

AUTORIA

El presente tema y contenidos son de responsabilidad única del autor.

Andrea Castillo S.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado, por todo su contenido, a la empresa en donde laboro; y, por todo el esfuerzo y sacrificio que se encuentra reflejado en este documento, también a todas las personas que, de una u otra forma; me apoyaron con su granito de arena.

AGRADECIMIENTO

Por el presente trabajo de tesis, agradezco a Dios por haberme permitido culminar felizmente esta labor, a mi padre y de manera especial a mi madre y hermano que siempre estuvieron dedicándome su ayuda incondicional, y a todas las personas que me colaboraron para que este sueño se haga una realidad.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis: “Manual de Procesos para Florícola Vegvil, bajo el enfoque ISO 9001-2000” está diseñado para mejorar la organización, y el desarrollo empresarial en la ejecución de los procesos, los cuales han sido debidamente identificados para analizar de manera adecuada sus actividades, de manera que facilite la evaluación por medio de indicadores que reflejen fortalezas y falencias; para que mediante la retroalimentación sistemática se cumpla con la filosofía de Mejoramiento Continuo.

La documentación descrita, está formulada a partir de los lineamientos de la norma ISO 9001 versión 2000, correspondiente a los Sistemas de Gestión de Calidad.

ABSTRACT

This thesis entitled: “Manual of Processes for Florícola Vegvil, under the ISO 9001-2000 approach” has been designed to improve enterprise organization and development regarding the execution of the processes. These processes have been identified in order to analyze their activities in a suitable way so as to facilitate evaluation by means of indicators that reflect strengths and weaknesses. This way, the Continuous Improvement philosophy can be fulfilled through systematic feedback.

The described documentation is formulated on the basis of ISO 9001 version 2000 norm specifications, corresponding to the Management of Quality Systems.

Bibliografía:

Internet:

* CERTIFICACION ISO

www.senati.edu.pe/Certificacion_ISO_Procesos.htm

* INSTRUCTIVO MANUAL DE PROCESOS

www.incancerologia.gov.co/documentos/4_4_2006_9_23_53_AM_Instruc_form_procesos.pdf

* ENFOQUE DE PROCESOS, PROCESOS EN ISO 9001-2000

www.ls.eso.org/lasilla/quality/PDF/ENFOQUE%20DE%20PROCESOS.pdf

* LA GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000

<http://1sissec.mef.gov.ec/productosMEF/documents/MANUAL-PROCESO-34101.pdf>

Libros:

* Administración de los Costos de la Calidad; **Álvaro Perdomo Burgos, ICONTEC, Colombia, (Octubre 2006)**

* Administración de los Sistemas de Producción; **Velásquez Mastretta, Editorial Limusa S.A, México DF (1980), 4ta edición.**

* Comportamiento Organizacional; **Stephen P. Robbins, Prentice Hall Inc, México 2004, 10ma edición.**

* Estrategia Competitiva; **Michael Porter, Cecs, Edición Revisada, México DF (2006)**

* Gestión Competitiva de stocks y Procesos de Producción; **Lluís Cuatrecasas, Gestión 2000, Barcelona – España (1998), 1ra edición.**

* Gestión por Competencias; **Martha Alicia Alles, Ediciones Granica S.A, Montevideo 2003, 4ta edición.**

* Guía para implantar la norma ISO 9000; **Guillermo Tabla, McGraw Hill, México DF (1998), 1ra edición.**

* La Gestión de Empresas Hoy; **C. Cavalle, Universidad de Navarra, Barcelona - España (1998)**

Folletos:

* Sistemas de Calidad, **ACRISOLAR**

Índice:	# Página
CAPITULO 1:	
ANTECEDENTES DE LA GESTION EMPRESARIAL	
1.1 Evolución Histórica de Florícola Vegvil Cía. Ltda	1
1.2 Mercado	2
1.2.1 Producto	3
1.2.2 Demanda	4
1.2.3 Precio de Florícola Vegvil Cia. Ltda	5
1.2.4 Oferta	7
1.2.5 Precios de la Competencia	8
1.2.6 Resumen de la Evolución de Florícola Vegvil Cia. Ltda	9
1.3 Estructura Organizacional	10
1.3.1 Organigrama	10
CAPITULO 2:	
GESTION POR PROCESOS	
2.1 Principios de la Gestión por Procesos	11
2.1.1 Definición de Gestión por Procesos	11
2.1.2 Elementos del Proceso	11
2.1.3 Mapas de Procesos	12
2.2 Ventajas de la Gestión por Procesos	12
2.2.1 La Gestión por Procesos y su relación con los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000	12
2.2.2 El Mejoramiento Continuo: Principal ventaja de la Gestión por Procesos	14
2.3 Elementos de la Norma ISO 9001- 2000	15
2.3.1 Sistema de Gestión de Calidad	15
2.3.2 Estructura del SGC ISO 9001:2000	24
2.3.3 Lógica del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000	25
CAPITULO 3:	
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS PARA FLORICOLA VEGVIL, BAJO EL ENFOQUE ISO 9001-2000.	
3.1 Identificación de Procesos	27
3.1.1 Procesos Estratégicos	28
3.1.2 Procesos de Apoyo	28
3.1.3 Procesos Operativos	28

3.2 Criterios para definición de Indicadores de Gestión	29
3.2.1 Indicadores de Gestión aplicables	29
3.2.2 Frecuencia y Fórmula de cálculo	29
3.2.2.1 Indicadores de Eficacia	30
3.2.2.2 Indicadores de Eficiencia	31
3.3 Manual de Procesos	32
3.3.1 Componentes	32
3.3.2 Producción	34
3.3.3 Ventas	50
3.3.4 Logística	59
3.3.5 Compras	67
3.3.6 Gestión del Talento Humano	72
3.3.7 Contabilidad	82
3.3.8 Sistemas	86
3.3.9 Finanzas	90
3.3.10 Desarrollo Organizacional	94
3.3.11 Estrategia de Negocio	99
3.3.12 Revisión por la Dirección	104

CAPITULO 4:

BENEFICIOS DE LA GESTION POR PROCESOS EN FLORICOLA VEGVIL CIA. LTDA.

4.1 Beneficios Cuantificables	109
4.2 Beneficios No Cuantificables	110

CAPITULO 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	112
5.2 Recomendaciones	113

Bibliografía	114
Diseño de Tesis	



CAPITULO 1:

ANTECEDENTES DE LA GESTION EMPRESARIAL

1.1 Evolución Histórica de Florícola Vegvil Cía. Ltda

Florícola Vegvil Cia. Ltda, es una empresa familiar que nace en el año 1993, siendo inicialmente parte del Grupo Malima como plantación filial y de dedicándose durante una década a la producción de la flor de verano “hypericum” tanto para la venta local como para la nacional. A partir del 2003, Vegvil se independiza de Malima, y empieza a producir y comercializar su producto hacia el mercado internacional, es decir apenas hace 4 años, comenzó su aventura exportadora, la cual ha sido exitosa, ya que se ha mantenido en el top ten de las empresas exportadoras de este producto. (1)

El terreno destinado para la producción es de 7 hectáreas, el mismo que está ubicado en el sector del Valle de Yunguilla, entre Lentag y San Fernando, localidad que por su ubicación geográfica permite gozar de ventajas comparativas frente a otras poblaciones de nuestro Ecuador, optimizando los procesos de siembra, cultivo, cosecha y postcosecha, en función de los días calidos, noches frías, agua, y horas de luz solar durante todo el año, factores claves en la obtención de un producto de calidad.

Además de las ventajas naturales anteriormente descritas, se han sumado factores tecnológicos adecuados e infraestructura apropiada para asegurar la sustentabilidad de la industria en el contexto mundial, considerando siempre la importancia de la Responsabilidad Social para las empresas del siglo XXI.

1.- (En el año 2006, según estadísticas de Asofloraustro, Florícola Vegvil fue la 8va entre 14 empresas exportadoras del Azuay y según Expoflores la 12va a nivel nacional)

1.2 Mercado

Las flores ecuatorianas, después de las holandesas, son consideradas las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables; la situación geográfica del país, permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero, todas éstas características convierten a la floricultura ecuatoriana y sus productos en “atractivos” al momento de evaluar alternativas de proveeduría en todo el mundo.

Florícola Vegvil Cía. Ltda; es una empresa que mantiene distribuido su mercado geográficamente, es decir atiende al mercado interno y externo, siendo indudablemente el rubro de exportaciones el más importante para la empresa.

Dentro del mercado local, se maneja la gestión de ventas al por menor; especialmente para floristerías y personas particulares, previa anticipación del pedido, y la entrega se realiza en las propias oficinas o vía terrestre.

Dentro del mercado nacional, en cambio, se realiza la gestión de ventas al por menor y a consignación, éstas relaciones se dan directamente con fincas/plantaciones alrededor del país, especialmente las que se encuentran en la provincia de Pichincha, los envíos de la flor se realiza de forma terrestre o aérea, dependiendo de las condiciones comerciales acordadas.

Para lo envíos de la flor, vía terrestre, lógicamente se debe considerar las condiciones apropiadas y contar con el servicio de camiones / furgones, refrigerados para mantener y asegurar la calidad del producto.

Para el mercado internacional, la política de ventas, como ya se indicó es a consignación y a crédito en su gran mayoría. Las exportaciones se realizan hacia destinos como: Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón respectivamente.

El producto se envía en primera instancia a las agencias de carga vía terrestre o aérea, dependiendo desde donde salga la exportación; ya que generalmente por factores logísticos (distancia por ejemplo), si sale desde Quito el envío hacia allá es por avión y si sale desde Guayaquil, el envío hasta el puerto es vía terrestre.

Sea cual fuere el caso, una vez embarcado el producto, previa coordinación con la agencia de carga y el cliente, las cajas se envían vía aérea, y dependiendo el destino final, tardan de 2 a 3 días máximo hasta llegar a su destino.

Para las exportaciones, se debe contar con un adecuado control de temperatura que asegure el mantenimiento de los atributos del hypericum, de manera estable y permanente en el tiempo, de forma tal que el cliente reciba un producto conforme, es decir que cumpla todas las especificaciones de calidad.

1.2.1 Producto

El hypericum, considerado una flor tropical, es originario del norte de América del Sur y actualmente los mayores cultivos se encuentran en: Costa Rica, Colombia y Ecuador, con más de 100 variedades dentro del mercado, se caracteriza por su forma, color, tamaño y por su larga vida después del corte, por ser muy fuerte y resistente a la manipulación.

Con el paso de los años y debido al crecimiento de las empresas productoras y exportadoras de este tipo de flor de relleno, Florícola Vegvil, ha incursionado en la producción de la misma flor pero ampliando su MIX, en función de nuevas variedades que se han generado como resultado de la satisfacción del cliente.

Es un producto de utilidad decorativa, adecuado para decoraciones en amplios espacios, como: restaurantes, auditorios, lugares abiertos, por ejemplo y pueden utilizarse en arreglos conjuntos con flores tradicionales, ya que el tiempo de vida en florero fluctúa entre 7 – 14 días.

El hypericum se encuentra dentro de la clasificación arancelaria bajo el rubro: *flores frescas y cortadas* con la descripción: *los demás* y su partida arancelaria es: 0603.14.90 (2), no existe ningún recargo arancelario, es de libre exportación, consta en el listado de bienes percibibles emitido por el MIC por lo que se puede operar con la apertura de FUES (3), uno para cada destino y cuya validez es de 72 horas, y adicionalmente con la factura y la orden de embarque que respalde la exportación.

2.- (Mediante Decreto Ejecutivo 592, publicado en Registro Oficial No. 191 de octubre 15 de 2007, se reformó el Arancel de Aduanas, cambiando algunas partidas utilizadas para las exportaciones de flores)
3.- FUE, es el equivalente a: FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION, documento que ante la aduana, abarca la información necesaria para poder exportar.

1.2.2 **Demanda**

La demanda y el mercado floricultor, presenta la característica de ser estacionaria, debido a que en los meses de enero y abril aumenta la producción, pues son meses anteriores a fechas importantes como son: el día de San Valentín (en febrero) y el día de la Madre (en mayo) respectivamente; esto más se da en el caso de floricultoras dedicadas a la producción de rosas.

Florícola Vegvil cuenta con la producción de hypericum durante los 12 meses del año, basada en proyecciones anuales para evitar desperdicios, ya que debido al tipo de flor que la empresa demanda, la mejor temporada es de septiembre a diciembre, en donde el consumo del hypericum se eleva a nivel local, nacional e indiscutiblemente con más atención hacia el mercado de exportación. Los meses restantes son de menor movimiento comercial (período de mantenimiento), sin embargo se cuenta con la disponibilidad de flor durante todo el año.

El factor climatológico es importante a la hora de producir, ya que este tipo de flor necesita de las 4 estaciones, y en nuestro país, aunque se cuenta con la diversidad de clima, no se tiene definidas las fechas de los cambios climatológicos, motivo por el cual suele dificultarse el desarrollo esperado del producto en mención.

A continuación se muestra un cuadro resumen con el total de cajas exportadas en los 2 años inmediatamente anteriores:

	MESES	AÑO 2006	AÑO 2007
1	ENERO	326,75	270,50
2	FEBRERO	306,00	246,75
3	MARZO	156,00	276,00
4	ABRIL	464,25	383,50
5	MAYO	442,75	309,00
6	JUNIO	457,75	367,75
7	JULIO	580,25	528,50
8	AGOSTO	207,00	553,25
9	SEPTIEMBRE	580,00	482,25
10	OCTUBRE	694,50	570,25
11	NOVIEMBRE	535,50	728,75
12	DICIEMBRE	419,00	625,75
	TOTAL CAJAS / AÑO:	5169,75	5342,25
	PROMEDIO CAJAS:	430,81	445,19

CUADRO # 1: Volumen de Cajas Exportadas de Hypericum.

