

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

1



Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Control interno mediante la documentación de procesos y actividades en la planeación y logística de transporte de banano.

Maira Yanet Palacios Mena

Ingeniera Industrial

Asesor

Nelson Orozco Álzate, Ingeniero Industrial

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Apartadó, Ant

2023

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

2

Cita	(Palacios Mena, 2023)
Referencia	Palacios Mena, M., (2023). <i>Diseño de Manual Integral de Procesos y Procedimientos Administrativos (MIPPA), en el área de planeación de la empresa Sara Palma S.A.S.</i> [Práctica de Industria]. Universidad de Antioquia, Apartadó.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Julio César Saldarriaga

Jefe departamento: Eduardo Cárdenas Valencia

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de prácticas principalmente a Jehová Dios, por darme la oportunidad de estudiar lo que quería desde muy joven y alcanzar esta meta.

A mis padres, hermanos, sobrina e hija por todo su amor, por su apoyo y por motivarme a seguir hacia adelante.

A mis docentes, compañeros en la universidad y amigos que creyeron en mí, cuando estuve apuntó de rendirme, quienes me hacían reaccionar cuando pensaba que no podía continuar.

Y a todos, lo que me acompañan en cada paso que doy en la búsqueda de ser mejor persona y profesional.

Agradecimientos

Asimismo, quisiera expresar mi gratitud a todas las personas que contribuyeron con el desarrollo de este trabajo de prácticas. Agradezco a la Universidad de Antioquia y mi escenario de practica la empresa Sara Palma S.A.S. Agradezco a todos los que me ayudaron a recopilar información y a aquellos que dedicaron su tiempo a revisar mi trabajo, a mi asesor interno y mi asesor externo.

Al equipo de trabajo del área de planeación de la demanda. Los comentarios de mejora, las sugerencias de bibliografía, las entrevistas y conversaciones para revisar conceptos, propuestas y análisis son la base de este trabajo. Este no hubiese sido posible sin sus conocimientos, sugerencias y recomendaciones.

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

4

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1 Objetivos	12
1.1 Objetivo general	12
1.2 Objetivos específicos	12
2 Marco teórico	13
3 Metodología	16
4 Resultados	20
5 Análisis	37
6 Conclusiones	38
Referencias	39
Anexos	41

Lista de tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Plantilla caracterización de procesos</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2</i>	<i>Caracterización de proceso – Coordinador de planeación de la demanda.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3</i>	<i>Caracterización de proceso – Analista de embarques</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4</i>	<i>Caracterización de proceso – Analista de logística y transporte.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 5</i>	<i>Caracterización de subproceso – Analista de logística y transporte</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 6</i>	<i>Caracterización de subproceso – Analista de logística y transporte</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 7</i>	<i>Caracterización de subproceso – Practicante universitario</i>	<i>29</i>

Lista de figuras

Ilustración 1 <i>Organigrama Sara palma S.A.S.</i>	16
Ilustración 2 <i>Caracterización de proceso</i>	20
Ilustración 3 <i>Presentación de los procesos</i>	21
Ilustración 4 <i>Simbología flujograma</i>	31
Ilustración 5 <i>Flujo del proceso</i>	32
Ilustración 6 <i>Simbología Diagrama de actividades (UML)</i>	33
Ilustración 7 <i>Diagrama de actividades</i>	35

Siglas, acrónimos y abreviaturas

UdeA	Universidad de Antioquia
UPA	Unidad de Planeación Agrícola
IP	Punto de Exportación
NIT	Número de Identificación Tributaria
S.A.S	Sociedad por Acciones Simplificada
UML	Lenguaje de Modelado Unificado

Resumen

Para una empresa es importante registrar sus procesos, ya que esto le sirve como un mapa de ruta. Le permite identificar y mejorar su estado en los diferentes procesos que ejecuta. evitar o eliminar las actividades repetitivas realizadas por los colaboradores y registrarlas. Permittedole a la vez, realizar cambios continuos y efectivos en sus procesos aumentando la productividad, reduciendo tiempos y aportándole un mejor desempeño del equipo de trabajo al ejecutar una actividad comprendiendo su finalidad. Documentar los procesos evita que los procedimientos o actividades no se usen o se realicen por falta de entrenamiento o capacitación, que se conserve el conocimiento (incluso cuando los colaboradores que conocen el proceso se van de la empresa).

En el área o **Unidad de Planeación Agrícola** (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, se desarrollan la planeación de embarques y logística de transporte terrestre de la fruta banano de su grupo económico; el cual, está conformado por 26 fincas ubicadas o distribuidas en los municipios de Chigorodó, Carepa, Apartadó y Turbo (Antioquia); produciendo cajas de banano de calidad para mercado internacional principalmente Europa y Estados Unidos; y mercado nacional. Con 3 (tres) colaboradores directos administrativos, que asumen los cargos de: Coordinador de planeación y logística de transporte, un Analista de embarques y un Analista de transporte.

