

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LAS ÁREAS,
ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
GOLDEN LAND CIA. LTDA. PARA LA ELABORACIÓN DE UN
MANUAL DE PROCESOS”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

LUIS ANDRÉS ANDRADE CORRALES
andres2503@gmail.com

DIRECTOR: INGENIERO PEDRO BUITRÓN MSc
pedro.buitron@epn.edu.ec

2009

DECLARACIÓN

Yo, Luis Andrés Andrade Corrales, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría: que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

.....

Luis Andrés Andrade Corrales

C.I. 171574830-5

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Luis Andrés Andrade Corrales, bajo mi supervisión.

.....

Ingeniero Pedro Buitrón
DIRECTOR DEL PROYECTO

DEDICATORIA

Esta investigación dedico a quienes se constituyen en la inspiración diaria de mi vida: A mis padres que no escatimaron esfuerzo alguno para la consecución de esta dura y a la vez prospera carrera, a mi hermano por su constante apoyo como mejor amigo y preocupación constante de mi bienestar, a mi hijo que es una inspiración diaria para lograr mis metas, y a todas las personas que siempre estuvieron en las buenas y en las malas dándome su apoyo sin esperar nada a cambio solo con la satisfacción de ver cumplidas mis metas.

A mi madre querida a quien admiro mucho por todo el esfuerzo que realizo para permitir que alcance esta meta tan importante en mi vida, por sus constantes sacrificios para que nunca me falte nada, por sus largas jornadas de trabajo para apoyarnos, por sus lagrimas derramadas cuando no estuve en el camino correcto y por todo el amor recibido de su parte.

A mi padre que es mi ejemplo a seguir, la persona más correcta que he conocido, siempre preocupado por el bienestar del hogar y sabio en sus consejos y recomendaciones, a ti padre que siempre te preocupaste por que sea alguien el la vida y me inculcaste la importancia de estudiar, este titulo también es tuyo por todo tu esfuerzo y tu apoyo tanto económico como el más importante el anímico.

A mi hermano quien es ha sido y será mi mejor amigo, muchas gracias por todo tu apoyo, por la amistad que me has brindado y por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas, en las alegrías y en las tristezas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por ser mi guía a pesar de haberle dado tantas desilusiones, por guiarme por el camino del bien y por ayudarme a levantar de los fracasos.

Agradezco a mi familia, mis padres y hermano, por su confianza y por creer siempre en mí, por el cariño brindado y por su preocupación constante de mi bienestar.

Agradezco al Ingeniero Pedro Buitrón por su guía en la consecución de este proyecto y por su paciencia.

Un agradecimiento muy especial a la empresa Golden Land Cia. Ltda. Por la apertura brindada para el desarrollo de este proyecto y principalmente a la Srta. Jazmín Erazo por su colaboración y ayuda durante todo el tiempo de recopilación de la información.

Agradezco a la persona quien fue mi apoyo durante muchos años en las aulas, a la persona que se gano mi corazón y me apoyo siempre con sus consejos y amor incondicional Maria Fernanda Tamaño y a todos los amigos y compañeros de la universidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrollado como proyecto de titulación, nace de la inquietud del autor de que una empresa tan grande dentro del área florícola no haya implementado en su accionar la “Gestión por procesos” y pese a esto obtenga buenos resultados en su producción y en sus operaciones en general pero con serios problemas que se buscan eliminar. Es por esto que se escogió esta empresa para realizar el levantamiento y diseño del manual de procesos.

El Ecuador es un país que se encuentra inmerso dentro de la globalización de los mercados, es uno de los países de mayor y mejor producción en el área florícola, esto se debe principalmente a nuestra ubicación geográfica, es por esto que para sacar ventaja de nuestros competidores, se hace necesaria la aplicación de herramientas y métodos que garanticen y controlen la productividad, uno de estos métodos y quizá el más importante es la “Administración por procesos”

La Administración por procesos en nuestro país no ha tenido la debida acogida, y es hasta la globalización de los mercados cuando las organizaciones ven la necesidad de ser competitivas para mantenerse con vida dentro de este entorno.

El proyecto se desarrolla en cinco capítulos, comienza con una breve revisión de los antecedentes generales de la empresa como: acta de constitución, cuando y como empezó sus actividades, los propietarios o accionistas de la empresa, a que se dedica en la actualidad, un resumen de producción y número aproximado de empleados que trabajan en esta empresa.

El capítulo dos explica el marco teórico necesario para dar soporte al trabajo que se efectuará. Una explicación breve de conceptos de organización, estructura organizacional, cultura organizacional, cambio organizacional, evolución de las organizaciones, un enfoque a los procesos, cadena de valor, indicadores de gestión, diagramas de flujo, manual de procesos, entre otros, que son fundamentales para la comprensión del mismo.

El capítulo tres describe un análisis interno detallado de la Empresa Golden Land Cia. Ltda. En donde se analizan el porcentaje de exportación a cada uno de los mercados, la industria ecuatoriana de flores, la distribución organizacional actual que tiene la empresa, los porcentajes y tipos de variedades que actualmente tiene la empresa incorporadas a su producción, el número exacto de empleados que existe en cada una de las áreas.

El capítulo cuatro presenta la documentación de los procesos de la empresa, detalla el trabajo realizado, la estructura por procesos propuesta para la empresa, el análisis de valor agregado de cada uno de los procesos, el procesamiento y la validación de la información levantada. El Manual de procesos se encuentra desarrollado en los anexos, en los cuales esta la documentación práctica de los procesos levantados.

El capítulo cinco resume las conclusiones a las que se llega luego del desarrollo del proyecto, a su vez que se emiten recomendaciones que nacen luego de concluido el trabajo de investigación.

En la parte de los anexos, se encuentra en sí la finalidad de la investigación, en el **anexo 2**, está la elaboración práctica del manual de procesos, el cual queda a criterio de los directivos de la empresa su implementación.

CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
CONTENIDO.....	VIII
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.5. ALCANCE DEL PROYECTO.....	4
CAPÍTULO 2.....	6
LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS.....	6
2.1 LA ORGANIZACIÓN.....	6
2.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	6
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
2.1.2.1 FUNDAMENTOS.....	6
2.1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1.5.1 Diagnóstico Organizacional.....	8
2.1.6 EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
2.2 ENFOQUE DE PROCESOS EMPRESARIALES.....	9
2.2.1 INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE DE PROCESOS.....	9
2.2.2 DEFINICIÓN DE PROCESO.....	11
2.2.3. ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	12
2.2.4 TIPOS DE PROCESOS.....	13
2.2.5 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS.....	15
2.2.6 REQUISITOS DE UN PROCESO.....	17
2.2.7 COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS.....	17
2.2.7.1 Definir la misión del servicio.....	17
2.2.7.3 Identificar procesos gobernantes, operativos y de apoyo.....	18
2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR.....	20

2.3.2 VENTAJA COMPETITIVA	21
2.4 HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ...	23
2.4.1 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS.....	23
2.4.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS	23
2.4.3 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN.....	24
2.4.4 DIAGRAMAS DE FLUJO.....	24
2.4.5 IMPLEMENTACIÓN.....	26
2.5 INDICADORES DE GESTIÓN.....	26
2.5.1 TIPOS DE INDICADORES.....	26
2.5.2 ELABORACIÓN DE INDICADORES.....	28
2.6 MANUAL DE PROCESOS.....	29
2.6.1 DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	29
2.6.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	29
2.6.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	30
2.6.4 ELABORACION DEL MANUAL DE PROCESOS	30
2.6.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS	31
2.6.6 APROBACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS	31
CAPÍTULO 3	33
ANÁLISIS INTERNO DE GOLDEN LAND	33
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR FLORÍCOLA.....	33
3.1.1 INTRODUCCIÓN	33
3.1.2 MERCADO INTERNACIONAL.....	33
3.1.3 LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE FLORES.....	35
3.1.4 VENTAJAS DEL SECTOR FLORÍCOLA ECUATORIANO.....	36
3.2 UBICACIÓN DE LA FINCA	37
3.3 DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL	38
3.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	38
3.3.2 ÁREA DE CULTIVO	40
3.3.2.5 Análisis General de Cultivo.....	54
3.3.3 ÁREA DE POST-COSECHA	58
CAPÍTULO 4	61
DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	61
4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	61
4.1.1 ENTREVISTAS PRELIMINARES.....	61
4.1.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DE PROCESOS.....	62
4.1.3 PROCESAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
4.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS PROPUESTA PARA GOLDEN LAND CIA. LTDA.....	63
4.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA DE VALOR PARA GOLDEN LAND CIA. LTDA.....	65
4.3.1 PROCESOS PRODUCTIVOS (PRIMARIOS).....	65

3.3.2 PROCESOS DE APOYO.....	66
4.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	67
4.5.1 PROCESO LOGÍSTICO.....	68
4.5.1.1 Subproceso de Compras o Adquisiciones	68
4.5.1.2 Subproceso de Distribución de Requerimientos	69
4.5.2 PROCESO DE FORMACIÓN DE CULTIVO	70
4.5.2.1 Subproceso de Propagación de Plantas	70
4.5.2.2 Subproceso de Preparación de Suelo	71
4.5.3 PROCESO DE MANEJO DE CULTIVO.....	72
4.5.3.1 Subproceso de Estado Vegetativo.....	72
4.5.3.2 Subproceso de Mantenimiento de Cultivo	73
4.5.3.3 Subproceso de Corte y Transporte de Flores.....	74
4.5.4 PROCESO DE POST-COSECHA	75
4.5.4.1 Subproceso de Recepción de Flores.....	75
4.5.4.2 Subproceso de Clasificación de Flores.....	76
4.5.4.3 Subproceso de Embonche de Flores	77
4.5.4.4 Subproceso de Corte y Enligado de Bonches.....	78
4.5.4.5 Subproceso de Empaque de Bonches.....	79
4.6 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO PARA	
GOLDEN LAND CIA. LTDA.....	80
4.6.1 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS	80
4.6.1.1 Listado de Procesos.....	80
4.6.2 Listado de Formatos.....	80
4.6.3 Formato de Manual de Procesos.....	80
4.6.4 Desarrollo del Manual de procesos.....	80
 CAPÍTULO 5	 81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1 CONCLUSIONES	81
5.2 RECOMENDACIONES	82
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 83

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1	Distribución Aproximada de Producción	2
TABLA 1.2	Distribución Aproximada de Personal	2
TABLA 3.1	Distribución de Personal del Area Administrativa	39
TABLA 3.2	Distribución de Personal del Area de Cultivo	41
TABLA 3.3	Variedades de Flores en Cultivo G1	42
TABLA 3.4	Conformación de Bloques en G1	44
TABLA 3.5	Variedades de Flores en cultivo G2	45
TABLA 3.6	Conformación de Bloques en G2	47
TABLA 3.7	Variedades de Flores en cultivo G3	48
TABLA 3.8	Conformación de Bloques en G3	52
TABLA 3.9	Variedades de Flores en Cultivo G4	52
TABLA 3.10	Conformación de Bloques en G4	54
TABLA 3.11	Distribución de Variedades en Finca Golden Land Cia. Ltda	56
TABLA 3.12	Distribución del Personal Área Post-Cosecha 1	58
TABLA 3.13	Distribución del Personal Área Post-Cosecha 2	59
TABLA 3.14	Distribución del Personal Área Post-Cosecha	60
TABLA 4.1	Codificación de Procesos y Subprocesos	67
TABLA 4.2	Composición Actividades Compras y Adquisiciones	68
TABLA 4.3	Composición Actividades Distribución de Requerimientos	69
TABLA 4.4	Composición Actividades Propagación de Plantas	70
TABLA 4.5	Composición Actividades Preparación de Suelo	71
TABLA 4.6	Composición Actividades Estado Vegetativo	72
TABLA 4.7	Composición Actividades Mantenimiento de Cultivo	73
TABLA 4.8	Composición Actividades Corte y Transporte de Flores	74
TABLA 4.9	Composición Actividades Recepción de Flores	75
TABLA 4.10	Composición Actividades Clasificación de Flores	76
TABLA 4.11	Composición Actividades Embonche de Flores	77
TABLA 4.12	Composición Actividades Corte y Enligado de Bonches	78
TABLA 4.13	Composición Actividades Empaque de Bonches	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1	EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
FIGURA 2.2	ENFOQUE BAJO PROCESOS	10
FIGURA 2.3	EL PROCESO	11
FIGURA 2.4	ELEMENTOS DE UN PROCESO	12
FIGURA 2.5	EJEMPLOS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	14
FIGURA 2.6	EJEMPLOS DE PROCESOS OPERATIVOS	15
FIGURA 2.7	EJEMPLOS DE PROCESOS DE SOPORTE	15
FIGURA 2.8	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS DE ACUERDO A SU COMPLEJIDAD	16
FIGURA 2.9	CADENA DE VALOR GENÉRICA DE PORTER	19
FIGURA 2.10	SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	26
FIGURA 2.11	CRITERIO DE EVALUACIÓN PARA MEDIDORES E INDICADORES	28
FIGURA 3.1	PRINCIPALES DESTINOS DE FLORES ECUATORIANAS	34
FIGURA 3.2	PRODUCCIÓN NACIONAL DE FLORES	36
FIGURA 3.3	LOCALIZACIÓN DE LA FINCA GOLDEN LAND.	38
FIGURA 3.4	LAYOUT DEL ÁREA DE CULTIVO	40
FIGURA 3.5	PLANTAS POR VARIEDAD EN G1	43
FIGURA 3.6	PORCENTAJES DE VARIEDADES EN G1	43
FIGURA 3.7	PLANTAS POR VARIEDAD EN G2	46
FIGURA 3.8	PORCENTAJES DE VARIEDAD EN G2	46
FIGURA 3.9	PLANTAS POR VARIEDAD EN G3	49
FIGURA 3.10	PORCENTAJES POR VARIEDAD EN G3	50
FIGURA 3.11	PLANTAS POR VARIEDAD EN G4	53
FIGURA 3.12	PORCENTAJES POR VARIEDAD EN G4	53
FIGURA 3.13	PORCENTAJES DE PRODUCCIÓN GENERAL	57
FIGURA 4.1	CADENA DE VALOR DE GOLDEN LAND CIA. LTDA.	64
FIGURA 4.2	VALOR AGREGADO COMPRAS O ADQUISICIONES	68
FIGURA 4.3	VALOR AGREGADO DISTRIBUCIÓN DE REQUERIMIENTOS	69
FIGURA 4.4	VALOR AGREGADO PROPAGACIÓN DE PLANTAS	70
FIGURA 4.5	VALOR AGREGADO PREPARACIÓN DE PLANTAS	71
FIGURA 4.6	VALOR AGREGADO ESTADO VEGETATIVO	72
FIGURA 4.7	VALOR AGREGADO MANTENIMIENTO DE CULTIVO	73
FIGURA 4.8	VALOR AGREGADO CORTE Y TRANSPORTE DE FLORES	74
FIGURA 4.9	VALOR AGREGADO RECEPCIÓN DE FLORES	75
FIGURA 4.10	VALOR AGREGADO CLASIFICACIÓN DE FLORES	76
FIGURA 4.11	VALOR AGREGADO EMBONCHE DE FLORES	77
FIGURA 4.12	VALOR AGREGADO CORTE Y ENLIGADO DE BONCHES	78
FIGURA 4.13	VALOR AGREGADO EMPAQUE DE BONCHES	79

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	DOCUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	84
	Formato de descripción de Procesos	85
	Formato de descripción de Actividades	86
	Formato de descripción de Documentos	87
	Formato de descripción de Problemas	88
ANEXO 2	MANUAL DE PROCESOS DE GOLDEN LAND CIA. LTDA.	89
	Listado de Procesos	90
	Listado de Formatos	91
	Formato del Manual de Procesos de Golden Land	92
	Proceso de Compra o Adquisiciones	98
	Proceso de Distribución de Requerimientos	111
	Proceso de Preparación de Plantas	122
	Proceso de Preparación de Suelo	130
	Proceso de Estado Vegetativo	138
	Proceso de Mantenimiento de Cultivo	148
	Proceso de Corte y Transporte	157
	Proceso de Recepción de Flores	166
	Proceso de Clasificación de Flores	176
	Proceso de Embonche de Flores	184
	Proceso de Corte y Enligado de Bonches	194
	Proceso de Empaque de Bonches	201
ANEXO 3	CALCULO DE TIEMPOS ESTANDAR	208
ANEXO 4	ANALISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS	212

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La Empresa GOLDEN LAND es una organización de responsabilidad limitada; se constituyó mediante escritura pública el 2 de Agosto del año 2000, e inscrita en el registro mercantil el 24 de Octubre del mismo año. Las principales actividades a las que se dedica y que constan en la citada escritura son:

1. Cultivo y exportación de flores
2. Cultivo de café y frutas tropicales
3. Compra venta de maquinaria agrícola

La empresa inició sus actividades con el cultivo de rosas en un predio agrícola ubicado en el Sector de San José Grande de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, el mismo que en los actuales momentos tiene incorporadas a la producción un aproximado de 25 hectáreas; con variedades de rosas que principalmente se demandan en el mercado ruso.

El accionista principal de la empresa es el Sr. Valery Latichev, quien es ciudadano ruso y al mismo tiempo tiene la nacionalidad ecuatoriana, quién además tiene una participación en acciones correspondiente al 99.99% (1998 participaciones); con porcentajes de participación menor consta el Dr. Carlos Ibarra con el 0.05% (1 participación) quien es de nacionalidad ecuatoriana y la Sra. Olga Danilin Shelomanova con el 0.05% (1 participación) quien igualmente es de nacionalidad rusa.

En la actualidad la empresa se dedica exclusivamente al cultivo y exportación de flores, las que se comercializan especialmente en el mercado ruso, en donde el Sr. Valery Latyshev a través de la empresa SVETTORG se encarga de colocar en dicho mercado aproximadamente el 80% de la flor exportada; adicionalmente un 8% se

vende para ese mismo mercado a través de clientes como: IVLEN y DTS. Un 9% se exporta a Ucrania a través de clientes como: ELEN BOUQUET, CAMELLIA. Finalmente un 3% se exporta a los Estados Unidos.

La producción de flores en la finca de la empresa tiene una distribución aproximada de:

VARIEDAD	PORCENTAJE	PROMEDIO MES
Forever Young	62%	1.240.000 TALLOS
Variedades en Rojo	30%	600.000 TALLOS
Variedades en Colores	8%	160.000 TALLOS
TOTAL	100%	2.000.000

Tabla 1.1: Distribución Aproximada de Producción

En lo que se refiere al recurso humano tiene una distribución aproximada de:

Personal Directivo	8	personas
Personal de Supervisión	17	personas
Personal Operativo	236	personas
TOTAL	261	personas

Tabla 1.2: Distribución Aproximada de Personal

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa GOLDEN LAND CIA. LTDA, desde su creación se ha manejado de una manera empírica, sin tener procesos establecidos ni documentados, en los primeros años de funcionamiento no existían problemas serios como los actuales, debido a que la empresa era relativamente pequeña en comparación con lo que es en la actualidad. Hoy en día la empresa ha crecido alrededor de un 80% con respecto a sus inicios en el 2000, y al no tener definido las actividades y procesos, causa un gran problema, produciendo demoras y pérdidas tanto económicas como de tiempo.

En lo que se refiere a la parte administrativa y producción, no están identificados los procesos ni con claridad cada una de las actividades que en estos se realizan. El actual manejo tanto en lo administrativo como en producción se lo hace a través de funciones específicas.

Por los problemas anteriormente expuestos que en la empresa se producen: duplicidad de actividades, traslados innecesarios, demoras; causando conflictos internos y repercusiones en la calidad del producto final.

Por esto, la Administración por Procesos, junto al Levantamiento de los Procesos Principales que se pretende realizar en esta empresa, obliga a establecer un Manual de Procesos, por medio del cual podemos determinar; ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? y, ¿Por qué?; hay que realizar una tarea o actividad, para así evitar detalles innecesarios en los procesos y desarrollar un trabajo ordenado y adecuado, el mismo que ayudará a optimizar tiempo, recursos humanos, recursos financieros y seguir manteniendo calidad con niveles altos de seguridad e higiene en el trabajo.

Esta es la razón por la cual se ve la necesidad de realizar el levantamiento de procesos en la empresa, lo cual permitirá la normalización de actividades y proponer indicadores de gestión que evalúen el desempeño y que permitan a la alta dirección obtener información útil para la toma de decisiones.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Levantar y Documentar los Procesos Principales en la empresa para lograr un mejor desempeño de las actividades, con la finalidad de satisfacer los requerimientos y necesidades tanto de los clientes internos como externos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación organizacional actual de la empresa.
- Determinar la cadena de valor de la empresa.
- Identificar y levantar los procesos de la empresa.
- Estandarizar y documentar los procesos de la empresa.
- Proponer indicadores de gestión, los mismos que permitirán evaluar el desempeño de las actividades que se realizan.

- Realizar el Manual de Procesos.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Contar con manuales de procesos, constituye una herramienta administrativa que permite fortalecer la gestión de las organizaciones, fundamentando la gestión en hechos documentados, que facilitan la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes.

El trabajo que se realice será utilizado por la empresa como una herramienta de toma de decisiones, la cual contribuirá a realizar las actividades en el menor tiempo posible, tener una mejor calidad en los productos que ofrece la empresa, utilizar óptimamente los recursos de la empresa. Todo esto enfocado en brindar a los clientes internos un ambiente adecuado de trabajo, en el cual no existan conflictos y además satisfacción y conformidad a los clientes externos.

Con los indicadores de gestión que se propondrán, se logrará un control de las actividades que se desarrollan, tener un mejoramiento continuo y que la organización esté cada vez mejor adaptada a los cambios que se dan constantemente en un mundo globalizado, en el cual es necesario estar preparado para afrontarlos.

1.5. ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto abarca un análisis interno de la organización en las áreas administrativa y de producción enfocado principalmente en la “CADENA DE VALOR DE PORTER” motivo por el cual se analizarán exclusivamente los procesos principales de:

- Logística
- Producción
- Post-Cosecha

Se analizarán estos procesos principales debido al tamaño de la organización, en la cual se pueden levantar muchos procesos más, principalmente en lo que se refiere a

los procesos de apoyo, que los identificaremos más adelante, sin embargo los procesos principales anteriormente señalados son los que generan valor a la empresa.

Con la información obtenida se puede realizar un levantamiento de procesos que arroje resultados del desempeño actual de los mismos. El diagnóstico efectuado servirá para la obtención de criterios de mejoramiento de las actividades y procesos de la organización.

El diseño de indicadores de gestión complementará el proyecto, los cuales servirán para verificar si se están cumpliendo los objetivos propuestos.

Esta investigación partirá con la identificación de la “Cadena de Valor” tomando en cuenta la teoría y modelo de la Cadena de Valor de Porter.

El presente proyecto no incluye una propuesta de mejoramiento de los procesos, ni la implementación de los mismos, pero sí un análisis de la cadena de valor, que servirá para que en el futuro se realice un mejoramiento de los procesos y un plan para su implementación.

CAPÍTULO 2.

LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS

2.1 LA ORGANIZACIÓN

2.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Stephen Robbins, la define como “Una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o metas comunes”¹.

Para complementar esta definición también Chester I. Bernard menciona que “la organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1.2.1 FUNDAMENTOS

Rescatando las definiciones más importantes de la organización se tienen cuatro denominadores comunes en todas las organizaciones:

- La coordinación de esfuerzos: se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos.
- El Objetivo común: es la razón de ser de la organización, el motivo por el cual todos los componentes de ésta se interrelacionan.
- La división de trabajo: tiene lugar cuando las personas que realizan tareas distintas pero relacionadas procuran un objetivo común.

¹ Stephen P. Robbins. “Comportamiento organizacional” México 1987, Pág. 5

- La jerarquía de autoridad: conocida también como la cadena de mando, es un mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer en cada momento.

Cuando estas cuatro características operan concertadamente podemos hablar de una entidad dinámica a la que se conoce como organización.

2.1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL²

El diseño organizacional debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para demandas de los clientes, proveedores y agencias reguladoras;
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones y
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones.

2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

Comportamientos de rutina, cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado;

² HELLRIEGEL – SLOCUM – WOODMAN, “Comportamiento Organizacional” -Págs. 502 -576

Las normas, que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”;

Los valores dominantes, que mantienen la organización, por ejemplo la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”;

La filosofía, que guía las políticas organizacionales hacia los empleados y clientes;

Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado y

El sentimiento o el clima, que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización, sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

2.1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional en ocasiones es difícil y costoso. A pesar de esto, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja sobre las rígidas, estáticas. Por lo tanto, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces en el mundo.

2.1.5.1 Diagnóstico Organizacional

En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:

- Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio;
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio;
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio y
- Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

2.1.6 EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La evolución de la organización se la ha clasificado en tres eras que van detalladas en la Fig. 2.1

La organización es una red de valor agregado, existen alianzas entre proveedores y clientes, surgen las interrelaciones entre cada uno de los procesos para cumplir el objetivo planteado, aparece el valor para el cliente así como un servicio real y sobre todo perceptivo para el mismo.

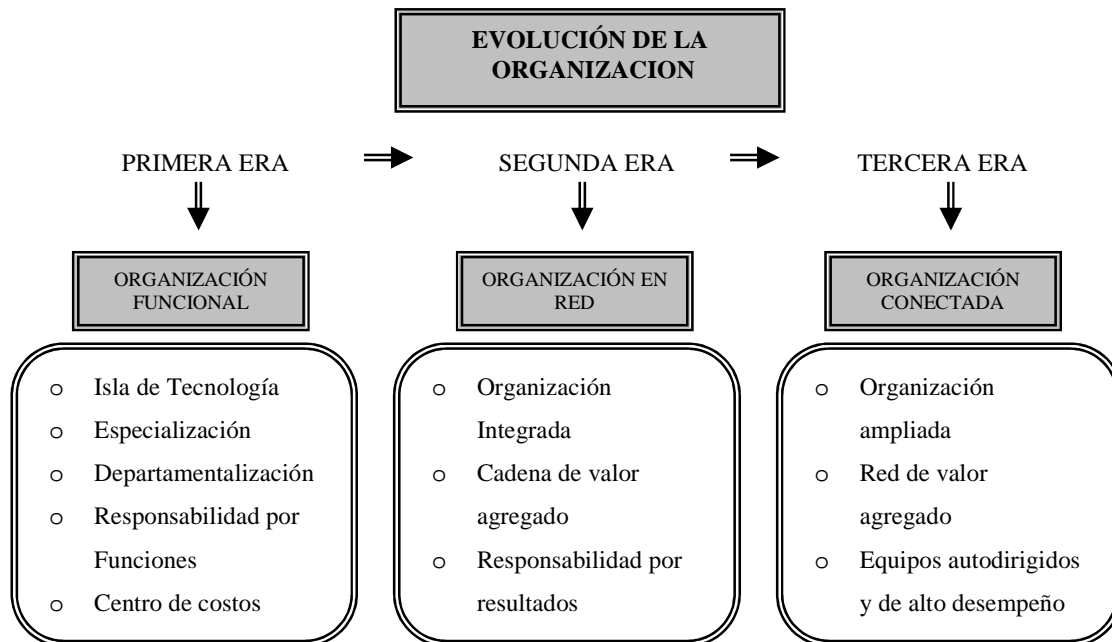


Fig. 2.1: Evolución de la Organización.

2.2 ENFOQUE DE PROCESOS EMPRESARIALES

2.2.1 INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE DE PROCESOS

Las empresas por lo general durante muchos años se han manejado de una forma vertical, con sus empleados cumpliendo sus funciones de acuerdo al departamento

al cual pertenezcan; sin embargo muchos procesos en las organizaciones no fluyen en forma vertical sino que lo hacen en forma horizontal, es por eso que hoy en día se hace necesario que las empresas adopten nuevas medidas y utilicen nuevos métodos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de una forma correcta.³

Para que las organizaciones funcionen, se tienen que definir y gestionar numerosos procesos interrelacionados, en los cuales las salidas de unos son las entradas de otros. Para realizar las actividades dentro del proceso tienen que asignarse los recursos apropiados. Puede emplearse un sistema de medición para reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y las características de entrada y de salida.⁴

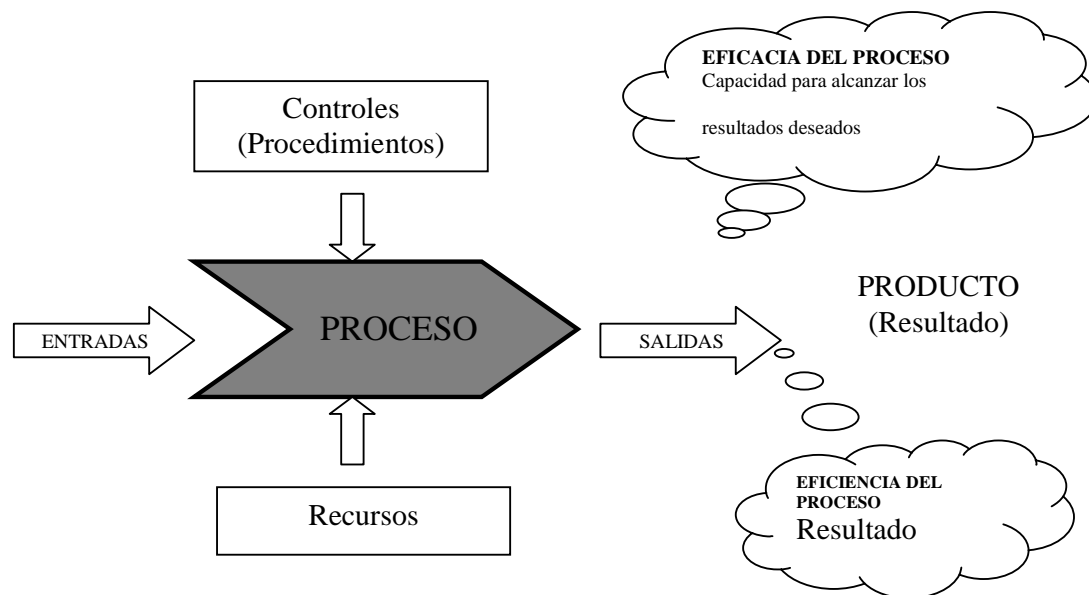


Fig. 2.2: Enfoque Bajo Procesos.

³ La ISO 9001 del 2000 utiliza el enfoque orientado a Procesos

⁴ Pumisacho V. Apuntes de Clases

Se puede resumir entonces que la Gestión por procesos implica:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de administración de calidad, y su aplicación a lo largo de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de dichos procesos.
- Determinar los criterios y métodos requeridos para asegurar que, la operación como el control de estos procesos, sean efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para soportar la operación y seguimiento de estos procesos.
- Medir, monitorear y analizar estos procesos.
- Implantar las acciones necesarias para obtener los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.2.2 DEFINICIÓN DE PROCESO

La Norma ISO 9000:2000 define al proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Considera además que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.



Fig. 2.3: El Proceso

Harrington define al proceso como: “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee insumos, agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno”⁵

Los elementos de entrada (entradas) y los resultados (salidas) pueden ser tangibles o intangibles.

2.2.3. ELEMENTOS DE UN PROCESO⁶

La figura 2.4 indica la conformación esquemática de un proceso y los elementos constituidos de este.

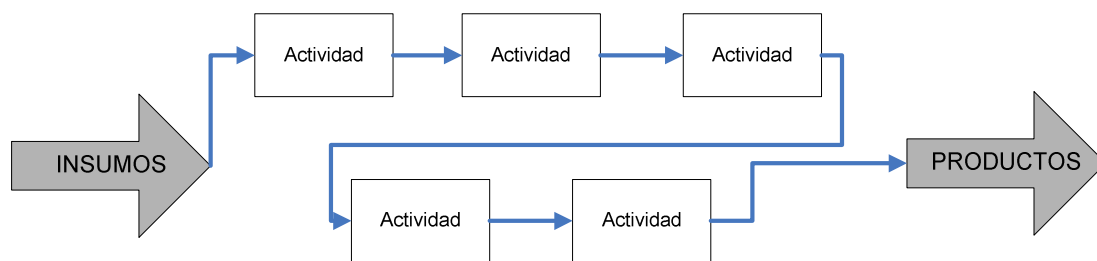


Fig. 2.4: Elementos de un Proceso

Entradas

Son materiales, equipamiento, información, recursos humanos, recursos financieros o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.

Clientes

La persona o personas que utilizan su salida, el siguiente de la línea que lo recibe. Pueden ser clientes internos o externos a la organización, los cuales utilizan la salida como su entrada para su (s) proceso (s) de trabajo.

⁵ Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los Procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 9

⁶ Galloway Dianne, Mejora Continua de Procesos, 1998, pp. 142 - 144

Proveedor

Las personas (funciones u organizaciones) que proporcionan las entradas que necesita el proceso.

Control

Se origina con la finalidad de mantener un control de secuencia de desarrollo y ejecución del proceso.

Salidas

El producto tangible o el servicio intangible creado por el proceso y que es entregado al cliente.

Indicadores

Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia y de eficacia.

Transformación

Cambio que se produce en los requerimientos de entrada del proceso para generar valor.

Límites

El primer y último paso de un proceso. Pregúntense “¿Qué es lo primero que hacemos para iniciar un proceso?” es decir cual es la activación del proceso, “¿Cuál es el último paso?” El último paso puede ser la entrega de la salida al cliente.

2.2.4 TIPOS DE PROCESOS ⁷

Las organizaciones para cumplir con su misión deben interrelacionar varias actividades, es decir mantener una gestión por procesos. Estos en función de su

⁷ Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Prefacio, Pág. XVI

finalidad pueden clasificarse en tres categorías: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Soporte.

2.2.4.1 Procesos Estratégicos

Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, están en relación muy directa con la misión / visión de la organización e involucra al personal de primer nivel. Entre los procesos estratégicos como ejemplos podemos citar los siguientes como se muestra en la Fig. 2.5:

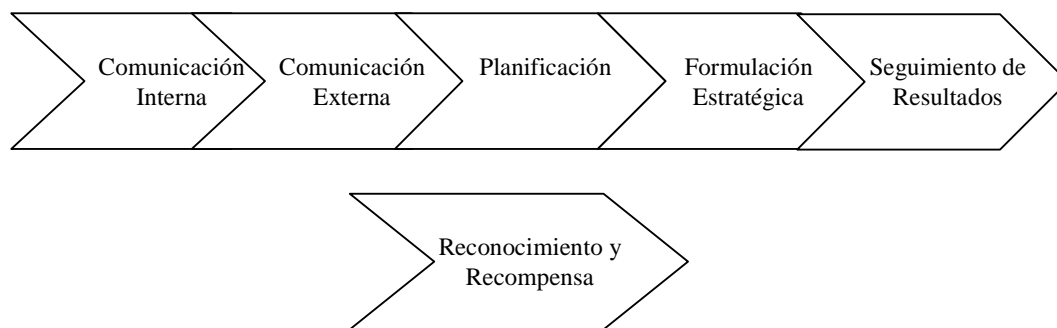


Fig. 2.5: Ejemplos de Procesos Estratégicos.

2.2.4.2 Procesos Operativos

Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes.

Son procesos que permiten generar el producto / servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Entre los procesos operativos podemos citar como ejemplos los siguientes, como se muestra en la Fig. 2.6:

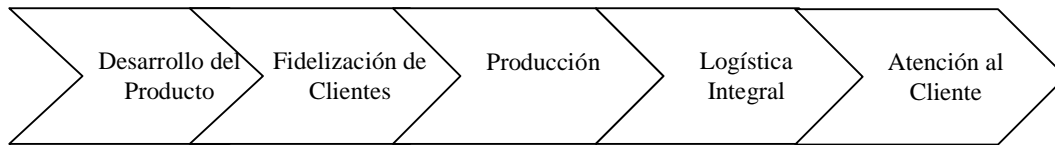


Fig. 2.6: Ejemplos de Procesos Operativos.

2.2.4.3 Procesos de Soporte

Dan soporte y apoyo a los procesos operativos, sus clientes son internos. Entre los procesos de soporte podemos citar como ejemplos los siguientes como se muestra en la Fig. 2.7:

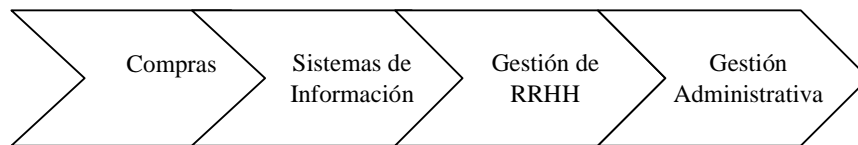


Fig. 2.7: Ejemplos de Procesos de Soporte.

2.2.5 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS⁸

Los procesos según su jerarquización están determinados en base a la complejidad y alcance de sus objetivos. Existen procesos muy complejos que requieren infinidad de actividades, recursos, personas y tiempo, otros muy sencillos apenas constan de unas cuantas actividades y su duración en tiempo puede ser de algunos minutos. De acuerdo a su complejidad se tiene la siguiente clasificación.

- Macroproceso
- Proceso
- Subproceso
- Actividades
- Tareas

Macro procesos.- Es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

⁸ Mariño H, Gerencia de Procesos, Editorial 3R, Colombia, Pág. 34

Proceso.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfagan los requerimientos del cliente.

Subprocesos.- Son partes bien definidas de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividades.- Es una suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Tareas.- Son el menor nivel jerárquico dentro de los procesos, como su nombre lo indica son las tareas a realizar.

De acuerdo a la complejidad de los procesos, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera como lo muestra la Fig.: 2.8:

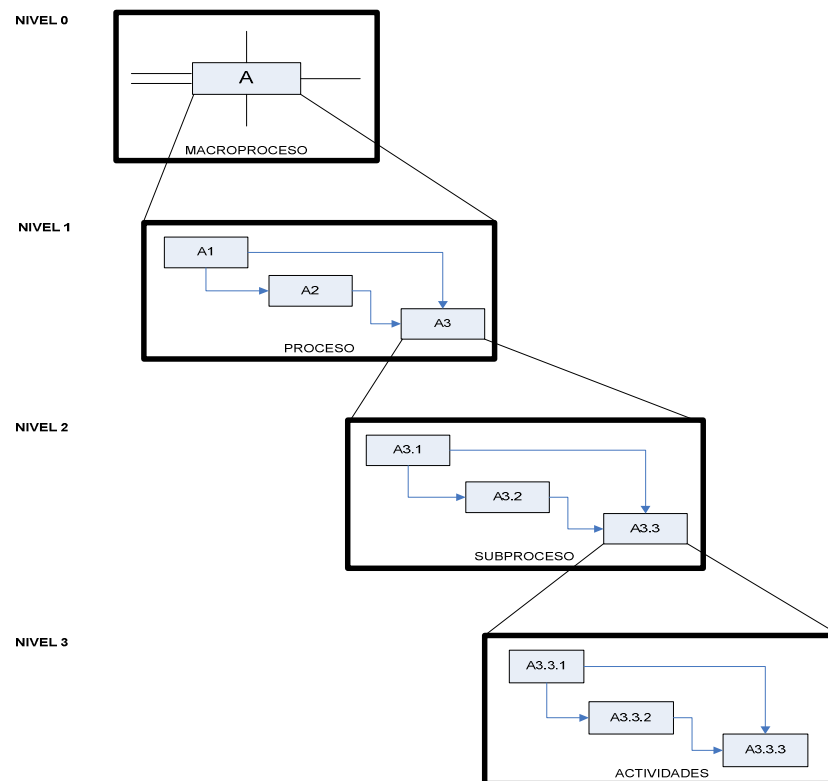


Fig. 2.8: Jerarquía de los Procesos de Acuerdo a su Complejidad

2.2.6 REQUISITOS DE UN PROCESO

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos de Planificar, Implantar, Revisar y Mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta

2.2.7 COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS

2.2.7.1 Definir la misión del servicio

En primer lugar es muy útil establecer la misión del servicio o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos básicos: QUÉ hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), CÓMO lo hacemos (qué procesos seguimos) y PARA QUIÉN lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos). Además se consideran aspectos adicionales tales como: Con qué, Dónde, Cuándo.

2.2.7.2 Identificar los clientes y sus posibles necesidades

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

Los clientes internos son individuos dentro de la empresa que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo

Los clientes externos son los clientes finales, los que utilizan los productos o servicios de la empresa.

2.2.7.3 Identificar procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

Como se detalló anteriormente, un proceso comprende los pasos que se desarrollan de manera secuencial para conseguir elaborar productos y servicios a partir de determinadas entradas, siendo este el caso. Los pasos a seguir son:

- a) Identificación de procesos gobernadores, operativos y de apoyo
- b) Construcción del mapa de procesos
- c) Asignación de procesos clave a sus responsables
- d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos

2.3 CADENA DE VALOR⁹

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La Cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información.

⁹ Porter Michael, Ventaja competitiva, Vigésima Reimpresión, México 2001

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios grupos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos.

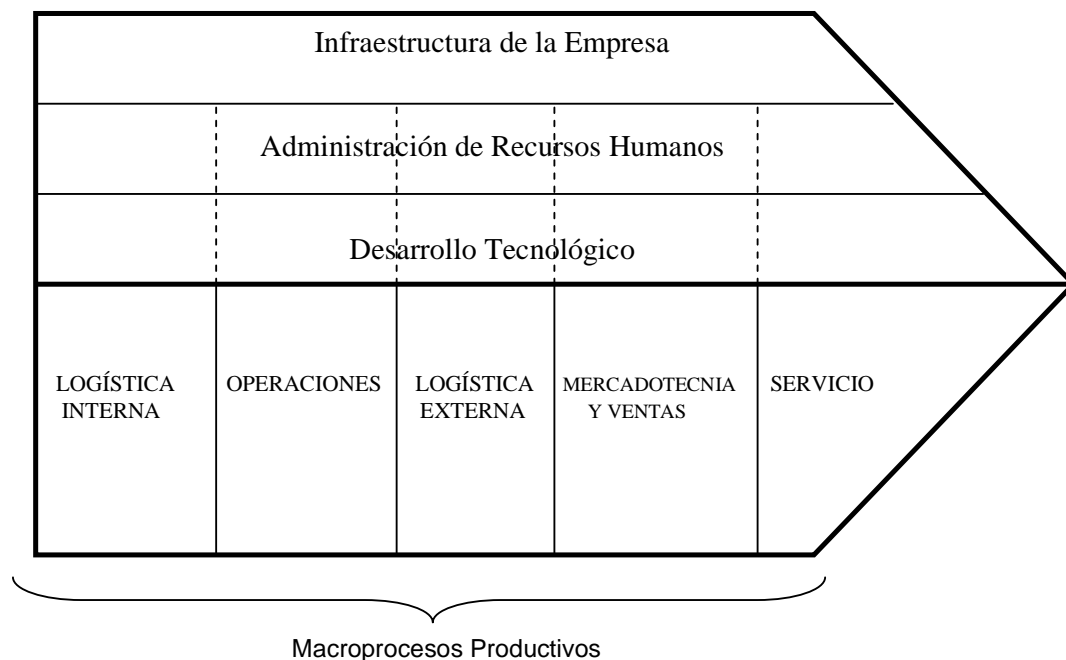


Fig. 2.9: Cadena de Valor Genérica de Porter

2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológicas y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las actividades contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (gastos generales, mano de obra directa, etc.) agrupan a las actividades con tecnología dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

2.3.1.1 Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la Fig. 2.5. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Logística Interna.- Son las actividades relacionadas con recibo, almacenamiento, y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones.- Actividades Asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipos, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística externa.- Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículo de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas.- Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones de canal y precio.