FUENTE: Base de Datos Florícola Vegvil Cía. Ltda

Con los datos del cuadro anterior, en el siguiente esquema, se detalla el total de cajas por cuatrimestre de manera anual, en donde se puede comprobar que la temporada de más alta demanda de hypericum es el último cuatrimestre (septiembre a diciembre)

		AÑOS	
		2006	2007
{	1er	# CAJAS	
	cuatrimestre	1253,00	1176,75
{	2do		
	cuatrimestre	1687,75	1758,50
{	3er		
	cuatrimestre	2229,00	2407,00

CUADRO # 2: Volumen de Cajas Exportadas de Hypericum por Cuatrimestres

FUENTE: Base de Datos Florícola Vegvil Cía. Ltda

1.2.3 Precios de Florícola Vegvil Cía. Ltda

El precio del hypericum, depende de la variedad, del tamaño del tallo (grado), del empaque (hb, qb o fb), del cliente y del destino de la venta, adicionalmente; el precio es constante durante el año de producción, salvo en temporadas altas cuando tiende a subir el precio aprovechando la demanda del producto.

El siguiente cuadro ilustrará lo indicado:

VARIEDAD HYPERICUM	GRADO	EMPAQUE (HB)	PRECIO NORMAL x TALLO (USA, CANADA, ENGLAND)	PRECIO NORMAL x TALLO (JAPAN)	PRECIO ESPECIAL x TALLO (USA, CANADA, ENGLAND)	PRECIO ESPECIAL x TALLO (JAPAN)
Excellent Flair Spray	90cm	180 tallos	0,26	0,28	0,36	0,39
	80cm	180 tallos	0,24	0,26	0,34	0,36
	70cm	220 tallos	0,22	0,24	0,31	0,34
Excellent Flair Standard	60cm	220 tallos	0,20	0,20	0,28	0,28
	55cm	220 tallos	0,16		0,22	
Nipi Red Spray	90cm	180 tallos	0,28	0,30	0,39	0,42
	80cm	180 tallos	0,26	0,28	0,36	0,39
	70cm	220 tallos	0,24	0,26	0,34	0,36
Nipi Red Standard	60cm	220 tallos	0,22	0,22	0,31	0,31
	55cm	220 tallos	0,18		0,25	
Magical Spray Red, Beauty, Black, Pink, Orange	90cm	180 tallos	0,30	0,34	0,42	0,48
	80cm	180 tallos	0,28	0,32	0,39	0,45
	70cm	220 tallos	0,26	0,30	0,36	0,42
Magical Standard Red, Beauty, Black, Pink, Orange	60cm	220 tallos	0,24	0,26	0,34	0,36
	55cm	220 tallos	0,20		0,28	
Magical Spray Dream (Green)	90cm	180 tallos	0,36	0,38	0,50	0,53
	80cm	180 tallos	0,34	0,36	0,48	0,50
	70cm	220 tallos	0,32	0,34	0,45	0,48
Magical Standard Dream (Green)	60cm	220 tallos	0,28	0,28	0,39	0,39
	55cm	220 tallos	0,22		0,31	

CUADRO # 3: Precio de Venta de Hypericum por Mercado y número de tallos.

FUENTE: Base de Datos Florícola Vegvil Cía. Ltda

Del cuadro expuesto anteriormente, se puede sacar un promedio de los precios normales y especiales siendo estos:

	PRECIO NORMAL x TALLO (USA, CANADA, ENGLAND)	PRECIO NORMAL x TALLO (JAPAN)	PRECIO ESPECIAL x TALLO (USA, CANADA, ENGLAND)	PRECIO ESPECIAL x TALLO (JAPAN)
PRECIO PROMEDIO:	0,25	0,29	0,35	0,40

1.2.4 Oferta

Florícola Vegvil, como no podía ser de otra manera, también cuenta con competencia, destacándose como plantaciones competidoras más relevantes las que se encuentran ubicados en la provincia de Pichincha y de Azuay, y que de igual manera, ofrecen éste y varios productos más a los diferentes mercados, pero con mayor énfasis al internacional, lo que ha ocasionado, en el caso del hypericum, que se creen más variedades de la misma flor, es decir, más colores para brindar más alternativas al comprador, realidad que ha sido ya comentada.

De igual manera, la competencia también atraviesa las temporadas altas y las bajas, lo que hace que cada plantación se empeñe más por brindar un mejor producto tanto en calidad como en precio, factores de decisión de compra en los grandes mercados

El siguiente cuadro, muestras las diferentes variedades de hypericum que ofrece Florícola Vegvil y 2 empresas importantes en la exportación de este producto; HYPERFLOR, plantación ubicada en Pichincha, dedicada exclusivamente a la producción de hypericum, y; MALIMA localizada en Azuay, plantación que brinda una gran gama de flores a más del hypericum.

VEGVIL	HYPERFLOR	MALIMA
Hypericum Excellent Flair Spray	Hypericum Pinky Flair	Hypericum Pinky Flair
Hypericum Nipi Red Spray	Hypericum Fancy Flair	Hypericum Red Baron
Hypericum Magical Spray Red	Hypericum Sugar Flair	Hypericum Red Magical
Hypericum Magical Spray Beauty	Hypericum Honey Flair	Hypericum Golden Pink
Hypericum Magical Spray Black	Hypericum Ivy Flair	Hypericum Ivory
Hypericum Magical Spray Pink	Hypericum Jade Flair	
Hypericum Magical Spray Orange	Hypericum Funky Flair	
Hypericum Magical Spray Dream	Hypericum Candy Flair	
Hypericum Magical Spray Green	Hypericum Excellent Flair	

CUADRO # 4: Disponibilidad de variedades de Hypericum en Florícola Vegvil vs. competencia.

FUENTE: Base de Datos Florícola Vegvil Cía. Ltda, Hyperflor y Plantaciones Malima.

Del cuadro antes indicado, cabe destacar que el nombre del producto es: hypericum, el nombre que tenga cada variedad depende de la iniciativa de cada empresa; es decir el producto es el mismo, el nombre de la variedad varía entre floricultoras.

1.2.5 Precios de la Competencia (oferta)

El precio del hypericum, depende de la variedad, del tamaño, del cliente y el destino de la venta; adicional, intervienen factores como la ubicación del cultivo y la temporada en la que se encuentra el mercado; ya que por distancias las plantaciones de Pichincha quedan más cerca a las agencias de carga y por otro lado en temporadas altas son las más deseadas por los consumidores ya que son fincas que a más de hypericum ofrecen gran variedad de flores y especialmente de rosas que son las más apetecidas en el mercado.

El siguiente cuadro ilustrara lo indicado:

<i>PLANTACION</i>	<i>VARIEDAD HYPERICUM</i>	<i>PRECIO NORMAL</i>	<i>PRECIO ESPECIAL</i>
MALIMA			
	hypericum Pinky Flair	\$ 0,14	\$ 0,20
	hypericum Red Baron	\$ 0,14	\$ 0,20
	hypericum Red Bullet	\$ 0,14	\$ 0,20
	Hypericum Red Magical	\$ 0,14	\$ 0,20
	Hypericum Golden Pink	\$ 0,14	\$ 0,20
	Hypericum Ivory	\$ 0,10	\$ 0,14
VEGVIL			
	Hypericum Excellent Flair Spray	\$ 0,26	\$ 0,36
	Hypericum Nipi Red Spray	\$ 0,24	\$ 0,34
	Hypericum Magical Spray Red	\$ 0,22	\$ 0,31
	Hypericum Magical Spray Beauty	\$ 0,20	\$ 0,28
	Hypericum Magical Spray Black	\$ 0,16	\$ 0,22
	Hypericum Magical Spray Pink	\$ 0,28	\$ 0,39
	Hypericum Magical Spray Orange	\$ 0,26	\$ 0,36
	Hypericum Magical Spray Dream	\$ 0,24	\$ 0,34
	Hypericum Magical Spray Green	\$ 0,18	\$ 0,25
HYPERFLOR			
	Hypericum Pinky Flair	\$ 0,24	\$ 0,34
	Hypericum Red Baron	\$ 0,24	\$ 0,34
	Hypericum Red Magical	\$ 0,22	\$ 0,31
	Hypericum Golden Pink	\$ 0,21	\$ 0,29
	Hypericum Ivory	\$ 0,19	\$ 0,27

CUADRO # 5: Precio de Venta de Hypericum en Florícola Vegvil vs. Competencia.

FUENTE: Base de Datos Florícola Vegvil Cía. Ltda, Hyperflor y Plantaciones Malima.

1.2.6 Resumen de la Evolución de Florícola Vegvil

A continuación, se muestra un breve resumen, de la actividad de Florícola Vegvil en los últimos 3 años en lo referente a: captación de mercados, precios de venta y número de cajas exportadas.

MERCADOS	AÑO	# CLIENTES USA	# CLIENTES CANADA	# CLIENTES EUROPA	# CLIENTES JAPAN	# CLIENTES OTROS	TOTAL	
	2005	5	1	2	1	0	9	
		56%	11%	22%	11%	0%	100%	
								89 %
	2006	11	1	2	2	1	17	
		65%	6%	12%	12%	6%	100%	
								29 %
	2007	14	1	3	2	2	22	
		58%	8%	14%	9%	9%	100%	

PRECIOS	AÑO	# CLIENTES USA	# CLIENTES CANADA	# CLIENTES EUROPA	# CLIENTES JAPAN	# CLIENTES OTROS	TOTAL	
	2005	0,21	0,17	0,32	0,43	0,24	0,27	
	2006	0,23	0,19	0,34	0,45	0,26	0,29	7%
	2007	0,25	0,21	0,36	0,47	0,28	0,31	7%

CAJAS	AÑO	# CLIENTES USA	# CLIENTES CANADA	# CLIENTES EUROPA	# CLIENTES JAPAN	# CLIENTES OTROS	TOTAL	
	2005	2435	410	88	310	4	3247	
		75%	13%	3%	10%	0%	100%	
								59 %
	2006	4032	498	141	493	6	5170	
		78%	10%	3%	10%	0%	100%	
								3 %
	2007	4430	502	96	312	2	5342	
		83%	9%	2%	6%	0%	100%	

Concluyendo que:

Mercados: En el 1er y 2do año hay un aumento del número de clientes del 89% mientras que en el 2do y 3er año solamente del 29%.

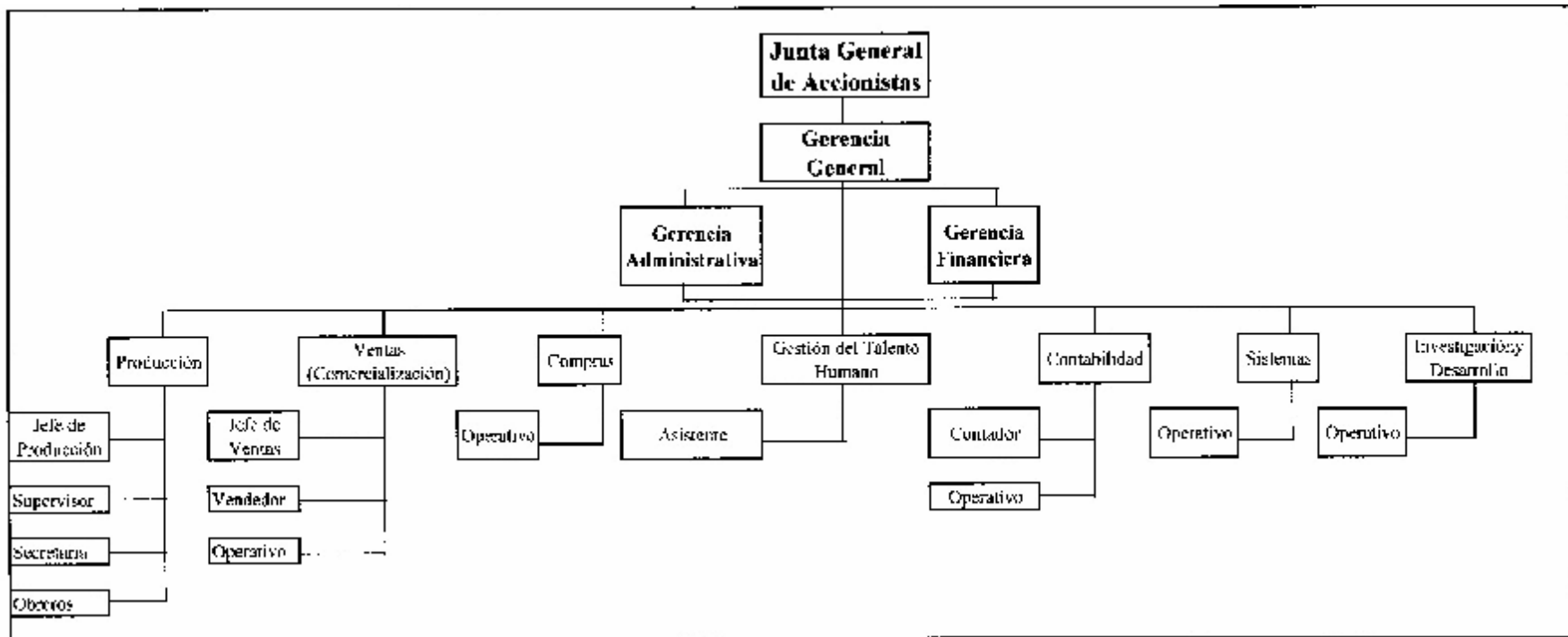
Precios: En el 2er y 2do año hay un aumento del 7% en el precio de venta del producto, porcentaje que se repite en el 2do y 3er año.

