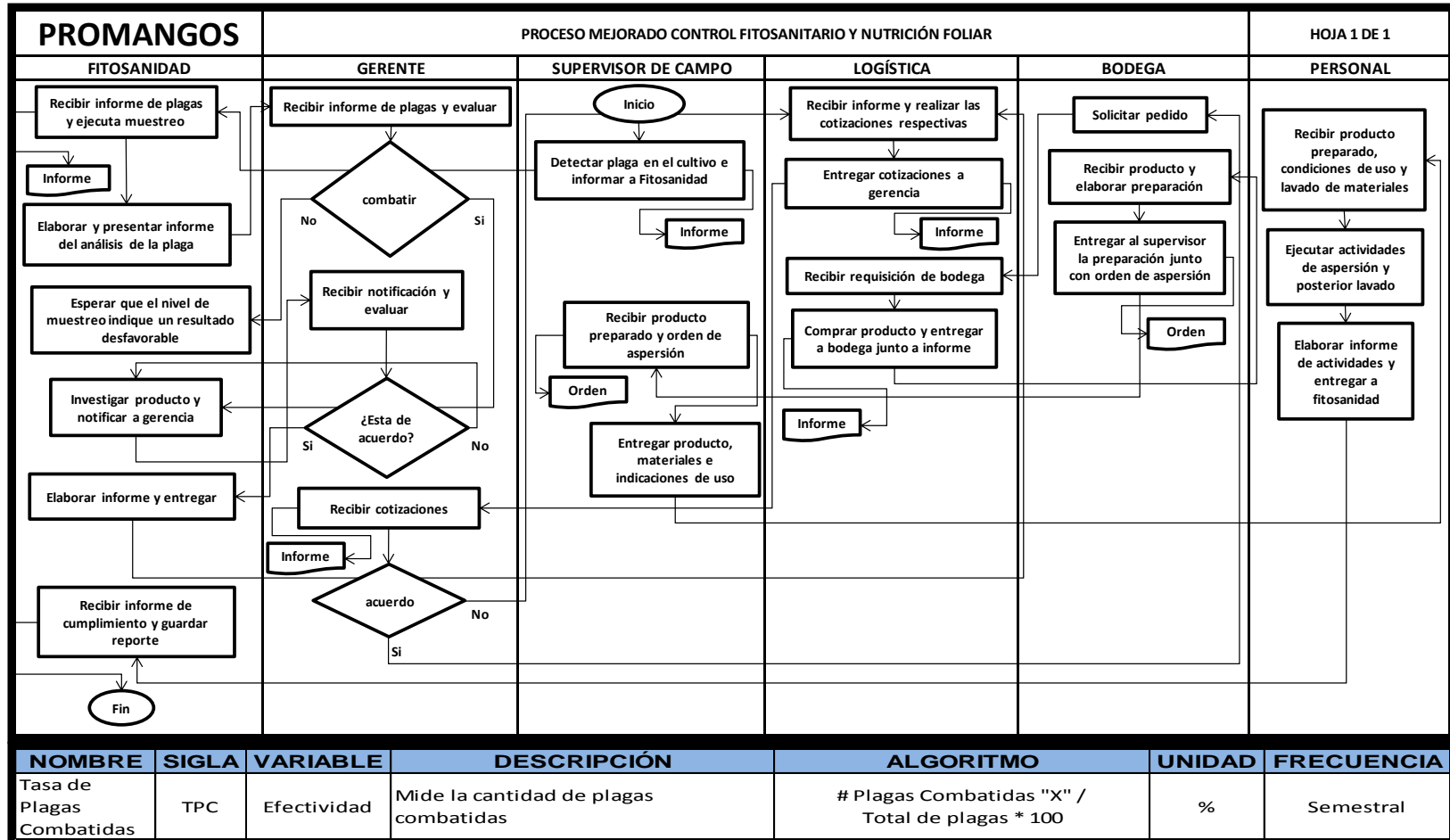
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.1.5.4 Control del Proceso Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

- **Ley de Gestión Ambiental.-** Leyes establecidas por los directivos competentes.
- **Reglamento de Calidad.-** Documento elaborado por los directivos competentes.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 32 de 61

5.1.5.5 Diagrama de Flujo del Proceso Control Fitosanitario Nutrición Foliar



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 33 de 61

5.1.5.6 Descripción de las actividades del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Proceso: Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Código: D


Subproceso: Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Código: D.1

Responsable: Fitosanidad

Misión: Evitar la invasión de plagas en la planta.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Detectar plaga en el cultivo e informar a Fitosanidad	Supervisor de Campo	Analiza el sector y verifica alguna presencia extraña	Analizar plagas detectadas	Fitosanidad
2	Recibir informe de plagas y ejecutar muestreo	Fitosanidad	Obtiene informe de cultivo y solicita muestras	Obtener muestras	Fitosanidad
3	Elaborar y presentar informe del análisis de la plaga	Fitosanidad	Prepara el informe sobre las plagas	Elaborar informe de muestras	Fitosanidad
4	Recibir informe de plagas y evaluar	Gerente	Recibe el informe	Recibir el informe	Fitosanidad
5	Esperar que el nivel de muestreo indique un resultado desfavorable	Fitosanidad	Se espera un tiempos prudente para ver s desarrollo	Cultivo de las plagas	Fitosanidad
6	Investigar producto y notificar a gerencia	Fitosanidad	Se realiza un mercadeo de los productos	Seleccionar la mejor oferta	Fitosanidad
7	Recibir notificación y evaluar	Gerente	Evalúa las notificaciones	Evalúa las mejores ofertas	Fitosanidad
8	Elaborar informe y entregar	Fitosanidad	Prepara informe y entrega a fitosanidad	Elaborar y entregar informe	Fitosanidad
9	Recibir informe y realizar las cotizaciones respectivas	Logística	Se encarga de cotizar el mejor producto	Tomar la mejor oferta	Fitosanidad
10	Entregar cotizaciones a gerencia	Logística	Entrega las cotizaciones efectuadas	Presentar las mejores cotizaciones	Fitosanidad
11	Recibir cotizaciones	Gerente	Recibe las cotizaciones	Recibir cotizaciones	Fitosanidad
12	Solicitar pedido	Bodega	Solicita el pedido	Solicitar producto	Fitosanidad
13	Recibir requisición de bodega	Logística	Recibe la requisición del producto	Recibir requisiciones	Fitosanidad
14	Comprar producto y entregar a bodega junto a informe	Logística	Compra el mejor producto escogido	Adquirir el mejor producto	Fitosanidad
15	Recibir el producto y elaborar preparación	Bodega	Efectúa las preparaciones necesarias	Elaborar las mezclas	Fitosanidad
16	Entregar al supervisor la preparación junto con orden de aspersión	Bodega	Entrega la preparación e instrucción de utilización	Entregar las mezclas	Fitosanidad
17	Recibir producto preparado y orden de aspersión	Supervisor de Campo	Recibe el producto preparado	Recibir el producto mesclado	Fitosanidad
18	Entregar producto, materiales e indicaciones de uso	Supervisor de Campo	Entrega el producto preparado	Entregar el producto mesclado	Fitosanidad
19	Recibir producto preparado, condiciones de uso y lavado de materiales	Personal	Reciben el producto a aplicarse	Recibir el producto a aplicarse	Fitosanidad
20	Ejecutar actividades de aspersión y posterior lavado	Personal	Realizan las actividades necesarias	Efectuar las actividades necesarias	Fitosanidad
21	Elaborar informe de actividades y entregar a fitosanidad	Personal	Prearan un informe del trabajo	Elaborar un informe de trabajo	Fitosanidad
22	Recibir informe de cumplimiento y guardar reporte	Fitosanidad	Reciben informe de labores ejecutadas	Recibir el informe de actividades ejecutadas	Fitosanidad

	PROMANGOS S.A.	
	CÓDIGO:	
	MANUAL DE PROCESOS	
		Pág. 34 de 61

5.1.5.7 Caracterización del proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Proceso: Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Código: D


Subproceso: Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

Código: D.1

Responsable: Jefe de Campo

Misión: Evitar la invasión de plagas en la planta.