Servicio.- Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

2.3.1.2 Actividades de Apoyo

Estas pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como muestra la Fig.2.5, de la misma manera que las actividades primarias, cada una de las actividades de apoyo son divisibles en varias actividades de valor distintas, que son específicas para cada sector industrial dado.

Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos, usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Por ejemplo, las provisiones de laboratorio y los servicios independientes de pruebas son insumos comúnmente comprados en el desarrollo de tecnología, mientras que la contabilidad de la empresa es un insumo comúnmente comprado con la infraestructura.

Desarrollo Tecnológico. El desarrollo de tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

Administración de Recursos Humanos. La administración de Recursos Humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.

Infraestructura de la Empresa. La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

2.3.2 VENTAJA COMPETITIVA

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores

inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad es, pues, una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general, se pueden reagrupar estos factores en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Una ventaja competitiva se denomina "externa" cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es "interna" cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma un valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

2.4 HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Uno de los factores más importantes dentro del levantamiento de procesos es lo que respecta a la identificación de los procesos. Para esto existen diversas tendencias y aplicaciones.

2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar para una organización son las declaraciones de su misión y visión. Los procesos originados en la misión de su razón de ser, se les ha denominado procesos misionales y por afinidad conceptual, aquellos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro (proceso visionarios).

La identificación de los procesos requiere, en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización, esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización o cómo se entregan los productos, desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente.

2.4.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

El primer paso en el diseño de los procesos empresariales, es analizar la situación actual, definir los requisitos internos y externos, se determina hasta qué punto las medidas y reglamentaciones que se practican en la organización, satisfacen los requisitos internos y externos; se recomienda por medio de las entrevistas hacia los empleados, obtener la mayor cantidad de información posible, pues son ellos los que tienen mayor conocimiento.

Luego de determinar la situación actual, se puede comprobar si los procesos definidos y en funcionamiento en la organización, satisfacen los requisitos, pudiendo

así identificar tanto los puntos débiles como fuertes. Se debe también establecer una estructura para llevar a cabo las acciones requeridas.¹⁰

2.4.3 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN

El primer paso de esta fase, es formar equipos autónomos que diseñan medidas correctivas para satisfacer los requisitos, pero tienen que poder ser implementadas en la organización, después de haber elegido una medida conveniente se hace un plan de implementación, se definen los recursos requeridos y se comprueba si el personal cuenta con la calificación apropiada para hacerlo. En caso necesario se debe instruir al personal y adquirir los recursos necesarios. El resultado de los diferentes equipos es revisado a profundidad para evitar redundancias y lograr armonización.

El último paso de la fase, es la documentación de los resultados, en ella se encuentran las soluciones de los diferentes pasos de la fase de diseño, es decir, a partir de los requisitos se muestran cuáles fueron los problemas, qué medidas correctivas fueron escogidas y cómo fueron implementadas.

Finalmente aprovechando la información que generan las fases, se procede a la elaboración del Manual de Procesos que es un documento de alto nivel en el cual están descritos los procesos de la organización que apoyan al sistema de gestión de la calidad, en este instrumento se describe qué es necesario para realizar una tarea, quién hace qué, en qué orden y siguiendo qué reglas.

2.4.4 DIAGRAMAS DE FLUJO¹¹

2.4.4.1 Definición de Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, útil para determinar cómo

¹⁰ Prof. Tilo Pfeifer. "Cátedra de Metodología y Gestión de la Calidad". Págs.: 1 - 21

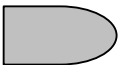

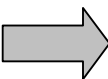
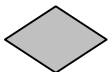

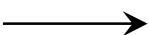



¹¹ Prof. Gustavo Endara. "Cátedra de Gestión de la Calidad" Págs. 12 - 14

funciona un proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Los diagramas de flujo detallados describen la mayoría de las actividades de un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando es indispensable, se lo desarrolla de arriba hacia abajo.

2.4.4.2 Símbolos Estándar para los Diagramas de Flujo

Aunque hay literalmente decenas de símbolos especializados utilizados para hacer diagramas de flujo, son usados con mayor frecuencia los siguientes:

CAJA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	ESPERA / RETRASO	Se lo utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	OPERACIÓN	Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem (por ejemplo la incorporación de "valor agregado" a la materia prima o a una operación).
	MOVIMIENTO / TRANSPORTE	Se utiliza para indicar el traslado del producto de salida (output) entre diferentes sitios o localidades
	PUNTO DE DECISIÓN	Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	PUNTO DE CONTROL	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido de manera que puede evaluarse la calidad del producto de salida (output).
	DIRECCIÓN DEL FLUJO	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	CONECTOR	Indica que la salida (output) de esa parte del diagrama de flujo, servirá como la entrada (input) para otro diagrama de flujo.
	LIMITES	Indica tanto el inicio como la terminación del proceso
	ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN	Se utiliza cuando la salida de una actividad incluyó el almacenamiento magnético de la información.


	DOCUMENTACIÓN	Indica que la salida (output) de la actividad incluyó información registrada en el papel.
---	---------------	---

Fig. 2.10 Símbolos Estándar para los Diagramas de Flujo

2.4.5 IMPLEMENTACIÓN

La fase final del levantamiento y diseño de procesos es la de implementación, en la que las medidas diseñadas se expanden en toda la organización. El personal deja de ser diseñador y pasa a ser usuario del sistema¹². Las medidas implementadas deben ser controladas por medio de índices para asegurar el cumplimiento de los requisitos definidos. La clave de la implementación es la comunicación y el entrenamiento. Durante esta fase todos operan de acuerdo a los procedimientos y guardan los registros en los que se demuestra la aplicación de la práctica de los procedimientos documentados.

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten analizar cuan bien se está administrando una empresa o una área de gestión en aspectos tales como el uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de proceso (calidad), entre otros.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o unidad de gestión, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se pueden tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.¹³

2.5.1 TIPOS DE INDICADORES

2.5.1.1 Medidas de Efectividad

Este indicador mide la conformidad o no conformidad de los resultados que se obtienen de un proceso o subproceso, esto es, bienes y servicios que satisfagan las

¹² J.R. Zaratiegui. "La gestión por procesos sus papel e importancia en al empresa"

¹³ Seminario de Indicadores de Gestión, Gaviria & Consultores Asociados Ltda. 2002

necesidades y expectativas del cliente interno o externo, en el momento, lugar y con el precio adecuado. El término efectividad es similar a calidad.

Los siguientes pasos conducirán al establecimiento de los mismos.

- Determinar cuáles son las necesidades y expectativas de su cliente.
- Describir específicamente esas necesidades y expectativas en términos medibles.
- Definir la forma en la cual se reúnen y se emplean los datos de medición.

2.5.1.2 Medidas de Eficiencia

Este tipo de medidas reflejan los recursos que una actividad consume para generar un output que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, con procesos en los cuales se ha minimizado el uso de recursos, se ha eliminado el desperdicio y las actividades sin valor agregado; estos factores le van a permitir alcanzar la eficiencia.

Existen medidas comunes de eficiencia, pero cada proceso y subproceso debe tener un mínimo de 2 requerimientos de eficiencia establecidos¹⁴.

- Relación beneficio – costo (Valor input – output) o recursos por unidad de output (costo por solicitud de compra procesada)
- Medición de tiempo.

2.5.1.3 Medidas de Eficacia

Estos indicadores hacen posible el control que mida las fuerzas externas de la empresa, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento.

- Aceptación de los productos o de los servicios en el mercado.
- Posicionamiento
- Fidelidad de los consumidores.

¹⁴ Harrington James. “Mejoramiento de Procesos. Pág. 88

2.5.1.4 Medidas de Adaptabilidad

Las medidas de adaptabilidad reflejan la capacidad que tiene el proceso para reaccionar inmediatamente frente a peticiones específicas del cliente, además permitirá a las personas que intervienen en el proceso, tomar determinadas acciones en el momento preciso que se originen.

Existen varias formas de medir la adaptabilidad de un proceso, entre ellas están:

- Tiempo promedio entre proceso de solicitud especial y proceso estándar.
- Porcentaje de solicitudes especiales procesadas.

2.5.2 ELABORACIÓN DE INDICADORES

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

- **Definir los Atributos importantes:** Mediante una lluvia de ideas, se debe obtener el mayor número de sugerencias acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o resultados de los mismos, la eficacia y eficiencia según sea el caso.
- **Evaluación de los medidores o indicadores propuestos:** Con base en la selección anterior, el equipo de mejoramiento del proceso evalúa los medidores e indicadores propuestos en el paso anterior con base en la validez y practicidad de los mismos.

Las dos características esenciales de un buen indicador son: la validez y practicidad y se pueden expresar en tres criterios de evaluación secuenciales:

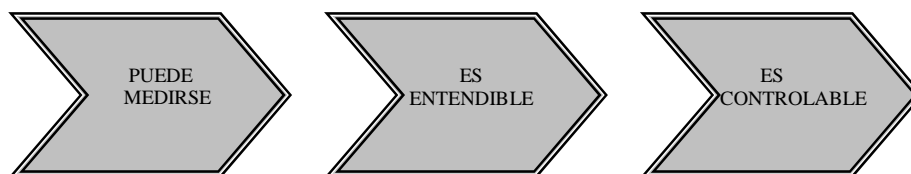


Fig. 2.11: Criterios de Evaluación para Medidores e Indicadores

2.6 MANUAL DE PROCESOS

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización¹⁵.

2.6.1 DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos discriminando en actividades y tareas que realiza un área, una sección, un servicio, un departamento o toda la organización.

2.6.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar atención y orientación al cliente externo.
- Establecer elementos de orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para actividades de control interno.
- Ser la memoria de la institución.

¹⁵ Mejía García Braulio – Gerencia de Procesos para la organización. Pág. 55

2.6.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos deben reunir algunas características como:

- Satisfacer las necesidades reales de la organización.
- Contar con instrumentos apropiados de uso y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante la adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

2.6.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura orgánica (Organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos)
- A cada empleado se le pide que describa lo que hace
- Se evalúan las actividades y se clasifican las labores propias del cargo
- Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso paso a paso.
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica.

La recolección de la información debe estar a cargo del responsable de cada proceso, analizada por el jefe del departamento o servicio correspondiente y coordinada por el jefe de la oficina de planificación, cuando la organización tiene un alto nivel de complejidad. Si no fuera el caso, entonces se conforma un equipo integrado por personal del área usuaria, control interno, sistemas y asesores especiales y tendría las siguientes responsabilidades.

- Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar los procesos.
- Participar activamente en todas las tareas del equipo.
- Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento.

- Rendir los informes a la alta dirección.
- Diseñar el manual de procesos.
- Efectuar el seguimiento y capacitación de los usuarios.

2.6.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

A continuación se detallan los componentes del manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

- Portada.
- Acta o resolución de aprobación.
- Misión institucional.
- Objetivos del manual.
- Marco Legal.
- Funciones del área de la organización.
- Organigrama.
- Procesos del área o de la organización.
- Simbología.
- Indicadores de gestión.
- Anexos (Gráficas, tablas, fórmulas, formatos de registros, ejemplos, etc.)

2.6.6 APROBACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Una vez elaborado el manual de procesos, se someterá a revisión de las áreas comprendidas o responsables de los procesos y posteriormente se aprobará por la gerencia o dirección de la organización.

La implantación del manual se deberá efectuar una vez que tenga los recursos humanos, físicos, necesarios, así como la capacitación de personal correspondiente.

La adecuada implementación de los manuales debe tener en cuenta:

- Debe ser efectuado por los jefes de área.

- Se deben manejar las resistencias al cambio.
- Participación y compromiso de los funcionarios del área.
- Apoyo permanente por parte de la gerencia.
- Capacitación continua.
- Evaluación permanente.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS INTERNO DE GOLDEN LAND

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR FLORÍCOLA

3.1.1 INTRODUCCIÓN

La industria florícola en el país se ha convertido en una actividad muy importante que, con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano y en menor escala en el mercado Europeo, lo cual ha contribuido a generar divisas y empleo en el interior del país.

El rubro de flores se encuentra dentro de las exportaciones de productos primarios no tradicionales, el cual ha tenido un gran crecimiento en los últimos 10 años. En la actualidad se exportan aproximadamente 90.000 toneladas anuales, esta cifra está en constante crecimiento por lo que se estima llegar a las 100.000 toneladas para finales del 2008.

El acuerdo ATPDA es muy importante para este sector debido a que este acuerdo permite que las flores que ingresan a los EEUU no paguen ningún tipo de arancel.

En lo que respecta a la generación de empleo, se estima que actualmente laboran directa o indirectamente alrededor de 70 mil personas, especialmente en el sector rural.

3.1.2 MERCADO INTERNACIONAL

Las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a los Estados Unidos, y se complementa con ventas en diferentes países de Europa, principalmente en Holanda y Rusia, que son los más representativos de ese continente. En Asia la participación todavía es muy marginal.

Las flores ecuatorianas son exportadas hacia los distintos mercados por vía aérea, con un adecuado control de temperatura para mantenerlas en óptima calidad. Las rosas son agrupadas en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una.

La celebración de San Valentín (14 de febrero de cada año) en la mayoría de países del mundo, representa el 30% de las ventas totales anuales de las flores ecuatorianas.

Se tienen buenas expectativas de incursionar en los mercados chino y japonés, a través de ferias demostrativas. Se estima que podrían transcurrir 10 años para consolidar estos mercados.

La distribución de la flor ecuatoriana en el mercado extranjero esta distribuida de la siguiente manera, como se lo muestra en la Fig. 3.1

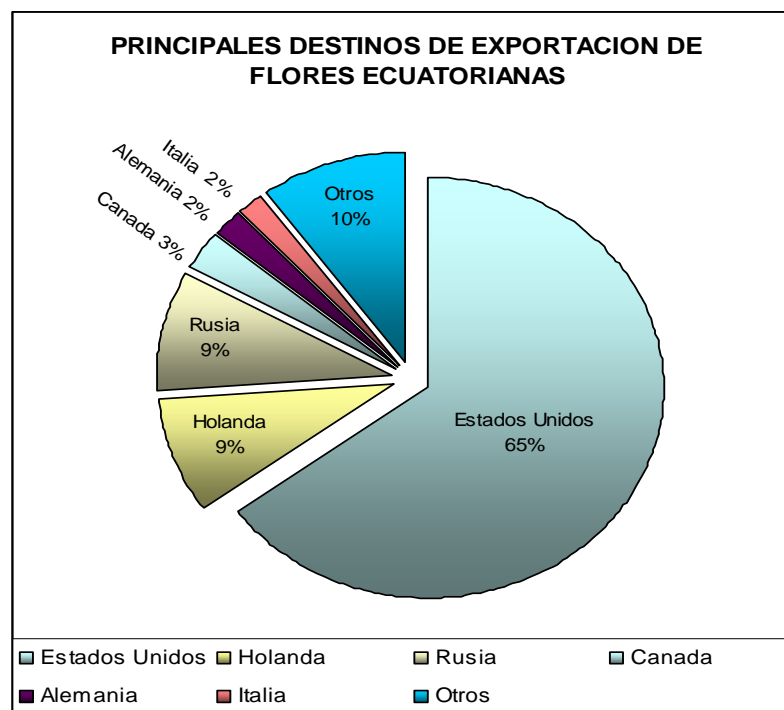


Fig. 3.1 Principales Destinos de Exportación de Flores Ecuatoriana

3.1.3 LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE FLORES

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualable. 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, botones grandes y colores suavemente vivos y el mayor número de días de vida en el florero.

En nuestro país se producen diferentes tipos de flores como la rosa, con más de 300 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con más hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores.

Otra variedad constituye la gypsophila, que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo.

Así mismo, el clavel tiene características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero, así como el crisantemo y pospón de tamaño y colores únicos.

Por otro lado, las Flores tropicales que se cultivan principalmente en las provincias del Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro, Pichincha y la Amazonía, con más de 100 variedades, se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida después del corte, la no necesidad de refrigeración y por ser muy fuertes (resisten la manipulación). Estas flores poseen intensos y brillantes colores; y, su duración en florero va de 10 a 15 días, pudiéndose añadir gotas de limón en el agua; como un preservante floral natural.

Internamente se estima que existen 300 productores a nivel nacional, distribuidos en 9 provincias. Externamente, Holanda y Colombia, en este orden, son las más fuertes competidores para el Ecuador.

La producción en Ecuador está distribuida de la siguiente manera, como muestra la Fig. 3.2.

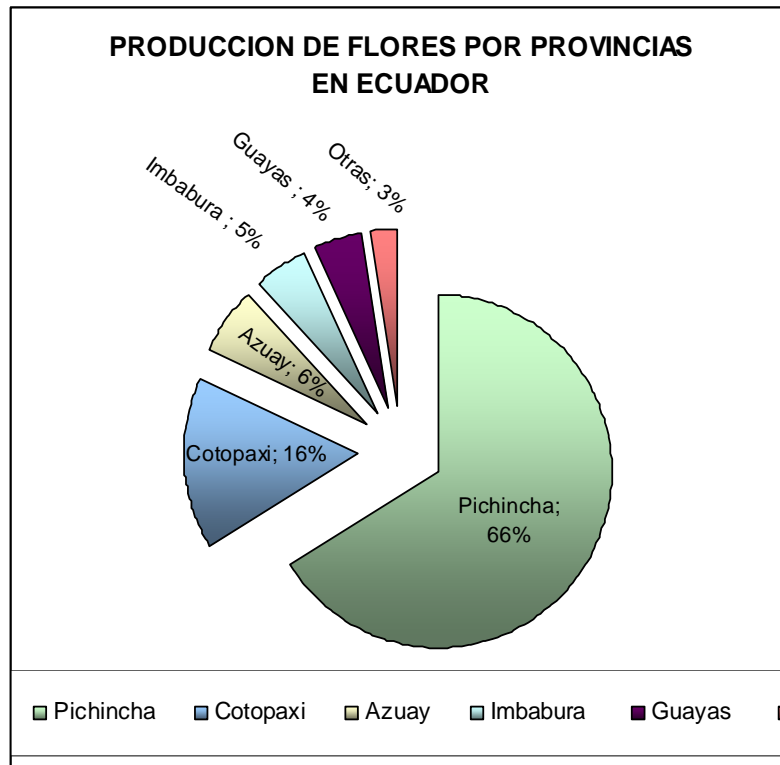


Fig. 3.2 Producción Nacional de Flores

Las inversiones requeridas por hectárea son altas, pues bordean los 350 mil dólares, lo que constituye una barrera de ingreso de nuevos competidores.

El mayor competidor con la rosa ecuatoriana, es el producto colombiano, cuya industria floricultora factura anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representan 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.

3.1.4 VENTAJAS DEL SECTOR FLORÍCOLA ECUATORIANO

En el Ecuador, gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores, por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores.

Los exportadores ecuatorianos dan importancia al medio ambiente y los aspectos sociales. Muchas de las empresas cuentan con sellos verdes otorgados por organismos internacionales como es el caso del sello verde alemán.

La asociación de floricultores es un gremio organizado que se encarga de mantener informados a sus asociados y de organizar eventos de capacitación y actualización. Coordina un programa denominado La Flor del Ecuador, el mismo que exige la preparación de las fincas para los programas de calidad ISO o FLP que garantizan estándares internacionales de calidad productiva y ambiental.

Las buenas relaciones con los gobiernos de países como España, Italia, EEUU, Rusia, Holanda, Alemania, entre otros, permiten mantener los mercados activos con la posibilidad de ampliarlos paulatinamente.

3.2 UBICACIÓN DE LA FINCA

La finca está ubicada en Tabacundo, en el sector de San José, a 4 kilómetros de la “Y” de Tabacundo, la cual tiene un área de producción aproximada de 25 hectáreas, en donde se cultiva principalmente la flor denominada Forever, que es el producto principal de exportación al mercado ruso.

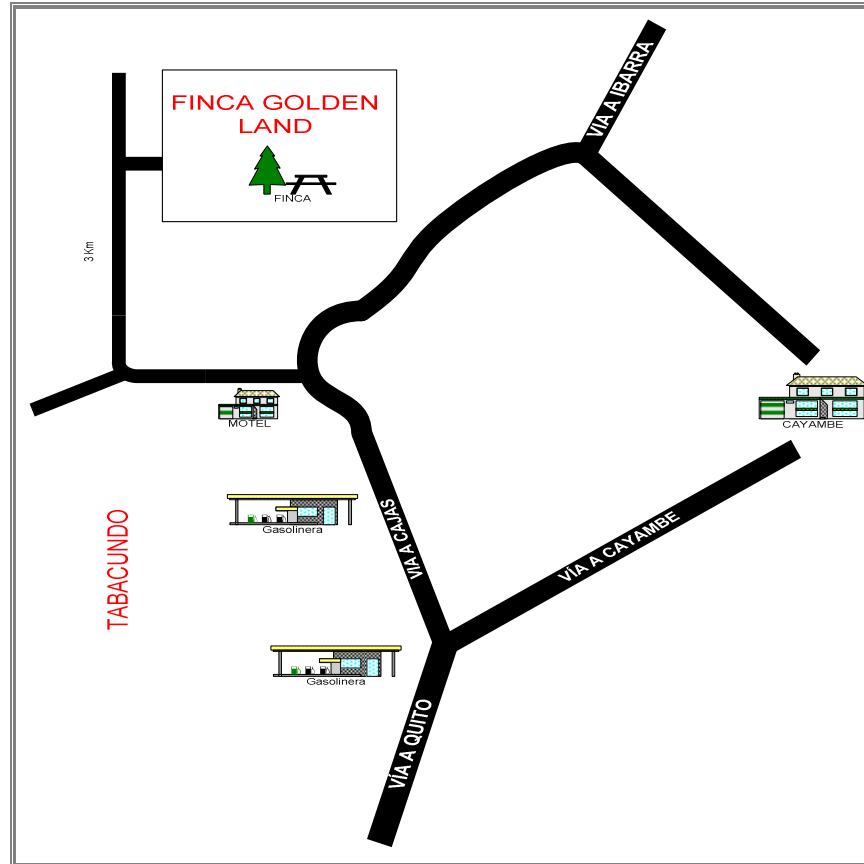


Fig. 3.3: Localización Finca Golden Land

3.3 DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL

Para un mejor análisis interno de la empresa, se empezó distribuyendo en tres áreas principales, las cuales están íntimamente relacionadas una con la otra y se las detalla a continuación:

1. Área Administrativa
2. Área de Cultivo
3. Área de Pos Cosecha

3.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

La parte administrativa de la empresa está ubicada geográficamente, en la parte superior de la finca, esta área es relativamente pequeña debido a que la empresa es

netamente productiva y sólo consta con el personal necesario para cumplir las funciones administrativas básicas , está formada del siguiente personal:

DEPARTAMENTO	DIRECTIVOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS	
Presidencia	1	Presidente				
Gerencia General	1	Gerente General				
Gerente Administrativo	1	Gerente Administrativo Financiero				
Recursos Humanos			1	Jefe de RRHH	1	Asistente
Contabilidad			1	Jefe de Contabilidad	4	Asistente
Sistemas			1	Jefe de Sistemas		
Adquisiciones			1	Jefe de Adquisiciones	1	Bodeguero
Ventas			1	Jefe de Ventas		
SUBTOTAL			3		5	
PORCENTAJES	21,43%		35,71%		42,86%	
Total Empleados	= 14					

Tabla 3.1: Distribución de Personal Área Administrativa

La parte Administrativa de esta empresa, se la maneja de una manera empírica y cada uno de los empleados tiene funciones básicas, no documentadas ni establecidas formalmente.

El departamento de ventas no tiene una función estrictamente de ventas, debido a que la empresa envía directamente la totalidad de la producción a su propietario, el Sr. Valery Latychev, quien tiene su residencia en Rusia y se encarga personalmente de la venta y distribución del producto en dicho mercado. Por tal motivo la persona encargada de venta se dedica exclusivamente a la coordinación de embarques y a la venta de flores en el mercado nacional cuando existe producto de rechazo o cuando existe una sobreproducción, la cual nunca es amplia.

El departamento de sistemas, tiene funciones limitadas, se dedica principalmente al mantenimiento de los computadores distribuidos en toda la empresa, al mantenimiento y actualización periódica de la página web de la empresa y de una manera muy esporádica a la creación de paquetes informáticos que puedan ser útiles para alguna actividad dentro de la empresa.

3.3.2 ÁREA DE CULTIVO

Es el sector más importante y amplio de la empresa, está formada por cuatro subáreas, las cuales se las denomina:

Cultivo 1 = "G1"

Cultivo 2 = "G2"

Cultivo 3 = "G3"

Cultivo 4 = "G4"

Estas subáreas están distribuidas de la siguiente manera:

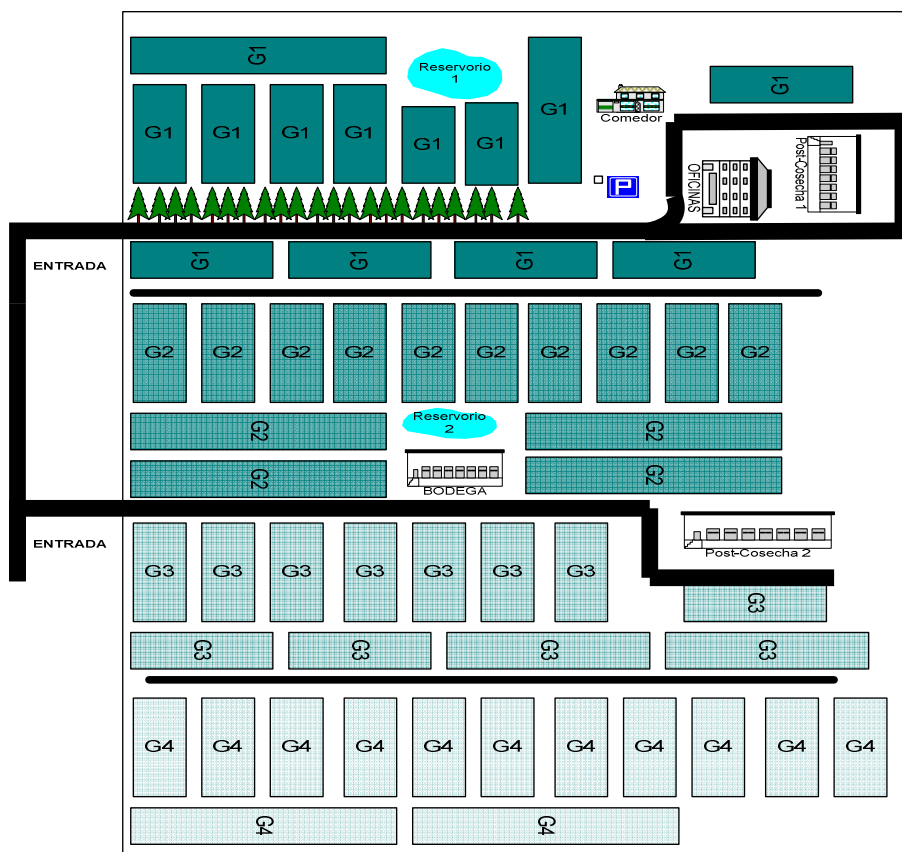


Fig. 3.4: Layout del Área de Cultivo

Como podemos observar en la Fig. 3.4. las cuatro subáreas están distribuidas en toda la finca, la cual tiene una extensión de cultivo de 25 hectáreas, cada una de estas subáreas son diferentes una de la otra en extensión, en variedades de flor y en número de bloques; pero tienen el mismo número de empleados.

Estas cuatro subáreas están a cargo del Gerente Técnico quien es el responsable directo de toda la producción, para un mejor control y coordinación del trabajo tiene cuatro jefes de área, uno en cada uno de los cultivos y cuatro supervisores, de igual manera uno en cada uno de los cultivos y el personal operativo que son los trabajadores de cuadrantes y los transportistas de flor.

	DIRECTIVOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS	
GERENCIA	1	Gerente Técnico				
JEFATURAS	1	Jefe de Cultivo	1	Jefe Área G1		
			1	Jefe Área G2		
			1	Jefe Área G3		
			1	Jefe Área G4		
SUPERVISIÓN			1	Supervisor G1		
			1	Supervisor G2		
			1	Supervisor G3		
			1	Supervisor G4		
EMPLEADOS					40	Operarios G1
					40	Operarios G2
					40	Operarios G3
					40	Operarios G4
					4	Cocheros G1
					4	Cocheros G2
					4	Cocheros G3
					4	Cocheros G4
SUBTOTALES		2		8		176
PORCENTAJES		1,08%		4,30%		94,62%

Total Empleados = 186

Tabla 3.2: Distribución del Personal Área de Cultivo

3.3.2.1 Cultivo G1

Esta área de cultivo se encuentra ubicada en la parte norte de la finca, en donde se cultivan distintas variedades de flores, como lo muestra la Tabla. 3.3, la misma que además indica el número de camas de cada variedad, el número de plantas y el porcentaje que tiene cada una de las variedades en relación al cultivo G1.

VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS	%
FOREVER YOUNG	879	254.910	59,55%
MOVIE STAR	107	31.030	7,25%
VENDELA	97	28.130	6,57%
CIRCUS	77	22.330	5,22%
PECKOUBO	74	21.460	5,01%
RAPHAELLA	74	21.460	5,01%
EMMA	57	16.530	3,86%
SHOCKING VERSILIA	34	9.860	2,30%
CONGA	32	9.280	2,17%
JADE	28	8.120	1,90%
RABEL	17	4.930	1,15%
TOTAL	1.476	428.040	100,00%

Tabla 3.3: Variedades de Flores en Cultivo G1

Podemos observar que en este cultivo existen 428.040 plantas de distintas variedades divididas en 1.476 camas, en la Fig.3.5 se puede observar gráficamente la distribución de plantas de cada variedad que tiene esta área de cultivo en donde, la variedad Forer Young es la más representativa con 254.910 plantas, en menor cantidad están las variedades: Movie Estar con 31.030 plantas, Vandela con 28.130 plantas, Circus con 22.330 plantas, Peckoubo con 21.460 plantas al igual que la variedad Raphaella, Emma con 16.530 plantas, Shocking Versilla con 9.860 plantas, Conga con 9.280 plantas, Jade con 8.120 plantas y Rabel con 4.930 plantas.

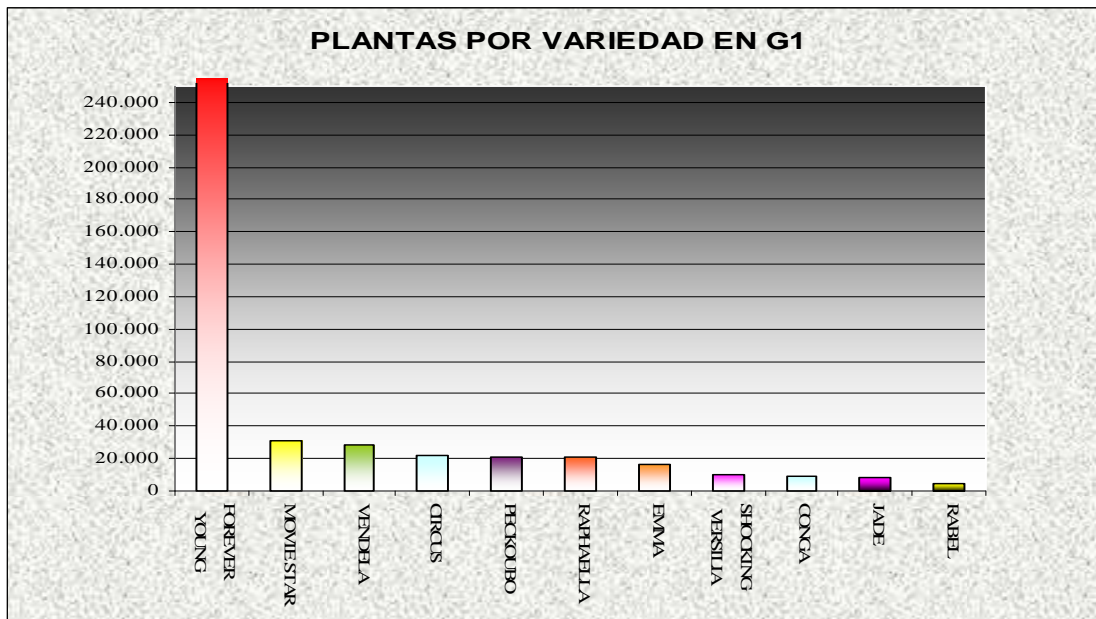


Fig. 3.5: Plantas por Variedad en G1

En la Fig. 3.6 se observa los porcentajes que tienen cada una de las variedades dentro de esta área de cultivo.

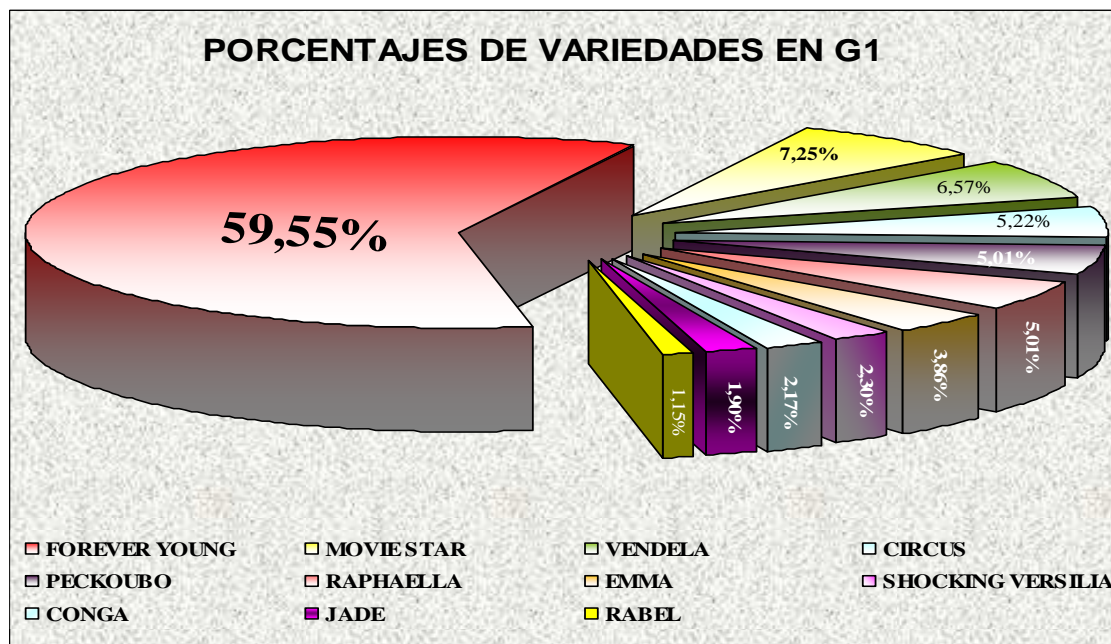


Fig. 3.6: Porcentajes de Variedades en G1

El cultivo G1 está conformado por los siguientes bloques, como muestra la Tabla 3.4:

BLOQUE	VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS
4	FOREVER YOUNG	91	26.390
	EMMA	57	16.530
	MOVIE ESTAR	33	9.570
Subtotal		181	52.490
5	FOREVER YOUNG	180	52.200
Subtotal		180	52.200
6	FOREVER YOUNG	92	26.680
	VENDELA	59	17.110
	RABEL	17	4.930
Subtotal		168	48.720
7	FOREVER YOUNG	90	26.100
Subtotal		90	26.100
8	FOREVER YOUNG	127	36.830
	PECKOUBO	74	21.460
	CIRCUS	48	13.920
	CONGA	32	9.280
Subtotal		281	81.490
9	FOREVER YOUNG	109	31.610
	RAPHAELLA	74	21.460
	MOVIE STAR	74	21.460
	CIRCUS	29	8.410
Subtotal		286	82.940
10	VENDELA	46	13.340
	SHOCKING VERSILIA	36	10.440
	FOREVER YOUNG	34	9.860
Subtotal		116	33.640
11	VENDELA	40	11.600
	FOREVER YOUNG	2	580
Subtotal		42	12.180
12	FOREVER YOUNG	66	19.140
Subtotal		66	19.140
19	FOREVER YOUNG	38	11.020
	JADE	28	8.120
Subtotal		66	19.140
TOTAL		1.476	428.040

Tabla 3.4: Conformación de Bloques en G1

3.3.2.2 Cultivo G2

Esta área de cultivo se encuentra ubicada en la parte norte de la finca, a continuación del cultivo G1. En la Tabla. 3.5, se observa las variedades, número de camas, número de plantas y los porcentajes de cada variedad que tiene este cultivo.

VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS	%
FOREVER YOUNG	721	209.090	56,33%
ENGAGEMENT	77	22.330	6,02%
GOSPEL	71	20.590	5,55%
ATACHE	65	18.850	5,08%
CHERRY LOVE	64	18.560	5,00%
CIRCUS	50	14.500	3,91%
GOLDEN STAR	45	13.050	3,52%
VERSILIA	43	12.470	3,36%
PECKOUBO	36	10.440	2,81%
RAPHAELLA	36	10.440	2,81%
VERDY	36	10.440	2,81%
RAVEL	36	10.440	2,81%
TOTAL	1.280	371.200	100,00%

Tabla 3.5: Variedades de Flores en cultivo G2

Podemos observar que en este cultivo existen 371.200 plantas de distintas variedades divididas en 1.280 camas, en la Fig.3.7 se puede observar gráficamente la distribución de plantas de cada variedad que tiene esta área de cultivo en donde, la variedad Forer Young es la más representativa con 209.090 plantas, en menor cantidad están las variedades: Engagement con 22.330 planta, Gospel con 20.590 plantas, Atache con 18.850 plantas, Cherry Love con 18.560 plantas, Circus con 14.500 plantas, Golden Star con 13.050 plantas, Versilla con 12.470 plantas, Peckoubo con 14.440 plantas al igual que las variedades Raphaella, Verdy y Rabel.

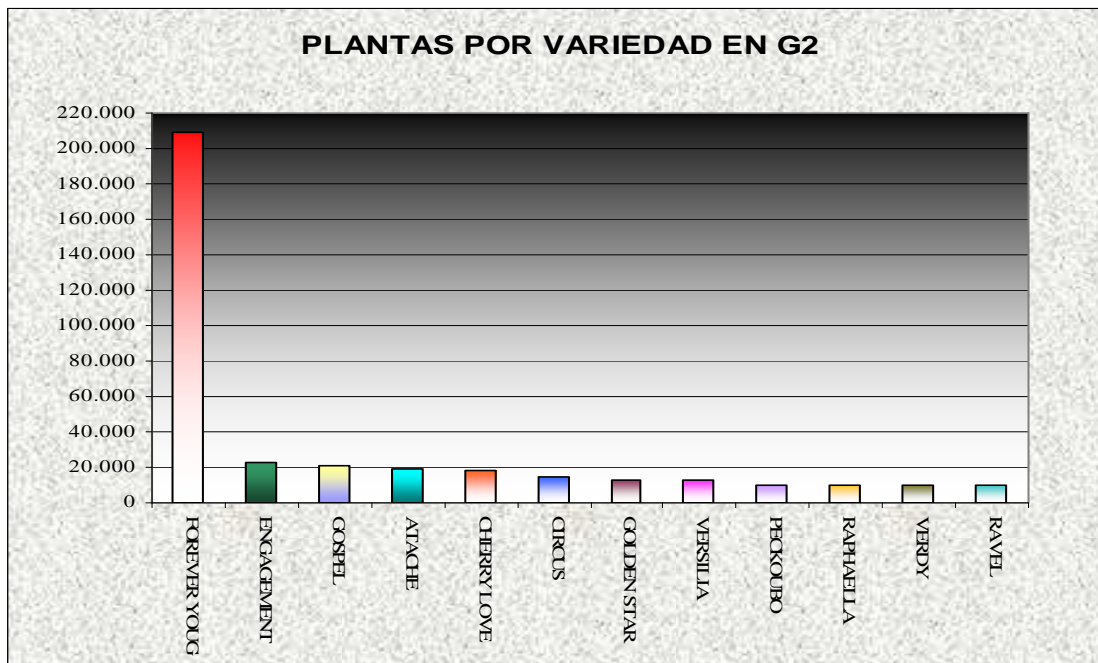


Fig. 3.7: Plantas por Variedad en G2

En la Fig 3.8 se observan los porcentajes que tienen cada una de las variedades dentro de esta área de cultivo.