Cajas: En el 1er y 2do año hay un aumento del número de clientes del 59% mientras que en el 2do y 3er año solamente del 3%

1.3 Estructura Organizacional

1.3.1 Organigrama

La representación gráfica de la empresa Florícola Vegvil, Cía. Ltda es de forma lineal horizontal, cada proceso debe, de esta manera, desarrollar las tareas y responsabilidades definidas para la toma de decisiones y su puesta en práctica.



CAPITULO 2:

GESTION POR PROCESOS

2.1 Principios de la Gestión por Procesos

2.1.1 Definición de Gestión por Procesos

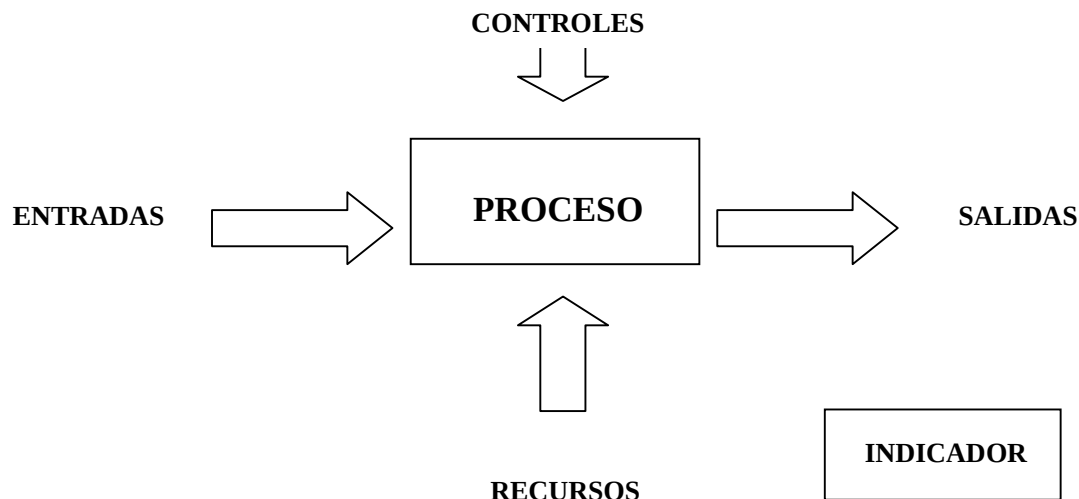
Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y ocupaciones particulares que implican añadir valor, dar un extra al producto terminado con el objetivo de obtener ciertos resultados.

Por tanto un proceso dentro de una organización comprende una serie de operaciones realizadas por diferentes departamentos, áreas y en este caso especialmente los procesos, que hacen que se agregue valor al producto final ofrecido al cliente.

La gestión por procesos es una forma de organización que se diferencia de la clásica organización funcional, pues aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para lograr eficiencia en cada proceso, adaptando a las necesidades de cada uno de los mercados a donde Florícola Vegvil está dirigido.

2.1.2 Elementos del proceso

En Florícola Vegvil, cada proceso utiliza recursos para transformar entradas en salidas y debido a la actividad empresarial, frecuentemente la salida de uno, es la entrada de otro proceso.



2.1.3 Mapas de Procesos

La empresa, Florícola Vegvil, como toda organización, se relaciona internamente con varios departamentos, áreas y/o secciones que tienen a su cargo diferentes procesos y externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y en si con la sociedad.

Existen procesos estratégicos, de apoyo y operativos, los mismos que son de gran importancia en la clasificación de cada proceso, según el flujo que tenga, es decir en sus elementos de entrada, de salida, sus controles y los recursos utilizados.

Los procesos de Florícola Vegvil Cía. Ltda, están divididos entre la parte administrativa (oficina) y la parte de operaciones o producción (plantación); sin embargo a pesar de la distancia física, existe dependencia entre ambos segmentos.

Cada proceso se define, en función a la actividad que involucre a cada miembro de la organización.

El mapa de cada proceso se encuentra detallado en el capítulo 3, considerando las actividades que posee cada uno.

2.2 Ventajas de la Gestión por Procesos

2.2.1 La Gestión por Procesos y su relación con los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000

La gestión por procesos es una forma de organización, en el que sobresale la visión del cliente sobre las actividades de la organización; los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Complementando lo citado en el párrafo anterior, la relación fundamental es la operatividad de las dos herramientas, tanto la gestión por procesos como los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 tienen por objeto generar valor agregado en los “productos” que entregan, en los dos casos siempre van a existir clientes internos y también clientes externos, estos últimos identificados mas fácilmente en la lógica del SGC ISO 9001:2000 (véase apartado 2.3.3.).

La gestión por procesos tiene compatibilidad con la gestión de calidad, ya que sus características se asemejan por generar un valor agregado a cada proceso con orientación hacia el cliente.

Lo anteriormente expuesto nos remite de inmediato a pensar en la similitud bajo la cual operan los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 en su versión 2000; la filosofía de la gestión por procesos es igualmente aplicada considerando los elementos descritos en el apartado 2.1.2.

En la praxis son muchas las organizaciones que han implementado su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 y posteriormente lo han complementado depurando aun más los procesos y gestionándolos adecuadamente. Al respecto varios Consultores Especialistas prefieren clasificar a los procesos en: estratégicos, operativos y de soporte; justamente porque dicha agrupación brinda la flexibilidad necesaria para trabajar bajo la gestión por procesos sea o no bajo un esquema de ISO 9001:2000.

Otra relación destacada es la posibilidad de medir los niveles de eficiencia y eficacia de cada proceso identificado en los diferentes niveles, lo cual permite tomar acciones al respecto, siempre bajo un enfoque de mejoramiento continuo.

En definitiva, la gestión por procesos esta íntimamente relacionada a los SGC ISO 9001:2000, inicialmente en su parte estructural y sobretodo en la posterior evaluación y mejoramiento.

Finalmente se detalla la relación existente entre las dos herramientas analizadas, en el siguiente cuadro comparativo.

<u>Gestión por Procesos</u>	<u>Gestión de Calidad ISO 9001:2000</u>
Organización orientada a los procesos.	Contempla procesos de gestión.
Interactúa la organización vertical con la horizontal.	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.
Valor agregado en cada proceso.	Orientación externa hacia el cliente interno y/o externo.
Permite una rápida y sencilla identificación de los problemas.	Aprendizaje sistemático dentro y fuera de la organización.
Para qué hacer y por qué.	Elementos de entrada y salida.
Optimización de recursos.	Mejora el resultado final de la organización.

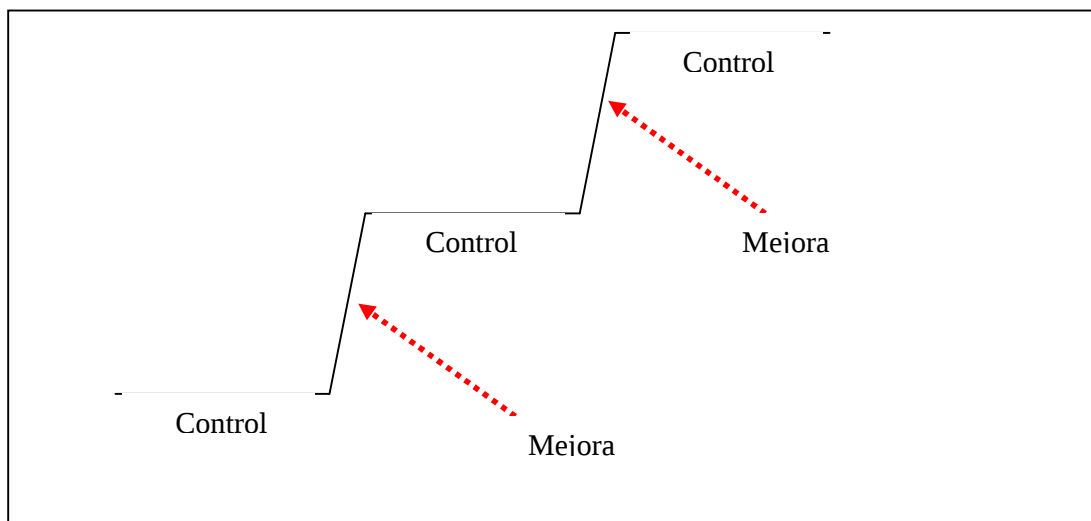
2.2.2 El Mejoramiento Continuo: Principal Ventaja de la Gestión por Procesos

En Florícola Vegvil, convergen numerosos tipos de procesos como pueden ser; el proceso de exportación del producto, o en menor escala, comercializar dentro del país, la producción óptima que garantice el correcto cumplimiento con todos los clientes, que las ventas deseadas sean igual a las esperadas e incluso mayores, el proceso contable, financiero y administrativo, las compras, el mantenimiento de recursos, el soporte técnico informático y toda una serie de subprocesos, con actividades y tareas que son imprescindibles y de muy diversas características.

Debido a la variedad y complejidad explicadas anteriormente, se hace necesario trabajar bajo un modelo adecuado de gestión por procesos, pensado para optimizar recursos, incrementar la eficiencia y fundamentalmente para institucionalizar formalmente la política de mejoramiento continuo dentro de la organización.

Efectivamente, el Mejoramiento Continuo es la principal ventaja a priori que se puede identificar de la implementación de la gestión por procesos debido a que a través del análisis sistemático de los indicadores establecidos en cada uno de los procesos, la organización puede establecer acciones correctivas o correcciones en algunos casos y acciones preventivas en otros casos, indistintamente del caso, siempre estas acciones están encaminadas al mejoramiento.

Es importante recalcar en la importancia de los indicadores de gestión, por cuanto son estos los auténticos termómetros de la eficiencia y eficacia dentro de la organización, bajo el modelo de gestión por procesos. Conocidos también como índices, los indicadores implícitamente son elementos de control que permiten evaluar el comportamiento de los procesos durante el tiempo, y sirven precisamente para emprender en todo momento mejoras, porque hay que recordar que únicamente lo que se controla es susceptible de mejora, tal como se explica a continuación:



2.3 Elementos de la Norma ISO 9001- 2000

De acuerdo a la estructura y lógica de la Norma ISO 9001:2000, la nomenclatura inicia a partir del numeral 4; a continuación se detallan los principales requerimientos de la norma en mención.

2.3.1 Sistema de Gestión de Calidad

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1 Requisitos Generales:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos (actividades de gestión, provisión de recursos, realización del producto y mediciones)
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

4.2 Requisitos de la Documentación

Manual de calidad

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o una referencia de los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Control de Documentos

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su edición.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario así como para llevar a cabo su reprobación.
- Asegurar que se identifiquen los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables.

- Asegurar que se identifiquen los documentos de origen externo y que se controla su distribución.
- Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos y para aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por alguna razón cualquiera.

Control de los registros de calidad

- Proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.
- Establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de la calidad.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

- Comunicar a la organización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Establecer la política de la calidad.
- Asegurar que se establezcan los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.

5.2 Enfoque al Cliente

- Asegurar que los requisitos del cliente se determinan y cumplen con el propósito de realzar la satisfacción del cliente.

5.3 Política de Calidad

- Adecuar al propósito de la organización.
- Incluir el compromiso de satisfacer los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Comunicar y entenderse dentro de la organización.
- Revisar y mantenerla adecuada continuamente.

5.4 Planificación

Objetivos de la calidad

- Establecer en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.
- Ser medibles y coherentes con la política e la calidad.

Planificación del sistema de gestión de la calidad

- Llevarse a cabo con el fin de cumplir los requisitos generales y los objetivos de la calidad.
- Mantener la integridad del sistema de gestión de la calidad, cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

Responsabilidad y autoridad

- Asegurar que las responsabilidades, autoridades y su interrelación están definidas y comunicadas dentro de la organización.

Representante de la dirección

- Asegurar que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño de sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.

Comunicación interna

- Asegurar que se establecen los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

5.6 Revisión por la Dirección

Información para la revisión

- Resultados de auditorias.
- Retroalimentación de los clientes.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones anteriores de la dirección.
- Cambios planificados que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.

Resultados de la revisión

- Mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Necesidad de recursos.

6. Gestión de los Recursos

6.1 Suministro de los Recursos

- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos Humanos

- Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3 Infraestructura

- Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados.
- equipos para los procesos, tanto hardware como software.
- Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.

6.4 Ambiente de Trabajo

- Determinar y gestionar las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

7. Realización del Producto

7.1 Planificación de la realización del Producto

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos específicos para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

7.2 Procesos relacionados con el Cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.

- Los requisitos no especificados por el cliente pero no necesarios para la utilización prevista o especificada.

- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.

- Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

- Los requisitos del producto están definidos.

- Las diferencias existentes entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente son resueltas.

- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Comunicación con los clientes

- La Información sobre el producto.

- El tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones.

- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y Desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo

- Las etapas del diseño y desarrollo.

- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.

- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo.

Elementos de entrada para el diseño y el desarrollo

- Los requisitos funcionales y de desempeño.

- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

- La información aplicable proveniente del diseño previo similar, cuando sea aplicable.

- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Resultados del diseño y desarrollo

- Cumplir los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

- Proporcionar información apropiada pertinente para la compra, la producción y el suministro del servicio.

- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.

- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso correcto y seguro.

Revisión del diseño y desarrollo

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.

- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Verificación del diseño y desarrollo

- Asegurar que los elementos de salida del diseño y desarrollo satisfacen sus elementos de entrada.