Con el **diseño de un manual de procesos** para el equipo de trabajo, se pretende documentar los procesos y actividades; con un prototipo de representaciones gráficas, instructivos y pasos que indiquen cómo deben ejecutarse las diferentes actividades, requerimientos y protocolos en el área administrativa de planeación; según perfil y actividades laborales de sus colaboradores.

Palabras clave: Procesos, procedimientos, manual, programación, planeación, actividad, mejora, desempeño, control interno.

Abstract

It is important for a company to record its processes, since this serves as a road map. It allows you to identify and improve your status in the different processes you execute. avoid or eliminate repetitive activities carried out by collaborators and record them. Allowing you, at the same time, to make continuous and effective changes in your processes, increasing productivity, reducing times and providing better performance of the work team when executing an activity, understanding its purpose. Documenting processes prevents procedures or activities from being used or carried out due to lack of training or qualification, and knowledge is preserved (even when collaborators who know the process leave the company).

In the area or Agricultural Planning Unit (UPA) of the company Sara Palma S.A.S, the planning of shipments and land transportation logistics of the banana fruit of its economic group are developed; which is made up of 26 farms located or distributed in the municipalities of Chigorodó, Carepa, Apartadó and Turbo (Antioquia); producing quality banana boxes for the international market, mainly Europe and the United States; and national market. With 3 (three) direct administrative collaborators, who assume the positions of: Transportation planning and logistics coordinator, a Shipping Analyst and a Transportation Analyst.

With the design of a process manual for the work team, the aim is to document the processes and activities; with a prototype of graphic representations, instructions and steps that indicate how the different activities, requirements and protocols should be executed in the administrative planning area; according to the profile and work activities of its collaborators.

Keywords: Processes, procedures, manual, programming, planning, activity, improvement, performance, internal control.

Introducción

En los procesos y procedimientos actuales en el área administrativa de planeación y transporte de la empresa Sara Palma S.A.S, dedicada a la actividad perenne de producción de banano, ubicada en la ciudad de Apartadó de Urabá antioqueño y cuyo objetivo del departamento es “aumentar la rentabilidad”; se evidencia la ausencia de registros de los procesos y procedimientos en el desarrollo de las labores o actividades relacionadas a sus colaboradores directos en la sede; durante el desarrollo de la actividad económica, se manejan varios sistemas de programación, diversas y grandes bases de datos (en Excel, con macros), Sistema Trópico; en un sistema de planeación que es muy dinámico o cambiante, donde surgen diferentes obstáculos inesperados en la labor diaria; lo que lleva a gestionar diferentes alternativas de soluciones que complementan el procedimiento diario de embarques en las 26 fincas (encargadas de la siembra y cosecha de banano para la empresa diariamente); por lo que es importante controlar cada proceso, en busca del mejoramiento y la eficiencia del desempeño tanto en los procesos como en los colaboradores; mediante el diseño y creación de un manual integral de procesos y procedimientos en el área administrativa de planeación.

La formalización de una guía operativa para los colaboradores asignados, según su perfil o cargo; teniendo un registro de las rutas procedimentales actuales o eventuales, prevención a sucesos como: cambio de personal, rotación de trabajadores o un ausentismo imprevisto por parte de un colaborador.

Por consiguiente, Un manual de procedimientos y procesos, es una herramienta que permitirá al área administrativa, el control interno de los procesos, al convertirse en una guía práctica de conocimiento tanto de la política empresarial, de las operaciones, de controles en casos puntuales del área; minimizando así, los errores en las gestiones y protocolos operativos, reduciendo el tiempo operacional y minimizando costos para la empresa por retrasos o re-procesos, (Vivanco, 2017).

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Por ende, se abordará la falta de registro de protocolos o procesos en las actividades laborales de Sara Palma S.A.S; para optimizar el trabajo administrativo. Sin un manual de procedimientos y procesos oficial, registrado o documentado, las actividades o acciones dirigidas a ejecutar en la labor y en la toma de decisiones relacionadas con ésta, podrían carecer de eficacia; se puede estar trabajando en un nivel de riesgo que se refleja en la declinación de las utilidades; se busca por tanto, fortalecer la calidad del servicio y mantener un control interno de las actividades laborales más frecuentes y necesarias para un rentable desempeño mediante la guía de un manual de procesos y procedimientos.