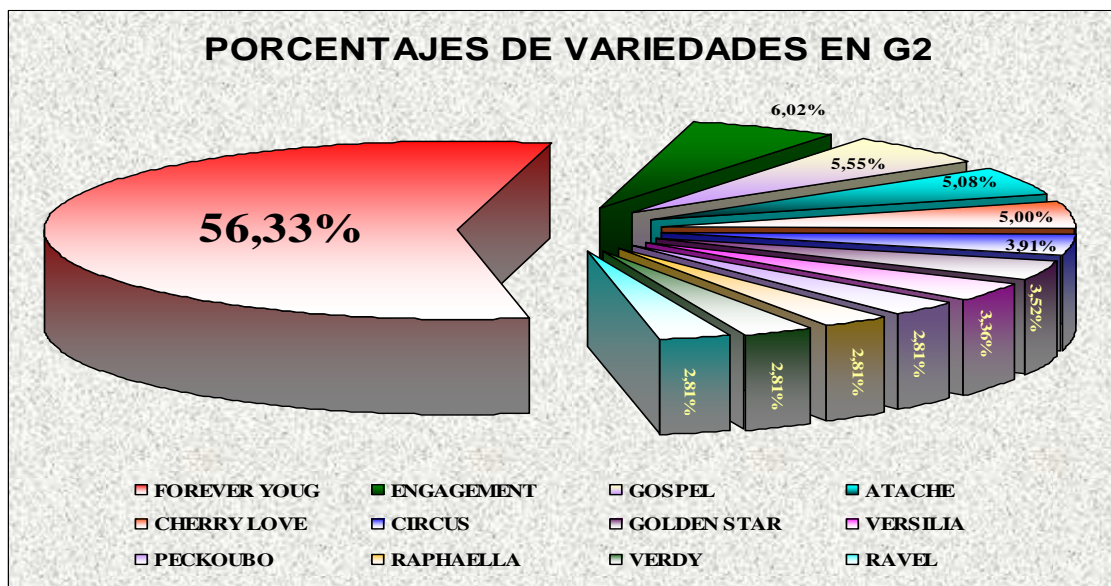


Fig. 3.8: Porcentajes de Variedades en G2

El cultivo G2 está conformado por los siguientes bloques, como muestra la Tabla 3.6:

BLOQUE	VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS
1	FOREVER YOUNG	202	58.580
	CIRCUS	50	14.500
	PECKOUBO	36	10.440
Subtotal		288	83.520
2	FOREVER YOUNG	105	30.450
	GOLDEN STAR	45	13.050
	ENGAGEMENT	45	13.050
	VERSILIA	43	12.470
	RAPHAELLA	36	10.440
Subtotal		274	79.460
3	FOREVER YOUNG	104	30.160
	VERDY	36	10.440
	RAVEL	36	10.440
Subtotal		176	51.040
14	CHERRY LOVE	64	18.560
	FOREVER YOUNG	24	6.960
Subtotal		88	25.520
15	FOREVER YOUNG	88	25.520
	ENGAGEMENT	32	9.280
Subtotal		120	34.800
16	FOREVER YOUNG	102	29.580
	GOSPEL	71	20.590
	ATACHE	65	18.850
Subtotal		238	69.020
17	FOREVER YOUNG	66	19.140
Subtotal		66	19.140
18	FOREVER YOUNG	30	8.700
Subtotal		30	8.700
TOTAL		1.280	371.200

Tabla 3.6: Conformación de Bloques en G2

3.3.2.3 Cultivo G3

Esta área de cultivo se encuentra ubicada en la parte sur de la finca a continuación del G2. En la Tabla. 3.7 se observan las variedades, número de camas, número de plantas y los porcentajes de cada variedad que tiene este cultivo.

VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS	%
FOREVER YOUNG	388	112.520	43,11%
CLASSY	114	33.060	12,67%
BLACK MAGIC	76	22.040	8,44%
VENDELA	33	9.570	3,67%
LIMBO	30	8.700	3,33%
JADE	28	8.120	3,11%
QUUEN DAY	27	7.830	3,00%
PECKOUBO	25	7.250	2,78%
MOVIE ESTAR	25	7.250	2,78%
TROPICAL AMAZONE	25	7.250	2,78%
LEONIDAS	21	6.090	2,33%
TITANIC	16	4.640	1,78%
GOLDA	14	4.060	1,56%
ESCIMO	13	3.770	1,44%
ESTHELA	12	3.480	1,33%
SKYLINE	12	3.480	1,33%
MARITZA	11	3.190	1,22%
LIPSTICK	10	2.900	1,11%
ALSMERGOLD	10	2.900	1,11%
RAPHAELLA	8	2.320	0,89%
CRYSTAL	2	580	0,22%
TOTAL	900	261.000	100,00%

Tabla 3.7: Variedades de Flores en cultivo G3

Podemos observar que en este cultivo existen 261.000 plantas de distintas variedades divididas en 900 camas, en la Fig.3.9 se puede observar gráficamente la distribución de plantas de cada variedad que tiene esta área de cultivo en donde, la variedad Forer Young es la más representativa con 112.520 plantas, en menor cantidad están las variedades: Classy con 33.060 planta, Black Magic con 22.040 plantas, Vendela con 9.570 plantas, Limbo con 8.700 plantas, Jade con 8.120 plantas, Quuen Day con 7.830 plantas, Peckoubo con 7.250 plantas, Movie Estar con 7.250 plantas, Tropical Amazon con 7.250 plantas, Leonidas con 6.090 plantas, Titanic con 4.640 plantas, Golda con 4.060 plantas, Escimo con 3.770 plantas, Esthela con 3.480 plantas, Skyline con 3.480 plantas, Maritza con 3.190 plantas,

Lipstick con 2.900 plantas, Alsmergold con 2.900 plantas, Raphaella con 2.320 plantas y Cristal con 580 plantas.

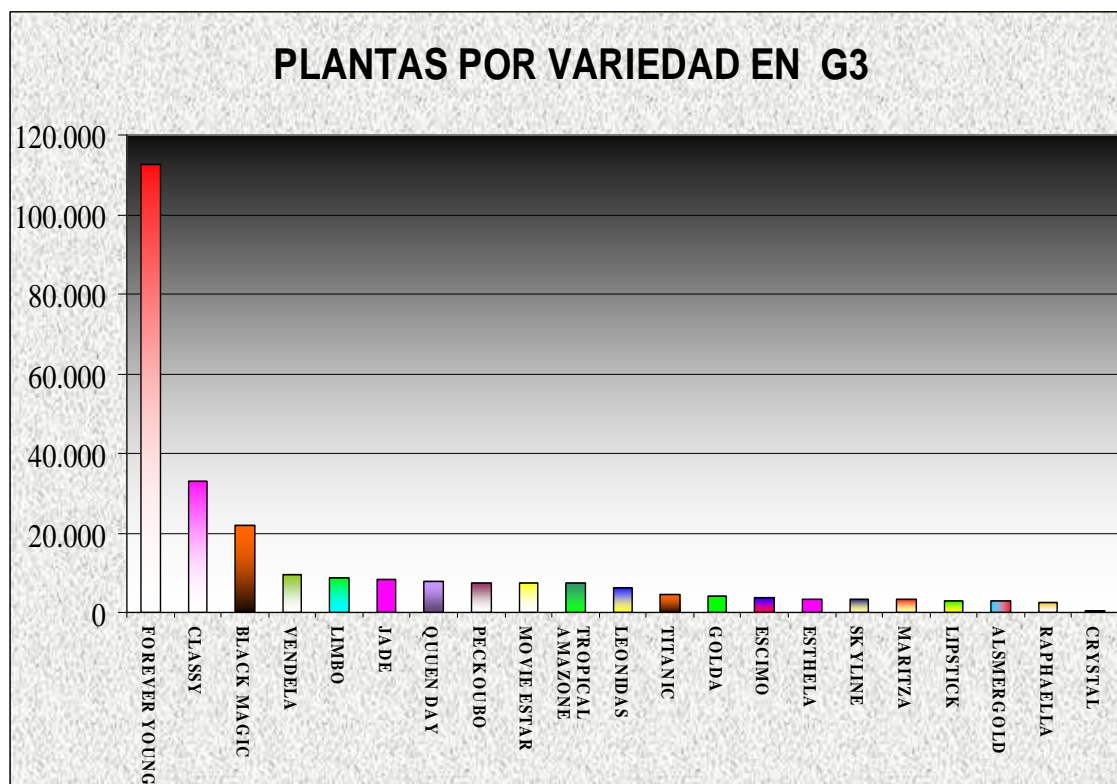


Fig. 3.9: Plantas por Variedad en G3

En la Fig. 3.10, a continuación, se observan los porcentajes que tienen cada una de las variedades:

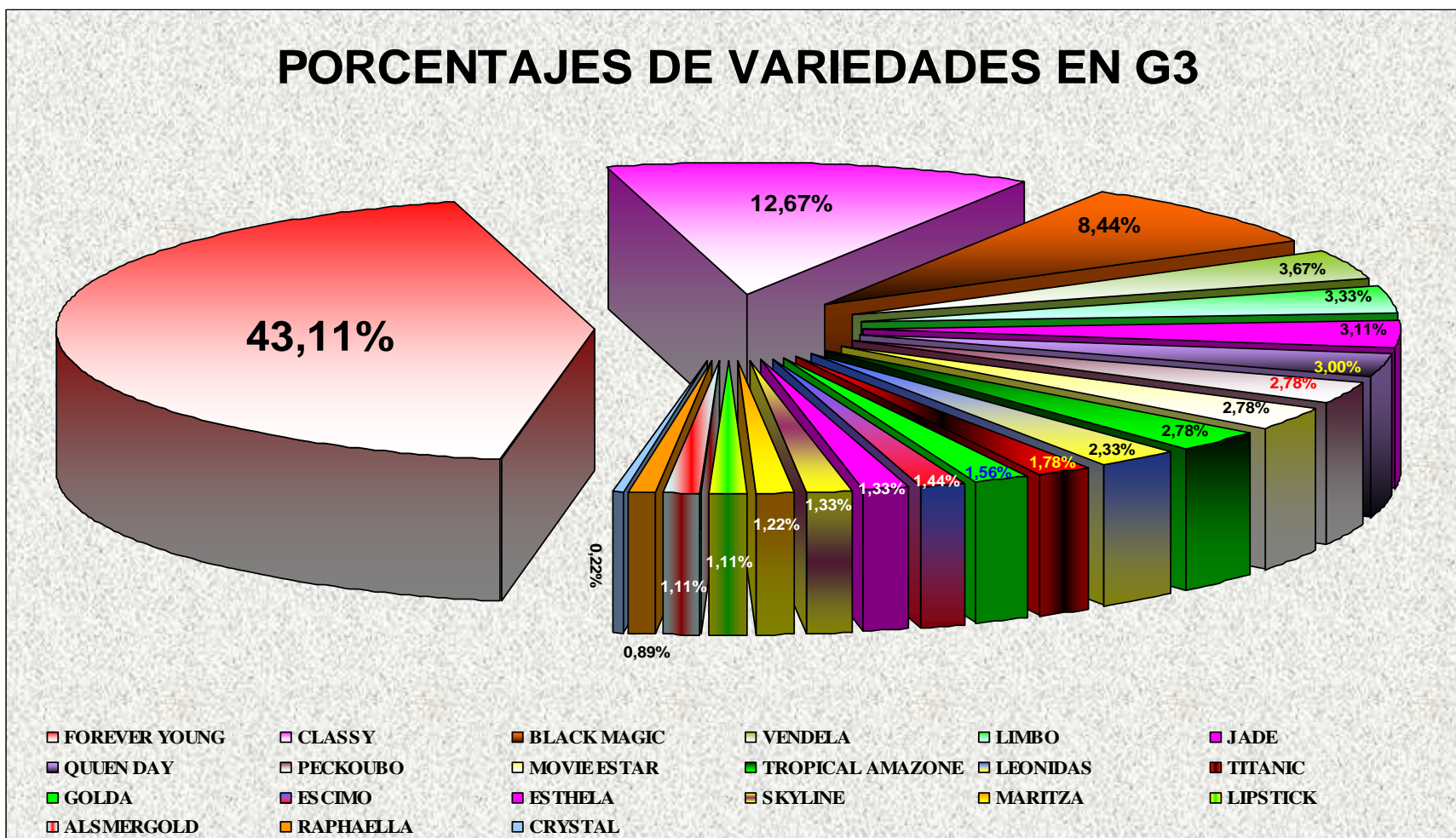


Fig. 3.10 Porcentajes de Variedades en G3

El cultivo G3 está conformado por los siguientes bloques, como muestra la Tabla 3.8

BLOQUE	VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS
19	FOREVER YOUNG	38	11.020
	JADE	28	8.120
Subtotal		66	19.140
20	FOREVER YOUNG	136	39.440
Subtotal		136	39.440
21	BLACK MAGIC	35	10.150
	FOREVER YOUNG	33	9.570
	LIMBO	30	8.700
	TITANIC	16	4.640
	LEONIDAS	12	3.480
	RAPHAELLA	8	2.320
Subtotal		134	38.860
22	BLACK MAGIC	31	8.990
	PECKOUBO	25	7.250
	MOVIE STAR	14	4.060
	QUEEN DAYS	14	4.060
	VENDELA	13	3.770
	MARITZA	11	3.190
	LIPSTICK	10	2.900
	TROPICAL AMAZONE	8	2.320
	ESCIMO	7	2.030
	CRYSTAL	2	580
	Subtotal		135
23	FOREVER YOUNG	108	31.320
Subtotal		108	31.320
24	CLASSY	96	27.840
	FOREVER YOUNG	31	8.990
	ESTHELA	12	3.480
	LEONIDAS	9	2.610
	TROPICAL AMAZONE	4	1.160
	VENDELA	4	1.160
Subtotal		156	45.240
25	GOLDA	14	4.060
	TROPICAL AMAZONE	13	3.770
	MOVIE STAR	11	3.190
	ALSMERGOLD	10	2.900
	ESCIMO	6	1.740
	FOREVER YOUNG	6	1.740
Subtotal		60	17.400

26	FOREVER YOUNG	36	10.440
	CLASSY	18	5.220
Subtotal		54	15.660
27	VENDELA	16	4.640
	QUEEN DAYS	13	3.770
	SKYLINE	12	3.480
	BLACK MAGIC	10	2.900
Subtotal		51	14.790
TOTAL		900	261.000

Tabla 3.8: Conformación de Bloques en G3

3.3.2.4 Cultivo G4

Esta área de cultivo se encuentra ubicada en la parte sur de la finca, a continuación del cultivo G3. En la Tabla. 3.9, se observa las variedades, número de camas, número de plantas y los porcentajes de cada variedad que tiene este cultivo

VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS	%
FOREVER YOUNG	1.041	301.890	81,65%
AMELIA	63	18.270	4,94%
RAPHAELLA	25	7.250	1,96%
KONFETTY	24	6.960	1,88%
TIMELESS	24	6.960	1,88%
VERSILLA	22	6.380	1,73%
MOVIE STAR	21	6.090	1,65%
PECKOUBO	21	6.090	1,65%
ALSMERGOLD	18	5.220	1,41%
VOGUE	16	4.640	1,25%
TOTAL	1.275	369.750	100,00%

Tabla 3.9: Variedades de Flores en Cultivo G4

Podemos observar que en este cultivo existen 369.750 plantas de distintas variedades divididas en 1275 camas, en la Fig.3.11 se puede observar gráficamente la distribución de plantas de cada variedad que tiene esta área de cultivo en donde, la variedad Forer Young es la más representativa con 301.890 plantas, en menor cantidad están las variedades: Amelia con 18.270 plantas, Raphaella con 7.250 plantas, Konfetty con 6.960 plantas, Tímeless con 6.960 plantas, Versilla con 6.380

plantas, Movier Star con 6.090 plantas, Peckoubo con 6.090 plantas, Alsmergold con 5.220 plantas y Vogue con 4.640 plantas.

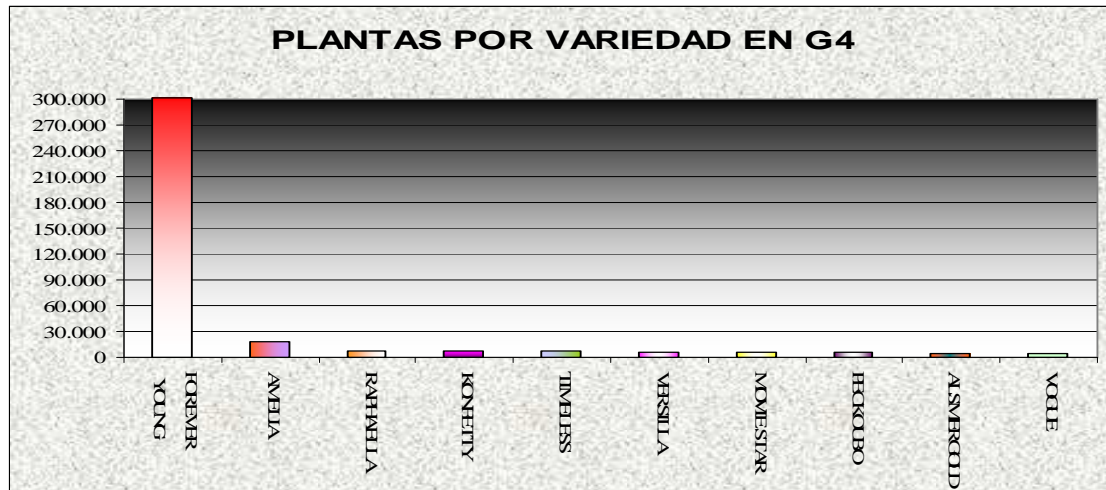


Fig. 3.11: Plantas por Variedad en G4

En la Fig. 3.12 se observa los porcentajes que tienen cada una de las variedades dentro de esta área de cultivo.

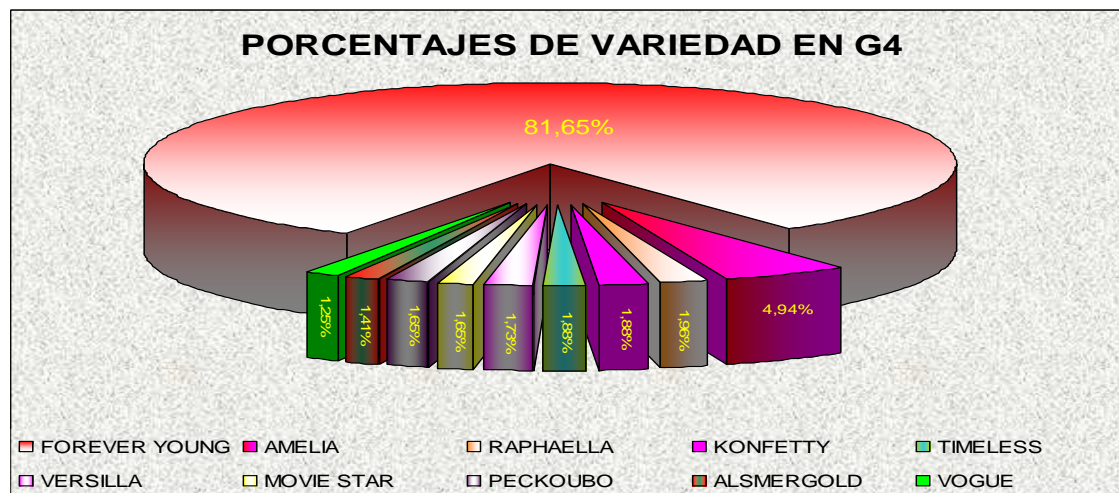


Fig. 3.12: Porcentajes de Variedades en G4

El cultivo G4 esta conformado por los siguientes bloques, como muestra la Tabla 3.10

BLOQUE	VARIEDAD FLOR	No CAMAS	No PLANTAS
28	AMELIA	63	18270
	FOREVER YOUNG	37	10730
	KONFETTY	24	6960
	TIMELESS	24	6960
	ALSMERGOLD	18	5220
	VOGUE	16	4640
Subtotal		182	52780
29	FOREVER YOUNG	79	22910
	VERSILIA	22	6380
	MOVIE STAR	21	6090
	PECKOUBO	21	6090
Subtotal		143	41470
30	FOREVER YOUNG	28	8120
	RAPHAELLA	25	7250
Subtotal		53	15370
31	FOREVER YOUNG	123	35670
Subtotal		123	35670
32	FOREVER YOUNG	68	19720
Subtotal		68	19720
33	FOREVER YOUNG	130	37700
Subtotal		130	37700
34	FOREVER YOUNG	192	55680
Subtotal		192	55680
35	FOREVER YOUNG	192	55680
Subtotal		192	55680
36	FOREVER YOUNG	192	55680
Subtotal		192	55680
TOTAL		1275	369750

Tabla 3.10: Conformación de Bloques en G4

3.3.2.5 Análisis General de Cultivo

En la actualidad, el cultivo de la finca Golden Land Cia. Ltda., tiene sembradas 37 variedades de flores, las mismas que están divididas en tres grupos:

En el primer grupo está la variedad **Forever Young** que tiene un total de 878.410 plantas sembradas en 3.029 camas, las cuales están distribuidas en los diferentes cultivos, como lo analizamos anteriormente. Esta variedad representa el 61.43% de las flores que en esta finca se cultiva.

Un segundo grupo, el cual es de mediana producción en la finca esta conformado por 16 variedades de flores que son: Movie Star, Peckoubo, Raphaella, Vendella, Circus, Classy, Engagement, Black Magic, Gospel, Atache, Versilla, Cherry Love, Amelia, Emma, Jade y Rabel. Estas forman el 29.81 % del cultivo de la finca.

El tercer grupo, que es de baja producción, está formada de 20 variedades y estas son: Golden Star, Verdy, Shoking Versilla, Conga, Limbo, Alsmerglass, Quen Day, Tropical Amazone, Confetty, Tímeles, Leonidas, Titanic, Vogue, Golda, Escimo, Esthela, Skyline, Maritza, Lipstick y Cristal. Estas variedades ocupan un 8.76% del cultivo.

En la tabla 3.11 podemos apreciar claramente los tres grupos de flores que existen en la finca con sus respectivos porcentajes dentro del cultivo y con la cantidad de plantas que tiene cada variedad.

RIEADADES EN FINCA GOLDEN LAND CIA. LTDA.						
No	VARIEDAD FLOR		No CAMAS	No PLANTAS	%	
1	ALTA PRODUCCION	FOREVER YOUG	3.029	878.410	61,43%	61,43%
2	MEDIANA PRODUCCIÓN	PECKOUBO	156	45.240	3,16%	29,81%
3		MOVIE STAR	153	44.370	3,10%	
4		RAPHAELLA	143	41.470	2,90%	
5		VENDELA	130	37.700	2,64%	
6		CIRCUS	127	36.830	2,58%	
7		CLASSY	114	33.060	2,31%	
8		ENGAGEMENT	77	22.330	1,56%	
9		BLACK MAGIC	76	22.040	1,54%	
10		GOSPEL	71	20.590	1,44%	
11		ATACHE	65	18.850	1,32%	
12		VERSILIA	65	18.850	1,32%	
13		CHERRY LOVE	64	18.560	1,30%	
14		AMELIA	63	18.270	1,28%	
15		EMMA	57	16.530	1,16%	
16		JADE	56	16.240	1,14%	
17	RABEL	53	15.370	1,07%		
18	BAJA PRODUCCIÓN	GOLDEN STAR	45	13.050	0,91%	8,76%
19		VERDY	36	10.440	0,73%	
20		SHOCKING VERSILIA	34	9.860	0,69%	
21		CONGA	32	9.280	0,65%	
22		LIMBO	30	8.700	0,61%	
23		ALSMERGOLD	28	8.120	0,57%	
24		QUEN DAY	27	7.830	0,55%	
25		TROPICAL AMAZONE	25	7.250	0,51%	
26		KONFETTY	24	6.960	0,49%	
27		TIMELESS	24	6.960	0,49%	
28		LEONIDAS	21	6.090	0,43%	
29		TITANIC	16	4.640	0,32%	
30		VOGUE	16	4.640	0,32%	
31		GOLDA	14	4.060	0,28%	
32		ESCIMO	13	3.770	0,26%	
33		ESTHELA	12	3.480	0,24%	
34		SKYLINE	12	3.480	0,24%	
35		MARITZA	11	3.190	0,22%	
36		LIPSTICK	10	2.900	0,20%	
37	CRYSTAL	2	580	0,04%		
TOTAL			4.931	1.429.990	100,00%	

Tabla 3.11: Distribución de Variedades en Finca Golden Land Cia. Ltda.

En la Fig. 3.13 se observa los porcentajes de producción que existe en la finca.

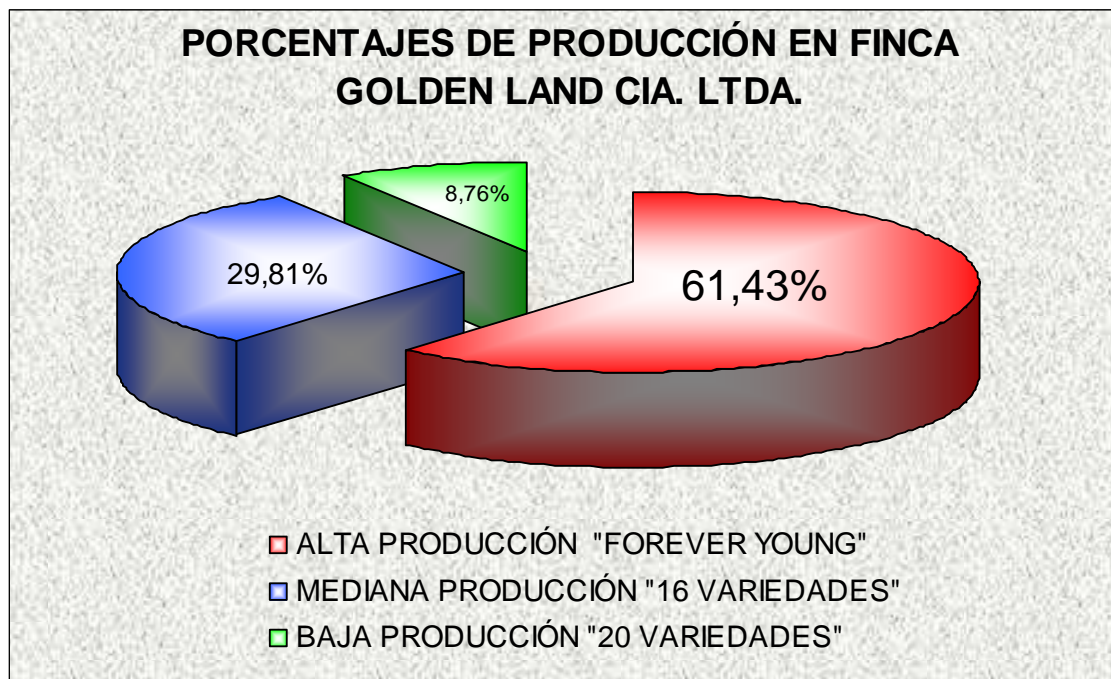


Fig. 3.13: Porcentajes de Producción en Finca Golden Land. Cia. Ltda.

Se puede observar que el "PRODUCTO ESTRELLA" de la empresa es la variedad "Forever Young", la cual ocupa el 61.43% de toda la producción de la finca. Esta flor es la de mayor demanda, principalmente en el mercado Ruso, es por esta razón que se la cultiva en mayor cantidad que las otras variedades.

Esta flor es la más importante para la finca, es de color rojo y su tallo en esta plantación oscila desde los 80 cm. hasta los 120 cm, lo cual la hace muy atractiva para su venta.

Las flores de Golden Land Cia. Ltda. Son reconocidas como las mejores en Rusia, es por eso que su sello en sus bonches garantiza su rápida comercialización.

3.3.3 ÁREA DE POST-COSECHA

Esta área es clave en la empresa, debido a que aquí la flor que ha sido cosechada, es sometida a distintos subprocesos, los cuales dejan listo el producto final para ser empacado y exportado, es un área que genera mucho valor agregado para el cliente final y está a cargo del Gerente de Post-cosecha, la cual para un mejor manejo se distribuye en dos subáreas que se las conoce como:

3.3.3.1 Post-cosecha 1

Esta ubicada en la parte superior de la finca, junto a la parte administrativa de la empresa, como podemos observar en la Fig. 3.3. Su personal está distribuido de la siguiente manera, como se muestra en la Tabla 3.12 a continuación:

DESCRIPCIÓN	DIRECTIVOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS	
Gerencia Post-Cosecha	1	Gerente				
Jefatura Post-Cosecha	1	Jefe				
Supervisor Post-Cosecha			1	Supervisor General		
			1	Supervisor Calidad		
Operativos					3	Recepción Flor
					6	Clasificadores
					6	Embonchadores
					3	Cortadores
					1	Cuartos Fríos
					1	Etiquetador
					1	Aseo
					1	Mallero
					4	Empacadores
					1	Coordinadora
SUBTOTAL	2		2		27	
PORCENTAJES	6,45%		6,45%		87,10%	
Total Empleados	= 31					

Tabla 3.12: Distribución del Personal Área Post-Cosecha 1

3.3.3.2 Post-Cosecha 2

Está ubicada en la parte inferior de la finca, como podemos observar en la Tabla 3.13, la distribución de su personal es similar a la de la post-Cosecha 1.

DESCRIPCIÓN	MANDOS ALTOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS	
Gerencia Post-Cosecha	1	Gerente				
Jefatura Post-Cosecha	1	Jefe				
Supervisor Post-Cosecha			1	Supervisor General		
			1	Supervisor Calidad		
Operativos					3	Recepción Flor
					6	Clasificadores
					6	Embonchadores
					3	Cortadores
					1	Cuartos Fríos
					1	Etiquetador
					1	Aseo
					1	Mallero
					4	Empacadores
					1	Coordinadora
SUBTOTAL	2		2		27	
PORCENTAJES	6,45%		6,45%		87,10%	
Total Empleados	= 31					

Tabla 3.13: Distribución del Personal Área Post-Cosecha 2

Tomando en cuenta las dos post-cosechas nos podemos dar cuenta que son dos subáreas exactamente iguales las cuales sólo se diferencian por la posición geográfica que tienen dentro de la finca, esto se da para facilitar el traslado de la flor cultivada.

La Post-cosecha 1 se encuentra en la parte superior de la finca, es decir al norte del cultivo. La Post-cosecha 2 se encuentra en la parte inferior de la finca, es decir al sur del cultivo.

La mitad de la producción, que se la realiza en la parte norte “G1 y G2” va a la Post-cosecha 1 y la otra mitad, que se la realiza en la parte sur “G3 y G4”, va a la Post-cosecha 2

Si unimos el personal de las dos post-cosechas podemos observar que existen 61 personas que trabajan en esta área, distribuidas de la siguiente forma:

	DIRECTIVOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS	
Gerencia Post-Cosecha	1	Gerente				
Jefaturas Post-Cosecha	2	Jefes				
Supervisores Post-Cosecha			2	Supervisores Generales		
			2	Supervisores de Calidad		
Operativos					6	Recepción de Flor
					12	Clasificadores
					12	Embonchadores
					6	Cortadores
					2	Cuartos Fríos
					2	Etiquetadores
					2	Aseo
					2	Mallero
					8	Empacadores
					2	Coordinación
SUBTOTALES	3		4		54	
PORCENTAJES	4,92%		6,56%		88,52%	
Total Empleados	61					

Tabla 3.14: Distribución del Personal Área Post-Cosecha

Como podemos observar en la Tabla 3.14, un 11.48% que son 7 empleados se dedican a las funciones estratégicas y de gestión, mientras que el 88.52% que son 54 empleados son operativos, esto quiere decir que ésta es un área mayoritariamente operativa.

CAPÍTULO 4

DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La empresa Golden Land Cia. Ltda; al igual que la mayoría de empresa de nuestro país está organizada por funciones, por lo que su dirección se la maneja de una manera funcional.

Ésta es la razón por la cual se hace estrictamente necesario que su personal tenga conocimiento de los conceptos relacionados con la Administración por Procesos. Esto facilitará el levantamiento de la información. Para el levantamiento de la información se utilizó las directrices conocidas como diseño de procesos, el cual recomienda seguir los siguientes pasos:

4.1.1 ENTREVISTAS PRELIMINARES

4.1.1.1 Gerencia

Se mantuvo una reunión con el gerente general, donde se le explicó el objetivo del proyecto y de qué manera va a beneficiar a la empresa, explicando también que este proyecto es una propuesta, que quedará a criterio de la gerencia su aplicación.

4.1.1.2 Mandos Medios

Luego de la reunión con el gerente nos reunimos con los jefes de área, a quienes se les explicó de igual manera el objetivo del proyecto, pidiéndoles la colaboración en cada una de sus áreas y solicitándoles información general de las actividades y responsabilidades que tienen cada una de las áreas dentro de la empresa.

Además, se coordinaron visitas a cada una de las áreas para el levantamiento de la información necesaria.

4.1.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DE PROCESOS

Una vez que se realizó el análisis interno de la empresa, se tuvo una idea clara de las áreas, cómo está distribuida y cuales son los principales problemas; se procedió a levantar la información de las actividades que se realizan en cada una de estas.

Para tener una ayuda de cómo levantar la información se tomaron en cuenta algunos aspectos como los siguientes:

- ¿Que actividades se realizan en cada área?
- ¿Como se agrupan estas actividades en procesos?
- ¿Como se relacionan dichas actividades?
- ¿Que personas toman parte en cada proceso?
- ¿Que tiempo se requiere para la ejecución de cada proceso?
- ¿Donde y cuando empieza cada proceso; donde y cuando termina cada proceso?
- ¿Que procesos son primarios y cuales son de apoyo?.

El diseño de instrumentos es un factor clave que sirve como herramienta para identificar los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Los instrumentos para recopilar información están secuencialmente conformados.

El **Anexo 1** contiene los formatos utilizados para el levantamiento de información, cada uno de ellos lleva una explicación del tipo de datos que requieren.

Se realizaron entrevistas directas a los involucrados, preguntando si conocen las funciones que cumplen, cómo las realizan, qué recursos requieren para hacerlo, dónde y a quienes entregan su trabajo.

4.1.3 PROCESAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la información obtenida, se procedió al análisis de ésta, tomando en cuenta los elementos que se requieren para elaborar la documentación de los procesos.

Se procedió a la organización de la información, a través de los formatos que se aplican en el Manual de Procesos, tales como:

- Mapa S.I.P.O.C
- Diagramas de Flujo
- Descripción de Actividades
- Descripción del Proceso
- Indicadores de Gestión y Producción

Todos estos formatos se encuentran aplicados en cada uno de los procesos en el Manual de Procesos de la Empresa (**anexo 2**), estos ayudan a identificar y a documentar los procesos, las entradas de cada uno de éstos, las salidas, las secuencias y los insumos necesarios.

4.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS PROPUESTA PARA GOLDEN LAND CIA. LTDA.

El propósito de la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que aportan a la realización de una ventaja competitiva, para poder sobresalir en un mercado competitivo. Es necesario aprovechar al máximo de estas actividades y desarrollarlas mejor que los competidores.

Para la identificación de la Cadena de Valor de la Empresa Golden Land Cia. Ltda. nos enfocamos en el análisis anterior de la distribución organizacional y la entrevista con todos los involucrados, tomando en cuenta las tres áreas principales que tiene la empresa que se analizó anteriormente.

Se determinó que la Cadena de Valor de la Empresa tiene los siguientes procesos primarios y de apoyo:

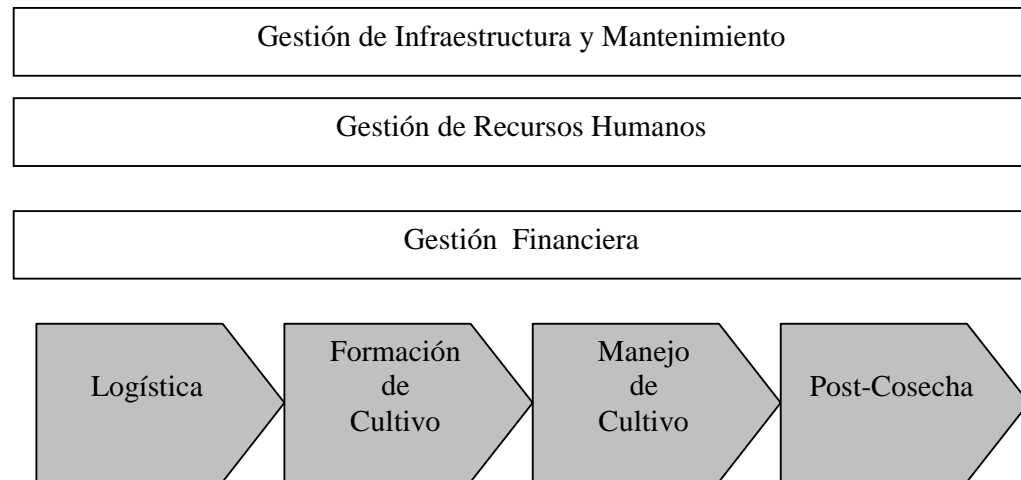


Fig. 4.1 Cadena de Valor de Golden Land Cia. Ltda.

En la figura 4.1 se muestra claramente la cadena de valor de la organización en donde constan los cuatro procesos primarios y los tres procesos de apoyo que contribuyen a los procesos primarios mencionados.

Procesos Primarios

- Logística
- Formación del cultivo
- Manejo de Cultivo
- Post- Cosecha

Procesos de Apoyo

- Gestión de Infraestructura y Mantenimiento
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Financiera

El alcance del siguiente proyecto involucra realizar el levantamiento de los procesos primarios con la colaboración de todo el personal involucrado y la elaboración del

Manual de Procesos con sus respectivos Indicadores de Gestión que ayudarán a medir los resultados obtenidos y a tener una mejora continua en los productos.

4.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA DE VALOR PARA GOLDEN LAND CIA. LTDA.

De la Cadena de Valor Identificada se despliegan los siguientes Procesos y Subprocesos:

4.3.1 PROCESOS PRODUCTIVOS (PRIMARIOS)

- **Logística (L):** planifica, organiza y controla, las actividades de adquisición y distribución de productos para garantizar la existencia y la optimización de los mismos a través de negociaciones con los proveedores.

Este proceso cuenta con dos subprocesos: Compras o Adquisiciones, que es el subproceso mediante el cual se adquieren los productos necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa; y, Distribución de Requerimientos, que es el subproceso mediante el cual se distribuyen dichos productos en cada una de las áreas, de acuerdo a las necesidades que éstas tengan.

- **Formación del Cultivo (FC):** proceso mediante el cual se realiza las actividades necesarias para la formación de un nuevo cultivo.

Este proceso cuenta con dos subprocesos: Propagación de Plantas, mediante el cual se preparan las plantas para sembrarlas en los invernaderos y Preparación del Suelo, que es la preparación del suelo de los invernaderos para sembrar las nuevas plantas.

- **Manejo de Cultivo (MC):** proceso mediante el cual se cuida el cultivo y se realiza la cosecha de las flores para enviarlas a la post-cosecha.

Este proceso cuenta con tres subprocesos: Estado Vegetativo, es el subproceso que se encarga de cuidar y mantener la planta antes de entrar a

la etapa de producción; Mantenimiento de Cultivo, es el subproceso que se encarga de cuidar y mantener la planta durante todo el tiempo en que está en estado de producción; Corte y transporte, es el subproceso en el cual se cortan las flores de cultivo y se las traslada al área de post-cosecha.

- **Post-Cosecha (P):** proceso mediante el cual se prepara la flor cosechada para ser empacada y enviada a los distribuidores externos.

Este proceso cuenta con varios subprocesos: Recepción de Flor, es el subproceso mediante el cual se recibe la flor de cultivo; Clasificación de la Flor, es el subproceso en donde se clasifican las flores de acuerdo a variedades y características de cada una de ellas; Embonche de Flores, es el subproceso en donde se realiza el primer empaque de la flor; Corte y Enligado de Bonches, subproceso que iguala los tallos de la flor y la hidrata para su conservación durante el mayor tiempo posible; Empaque de Bonche, es el subproceso mediante el cual se empaca la flor y se la deja lista para que sea transportada vía aérea.

3.3.2 PROCESOS DE APOYO

- **Gestión de Infraestructura y Mantenimiento (GIM):** Es el proceso mediante el cual se maneja toda la infraestructura de la empresa, principalmente la construcción de nuevos invernaderos y el mantenimiento de los que están en funcionamiento, además se reparan y se realizan mantenimientos a toda la estructura y maquinaria con la que cuenta la empresa.
- **Gestión de Recursos Humanos (GRH):** Es el proceso mediante el cual se maneja a todo el personal de la empresa, se realizan controles de asistencia, elaboración de roles de pago, organización de eventos. Cabe recalcar que en la actualidad no existen procesos de reclutamiento y contratación de personal, estas actividades se las realiza de una manera empírica sin procesos establecidos.

- **Gestión Financiera (GF):** es el proceso mediante el cual se realizan los presupuestos para todas las áreas de la empresa y se lleva la parte contable. De igual manera no existen procesos establecidos, se trabaja de una manera empírica realizando las actividades básicas sin ningún tipo de tecnología ni mejoras.

PROCESOS		SUBPROCESO	
Nombre	Código	Nombre	Código
Logística	L	Compras o Adquisiciones	L01
		Distribución de Requerimientos	L02
Formación de Cultivo	FC	Preparación de Plantas	FC01
		Preparación de Suelo	FC02
Manejo de Cultivo	MC	Estado Vegetativo	MC01
		Mantenimiento de Cultivo	MC02
		Corte y Transporte	MC03
Post-Cosecha	P	Recepción de Flores	P01
		Clasificación de Flores	P02
		Embonche de Flores	P03
		Corte y Enligado de Bonches	P04
		Empaque Bonches	P05

Tabla 4.1: Codificación de Procesos y Subprocesos

4.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Una vez que se tiene claro las actividades que se realizan en cada uno de los procesos, se toman los tiempos de cada una de las actividades y se las transforma en tiempos estándar, este es un procedimiento mediante el cual se toman algunos factores descritos en el **anexo 3**,

Como consta en el ejemplo del anexo No 3 se calcularon todos los tiempos estándar de todas las actividades de los subprocesos en análisis.

Calculados los tiempos estándar de cada uno de los procesos, se realizó el análisis de valor agregado de cada uno de estos (**anexo 4**), los cuales tienen los siguientes resultados analizados a continuación:

4.5.1 PROCESO LOGÍSTICO

4.5.1.1 Subproceso de Compras o Adquisiciones

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	0,00	0,00%
E	(2) Valor Agregado Empresa	3,00	5,11%
P	(3) Preparación	43,50	74,04%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	6,50	11,06%
C	(6) Control	5,50	9,36%
A	(7) Archivo	0,25	0,43%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	58,75	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	3	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	5,11%	

Tabla 4.2: Composición Actividades Compras y Adquisiciones

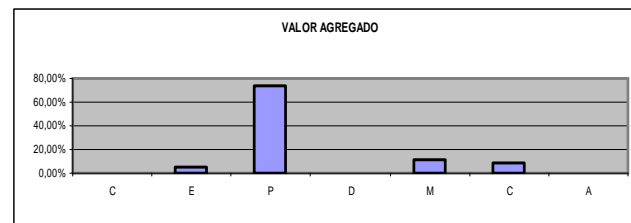


Fig. 4.2 Valor Agregado Compras o Adquisiciones.