- Mantener registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

Validación del diseño y desarrollo

- Realizar la validación del diseño y desarrollo, de acuerdo a la planificación.
- Asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso especificado o previsto o para su aplicación.
- Mantener registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

Control de cambios del diseño y desarrollo

- Los cambios de diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros.
- Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse cuando sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.
- En la revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las dos partes constitutivas y en el producto entregado.

7.4 Compras

Proceso de compras

- Asegurar que el producto adquirido cumpla los requisitos de compra especificados.
- Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.
- Establecer criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.
- Mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de la misma.

Información de las compras

- Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- Requisitos para la calificación del personal.
- Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Verificación de los productos comprados

- Establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que el producto comprado cumpla los requisitos especificados.

7.5 Producción y Prestación del Servicio

Control de la producción y de la prestación del servicio

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- La utilización del equipo apropiado.
- La disponibilidad y utilización de equipos de medición y seguimiento.
- La implementación de actividades de seguimiento y medición.
- La implementación de actividades de liberación, entrega y postventa.

Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio

- Criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, aprobación de equipos y calificación del personal.
- La utilización de métodos y procedimientos específicos.
- Los requisitos aplicables a los registros.
- La revalidación.

Identificación y trazabilidad

- Identificar el producto por medios adecuados, a través de la realización del producto.
- Identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de medición y seguimiento.
- Controlar y registrar la identificación del producto.

Propiedad del cliente

- Cuidar los bienes de los clientes, mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización.
- Identificar, verificar, proteger y mantener los bienes del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.
- Comunicar al cliente y registrar sobre la pérdida, deterioro o desuso del bien.

Preservación del producto

- Preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto; incluyendo identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

7.6 Control de los Equipos de Seguimiento y Medición

- Calibrarse o verificarse a intervalos específicos o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables, nacionales o internacionales.
- Ajustarse o re - ajustarse según sea necesario.
- Identificarse para posibilitar la determinación del estado de calibración.
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medida.
- Protegerse contra daños y el deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.

8. Medición, Análisis y Mejoramiento

8.1 Generalidades

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

8.2 Seguimiento y Medición

Satisfacción del cliente

- Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a si la organización ha cumplido sus requisitos.

Auditoria interna

- Conformidad con las actividades planificadas con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- Implementación y mantenimiento de manera eficaz.

Seguimiento y medición de los procesos

- Aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Cuando se alcancen los resultados pretendidos, llevar a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la calidad del producto.

Seguimiento y medición del producto

- Medir y hacer un seguimiento para verificar que se cumplen los requisitos del producto para verificar que se cumplen los requisitos del producto.
- Mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
- Indicar en los registros, la persona que autoriza la liberación del producto.

8.3 Control del Producto No Conforme

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizando su utilización, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando corresponda, por el cliente.
- Tomando acciones para prevenir su utilización o aplicación originalmente prevista.

8.4 Análisis de Datos

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del producto.
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

8.5 Mejoramiento

Mejoramiento continuo

- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Acciones correctivas

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

Acciones preventivas

- Determinar no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

2.3.2 Estructura Total del SGC ISO 9001:2000

SGC ISO 9001: 2000

1. Objetivo y Campo de Aplicación

- 1.1. Generalidades
- 1.2. Aplicación

2. Referencias Normativas

3. Términos y Definiciones

4. Sistema de Gestión de Calidad

- 4.1. Requisitos Generales
- 4.2. Requisitos de la Documentación

5. Responsabilidad de la Dirección

- 5.1. Compromiso de la Dirección
- 5.2. Enfoque al Cliente
- 5.3. Política de la Calidad
- 5.4. Planificación
- 5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación
- 5.6. Revisión por la Dirección

6. Gestión de los Recursos

- 6.1. Provisión de los Recursos
- 6.2. Recursos Humanos
- 6.3. Infraestructura
- 6.4. Ambiente de Trabajo

7. Realización del Producto

- 7.1. Planificación de la Realización del producto
- 7.2. Procesos relacionados con el Cliente
- 7.3. Diseño y Desarrollo
- 7.4. Compras
- 7.5. Producción y prestación de servicios
- 7.6. Control de los dispositivos de medición y seguimiento

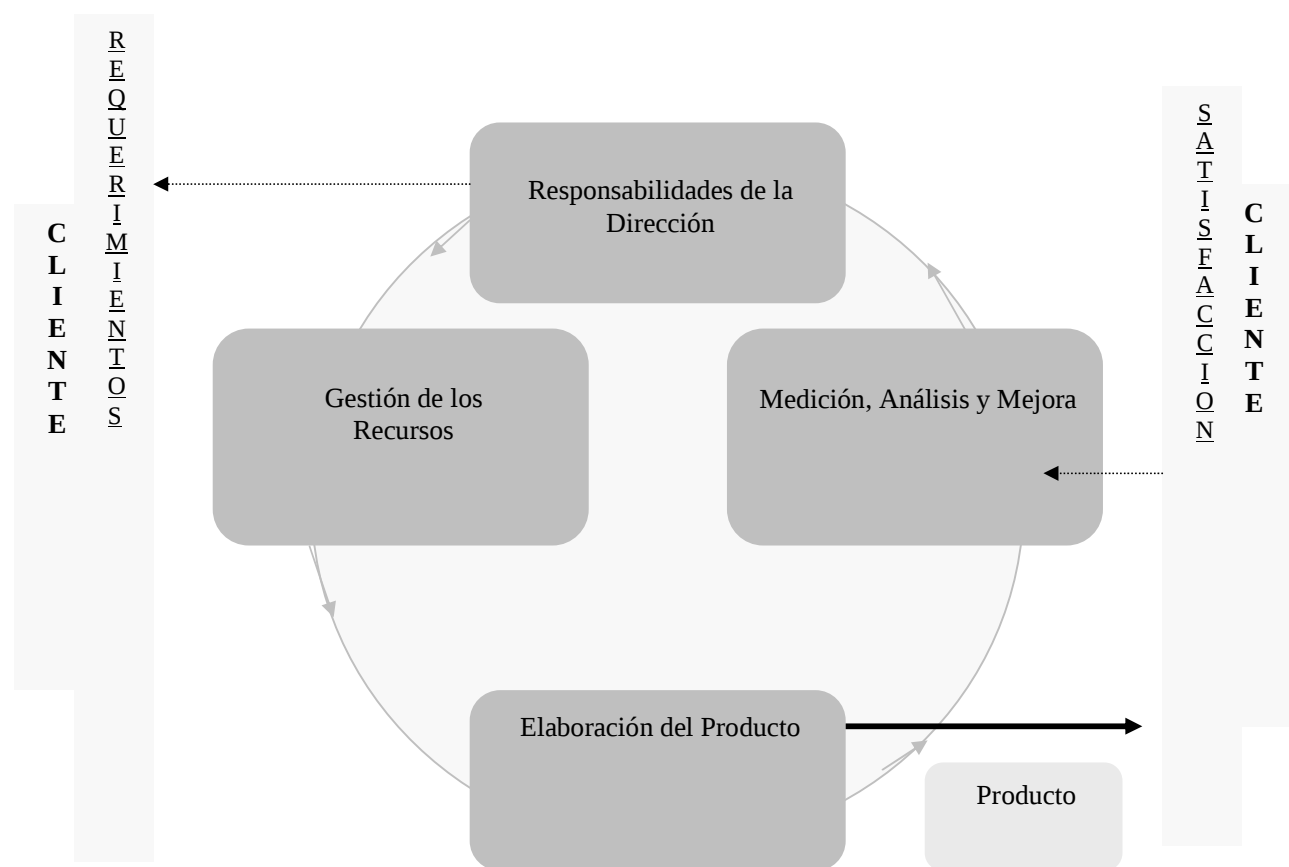
8. Medición, Análisis y Mejora

- 8.1. Generalidades
- 8.2. Seguimiento y Medición
- 8.3. Control del producto no conforme
- 8.4. Análisis de datos
- 8.5. Mejora

2.3.3 Lógica del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 – 2000

Los Sistemas de Calidad han evolucionado desde el año 1980, en el que ISO (Organización Internacional de Estandarización) constituyó el Comité Técnico (TC176), creado precisamente para generar la norma ISO correspondiente a la Calidad.

La serie ISO 9001 apareció en el año 1987 y fue mejorada para el año 1994, y fue a partir de este momento que empezó a posicionarse su nombre en el mundo empresarial, y hoy por hoy prácticamente todo empresario conoce la vigencia de la norma ISO 9001:2000, la cual titula justamente: “Sistemas de Gestión de Calidad” (SGC ISO 9001:2000)



FUENTE: *Lógica del SGC ISO 9001 – 2000, NTE ISO 9001 - 2000*



CAPITULO 3:

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS PARA FLORICOLA VEGVIL, BAJO EL ENFOQUE ISO 9001-2000

El presente manual está diseñado para cada proceso que se desarrolla dentro de Florícola Vegvil Cía. Ltda considerando que, es importante recalcar que no todos los procesos próximos a ser citados, son aplicables para las auditorias del Sistema de Gestión de Calidad, por la única razón de que no constan en los elementos de la Norma ISO 9001: 2000.

Los procesos susceptibles de auditorias son los siguientes:

- Producción
- Ventas
- Compras
- Gestión del Talento Humano
- Desarrollo Organizacional
- Estrategia de Negocio
- Revisión por la Dirección

Y por tanto, de los restantes, a pesar que son procesos de soporte y estratégicos respectivamente, solo se dejarán referencias y no constarán los elementos del proceso dentro del manual, los mismos que corresponden a:

- Contabilidad
- Sistemas
- Finanzas

3.1 Identificación de Procesos

Procesos Estratégicos

Finanzas

Estrategia de
Negocio

Revisión por la
Dirección

Procesos Operativos

Producción

Propagación

Preparación

Siembra

Seguimiento

Fertilización

Soporte

Desbrote

Deshierba

Suministro

Cosecha

1

Inventario
(Stock de flor)

Oferta a
Mercados

Orden de
Compra

Orden de
Despacho

Ventas

Inventario
(Stock de flor)

Oferta a
Mercados

Orden de
Compra

Orden de
Despacho

1

1

Propagación

Preparación

Siembra

Seguimiento

Fertilización

Soporte

Desbrote

Deshierba

Suministro

2

Logística

Coordinación

Facturación

Cartera

Procesos Soporte

Gestión del Talento
Humano

Contabilidad

Compras

Sistemas

Desarrollo
Organizacional

El diagrama anterior muestra los diferentes procesos que componen Florícola Vegvil Cía. Ltda., el detalle de las actividades de cada proceso, se encuentran disponibles en el manual (3.3).

3.1.1 Procesos Estratégicos

Definen y despliegan la política y la estrategia de la institución, constituyen el marco de referencia para los demás procesos.

Son diseñados por la gerencia general, en donde el cumplimiento de las actividades de sus procesos tiene que ver con la definición de la misión, visión, valores y el desempeño de metas de Florícola Vegvil.

Entre estos procesos tenemos:

- Finanzas
- Estrategia de Negocio
- Revisión por la Dirección

3.1.2 Procesos de Apoyo

Son los que dan apoyo, fundamentalmente a los procesos operativos, como facilitadores para su consecución. Su base es de ayuda y soporte para la actividad de Florícola Vegvil.

Entre estos procesos tenemos:

- Contabilidad
- Compras
- Gestión del Talento Humano
- Desarrollo Organizacional
- Sistemas

3.1.3 Procesos Operativos

Constituyen la secuencia de valor agregado, desde la determinación de necesidades hasta el servicio posventa.

Son elaborados por los gerentes de cada proceso, y contienen detalles para poner en práctica los principales procesos que tienen que ver con la operación de Florícola Vegvil.

Entre estos procesos tenemos:

- Producción
- Ventas
- Logística

De acuerdo a la Identificación de Procesos, los procesos citados anteriormente (3.1.3), forman parte de la actividad principal de la organización; por eso cabe aclarar el flujo y la dirección de cada uno de ellos.

Producción: Producir para Vender

Primero están detalladas las principales actividades de *producción* y luego, las de *ventas*.

Ventas: Vender para Producir

Primero se detallan las principales actividades de *ventas*, y luego las el proceso *productivo*.

Logística: Coordinación con Ventas y Producción

Constante comunicación entre las 2 áreas.

3.2 Criterios para definición de Indicadores de Gestión

3.2.1 Indicadores de Gestión aplicables

Los indicadores estarán basados en la medición de la eficiencia y en la eficacia de cada proceso, considerando que sean aplicables para poder realizar mediciones y evaluaciones; entendiéndose por:

Eficacia: Cumplir un objetivo.

Eficiencia: Cumplir un objetivo, optimizando costos.

En este manual, para cada proceso, independientemente si es operativo, de soporte y/o estratégico, se presentan dos indicadores, los mismos que representan la eficiencia y la eficacia del proceso.

3.2.2 Frecuencia y Fórmula de cálculo

La frecuencia de cada indicador será evaluada de acuerdo al proceso, pudiendo ser esta diaria, semanal, mensual, o en su defecto, si la evaluación así lo requiere deberá ser anual.