A través, de la metodología de investigación de campo: **Método de recolección de datos cualitativo** dirigidos a percibir, observar e interactuar con los colaboradores del área, en su entorno laboral; realizar entrevistas directas a los colaboradores sobre sus funciones diarias; la observación directa y descriptiva de las actividades o protocolos en las acciones laborales del día a día, en el área de planeación y logística de transporte de la empresa.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un manual de procesos para el área Administrativa de Planeación de la Demanda de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó; que permita registrar y definir sus procesos, operaciones y actividades para optimizar el desempeño de sus colaboradores directos.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos del área de planeación de la demanda de la empresa Sara Palma S.A.S; definiendo: nombre del proceso, objetivos, partes interesadas, alcance, ubicación y responsable; mediante la observación directa y entrevistas informales a los colaboradores.
- Caracterizar los procesos en el área de planeación de la demanda de la empresa Sara Palma S.A.S; creando un formato de caracterización para el análisis, gestión, control y evaluación de la información y procesos identificados.
- Representar los procesos y actividades con ayuda de herramientas gráficas; para facilitar la visualización, interacción de los involucrados en el proceso y facilitando la comprensión del sistema.
- Diseñar un modelo de manual de procesos para el área de planeación de la demanda de la empresa Sara Palma S.A.S; con un prototipo de instructivo y pasos que indiquen cómo deben ejecutarse las diferentes actividades, requerimientos y protocolos; según perfil del colaborador.

2 Marco teórico

Definiciones básicas de conceptos:

Proceso y procedimiento: al hablar de proceso se estaría involucrando, una serie de actividades o sucesos que ocurren en el tiempo; mientras que, un procedimiento es la técnica, el método, el esquema, la manera o la forma de hacer las cosas en el proceso (Álvarez,2014).

Control interno: Es la acción en que se desenvuelve una empresa (siendo a la vez un proceso), con el cual se afirma el modo de gestión con el que convendrá hacer seguimiento al ser administrativo, permitiendo detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando así, un adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales (Carrión et al. (2017). Son muchas las ventajas para una empresa al realizar un control interno, ya que con este se va a garantizar el logro de sus objetivos, minimizando los posibles riesgos y evadiendo los impactos nocivos dentro de la organización.

Manual: Ibañez (2008) en su libro “Manual de Procesos y Procedimientos-BASES ESTRATÉGICAS Y ORGANIZACIONALES-TOMO 1” define un manual como “la recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la labor propuesta” (pág, 12).

Manuales Administrativos: son un medio relevante para la comunicación organizacional, cuyo fin es registrar y transmitir información a los miembros de una empresa y/o al funcionamiento de un área administrativa; es decir, un manual es entendido como un documento que contiene, de forma metódica y organizada, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Mayor, 2004).

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Según Vivanco (2017), las organizaciones en la actualidad en todo el mundo funcionan mediante procesos, naciendo la necesidad de controlar cada proceso para que sea lo más eficiente posible, por lo que es relevante realizar un control interno aplicado a manuales de procedimientos, que son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

Entonces, se puede definir como: “El manual de procedimientos y procesos es un sistema de Control Interno, creado para registrar información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga instrucciones, responsabilidades, información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades realizadas en una empresa” (Palma, 2005).

Acosta (2017), no solo reconoce que el control interno es esencial, complementa el concepto al resaltar que la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la capacidad de la empresa, de su dinámica o de su crecimiento. Ratificando que los manuales de procesos y procedimientos son una herramienta que aporta al personal, ejecutar lo esperado, cuando y como se espera que lo logre.

Bien se sabe, que, dependiendo del fin del manual, se define su tipo; puede ser un manual de presentación de la organización, de Políticas, de normas, especialidades o de procedimientos y procesos; el cual, será aplicado en esta propuesta; según conveniencia y necesidades identificadas en el área de planeación y logística de transporte de banano.

Se acentúa, que los manuales de procedimientos son un apoyo al sistema de calidad y mejoramiento continuo en la pesquisa de la eficiencia y la eficacia de cualquier tipo de empresa (Ortiz, 2008).

Al elaborar un manual (independiente de su finalidad), se deben seguir unos parámetros para su planteamiento ya que de este depende el éxito y el alcance de sus objetivos (López, 2012).

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

15

En esta propuesta, se tendrá en cuenta cumplir con el concepto de “Manual de procesos”, en busca de aumentar en la mejorar el desempeño de sus colaboradores en el área administrativa de planeación de la demanda de la empresa Sara Palma S.A.S.

La actividad económica de la empresa, específicamente en el área administrativa de planeación y logística, requiere que optimizar y aprovechamiento de recurso humano aumentando su seguridad aplicativa; registrando y organizando de forma razonable los procesos y actividades de sus colaboradores en la ejecución; teniendo en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y economía; por lo que, para la empresa es primordial contar con herramientas de control interno como un **manual de procesos**.