Como se observa en la tabla 4.2, el índice de valor agregado de este subproceso es de 5.11% con respecto a las demás actividades. Las actividades de preparación representan un 74.04% y los movimientos o traslados representan el 11.06 %; estas no generan ningún valor agregado.

Las actividades de preparación se dan principalmente en la preparación de los documentos para realizar las compras y en el análisis de las proformas.

En lo que respecta a movimientos se dan principalmente en el traslado de los documentos de una área a la otra, la razón es que estas áreas se encuentran alejadas unas de otras en la empresa debido al tamaño que esta tiene.

4.5.1.2 Subproceso de Distribución de Requerimientos

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	0,00	0,00%
E	(2) Valor Agregado Empresa	0,50	1,79%
P	(3) Preparación	20,00	71,56%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	3,70	13,24%
C	(6) Control	3,50	12,52%
A	(7) Archivo)	0,25	0,89%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	27,95	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	0,5	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	1,79%	

Tabla 4.3: Composición Actividades Distribución de Requerimientos

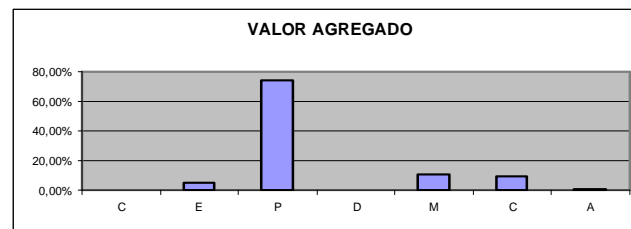


Fig. 4.3 Valor Agregado Distribución de Requerimientos

Como se observa en la tabla 4.3, el índice de valor agregado de este subproceso es de 1.79% con respecto a las demás actividades. Las actividades de preparación representan un 71.56%, los movimientos o traslados representan el 13.24 % y las actividades de control representan el 12.52%; estas no generan ningún valor agregado.

Las actividades de preparación se dan, al igual que en la compra, por la elaboración de los documentos necesarios para la entrega de los productos que están en bodega.

Las actividades de movimiento se generan principalmente por el traslado de los documentos a las diferentes áreas y por el movimiento de las mercaderías a cada uno de los lugares requeridos.

Las actividades de control se generan principalmente en las aprobaciones en cada una de las áreas y en la revisión que hace bodega de los materiales que salen.

4.5.2 PROCESO DE FORMACIÓN DE CULTIVO

4.5.2.1 Subproceso de Propagación de Plantas

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	5,00	4,69%
E	(2) Valor Agregado Empresa	3,40	3,19%
P	(3) Preparación	67,09	62,87%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	19,75	18,51%
C	(6) Control	11,48	10,76%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	106,72	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	8,4	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	7,87%	

Tabla 4.4: Composición Actividades Propagación de Plantas

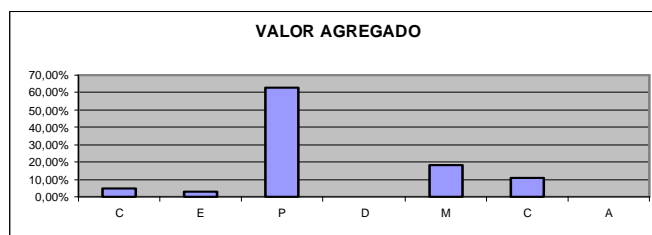


Fig. 4.4 Valor Agregado Propagación de Plantas

Como se observa en la tabla 4.4, el índice de valor agregado de este subproceso es de 7.87% con respecto a las demás actividades. Las actividades de preparación representan un 67.09%, los movimientos o traslados representan el 19.75 % y las actividades de control representan el 11.48%; estas no generan ningún valor agregado.

Las actividades de preparación se dan en las actividades relacionadas con la mezcla de tierra, la elaboración de los bancos de siembra y la siembra en si de las estacas en los bancos de siembra.

Las actividades de movimiento se generan principalmente por el traslado de las plantas que están listas para ser transplantadas a los invernaderos.

Las actividades de control se generan en el manejo de la propagadora, estos son controles permanentes que se realizan a las plantas para que no mueran y estén sanas.

4.5.2.2 Subproceso de Preparación de Suelo

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	0,00	0,00%
E	(2) Valor Agregado Empresa	2,95	14,37%
P	(3) Preparación	17,58	85,63%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	0,00	0,00%
C	(6) Control	0,00	0,00%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	20,53	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	2,95	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	14,37%	

Tabla 4.5: Composición Actividades Preparación de Suelo

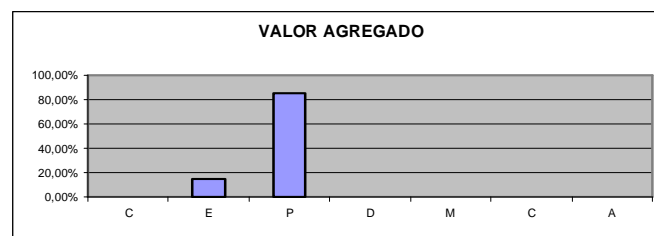


Fig. 4.5 Valor Agregado Preparación de Suelo

Como se observa en la tabla 4.5, el índice de valor agregado de este subproceso es de 14.37 con respecto a las demás actividades. Las actividades de preparación representan un 85.63%. que no genera ningún valor agregado.

Las actividades de preparación se dan porque en si el proceso es la preparación del suelo, se realizan actividades las cuales tienen el objetivo de preparar este para un desempeño óptimo de las plantas.

4.5.3 PROCESO DE MANEJO DE CULTIVO

4.5.3.1 Subproceso de Estado Vegetativo

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	0,00	0,00%
E	(2) Valor Agregado Empresa	85,81	62,11%
P	(3) Preparación	4,80	3,47%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	0,00	0,00%
C	(6) Control	47,55	34,42%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	138,16	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	85,81	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	62,11%	

Tabla 4.6: Composición Actividades Estado Vegetativo

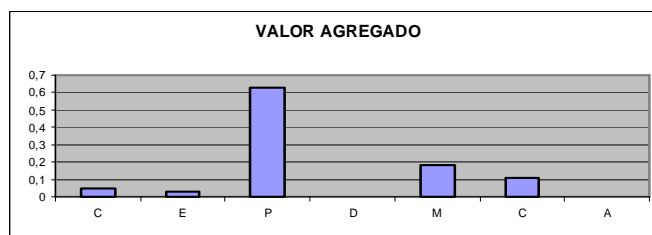


Fig. 4.6 Valor Agregado Estado Vegetativo

Como se observa en la tabla 4.6, el índice de valor agregado de este subproceso es de 62.11% con respecto a las demás actividades. Las actividades de control representan un 34.42%. que no generan ningún valor agregado.

Las actividades de control en este subproceso se dan por la constante revisión que debe existir en las plantas para mantenerlas sanas.

4.5.3.2 Subproceso de Mantenimiento de Cultivo

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		%
C	(1) Valor Agregado Cliente	52,67	29,67%
E	(2) Valor Agregado Empresa	0,00	0,00%
P	(3) Preparación	0,00	0,00%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	0,00	0,00%
C	(6) Control	124,87	70,33%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	177,54	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	52,67	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	29,67%	

Tabla 4.7: Composición Actividades Mantenimiento de Cultivo

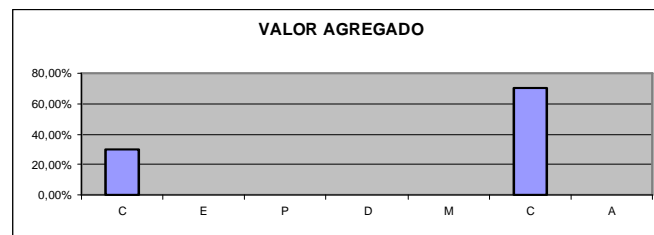


Fig. 4.7 Valor Agregado Mantenimiento de Cultivo

Como se observa en la tabla 4.7, el índice de valor agregado de este subproceso es de 29.67% con respecto a las demás actividades. Las actividades de control representan un 70.33%. que no generan ningún valor agregado.

Las actividades de control en este subproceso se dan principalmente por la importancia de mantener las plantas que se encuentran en producción lo mas saludables posibles, ya que de esto depende la producción que estas tengan.

4.5.3.3 Subproceso de Corte y Transporte de Flores

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		%
C	(1) Valor Agregado Cliente	2,00	2,70%
E	(2) Valor Agregado Empresa	10,26	13,86%
P	(3) Preparación	12,76	17,24%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	22,50	30,40%
C	(6) Control	26,50	35,80%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	74,02	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	12,26	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	16,56%	

Tabla 4.8: Composición Actividades Corte y Transporte de Flores

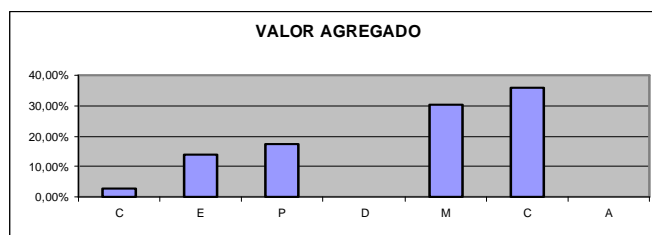


Fig. 4.8 Valor Agregado Corte y Transporte

Como se observa en la tabla 4.8, el índice de valor agregado de este subproceso es de 16.56% con respecto a las demás actividades. Las actividades de control representan un 35.80% y las de movimiento un 30.40%; que no generan ningún valor agregado.

Las actividades de control en este subproceso se dan, principalmente, en la revisión de las flores cosechadas y al momento de entregar las flores en post-cosecha.

Las actividades de movimiento se generan principalmente cuando se transportan las flores de los invernaderos a la post-cosecha, esto se debe a la lejanía existente entre los invernaderos y las salas de post-cosecha.

4.5.4 PROCESO DE POST-COSECHA

4.5.4.1 Subproceso de Recepción de Flores

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	0	0,00%
E	(2) Valor Agregado Empresa	23,58	17,01%
P	(3) Preparación	0	0,00%
D	(4) Demora	0	0,00%
M	(5) Movimiento	46,66	33,66%
C	(6) Control	68,38	49,33%
A	(7) Archivo	0	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	138,62	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	23,58	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	17,01%	

Tabla 4.9: Composición Actividades Recepción de Flores

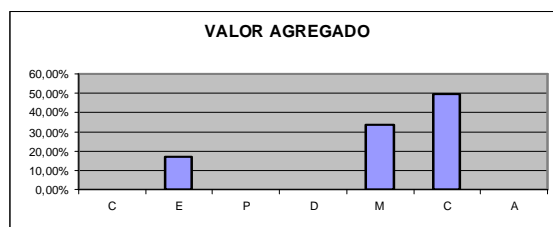


Fig. 4.9 Valor Agregado Recepción de Flores

Como se puede observar en la Tabla 4.9, el índice de valor agregado de este subproceso es de un 17.01 % con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de control representan un 49.33 % y las de movimiento un 33.66%, las mismas que no agregan valor al subproceso.

Las actividades de control se dan en la revisión de las flores que vienen de cultivo, la revisión de que las mallas estén correctamente armadas y que el punto de corte de estas sea el óptimo.

Las actividades de movimiento se generan al recibir las mallas en este proceso y al ingresar estas a la sala de post-cosecha.

4.5.4.2 Subproceso de Clasificación de Flores

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	19,27	32,27%
E	(2) Valor Agregado Empresa	13,70	22,94%
P	(3) Preparación	21,05	35,25%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	5,69	9,53%
C	(6) Control	0,00	0,00%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	59,71	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	32,97	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	55,22%	

Tabla 4.10: Composición Actividades Clasificación de Flores

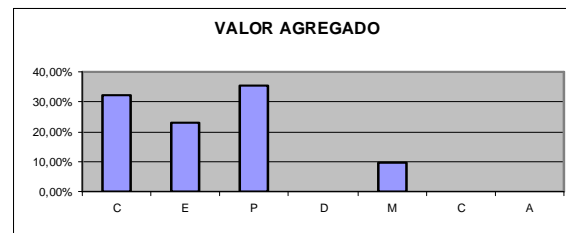


Fig. 4.10 Valor Agregado Clasificación de Flores

Como se puede observar en la Tabla 4.10, el índice de valor agregado de este subproceso es de un 55.22 % con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de preparación representan un 35.25 % y las de movimiento un 9.53%, las mismas que no agregan valor al subproceso.

Las actividades de preparación se dan al recibir las mallas y en el abrirlas para empezar con la clasificación.

Las actividades de movimiento se generan el momento en que se llevan las flores a la mesa de clasificación.

4.5.4.3 Subproceso de Embonche de Flores

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	25,44	11,65%
E	(2) Valor Agregado Empresa	93,36	42,75%
P	(3) Preparación	68,98	31,59%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	14,07	6,44%
C	(6) Control	16,54	7,57%
A	(7) Archivo)	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	218,39	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	118,8	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	54,40%	

Tabla 4.11: Composición Actividades Embonche de Flores

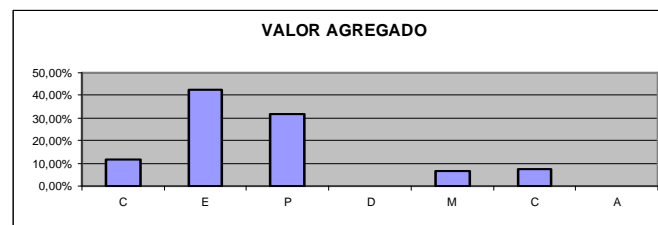


Fig. 4.11 Valor Agregado Embonche de Flores

Como se puede observar en la Tabla 4.11, el índice de valor agregado de este subproceso es de un 54.40 % con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de preparación representan un 31.59 % y las de movimiento un 6.44%, las mismas que no agregan valor al subproceso.

Las actividades de preparación se dan en el momento que se empieza con el armado del bonche, y todas las actividades que esto implica.

Las actividades de movimiento se generan el momento en que se termina de armar el bonche y se los traslada a la cortadora.

4.5.4.4 Subproceso de Corte y Enligado de Bonches

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	16.800,00	99,52%
E	(2) Valor Agregado Empresa	34,89	0,21%
P	(3) Preparación	38,54	0,23%
D	(4) Demora	0,00	0,00%
M	(5) Movimiento	7,70	0,05%
C	(6) Control	0,00	0,00%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	16881,13	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	16834,89	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	99,73%	

Tabla 4.12: Composición Actividades Corte y Enligado de Bonches

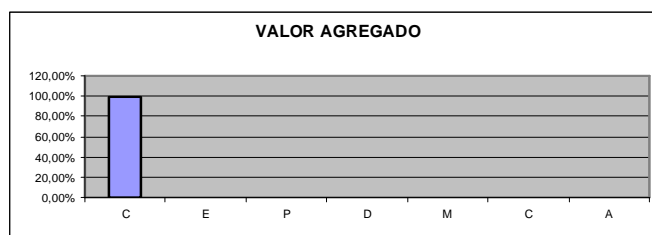


Fig. 4.12 Valor Agregado Corte y enligado de Bonches

Como se puede observar en la Tabla 4.12, el índice de valor agregado de este subproceso es de un 99.73 % con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de preparación representan un 0.23 % la misma que no agrega valor al subproceso.

Las actividades de preparación se dan principalmente en el etiquetado y en recibimiento de los bonches armados.

4.5.4.5 Subproceso de Empaque de Bonches

No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	%
C	(1) Valor Agregado Cliente	29,59	2,42%
E	(2) Valor Agregado Empresa	23,72	1,94%
P	(3) Preparación	12,26	1,00%
D	(4) Demora	1.147,24	94,01%
M	(5) Movimiento	7,56	0,62%
C	(6) Control	0,00	0,00%
A	(7) Archivo	0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	1220,37	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)	53,31	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)	4,37%	

Tabla 4.13: Composición Actividades Empaque de Bonches

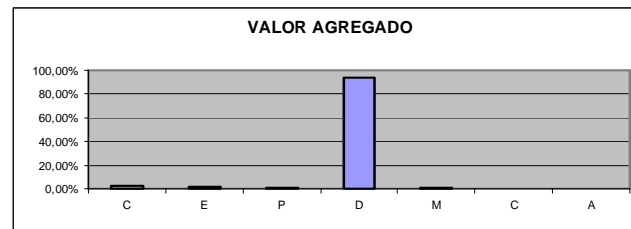


Fig. 4.13 Valor Agregado Empaque de Bonches

Como se puede observar en la Tabla 4.13, el índice de valor agregado de este subproceso es de un 4.37 % con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de demora representan un 94.01 % la misma que no agrega valor al subproceso.

Las actividades de demora se dan principalmente en la espera de que los bonches tengan una hidratación adecuada.

4.6 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO PARA GOLDEN LAND CIA. LTDA.

El manual de procesos para la Empresa Golden Land tiene un formato, el cual, facilita el entendimiento de los procesos que se realizan en esta empresa, este manual consta con la siguiente estructura desarrollada en el **anexo 2**:

4.6.1 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

4.6.1.1 Listado de Procesos

El manual empieza enumerando en una forma secuencial los procesos desarrollados, el nombre de cada uno de ellos con sus respectivos códigos con los cuales se conocerán dichos procesos.

4.6.2 Listado de Formatos

Es el listado de formatos, se enumeran los formatos que se utilizan en cada uno de los procesos con sus respectivos códigos y el código del proceso al que pertenecen.

4.6.3 Formato de Manual de Procesos

Se tiene una explicación de cómo está desarrollado el manual, es la explicación teórica de cómo está estructurado, este sigue una secuencia en todos los procesos, que facilita su entendimiento y su aplicación.

4.6.4 Desarrollo del Manual de procesos

Es el desarrollo del manual en sí, constan los doce procesos desarrollados, con su respectiva descripción del objetivo, alcance, definiciones, referencias, responsabilidades, descripciones de documentos y registros de cada uno de estos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El proyecto cumplió con su fase de analizar y entender la situación actual de la empresa, evidenciando las falencias de su funcionamiento y entendiendo como funciona en la actualidad en tres áreas principales.
- El área administrativa es relativamente pequeña y se la maneja de una manera empírica cumpliendo las actividades básicas y sin aplicación de ningún tipo de tecnología.
- El área de cultivo es la más amplia e importante de la empresa, se la maneja de una manera cuidadosa y eficiente pero presenta falencias que se las puede mejorar.
- El área de post-cosecha tiene un buen funcionamiento que depende específicamente de la cantidad de flores cosechadas en cultivo, en la actualidad no tiene mayores dificultades para su funcionamiento.
- El proyecto cumplió con determinar la Cadena de Valor que se puede aplicar a la empresa, se diseñó esta cadena de valor con la colaboración del personal de la empresa e identificando la secuencia e interrelaciones de los procesos.
- Se identificaron los procesos de tal manera que se sabe cuál es la secuencia de éstos y qué actividades tiene cada uno, se determinaron dos procesos de logística, dos de formación de cultivo, tres de mantenimiento de cultivo y cinco de post-cosecha.

- Se estandarizaron y se documentaron los procesos identificados y se realizó el análisis de valor de cada uno de ellos, identificando las actividades que generan valor agregado a la empresa y a los clientes externos.
- Los indicadores de propuestos permiten evaluar el desempeño de las actividades críticas y de los procesos en general.
- Se logró elaborar y documentar el Manual de Procesos de la Empresa Golden Land Cia. Ltda. El cual queda a criterio de la gerencia su implementación.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que en la parte administrativa, específicamente en la parte contable no solamente se limite a realizar las actividades básicas, sino que se maneje una gestión financiera y se implante programas tecnológicos que faciliten su manejo y control, que no se lo haga de una manera empírica sin aplicación de tecnología.
- Es recomendable se genere un área de recursos humanos con personal capacitado, que se preocupe por la capacitación, bienestar, estímulos, incentivos, distracción del personal y que se cree un proceso de reclutamiento para la organización.
- Se recomienda que la alta gerencia implante el sistema de gestión por procesos, el cual generará un mejor desempeño de las actividades que se realizan en cada proceso y se obtendrá un mayor control general de la empresa.
- Se recomienda que una vez implantado el sistema de gestión por procesos se realice una propuesta de mejoramiento de los mismos ya que existen actividades que se las puede mejorar, eliminar o cambiar para un mejor desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ENDARA, Gustavo. Cátedra de Gestión de la calidad, 1998, págs. 12 – 14.
- GALLOWAY, Dianne. Mejora Continua de los Procesos, 1998, págs. 142 – 144.
- GAVIRIA. Seminario de Indicadores de Gestión, 2002, págs. 18, 19, 20.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1993, págs. 9, 16, 88.
- HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMAN. Comportamiento Organizacional, 1987, págs. 502,576.
- MARIÑO. Gerencia de Procesos, Editorial 3R, 1997, pág. 34.
- MEJÍA, Braulio. Gerencia de Procesos para la Organización, 1997, pág. 55
- PFEIFER, Tilo. Cátedra de Metodología y Gestión de Calidad, 2000, págs. 1– 21.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, 2001, págs. 25 -35
- ROBBINS – STEPHEN. Comportamiento Organizacional, 1987, pág. 5.
- ZARATIEGUI. La Gestión por Procesos su Papel e Importancia en la Empresa, 2002, págs. 33, 34, 35

ANEXO 1:

**DOCUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO
DE INFORMACIÓN UTILIZADOS**

ANEXO 2:

**MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA
GOLDEN LAND CIA. LTDA.**


	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	LISTADO DE PROCESOS	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁGINA: 1/1
		CÓDIGO

NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Proceso de Compras o Adquisiciones	L - 01
Proceso de Distribución de Requerimientos	L - 02
Proceso de Preparación de Plantas	FC - 01
Proceso de Preparación del Suelo	FC - 02
Proceso de Estado Vegetativo	MC - 01
Proceso de Mantenimiento de Cultivo	MC - 02
Proceso de Corte y Transporte de Flores	MC - 03
Proceso de Recepción de Flores	P - 01
Proceso de Clasificación de Flores	P - 02
Proceso de Embonche de Flores	P - 03
Proceso de Corte y Enligado de Bonches	P - 04
Proceso de Empaque de Bonches	P - 05

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	LISTADO DE FORMATOS	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁGINA: 1/1
		CÓDIGO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	Código Documento	Proceso de Referencia
Nota de Requerimiento de Área	FL - 01/01	L - 01
Nota de Compra de Mercaderías	FL - 01/02	L - 01
Nota de Ingreso de Mercaderías a Bodega	FL - 01/03	L - 01
Nota de Pedido	FL - 02/01	L - 02
Nota de Egreso de Bodega	FL - 02/02	L - 02
Registro de Aplicación de Fertilizantes	FMC - 01/01	MC - 01
Registro de Enfermedades en Plantas	FMC - 01/02	MC - 01
Registro de Enfermedades en Plantas	FMC - 02/01	MC - 02
Registro de Flores Cosechadas	FMC - 03/01	MC - 03
Registro de Mallas Enviadas a Post-Cosecha	FMC - 03/02	MC - 03
Registro de recepción Diario	FP - 01/01	P - 01
Registro Diario de Clasificación	FP - 02/01	P - 02
Registro de Embonche Diario	FP - 03/01	P - 03

**FORMATO PARA EL MANUAL
DE PROCESOS
DE LA EMPRESA
GOLDEN LAND CIA. LTDA.**

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.		REVISIÓN:
	NOMBRE DEL PROCESO		APROBACIÓN:
			VERSIÓN No.00
			PÁG.: 2/4
		CÓDIGO	

1. OBJETO

2. ALCANCE

3. DEFINICIONES

4. REFERENCIAS

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

6. DESCRIPCIÓN


6.0 Encabezado


El modelo de encabezado definido para el Manual de Procesos incluye los campos que se muestran en la siguiente figura.

A	B	D
		E
A	C	F
		G
		H


A Logotipo:


Logotipo de la empresa, para este caso se utiliza el logo de la empresa Golden Land Cia. Ltda.

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	NOMBRE DEL PROCESO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/4
		CÓDIGO
<p>B Información General:</p> <p>Nombre de la Empresa, escrito con letra arial 14</p>		
<p>C Nombre del Proceso:</p> <p>Contendrá el nombre del proceso que se está desarrollando, en el caso de documentos anexos tendrá el nombre del documento escrito con letra arial 12</p>		
<p>D. Revisión:</p> <p>Indica la fecha en que se realizó la revisión del proceso, escrito con letra arial 8 y con el formato de fecha siguiente: aa/mm/dd.</p>		
<p>E. Aprobación:</p> <p>Indica la fecha en que se realizó la revisión del proceso, escrito con letra arial 8 y con el formato de fecha siguiente: aa/mm/dd.</p>		
<p>F. Información General:</p> <p>Indica la versión con un código numérico de dos dígitos, escrito con letra arial 8</p>		
<p>G. Página:</p> <p>Indica el número de pagina además de la cantidad total de páginas del proceso, escrito con letra arial 8</p>		
<p>H. Código:</p> <p>Constituye la identificación única del Proceso. La primera o dos primeras letras constituyen a las iniciales del proceso general al cual pertenecen más un número de dos dígitos que indica la secuencia que este tiene, escrito en letra</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	NOMBRE DEL PROCESO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 4/4
		CÓDIGO
<p>6.1 OBJETO</p> <p>Permite al lector conocer el fin que se quiere lograr con la gestión del proceso</p> <p>6.2 ALCANCE</p> <p>El alcance permite al lector ubicarse en cuanto a la extensión y los límites de la aplicación del proceso</p> <p>6.3 DEFINICIONES</p> <p>Permite conocer las palabras que se utilizan en el proceso que no son comunes para los lectores. Identifica y explica el significado de las abreviaturas y siglas utilizadas en el documento.</p> <p>6.4 REFERENCIAS</p> <p>Permite conocer que norma se está utilizando o que documento se emplea</p> <p>6.5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Indica los responsables o responsable de cada uno de los procesos. El designado se encargará de asegurar que el Proceso esté implantado, mantenido y de informar sobre este a su jefe inmediato y a la alta gerencia.</p> <p>6.6 DESCRIPCIÓN</p> <p>Este campo enumera todos los documentos del proceso, con los cuales se explica de una forma clara cada uno de los procesos.</p> <p>6.7 REGISTROS</p> <p>En este campo se enumeran los documentos o formatos que se utilizan en cada uno de los procesos.</p>		

**DESARROLLO DEL MANUAL
DE PROCESOS
DE LA EMPRESA
GOLDEN LAND CIA. LTDA.**

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE COMPRA O ADQUISICIONES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO L - 01
<p>1. OBJETO</p> <p>Adquirir a tiempo todos los materiales, suministros, herramientas, materias primas y todo lo necesario para un correcto funcionamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>El alcance del proceso es desde la recepción de los requerimientos de cada una de las áreas, hasta la entrega de la factura original de las compras realizadas a la contabilidad de la empresa</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Requerimiento: es el documento en donde cada una de las áreas realiza un listado con cantidades y fecha en la que se necesitan los productos, esta debe estar con la firma de aprobación por parte del jefe de area que solicita</p> <p>Cotización: es el documento (os) que envían los proveedores calificados luego de una conversación mantenida con adquisiciones en el cual se detallan los productos, los precios, las condiciones de pago y las fecha de entrega</p> <p>Revisión de Mercadería: Es la entrega de la mercadería por parte del proveedor seleccionado en la bodega de la empresa, la cual es revisada por el bodeguero que estén los productos solicitados, las cantidades requeridas, los precios acordados y la fecha de entrega sea la acordada en el documento:</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE COMPRA O ADQUISICIONES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO L - 01

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Compras o Adquisiciones.


6. DESCRIPCIÓN

- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso

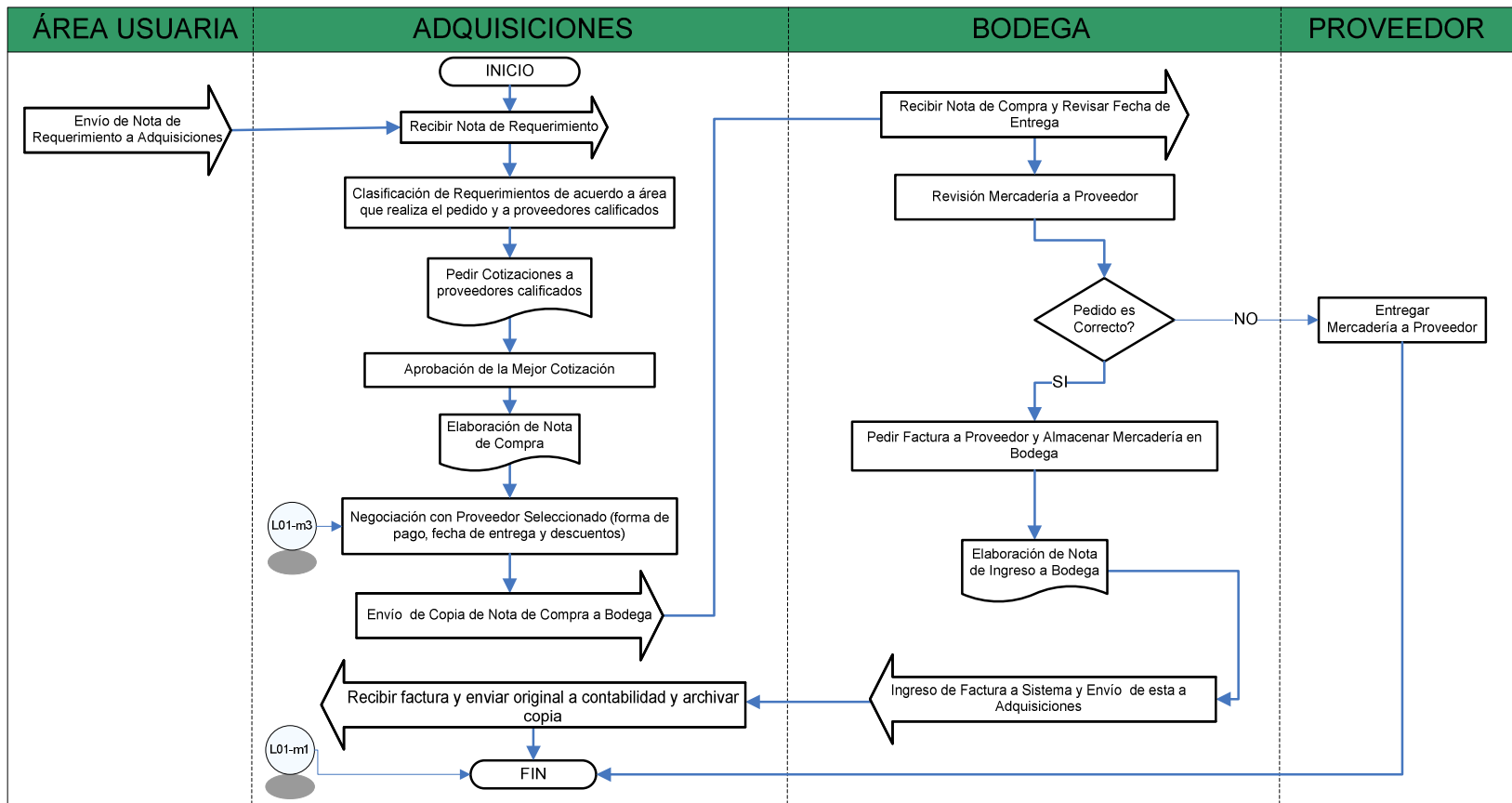
7. REGISTROS


- FL - 01/01 Nota de requerimiento para compra
- FL - 01/02 Nota de compra de mercaderías
- FL - 01/03 Nota de ingreso de mercaderías a bodega

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: LOGISTICA SUBPROCESO: COMPRAS O ADQUISICIONES		CÓDIGO: L CÓDIGO: L - 01		
PROVEEDOR		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
NOBOA LOZANO SHISELA CATALINA		Cargas de Toners	Es el subproceso mediante el cual se adquieren los productos necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa	Cargas de Toners	GA: Gestión Administrativa	
NOBOA LOZANO SHISELA CATALINA		Sellos		Sellos		
MORALES VOZMEDIANO WILSON HERNÁN		Facturas		Facturas		
PILLAJO CHAUCA MARIA MARGOTH		Ropa de Trabajo		Ropa de Trabajo		
PROVESUM & CIA		Papelería		Papelería		
W.A.ETIQUETAS INTERNACIONALES		Etiquetas Térmicas		Etiquetas térmicas		
GUAÑA AGUIRRE OSCAR RENE		Computadores		Computadores		
SÁNCHEZ ARGUELLO MANUEL VLADIMIR		Copiadoras		Copiadoras		
BIDÓN AGUIRRE GERMAN EZEQUIEL		Maquinaria y Repuestos		Maquinaria y Repuestos		GIM: Gestión de Infraestructura y Mantenimiento
SUMIPLAST		Plástico		Plástico		
SALAZAR ALBUJA VÍCTOR EDMUNDO		Materiales Construcción		Materiales Construcción		
CIA COMERCIO Y SERVICIOS S.A.		Combustible		Combustible	L02: Distribución de Requerimientos	
FERRISARIATO		Herramientas		Herramientas		
CHIMARRO PACHECO LUIS ENRIQUE		Yemas		Yemas		
ORELLANA CARRIÓN MANUEL DE JESÚS		Patrones		Patrones		
BIORESEARCH CIA. LTDA.		Abonos		Abonos		
GLOBAL ORGANICS		Cascajo		Cascajo		
GLOBAL ORGANICS		Tierra Negra		Tierra Negra		
SUMIPLAST		Fundas Plásticas		Fundas Plásticas		
AGRIPAC S.A.		Químicos		Químicos		
MAPESGA CIA. LTDA.		Gallinaza		Gallinaza		
MAPESGA CIA. LTDA.		Cascarilla de Arroz		Cascarilla de arroz		
FERMAGRI S.A.		Fertilizantes		Fertilizantes		
FERMAGRI S.A.		Insecticidas	Insecticidas			
FERMAGRI S.A.		Fungicidas	Fungicidas			

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: LOGISTICA		CÓDIGO: L		
PROVEEDOR		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
SUMIPLAST		Mallas	Es el subproceso mediante el cual se adquieren los productos necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa	Mallas	L02: Distribución de	
AGRIPAC S.A.		Acido Cítrico		Acido cítrico	Requerimientos	
AGRIPAC S.A.		Exportac		Exportac	L02: Distribución de	
AGRIPAC S.A.		Acido Cítrico		Acido Cítrico	Requerimientos	
AGRIPAC S.A.		Surfact		Surfact		
AGRIPAC S.A.		HTTP-LF		HTTP-LF		
AGRIPAC S.A.		Melaza		Melaza		
AGRIPAC S.A.		Cloro		Cloro		
SUMIPLAST		Recipientes de flores		Recipientes de flores		
CARTORAMA C.A.		Cartones de Bonches		Cartones de Bonches		
CARTORAMA C.A.		Papel Periódico		Papel Periódico		
PROVESUM & CIA		Grapas		Grapas	L02: Distribución de	
W.A.ETIQUETAS INTERNACIONALES		Etiquetas		Etiquetas	Requerimientos	
SUMIPLAST		Ligas		Ligas		
AGRIPAC S.A.		HTP1		HTP1		
SUMIPLAST		Tinas de Hidratación		Tinas de Hidratación		
PROVESUM & CIA		Cinta de Embalaje		Cinta de Embalaje		
CARTORAMA C.A.		Cajas de Empaque		Cajas de Empaque		

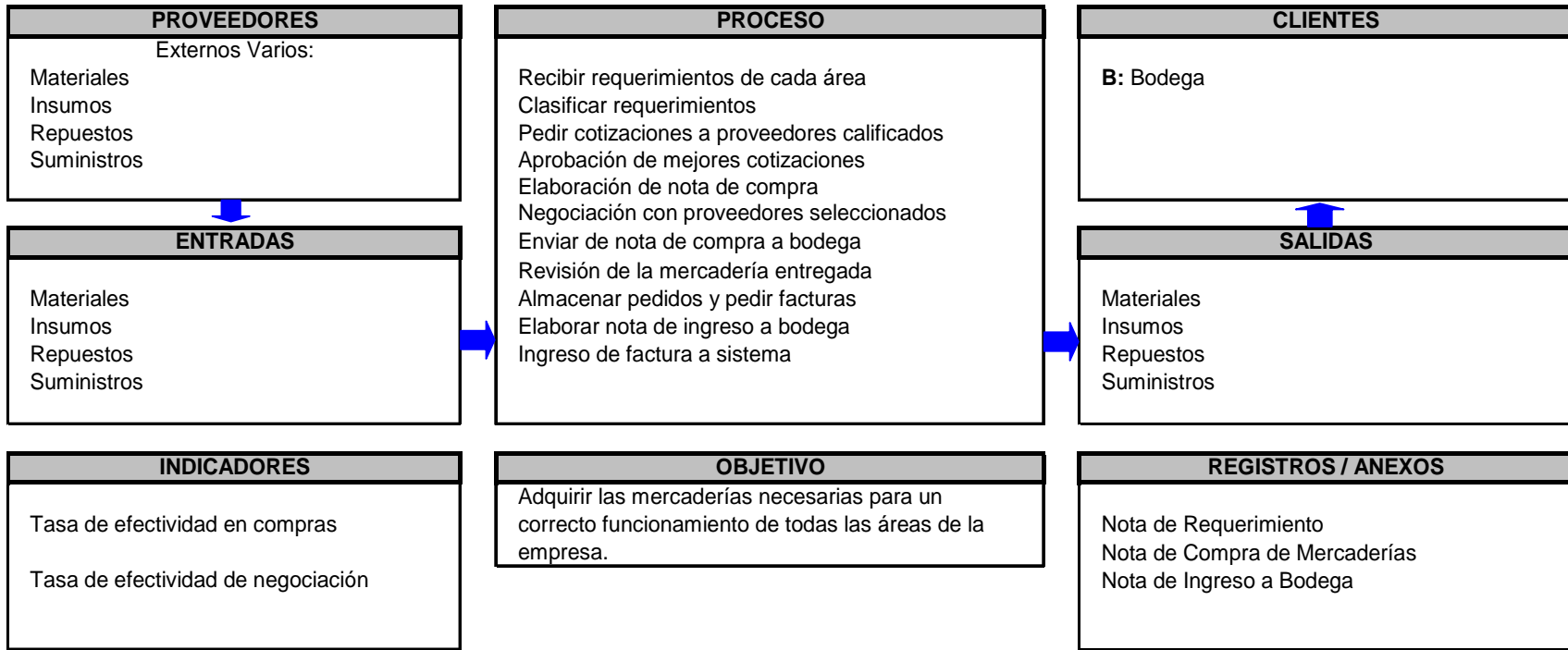
 GOLDEN LAND CIA LTDA.	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS: PRINCIPALES: - Materias Primas - Materiales SECUNDARIOS: - Suministros - Herramientas
	PROCESO: Logística (L) SUBPROCESO: Compras (L01)	
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Recibir Nota de Requerimientos ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Entrega de Factura a Contabilidad y Archivo de una Copia DUEÑO DEL PROCESO: Adquisiciones	




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	LOGÍSTICA	CÓDIGO: L
		SUBPROCESO:	COMPRAS O ADQUISICIONES	CÓDIGO: L - 01
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir requerimientos de cada área: Cada área envía una nota de requerimientos de acuerdo a las necesidades que cada una de estas tenga	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
2	Clasificación de requerimientos: Se clasifican las requerimientos de cada área de acuerdo a los pedidos y a los proveedores calificados	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
3	Pedido de cotizaciones: Se piden cotizaciones a los proveedores calificados o se buscan proveedores nuevos	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
4	Aprobación de cotización: Se escoge la mejor cotización recibida, analizando costos, tiempos de entrega, calidad, etc.	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
5	Elaboración de nota de compra: Se realiza la nota de compra tomando en cuenta la cotización (es) seleccionada (as) y se elabora este documento	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
6	Negociación con proveedores seleccionados: Se negocia con los proveedores precios, tiempos de entrega y todas las condiciones de la compra	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
7	Envío de nota de compra a bodega: Se envía el documento de soporte con la información del proveedor, detalles de la compra a bodega para que reciban el pedido.	Compras y Adquisiciones	Jefe de Adquisiciones	
8	Recibir nota de compra y revisar fecha de entrega: Se anota la fecha en la cual será entregada la mercadería	Bodega	Bodeguero	
9	Revisión de mercadería: Una vez que los proveedores van a entregar la mercadería, se la revisa que este de acuerdo a la nota de compra y en la fecha acordada.	Bodega	Bodeguero	
10	Pedir factura y almacenar mercadería: Una vez revisada la mercadería, se pide la factura y se procede a almacenar las mercadería compradas.	Bodega	Bodeguero	
11	Elaboración de nota de ingreso: Se elabora la nota de todos los materiales que han ingresado a la bodega, con fecha, unidades y detalles de factura.	Bodega	Bodeguero	
12	Ingreso de factura al sistema y envío a adquisiciones: Se ingresa la factura al sistema y se envía a adquisiciones	Bodega	Bodeguero	
13	Recibir factura: Se recibe la factura en adquisiciones, se entrega la original a contabilidad y se archiva una copia	Bodega	Bodeguero	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Compras o Adquisiciones	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: Compras o Adquisiciones	L - 01	FECHA: aa/mm/dd
ALCANCE DEL PROCESO: Desde el recibir requerimientos de cada área hasta la entrega de la factura a contabilidad		


RECURSOS	
FISICOS: Inventarios	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS:	RRHH: Personal



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN												
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:			LOGISTICA			CODIGO:	L	
				SUBPROCESO:			COMPRAS O ADQUISICIONES			CODIGO:	L - 01	
				Preparado por:			Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:								
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITE DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE	
							L.I.	META	L.S.			
L01-m1	Efectividad de compra	Tasa de efectividad en compras	Mide la cantidad de compras solicitadas por cada área vs la cantidad entregada a bodega	$\frac{Cantidades.Entregadas}{Cantidades.Solicitadas} * 100$	%	semanal	80,00%	90,00%	100,00%	Carta de Control	Jazmin Erazo	
L01-m3	Efectividad de negociación	Tasa de efectividad de negociación	Mide la Capacidad de negociación con los proveedores	$\frac{Costos .Re ales}{Costos .Pr e sup uestados} * 100$	%	Mensual	88,00%	90,00%	98,00%	Carta de Control y Diagramas de Barras	Jazmin Erazo	

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE REQUERIMIENTOS	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO L - 02
<p>1. OBJETO</p> <p>Satisfacer los requerimientos que se generan en cada una de las áreas, asegurando de que éstos lleguen a tiempo a cada área y permita un correcto funcionamiento general de la empresa.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Desde la generación de la nota de requerimiento de cada una de las áreas, hasta la entrega de esta a la bodega con la firma del jefe de área</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Nota de Pedido: Es el formato mediante el cual se realiza el pedido de acuerdo a las necesidades que tenga cada una de las áreas, esta se la hace a bodega.</p> <p>Inventario: Es la cantidad de productos existentes en bodega, se revisa si el pedido realizado por cada área existe en bodega.</p> <p>Nota de egreso de Bodega: Es el documento en donde se describen todos los materiales que salen de la bodega, las cantidades y en que área son requeridas.</p> <p>Distribución de pedidos: Es la transportación de los pedidos a la area en la cual se produce la necesidad de los mismos.</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE REQUERIMIENTOS	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO L - 02

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Distribución de Requerimientos.