La fórmula de cálculo dependerá del indicador que se utilice según cada proceso, es decir habrán resultados que midan la eficiencia y la eficacia en valores monetarios (cuantitativos) como en subjetivos (cualitativos)

A continuación se lo antes citado:

3.2.2.1 Indicadores de EFICACIA

Indicador	Fórmula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Cumplimiento Presupuestal	Producción Real / Presupuesto Producción	100%	0%	Mensual
Cumplimiento Eliminación Malesas	Eliminado / Planeado	95%	1%	Mensual
Productos	Número de Cajas Logradas / Número de Cajas Planificadas	95%	0%	Mensual
Trámites de Exportación	# Fues aperturados / # Fues planificados	95%	0%	Quincenal
Cumplimiento Adquisición	Tiempo en Adquirir / 3 días	100%	0%	Mensual
Capacitación	Número de Cursos Ejecutados / Número de Cursos Planificados	100%	0%	Semestral
Declaración SRI	Tiempo en realizar la Declaración al SRI / 5 días	100%	0%	Mensual
Operación de la Red	Caídas de Red / Software Planificado	98%	0%	Diario
Software	Software Ejecutado / Software Planificado	100%	0%	Mensual
Monitoreo	Indicadores con Monitoreo / Indicadores Propuestos	25%	0%	Mensual
Rentabilidad	Utilidad Neta / Costo de Venta	100%	0%	Mensual
Plan de Negocios	Ingresos Ejecutados / Ingresos Proyectados	100%	0%	Mensual
Control de Calidad	# Inconformidades Encontradas / # Inconformidades Permitidas	95%	1%	Mensual
Prospección de Negocios	Plan Ejecutado / Plan Planificado	100%	0%	Semestral

3.2.2.2 Indicadores de EFICIENCIA

Indicador	Fórmula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Costo de Producción	$\text{Costo Producción Real} / \text{Costo Producción Presupuesto}$	100%	0%	Mensual
Ingresos	$\text{Ingresos Logrados} / \text{Ingresos Planificados}$	100%	0%	Mensual
Relación Gastos vs. Ingresos	$\text{Gastos Logrados} / \text{Ingresos Logrados}$	100%	0%	Mensual
Cierre de Fues	$\# \text{ Fues abiertados} / 21 \text{ días}$	100%	0%	Mensual
Adquisiciones	$\text{Monto Adquirido} / \text{Monto Planificado}$	98%	0%	Mensual
Costo de Producción	$\text{Ingresos Netos} / \# \text{ de Empleados}$	100%	0%	Mensual
ROI	$\text{Utilidad} / \text{Inversión}$	95%	0%	Trimestral
Proyectos	$\text{Proyectos Ejecutados} / \text{Proyectos Planificados}$	100%	0%	Semestral
Proyectos	$\text{Costo Capacitación Ejecutado} / \text{Costo Capacitación Propuesto}$	100%	0%	Semestral
Presupuesto	$\text{Ejecutado} / \text{Planificado}$	85%	0%	Semestral
Cobertura de Clientes	$\# \text{ Clientes Nuevos} / \# \text{ Clientes Planificados}$	100%	0%	Mensual
Costos	$\text{Costo Operativo} / \text{Costo Total}$	100%	0%	Mensual

3.3 Manual de Procesos

A continuación se describe una propuesta sobre el MANUAL DE PROCESOS DE FLORICOLA VEGVIL CIA. LTDA, el mismo que consta del siguiente contenido:

1. Objetivo del Proceso
2. Alcance
3. Responsabilidades
4. Procedimiento
5. Elementos del Proceso
6. Indicadores

3.3.1 Componentes

Encabezado:

- ! Nombre de la entidad: Nombre de la entidad a la cual corresponde el manual.
- ! Nombre del área (departamento): Nombre del grupo, área, departamento de la entidad a la cual corresponde el proceso.
- ! Número de página: Número consecutivo del total de páginas del formato.
- ! Código: Número consecutivo interno.
- ! Fecha: equivale al día que se expide el acto administrativo de aprobación del manual.

Cuerpo del Formato:

- ! Proceso: registra el nombre del proceso al cual está adscrito el procedimiento objeto de análisis. El proceso representa el conjunto de procedimientos estratégicos para el cumplimiento de la misión de la dependencia o la entidad. Para cada proceso se diligencia un formato.
- ! Procedimiento: Registra el nombre del procedimiento a describir. El procedimiento representa el conjunto de actividades estratégicas para la realización del proceso.
- ! Propósito: Identifica la finalidad última del procedimiento.
- ! Alcance: Describe las relaciones entre el procedimiento y las áreas que los deben aplicar. En algunos casos complejos requiere señalar donde empieza y dónde termina.

Descripción:

- ! Qué: Corresponde a la explicación de la actividad a realizar expresada por medio de un verbo (en infinitivo), garantizando la integridad y comprensión de la descripción.
- ! Quién: Corresponde al nombre de la entidad, dependencia o cargo del funcionario responsable de ejecutar la actividad. Se debe garantizar en este registro la continuidad de la actividad al presentarse la ausencia física de un funcionario. Para ello se puede utilizar expresiones como: “el jefe del servicio o el coordinador del proceso”.

Indicadores:

Corresponde a una relación cuantitativa que permite evaluar el comportamiento del procedimiento a través de la medición de sus variables principales. Los indicadores deben reflejar entre otros aspectos sobre costos, productividad y tiempo asociado a la realización del proceso.

- ! Nombre: corresponde a la denominación que se le da a cada indicador, según la variable a medir en el proceso.
- ! Periodicidad: corresponde a la frecuencia de medición del indicador.
- ! Responsable de generar el indicador: corresponde al funcionario que tiene la responsabilidad por el cálculo y la actualización del indicador.

Anteriormente se utilizaba cierta diagramación para ilustrar un proceso, por lo que se tenía que conocer el significado de cada símbolo; en este manual se ilustra de manera más didáctica los componentes de cada proceso (elementos de entrada, salida, recursos, controles)

Seguidamente de esta aclaración, se detallan dentro del manual la estructura de cada proceso en el siguiente orden:

- 3.3.2 Producción**
- 3.3.3 Ventas**
- 3.3.4 Logística**
- 3.3.5 Compras**
- 3.3.6 Gestión del Talento Humano**
- 3.3.7 Contabilidad**
- 3.3.8 Sistemas**
- 3.3.9 Desarrollo Organizacional**
- 3.3.10 Estrategia de Negocio**
- 3.3.11 Revisión de Negocio**
- 3.3.12 Revisión por la Dirección**

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:																														
	PROCESOS OPERATIVOS		01/09/2007																														
	PRODUCCION		Página 1 de 16																														
FV.PP.7.1																																	
Indice: 1. Objetivo del Proceso 2. Alcance 3. Responsables 4. Procedimiento 5. Elementos del Proceso 6. Indicadores																																	
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2">Elaborador por:</td> <td colspan="2">Responsable del Proceso:</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2" rowspan="4">Jefe de Producción</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo Desarrollo Org.</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Aprobado por:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> </table>				Elaborador por:		Responsable del Proceso:		Jefe de Producción	Fecha:	Jefe de Producción				Revisado por:		Operativo Desarrollo Org.	Fecha:					Aprobado por:				Gerente General	Fecha:						
Elaborador por:		Responsable del Proceso:																															
Jefe de Producción	Fecha:	Jefe de Producción																															
Revisado por:																																	
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:																																
Aprobado por:																																	
Gerente General	Fecha:																																

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	PRODUCCION		Página 2 de 16
			FV.PP.7.1

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Producción de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye los siguiente subprocesos:
 Propagacion, Preparacion, Siembra, Seguimiento, Fertilizacion, Soporte, Desbrote, Deshierba, Suministro, Cosecha y Clasificacion para la produccion de HYPERICUM.
 Además, complementando estos subprocesos, la producción también trabaja y es responsable por el presupuesto de producción y paralelamente con Ventas en revisar y realizar proyecciones.

3. Responsables:

Jefe de Produccion	(1)
Supervisor	(3)
Secretaria	(1)
Obrero	(70)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Producción	Fecha:	Jefe de Producción	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	PRODUCCION		Página 3 de 16
			FV.PP.7.1

4. Procedimiento:

1. Propagación:
Se propaga del material de siembra, de donde se obtiene el material vegetal de plantas.

2. Preparación:
Se realiza una limpieza del suelo.

3. Siembra:
En el terreno, dependiendo de la producción que se quiere alcanzar.

4. Seguimiento:
Se realizan inspecciones a la 4ta, y 8va o 9na semanas de la siembra.

5. Fertilización:
Se cumple con los requerimientos de nutrición para la planta y el suelo.

6. Soporte:
Colocación de mallas plásticas y de alambre para sostener las raíces.

7. Desbrote:
Eliminación de frutos con daños.

8. Deshierba:
Eliminación de malezas (manualmente, a lo largo del tallo)

9. Suministro:
Se brinda luz, por medio de la utilización de lámparas de sodio que proporcionan calor como ayuda al desarrollo de la flor.

10. Cosecha:
Cuando el tallo conformado por la flor ha desaparecido, se procede a la recolección.

11. Clasificación:
Según la longitud del tallos, el color, la variedad y del inventario que se maneje en stock.

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Producción	Fecha:	Jefe de Producción	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	VENTAS		Página 3 de 9
			FV.PV.7.3

4. Procedimiento:

1. Stock de flor:
 Conocer el inventario de flor, para ofrecer al mercado.

2. Oferta al cliente (s):
 En la disponibilidad de flor, está el detalle de las diferentes variedades, tamaños, y precios; el envío de ésta se la realiza envía vía correo electrónico.

3. Orden de compra:
 Ésta orden representa el requerimiento del cliente (cantidad de cajas, variedad de flor, grado, precio), en donde adicionalmente se pactan condiciones de empaque, de etiquetado, fechas de vuelo, agencia encargada del embarque, demás detalles que para el cliente es necesario.

4. Orden de despacho:
 Es la orden enviada para producción, la misma que llevará todas las especificaciones requeridas por el cliente.

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Ventas	Fecha:	Jefe de Ventas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
			Página 3 de 8
	VENTAS		FV.PV.7.3

4. Procedimiento:

1. Coordinación:
 Cada cliente maneja (a su elección) la agencia por la que quiere que se coordine su carga, conociendo esto se procede (ya sea en quito o guayaquil) con la solicitud de la guía para el embarque, facilitando información como: nombre del cliente, número de cajas, número de piezas, día de vuelo, y número de FUE. Esta información se la obtiene vía telefónica, o correo electrónico.

2. Facturación:
 Exportaciones: (trámite previo: apertura de fues según el destino de la venta)
 Nacionales: Offshore con iva
 La confirmación debe estar respaldada por escrito (en el mismo formato como fue enviada originalmente) salvo excepciones (como cortes de energía eléctrica o fallas de internet) se podrá recibir la confirmación vía telefónica pero con la condición de que arreglado el inconveniente, se envíe por escrito lo confirmado.
 Si no hay confirmación por parte de la secretaria, no podrá facturarse la orden.

3. Cartera:
 Los pagos de las facturas depende de la forma de pago pactada con cada cliente; debiendo tener en cuenta si hubieron créditos, y si no hubieron problemas entre las cajas enviadas vs las cajas recibidas. (diferencias por extravíos)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Ventas	Fecha:	Jefe de Ventas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS DE SOPORTE		01/09/2007
	COMPRAS		Página 3 de 5
FV.PC.7.4			

4. Procedimiento:

1. Recepción de la solicitud de compra:
 Recibir, por parte de los interesados una solicitud, que contiene el detalle de requerimientos de la oficina o de la plantación, con cantidades y especificaciones sobre el (los) producto (s) que necesitan, previa autorización del jefe inmediato. En el caso de la oficina, los requerimientos se detallan por cada persona que realiza un proceso, en el caso de la plantación, es la secretaria la encargada de detallar el requerimiento total de todas las personas involucradas.

2. Envío de la orden de compra para proveedores:
 Enviar, vía fax o correo a los proveedores respectivos, un listado que contiene, el detalle completo de los requerimientos, previo a la compra con la finalidad de obtener cotizaciones, en donde a más de lo solicitado deberá incluir el valor del descuento (si es que lo hubiera), y la forma de pago; y así evaluar la mejor opción. Previa a ésta acción, se debe considerar los siguientes procedimientos a seguir:

- Selección de Proveedores: según el requerimiento que se tenga.
- Evaluación de Proveedores: según tiempo de entrega, crédito y valor final del producto.

También se debe considerar el tipo de compra, definiendo que: compras críticas: las que normalmente se realizan (suministros, fertilizantes, etc.) y compras eventuales y esporádicas: las que rara vez se realizan

3. Consultar y verificar:
 La mejor cotización, a más de sobresalir en precio y calidad debe cumplir con la satisfacción de quien lo requiere, si es así se procede a la aprobación, de lo contrario se pedirán cotizaciones a otros proveedores.

4. Aprobación de la compra:
 Una vez analizadas las cotizaciones, y confirmada la información de que el requerimiento satisface al solicitante, se procede a pedir autorización; dependiendo del monto de la compra, si es menor a \$2.000 al gerente financiero y si es superior el monto la aprobación estará a cargo del gerente general.

5. Tramitar la compra del (os) producto (s)
 Una vez confirmados los pasos anteriores, se procede inmediatamente con la compra definitiva que corresponda a la cotización que cumpla la aprobación.

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Compras	Fecha:	Jefe de Compras	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS DE SOPORTE		Fecha: 01/09/2007
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		Página 2 de 10
			FV. PRH. 6.2

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Recursos Humanos de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye las siguientes actividades:
 Reclutamiento y Selección de personal, Diagnóstico de Desempeño y Capacitación de personal, Diagnóstico de cultura y Clima organizacional, Valoración de Cargos para la determinación de salarios y Tercerización del personal que así se lo requiera.