3 Metodología

La empresa Sara Palma S.A.S

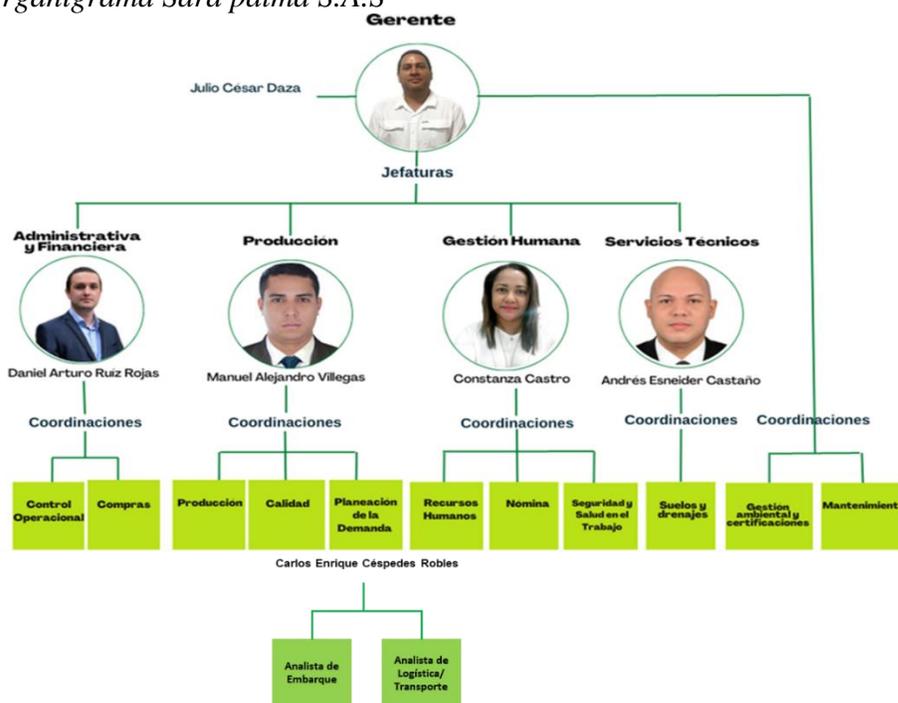
Es una comercializadora internacional de productos del agro más importante de Colombia.

Desde hace más de 55 años, desarrollamos negocios de agroindustria de alto valor intensivos en logística con mercados internacionales de Norteamérica, Europa y Asia. Lideramos la actividad comercial y exportadora principalmente de banano, plátano y otros productos originarios de nuestras regiones.

Es la filial de la comercializadora Uniban que administra 26 predios ubicados en los municipios de (2) Chigorodó, (10) Carepa, (2) Apartadó y (11) Turbo, que suman 3.200 hectáreas, de las cuales el 96% están dedicadas a la producción de banano y fueron sembradas con clones Valery y Williams. Cuenta con un equipo de colaboradores, que dependiendo de la época del año le permite producir anualmente 6.830.000 cajas de banano tipo exportación. A continuación, se representada por jerarquía y dependencia el área de producción:

Ilustración 1.

Organigrama Sara palma S.A.S



Nota: Sara Palma S.A.S

Valores corporativos

Responsabilidad: Somos responsables de nuestras acciones, teniendo conciencia de lo que hacemos y decimos, haciendo las cosas bien, a tiempo y generando valor.

Respeto: valoramos la diferencia y reconocemos la posición y las ideas de los demás, como fundamento para construir relaciones a largo plazo.

Honestidad: realizamos todas nuestras acciones basadas en la verdad y la transparencia, siendo coherentes entre lo que pensamos y hacemos.

Excelencia: actuamos con esfuerzo, coraje y compromiso para lograr resultados sobresalientes que superan las expectativas.

Resiliencia: asumimos con flexibilidad las situaciones, nos adaptamos y sobreponemos luego de experimentar momentos inusuales e inesperados para continuar construyendo futuro.

La Unidad De Planeación Agrícola UPA o el área de Planeación De La Demanda, es un pequeño equipo de trabajo del cual depende gran parte del departamento de producción; pues se encargan de la planeación como su nombre lo dice, de los embarques; los cuales ejecutan en cada finca diariamente; se encargan de analizar la capacidad de producción como grupo económico, la distribución de los pedidos (más de 100.000 cajas de banano semanales) entre el grupo; teniendo en cuenta una serie de requisitos y restricciones; y diseñando e implementando la logística estratégica necesaria para la recogida terrestre de la producción diaria reflejada en cajas de banano y su traslado a las IP o embarcaderos; donde el cliente Comercializadora Unión de Bananeros (Uniban), las recibe palletizadas para su debida inspección, empaque en container y despacho al exterior como: Europa y Norte América vía marítima.