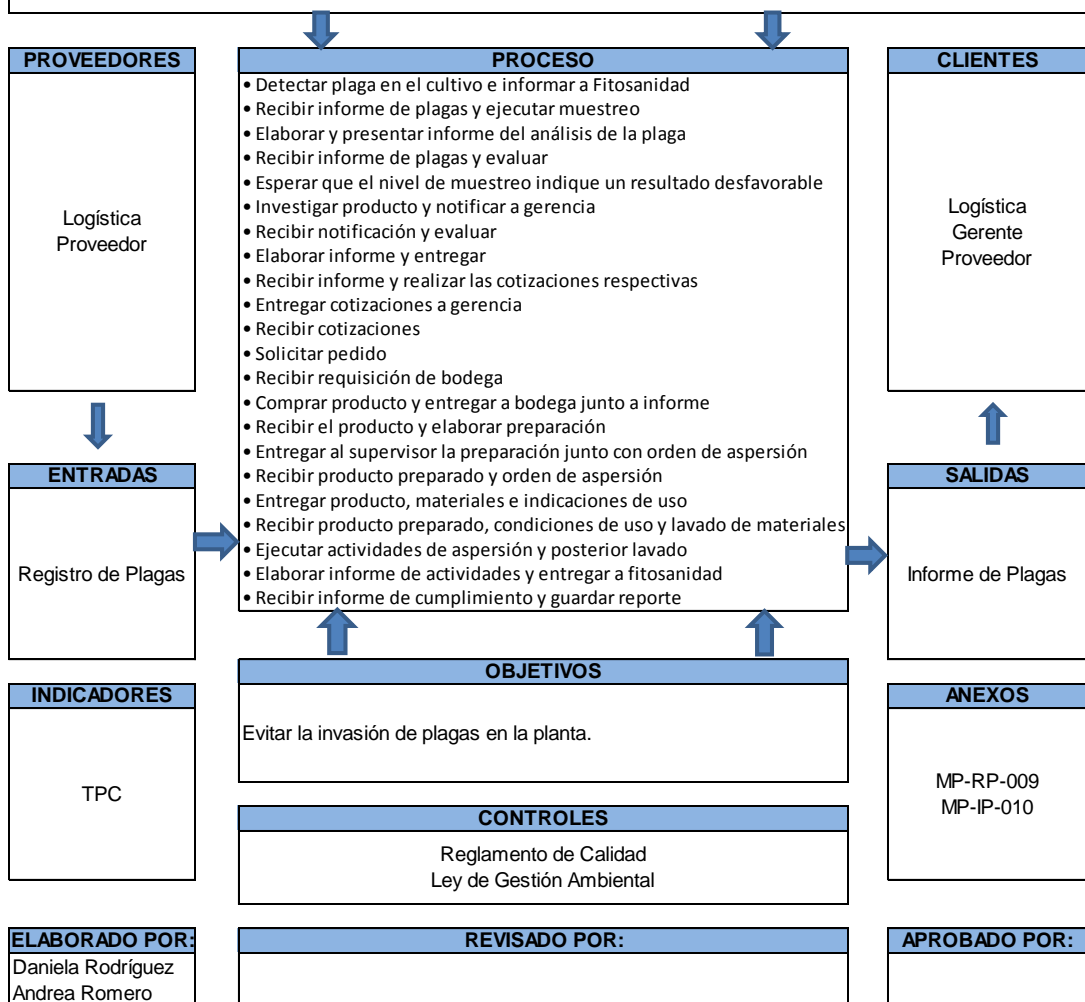
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Logística	Proveedor	Registro de Plagas	El proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar comienza cuando se detecta la invasión de una plaga, estableciéndose pruebas para constatar si es o no necesario combatir la plaga. Una vez que se tiene la información necesaria se toman medidas al respecto, culminando cuando se le haya dado el control a la plaga, con la finalidad de no afectar el producto.	Informe de Plagas	Logística Gerente	Proveedor


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 35 de 61

5.1.5.8 Descripción del Proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL FITOSANITARIO Y NUTRICIÓN FOLIAR	CODIFICACIÓN: D
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTROL FITOSANITARIO Y NUTRICIÓN FOLIAR	CODIFICACIÓN: D.1
ALCANCE	El proceso de Control Fitosanitario y Nutrición Foliar comienza cuando se detecta la invasión de una plaga y culmina cuando se le haya dado el control de esta, con la finalidad de que no afecte al producto.

RECURSOS	
Físico: Equipos de oficina, Teléfonos, computadoras, maquinarias, equipos de fumigación.	Personal Capacitado: Jefe de Campo
Económicos: Presupuesto	



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 36 de 61

5.1.6 Cosecha

El proceso de Cosecha comienza realizándose una reunión con las distintas áreas, con el fin de analizar si ya es tiempo de dar inicio a la cosecha. Y finaliza cuando el gerente ha recibido un informe y posteriormente va a constatar que los trabajos se han realizado según lo planteado.

5.1.6.1 Entradas del Subproceso Cosecha

- **Control de las muestras.-** Es un documento en cual se detalla las muestras que se obtienen para cerciorarse si es tiempo o no de empezar la cosecha.

5.1.6.2 Salida del Proceso Cosecha

- **Informe de cosecha.-** Documento en el cual se observa el trabajo de cosecha realizado por los distintos lotes.

5.1.6.3 Recursos del Proceso de Cosecha

5.1.6.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.1.6.3.2 Presupuesto Asignado del Proceso de Cosecha

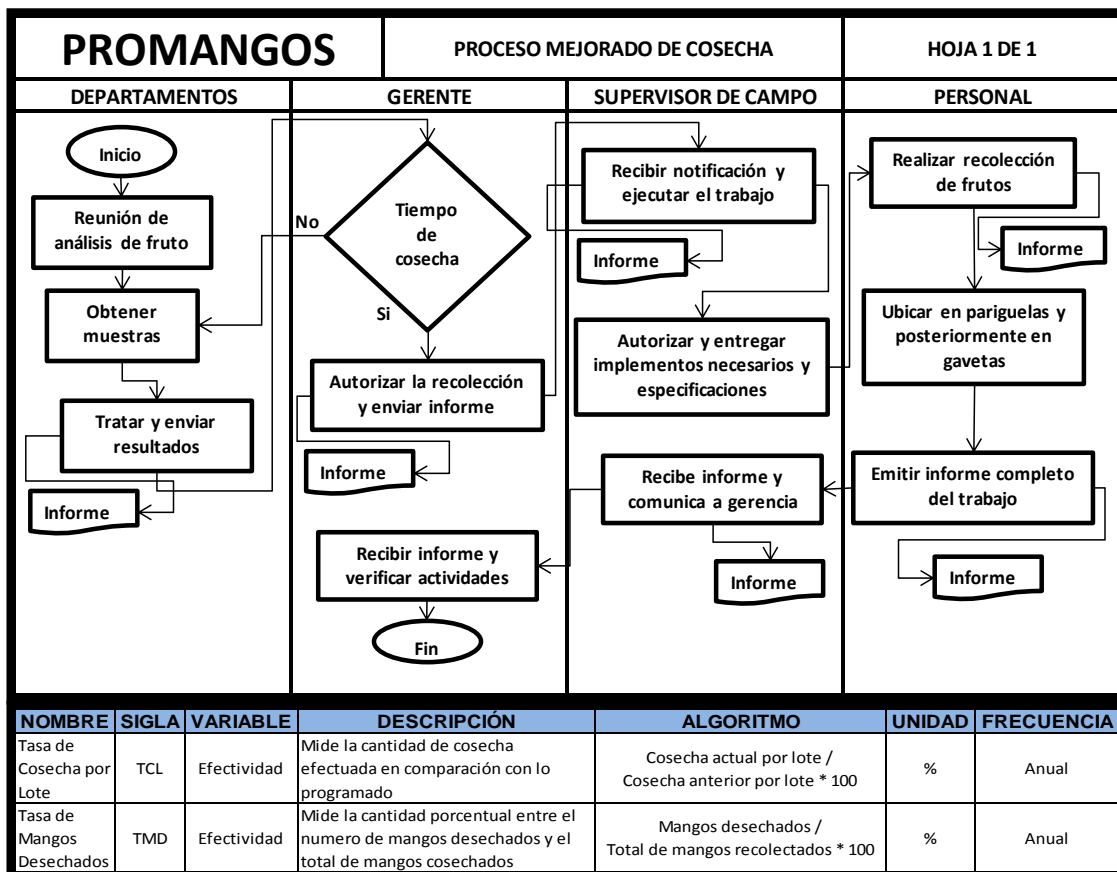
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.1.6.3.3 Control del Proceso de Cosecha