3. Responsables:

Gerencia Administrativa (1)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Administrativo	Fecha:	Gerente Aadministrativo	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:																												
	PROCESOS DE SOPORTE		01/09/2007																												
	CONTABILIDAD		Página 3 de 4																												
FV. PCT																															
4. Procedimiento: - Contabilización de facturas (por compras, transporte) - Pagos de facturas (elaboración de cheques, egresos y notas contables) - Proyecciones de pago (elaboración de pagos mensuales o quincenales) - Declaraciones de Impuestos (IVA, Retenciones en la Fuente, Impuesto a la Renta) - Anexos transaccionales (cuadrar valores que se presentan en la declaración del IVA y de las retenciones) - Conciliación bancaria - Manejo de caja chica - Devolución de IVA (Copias de FUES, Declaración de Impuestos, Anexo Transaccional, Solicitud SRI, Facturas de exportación Copias de facturas de compras, Autorizaciones de comprobantes de ventas) - Asientos Contables, diario: (obligaciones por pagar, retenciones, egresos de caja y bancos e ingresos de caja bancos) - Asientos Contables, mensual: (pago de roles, pago de obligaciones patronales IEISS, asientos de cierre de inventarios contables) - Asientos Contables, trimestral: (realizar un estado de situación, estado de pérdidas y ganancias y balance general) - Asientos Contables, anual: (depreciaciones, cierre del costo de ventas, cuadro de la cartera de clientes y proveedores, ajuste en diferencias) - Pago de Sueldos y Salarios del personal administrativo y de la plantación. - Liquidaciones, beneficios de ley (décimo tercero y décimo cuarto.)																															
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Elaborador por:</td> <td colspan="2">Responsable del Proceso:</td> </tr> <tr> <td>Contador</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2" rowspan="5">Contador</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Operativo Desarrollo Org.</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td> </td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> </table>				Elaborador por:		Responsable del Proceso:		Contador	Fecha:	Contador				Revisado por:		Operativo Desarrollo Org.	Fecha:			Aprobado por:				Gerente General	Fecha:						
Elaborador por:		Responsable del Proceso:																													
Contador	Fecha:	Contador																													
Revisado por:																															
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:																														
Aprobado por:																															
Gerente General	Fecha:																														

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:																											
	PROCESOS DE SOPORTE		01/09/2007																											
	SISTEMAS		Página 1 de 4																											
FV. PS																														
Indice: 1. Objetivo del Proceso 2. Alcance 3. Responsables 4. Procedimiento 5. Indicadores																														
<table border="1"> <tr> <td>Elaborador por:</td> <td colspan="2"></td> <td>Responsable del Proceso:</td> </tr> <tr> <td>Operativo de Sistemas</td> <td>Fecha:</td> <td></td> <td rowspan="5">Operativo de Sistemas</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Operativo Desarrollo Org.</td> <td>Fecha:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Elaborador por:			Responsable del Proceso:	Operativo de Sistemas	Fecha:		Operativo de Sistemas				Revisado por:			Operativo Desarrollo Org.	Fecha:					Aprobado por:			Gerente General	Fecha:		
Elaborador por:			Responsable del Proceso:																											
Operativo de Sistemas	Fecha:		Operativo de Sistemas																											
Revisado por:																														
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:																													
Aprobado por:																														
Gerente General	Fecha:																													

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS DE SOPORTE		Fecha: 01/09/2007
			Página 2 de 4
	SISTEMAS		FV. PS

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Sistemas de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye las siguientes actividades:
 Asistencia Técnica, Mantenimiento de Hardware y Software, Coordinación de actividades, Diseño de Proyectos, Inventario, Investigación, Gestión de Dominios y Administración de Redes.

3. Responsables:

Operativo (2)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Operativo de Sistemas	Fecha:	Operativo de Sistemas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS DE SOPORTE		01/09/2007
	SISTEMAS		Página 3 de 4
FV. PS			
4. Procedimiento: 1. Asistencia Técnica: Atención y asistencia en la solución de problemas que se presenten en la oficina o en la plantación también orientar en el manejo de un software o equipo electrónico a la persona que lo solicite. 2. Mantenimiento de Hardware & Software: Es en una acción preventiva para mejorar el desempeño de los computadores en la empresa. Consiste en el escaneo y eliminación de virus, software espía, respaldo de e-mails y contactos, documentos, limpieza y defragmentación del disco duro, entre otras (software) Básicamente una limpieza interna de los CPU's para eliminar el exceso de polvo, al igual que los demás periféricos, revisiones de conexiones, etc, es lo referente al mantenimiento de hardware. 3. Coordinación de Actividades: Es un proceso de control, monitoreo, toma de decisiones y gestión de cualquier actividad referente a la tecnología. Por ejemplo coordinación en el diseño de páginas Web, instalación de software y hardware, verificación de reparaciones de equipos, compra de materiales o equipos, etc. 4. Diseño de Proyectos: Elaboración de nuevos proyectos para futura implementación en mejoras del manejo de información en la empresa. 5. Inventario Control de inventario de los ítems usados y manejados por sistemas, sean estos equipos, herramientas, componentes, manejo de Cd's, (Duplicación de CD's originales y entrega de CD's) 6. Investigación de IT Buscar opciones y actualizaciones sobre el uso de tecnología para mejorar el manejo de datos en la empresa, se utilizan como fuentes principales el Internet y revistas de tecnología. 7 Gestión de Dominios: Creación y eliminación de Cuentas de E-mail de la empresa, para los diferentes dominios. 8 Administración de Redes: Control y mantenimiento de la red interna en la empresa. Creación y eliminación de Cuentas de E-mail de la empresa, para los diferentes dominios.			
Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Operativo de Sistemas		Fecha:	Operativo de Sistemas
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.		Fecha:	
Aprobado por:			
Gerente General		Fecha:	

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007																												
	FINANZAS		Página 1 de 4																												
			FV. PF																												
Indice: 1. Objetivo del Proceso 2. Alcance 3. Responsables 4. Procedimiento 5. Indicadores																															
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2">Elaborador por:</td> <td colspan="2">Responsable del Proceso:</td> </tr> <tr> <td>Gerente Financiero</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2" rowspan="5">Gerente Financiero</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo Desarrollo Org.</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> </tr> </table>				Elaborador por:		Responsable del Proceso:		Gerente Financiero	Fecha:	Gerente Financiero				Revisado por:		Operativo Desarrollo Org.	Fecha:			Aprobado por:				Gerente General	Fecha:						
Elaborador por:		Responsable del Proceso:																													
Gerente Financiero	Fecha:	Gerente Financiero																													
Revisado por:																															
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:																														
Aprobado por:																															
Gerente General	Fecha:																														

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007
	FINANZAS		Página 2 de 4
			FV. PF

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Finanzas de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye las siguientes actividades:
Estados Financieros y Presupuesto.

3. Responsables:

Gerencia Financiera (1)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Financiero	Fecha:	Gerente Financiero	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS DE SOPORTE		Fecha: 01/09/2007
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Página 1 de 5 FV. PDO. 6.4
Indice: 1. Objetivo del Proceso 2. Alcance 3. Responsables 4. Procedimiento 5. Elementos del Proceso 6. Indicadores			
Elaborador por: Gerente Administrativo		Fecha: 	Responsable del Proceso: Gerente Administrativo
Revisado por: Operativo Desarrollo Org.		Fecha: 	
Aprobado por: Gerente General		Fecha: 	

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS DE SOPORTE		Fecha: 01/09/2007
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Página 2 de 5
			FV. PDO. 6.4

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Desarrollo Organizacional de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye las siguientes actividades:
 Ambiente de trabajo y Plan de carrera.

3. Responsables:

Gerencia Administrativa (1)
 Operativo (1)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Administrativo	Fecha:	Gerente Administrativo	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS DE SOPORTE		01/09/2007
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Página 3 de 5
FV. PDO. 6.4			
4. Procedimiento: 1. Ambiente de trabajo: Es el conjunto de factores que determinan el entorno bajo el cual, el trabajador cumple con sus funciones en el desarrollo de los procesos, incluyendo infraestructura y relaciones interpersonales. 2. Plan de carrera: Consiste en la definición de criterios que servirán de base para la promoción interna del personal, transparentando así los ascensos dentro de la organización.			
Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Administrativo		Fecha:	Gerente Administrativo
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.		Fecha:	
Aprobado por:			
Gerente General		Fecha:	

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007																												
	ESTRATEGIA DE NEGOCIO		Página 1 de 5																												
			FV.PEN																												
Indice: 1. Objetivo del Proceso 2. Alcance 3. Responsables 4. Procedimiento 5. Elementos del Proceso 6. Indicadores																															
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2">Elaborador por:</td> <td colspan="2">Responsable del Proceso:</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2" rowspan="5">Gerente General</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">Revisado por:</td> </tr> <tr> <td>Operativo Desarrollo Org.</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">Aprobado por:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> </table>				Elaborador por:		Responsable del Proceso:		Gerente General	Fecha:	Gerente General				Revisado por:		Operativo Desarrollo Org.	Fecha:			Aprobado por:				Gerente General	Fecha:						
Elaborador por:		Responsable del Proceso:																													
Gerente General	Fecha:	Gerente General																													
Revisado por:																															
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:																														
Aprobado por:																															
Gerente General	Fecha:																														

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007
	ESTRATEGIA DE NEGOCIO		Página 2 de 5
			FV.PEN

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Estrategia de Negocio de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye las siguientes actividades:
 Analizar y Establecer la estrategia adecuada y la Evaluación periódica.

3. Responsables:

Gerencia General (1)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente General	Fecha:	Gerente General	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007																												
	ESTRATEGIA DE NEGOCIO		Página 3 de 5																												
			FV.PEN																												
4. Procedimiento: 1. Analizar la estrategia adecuada: En base a la visión y la misión del negocio, la Dirección debe escoger el modelo estratégico que más convenga. 2. Establecer estrategia: Consiste en seleccionar entre: Liderazgo por Diferenciación (generación de valor agregado) Liderazgo por Costos (cuidar la estructura del costo) Enfoque (cubrir un nicho de mercado específico) 3. Evaluación periódica: La estrategia de negocio escogida debe ser revisada periódicamente (al menos anual) con el fin de ajustarla de acuerdo a las exigencias del micro y macro entorno.																															
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Elaborador por:</td> <td colspan="2">Responsable del Proceso:</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2" rowspan="5">Gerente General</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo Desarrollo Org.</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> <td>Fecha:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> </tr> </table>				Elaborador por:		Responsable del Proceso:		Gerente General	Fecha:	Gerente General				Revisado por:		Operativo Desarrollo Org.	Fecha:			Aprobado por:				Gerente General	Fecha:						
Elaborador por:		Responsable del Proceso:																													
Gerente General	Fecha:	Gerente General																													
Revisado por:																															
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:																														
Aprobado por:																															
Gerente General	Fecha:																														

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007
	REVISION POR LA DIRECCION		Página 1 de 5
			FV. RD. 5.6
Indice: 1. Objetivo del Proceso 2. Alcance 3. Responsables 4. Procedimiento 5. Elementos del Proceso 6. Indicadores			
Elaborador por: Gerente General		Fecha:	Responsable del Proceso: Gerente General
Revisado por: Operativo Desarrollo Org.		Fecha:	
Aprobado por: Gerente General		Fecha:	

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007
	REVISION POR LA DIRECCION		Página 2 de 5
			FV. RD. 5.6

1. Objetivo del Proceso:

Identificar los elementos de entrada y de salida, los controles y los recursos que influyen en el Proceso de Revisión por la Dirección de Florícola Vegvil.

2. Alcance:

El presente proceso incluye las siguientes actividades:
 Medición, análisis y mejora, Auditoría, Analizar y establecer la estrategia adecuada y la Evaluación periódica.

3. Responsables:

Gerencia General (1)

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente General	Fecha:	Gerente General	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS ESTRATEGICOS		Fecha: 01/09/2007
	REVISION POR LA DIRECCION		Página 3 de 5
			FV. RD. 5.6

4. Procedimiento:

1. Medición, análisis y mejora:
 Consiste en utilizar periódicamente los datos generados en los distintos procesos; normalmente se analizan los indicadores de gestión, a partir de los cuales se establecen oportunidades de mejora para la organización.

2. Auditoría
 Consiste en llevar a cabo un examen a los procesos para determinar el cumplimiento de lo descrito en el SGC ISO 9001, existen auditorías internas y externas, estas últimas son realizadas para pre certificación, certificación y seguimiento a la certificación.