6. DESCRIPCIÓN

- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso

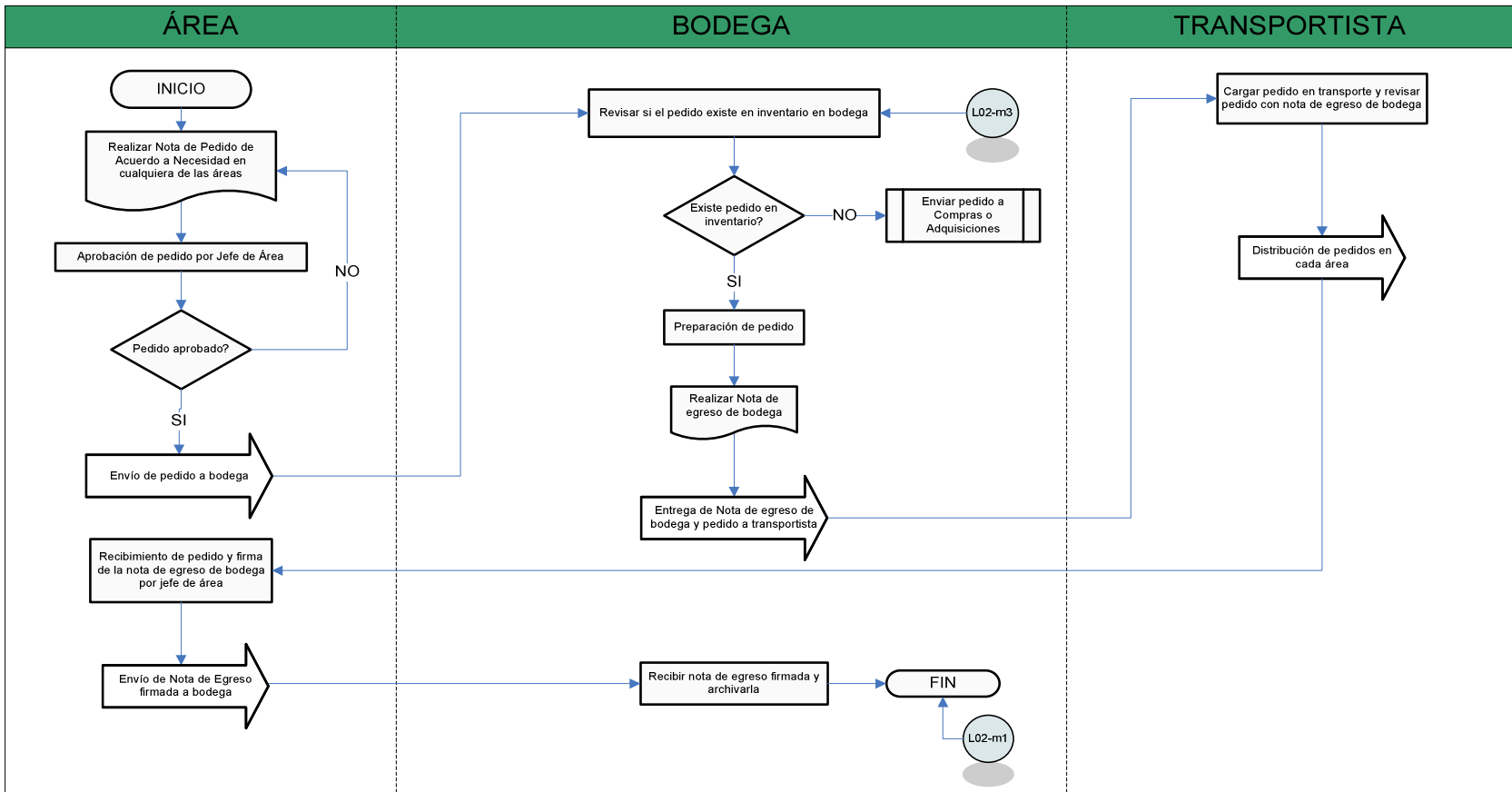
7. REGISTROS


- FL - 02/01 Nota de pedido
- FL - 02/02 Nota de egreso de bodega

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		MACROPROCESO: LOGISTICA		CÓDIGO: L		
PROVEEDOR		PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE REQUERIMIENTOS		CÓDIGO: L - 02		
		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	L02: Distribución de Requerimientos	Yemas Patrones Abonos Cascajo Tierra Negra Fundas Plásticas Químicos	Proceso mediante el cual se distribuyen todos los requerimientos necesarios para cada área o subproceso.	Yemas Patrones Abonos Cascajo Tierra Negra Fundas Plásticas Químicos	FC01: Propagación de Plantas	
	L02: Distribución de Requerimientos	Gallinaza Cascarilla de Arroz		Gallinaza Cascarilla de Arroz	FC02: Preparación del Suelo	
	L02: Distribución de Requerimientos	Fertilizantes Insecticidas Fungicidas		Fertilizantes Insecticidas Fungicidas	MC01: Estado Vegetativo	
	L02: Distribución de Requerimientos	Fertilizantes Insecticidas Fungicidas		Fertilizantes Insecticidas Fungicidas	MC02: Mantenimiento de Cultivo	
	L02: Distribución de Requerimientos	Mallas Plásticas		Mallas Plásticas	MC01: Cosecha y Transporte	
	L02: Distribución de Requerimientos	Exportac Acido Cítrico Surfact HTTP-LF Melaza Cloro Recipientes de flores		Exportac Acido Cítrico Surfact HTTP-LF Melaza Cloro Recipientes de flores	P01: Recepción de Flores	

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		MACROPROCESO: LOGISTICA		CÓDIGO: L		
PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE REQUERIMIENTOS		CÓDIGO: L02				
PROVEEDOR		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	L02: Distribución de Requerimientos	Cartones de Bonches Papel Periódico Grapas	Proceso mediante el cual se distribuyen todos los requerimientos necesarios para cada área o subproceso.	Cartones de Bonches Papel Periódico Grapas	P03: Embonche de Flores	
	L02: Distribución de Requerimientos	Etiquetas Ligas HTP1 Tinas de Hidratación		Etiquetas Ligas HTP1 Tinas de Hidratación	P04: Corte y Enligado de Bonches	
	L02: Distribución de Requerimientos	Pliegos de Papel Cajas de Empaque Cinta Embalaje Etiquetas		Pliegos de Papel Cajas de Empaque Cinta Embalaje Etiquetas	P05: Empaque de Bonches	

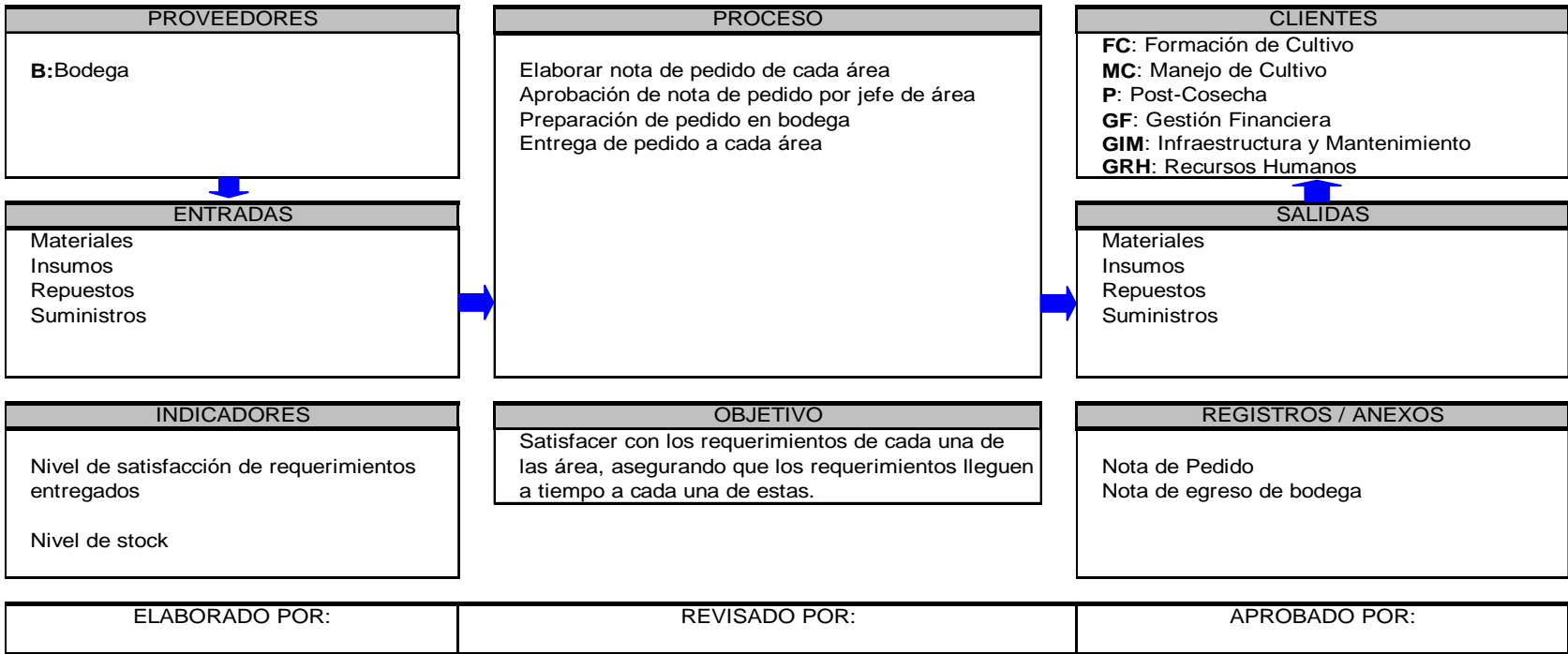
	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS: PRINCIPALES: - Materias Primas - Materiales SECUNDARIOS: - Suministros - Herramientas
	PROCESO: Logística (L) SUBPROCESO: Distribución de Requerimientos (L02)	
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Elaboración de Nota de Pedido en cualquier área ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Archivo de Nota de Egreso de Bodega DUEÑO DEL PROCESO: Bodega	





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	LOGÍSTICA	CODIGO: L
		SUBPROCESO:	DISTRIBUCIÓN DE REQUERIMIENTO	CÓDIGO: L - 02
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Realizar nota de pedido: Dentro de cada área se realiza una nota de pedido de acuerdo a las necesidades que cada una de estas tenga.	Áreas de la Empresa	Personal de cada Área	
2	Aprobación de nota de pedido: Luego de una revisión esta nota es aprobada o rechazada	Áreas de la Empresa	Gerente o Jefe de Área	
3	Envío de pedido a bodega: Se envía el pedido a bodega	Áreas de la Empresa	Gerente o Jefe de Área	
4	Revisar si el pedido existe en inventario de bodega: Se revisa el pedido, si existe lo pedido en bodega	Bodega	Bodeguero	
5	Preparación de pedido: se prepara los pedidos por áreas de acuerdo a las necesidades.	Bodega	Bodeguero	
6	Nota de egreso de bodega: Se realiza la nota de egreso de bodega en donde se detallan las mercaderías que salen y hacia que área.	Bodega	Bodeguero	
7	Entrega de mercadería: Se entrega la nota de egreso y mercadería a transportista.	Bodega	Bodeguero	
8	Carga y revisión de mercadería: Se sube la mercadería al transporte revisando con la nota de egreso de bodega.	Transporte	Transportista	
9	Distribución de pedidos: Se transporta la mercadería a cada una de las áreas.	Áreas de la Empresa	Transportista	
10	Recibimiento de pedidos: Se reciben los pedidos y la nota de egreso de bodega.	Áreas de la Empresa	Jefe de área	
11	Envío de nota de egreso firmada: Se envía la nota de egreso de bodega firmada	Área de la Empresa	Jefe de Área	
12	Recibir nota de egreso: Se recibe la nota de egreso de bodega, se verifica que este firmada por el jefe de área y se la archiva.	Bodega	Bodeguero	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:	Distribución de Requerimientos	CODIFICACIÓN:
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Bodega	L - 02
ALCANCE DEL PROCESO:	Desde el pedido en cada área hasta recibir nota de egreso de bodega firmada por jefe de área	

RECURSOS	
FISICOS: Inventarios, Vehículo	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS:	RRHH: Personal



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN												
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:			LOGISTICA			CODIGO:	L	
				SUBPROCESO:			DISTRIBUCION DE REQUERIMIENTO			CODIGO:	L - 02	
				Preparado por:			Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:								
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE	
							L.I.	META	L.S.			
L02-m1	Porcentaje de Entrega de Requerimientos	Nivel de Satisfacción de requerimientos entregados	Mide el grado de satisfacción en calidad requerimientos pedidos.	$\left[\frac{\text{Pedido .Entregado}}{\text{Pedido .Solicitado}} \right] * 100$	%	diaria	97,00%	98,00%	99,00%	carta de Control	Jazmin Erazo	
L02-m3	Porcentaje de productos faltantes en bodega	Nivel de Stock	Mide la cantidad de requerimientos solicitados vs la cantidad de requerimientos existentes en	$\left[\frac{\text{Cantidad.Entregada}}{\text{Cantidad.Solicitada}} - 1 \right] * 100$	%	diaria	-1,00%	-2,00%	-3,00%	Carta de Control	Jazmin Erazo	

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE PREPARACIÓN DE PLANTAS	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO FC - 01
<p>1. OBJETO</p> <p>Crear las nuevas plantas que formarán un nuevo invernadero, que serán reemplazadas por haber cumplido su ciclo de vida o desechadas por mala calidad o variedad.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso va desde la selección del material vegetal a sembrarse hasta el transportar las nuevas plantas a los invernaderos donde serán sembradas, listas para ser transplantadas.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Agronomía.- Ciencia de la Agricultura, agrónomo es la persona que profesa la agronomía.</p> <p>Bancos de Siembra.- Llenar las fundas con la preparación llamada sustrato en pequeñas fundas</p> <p>Cascajo.- Son fragmentos de piedra y otros materiales</p> <p>Cascarilla de arroz.- Es la corteza más delgada y quebradiza que la cáscara de arroz.</p> <p>Estacas.- Son pequeños tallos que sirven como guía para la formación de las nuevas plantas.</p> <p>Injertación.- Es el introducir la semilla o patrón en la estaca de manera que esta se desarrolle y forme parte de la estaca, es hacer un todo.</p> <p>Patrones.- Cumple la función de semilla, es la parte que dará vida a la nueva planta</p> <p>Propagadora.- Es una área específica de una plantación en donde se cumple con todos los procesos de formación de nuevas plantas.</p> <p>Selección.- Es seleccionar lo mejor, seleccionar las mejores semillas y patrones para formar las nuevas plantas.</p> <p>Sustrato.- Es la mezcla proporcional de la cascarilla de arroz con el cascajo, a esta mezcla se la llama sustrato</p> <p>Yemas.- Brotes o renuevos en forma de botón escamoso, que aparecen en el tallo de la planta cuando las hojas todavía se hallan envueltas unas sobre otras.</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE PREPARACIÓN DE PLANTAS	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO FC - 01

4. REFERENCIAS

- Métodos de Injertación
- Conocimientos de agronomía

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Preparación de Plantas.

6. DESCRIPCIÓN

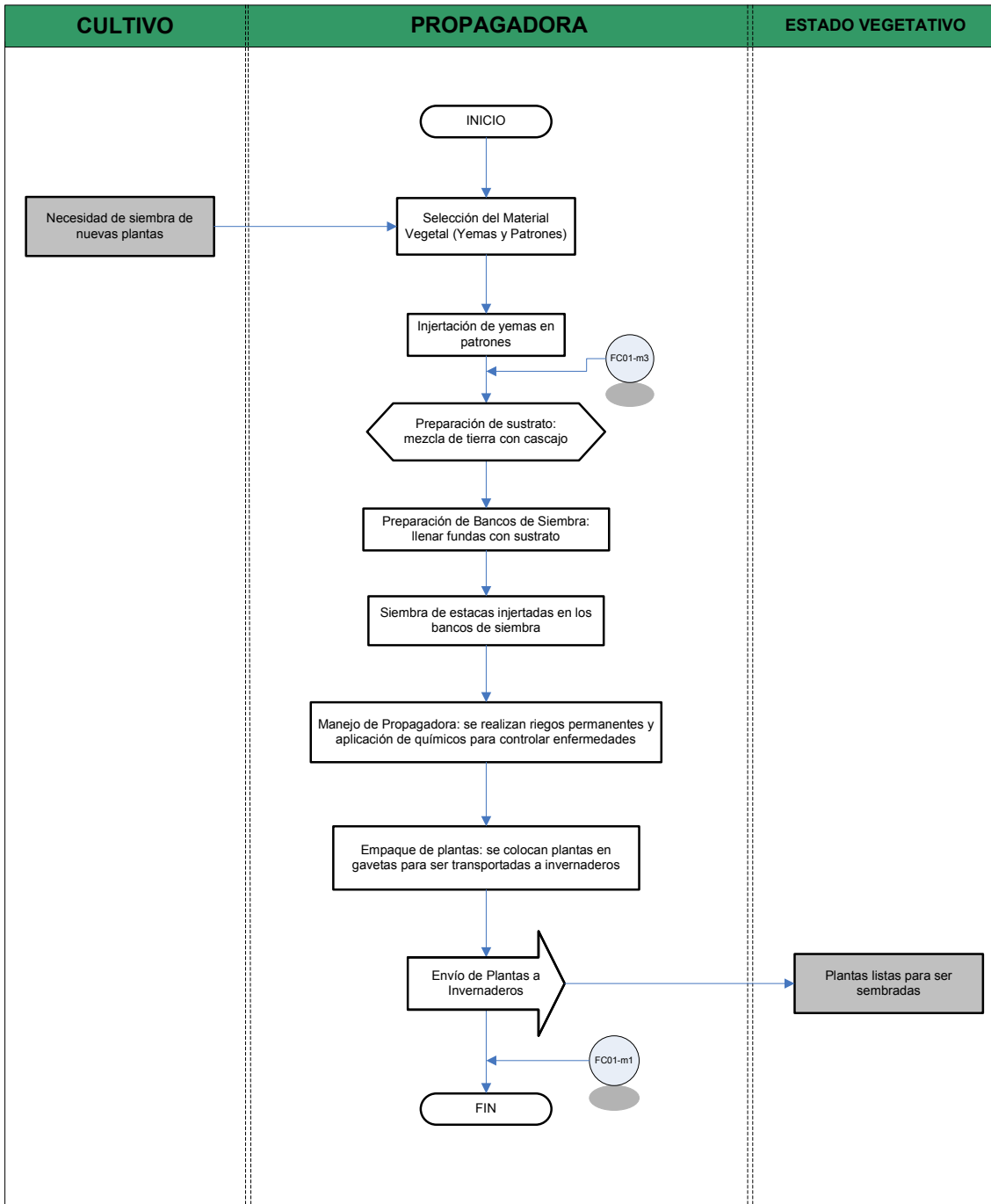
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso


7. REGISTROS

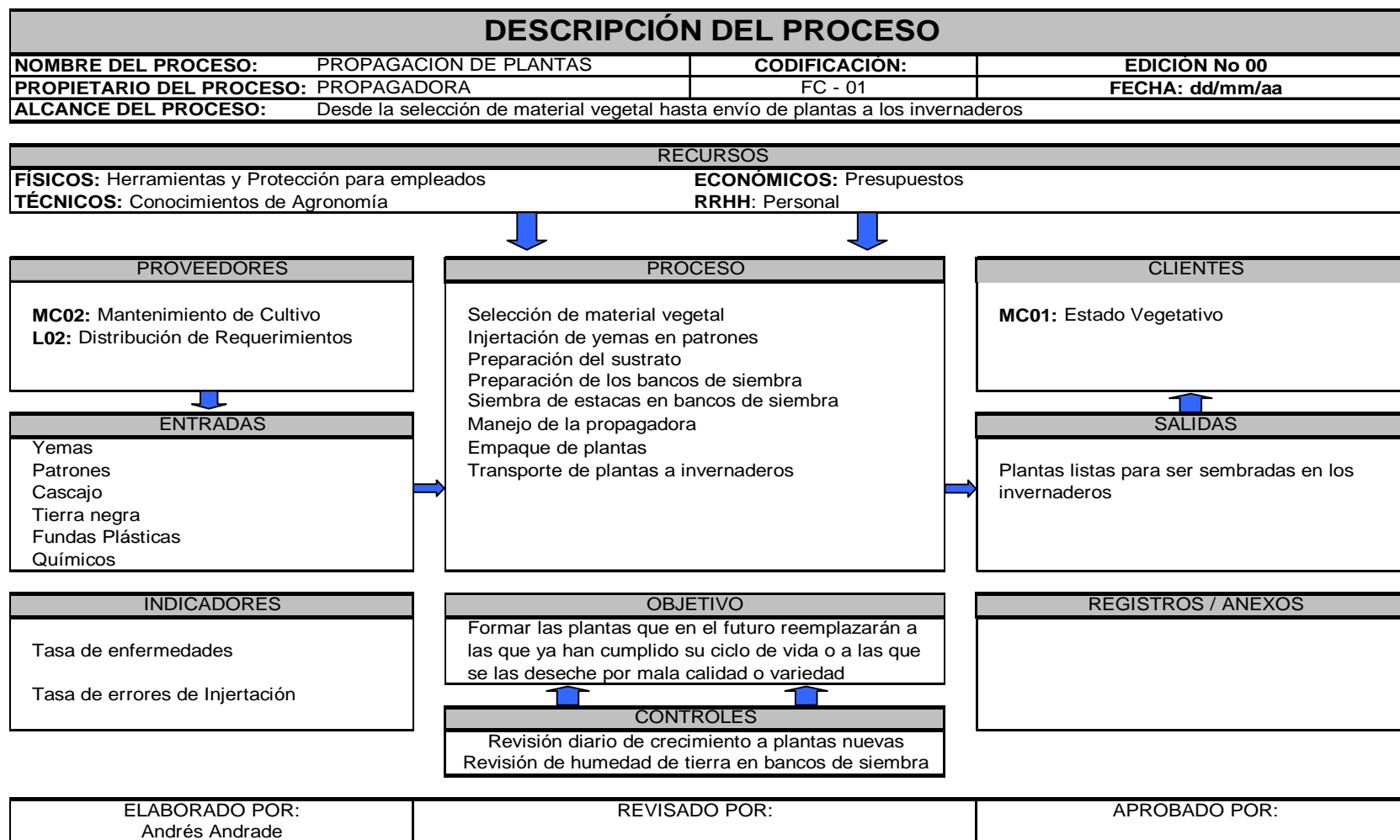
No Aplica


 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		MACROPROCESO: FORMACIÓN DE CULTIVO			CÓDIGO:	FC
PROVEEDOR		PROCESO: PROPAGACIÓN DE PLANTAS			CÓDIGO:	FC - 01
		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	MC02: Mantenimiento de Cultivo LC02: Distribución de Requerimientos	Yemas (semillas) Patrones (estacas) Cascajo Tierra Negra Fundas Plásticas Químicos	Se preparan las nuevas plantas, seleccionando las mejores yemas como semillas y escogiendo las mejores estacas que serán en donde se insertarán las yemas	Plantas listas para ser sembradas en invernaderos	MC01: Estado Vegetativo	


 <p>GOLDEN LAND CIA. LTDA</p>	<h2>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</h2>	PRODUCTOS (S):
	<p>PROCESO: Formación de Cultivo (FC) SUBPROCESO: Propagación de Plantas (FC01)</p>	PRINCIPAL (ES): - Plantas Nuevas Listas para Trasplantarlas
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Necesidad de sembrar nuevas plantas ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Envío de plantas a invernaderos DUEÑO DEL PROCESO: Propagadora	




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 <p>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</p>		PROCESO:	FORMACIÓN DE CULTIVO	CODIGO: FC
		SUBPROCESO:	PROPAGACIÓN DE PLANTAS	CÓDIGO: FC - 01
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Selección de material vegetal: Se selecciona la yema de la variedad de flor a ser injertada y las estacas que serán los patrones de las nuevas plantas.	Invernaderos	Jefe de Área	Se selecciona las yemas de la variedad a ser injertada si existe en la finca o si no se compran las yemas a los proveedores.
2	Injertación de yemas en patrones: Se injertan las yemas seleccionadas en los patrones sujetándolas con una envoltura de plástico.	Propagadora	Jefe de Área	Este es un proceso técnico que se lo hace manualmente.
3	Preparación de sustrato: Se mezcla la tierra negra con el cascajo, en proporción 2 a 1. Esta mezcla sirve para llenar las fundas.	Propagadora	Jefe de Área	
4	Preparación de bancos de siembra: Es el llenado de fundas con sustrato, se lo realiza en fundas de aproximadamente 10 cm. de largo por 5 de ancho.	Propagadora	Jefe de Área	
5	Siembra de estacas: Se siembran los patrones injertados en los bancos de siembra.	Propagadora	Jefe de Área	
6	Manejo de la propagadora: Se realizan riegos permanentes y aplicaciones de químicos para el control de enfermedades para que las plantas tengan un buen desarrollo del área folia y radicular.	Propagadora	Jefe de Área	Se realiza una revisión diaria del desarrollo de las injertaciones, controlando que no presenten enfermedades y controlando el nivel de humedad que tienen los bancos de siembra
7	Empaque de plantas: Se colocan las plantas en gavetas (100 plantas por gaveta) para ser trasladadas a los invernaderos.	Propagadora	Jefe de Área	
8	Transporte de plantas: Se transportan las plantas listas a los invernaderos donde serán trasplantadas.	Coche de Transporte	Jefe de Área	



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN											
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:		FORMACIÓN DE CULTIVO		CÓDIGO:		FC	
				SUBPROCESO:		PROPAGACIÓN DE PLANTAS		CÓDIGO:		FC - 01	
				Preparado por:		Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:							
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LÍMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE
							L.I.	META	L.S.		
FC01-m1	Porcentaje de Plantas Enfermas	Tasa de Enfermedades	Mide el porcentaje de plantas que presentan alguna enfermedad antes de ser sembradas en los invernaderos	$\left[\frac{\text{PlantasEnfermas}}{\text{NúmeroTotalPlantas}} \right] * 100$	%	mensual	2,00%	5,00%	8,00%	Carta de control	Jorge Jácome
FC01-m3	Porcentaje de errores en inyección	Tasa de Errores de Inyección	Mide el porcentaje de Inyecciones fallidas	$\left[\frac{\text{PlantaNoBrotadas}}{\text{TotalInyecciones}} \right] * 100$	%	mensual	2,00%	6,00%	10,00%	Carta de control	Jorge Jácome

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE PREPARACIÓN DE SUELO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO FC - 02
<p>1. OBJETO</p> <p>Realizar un tratamiento al suelo mediante el cual se logre que éste esté apto para que las nuevas plantas logren una adaptación y un crecimiento adecuado en los invernaderos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso va desde la incorporación de material orgánico al suelo hasta la preparación y distribución de las camas en los invernaderos.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Arada.- Tierra labrada con instrumento o máquina</p> <p>Cascarilla de arroz.- Es la corteza más delgada y quebradiza que la cáscara de arroz</p> <p>Fertilizantes.- Son los abonos que se aplican a la tierra para que esta rinda abundantes frutos.</p> <p>Formación de Camas.- Es dar la forma física a la tierra en donde serán sembradas las nuevas plantas, esto se lo hace de una manera y forma específica.</p> <p>Gallinaza.- Es un abono que se aplica al suelo para que este se nutra.</p> <p>Materia orgánica.- Son componentes degradables que se aplican al suelo como nutrientes, en este caso son la cascarilla de arroz y la gallinaza.</p> <p>Rastrada.- Es la mezcla de la materia orgánica y los fertilizantes aplicados al suelo.</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE PREPARACIÓN DE SUELO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO FC - 02

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de preparación del suelo.

6. DESCRIPCIÓN

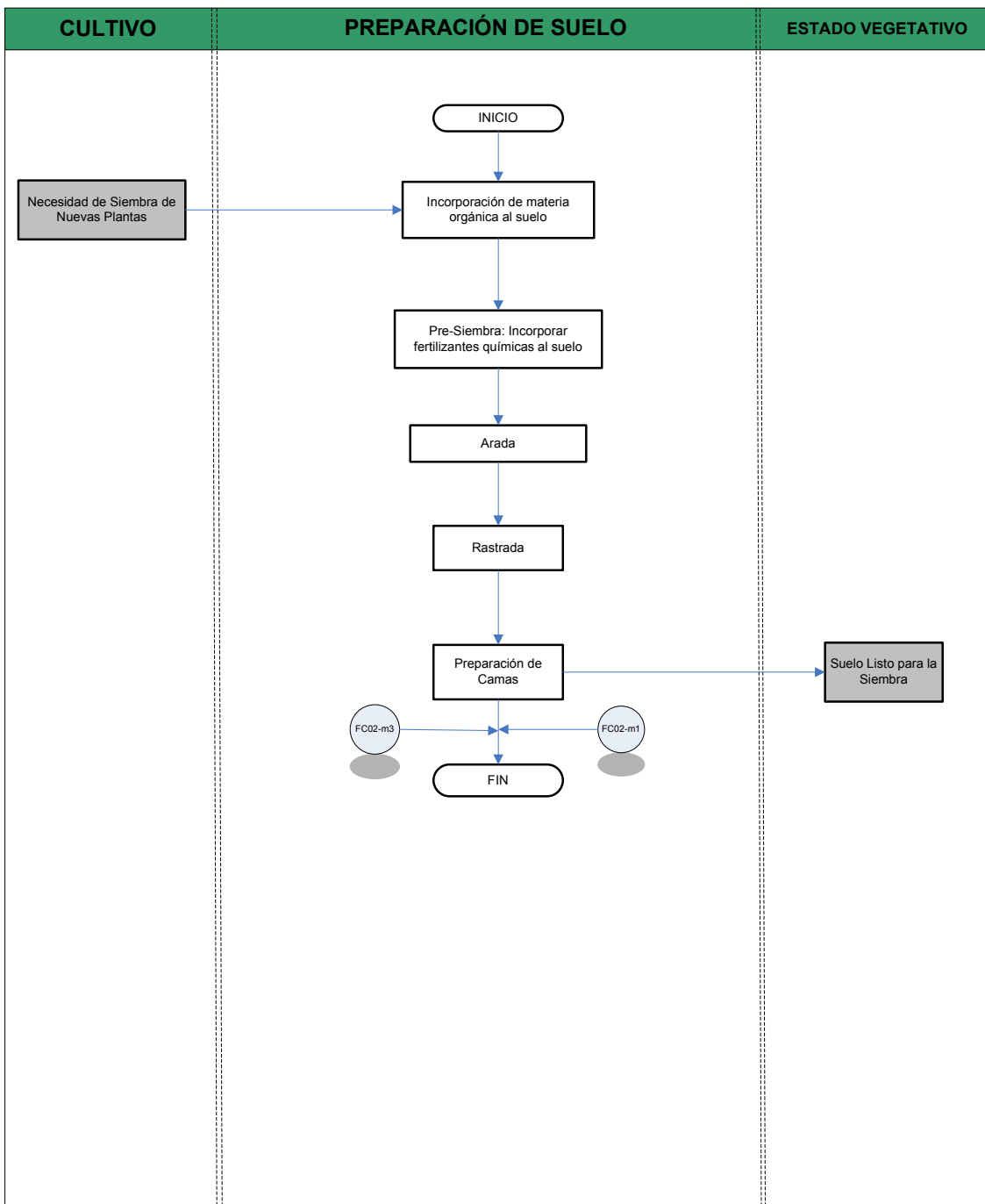
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso


7. REGISTROS

No Aplica

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: FORMACIÓN DE CULTIVO		CODIGO: FC		
PROVEEDOR		SUBPROCESO: PREPARACIÓN DE SUELO		CODIGO: FC - 02		
		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	LC02: Distribución de Requerimientos	Gallinaza Cascarilla de Arroz Químicos	Se realizan una serie de actividades para que el suelo en donde serán sembradas las nuevas plantas esté apto para lograr un buen crecimiento y una adaptación de estas y se forman las camas en donde se sembrarán las nuevas plantas.	Suelo preparado para siembra y camas formadas	MC01: Estado Vegetativo	

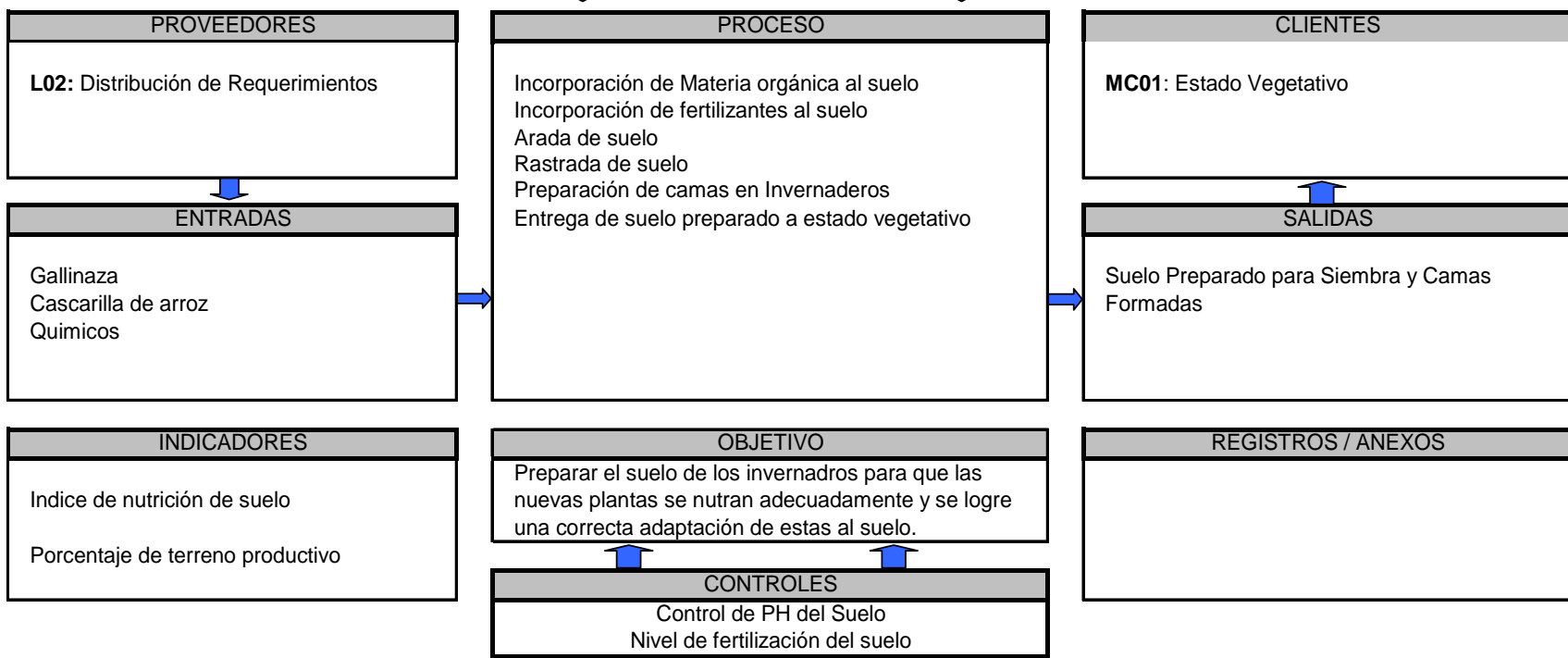
 <p>GOLDEN LAND CIA. LTDA</p>	<h2>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</h2>	PRODUCTOS (S): PRINCIPAL (ES): - Suelo Apto para la siembra - Camas Formadas para transplantar plantas
	PROCESO: Formación de Cultivo (FC) SUBPROCESO: Preparación de Suelo (FC02)	
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Necesidad de sembrar nuevas plantas ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Preparación de Camas DUEÑO DEL PROCESO: Preparación de Suelo	




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	FORMACIÓN DE CULTIVO	CÓDIGO: FC
		SUBPROCESO:	PREPARACIÓN DE SUELO	CÓDIGO: FC02
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Incorporación de materia orgánica: Es la incorporación de gallinaza y cascarilla de arroz al suelo, el cual servirá como abono.	Invernaderos	Jefe de Área	
2	Pre-siembra: Es la incorporación de fertilizantes químicos al suelo.	Invernaderos	Jefe de Área	
3	Arada: Es la mezcla de la materia orgánica y el fertilizante anteriormente aplicado.	Invernaderos	Jefe de Área	
4	Rastrada: Se pasa el tractor por el suelo para que este de las condiciones aptas para realizar la siembra.	Invernaderos	Jefe de Área	
5	Preparación de camas: Se delimita el área en donde se van a formar las camas para la siembra de las plantas preparadas en la propagadora.	Invernaderos	Jefe de Área	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN DEL SUELO	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: PREPARACIÓN DEL SUELO	FC - 02	FECHA: dd/mm/aa
ALCANCE DEL PROCESO: Desde la preparación de material organico al suelo hasta la preparación de camas en los invernaderos		


RECURSOS	
FISICOS: Herramientas y Proteccion para empleados	ECONOMICOS: Presupuestos
TÉCNICOS: Conocimientos de Agronomía	RRHH: Personal



ELABORADO POR: Andrés Andrade	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------------------------	---------------	---------------

INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN												
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:			FORMACIÓN DE CULTIVO			CÓDIGO:	FC	
				SUBPROCESO:			PREPARACIÓN DE SUELO			CÓDIGO:	FC - 02	
				Preparado por:			Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:								
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LÍMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE	
							L.I.	META	L.S.			
FC02-m1	Porcentaje de Nutrientes	Índice de Nutrición del Suelo	Mide el nivel de nutrientes que tiene el suelo antes de sembrar las nuevas plantas	$\left[\frac{\text{Nive}deNutrientes}{\text{Nive}Estandar} \right] * 100$	%	semanal	85,00%	95,00%	95,00%	Estudios Semanales y cartas de Control	Jorge Jácome	
FC02-m3	Porcentaje de terreno productivo	Porcentaje de Terreno Productivo	Mide el porcentaje del área del invernadero que es productivo.	$\left[\frac{\sum \text{Area}deCamas}{\text{Area}TotalInvernadero} \right] * 100$	%	mensual	75,00%	80,00%	85,00%	Carta de Control y Lay Out de Invernadero	Jorge Jácome	

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
	PROCESO DE ESTADO VEGETATIVO	CÓDIGO MC - 01
<p>1. OBJETO</p> <p>Incorporar las nuevas plantas a los invernaderos cuidándolas tanto foliarmente como radicularmente para lograr que éstas se adapten y no presenten enfermedades en su desarrollo y adaptación.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso va desde la siembra de las nuevas plantas en el invernadero hasta el escarificado de las camas.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Deschuponado.- Es la eliminación de chupones que salen el el tallo e impiden el correcto desarrollo de las plantas nuevas</p> <p>Deshierbe.- Es la eliminación de las yerbas que brotan el las camas, junto a las plantas.</p> <p>Destape de yemas.- Es el retiro del plástico que se coloca en la injertación luego de un determinado tiempo para que los brotes tengan un libre desarrollo.</p> <p>Escarificado.- Es el suavizar la tierra con el objetivo que las plantas tengan un correcto desarrollo radicular.</p> <p>Fertilización.- Son los abonos que se aplican a la tierra para que esta rinda abundantes frutos.</p> <p>Transplante de plantas.- Es sembrar la planta desarrollada durante un determinado tiempo de un lugar a otro en donde se desarrollara completamente (invernaderos).</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE ESTADO VEGETATIVO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO MC - 01

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de cuidado del estado vegetativo.