- **Ley de Gestión Ambiental.-** Leyes establecidas por los directivos competentes.
- **Reglamento de Calidad.-** Documento elaborado por los directivos competentes.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 37 de 61

5.1.6.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Cosecha



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 38 de 61

5.1.6.5 Descripción de las actividades del proceso de Cosecha

Proceso: Cosecha

Código: E


Subproceso: Cosecha

Código: E.1

Responsable: Gerente

Misión: Realizar la recolección en un tiempo adecuado sin maltratar los frutos.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Reunión de análisis de fruto	Áreas	Se realiza un reunión para analizar el aspecto del fruto	Analizar forma de los frutos	Gerente
2	Obtener muestras	Áreas	Se obtienen muestras para luego tratarlas	Tomar muestras	Gerente
3	Tratar y enviar resultados	Áreas	Se tratan las muestras y se evalúa	Tratamiento	Gerente
4	Autorizar la recolección y enviar informe	Gerente	Evalúadas las muestras se envía informe	Aprobación de recolectar	Gerente
5	Recibir notificación y ejecutar el trabajo	Supervisor de Campo	Se recibe informe y se da inicio a la cosecha	Ejecutar el trabajo	Gerente
6	Autorizar y entregar implementos necesarios y especificaciones	Supervisor de Campo	Utilización de equipos adecuados	Utilizar materiales adecuados	Gerente
7	Realizar recolección de frutos	Personal	Se recolectan los frutos con cuidado	Tomar los frutos	Gerente
8	Ubicar en pariguelas y posteriormente en gavetas	Personal	Ubicar los frutos en contenedores especiales	Poner los frutos en cajas especiales	Gerente
9	Emitir informe completo del trabajo	Personal	Elaborar informe de tareas realizadas	Comunicar labor terminada	Gerente
10	Recibir informe y comunicar a gerencia	Supervisor de Campo	Se recibe el informe y se envía a gerencia	Recibir informe de conclusión del trabajo	Gerente
11	Recibir informe y verificar actividades	Gerente	El gerente analiza las labores efectuadas en base al informe	Verificar tareas efectuadas en base al informe	Gerente

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 39 de 61

5.1.6.6 Caracterización del proceso de Cosecha

Proceso: Cosecha

Código: E


Subproceso: Cosecha

Código: E.1

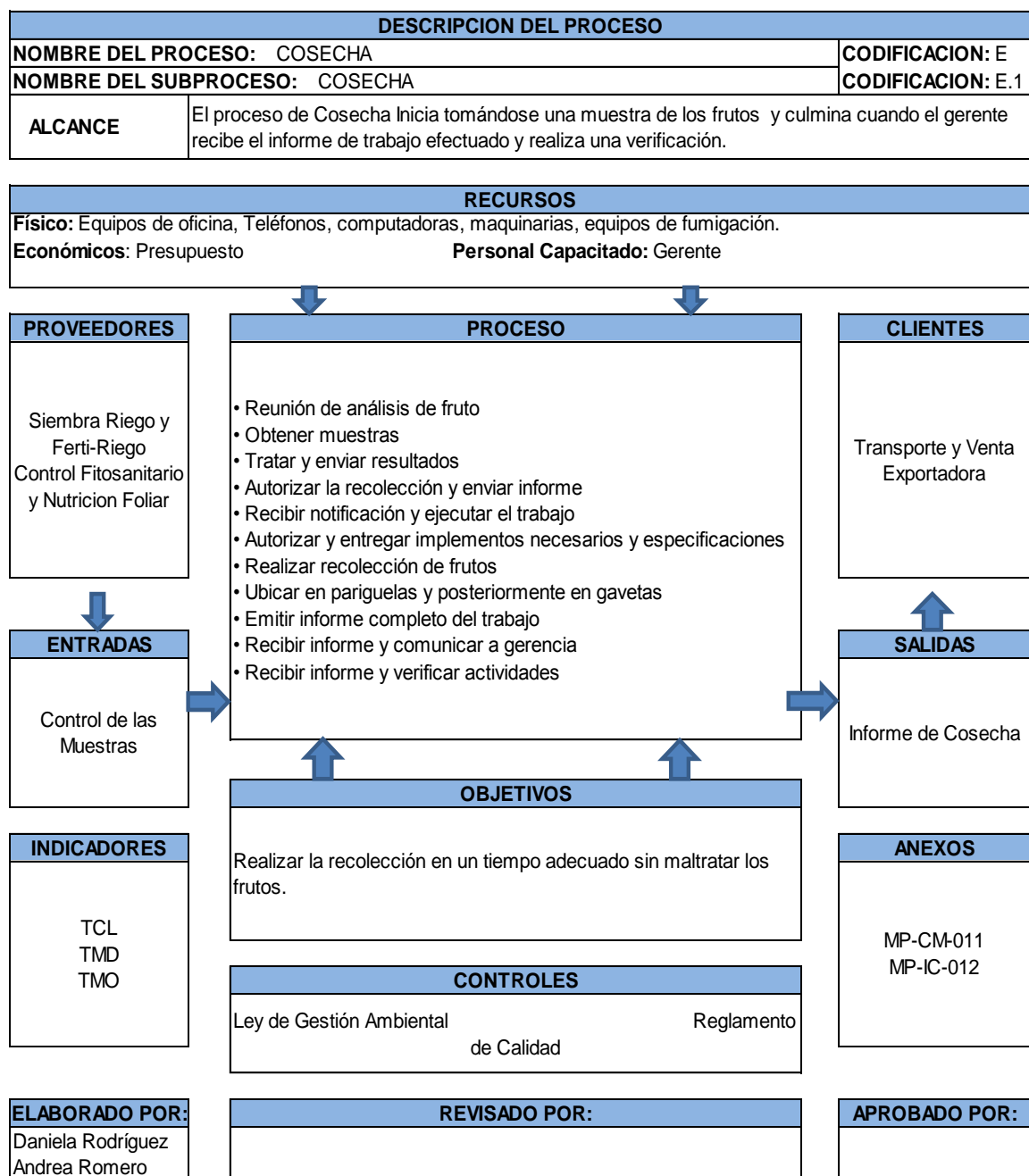
Responsable: Gerente


Misión: Realizar la recolección en un tiempo adecuado sin maltratar los frutos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Siembra Riego y Ferti- Riego; Control Fitosanitario y Nutrición Foliar		Control de las Muestras	El proceso de cosecha comienza cuando se establece una reunión para evaluar las características del fruto, una vez que el fruto esta listo luego de un tratamiento. Se procede a recolectarlo con herramientas necesarias y posteriormente a ubicarlos en cajas especiales. Finalmente se elabora un informe en donde se especifica los lotes recolectados.	Informe de Cosecha	Transporte y Venta	Exportadora

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 40 de 61

5.1.6.7 Descripción del Proceso de Cosecha



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 41 de 61

5.1.7 Transporte y Venta

El proceso de Transportación y Venta comienza cuando se realiza una llamada de acuerdo de recepción del producto a ser entregado por parte de PROMANGOS a DUREXPORTA. Y culmina cuando DUREXPORTA recibe el producto y envía con el transportista documento de recibido que posteriormente le servirá al transportista para cobrar sus servicios.

5.1.7.1 Entradas del Proceso de Transporte y Venta

- **Lista de despacho.-** Es un documento en cual se detalla la cantidad de producto a entregarse, además se tiene especificado la variedad de productos.

5.1.7.2 Salida del Proceso de Transporte y Venta

- **Informe de Recepción.-** Documento en el cual se observa el estado en que los productos llegaron con su cantidad exacta.