3. Acciones preventivas y correctivas:
 Las acciones preventivas son aquellas que se toman con antelación evitando así incurrir en una no conformidad; en tanto que las acciones correctivas son aquellas que se toman para eliminar la no conformidad presentada.
 La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los defectos de las no conformidades encontradas.
 La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente General	Fecha:	Gerente General	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS OPERATIVOS		01/09/2007
	PRODUCCION		Página 15 de 15
FV.PP.7.1			

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Cumplimiento Presupuestal	Produccion Real / Presupuesto Produccion	100%	0%	Mensual
Cumplimiento Eliminación Malesas	Eliminado / Planeado	95%	1%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Eficiencia de Produccion	Costo Produccion Real / Costo Produccion Presupuesto	100%	0%	Mensual

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Produccion	Fecha:	Jefe de Produccion	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	VENTAS		Página 9 de 9 FV.PP.7.1

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Productos	Número Cajas Logradas/Número Cajas Planificados	95%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Ingresos	Ingresos Logrados/Ingresos Planificados	100%	0%	Mensual
Relación Gastos vs Ingresos	Gastos Logrados/Ingresos Logrados	100%	0%	Mensual

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Ventas	Fecha:	Jefe de Ventas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS				Fecha:
	PROCESOS OPERATIVOS				01/09/2007
	LOGISTICA				Página 8 de 8
					FV.PP.7.1

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Productos	Número Cajas Logradas/Número Cajas Planificados	95%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Ingresos	Ingresos Logrados/Ingresos Planificados	100%	0%	Mensual
Relación Gastos vs Ingresos	Gastos Logrados/Ingresos Logrados	100%	0%	Mensual

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Ventas	Fecha:	Jefe de Ventas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	COMPRAS		Página 5 de 5 FV.PP.7.1

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Cumplimiento Adquisición	Tiempo en Adquirir/3 días	100%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Adquisiciones	Monto Adquirido/Monto Planificado	98%	0%	Mensual

Elaborador por:			Responsable del Proceso:
Jefe de Compras	Fecha:		Jefe de Compras
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	TALENTO HUMANO		Página 10 de 10 FV.PP.7.1

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Capacitación	Número Cursos Ejecutados/Número Cursos Planificados	100%	0%	Semestre

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Costo	Ingresos Netos/Número de Empleados	100%	0%	Mensual

Elaborador por: Gerente Administrativo	Fecha:	Responsable del Proceso: Contador
Revisado por: Operativo Desarrollo Org.	Fecha:	
Aprobado por: Gerente General	Fecha:	

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007	
	CONTABILIDAD		Página 4 de 4 FV.PP.7.1	

5. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Declaración SRI	Tiempo en realizar la Declaración al SRI/5 días	100%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
ROI	Utilidad/Inversión	95%	0%	Trimestral

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Contador	Fecha:	Contador	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS OPERATIVOS		01/09/2007
	SISTEMAS		Página 4 de 4 FV.PP.7.1

5. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Operación de la Red	Caídas de Red/Caídas de Red Permitidas	98%	0%	Diario
Software	Software Ejecutado/Software Planificado	100%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Proyectos	Proyectos Ejecutados/Proyectos Planificados	100%	0%	Semestre

Elaborador por:			Responsable del Proceso:
Operativo de Sistemas	Fecha:		Operativo de Sistemas
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS OPERATIVOS		01/09/2007
	FINANZAS		Página 4 de 4
			FV.PP.7.1

5. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Rentabilidad	Utilidad Neta/Costo de Venta	25%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Presupuesto	Ejecutado/Planificado	85%	0%	Semestral

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Financiera	Fecha:	Gerente Financiero	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS OPERATIVOS		01/09/2007
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Página 5 de 5 FV.PP.7.1

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Monitoreo	Indicadores con Monitoreo/Indicadores Propuestos	100%	0%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Proyectos	Costo Capacitación Ejecutado / Costo Capacitación Propuesto	100%	0%	Semestral

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Administrativo	Fecha:	Gerente Administrativo	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS OPERATIVOS		01/09/2007
	ESTRATEGIA NEGOCIO		Página 5 de 5
FV.PP.7.1			

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Plan de Negocios	Ingresos Ejecutados/Ingresos Proyectados	100%	0%	Mensual
Control de Calidad	No. Inconformidades Encontradas/No. Inconformidades Permitidas	95%	1%	Mensual

2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Cobertura de Clientes	No. Clientes Nuevos/No. Clientes Planificados	100%	0%	Mensual

Elaborador por:			Responsable del Proceso:
Gerente General	Fecha:		Gerente General
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	REVISIÓN DIRECCIÓN		Página 5 de 5 FV.PP.7.1

6. Indicadores:

1. Eficacia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Prospección de Negocios	Plan Ejecutado/Plan Planificado	100%	0%	Semestre

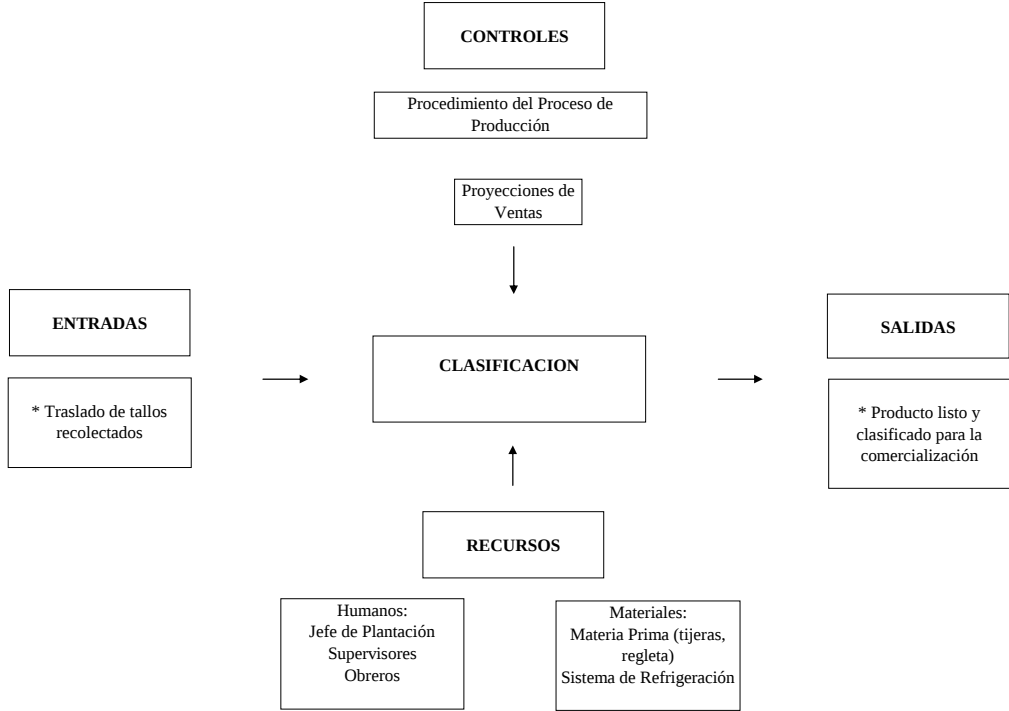
2. Eficiencia:

Indicador	Formula	Meta	Valor Inicial	Frecuencia
Costos	Costo Operativo/Costo Total	100%	0%	Mensual

Elaborador por:			Responsable del Proceso:
Gerente General	Fecha:		Gerente General
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS OPERATIVOS		Fecha: 01/09/2007
	PRODUCCION		Página 15 de 16
			FV.PP.7.1

5. Elementos del Proceso:



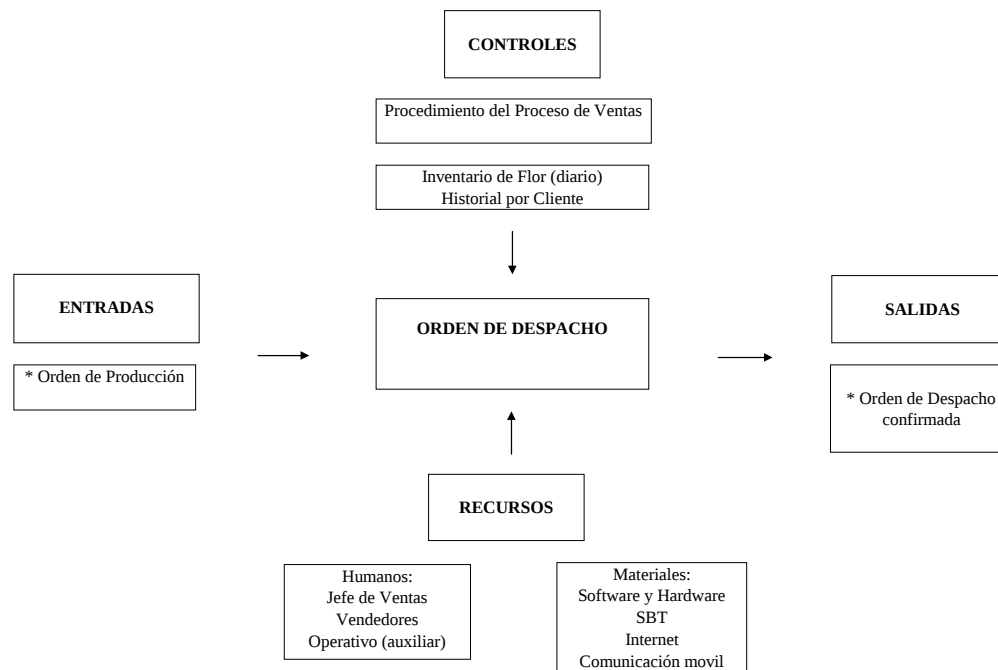
```

graph TD
    CONTROLES[CONTROLES]
    PROC[Procedimiento del Proceso de Producción]
    PV[Proyecciones de Ventas]
    ENTRADAS[ENTRADAS  
* Traslado de tallos recolectados]
    CLASIFICACION[CLASIFICACION]
    RECURSOS[RECURSOS  
Humanos: Jefe de Plantación, Supervisores, Obreros  
Materiales: Materia Prima (tijeras, regleta), Sistema de Refrigeración]
    SALIDAS[SALIDAS  
* Producto listo y clasificado para la comercialización]

    PROC --> PV
    PV --> CLASIFICACION
    ENTRADAS --> CLASIFICACION
    RECURSOS --> CLASIFICACION
    CLASIFICACION --> SALIDAS
    
```

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Producción	Fecha:	Jefe de Producción	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

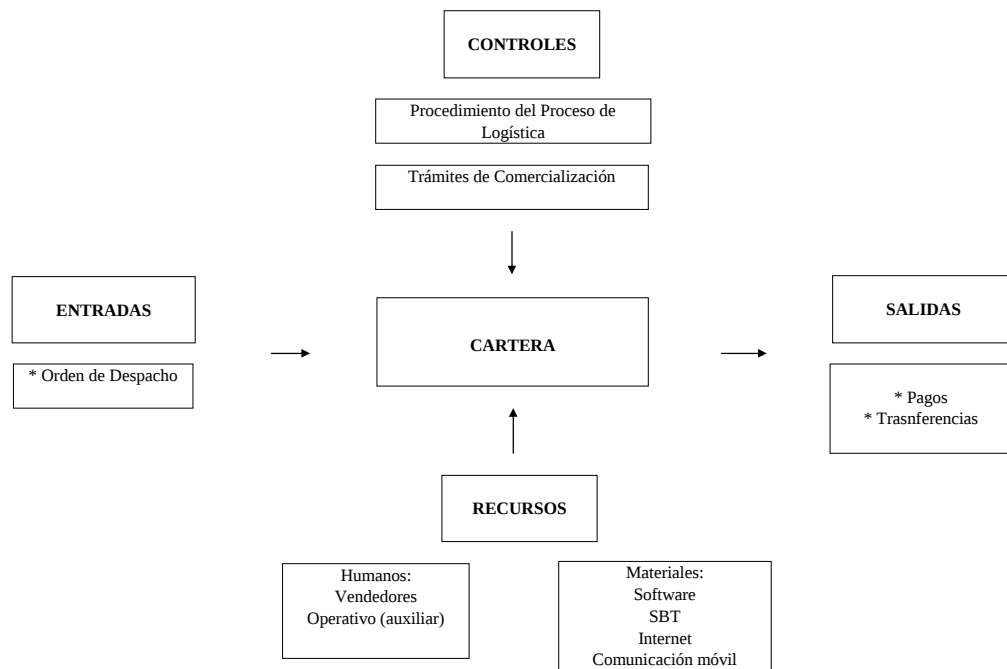
5. Elementos del Proceso:



Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Ventas	Fecha:	Jefe de Ventas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

LOGISTICA

5. Elementos del Proceso:



Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Jefe de Ventas	Fecha:	Jefe de Ventas	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS DE SOPORTE		Fecha: 01/09/2007
			Página 4 de 5
	COMPRAS		FV.PC.7.4

5. Elementos del Proceso:

CONTROLES

Procedimiento del Proceso de Compras

↓

Procedimiento de Selección de Proveedores

↓

Procedimiento de Evaluación de Proveedores

↓

Consultar / Verificar el requerimiento

↓

ENTRADAS

* Solicitud de Compra - Oficina
 * Solicitud de Compra - Plantación

→

COMPRAS

←

SALIDAS

* Orden de Compra para Proveedores

RECURSOS

Humanos:
Jefe de Compras

Materiales:
Software
Telefonía convencional
Telefonía móvil

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha:
	PROCESOS DE SOPORTE		01/09/2007
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		Página 9 de 10
FV. PRH. 6.2			

5. Elementos del Proceso:

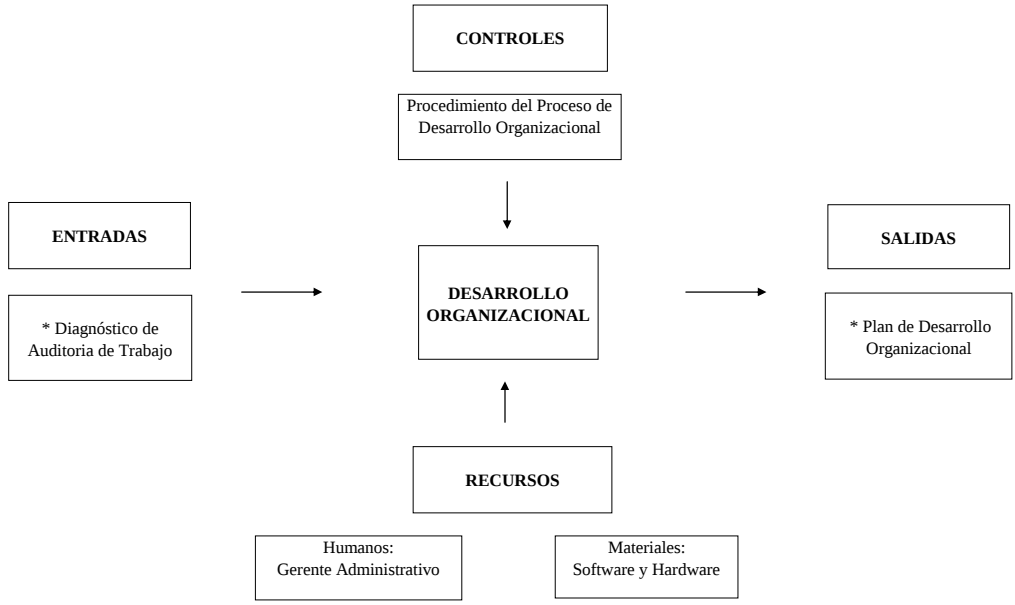
```

graph TD
    CONTROLES[CONTROLES] --> PROC[Procedimiento del Proceso de la Gestión del Talento Humano]
    PROC --> TERCERIZACION[TERCERIZACION]
    RECURSOS[RECURSOS] --> TERCERIZACION
    RECURSOS_H[Humanos: Gerente Administrativo] --> RECURSOS
    RECURSOS_M[Materiales: Software y Hardware] --> RECURSOS
    TERCERIZACION --> ENTRADAS[ENTRADAS  
* Requerimientos de personal tercerizado]
    TERCERIZACION --> SALIDAS[SALIDAS  
* Personal tercerizado contratado]
  