6. DESCRIPCIÓN

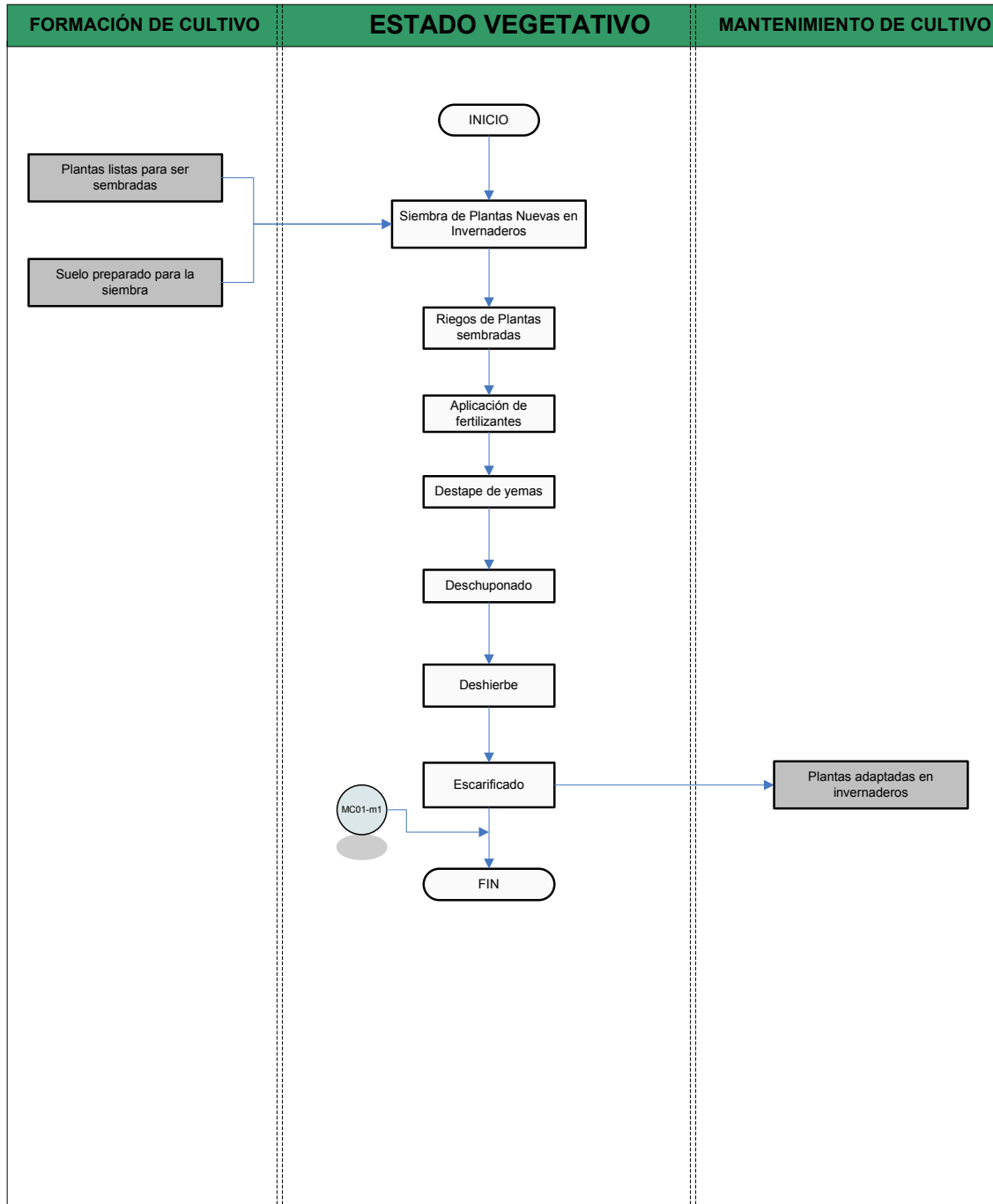
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso


7. REGISTROS

- FMC - 01/01 Registro de aplicación de fertilizantes
- FMC - 01/02 Registro de enfermedades en plantas

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: MANEJO DE CULTIVO		CÓDIGO: MC		
PROVEEDOR		SUBPROCESO: ESTADO VEGETATIVO		CÓDIGO: MC - 01		
		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	FC01: Propagación de Plantas FC02: Preparación del suelo L02: Distribución de Requerimientos	Plantas listas para ser sembradas Suelo preparado para la siembra y formadas las camas Fertilizantes	Se realizan cuidados a las nuevas plantas mediante algunas actividades hasta que estas estén completamente adaptadas y listas para ser productivas.	Plantas adaptadas y suficientemente brotadas listas para ser productivas	MC02: Mantenimiento de Cultivo	

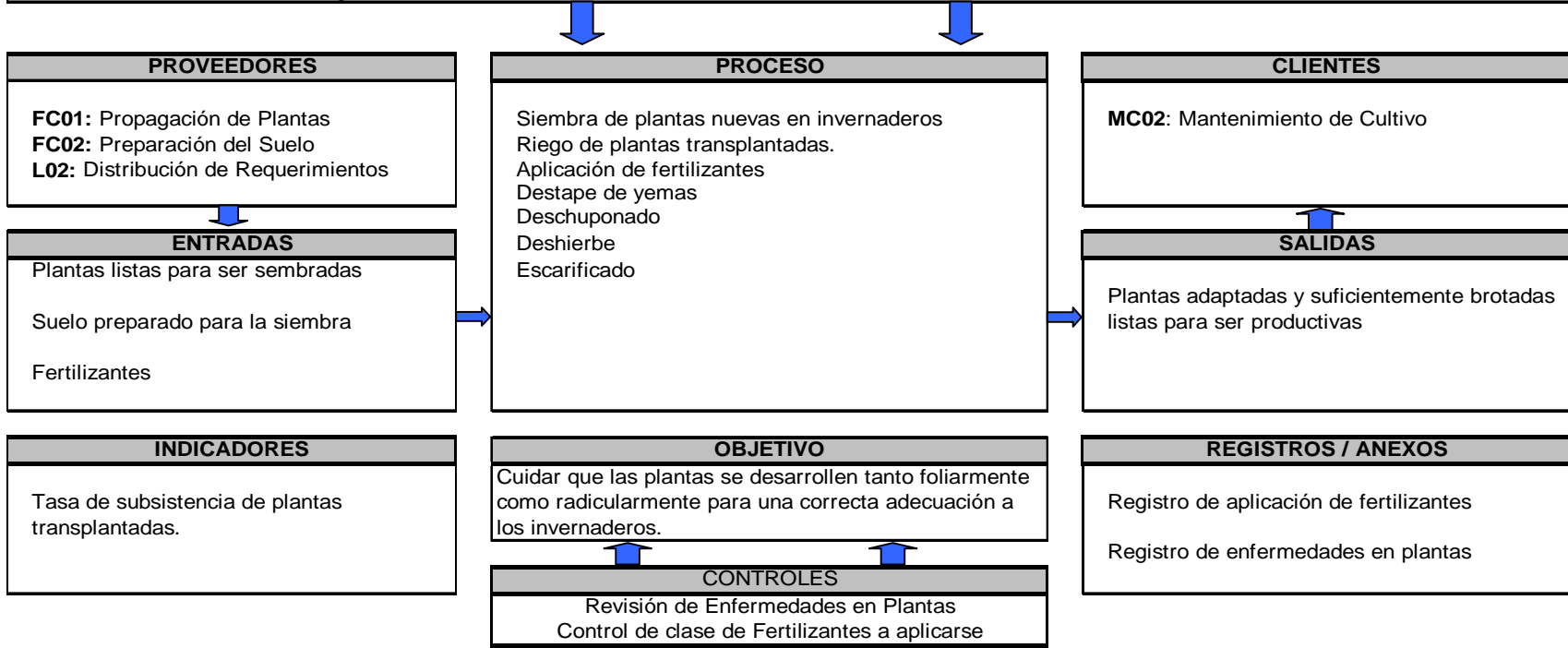
	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS (S):
	PROCESO: Manejo de Cultivo (MC) SUBPROCESO: Estado Vegetativo (MC01)	PRINCIPAL (ES): - Plantas adaptadas en Invernaderos
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Siembra de Plantas Nuevas ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Escarificado DUEÑO DEL PROCESO: Estado vegetativo	




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	MANEJO DE CULTIVO	CÓDIGO: MC
		SUBPROCESO:	ESTADO VEGETATIVO	CÓDIGO: MC - 01
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Siembra de plantas nuevas: Se toman las fundas que contienen a las nuevas plantas para ser transplantadas en las camas dentro de los invernaderos	Invernadero	Jefe de Área	
2	Riego de plantas sembradas: Se realizan riegos permanentes en las plantas transplantadas para que estas no mueran y se adapten a la nueva tierra.	Invernadero	Jefe de Área	
3	Fertilización: Es la aplicación de fertilizantes tanto foliarmente (planta) como al suelo por las mangueras de goteo instaladas en los invernaderos para tener un buen desarrollo de las plantas.	Invernadero	Jefe de Área	
4	Destape de yemas: Se retira el plástico que cubre a las yemas injertadas para un mejor desarrollo y un buen brote de las yemas.	Invernadero	Jefe de Área	
5	Deschuponado: Eliminación de chupones que salen en el tallo, estos impiden el desarrollo de las plantas nuevas.	Invernadero	Jefe de Área	
6	Deshierbe: Es la eliminación de las hierbas que brotan en las camas.	Invernadero	Jefe de Área	
7	Escarificado: Es el suavizar la tierra que se lo hace con el fin de ayudar a la planta a mejorar el desarrollo radicular (raíz)	Invernadero	Jefe de Área	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: ESTADO VEGETATIVO	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: ESTADO VEGETATIVO	MC - 01	FECHA: dd/mm/aa
ALCANCE DEL PROCESO: Desde la siembra de plantas en los invernaderos hasta el escarificado		

RECURSOS	
FISICOS: Herramientas y Protección para empleados	ECONÓMICOS: Presupuestos
TÉCNICOS: Conocimientos de Agronomía	RRHH: Personal



ELABORADO POR: Andrés Andrade	REVISADO POR:	APROBADO POR:
---	----------------------	----------------------

INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN												
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:			MANEJO DE CULTIVO			CÓDIGO:	MC	
				SUBPROCESO:			ESTADO VEGETATIVO			CÓDIGO:	MC - 01	
				Preparado por:			Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:								
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE	
							L.I.	META	L.S.			
MC01-m1	Porcentaje de plantas muertas	Tasa de subsistencia de plantas transplantadas	Mide el porcentaje de plantas que han muerto o que no se han adaptado luego de ser sembradas en los invernaderos	$\frac{[NumerPlantasMuertas]}{[TotalPlantasembradas]} * 100$	%	mensual	4,00%	6,00%	8,00%	Carta de Control	Jorge Jacome	

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE MANTENIMIENTO DE CULTIVO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO MC - 02

1. OBJETO

Mantener las plantas en las mejores condiciones mediante controles de enfermedades y buena nutrición para que estas logren el mejor nivel productivo posible.

2. ALCANCE

Este proceso va desde recibirlas adaptadas y listas para ser productivas hasta la eliminación de las mismas cuando ya hayan cumplido su ciclo de vida.

3. DEFINICIONES

Bajado de hojas.- Es la eliminación de las hojas secas que se encuentran encima de las camas para evitar contaminaciones y enfermedades.

Barrido de camas.- Es recoger todos los desperdicios que se encuentran en las camas para su posterior eliminación.


Brotos.- Es un pimpollo o renuevo que empieza a desarrollarse, es cuando salen renuevos en las plantas

Controles Fito-sanitarios.- Es la aplicación de fungicidas e insecticidas dependiendo de las enfermedades en las plantas.

Desyeme.- Es la eliminación de yemas para que la planta desarrolle una mejor calidad en los tallos.

Fungicidas.- Substancias que destruyen los hongos microscópicos.

Insecticidas.- Productos que destruyen los insectos nocivos.

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE MANTENIMIENTO DE CULTIVO	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO MC - 02

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de mantenimiento del cultivo.

6. DESCRIPCIÓN

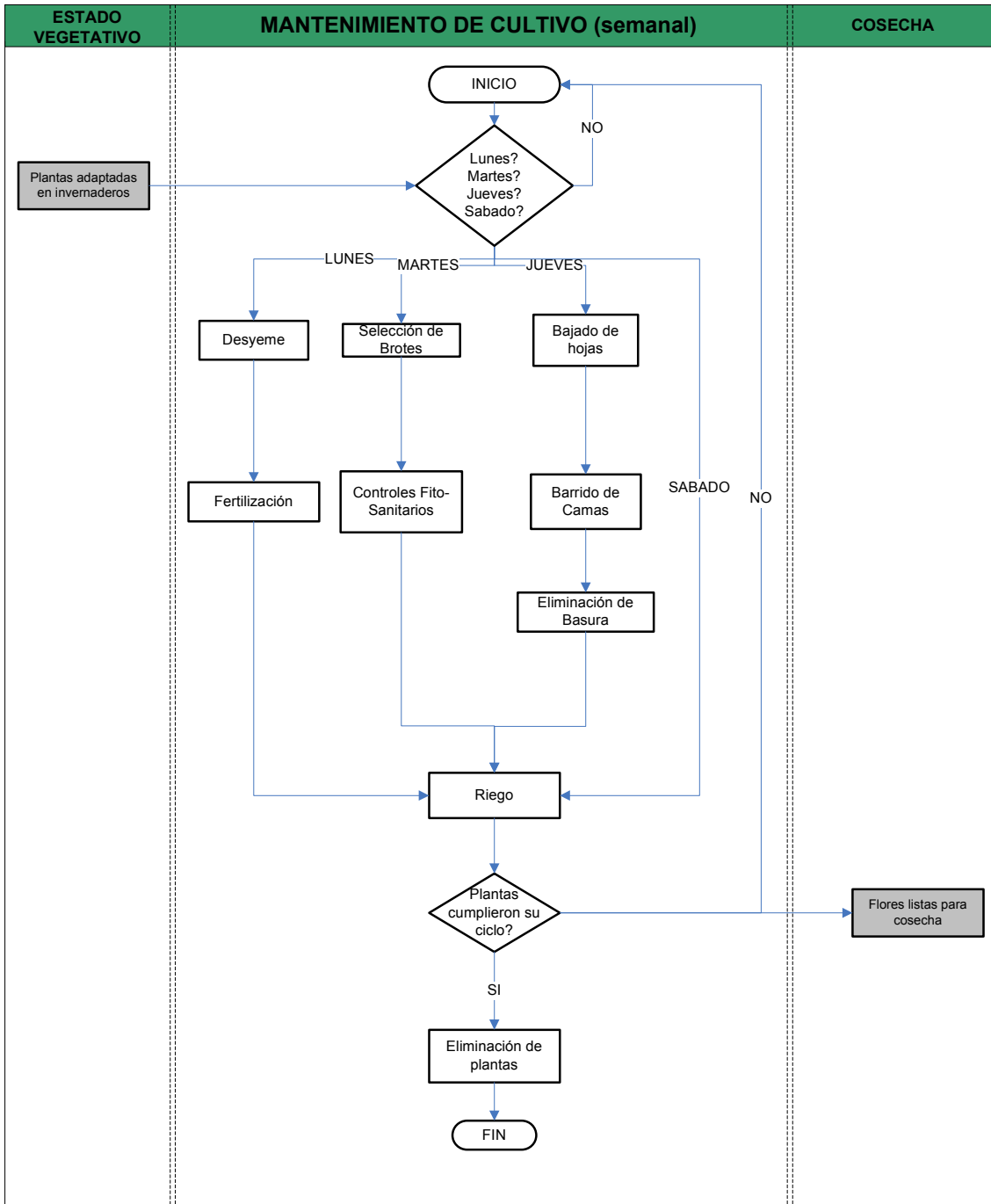
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso


7. REGISTROS

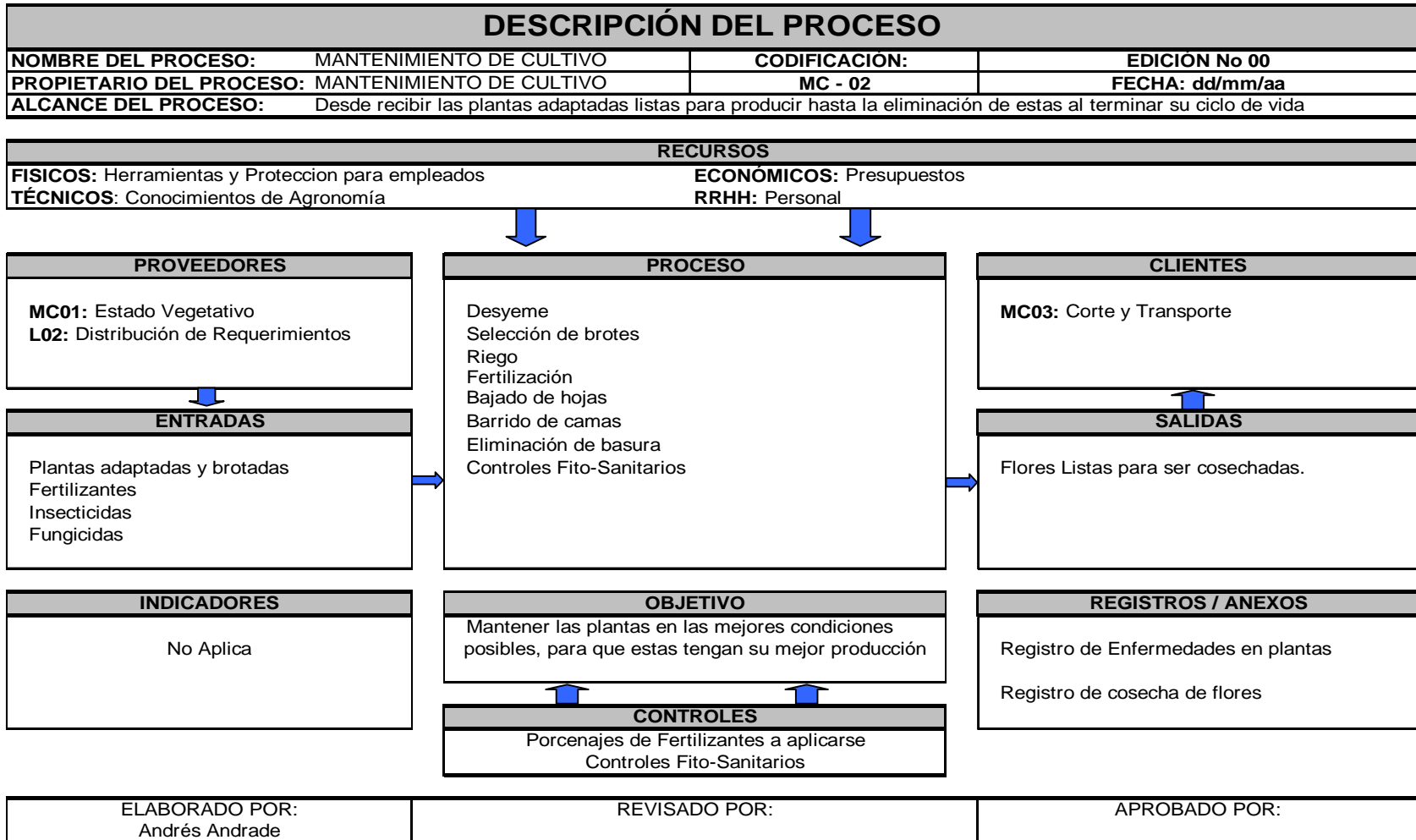
- FMC - 02/01 Registro de enfermedades en plantas


 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C					
		PROCESO: MANEJO DE CULTIVO		CÓDIGO: MC			
PROVEEDOR		ENTRADAS		PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno					Interno	Externo
	MC01: Estado Vegetativo L02: Distribución de Requerimientos	Plantas Adaptadas y Suficientemente Brotadas Fertilizantes Insecticidas Fungicidas	Se realiza un permanente cuidado de las plantas para que estas estén aptas para la producción, este proceso se lo realiza periódicamente durante toda la vida de las plantas.	Flores listas para Cosecha	MC03: Corte y Transporte		


	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS (S):
	PROCESO: Manejo de Cultivo (MC) SUBPROCESO: Mantenimiento de Cultivo (MC02)	PRINCIPAL (ES): - Flores listas para ser cosechadas.
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Plantas adaptadas y brotadas ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Cumplimiento de vida útil de plantas DUEÑO DEL PROCESO: Mantenimiento de Cultivo	



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	MANEJO DE CULTIVO	CODIGO: MC
		SUBPROCESO:	MANTENIMIENTO DE CULTIVO	CÓDIGO: MC - 02
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Desyeme: Es la eliminación de yemas para una mejor calidad de los tallos (cada lunes)	Invernadero	Jefe de Área	
2	Selección de brotes: Se seleccionan los mejores brotes para tener los mejores tallos posibles y los malos se los elimina (martes)	Invernaderos	Jefe de Área	
3	Riego: Se realiza riegos mediante duchas dependiendo del clima 3 o 4 veces por semana	Invernaderos	Jefe de Área	
4	Fertilización:	Invernaderos	Jefe de Área	
5	Bajado de hojas: Eliminación de las hojas secas que se encuentran encima de las camas para evitar contaminaciones y enfermedades (jueves)	Invernaderos	Jefe de Área	
6	Barrido de camas: Es la recolección de las hojas secas y desperdicios para su posterior eliminación.	Invernaderos	Jefe de Área	
7	Eliminación de basura: Se entierran las hojas haciendo huecos en las mismas camas y así aprovechar los desperdicios como abono.	Invernaderos	Jefe de Área	
8	Controles Fito-Sanitarios: Es la aplicación de fungicidas e insecticidas dependiendo de las enfermedades presentes en la plantación.	Invernaderos	Jefe de Área	



	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE CORTE Y TRANSPORTE	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO MC - 03
<p>1. OBJETO</p> <p>Realizar la cosecha de las flores en los invernaderos de una manera cuidadosa, evitando que estas se maltraten y puedan llegar en las mejores condiciones hasta la sala de post-cosecha.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>El proceso va desde la cosecha en cada una de las camas en los invernaderos hasta la entrega de las mallas armadas con flores a la post-cosecha.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Cosecha.- Es la acción de recogimiento de las flores de los invernaderos</p> <p>Flores Enmalladas.- Son grupos de flores envueltas en las mallas plasticas para su protección.</p> <p>Hidratación.- Es la acción o efecto de hidratar las flores</p> <p>Malla.- Se la utiliza para empacar las flores cosechadas, esta hecha de plastico y tiene una dimensión de 2m. De largo por 1-5m. De ancho.</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE CORTE Y TRANSPORTE	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO MC - 03

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Compras o Adquisiciones.

6. DESCRIPCIÓN

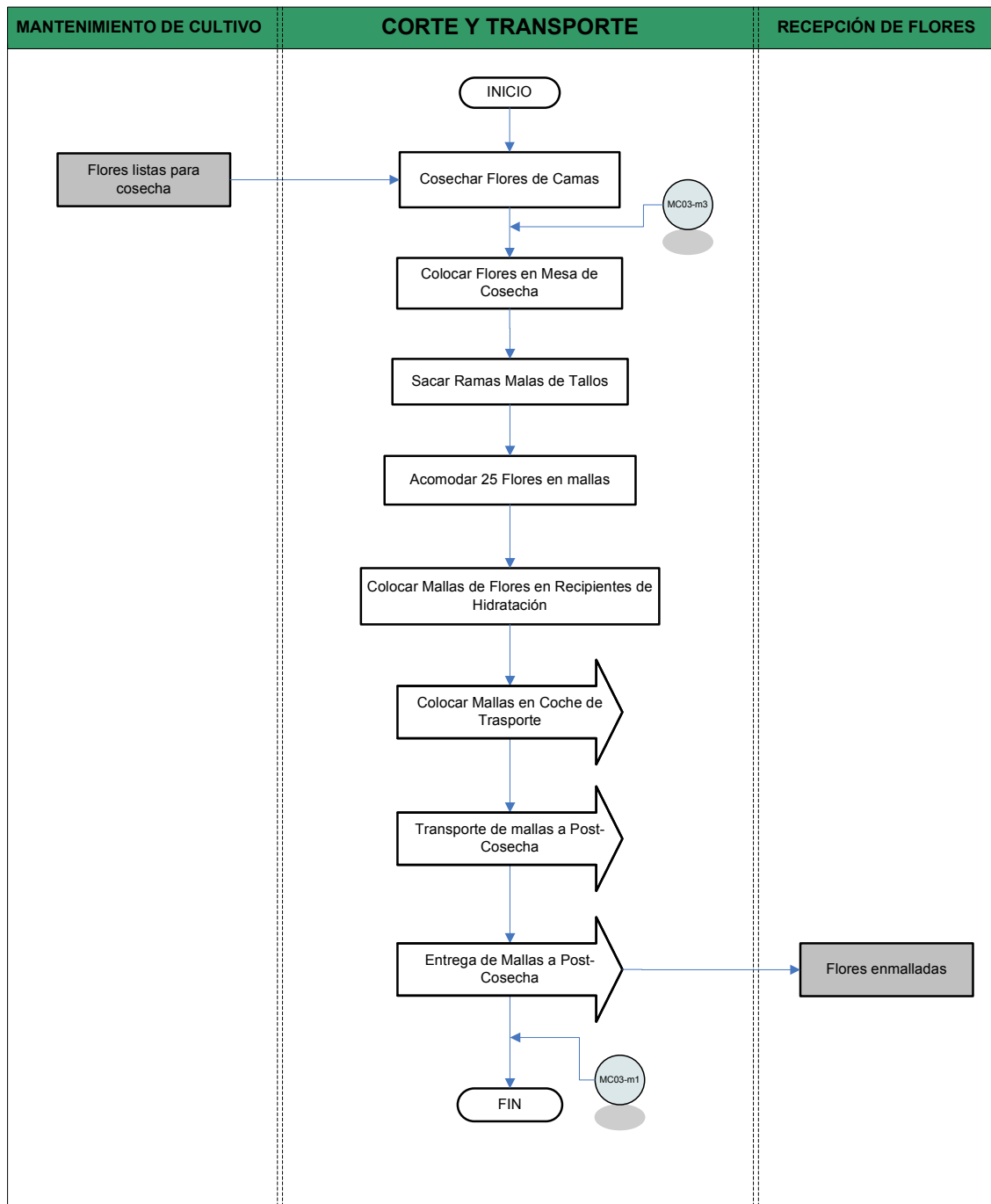
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso


7. REGISTROS

- FMC - 03/01 Registro de flores cosechadas
- FMC - 03/02 Registro de mallas enviadas a post-cosecha

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: MANEJO DE CULTIVO			CÓDIGO: MC	
		SUBPROCESO: CORTE Y TRANSPORTE			CÓDIGO: MC - 03	
PROVEEDOR		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	MC02: Mantenimiento de Cultivo L02:Distribución de requerimientos	Flores listas para Cosecha Mallas Plásticas	Se cosechan las flores que están listas para su exportación y se las transporta a la sala de postcosecha a través del cable vía que existen desde todos los invernaderos hacia la Postcosecha.	Flores Enmalladas	P01: Recepción de Flor	

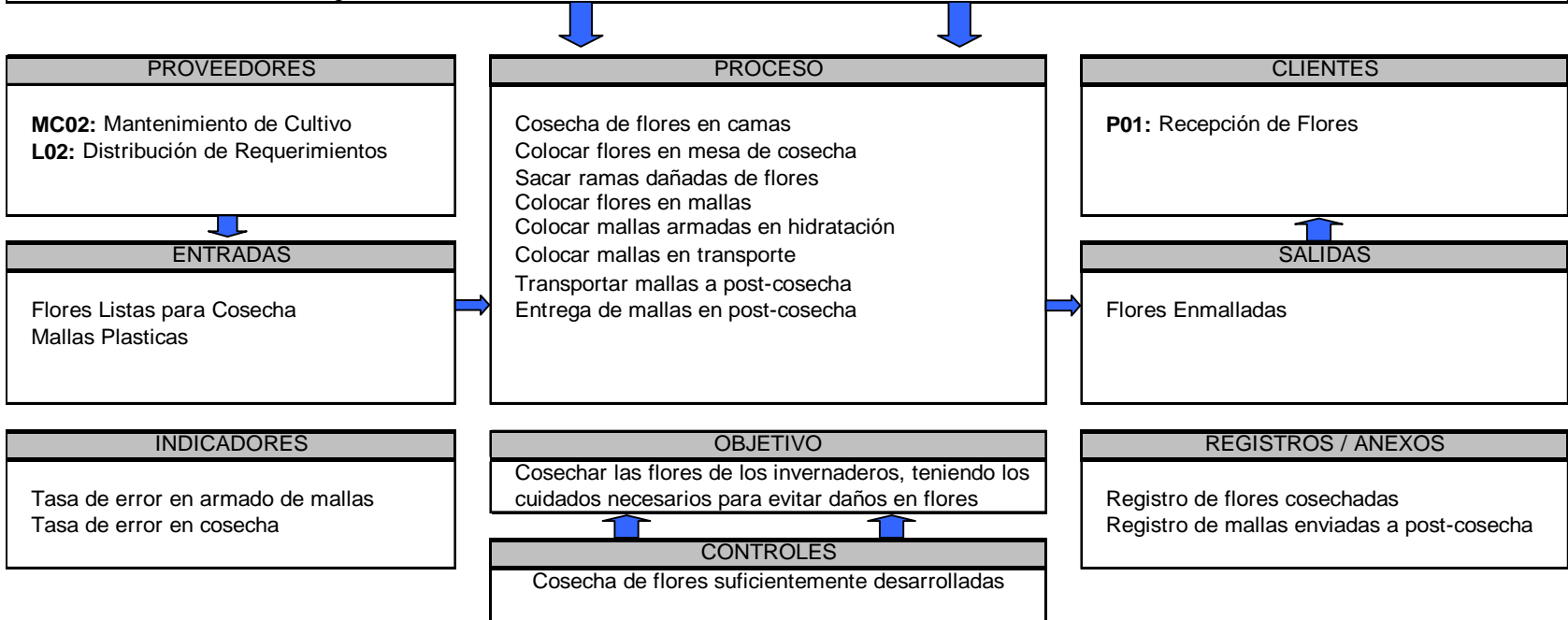
	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS (S):
	PROCESO: Manejo de Cultivo (MC) SUBPROCESO: Corte y Transporte (MC03)	PRINCIPAL (ES):
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Flores en Estado de Corte ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Cosecha de Flores en Camas DUEÑO DEL PROCESO: Corte y Transporte	- Cosecha de Flores - Armado de Mallas




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	MANEJO DE CULTIVO	CODIGO: MC
		SUBPROCESO:	CORTE Y TRANSPORTE	CÓDIGO: MC - 03
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Cosechar flores de camas: Es la cosecha de las flores una por una en el invernadero cama a cama	Invernadero	Operarios	Se debe tomar en cuenta que la flor este en el punto óptimo de corte
2	Colocar flores en la mesa de cosecha: Se colocan las flores cosechadas en una mesa que esta al pie de las camas	Invernadero	Operarios	Este es un proceso repetitivo
3	Sacar ramas malas: Se limpian las flores sacando las hojas y ramas secas para que la flor tenga mejor presentación.	Invernadero	Operarios	
4	Acomodar flores en malla: Se acomodan las flores en mallas de acuerdo a la variedad y al tamaño uniforme de estas	Invernadero	Operarios	
5	Colocar mallas en hidratación: Las flores enmalladas se las coloca en agua para que estas no se sequen y se mantengan con vitalidad.	Invernadero	Operarios	
6	Colocar mallas en coche para transporte: Se colocan las mallas armadas en coches en el cable vía para ser transportadas.	Invernadero	Operarios	
7	Transporte de mallas a Post-cosecha: Se transportan las mallas armadas a la sala de post-cosecha a través del cable vía.	Cable Vía	Operarios	
8	Entrega de mallas en post-cosecha: Se entregan las mallas a la sala de post-cosecha.	Post-Cosecha	Operarios	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: COSECHA Y TRANSPORTE	CODIFICACION:	EDICION No 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: COSECHA Y TRANSPORTE	MC - 03	FECHA: dd/mm/aa
ALCANCE DEL PROCESO: Va desde la cosecha de las flores en los invernaderos hasta la entrega de las mallas de flores en post-cosecha		

RECURSOS	
FISICOS: Herramientas y Proteccion para empleados	ECONOMICOS: Presupuestos
TÉCNICOS: Conocimientos de Agonomía	RRHH: Personal



ELABORADO POR: Andrés Andrade	REVISADO POR:	APROBADO POR:
---	----------------------	----------------------

INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN											
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:		MANEJO DE CULTIVO	CODIGO:	MC			
				SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO DE CULTIVO	CODIGO:	MC - 03			
				Preparado por:		Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:							
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE
							L.I.	META	L.S.		
MC03-m1	Porcentaje de mallas con error en armado	Tasa de error en armado de mallas	Mide el porcentaje de mallas que tienen algún tipo de error en ser armadas	$\left[\frac{\text{Número Mallas con Error}}{\text{Total Mallas Armadas}} \right] * 100$	%	diaria	0,00%	3,00%	5,00%	Carta de Control	Jorge Jacome
MC03-m3	Porcentaje de errores en flores cosechadas	Tasa de error en cosecha	Mide el porcentaje de flores ue han sido cosechadas con fallas en punto de corte o enfermas	$\left[\frac{\text{Número Flores con Error}}{\text{Total Flores Cosechadas}} \right] * 100$	%	diaria	0,00%	5,00%	10,00%	Carta de Control	Jorge Jacome

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE RECEPCIÓN DE FLORES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/12
		CÓDIGO P - 01

1. OBJETO

Realizar la limpieza de las flores, retirando los químicos aplicados en cultivo y hidratarlas para prolongar su vida después de ser cortadas y tengan una mayor duración en florero.

2. ALCANCE

Este proceso va desde el recibir las mallas con flores de cultivo hasta el ingreso de estas a la sala de post-cosecha

3. DEFINICIONES

Cable Vía.- Es un cable que va desde cada uno de los invernaderos hacia la Post-cosecha, este sirve para el transporte de las flores en pequeños coches de una capacidad de 25 mallas en por cada viaje.


Punto de Corte.- Es el estado en que se encuentra la flor lista para ser cosechada de los invernaderos, con una abertura apropiada y los tallos suficientemente largos.

Sala de Post-cosecha.- Es el espacio físico en donde se reciben las flores cosechadas en cultivo para prepararlas para su distribución a los clientes externos.

Solución 1.- Es una mezcla que contiene esportac en cantidad de 7 cm³ por litro, ácido cítrico 2 gr. por litro y surfac 3 gr. Por litro. Esta solución sirve para limpiar los químicos de las flores y como hidratante.

Solución 2.- Es una mezcla que contiene HPT - LF en cantidad de 1cm³ por litro y melaza 5 cm³ por litro, esta mezcla sirve como hidratante para los botones.

Solución 3.- Es una mezcla que contiene cloro en cantidad de 0,018 cm. por litro y ácido cítrico en 0,28 cm³ por litro

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE RECEPCIÓN DE FLORES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/12
		CÓDIGO P - 01

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Recibimiento de Flores .

6. DESCRIPCIÓN

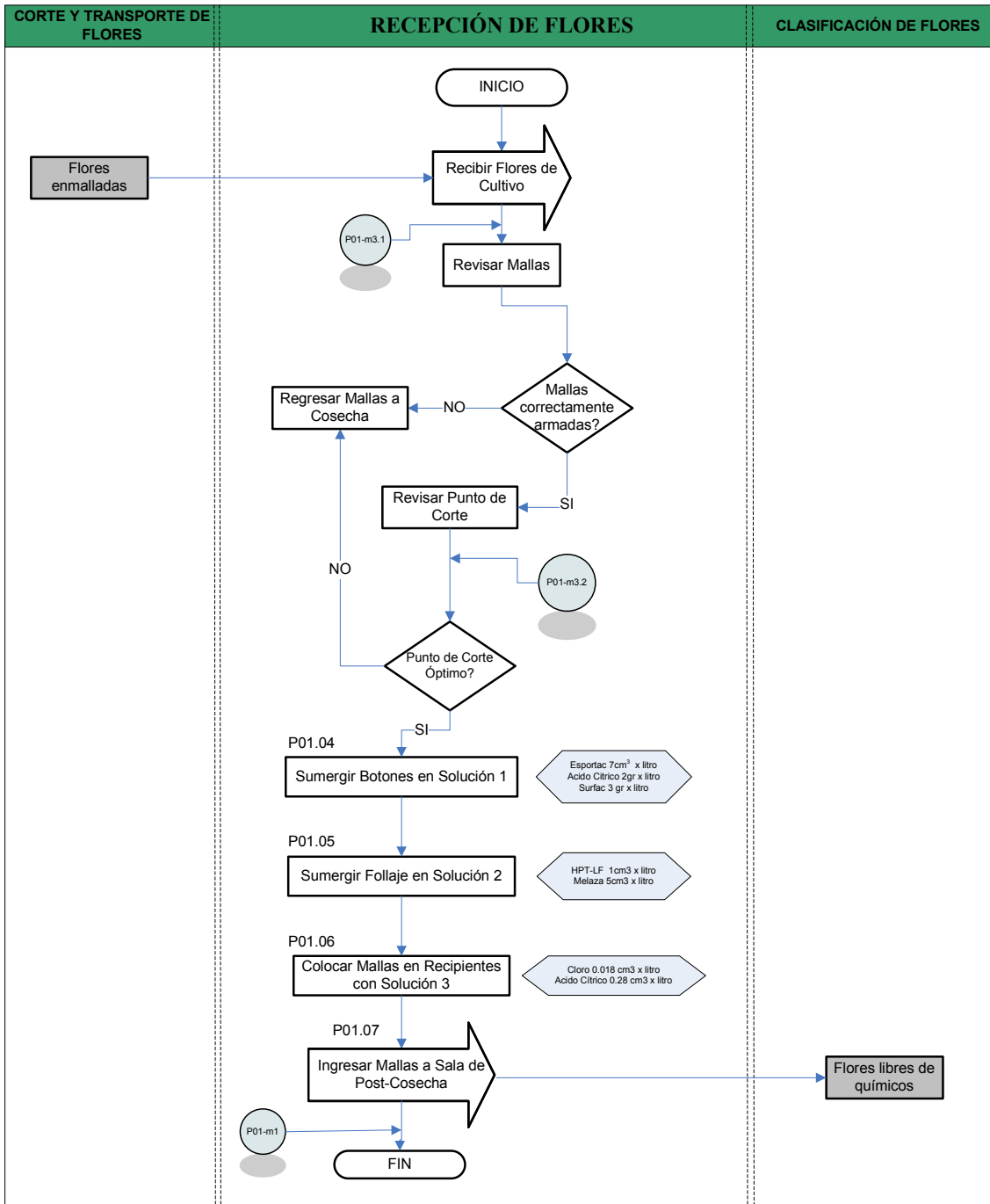
6.1 - Mapa S.I.P.O.C
6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
6.4 - Descripción del Proceso
6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso

7. REGISTROS

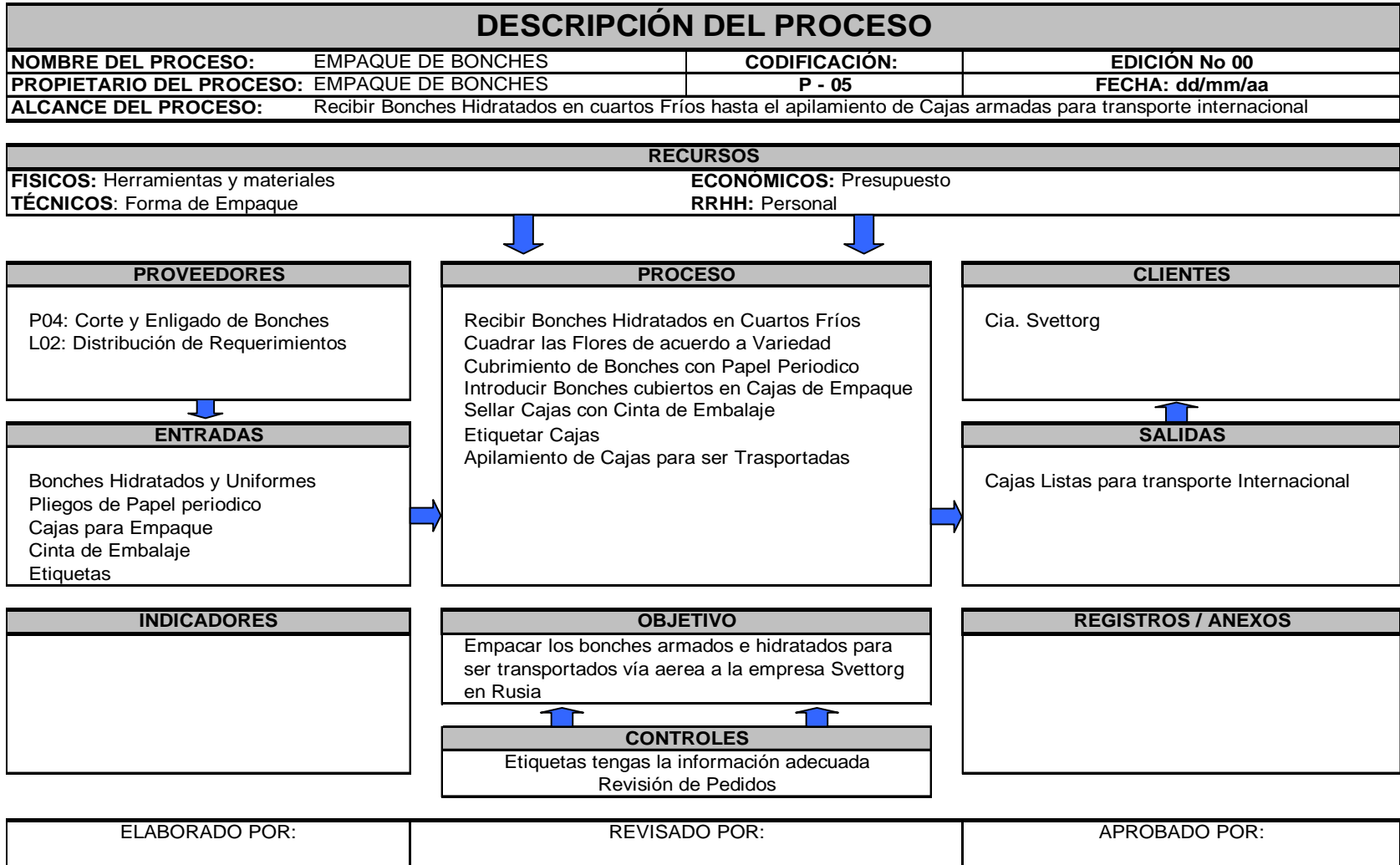
FP - 01/01 Registro de Recepción Diario

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: POST-COSECHA		CÓDIGO: P		
PROVEEDOR		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	MC03: Cosecha y Transporte L02: Distribución de Requerimientos	Flores en mallas Exportac Acido Cítrico Surfact HTTP-LF Melaza Cloro Recipientes de flores	Se inicia con la recepción de las flores cortadas en cultivo para empezar con el proceso de post-cosecha. Este es el primer subproceso en donde se limpian las flores de los químicos aplicados en cultivo y a la vez reciben la primera hidratación para prolongar su vida útil.	Flores libres de químicos enmalladas Registro de Recepción diario	P02: Clasificación de Flores GA: Gestión Administrativa	


 <p>GOLDEN LAND CIA LTDA.</p>	<h2>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</h2>	<p>PRODUCTOS (S):</p> <p>PRINCIPAL (ES): - Mallas con Flores Libres de Químicos</p> <p>SECUNDARIO (S): - Registro de Recepción de Flores</p>
	<p>PROCESO: Post-Cosecha (P)</p> <p>SUBPROCESO: Recepción de Flores (P01)</p>	
	<p>ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Recibir Flores de Cultivo</p> <p>ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Ingreso de Mallas a Post-cosecha</p> <p>DUÑO DEL PROCESO: Recepción de Flor</p>	



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	POST- COSECHA	CODIGO: P
		SUBPROCESO:	RECEPCIÓN DE FLORES	CÓDIGO: P - 01
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir flores de cultivo: Se reciben las flores enmalladas que vienen de cultivo	Final de cable Vía	Recepción de Flores	El Cable Vía es por donde se transporta la flor desde los invernaderos hasta la Post-Cosecha
2	Revisar de mallas: Se revisa que las mallas estén correctamente acomodadas, que tengan una sola variedad de flor y que tengan el mismo número de flores en cada una.	Final de cable Vía	Recepción de Flores	
3	Revisar punto de corte: Es la revisión del botón de la flor, la cual debe estar en un punto óptimo, es decir ni muy cerrada ni demasiado abierta.	Final de cable Vía	Recepción de Flores	
4	Sumergir botones en solución 1: Se sumergen los botones de las flores en un preparado especial con la finalidad de limpiar los químicos aplicados en cultivo y a su vez sirve también como un hidratante para prolongar la vida de la flor.	Entrada a Post-Cosecha	Recepción de Flores	Es el primer hidratante general de la flor luego del corte
5	Inmersión de follaje en solución 2: Se sumerge todo el tallo y su follaje en un preparado que también tiene la función de sacar los químicos aplicados en cultivo y de igual manera sirve como hidratante de la flor.	Entrada a Post-Cosecha	Recepción de Flores	Es otro tipo de hidratación y limpieza, esta es una solución diferente a la anterior, se la toma como la segunda hidratación de la flor
6	Colocar mallas en recipientes con solución 3: Se colocan las mallas que contienen a las flores, en recipientes, los cuales están llenos de un preparado que sirve como hidratación de las flores	Entrada a Post-Cosecha	Recepción de Flores	Es la tercera hidratación que tiene la flor, esta es importante para nutriría, en esta solución se encuentra el ácido cítrico que es una sustancia clave para prolongar la vida de la planta en floreros.
7	Ingresar mallas a sala de post-cosecha: Se transportan los recipientes que contienen las mallas al interior de la sala de Post-Cosecha para entregar al siguiente proceso que es la clasificación de flores.	Sala de Post-Cosecha	Recepción de flores	



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN												
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:			POST-COSECHA			CODIGO:	P	
				SUBPROCESO:			RECEPCIÓN DE FLORES			CODIGO:	P01	
				Preparado por:			Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:								
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE	
							L.I.	META	L.S.			
P01-m1	Número de mallas recibidas	Tasa de Recibimiento de Flor	Mide el número de mallas armadas que ingresan a la Post-cosecha diariamente	$\frac{Mallas\ Ingresadas\ a\ Cosecha}{Horas\ de\ Trabajo\ Diario}$	mallas/día	diaria	2300	2500	2800	Diagramas de Barras	Wilson Mina	
P01-m3.1	Porcentaje de fallas en armado de mallas	Tasa de Errores en Mallas	Mide el porcentaje de errores detectados en el armado de mallas	$\frac{Mallas\ con\ Errores}{Total\ de\ Mallas} * 100$	%	diaria	0,00%	2,00%	3,00%	Carta de control	Wilson Mina	
P01-m3.2	Porcentaje de fallas en punto de corte en mallas	Tasa de Errores en Corte por malla	Mide el porcentaje de flores dañadas o en mal estado de corte en cada malla	$\frac{Flores\ con\ Fallas\ en\ Malla}{Total\ de\ Flores\ en\ Malla} * 100$	%	diaria	0,00%	4,00%	8,00%	Carta de control	Wilson Mina	

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE FLORES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO P - 02

1. OBJETO

Clasificar las flores como nacional o como de exportación una a una de acuerdo a variedad, tamaño, punto de corte para formar grupos de 25 flores que tengan las mismas características para ser embonchadas.