5.1.7.3 Recursos del Proceso de Transporte y Venta

5.1.7.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.1.7.3.2 Presupuesto Asignado del Proceso de Transporte y Vena

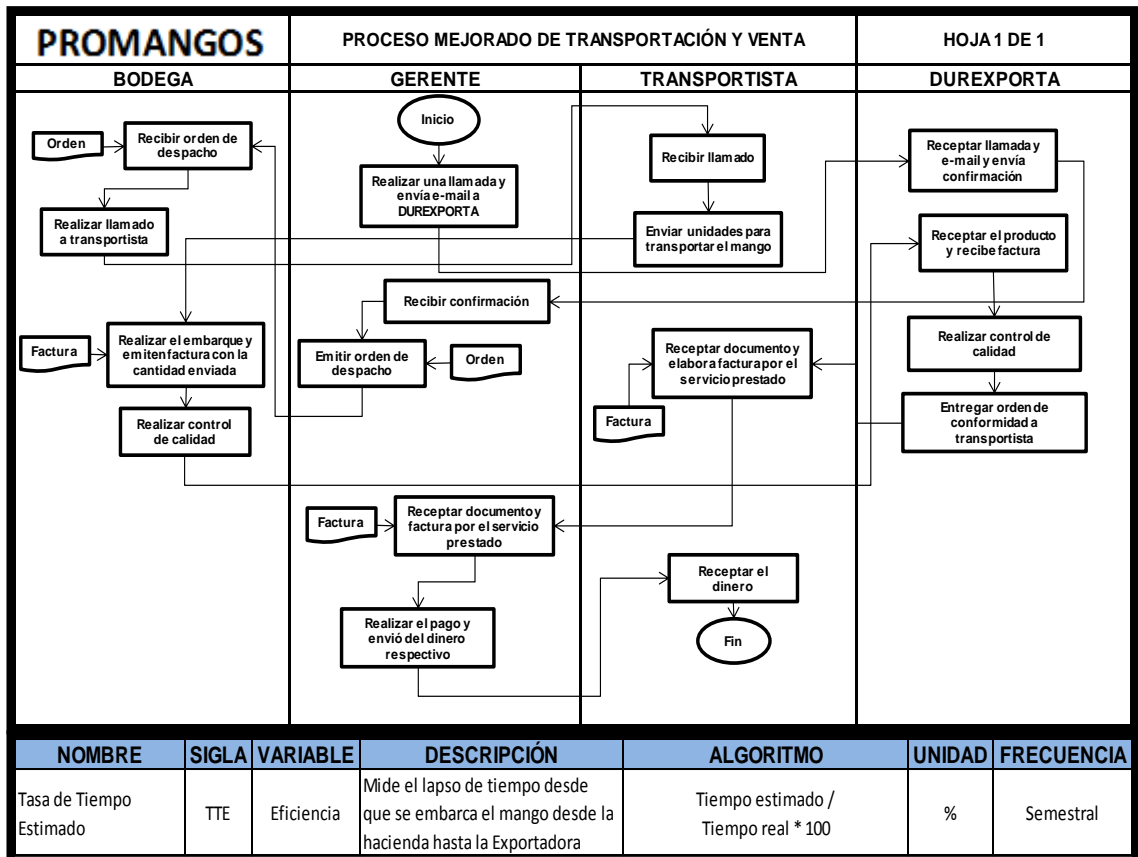
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.1.7.4 Control del Proceso de Transporte y Venta

- **Ley de Gestión Ambiental.-** Leyes establecidas por los directivos competentes.
- **Reglamento de Calidad.-** Documento elaborado por los directivos competentes.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 42 de 61

5.1.7.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Transporte y Venta



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 43 de 61

5.1.7.6 Descripción de las actividades del proceso de Transporte y Venta

Proceso: Transporte y Venta

Código: F


Subproceso: Transporte y Venta

Código: F.1

Responsable: Bodega

Misión: Entregar los productos con excelente calidad.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Realizar una llamada y enviar e-mail a DUREXPORTA	Gerente	Se efectúa una llamada a la empresa	Efectuar una llamada	Bodega
2	Receptar llamada y e-mail y enviar confirmación	Durexporta	Recibe la llamada del gerente	Recibir una llamada	Bodega
3	Recibir confirmación	Gerente	Confirman la entrega del producto	Confirmación	Bodega
4	Emitir orden de despacho	Gerente	Se genera una orden de despacho	Realizar orden de despacho	Bodega
5	Recibir orden de despacho	Bodega	Recibe la orden para proceder a la carga	Recibir la orden	Bodega
6	Realizar llamado a transportista	Bodega	Se contrata a transportistas	Contratar a transportista	Bodega
7	Recibir llamado	Transportista	Reciben llamado	Recibir llamada	Bodega
8	Enviar unidades para transportar el mango	Transportista	Proceden a movilizar sus unidades	Distribuir unidades a utilizarse	Bodega
9	Realizar el embarque y emitir factura con la cantidad enviada	Bodega	Se procede a cargar producto	Embarcar el producto a los vehículos	Bodega
10	Realizar control de calidad	Bodega	Se realiza un control de calidad	Verificar que el producto sea bien ubicado	Bodega
11	Receptar el producto y recibe factura	Durexporta	Recibe producto enviado	Recibir el producto	Bodega
12	Realizar control de calidad	Durexporta	Se realiza un control de calidad	Verificar los productos	Bodega
13	Entregar orden de conformidad a transportista	Durexporta	Genera una orden de que el producto se encuentra bien	Emitir documento de conformidad	Bodega
14	Receptar documento y elaborar factura por el servicio prestado	Transportista	Recibe documento y genera cobro de su servicio	Recibir documento y generar cobro de servicio	Bodega
15	Receptar documento y factura por el servicio prestado	Gerente	Recibe documento y analiza	Recibir documentos pertinentes	Bodega
16	Realizar pago y enviar dinero respectivo	Gerente	Genera pago por los servicios de transportación	Efectuar el pago	Bodega
17	Receptar el dinero	Transportista	Recibe el cobro del servicio prestado	Recibir el dinero	Bodega

	PROMANGOS S.A.	
	CÓDIGO:	
	MANUAL DE PROCESOS	
	Pág. 44 de 61	

5.1.7.7 Caracterización del proceso de Transporte y Venta

Proceso: Transporte y Venta

Código: F


Subproceso: Transporte y Venta

Código: F.1

Responsable: Bodega

Misión: Entregar los productos con excelente calidad.

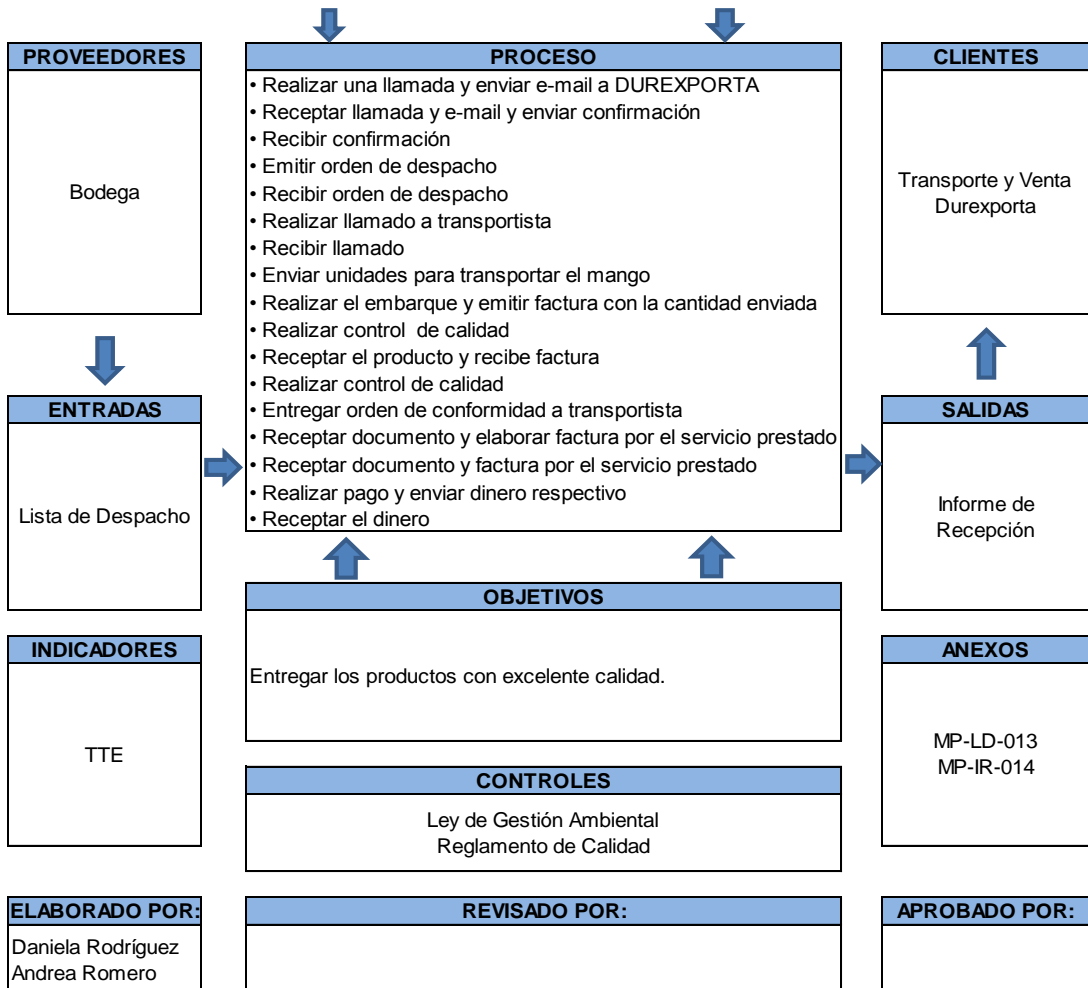
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Lista de Despacho	El proceso de transporte y venta da inicio cuando el gerente realiza una llamada a la empresa Durexporta, notificándole que el producto se encuentra listo. Una vez concretado todo, se llama al transportista quien será encargado de transportar y posteriormente entregar el producto. El proceso finaliza cuando el producto fue entregado satisfactoriamente y posteriormente se procede a cancelar los servicios de transportación.	Informe de Recepción	Transporte y Venta	Durexporta