```

Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente Administrativo		Gerente Administrativo	
Revisado por:	Fecha:		
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:	Fecha:		
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS PROCESOS DE SOPORTE		Fecha: 01/09/2007
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Página 4 de 5 FV. PDO. 6.4

5. Elementos del Proceso:

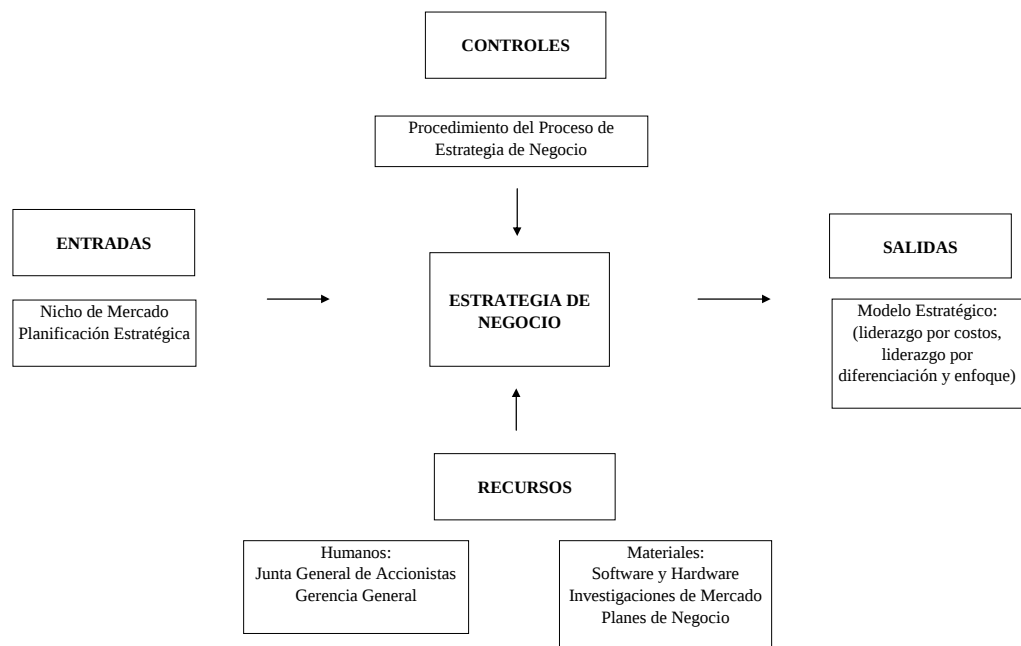


```

graph TD
    CONTROLES[CONTROLES] --> DO[DESARROLLO ORGANIZACIONAL]
    ENTRADAS[ENTRADAS] --> DO
    RECURSOS[RECURSOS] --> DO
    SALIDAS[SALIDAS] --> DO
    DO --> PROC[Procedimiento del Proceso de Desarrollo Organizacional]
    PROC --> CONTROLES
    RECURSOS_H[Humanos: Gerente Administrativo] --> RECURSOS
    RECURSOS_M[Materiales: Software y Hardware] --> RECURSOS
    ENTRADAS_DIAG[* Diagnóstico de Auditoria de Trabajo] --> ENTRADAS
    SALIDAS_PLAN[* Plan de Desarrollo Organizacional] --> SALIDAS
      
```

Elaborador por:		Fecha:		Responsable del Proceso:
Gerente Administrativo				Gerente General
Revisado por:		Fecha:		
Operativo Desarrollo Org.		Fecha:		
Aprobado por:		Fecha:		
Gerente General				

5. Elementos del Proceso:



Elaborador por:		Responsable del Proceso:	
Gerente General	Fecha:	Gerente General	
Revisado por:			
Operativo Desarrollo Org.	Fecha:		
Aprobado por:			
Gerente General	Fecha:		

	MANUAL DE PROCESOS			Fecha:
	PROCESOS ESTRATEGICOS			01/09/2007
	REVISION POR LA DIRECCION			Página 4 de 5
FV. RD. 5.6				

5. Elementos del Proceso:

CONTROLES

Procedimiento de revisión por la Dirección

ENTRADAS

* Informes de Auditorias
 * Acciones Correctivas
 * Acciones Preventivas
 * Informes de Evaluación

REVISION POR LA DIRECCION

SALIDAS

* Medición
 * Análisis
 * Mejora

RECURSOS

Humanos:
 Gerente General
 Gerente Administrativo
 Gerente Financiero

Materiales:
 Software y Hardware



CAPITULO 4:

BENEFICIOS DE LA GESTION POR PROCESOS EN FLORICOLA VEGVIL CIA. LTDA

En base al contenido del manual antes expuesto, más el factor humano de la organización y del proceso del que forme parte, necesariamente obtenemos beneficios, los mismos que en algunos casos pueden ser cuantificables y en otros no.

4.1 Beneficios Cuantificables

Constantemente este tipo de beneficios se obtienen de las actividades operativas que se desarrollan en las diferentes áreas de la empresa, como por ejemplo:

- **Aumento de Productividad**

Con el uso de este manual, se tendrá como resultado procesos más eficientes, y personal más productivo, ya que, capacitado mediante esta herramienta se centrará en hacer lo que le corresponde y si tiene algún comentario o duda, será recibida, y evaluada si es necesaria implementarla.

Por ejemplo:

En el proceso de producción, subproceso de clasificación; el personal asignado a esta actividad tardaba mucho en separar los tallos, lo que le tomaba 50 minutos por cuenta (150 tallos) puede mejorarse a 30 minutos, tan solo capacitando al personal sobre lo importante que es mantener una relación fluida entre ventas – producción y viceversa.

- **Disminución de Reprocesos**

Este instructivo, está diseñado para mejorar la comunicación de toda la organización, y de hecho ayudará en la distribución de actividades que posee cada proceso.

Por ejemplo:

Cuando se trata de hacer una compra, la persona responsable del proceso, es la única que puede ejecutarlo, y qué mejor manera que hacer una adquisición general, (por ejemplo: suministros), con esto se evita que cada persona compre por su cuenta, y que quizá se duplique no solo la actividad sino también en los materiales comprados, con esto evitamos la dualidad del proceso y también disminución de costos.

- **Disminución de Costos**

El manual está dirigido a todos los que forman parte de la organización, por esta razón, todo error representa un costo, y toda decisión también, pero que puede convertirse en inversión.

Por ejemplo:

Despedir a un empleado con mucha experiencia en cierta actividad, solamente por querer abaratar costos, puede resultar más perjudicial que contratar a un nuevo trabajador, con menor salario pero sin experiencia, dicho de otra manera; el manual también ejerce influencia sobre la iniciativa de los altos mandos, para que, en este caso, decidan probar una rotación interna, para que cada empleado sepa de cada actividad lo básico, con esto se pretende que al momento de que renuncie alguien o es echado no se sienta tanto el vacío y el atraso en la actividad a ser reemplazada.

4.2 Beneficios No Cuantificables

- **Mejor Ambiente de Trabajo**

El lugar de trabajo es un segundo hogar, por ello, es importante mantener al personal motivado y contento, no solo por lo que recibe a cambio económicamente sino por el trato que debe tener y dar dentro de la rutina cotidiana.

Por ejemplo:

Todos los seres humanos reaccionamos diferente frente a una situación, pocas son las personas equilibradas, otras se dejan ganar de un mal momento o en el caso contrario contagian con su felicidad; dentro del proceso de gestión del talento humano y su subproceso, diagnóstico de cultura y clima organizacional, se plantea realizar programas, enfocados hacia el vivir de los empleados frente a responsabilidades en la familia y en la organización; pues un personal motivado rinde un “extra” comparando con un empleado frío y normal.

- **Consolidación de la Imagen Empresarial**

Colaboradores correctamente concientizados que se desarrollan en un excelente ambiente de trabajo, facilitan que la imagen empresarial se consolide, ya que en cada intervención que tienen según cada proceso (cliente, proveedor, banco, etc), se demuestra el nivel de la organización.

Por ejemplo:

La gente de Ventas, la gente de Compras, al momento de saber tener contacto con los agentes externos (cliente y proveedor respectivamente), se convierte en una fortaleza, como una carta de presentación y esto es valorado permanentemente por quienes mantienen algún tipo de vínculo o relación.

- Incremento de la Colaboración

Un empleado que participa activamente del desarrollo de acciones formativas programadas por la empresa y que además se desenvuelve en un ambiente de trabajo adecuado, se siente motivado a involucrarse en las actividades de la organización, sean o no de su responsabilidad.

Por ejemplo:

En cualquier tipo de procesos, una vez terminada las actividades propias, se puede tener la iniciativa de acercarse a alguien que necesite algo de ayuda y asistencia, lo que facilita su trabajo, incluso las relaciones interpersonales; la persona que colaboró, nunca presentara ningún tipo de queja o incomodidad al respecto.



CAPITULO 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El permanente crecimiento del mercado ha permitido que la empresa también desarrolle un mayor volumen de ventas aumentando su participación en el mercado de las distintas variedades de hypericum, lo cual sumado a los precios competitivos que maneja la organización hacen de este un negocio altamente atractivo y con un futuro promisorio, para lo cual la estructura organizacional es lo suficiente flexible para adaptarse fácilmente a los cambios del entorno.

La Gestión por Procesos es una herramienta moderna de administración mediante la cual Florícola Vegvil podrá sistemáticamente desarrollar acciones enfocadas al mejoramiento continuo, todo esto a partir del análisis de los indicadores establecidos para el efecto en cada proceso. La estructuración de procesos bajo la filosofía de ISO 9001:2000 brinda a la organización la posibilidad de manejar un criterio unificado de orientación hacia el cliente interno y principalmente hacia el externo, de cuyo nivel de satisfacción depende el mantenimiento de una relación rentable a largo plazo.

El Manual de Procesos propuesto en el tercer capítulo, ha sido bosquejado de acuerdo a la realidad (interna y externa) de Florícola Vegvil y en función de la definición previa de los correspondientes procesos: estratégicos, operativos y de soporte. Definitivamente la sencillez y objetividad del Manual en mención facilitará la comprensión de la interrelación de procesos y las responsabilidades de todo el capital humano inmerso en la gestión: coadyuvando al mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia y consecuentemente de productividad.

Definitivamente la implementación de un Manual de Procesos dentro de la organización, es una decisión que permitirá obtener beneficios con el pasar del tiempo, de hecho algunos beneficios son palpables en el corto plazo, otros en cambio podrán ser evidenciados en el mediano o quizás largo plazo: pero en cualquier caso la existencia de beneficios cuantificables y no cuantificables es una realidad. La estandarización, el mejoramiento de la productividad, la eliminación de dualidades y el mejoramiento del clima organizacional se destacan como los beneficios más relevantes y que podrán ser evaluados en un futuro cercano, cuando Florícola Vegvil implemente formalmente el Manual de Procesos propuesto bajo los lineamientos de ISO 9001:2000.

5.2 Recomendaciones

Aprovechar al máximo la información estadística que se genere en los procesos relacionados con el cliente a fin de poder mantener y de ser posible mejorar su nivel de satisfacción, garantizando una participación de mercado creciente de forma sustentable y rentable a través del tiempo.

Capacitar y concienciar en todo el personal sobre la importancia de trabajar bajo el modelo de Gestión por Procesos, creando una cultura de trabajo que se convierta en el corto plazo en una practica común y habitual, que no solamente sea mandataria sino que principalmente sea compartida por todos, consiguiendo un alineamiento estratégico en todos los niveles de la organización.

Designar dentro de la organización al funcionario responsable de vigilar por el cumplimiento del Manual, así como de su permanente actualización de acuerdo a los requerimientos de los denominados “dueños” de cada proceso. Evidentemente los procesos están sujetos a ser mejorados periódicamente, sobretodo los indicadores de gestión, que en última instancia son los que marcan el rendimiento de cada proceso. Adicionalmente, el funcionario seleccionado deberá cumplir las veces de Coordinador de Procesos (o alguna otra denominación similar) puesto que complementariamente deberá manejar toda la información que se genere durante la aplicación del Manual.

Entender la esencia de la Gestión por Procesos y no sentarse a esperar únicamente los beneficios (que de hecho existen) sino comprender la importancia operativa de la interrelación entre los diferentes procesos, sus entradas, salidas, controles y la confiabilidad de los indicadores. Es importante recordar que como en la mayoría de actividades empresariales, si el proceso es realizado adecuadamente de principio a fin, el resultado será el planificado y previsto; de la misma forma en Gestión por Procesos, los beneficios se evidenciarán solamente si el trabajo diario y tesonero del capital humano se enmarca en los parámetros definidos para el efecto