2. ALCANCE

Este proceso va desde el recibimiento las mallas con flores en la sala de post-cosecha hasta la colocación de las flores una por una en el árbol de clasificación.

3. DEFINICIONES


Árbol de Clasificación.- Es una estructura metálica de 2 m. de altura la cual tiene 15 divisiones que sirven para clasificar las flores de acuerdo a características similares, es decir en cada árbol se puede hacer hasta 20 divisiones de flores.

Enfermedades de flores.- Estas son problemas que se presentan en las flores, dañando los pétalos, tallos y que deben ser controladas a tiempo.

Flor de exportación.- Son flores que están completamente sanas, que tienen los tallos rectos y que cumplen las características que exige el mercado externo para su aceptación.

Flor Nacional.- Son aquellas flores que tienen algún tipo de falla ya sea en sus botones por enfermedad, no tienen los tallos rectos o son muy cotos, o cualquier problema. Estas son clasificadas como nacionales y se las distribuye en el mercado interno.

Mesa de clasificación.- Es una mesa amplia de madera en donde se colocan las flores para su examinación una a una antes de colocarlas en el árbol clasificándolas.

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE FLORES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO P - 02

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Compras o Adquisiciones.

6. DESCRIPCIÓN

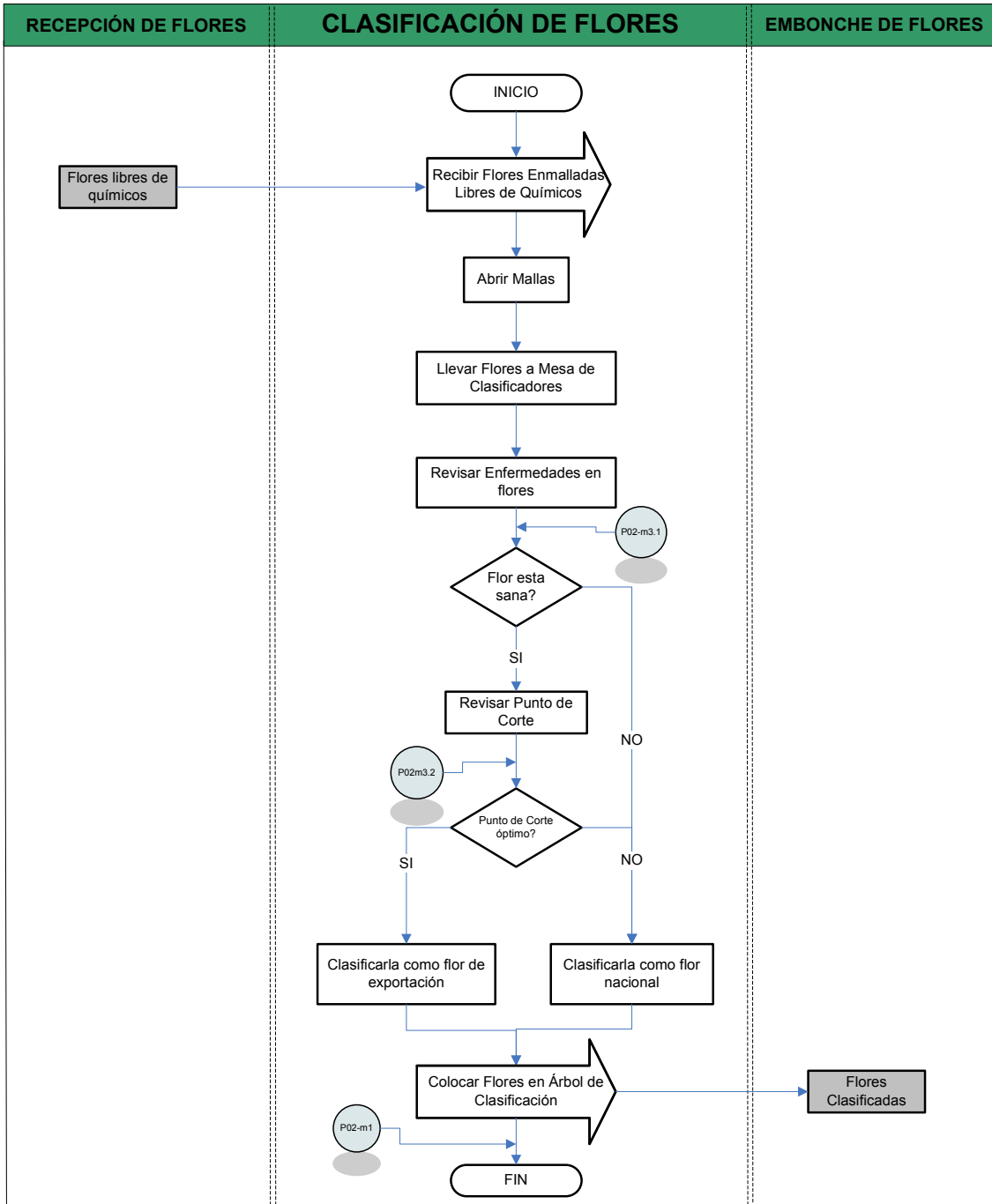
6.1 - Mapa S.I.P.O.C
6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
6.4 - Descripción del Proceso
6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso

7. REGISTROS

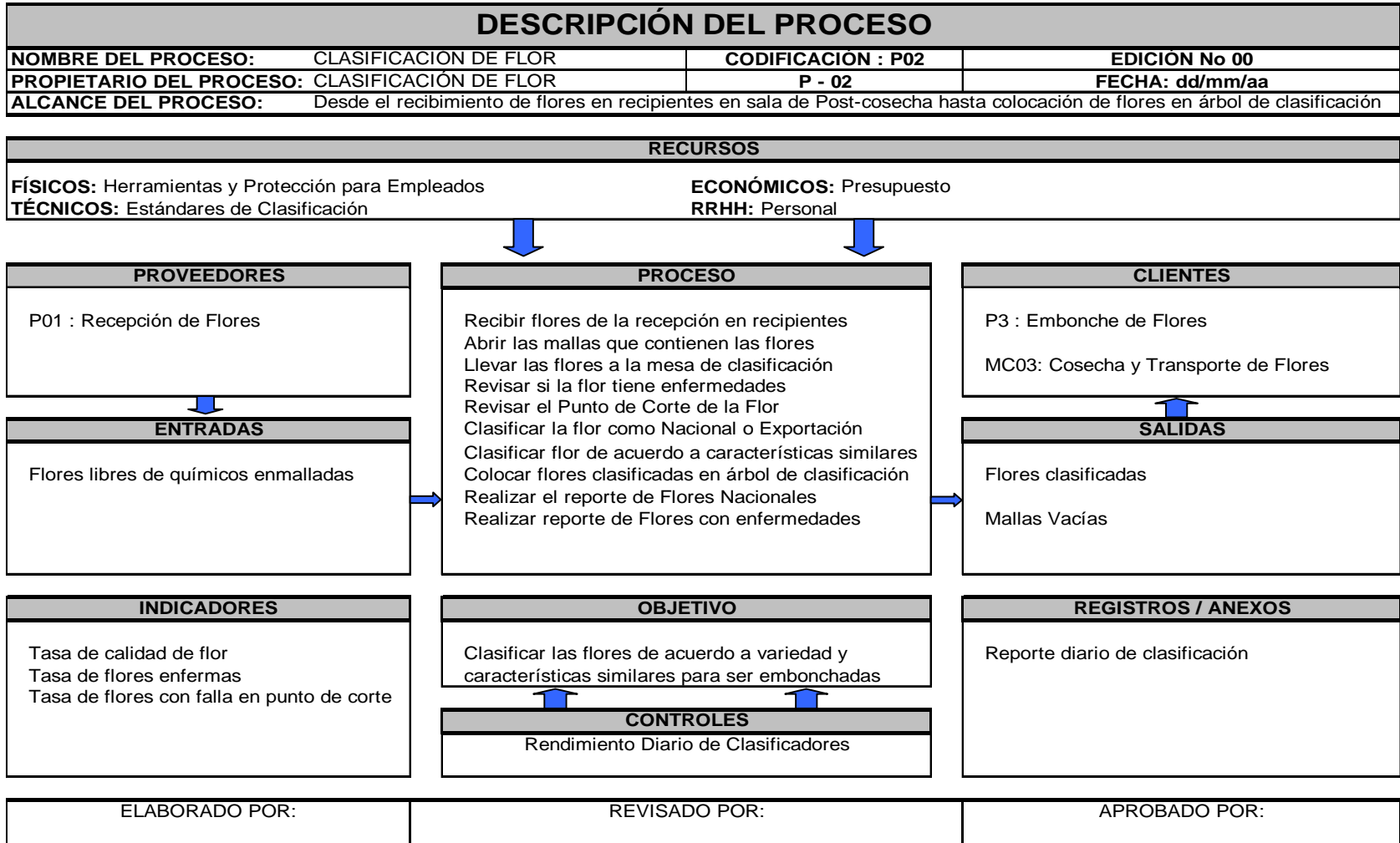
FP - 02/01 Reporte diario de clasificación


 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: POST-COSECHA		CÓDIGO: P		
PROVEEDOR		SUBPROCESO: CLASIFICACIÓN DE FLOR		CÓDIGO: P - 02		
		ENTRADAS	PROCESO:	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	P01:Recepción de Flores	Flores libres de químicos enmalladas	Se clasifican las flores de acuerdo a la variedad de flor, tamaño del tallo, apertura del bonche y observando si la flor tiene alguna enfermedad. Se colocan las flores de las mismas características en los árboles de clasificación formando grupos de flores uniformes las cuales formarán los bonches	Flores Clasificadas Mallas Vacías Reporte de Flores Nacionales	P03: Embonche de Flores MC03: Cosecha y Transporte GA: Gestión Administrativa	


 <p>GOLDEN LAND CIA LTDA.</p>	<h2>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</h2>	PRODUCTOS (S): PRINCIPAL (ES): - Flores Clasificadas de Exportación - Flores Clasificadas como Nacionales SECUNDARIO (S): - Registro de Clasificación
	PROCESO: Post-Cosecha (P) SUBPROCESO : Clasificación de Flores (P02)	
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Recibir Mallas libres de Químicos ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Colocar flores en árbol de clasificación DUÑO DEL PROCESO: Clasificación de Flores	




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	POST- COSECHA	CÓDIGO: P
		SUBPROCESO:	CLASIFICACIÓN DE FLORES	CÓDIGO: P - 02
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir Flores Enmalladas Libres de Químicos: Se reciben dentro de la sala de post-cosecha las mallas que contienen las flores, las cuales están dentro de los recipientes de hidratación	Ingreso a Clasificación	Mallero	
2	Abrir Mallas: Se desarman las mallas para sacar las flores	Ingreso a Clasificación	Mallero	
3	Llevar Flores a la Mesa de Clasificación: Se llevan las flores a la mesa de clasificación, esta actividad es clave debido a que la persona que abre las mallas debe preocuparse de que en la mesa de clasificación siempre existan flores para que el proceso no se detenga	Ingreso a Clasificación	Mallero	
4	Revisar Enfermedades en Flores : Se revisan que las flores y botones de la flor estén libres de enfermedades y que los tallos de la flor estén rectos, se la clasifica dependiendo de las características que cada una de ellas tengan en grupos uniformes	Mesa de Clasificación	Clasificadores	
5	Revisar Punto de Corte: Se revisa que el punto de corte sea el óptimo y se hacen grupos de flores que tengan el mismo punto de corte y las que están fuera de esta clasificación se la clasifica como flor nacional, es decir que será vendida en el mercado nacional.	Mesa de clasificación	Clasificadores	
6	Colocar Flores en Árbol de Clasificación: Se colocan las flores clasificadas en los árboles de clasificación formando grupos, de donde se cogerán las flores para formar los bonches	Árbol de Clasificación	Clasificadores	



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN											
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:		POST-COSECHA			CODIGO:	P	
				SUBPROCESO:		CLASIFICACIÓN DE FLORES			CODIGO:	P02	
				Preparado por:		Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:							
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITES DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE
							L.I.	META	L.S.		
P02-m1	Porcentaje de Flores clasificadas como de exportación	Tasa de calidad de Flor	Mide el porcentaje de flores que tienen la calidad de exportación por cada 1000 flores clasificadas	$\left(1 - \left(\frac{\text{NúmeroFloresExportación}}{1000}\right)\right) * 100$	%	hora/diaria	86,00%	90,00%	92,00%	Carta de control	Wilson Mina
P02-m3.1	Porcentaje de Flores con enfermedades	Tasa de Flores enfermas	Mide el porcentaje de flores que tienen algún tipo de enfermedad del total de flores revisadas	$\frac{\text{NúmeroFloresEnfermas}}{\text{NúmeroFloresRevisadas}} * 100$	%	diaria	2,00%	4,00%	6,00%	Carta de Control	Wilson Mina
P02-m3.2	Porcentaje de Flores con falla en punto de corte	Tasa de flores con falla en punto de corte	Mide el porcentaje de las flores que tienen alguna falla en el punto de corte	$\frac{\text{NúmeroFloresconFalla}}{\text{NúmeroFloresRevisadas}} * 100$	%	diaria	1,00%	2,00%	3,00%	Carta de Control	Wilson Mina

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE EMBONCHE DE FLORES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/3
		CÓDIGO P - 03
<p>1. OBJETO</p> <p>Empacar las flores en bonches de 25 flores para que estas estén protegidas y tengan una mejor presentación para su distribución y venta.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso va desde que se cogen las flores del árbol de clasificación hasta la entrega de los bonches armados a la cortadora.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Bonche.- Es un grupo de flores acomodado de una manera tal que las flores no se dañen y en grupos de éstas con características similares, por lo general son grupos de 25 flores.</p> <p>Calidad del Bonche.- Se revisa que el bonche esté correctamente armado, que las flores sean uniformes, que no tengan enfermedades y que los tallos estén rectos.</p> <p>Cartón de soporte.- Es un cartón especial que cubre a todas las flores que forman el bonche desde su botón hasta parte del tallo.</p> <p>Flores Clasificadas.- Son grupos de flores con características similares de variedad, tamaño, apertura de botón, grosor de tallo, etc. Las mismas que formarán un grupo o bonche.</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE EMBONCHE DE FLORES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/3
		CÓDIGO P - 03

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Embonche de Flores.

6. DESCRIPCIÓN

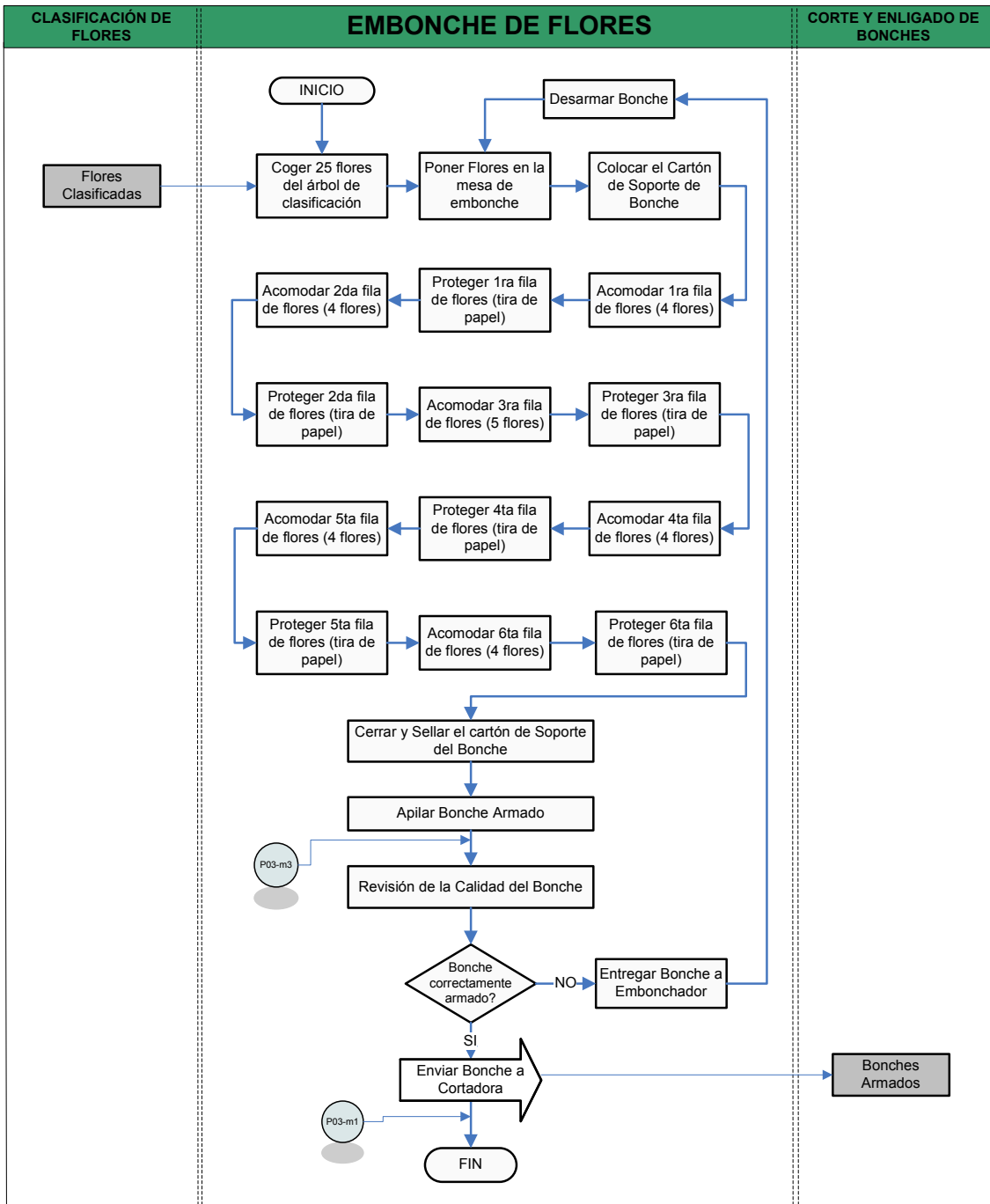
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso
- 6.5 - Indicadores de Gestión y Producción del Proceso


7. REGISTROS


FP - 03/01 Registro de Embonche diario de flores

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C				
		PROCESO: POST-COSECHA		CÓDIGO: P		
PROVEEDOR		SUBPROCESO: EMBONCHE DE FLORES		CÓDIGO: P - 03		
		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
	P02: Clasificación de Flor L02: Distribución de Requerimientos	Flores Clasificadas Cartones de Bonches Papel Periódico Grapas	Se embonchan las flores clasificadas en grupos de 25 flores, las cuales están formadas en 6 filas de flores y selladas en un cartón que cubren los botones, este es el primer empaque que tienen las flores para ser transportadas a sus clientes finales.	Bonches Armados Reporte de calidad de bonches diario Reporte de bonches armados diariamente	P04: Corte y Enligado de Bonches GA: Gestión Administrativa GA: Gestión Administrativa	

 GOLDEN LAND CIA LTDA.	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS (S): PRINCIPAL (ES): - Bonches Armados SECUNDARIO (S): - Reporte de Calidad de Bonches - Reporte de Número de Bonches Armados
	PROCESO: Post-Cosecha (P) SUBPROCESO : Embonche de Flores (P03)	
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Coger Flores del Árbol de Clasificación ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Enviar Bonches Armados a Cortadora DUEÑO DEL PROCESO: Embonche de Flores	

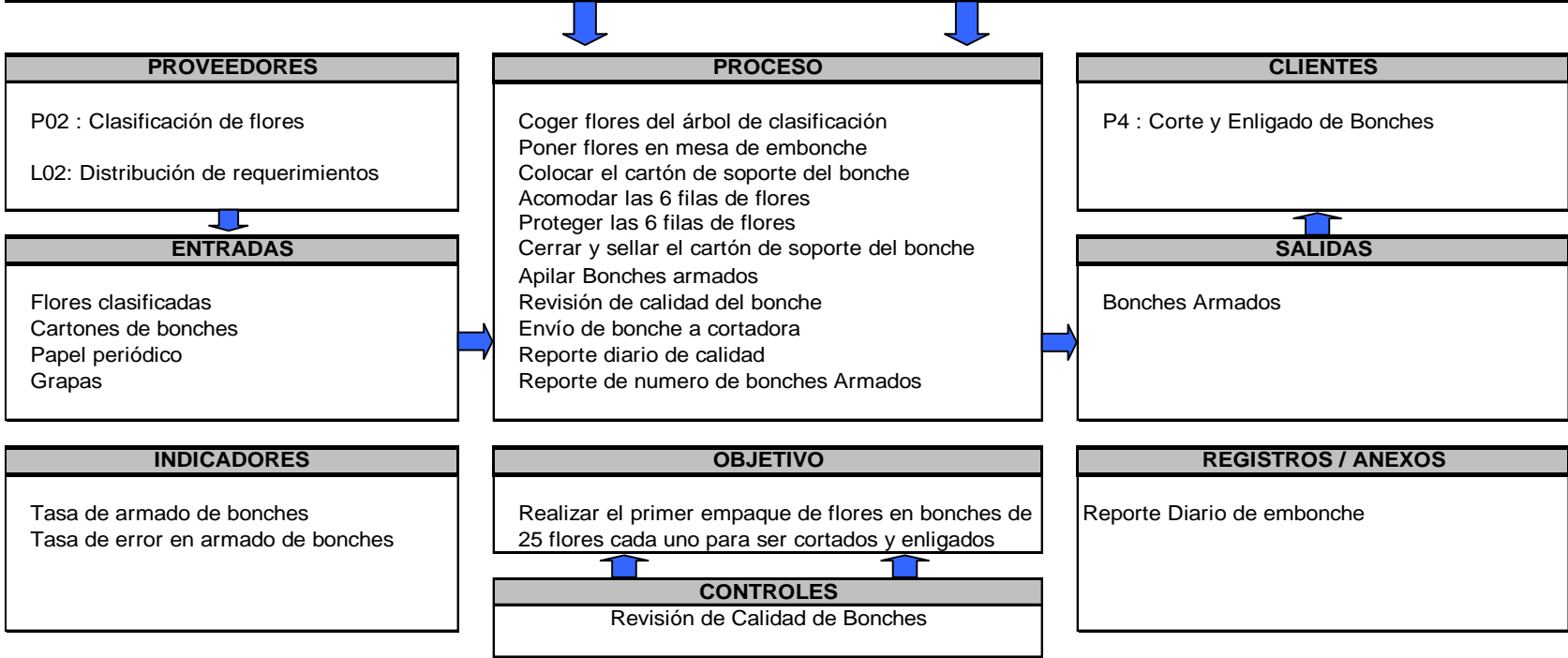


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				1/2
 <p>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</p>		PROCESO:	POST- COSECHA	CÓDIGO: P
		SUBPROCESO:	EMBONCHE DE FLORES	CÓDIGO: P - 03
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Coger 25 flores del árbol de clasificación: Se cogen 25 flores anteriormente clasificadas de una sola variedad	Árbol de Clasificación	Embonchadores	
2	Colocar flores en mesa de embonche: Se colocan las flores en la mesa de embonche	Mesa de Embonche	Embonchadores	
3	Colocar el cartón de soporte del bonche: Se coloca el cartón de soporte del bonche en la mesa de embonche abriéndolo, este es el primer paso para formar el nuevo bonche	Mesa de Embonche	Embonchadores	
4	Acomodar primera fila de Flores: Se acomoda la primera fila de flores que formaran el primer piso	Mesa de Embonche	Embonchadores	
5	Proteger primera fila de flores: Se cubren los botones anteriormente acomodados con una tira de papel periódico, ajustándolos suavemente.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
6	Acomodar segunda fila de flores: Se colocan 4 flores a continuación de la fila anterior, estas flores formarán la primera fila del segundo piso del bonche.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
7	Proteger segunda fila de flores: Se cubren los botones anteriormente acomodados con una tira de papel periódico,	Mesa de Embonche	Embonchadores	
8	Acomodar tercera fila de flores: Se colocan 5 flores formando la segunda fila del primer piso del bonche	Mesa de Embonche	Embonchadores	
9	Proteger tercera fila de flores: Se cubren los botones anteriormente acomodados con una tira de papel periódico,	Mesa de Embonche	Embonchadores	
10	Acomodar cuarta fila de flores: Se colocan 4 flores a continuación de la fila anterior	Mesa de Embonche	Embonchadores	


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				2/2
 <p>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</p>		PROCESO:	POST- COSECHA	CÓDIGO: P
		SUBPROCESO:	EMBONCHE DE FLORES	CÓDIGO: P - 03
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
11	Proteger cuarta fila de flores: Se cubren los botones anteriormente acomodados con una tira de papel periódico, ajustándolos suavemente.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
12	Acomodar quinta fila de flores: Se colocan 4 flores a continuación de la fila anterior, estas flores formarán la tercera fila del primer piso del bonche.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
13	Proteger quinta fila de flores: Se cubren los botones anteriormente acomodados con una tira de papel periódico, ajustándolos suavemente.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
14	Acomodar sexta fila de flores: Se colocan 4 flores a continuación de la fila anterior, estas flores formarán la tercera fila del segundo piso del bonche.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
15	Proteger sexta fila de flores: Se cubren los botones anteriormente acomodados con una tira de papel periódico, ajustándolos suavemente.	Mesa de Embonche	Embonchadores	
16	Cerrar y sellar el cartón de soporte de bonche: Se cierra el cartón ajustándolo bien y sellándolo con grapas, el bonche queda asegurado en la parte superior e impide que los botones se maltraten	Mesa de Embonche	Embonchadores	
17	Apilar el bonche armado: Se Colocan los bonches armados en la mesa que esta al extremo de la mesa de embonche, se los coloca ahí para que sean revisados por la persona de control de calidad	Mesa de Embonche	Embonchadores	
18	Revisión de calidad del bonche: Se revisa que el bonche este correctamente armado, las flores del bonche no tengan enfermedades y que el bonche tenga una sola variedad de flores.	Mesa de Embonche	Supervisor de Calidad	
19	Traslado de bonche a cortadora: Se trasladan los bonches a la cortadora, esto se lo hace en unos coches diseñados para esta actividad.	Coche de Transporte	Embonchadores	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: EMBONCHE DE FLORES	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: EMBONCHE DE FLORES	P - 03	FECHA: dd/mm/aa
ALCANCE DEL PROCESO: Desde coger flores del árbol de clasificación hasta envío de bonches a cortadora		

RECURSOS	
FÍSICOS: Herramientas y Protección para Empleados	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Mesas Clasificadoras	RRHH: Personal



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN												
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.				PROCESO:			POST-COSECHA			CODIGO:	P	
				SUBPROCESO:			EMBONCHE DE FLORES			CODIGO:	P03	
				Preparado por:			Andrés Andrade					
				Fecha de Elaboración:								
TIPO	VARIABLE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD	FRECUENCIA	LIMITE DE DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE	
							L.I.	META	L.S.			
P03-m1	Porcentaje de efectividad en armado de bonches	Tasa de armado de bonches	Mide la rapidez con la que arma los bonches cada embonchador	$\frac{\text{Numero.Bonches.Armados}}{\text{horas.trabajadas}} * 100$	%	diaria/semanal	83,00%	91,00%	100,00%	Carta de Control y Diagramas de Barras	Wilson Mina	
P03-m3	Porcentaje de falla en armado de bonches	Tasa de error en armado de bonches	Mide el porcentaje de bonches con falla en su armado	$\frac{\text{Numero.Bonches.con.Falla}}{\text{Número.Bonches.Armados}}$	%	diaria	3,00%	5,00%	6,00%	Carta de Control y Diagramas de Barras	Wilson Mina	

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE CORTE Y ENLIGADO DE BONCHES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/12
		CÓDIGO P - 04

1. OBJETO

Es dar una mejor presentación a los bonches igualando los tallos para que estos esten uniformes e hidratar los bonches para prolongar su vida en floreros.

2. ALCANCE

Este proceso va desde el recibir los bonches armados hasta entregarlos a la empacadora.


3. DEFINICIONES

Deshoje de tallos.- es una actividad mediante la cual se sacan todas las hojas de los 15 cm. inferiores de los tallos del bonche con la finalidad de mejorar su presentación y facilitar el enligado.

Enligado.- se coloca una o dos ligas en cada bonche amarrando la parte inferior de los tallos, con la finalidad de que el bonche quede fijo y evitar el maltrato en el transporte.

Hidratación al Frío.- es la última y más importante hidratación que tienen las flores con una solución que está formada de agua y HTP1 en cantidad de 2 cm³ por litro, esta se la realiza a temperaturas bajo cero y durante tiempos prolongados de por lo menos 4 horas antes de su empaque final.

Igualar tallos.- se cortan los tallos del bonche de manera que el bonche quede con los tallos uniformes, esto se lo hace para mejorar la presentación.

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE CORTE Y ENLIGADO DE BONCHES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/12
		CÓDIGO P - 04

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Corte y Enligado de Bonches.

6. DESCRIPCIÓN

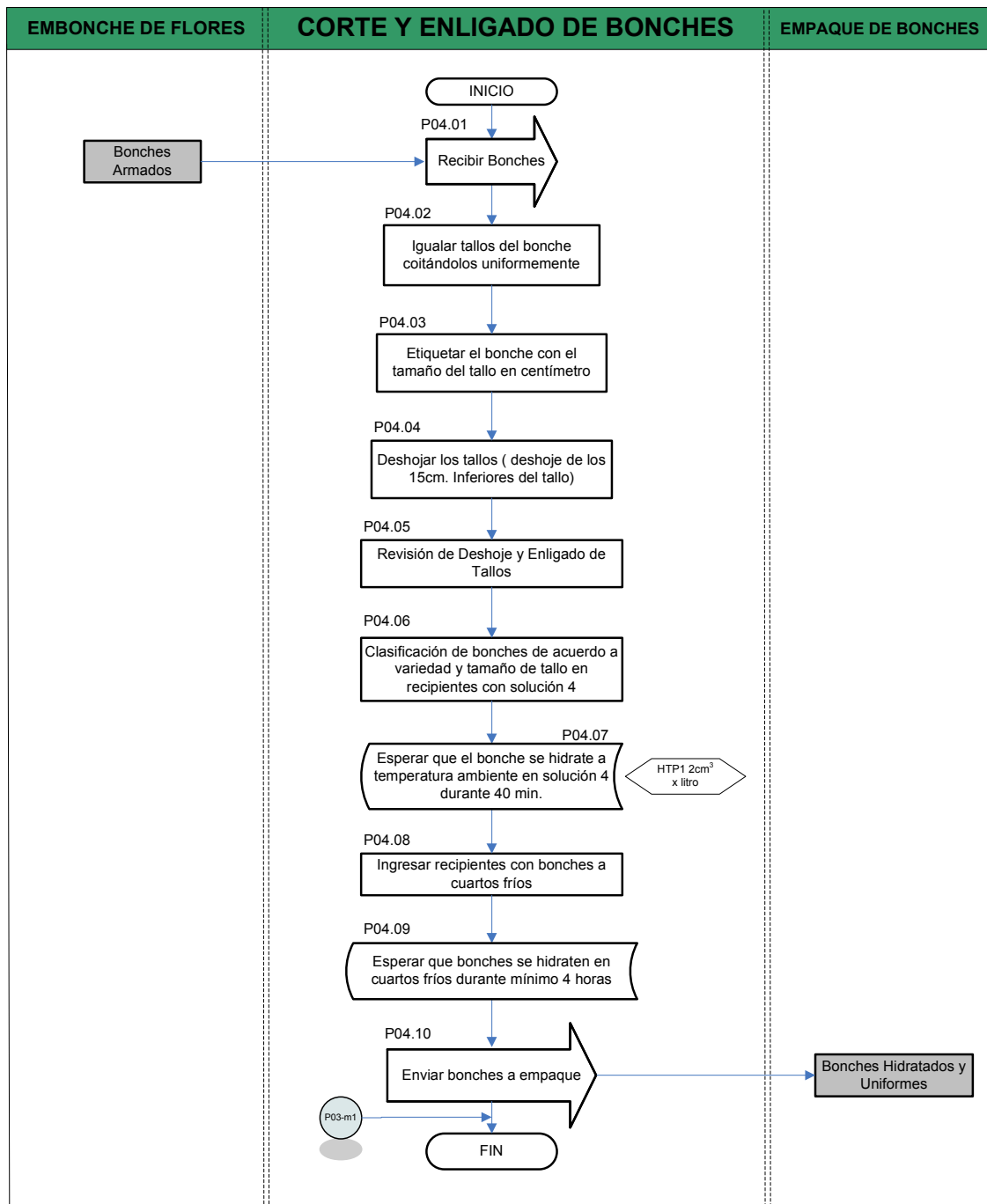
- 6.1 - Mapa S.I.P.O.C
- 6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
- 6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
- 6.4 - Descripción del Proceso


7. REGISTROS

No Aplica

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C						
		PROCESO: POST-COSECHA		CÓDIGO: P				
PROVEEDOR		ENTRADAS		PROCESO	SALIDAS		CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo		
	P03: Embonche de Flores L02: Distribución de Requerimie	Bonches Armados Etiquetas Ligas HTP1 Tinas de Hidratación	Se cortan los tallos en la parte inferior para que queden iguales y se los enliga con la finalidad de asegurarlos. Además se hidratan los bonches a temperatura ambiente y en cuartos fríos para prolongar su vida útil.	Bonches Hidratados y Uniformes	P05: Empaque			

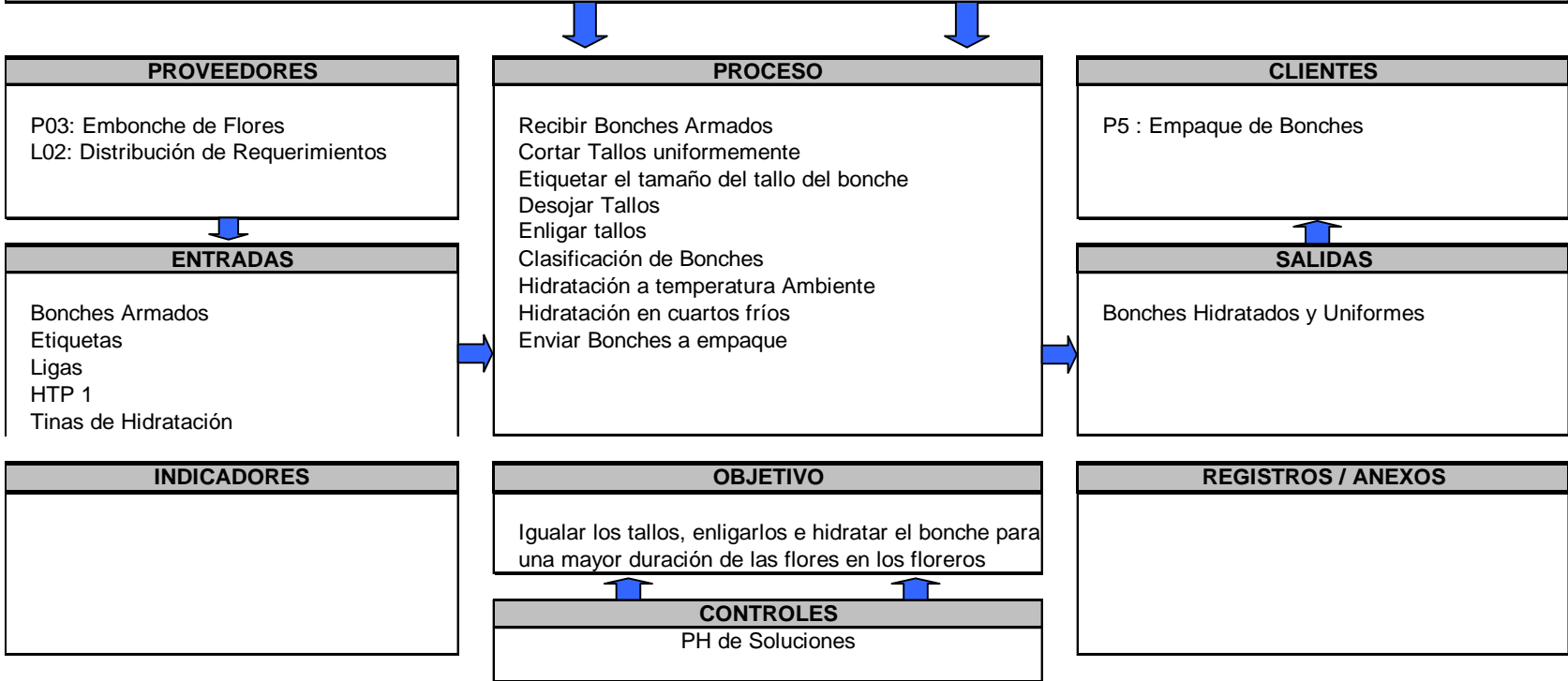
 GOLDEN LAND CIA LTDA.	GOLDEN LAND CIA. LTDA.	PRODUCTOS (S):
	PROCESO: Post-Cosecha (P) SUBPROCESO : Corte y Enligado de Bonches (P04)	PRINCIPAL (ES):
	ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Recibir Bonches Armados ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Enviar Bonches a Empaque DUEÑO DEL PROCESO: Corte y Enligado de Bonches	- Bonches Uniformes - Bonches Hidratados




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	POST- COSECHA	CODIGO: P
		SUBPROCESO:	CORTE Y ENLIGADO DE BONCHES	CÓDIGO: P04
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir bonches armados: Se reciben los bonches armados luego de pasar el control de calidad y ser transportados hasta la mesa de corte.	Mesa de Corte	Cortador	
2	Igualar tallos del bonche: Se igualan los tallos cortándolos en la parte inferior, dejándolos uniformes. El tamaño del tallo de cada bonche depende de la variedad de la flor y de la calidad de flor que se ha sacado de cultivo, los tallos en la finca van d	Mesa de Corte	Cortador	
3	Etiquetado de bonche: Se etiqueta el bonche con la dimensión que tiene este en centímetros, esto se lo hace para una posterior clasificación.	Mesa de Corte	Cortador	
4	Deshoje de tallos: Se sacan las hojas y espinas que se encuentran en los 15 cm inferiores del tallo.	Mesa de Deshoje	Cortador	
5	Revisión de deshoje y enligado de tallos: Se revisa que no exista espinas y hojas en los 15 cm inferiores del tallo y se amarra la parte inferior del tallo con una liga ajustándolo.	Mesa de Deshoje	Cortador	
6	Clasificación de bonches: Se colocan los bonches de acuerdo a la variedad y el tamaño del tallo en recipientes que contienen Solución 4. Esta solución sirve como hidratación del bonche.	Mesa de Deshoje	Cortador	
7	Hidratación de bonche a temperatura ambiente: Se espera que los bonches hidraten a temperatura ambiente en la solución anteriormente señalada durante 40 min.	Cuarto de Hidratación	Cortador	
8	Ingreso de bonches a cuartos fríos: Luego de ser hidratados se ingresan los recipientes que contienen a los bonches a los cuartos fríos.	Coche de Transporte	Cortador	
9	Hidratación en cuartos fríos: Se espera que los bonches se hidraten en los cuartos fríos durante un tiempo mínimo de 4 horas.	Cuartos Fríos	Cuartos fríos	
10	Enviar bonches a empaque: Se envían los bonches para ser empacados.	Coche de Transporte	Cuartos fríos	


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: CORTE Y ENLIGADO DE BONCHES	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: CORTE Y ENLIGADO DE BONCHES	P - 04	FECHA: dd/mm/aa
ALCANCE DEL PROCESO: Desde recibir bonches armados hasta enviar bonches a empacadores		

RECURSOS	
FÍSICOS: Herramientas y Protección para Empleados	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Cortadora	RRHH: Personal



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE EMPAQUE DE BONCHES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 2/12
		CÓDIGO P - 05
<p>1. OBJETO</p> <p>Empacar los bonches armados e hidratados de acuerdo a variedades, en cajas especiales para ser transportados vía aérea a la empresa Svettorg en Rusia.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso va desde recibir los bonches hidratados en cuartos fríos hasta el apilamiento de las cajas armadas para ser transportadas.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Bonches hidratados.- son los bonches que han cumplido su fase de hidratación de por lo menos 4 horas en los cuartos fríos.</p> <p>Caja de empaque.- son cajas especiales que tienen el logo de la empresa y hay de diferentes tamaños, de 4, 8 y 12 bonches, se las empaca dependiendo de la cantidad de flores existentes o si existe algún pedido especial.</p> <p>Cuadrar flores.- es la actividad mediante la cual se distribuyen las flores para empacarlas, esto depende de si existen pedidos específicos o que tipo de flores existen en el momento de empaque.</p> <p>Empaque.- Es el dejar listos los bonches para que en el transporte ya sea nacional e internacional las flores estén seguras y garantizar que estas lleguen en las mejores condiciones a su destino.</p>		

	EMPRESA GOLDEN LAND CIA. LTDA.	REVISIÓN:
	PROCESO DE EMPAQUE DE BONCHES	APROBACIÓN:
		VERSIÓN No.00
		PÁG.: 3/12
		CÓDIGO P - 05

4. REFERENCIAS

No Aplica

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD


Son todas las personas involucradas en la planificación, ejecución y control de las actividades de Empaque de Bonches.