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 45 de 61

5.1.7.8 Descripción del proceso de Transporte y Venta

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: TRANSPORTE Y VENTA	CODIFICACIÓN: F
NOMBRE DEL SUBPROCESO: TRANSPORTE Y VENTA	CODIFICACIÓN: F.1
ALCANCE	El proceso de Transporte y Venta Inicia con una llamada a la empresa Durexporta para concretar la entrega del producto y culmina cuando el gerente realiza el pago por los servicios al transportista.

RECURSOS	
Físico: Equipos de oficina, Teléfonos, computadoras, maquinarias, equipos de fumigación.	Personal Capacitado: Bodega
Económicos: Presupuesto	



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 46 de 61

5.2 Procesos de apoyo

5.2.1 Contabilidad

El proceso de Contabilidad comienza el gerente proporciona toda la documentación e información necesaria que se efectuó en la empresa, y termina cuando se archivan todos los comprobantes emitidos y respectivamente firmados.

5.2.1.1 Entradas del Proceso de Contabilidad

- **Documentos e informe de actividades.-** Son documentos necesarios para la elaboración de las transacciones contables efectuadas en la empresa, ya que gracias a esta información podremos armar los estados financieros de la empresa.

5.2.1.2 Salida del Proceso de Contabilidad

- **Comprobantes.-** Documento en el cual sirve de constancia de los movimientos contables que existieron en la empresa.

5.2.1.3 Recursos del Proceso de Contabilidad

5.2.1.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.2.1.3.2 Presupuesto Asignado

Valor asignado y autorizado por el Gerente General.

5.2.1.4 Controles del Proceso de Contabilidad


- **Reglamento de Comprobante de Venta y Retención.-** Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 47 de 61

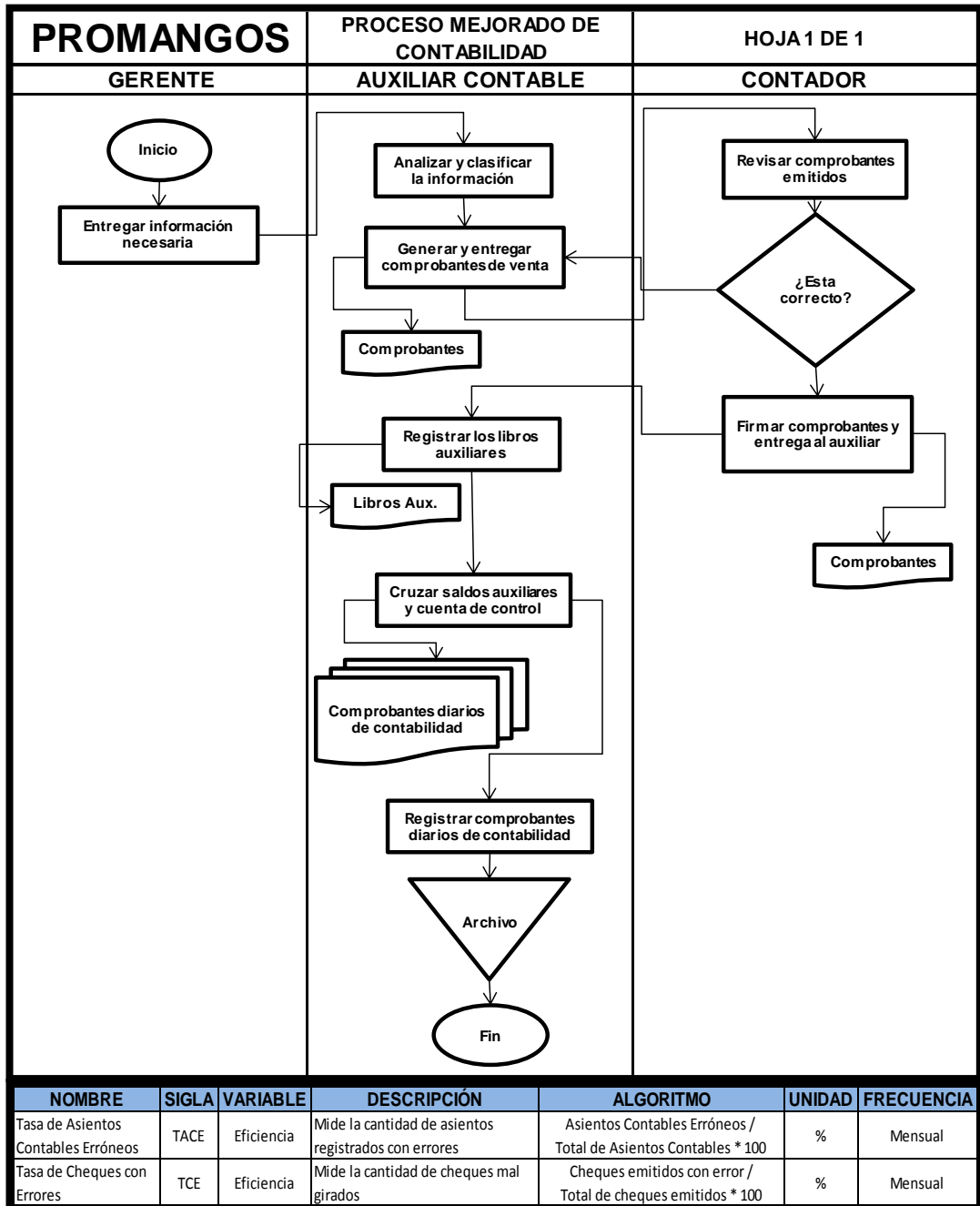
- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento.