Se emplea la metodología cualitativa, basada en la investigación aplicada posterior a una investigación básica, para abordar el problema práctico y mejorar en los procesos el desempeño de los colaboradores desde el registro de los procesos y sus actividades.

Entonces la observación directa de las labores diarias y entrevista informales con jefe y los colaboradores será fundamental en el desarrollo de la propuesta; su apoyo y análisis

complementaran la información adquirida con el uso de herramientas organizaciones gráficas para representar los datos, los procesos identificados al igual que sus actividades, entre otros. Con la finalidad de aprovechar y optimizar el recurso humano ejecutando mejor sus actividades, reformando su eficiencia mediante el uso de la herramienta de control interno como un **manual de procesos**.

Fases y herramientas

Se planteó una secuencia o fases de indagación para cumplir el objetivo de la propuesta, crear un diseño de manual de procesos:

- **Fase I (Recolección de información).** Mediante observación y experiencias narradas de los colaboradores **se detalló e identifico los procesos según cargo o labor**, teniendo en cuenta el objetivo del área de planeación de la demanda: “PLANEAR Y CONTROLAR EMBARQUES DE CAJAS DE BANANO (PRODUCTO)”; dándole un nombramiento a cada uno de los procesos y explicando su objetivo.
- **Fase II (Entrevistas).** Con entrevistas informales y ayuda de los colaboradores directos del área de planeación se realizó la Caracterización de los procesos. La caracterización de un proceso es necesaria para conocer las actividades que complementa el proceso, que entra y que sale al realizarlas y para con finalidad se lleva a cabo.
- **Fase III (Caracterización y análisis).** Se realizó la **Caracterización de cada uno de los procesos y subprocesos** identificados anteriormente (anexando la caracterización para un colaborador de vinculación indirecta como practicante universitario).
- **Fase IV (Diagramatización de los procesos).** Una vez, identificados los procesos, sub procesos, aspectos necesarios para llevarlos a cabo y actividades necesarias para un buen desempeño, se procedió a la representación de la información recopilada mediante herramientas graficas organizacionales, como: **Flujogramas y diagrama de actividades**.

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

19

- **Fase V (Diseño de Manual de Proceso).** Finalmente, se refieren cada una de las actividades de cada proceso relacionado con los procesos del área con **un manual de procesos en forma de instructivo.**

4 Resultados

¿Cómo contribuye un registro documental de los procesos y actividades al desempeño del equipo de trabajo del área de planeación agrícola?

Realizar un registro ayudó a identificar el estado actual de los procesos, poder realizar la mejora continua al verlo representado gráficamente y al tener conciencia de su funcionamiento. Al identificar los procesos, se identifican las actividades involucradas que también deben ser documentadas permiten conocer más sobre el proceso y tener un registro de las acciones permite al colaborador a actuar de una manera eficaz. El registro de los datos correctamente para analizar la información adecuadamente; hace que el equipo de trabajo labore con uniformidad y en complemento; y no menos relevante el registro de los procesos permitió monitorear y controlar los procesos en ejecución.

El procedimiento propuesto fue aplicado en el área descrita en los **tres (3) cargos laborales directos** de la unidad. A continuación, se presentan los resultados en el área de planeación de la demanda, cuyo análisis de caracterización permitió entender de manera general la finalidad del proceso general. La **Ilustración 2** muestra el sistema en general:

De manera general se representa el proceso de planeación, así:

Ilustración 2

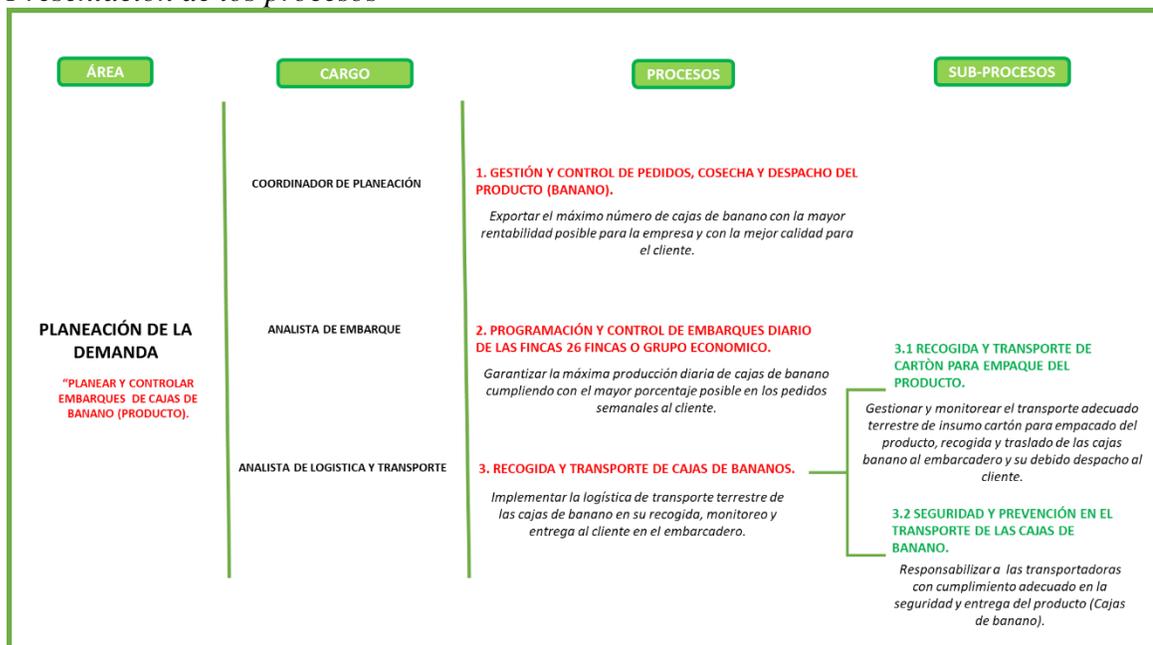
Caracterización de proceso



Nota. Elaboración propia

Como resultado se tiene tres (3) **procesos** que interactúan entre sí: **1.** Gestión y control de pedidos, cosecha y despacho del producto (banano); **2.** Programación y control de embarques diario de las fincas 26 fincas o grupo económico y **3.** Recogida y transporte de cajas de bananos; para cumplir con el objetivo del área y dos (2) **subprocesos** que hacen que están ligados al último proceso: **3.1** Recogida y transporte de cartón para empaque del producto y **3.2** Seguridad y prevención en el transporte de las cajas de banano. Se mencionan sus objetivos a continuación:

Ilustración 3
Presentación de los procesos



Nota. Elaboración propia

Por lo que se realizó un diseño de ficha de caracterización que abarcara toda la información necesaria para descripción de los procesos y sus actividades. Donde se solicita y es indispensable la siguiente información:

Información general del proceso:

- Nit de la empresa
- Nombre del procesos o subproceso

- Cargo del responsable del proceso
- Objetivo del proceso
- Documento o acción de entrada
- Proceso proveedor (área que anticipa a la actividad)
- Descripción de la actividad
- Día que se debe realizar la actividad
- A que fase de mejora continua pertenece la actividad en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).
- Responsable de la actividad
- Una vez realizada cuando se vuelve a realizar la actividad

En la Calidad:

- Con que parámetros se controla la actividad
- Que indicador se puede medir con la actividad

Información final del proceso:

- Qué documento o acción sale después de la actividad
- Observaciones con respecto a la actividad si las hay o se requieren

Información sobre los Recursos:

- Recurso humano necesario para el proceso
- Recursos técnicos necesarios en el proceso
- Ubicación de los recursos

Indicadores de gestión:

- Indicadores necesarios o utilizados en el proceso
- Nombre responsable directo del proceso
- Frecuencia en la que se realiza el proceso
- Otros documentos de apoyo necesarios para realizar el proceso en general
- Requisitos o restricciones necesarios para realizar el proceso

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 1
Plantilla de caracterización de procesos.

 		PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA						Código:			
								Versión: 01			
								Fecha de aprobación:			
NIT:		8000211372		OBJETIVO:							
PROCESO:											
RESPONSABLE:											
ENTRADAS	PROCESO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	CALIDAD		SALIDAS	OBSERVACIONES
	PROVEEDOR							PÁRAMETROS DE CONTROL	INDICADOR		
RECURSOS											
HUMANOS				TÉCNICOS				UBICACIÓN			
INDICADORES DE GESTIÓN											
INDICADORES				RESPONSABLE				FRECUENCIA			
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO											
REQUISITOS (Aplicables sobre el proceso)											

Nota. Elaboración propia

Los procesos se presentan a continuación con mediante la ficha de caracterización diseñado y a cara cargo laboral de la UPA:

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 2.
Caracterización del proceso – Coordinador de Planeación de la demanda