6. DESCRIPCIÓN

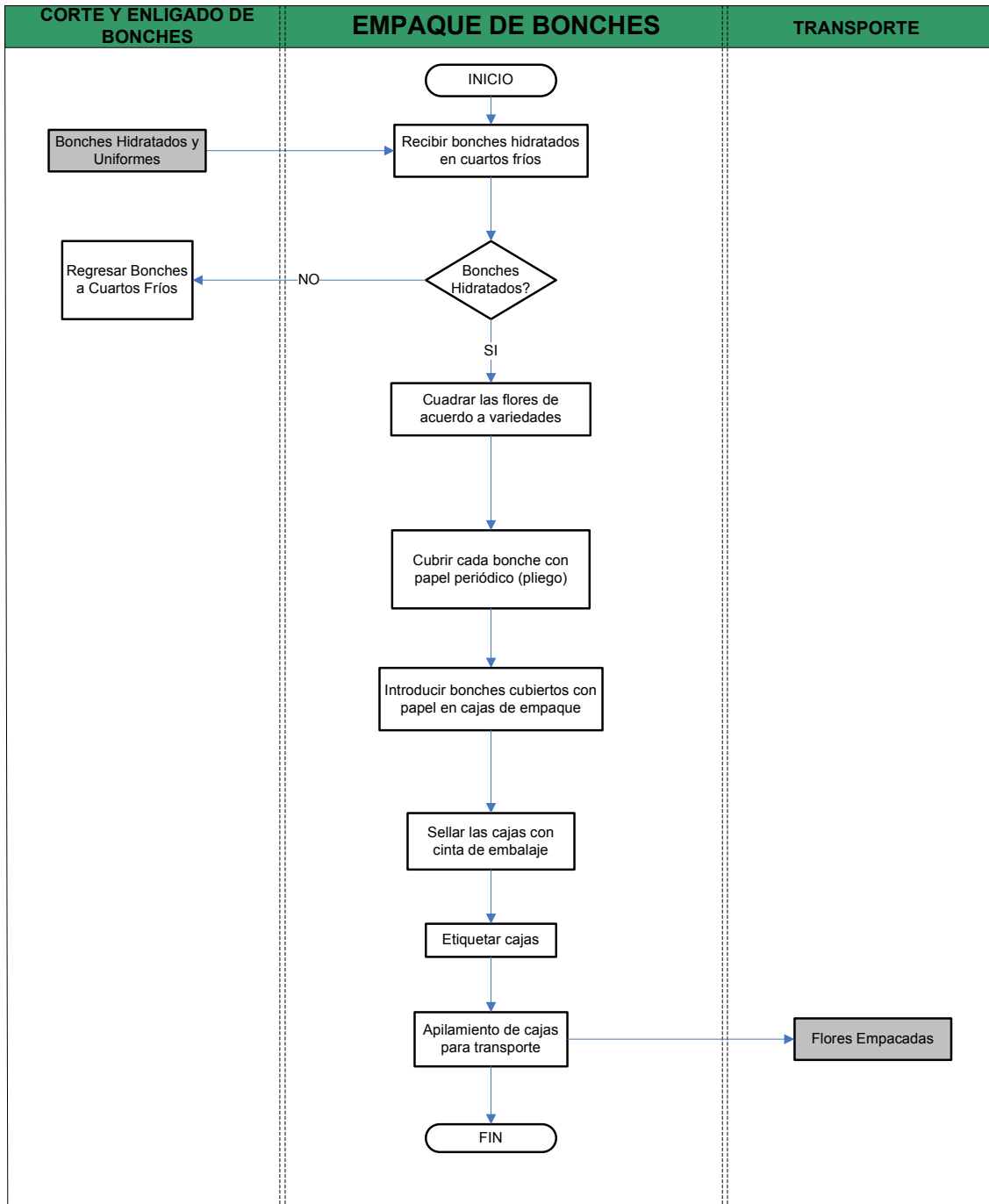
6.1 - Mapa S.I.P.O.C
6.2 - Diagrama de Flujo del Proceso
6.3 - Descripción de Actividades del Proceso
6.4 - Descripción del Proceso


7. REGISTROS

No Aplica

 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MAPA S.I.P.O.C					
		PROCESO: POST-COSECHA		CÓDIGO: P			
PROVEEDOR		ENTRADAS		PROCESO	SALIDAS	CLIENTE	
Externo	Interno					Interno	Externo
	P04: Corte y Enligado de Bonches L02: Distribución de Requerimientos	Bonches Hidratados y Uniformes Pliegos de Papel Cajas de Empaque Cinta Embalaje Etiquetas	Se cubren los bonches hidratados en cuartos fríos con papel periódico y se los empaca en cajas de 1,10cm de largo, 24,5 cm. de altura y 29 cm. de ancho	Cajas listas para transporte internacional vía aérea			Cia. Svettorg

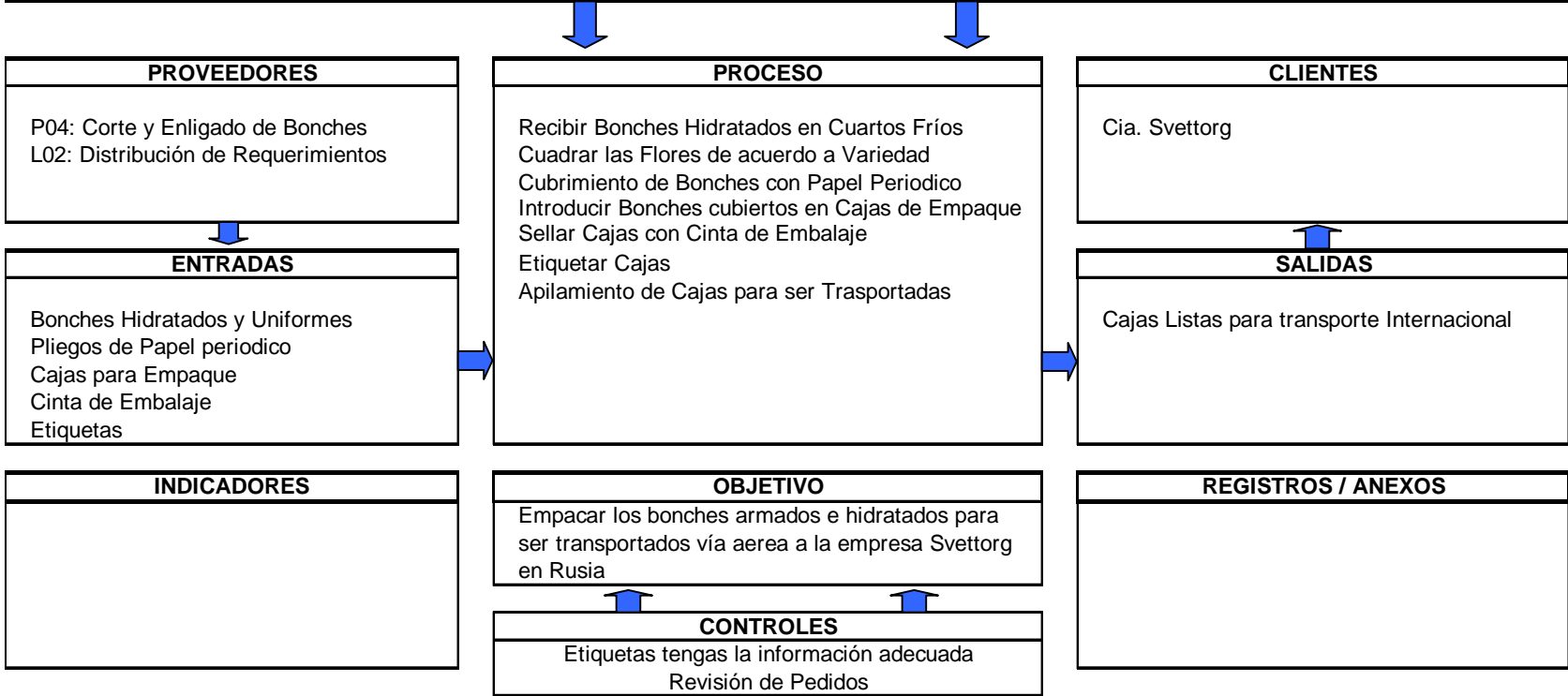
 <p>GOLDEN LAND CIA LTDA.</p>	<h2>GOLDEN LAND CIA. LTDA.</h2>	PRODUCTOS (S):
	<p>PROCESO: Post-Cosecha (P) SUBPROCESO : Empaque de Bonches (P05)</p>	PRINCIPAL (ES): - Bonches Empacados para Transporte
	<p>ACTIVIDAD QUE ACTIVA EL PROCESO: Recibir Bonches Hidratados ACTIVIDAD QUE FINALIZA EL PROCESO: Apilamiento de Cajas para Transporte DUEÑO DEL PROCESO: Empaque de Bonches</p>	



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:	POST- COSECHA	CODIGO: P
		SUBPROCESO:	EMPAQUE DE BONCHES	CÓDIGO: P - 05
		Preparado por:	Andrés Andrade	
		Fecha de Elaboración:		
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir bonches hidratados: Se reciben las flores hidratadas en los cuartos fríos, este proceso también se lo hace en estos cuartos.	Cuartos Fríos	Cuartos Fríos	
2	Cuadrar flores de acuerdo a variedad: Es acomodar las flores de acuerdo a cada variedad y de acuerdo a los pedidos existentes, para facilitar el empaque.	Cuartos Fríos	Cuartos Fríos	
3	Cubrir bonches: Se cubre la totalidad del bonche con papel periódico y se lo sella con cinta de embalaje.	Cuartos Fríos	Cuartos Fríos	
4	Colocar bonches en cajas de empaque: Se colocan los bonches cubiertos en las cajas de empaque, en cada caja entran hasta	Cuartos Fríos	Cuartos Fríos	
5	Sellar cajas con cinta de embalaje: Se sella la caja con cinta de embalaje, esta actividad es importante debido a que tiene que estar muy bien sellada para el transporte internacional	Cuartos Fríos	Cuartos Fríos	
6	Etiquetar cajas: Se etiquetan las cajas con las indicaciones de variedades, tamaños de tallo, numero de bonches que van en cada caja.	Cuartos Fríos	Etiquetador	
7	Apilamiento de cajas: Se apilan las cajas para entregar a la empresa que realiza el transporte internacional.	Cuartos Fríos	cuartos Fríos	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO: EMPAQUE DE BONCHES	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No 00	
PROPIETARIO DEL PROCESO: EMPAQUE DE BONCHES	P - 05	FECHA: dd/mm/aa	
ALCANCE DEL PROCESO: Recibir Bonches Hidratados en cuartos Fríos hasta el apilamiento de Cajas armadas para transporte internacional			

RECURSOS	
FISICOS: Herramientas y materiales	ECONÓMICOS: Presupuesto
TÉCNICOS: Forma de Empaque	RRHH: Personal



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

ANEXO 3:

**CÁLCULO DE TIEMPOS ESTANDAR DE LAS ACTIVIDADES
DE LOS PROCESOS**

CÁLCULO DE TIEMPOS ESTANDAR DE ACTIVIDADES

Para realizar el cálculo de los tiempos de cada una de las actividades se utilizó el siguiente procedimiento:

1. Tomamos 6 tiempos en un cronómetro para cada una de las actividades.
2. Sacamos el tiempo promedio de los 6 tiempos tomados con la siguiente fórmula:

$$\bar{t} = \frac{\sum ti}{n}; \quad \text{En donde; } \mathbf{ti} \text{ es cada uno de los tiempos tomados}$$

\mathbf{n} es el número de tiempos tomados

3. Encontramos el Factor de Desempeño, para lo cual aplicamos la siguiente fórmula:

$$Tn = \bar{t} \cdot RF \cdot f; \quad \text{En donde: } \mathbf{RF} \text{ es la referencia de tablas}$$

Rápido: de 0.9 a 1
Lento: de 1 a 1.1
 \mathbf{F} es la frecuencia de la actividad que por lo general es 1

4. Encontramos el Tiempo Estándar con la siguiente fórmula.

$$Ts = Tn(1 + A); \quad \text{En donde: } \mathbf{A} \text{ es el nivel de tolerancia}$$

Ejemplo:

MACROPROCESO DE POST-COSECHA (tiempos en segundos)

1) PROCESO: Recepción de Flor

1ra Actividad: Recibir Flores que vienen de cultivo (Cod P01.01)

Recibir Flores					
t1	t2	t3	t4	t5	t6
10	8	7	11	12	7

$$\bar{t} = \frac{\sum (10+8+7+11+12+7)}{6} = \frac{55}{6} = 9.17$$

$$Tn = 9.17 * 0.9 * 1 = 8.25 \quad \text{Segundos}$$

2da Actividad: Revisión de Mallas (Cod P01.02)

Revisión de Mallas					
t1	t1	t1	t4	t5	t6
25	28	24	21	22	24

$$\bar{t} = \frac{\sum (25 + 28 + 24 + 21 + 22 + 24)}{6} = \frac{144}{6} = 24$$

$$T_n = 24 * 0.9 * 1 = 21.6 \text{ Segundos}$$

3ra Actividad: Revisión de Punto de Corte (Cod P01.03)

Revisión Punto de Corte					
t1	t1	t1	t4	t5	t6
35	32	29	28	36	33

$$\bar{t} = \frac{\sum (35 + 32 + 29 + 28 + 36 + 33)}{6} = \frac{193}{6} = 32.17$$

$$T_n = 32.17 * 1.1 * 1 = 35.38$$

$$T_s = 35.38(1 + 20\%) = 42.46 \text{ Segundos}$$

4ta Actividad: Inmersión de Botones en solución 1 (Cod P01.04)

Inmersión de Botones					
t1	t1	t1	t4	t5	t6
8	7	6	9	10	7

$$\bar{t} = \frac{\sum (8 + 7 + 6 + 9 + 10 + 7)}{6} = \frac{47}{6} = 7.83$$

$$T_n = 7.83 * 0.9 * 1 = 7.05$$

$$T_s = 7.05(1 + 20\%) = 8.46 \text{ Segundos}$$

5ta Actividad: Inmersión de Follaje en solución 2 (Cod P01.05)

Inmersión de Follaje					
t1	t1	t1	t4	t5	t6
10	8	7	9	11	12

$$\bar{t} = \frac{\sum (10+8+7+9+11+12)}{6} = \frac{57}{6} = 9.5$$

$$Tn = 9.5 * 0.9 * 1 = 8.55$$

$$Ts = 8.55(1 + 20\%) = 10.26 \text{ Segundos}$$

6ta Actividad: Colocar mallas en recipientes con solución 3 (Cod P01.06)

Colocar Mallas en recipientes					
t1	t1	t1	t4	t5	t6
3	4	5	4	6	5

$$\bar{t} = \frac{\sum (3+4+5+4+6+5)}{6} = \frac{27}{6} = 4.5$$

$$Tn = 4.5 * 0.9 * 1 = 4.05$$

$$Ts = 4.05(1 + 20\%) = 4.86 \text{ Segundos}$$

7ma Actividad: Ingreso de Mallas a Post-Cosecha (Cod P01.07)


Ingreso de Mallas a Post-Cosecha					
t1	t1	t1	t4	t5	t6
25	28	29	30	27	28

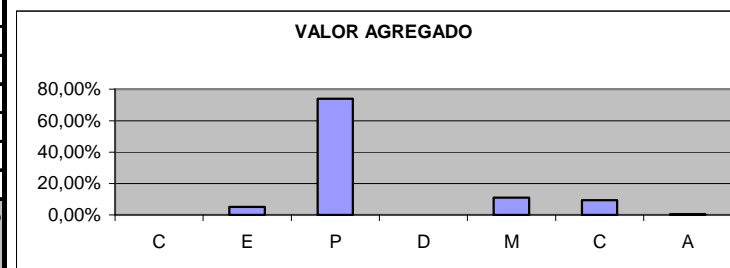
$$\bar{t} = \frac{\sum (25+28+29+30+27+28)}{6} = \frac{167}{6} = 27.83$$

$$Ts = 30.62(1 + 20\%) = 36.74 \text{ Segundos}$$


ANEXO 4:

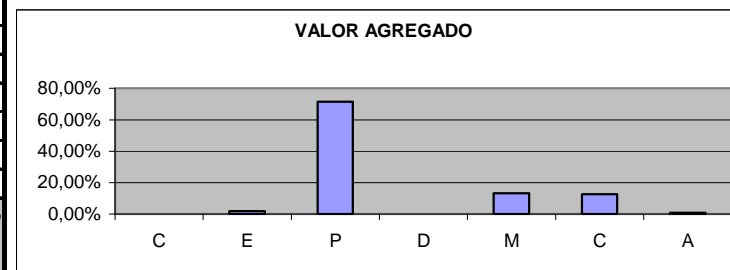
ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:		LOGÍSTICA				CÓDIGO: L		
		SUBPROCESO:		Compras o Adquisiciones				CÓDIGO: L - 01		
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)							
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (horas)	
1			x					Recibir requerimiento de cada área	16,00	
2			x					Clasificar requerimientos	8,00	
3			x					Pedir cotizaciones	16,00	
4						x		Aprobar cotización	4,00	
5		x						Elaborar norta de compra	2,00	
6		x						Negociar con proveedores seleccionados	1,00	
7					x			Enviar nota de compra a bodega	0,50	
8			x					Resivir nota de compra y revisar fecha de entrega	0,50	
9			x					Revisión de mercaderías	3,00	
10					x			Pedir factura y almacenar mercadería	6,00	
11						x		Elaboración de nota de ingreso a bodega	0,50	
12						x		Ingreso de factura a sistema y envío a adquisiciones	1,00	
13							x	Recibir factura	0,25	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							TIEMPOS	%	58,75
C	(1) Valor Agregado Cliente							0,00	0,00%	
E	(2) Valor Agregado Empresa							3,00	5,11%	
P	(3) Preparación							43,50	74,04%	
D	(4) Demora							0,00	0,00%	
M	(5) Movimiento							6,50	11,06%	
C	(6) Control							5,50	9,36%	
A	(7) Archivo							0,25	0,43%	
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							58,75	100,00%	
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							3		
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							5,11%		




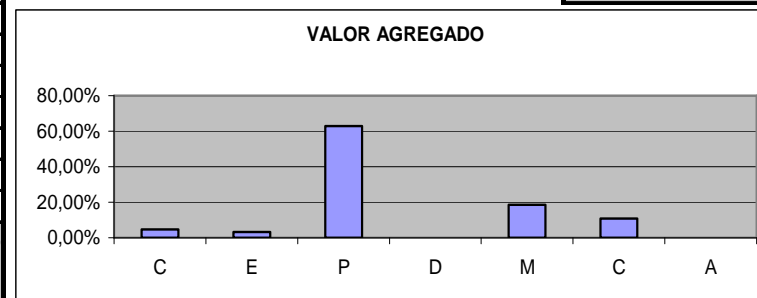
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.			PROCESO:		LOGÍSTICA			CÓDIGO: L		
			SUBPROCESO:		Distribución de Requerimientos			CÓDIGO: L - 02		
			Fecha de Elaboración:							
			Elaborado por:		Andrés Andrade					
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)							
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (horas)	
1			x					Realizar nota de pedido	16,00	
2						x		Aprobar nota de pedido	1,00	
3					x			Enviar pedino a bodega	0,50	
4						x		Revisión de pedido en inventario	1,50	
5			x					Preparación de pedido	4,00	
6						x		Relizar nota de egreso de bodega	0,35	
7					x			Entrega de mercadería a transportista	1,20	
8						x		Carga y revisión de mercadería	0,40	
9					x			Distribución de pedidos	2,00	
10		x						Recibimiento de pedidos	0,50	
11						x		Enviar nota de egreso firmada	0,25	
12							x	Recibir nota de egreso en bodega	0,25	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							TIEMPOS	%	27,95
C	(1) Valor Agregado Cliente							0,00	0,00%	
E	(2) Valor Agregado Empresa							0,50	1,79%	
P	(3) Preparación							20,00	71,56%	
D	(4) Demora							0,00	0,00%	
M	(5) Movimiento							3,70	13,24%	
C	(6) Control							3,50	12,52%	
A	(7) Archivo							0,25	0,89%	
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							27,95	100,00%	
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							0,5		
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							1,79%		




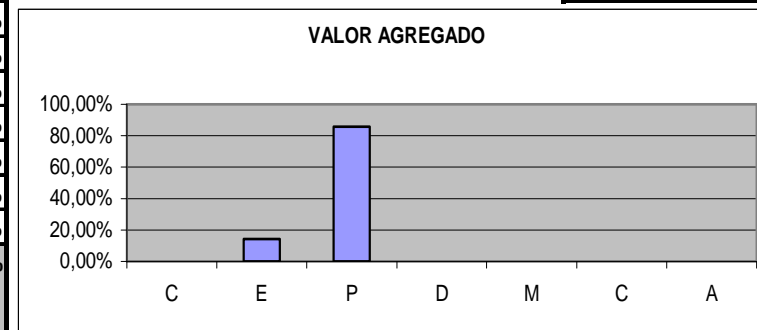
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:		FORMACIÓN DE CULTIVO					CÓDIGO: FC	
		SUBPROCESO:		Propagación de Plantas					CODIGO: FC - 01	
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)							
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (minutos)	
1	x							Selección de Material Vegetal	5,00	
2		x						Ingertación de yemas en Patrones	3,40	
3			x					Preparación de Sustrato	58,29	
4			x					Preparación de Bancos de Siembra	2,80	
5			x					Siembra de Estacas	3,40	
6						x		Manejo de Propagadora	11,48	
7			x					Empaque de Plantas	2,60	
8					x			Transporte de Plantas	19,75	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			TIEMPOS	%		106,72			
C	(1) Valor Agregado Cliente			5,00	4,69%					
E	(2) Valor Agregado Empresa			3,40	3,19%					
P	(3) Preparación			67,09	62,87%					
D	(4) Demora			0,00	0,00%					
M	(5) Movimiento			19,75	18,51%					
C	(6) Control			11,48	10,76%					
A	(7) Archivo			0,00	0,00%					
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7			106,72	100,00%					
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)			8,4						
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)			7,87%						




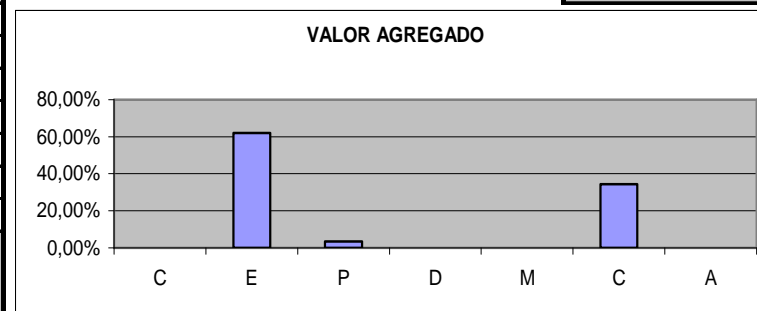
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MACROPROCESO:		FORMACIÓN DE CULTIVO				CÓDIGO: FC		
		PROCESO:		Preparación de Suelo				CÓDIGO: FC - 02		
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)		NVA (Sin Valor Agregado)								
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (horas)	
1		x						Incorporación de materia Organica	2,95	
2			x					Pre-siembra	1,87	
3			x					Arada	7,59	
4			x					Rastrada	7,45	
5			x					Preparación de Camas	0,67	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						TIEMPOS	%	20,53	
C	(1) Valor Agregado Cliente						0,00	0,00%		
E	(2) Valor Agregado Empresa						2,95	14,37%		
P	(3) Preparación						17,58	85,63%		
D	(4) Demora						0,00	0,00%		
M	(5) Movimiento						0,00	0,00%		
C	(6) Control						0,00	0,00%		
A	(7) Archivo						0,00	0,00%		
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7						20,53	100,00%		
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)						2,95			
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)						14,37%			




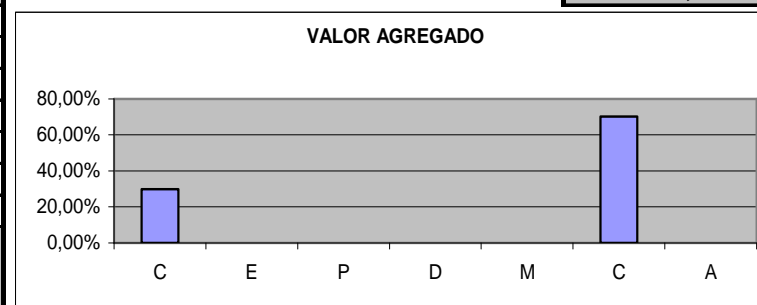
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS											
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.			PROCESO:		MANEJO DE CULTIVO				CÓDIGO: MC		
			SUBPROCESO:		Estado Vegetativo				CÓDIGO: MC - 01		
			Fecha de Elaboración:								
			Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)								
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (minutos)		
1		X						Siembra de plantas nuevas	39,56		
2			X					Riego de plantas sembradas	4,80		
3						X		Fertilización	3,98		
4		X						Destape de yemas	46,25		
5						X		Deschuponado	32,18		
6						X		Deshierbe	5,27		
7						X		Escarificado	6,12		
									138,16		
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		TIEMPOS							%	
C	(1) Valor Agregado Cliente		0,00							0,00%	
E	(2) Valor Agregado Empresa		85,81							62,11%	
P	(3) Preparación		4,80							3,47%	
D	(4) Demora		0,00							0,00%	
M	(5) Movimiento		0,00							0,00%	
C	(6) Control		47,55							34,42%	
A	(7) Archivo		0,00							0,00%	
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7		138,16							100,00%	
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)		85,81								
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)		62,11%								




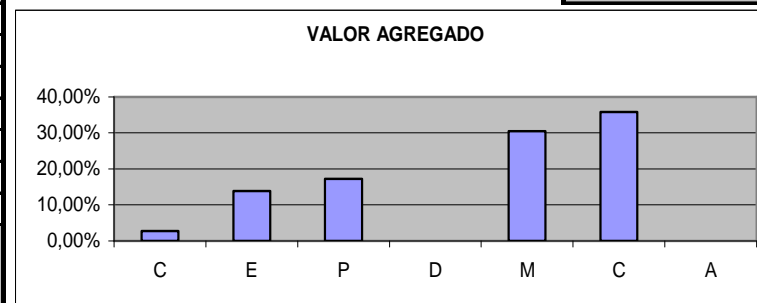
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS									
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:		MANEJO DE CULTIVO				CÓDIGO: MC	
		SUBPROCESO:		Mantenimiento de Cultivo				CODIGO: MC - 02	
		Fecha de Elaboración:							
		Elaborado por:		Andrés Andrade					
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)						
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (minutos)
1		x						Desyeme	10,55
2		x						Selección de Brotes	42,12
3						x		Riego	6,20
4						x		Fertilización	13,85
5						x		Bajado de hojas	11,20
6						x		Barrido de camas	10,50
7						x		Eliminación de basura	23,12
8						x		Controles Fito-sanitarios	60,00
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							%	177,54
C	(1) Valor Agregado Cliente							52,67	29,67%
E	(2) Valor Agregado Empresa							0,00	0,00%
P	(3) Preparación							0,00	0,00%
D	(4) Demora							0,00	0,00%
M	(5) Movimiento							0,00	0,00%
C	(6) Control							124,87	70,33%
A	(7) Archivo							0,00	0,00%
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							177,54	100,00%
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							52,67	
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							29,67%	




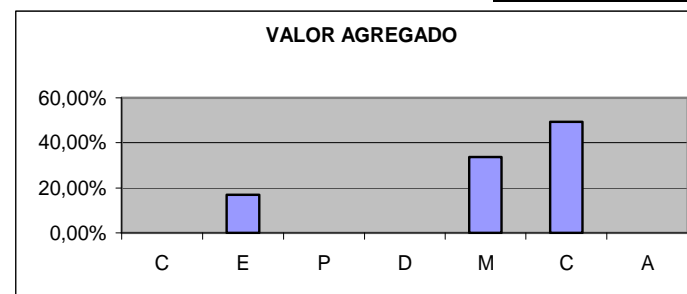
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		PROCESO:		MANEJO DE CULTIVO					CÓDIGO: MC	
		SUBPROCESO:		Corte y Transporte de Flores					CODIGO: MC - 03	
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)							
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (minutos)	
1		x						Cosechar flores de camas	5,00	
2			x					Colocar flores en la mesa de cosecha	7,58	
3						x		Sacar ramas malas	2,50	
4		x						Acomodar flores en mallas	5,26	
5	x							Colocar mallas en hidratación	2,00	
6			x					Colocar mallas en coche para transporte	5,18	
					x			Transporte de mallas a Post-cosecha	22,50	
						x		Entrega de mallas en Post-cosecha	24,00	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							74,02		
C	(1) Valor Agregado Cliente			2,00		2,70%				
E	(2) Valor Agregado Empresa			10,26		13,86%				
P	(3) Preparación			12,76		17,24%				
D	(4) Demora			0,00		0,00%				
M	(5) Movimiento			22,50		30,40%				
C	(6) Control			26,50		35,80%				
A	(7) Archivo			0,00		0,00%				
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7			74,02		100,00%				
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)			12,26						
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)			16,56%						




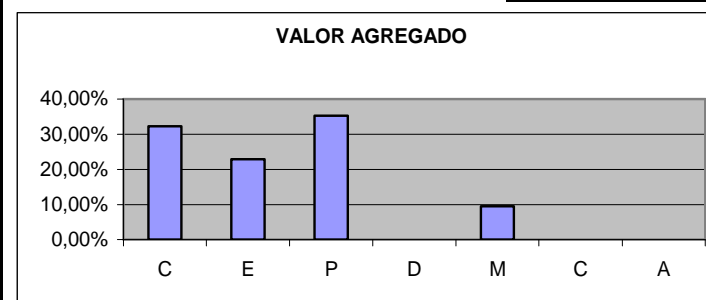
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MACROPROCESO:		POST-COSECHA				CÓDIGO: P		
		PROCESO:		Recepción de Flores				CÓDIGO: P01		
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)		NVA (Sin Valor Agregado)								
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (segundos)	
1					x			Recibir Flores que Vienen de Cultivo	9,90	
2						x		Revisar Mallas	25,92	
3						x		Revisar Punto de Corte de Flores	42,46	
4		x						Sumergir Botones en Solución 1	8,46	
5		x						Sumergir Follaje en Solución 2	10,26	
6		x						Colocar Mallas en Recipientes con Solución 3	4,86	
7					x			Ingresar Mallas a Sala de Post-Cosecha	36,76	
8										
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							TIEMPOS	%	138,62
C	(1) Valor Agregado Cliente							0	0,00%	
E	(2) Valor Agregado Empresa							23,58	17,01%	
P	(3) Preparación							0	0,00%	
D	(4) Demora							0	0,00%	
M	(5) Movimiento							46,66	33,66%	
C	(6) Control							68,38	49,33%	
A	(7) Archivo							0	0,00%	
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							138,62	100,00%	
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							23,58		
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							17,01%		




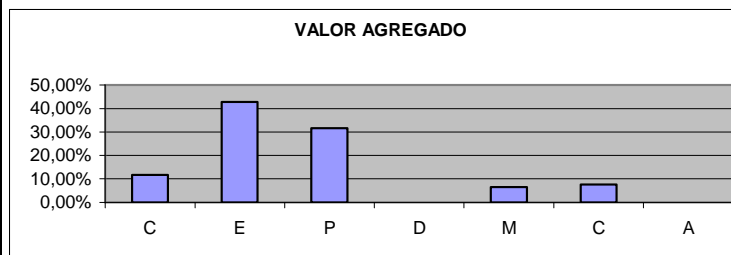
NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MACROPROCESO:			POST-COSECHA				CÓDIGO: P	
		PROCESO:			Clasificación de Flores				CODIGO: P02	
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:			Andrés Andrade					
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)							
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (segundos)	
1			x					Recibir Flores Enmalladas Libres de Químicos	4,66	
2			x					Abrir Mallas que contienen Flores	16,39	
3					x			Llevar Flores a Mesas de Clasificación	5,69	
4	x							Revisar Enfermedades en Flores	13,92	
5		x						Revisión Punto de Corte de Flores una a una	13,70	
6	x							Colocar Flores en Arbol de Clasificación de Acuerdo a sus Características	5,35	
7										
8										
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			TIEMPOS	%		59,71			
C	(1) Valor Agregado Cliente			19,27	32,27%					
E	(2) Valor Agregado Empresa			13,70	22,94%					
P	(3) Preparación			21,05	35,25%					
D	(4) Demora			0,00	0,00%					
M	(5) Movimiento			5,69	9,53%					
C	(6) Control			0,00	0,00%					
A	(7) Archivo			0,00	0,00%					
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7			59,71	100,00%					
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)			32,97						
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)			55,22%						

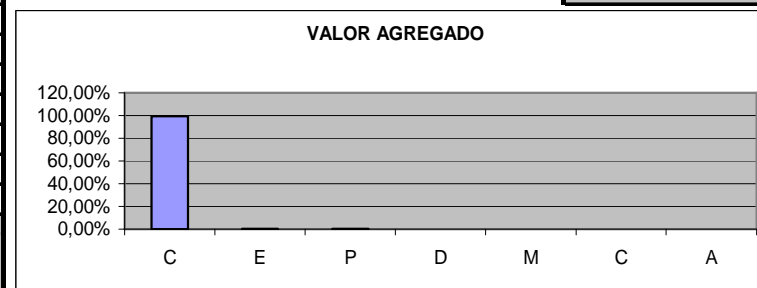


NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MACROPROCESO:		POST-COSECHA					CÓDIGO: P	
		PROCESO:		Embonche de Flores					CODIGO: P03	
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)		NVA (Sin Valor Agregado)								
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (segundos)	
1			x					Coger 25 Flores del Arbol de Clasificación	42,96	
2					x			Colocar las Flores en Mesa de Embonche	6,05	
3			x					Colocar el Carton de Soporte del Bonche	6,66	
4		x						Acomodar Primera Fila de Flores	14,92	
5	x							Proteger Primera Fila de Flores	4,24	
6		x						Acomodar Segunda Fila de Flores	14,92	
7	x							Proteger Segunda Fila de Flores	4,24	
8		x						Acomodar Tercera Fila de Flores	18,76	
9	x							Proteger Tercera Fila de Flores	4,24	
10		x						Acomodar Cuarta Fila de Flores	14,92	
11	x							Proteger Cuarta Fila de Flores	4,24	
12		x						Acomodar Quinta Fila de Flores	14,92	
13	x							Proteger Quinta Fila de Flores	4,24	
14		x						Acomodar Sexta fila de Flores	14,92	
15	x							Proteger Sexta Fila de Flores	4,24	
16			x					Cerrar y Sellar el Cartón de Soporte de Bonche	19,36	
17					x			Apilamiento de Bonches Armados	4,64	
18						x		Revisión de Calidad de bonches	16,54	
19					x			Envío de Bonche a Cortadora	3,38	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							TIEMPOS	%	218,39
C	(1) Valor Agregado Cliente							25,44	11,65%	
E	(2) Valor Agregado Empresa							93,36	42,75%	
P	(3) Preparación							68,98	31,59%	
D	(4) Demora							0,00	0,00%	
M	(5) Movimiento							14,07	6,44%	
C	(6) Control							16,54	7,57%	
A	(7) Archivo							0,00	0,00%	
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							218,39	100,00%	
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							118,8		
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							54,40%		

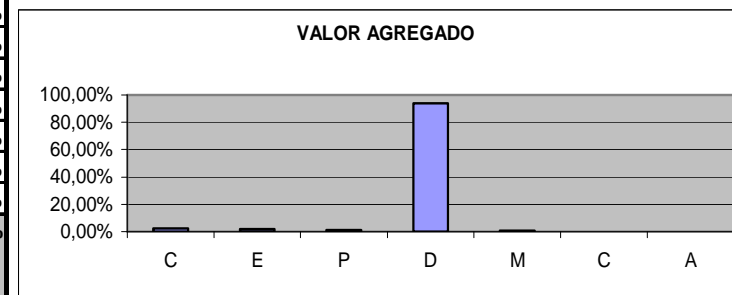


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS											
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.			MACROPROCESO:		POST-COSECHA				CÓDIGO: P		
			PROCESO:		Corte y Enligado de Bonches				CÓDIGO: P04		
			Fecha de Elaboración:								
			Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)								
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (segundos)		
1			x					Recibir Bonches Armados	6,20		
2		x						Igualar Tallos del bonche Cortandolos Uniformemente	7,66		
3			x					Etiquetar el Bonche con el tamaño del Bonche en Centímetros	3,90		
4		x						Desojar los Tallos (15 cm inferiores de los tallos)	27,23		
5			x					Revisión de deshoje y Enligado de tallos	19,97		
6			x					Clasificación de Bonches de Acuerdo a Variedad y Tamaño de Tallos	8,47		
7	x							Esperar que Bonche se Hidrate a temperatura Ambiente	2.400,00		
8					x			Ingreso de bonches a Cuartos Fríos	3,74		
9	x							Espera de Hidratación de Bonches en Cuartos Fríos	14.400,00		
10					x			Envío de Bonches a Empaque	3,96		
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							TIEMPOS	%	16.881,13	
C	(1) Valor Agregado Cliente							16.800,00	99,52%		
E	(2) Valor Agregado Empresa							34,89	0,21%		
P	(3) Preparación							38,54	0,23%		
D	(4) Demora							0,00	0,00%		
M	(5) Movimiento							7,70	0,05%		
C	(6) Control							0,00	0,00%		
A	(7) Archivo							0,00	0,00%		
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							16881,13	100,00%		
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							16834,89			
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							99,73%			



NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
 GOLDEN LAND CIA. LTDA.		MACROPROCESO:		POST-COSECHA				CÓDIGO: P		
		PROCESO:		Empaque de Bonches				CODIGO: P05		
		Fecha de Elaboración:								
		Elaborado por:		Andrés Andrade						
VA (real)			NVA (Sin Valor Agregado)							
No	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDAD	Tiempo Unitario (segundos)	
1			x					Recibir Bonches Hidratados en Cuartos Fríos	5,00	
2				x				Cuadrar las flores de Acuerdo a variedades	1.147,24	
3	x							Cubrir Cada Bonche con papel periodico	29,59	
4		x						Introducir Bonches Cubiertos en Caja de Empaque	15,62	
5			x					Sellar cajas con Cinta de Embalaje	7,26	
6		x						Etiquetar Cajas	8,10	
7					x			Apilamiento de cajas para Transporte	7,56	
No	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							TIEMPOS	%	1.220,37
C	(1) Valor Agregado Cliente							29,59	2,42%	
E	(2) Valor Agregado Empresa							23,72	1,94%	
P	(3) Preparación							12,26	1,00%	
D	(4) Demora							1.147,24	94,01%	
M	(5) Movimiento							7,56	0,62%	
C	(6) Control							0,00	0,00%	
A	(7) Archivo							0,00	0,00%	
	(8) TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7							1220,37	100,00%	
	(9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)							53,31		
	(10) INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)							4,37%		



NOTAS: VACI = Valor Agregado para el Cliente
VAE = Valor Agregado para la Empresa