5.2.1.4.1 Política de la Empresa

Directrices internas establecidas para el proceso de Contabilidad.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 48 de 61

5.2.1.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Contabilidad



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 49 de 61

5.2.1.6 Descripción de las actividades del proceso de Contabilidad

Proceso: Contabilidad

Código: G


Subproceso: Contabilidad

Código: G.1

Responsable: Contador

Misión: Registrar las transacciones contables adecuadamente según las normas.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Entregar información necesaria	Gerente	Gerente envía la información necesaria	Enviar la documentación requerida	Contador
2	Analizar y clasificar la información	Auxiliar Contable	Estudia y clasifica la información	Interpretar la información	Contador
3	Generar y entregar comprobantes de venta	Auxiliar Contable	Realiza los comprobantes del caso	Elaborar los comprobantes	Contador
4	Revisar comprobantes emitidos	Contador	Evalúa los comprobantes	Analizar los comprobantes	Contador
5	Firmar comprobantes y entrega al auxiliar	Contador	Autoriza la continuidad de estos	Firmar los comprobantes	Contador
6	Registrar los libros auxiliares	Auxiliar Contable	Registra la información en los libros	Registrar la información en los libros contables	Contador
7	Cruzar saldos auxiliares y cuenta de control	Auxiliar Contable	Cuadra la información	Cuadrar la información	Contador
8	Registrar comprobantes diarios de contabilidad	Auxiliar Contable	Almacena la información necesaria	Archivar la información contable	Contador

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 50 de 61

5.2.1.7 Caracterización del proceso de Contabilidad

Proceso: Contabilidad

Código: G


Subproceso: Contabilidad

Código: G.1

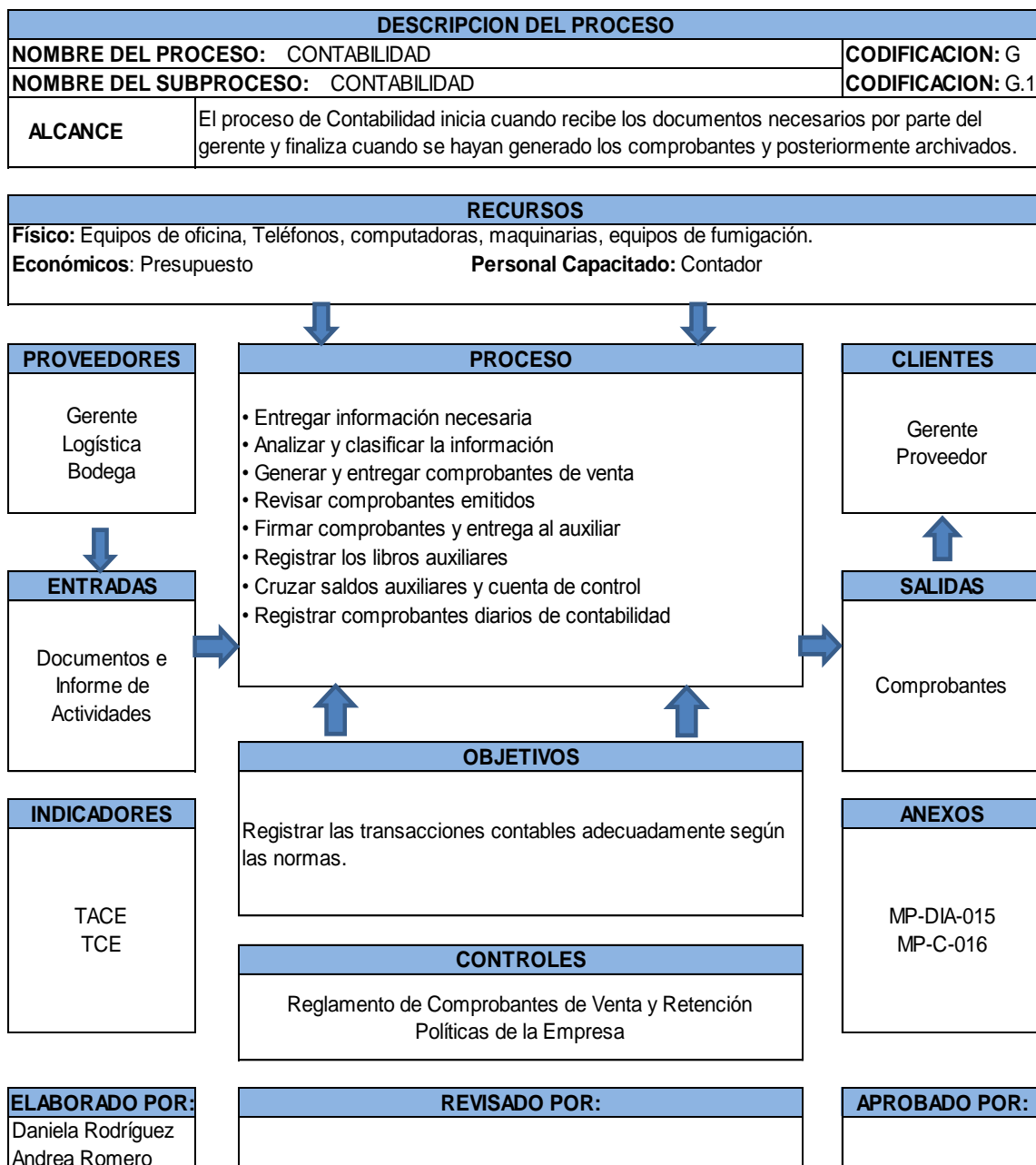
Responsable: Contador


Misión: Registrar las transacciones contables adecuadamente según las normas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente Logística Bodega	Proveedor	Documentos e Informe de Actividades	El proceso de Contabilidad comienza el gerente proporciona toda la documentación e información necesaria que se efectuó en la empresa, y termina cuando se archivan todos los comprobantes emitidos y respectivamente firmados.	Comprobantes	Gerente	Proveedor

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 51 de 61

5.2.1.8 Descripción del proceso de Contabilidad



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 52 de 61

5.2.2 Logística

El proceso de Logística comienza cuando se emite el informe y la orden de trabajo, al recibir estos documentos el jefe de logística los evalúa para su respectiva aprobación. Y finaliza al enviar el informe al departamento solicitante.

5.2.2.1 Entradas del Proceso de Logística

- **Orden de Trabajo.-** Documento en el cual se detalla la requisición que solicita dicho departamento.

5.2.2.2 Salida del Proceso de Logística

- **Informe de Orden.-** Documento en el cual sirve para mostrar el cumplimiento de la orden de trabajo.

5.2.2.3 Recursos del Proceso de Logística

5.2.2.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.2.2.3.2 Presupuesto Asignado

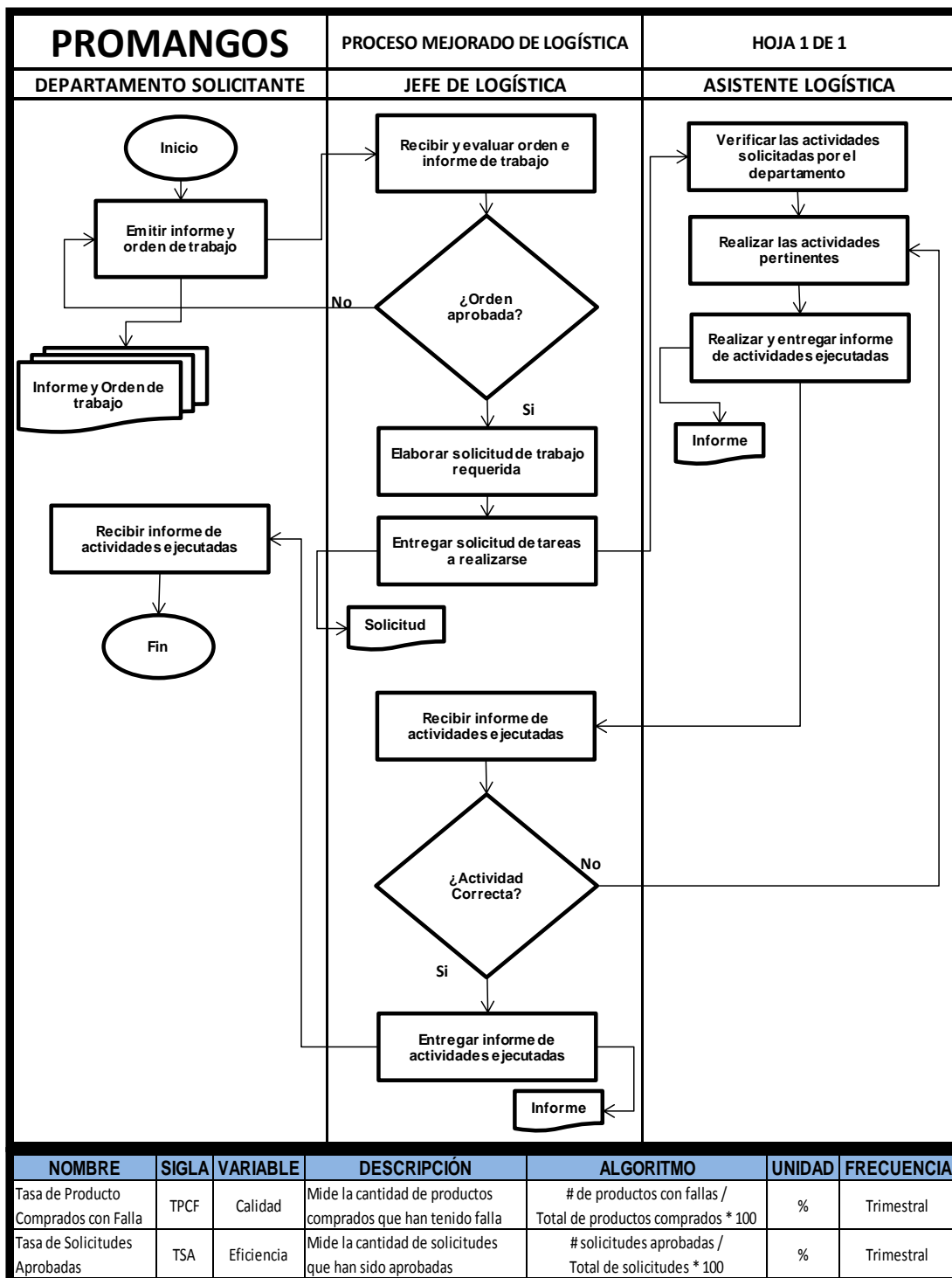
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.2.2.4 Control del Proceso de Logística