 		PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA								Código: PL-01		
										Versión: 01		
										Fecha de aprobación:		
NIT:		800211372		OBJETIVO:		Exportar el máximo número de cajas de banana con la mayor rentabilidad posible para la empresa y con la mejor calidad para el cliente.						
PROCESO:		GESTIÓN Y CONTROL DE PEDIDOS, COSECHA Y DESPACHO DEL PRODUCTO (BANANO).										
RESPONSABLE:		Coordinador de Planeación de la Demanda										
ENTRADAS		PROVEEDOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA/FRECUENCIA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	CALIDAD		OBSERVACIONES	
									PARAMETROS DE CONTROL	INDICADOR	SALIDA/RESULTADO	
- Información de contratos pasados - Registro de producción año anterior - Proyección de producción año siguiente (presupuesto cajas)		Planeación de la demanda	ACT 1. Negociaciones macros (cada 2 años)	Con base en negociaciones o acuerdos pasados con el cliente se estima la cantidad de cajas o producto a vender semestralmente y por los 2 años siguientes a la negociación (Precio que se pagara por caja producida y por caja excedente al acuerdo).	Cada 2 años	P	Coordinador de planeación	Antes de iniciar el año hasta cumplir dos años.	Curva de producción semestral	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Contrato/convenio	Cada año se busca suavizar la curva de producción por semestre para controlar la baja producción y evitar el excedente de producción (lo que las cajas producidas de más o excedentes son vendidas a menor costo).
FORECAST Análisis general Producción/liquidad producción diaria/semanal fruta producida y margen % de recobro Ratio por finca Inventario de cintas (edad de la fruta) % de corte (Barrida de la fruta en edad)		Planeación de la demanda	ACT 2. Proyecciones de cantidad de cajas a realizar por semana.	Proyección comparativa de variables (recuperación, ratio, %clasefruta) detallado de grupo por finca. Todos los lunes se valida y ajusta las variables mediante datos en Tropic Fincas de producción.	Lunes	V	Coordinador de planeación	Las 3 semanas próximas o siguientes	Comparativo ACT 2. y ACT 3.	Cupos excedentes semanal	Proyección de cupos semanales.	
Estimativos de producción (descargar de Tropic)		Planeación de la demanda	ACT 3. Control de número de cajas pasadas del pedido solicitado por el cliente (fruta excedente).	Aumentar la producción si tocar el límite tolerable de cajas producidas sobre las cajas solicitadas por la comercializadora (semestral).	Lunes	H	Coordinador de planeación	7 Días	Rentabilidad*	Reporte de excedentes semanales	Control de cupos	Pasadas el número de cajas de lo solicitado, son pagadas a menor costos y se les llama "cupos excedentes".
% de recobro Ratio por finca Inventario de cintas (edad de la fruta) % de corte (Barrida de la fruta en edad)		Planeación de la demanda	ACT 4. Estimación de cantidad de cajas semanal por finca y grupo económico.	Según la novedad enviada por la finca de la cantidad estimada y capacidad que calculan producir la siguiente semana, se hace un cálculo aproximado de la siguiente producción semanal como grupo económico; para saber la capacidad productiva por grupo (26 fincas).	Jueves	P	Coordinador de planeación	3 semanas en adelante	Proyección semanal	ESTIMADO VS PRODUCIDO	Estimativo según tipo de fruta semanal	Cada finca realiza cálculo de producción por fruta, teniendo en cuenta su capacidad, condiciones de la fruta y comportamiento de producción en la semana presente.
Análisis general de producción Estimativos de las fincas Alineación semana actual		Planeación de la demanda	ACT 5. Pre-diseño de la programación de embarque semana siguiente (Pre-Alineación).	Según solicitud de las fincas (Estimativos) e historial de capacidad en producción (alineaciones realizadas anteriormente); se propone una cantidad de producción semanal al cliente teniendo en cuenta cumplimiento presente, fincas certificadas, vetos y especificaciones de embarque por parte del mismo cliente (Comercializadora Uniban).	Jueves	H	Coordinador de planeación	2 Días	Pre-Ajuste de embarque próximo	Estimativo de producción	Pre-alineación	Este subproceso se realiza para enviar al cliente cuanto se puede realizar según tipo de fruta teniendo en cuenta lo estimado por cada finca, condiciones agronómicas y exógenas y novedades recibidas (Vetos, restricciones, certificaciones y grupo de zona)
Programación semanal Reporte de finca tipo fruta y número de cajas		Planeación de la demanda	ACT 6. Costo de transporte semanal desde la fincas hasta el embarcadero.	Se calcula la cantidad de cajas solicitadas para la semana y se lleva al cálculo del transporte necesario para la recogida, se estima económicamente la rentabilidad.	Viernes/Lunes	H	Coordinador de planeación Analista de Logística y Transporte	5 Días	Programación diaria finca/semana	Costo semanal de transporte	Presupuesto de transporte	
Análisis general		Planeación de la demanda	ACT 7. Minimizar costos (más cajas a menos costo).	Reducir los costos de producción teniendo en cuenta el estimado por finca (rentabilidad).	Diario	A	Coordinador de planeación y Analista de embarque	7 Días	Rentabilidad*	Margen de utilidad	Balance financiero de cosecha	Se mira los costos de transporte y cupos excedentes diarios.
Análisis general		Planeación de la demanda	ACT 8. Comunicación directa con cliente, jefes de zona o fincas.	Hacer solicitudes y reportar novedades significativas como caídas, cambios o dificultades extraordinarias que afectan el cumplimiento o la producción; proponiendo o presentando alternativas de solución o estrategias con los jefes de zona y administradores de las fincas.	Frecuentemente	H	Coordinador de planeación	Diario	Cumplimiento de producción	Porcentaje de cumplimiento del pedido según tipo de fruta	Aseritidad en la aplicación de estrategias en el proceso y como grupo de trabajo.	Se notifica a los colaboradores, jefes inmediatos y cliente (Uniban) la cantidad esperada a producir en la siguiente semana de cada tipo de fruta, con el fin de ajustar la alineación o el pedido a estas cantidades.
Análisis general		Planeación de la demanda	ACT 9. Seguimiento a novedades en las fincas	Realizar seguimiento y monitoreo de cambios o notificaciones reportadas por las fincas, los colaboradores o el cliente.	Frecuentemente	H	Coordinador de planeación	Diario	Reporte de las fincas y análisis en el cumplimiento del pedido diario y semanal	Porcentaje de cumplimiento del pedido por finca.	Cumplimiento de embarque de cada finca.	
Análisis general		Planeación de la demanda	ACT 10. Visitas a fincas, auditorias y reuniones administrativas	Como representante del área de Planeación de la demanda es necesario la asistencia y participación en eventos administrativos, organizacionales o de acuerdo.	Ocasional	V	Coordinador de planeación	Ocasional	Según requerimiento	Nivel de satisfacción del cliente	Resultado de auditorias (Seguimientos, vetos)	Registro de actual de las condiciones de fruta, cosecha y otros, en las fincas
		HUMANOS			TÉCNICOS			UBICACIÓN				
		Analista de embarque			Equipo computo			Puesto de trabajo				
		Analista de transporte			Internet							
		Practicante			Equipo celular							
		INDICADORES			INDICADORES DE GESTIÓN			FRECUENCIA				
					RESPONSABLE							
		Kpi's			Carlos Enrique Cespedes Robles			Diario Semanal				
		DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO										
		Condiciones de contratos										
		Políticas de la empresa										
		RESTRICCIONES (aplicadas sobre el personal)										
		1. Condiciones agronómicas y exógenas					6. Restricciones del cliente y/o del mercado					
		2. Estado social de las vías terrestres					6. Vetos o censura a las fincas					
		3. Proveedores (abastecimiento de materiales)					7.					
		4. Aspersiones aéreas					8.					