- **Ley de Gestión Ambiental.-** Leyes establecidas por los directivos competentes.
- **Reglamento de Calidad.-** Documento elaborado por los directivos competentes.

 <p>PROMANGOS S.A.</p>	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 53 de 61

5.2.2.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Logística



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 54 de 61

5.2.2.6 Descripción de las actividades del proceso de Logística

Proceso: Logística

Código: H


Subproceso: Logística

Código: H.1

Responsable: Jefe de Logística

Misión: Controlar que los requerimientos se cumplan a cabalidad.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Emitir informe y orden de trabajo	Departamento solicitante	Los departamentos envían las ordenes de trabajo	Entregar informe y orden	Jefe de Logística
2	Recibir y evaluar orden e informe de trabajo	Jefe de Logística	El jefe evalúa y revisa las ordenes	Recibir documentos	Jefe de Logística
3	Elaborar solicitud de trabajo requerida	Jefe de Logística	Emite una solicitud que se entregará al asistente	Prepara una solicitud de trabajo a efectuarse	Jefe de Logística
4	Entregar solicitud de tareas a realizarse	Jefe de Logística	Entrega solicitud al asistente	Entregar solicitud	Jefe de Logística
5	Verificar las actividades solicitadas por el departamento	Asistente Logística	Se encarga de verificar los requerimientos	Analizar actividades	Jefe de Logística
6	Realizar las actividades pertinentes	Asistente Logística	Ejecuta las actividades mencionados y analizadas	Realizar actividades solicitadas	Jefe de Logística
7	Realizar y entregar informe de actividades ejecutadas	Asistente Logística	Elabora informe de las tareas ejecutadas	Emitir y entregar informe	Jefe de Logística
8	Recibir informe de actividades ejecutadas	Jefe de Logística	Recibe informe de los trabajos realizados	Recibir informe	Jefe de Logística
9	Entregar informe de actividades ejecutadas	Jefe de Logística	Entrega informe de las labores realizadas	Entregar informe de labores	Jefe de Logística
10	Recibir informe de actividades ejecutadas	Departamento Solicitante	Recibe informe de cumplimiento de tareas	Recibir informe de tareas efectuadas	Jefe de Logística

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 55 de 61

5.2.2.7 Caracterización del proceso de Logística

Proceso: Logística

Código: H


Subproceso: Logística

Código: H.1

Responsable: Jefe de Logística

Misión: Controlar que los requerimientos se cumplan a cabalidad.

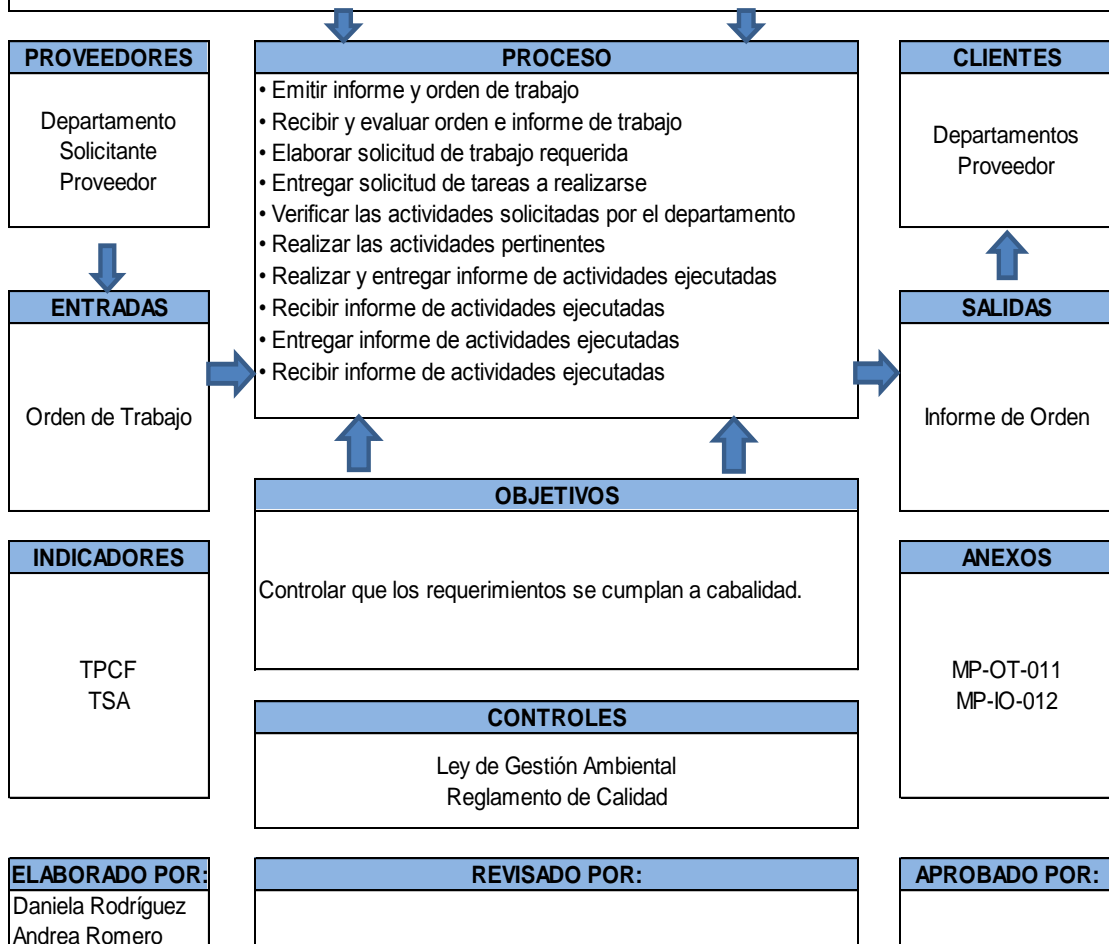
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento Solicitante Proveedor		Orden de Trabajo	El proceso de Logística comienza cuando se emite el informe y la orden de trabajo, al recibir estos documentos el jefe de logística los evalúa para su respectiva aprobación. Y finaliza al enviar el informe al departamento solicitante.	Informe de Orden	Departamentos	Proveedor


	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 56 de 61

5.2.2.8 Descripción del proceso de Logística

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: LOGÍSTICA	CODIFICACIÓN: H
NOMBRE DEL SUBPROCESO: LOGÍSTICA	CODIFICACIÓN: H.1
ALCANCE	El proceso de Logística inicia cuando se emite el informe y la orden de trabajo y finaliza al enviar el informe al departamento solicitante.

RECURSOS	
Físico: Equipos de oficina, Teléfonos, computadoras, maquinarias, equipos de fumigación.	
Económicos: Presupuesto	Personal Capacitado: Contador



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 57 de 61

5.2.3 Selección y Contratación

El proceso de Selección y Contratación comienza cuando se publica avisos en los medios de comunicación y este finaliza cuando se ha realizado varias entrevistas y se selecciona a la persona indicada.

5.2.3.1 Entradas del Proceso Selección y Contratación

- **Hoja de Vida.-** Es un documento en cual se detalla el perfil de la persona que se encuentra aplicando para una vacante en la empresa.

5.2.3.2 Salida del Proceso Selección y Contratación

- **Contrato.-** Documento en el cual se especifican las cláusulas laborales en la empresa.

5.2.3.3 Recursos del Proceso Selección y Contratación

5.2.3.3.1 Infraestructura Técnica


El área donde se encuentra laborando PROMANGOS S.A. es aproximadamente de 224 hectáreas.

5.2.3.3.2 Presupuesto Asignado

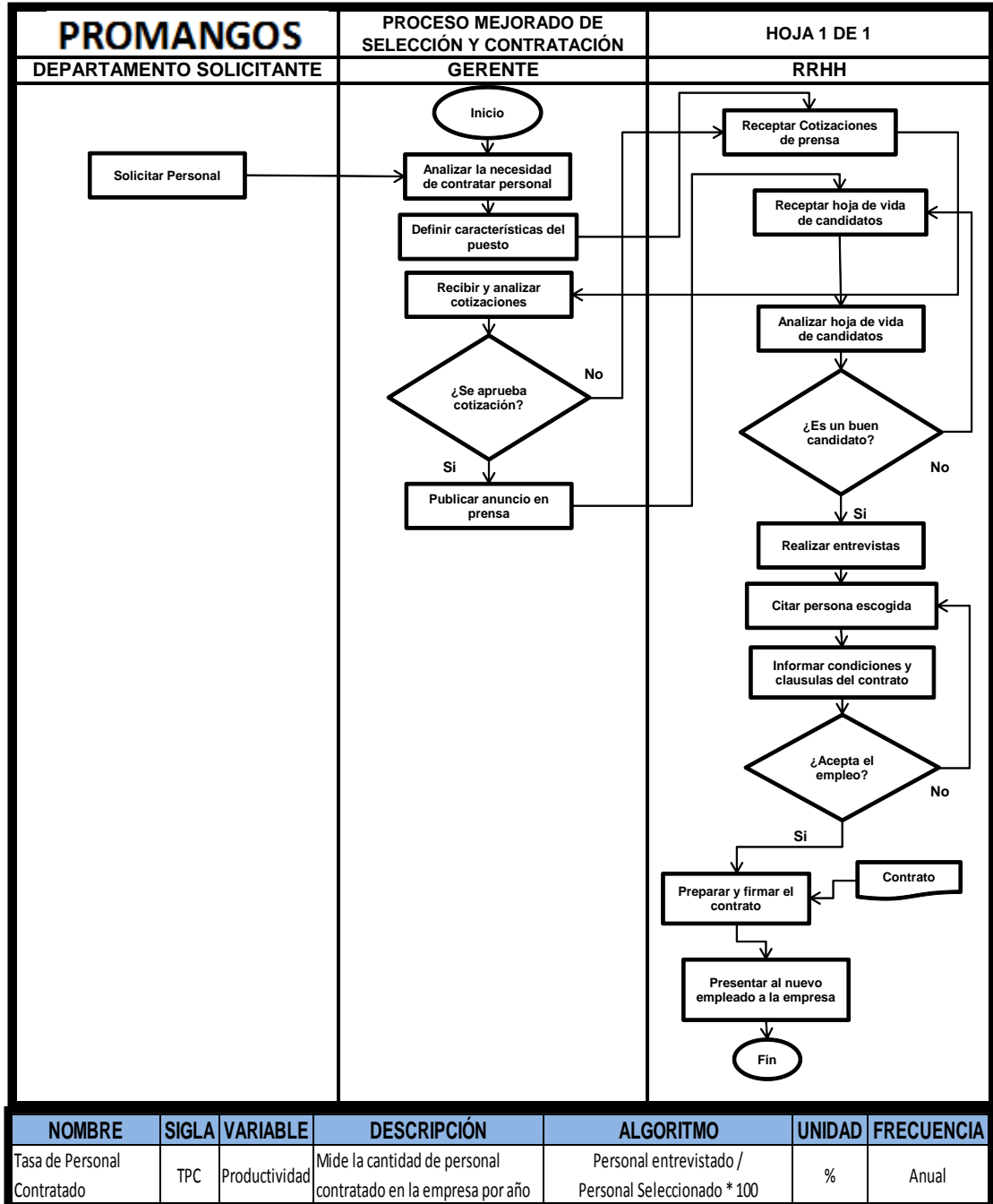
Valor asignado y autorizado por el Gerente General.


5.2.3.4 Control del Proceso Selección y Contratación

- **Código de Trabajo.-** Documento Jurídico laboral que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.
- **Políticas de la Empresa.-** Directrices internas establecidas por los Directivos de la empresa.

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 58 de 61

5.2.3.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección y Contratación



	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		Pág. 59 de 61

5.2.3.6 Descripción de las actividades del proceso Selección y Contratación

Proceso: RRHH

Código: I


Subproceso: Selección y Contratación

Código: I.1

Responsable: RRHH

Misión: Contratar a personas idóneas y capaces para el cargo a desempeñar.

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Característica	Responsable
1	Solicitar Personal	Áreas	Se detalla personal a incorporar	Solicitud de nuevo personal	RRHH
2	Analizar la necesidad de contratar personal	Gerente	Se estudia las necesidades de incorporar a un nuevo trabajador	Estudio de las características del puesto	RRHH
3	Definir características del puesto	Gerente	Una vez hecho el análisis el gerente define las características del puesto	Establecer características	RRHH
4	Receptar Cotizaciones de prensa	RRHH	Realiza análisis de las cotizaciones	Cotizar en los medios	RRHH
5	Recibir y analizar cotizaciones	Gerente	Evalúa las cotizaciones	Evalúa las cotizaciones	RRHH
6	Publicar anuncio en prensa	Gerente	Da la aprobación de la publicación	Acepta cotización y da la aprobación	RRHH
7	Receptar hoja de vida de candidatos	RRHH	Recibir hojas de vida	Recibir todos los candidatos	RRHH
8	Analizar hoja de vida de candidatos	RRHH	Evaluar las hojas de vida de cada aspirante	Analizar cada hoja de vida	RRHH
9	Realizar entrevistas	RRHH	Se procede a comunicarse con los aspirantes	Efectuar las entrevistas	RRHH
10	Citar persona escogida	RRHH	Se selecciona a una persona	Contactarse con la persona indicada	RRHH
11	Informar condiciones y cláusulas del contrato	RRHH	Se establecen las condiciones laborales	Se definen cláusulas del contrato con el seleccionado	RRHH
12	Preparar y firmar el contrato	RRHH	Se establece el contrato	Se celebra el contrato	RRHH
13	Presentar al nuevo empleado a la empresa	RRHH	Se presenta al nuevo trabajador	Se presenta a el resto de compañeros	RRHH

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	
	CÓDIGO:	
	Pág. 60 de 61	

5.2.3.7 Caracterización del proceso Selección y Contratación

Proceso: RRHH

Código: I


Subproceso: Selección y Contratación

Código: I.1

Responsable: RRHH

Misión: Contratar a personas idóneas y capaces para el cargo a desempeñar.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Depto. Solicitante	Aspirantes	Hoja de Vida	El proceso de Selección y Contratación da inicio cuando se publican ofertas laborales dentro de la empresa, en base a una aprobación hecha por el gerente, posteriormente se escogen las mejores hojas de vida y se efectúan las entrevistas adecuadas. Una vez hechas todas las entrevistas se selecciona a la mejor persona y se establecen las clausulas del contrato siendo este luego firmado. Al haber firmado el contrato se procede a presentar al nuevo trabajador al resto del personal, concluyendo así el proceso.	Contrato	Depto. Solicitante	Aspirantes

	PROMANGOS S.A.	
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: Pág. 61 de 61

5.2.3.8 Descripción del proceso Selección y Contratación