Nota. Elaboración propia

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 3
Caracterización de proceso - Analista de embarques

PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA										Código:	
										Versión: 01	
										Fecha de aprobación:	
PROCESO: PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE EMBARQUES DIARIO DE LAS FINCAS 20 FINCAS O GRUPO ECONOMICO.										8000211372	
RESPONSABLE: Analista de embarque										OBJETIVO: Garantizar la máxima producción diaria de cajas de banana cumpliendo con el mayor porcentaje posible en los pedidos semanales al cliente.	
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA/FRECUENCIA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	PÁRAMETROS DE CONTROL	INDICADOR	SALIDA/RESULTADO	OBSERVACIONES
Estimativo de producción por finca Análisis general	Planeación de la demanda	ACT 1. Pre- alineación (Ajuste)	Repartición de la fruta o número de cajas solicitadas por el cliente Comercializadora Uniban a las 26 fincas; se deben tener en cuenta al momento de la entrega del producto: los requerimientos o fichas técnicas de los códigos, las restricciones como certificaciones y vetos en el reparto, canal de salida y día de terminación, estimativos y capacidad de producción de las fincas.	Jueves	P	Coordinador de planeación Analista de embarque Analista de transporte y logística	7 días	Inventario de fruta	Porcentaje de corte de fruta semanal	Pre- alineación de la siguiente semana	Esta actividad suele realizarse el coordinador pero también es asumida en casos necesarios por el analista de embarque
Estimativo de producción por finca Análisis general Pre- alineación	Planeación de la demanda	ACT 2. Recepción, análisis de capacidad	Se ajusta la cantidad de producción solicitada por las fincas, la comercializadora y el cupo notificado por el coordinador de planeación de la demanda.	Jueves	V	Coordinador de planeación Analista de embarque	7 días	Estimado después de la pre- alineación	Pedido vs estimado	Pedido ajustado o real	100% significa que el pedido es igual al estimado.
Estimativo de producción por finca Pre- alineación	Planeación de la demanda	ACT 3. Alineación (asignación)	Se recibe el pedido semanal, se realiza un análisis del estado de las fincas con la solicitud recibida, se entrega productos o códigos a realizar a cada finca con sus respectivos características y disposiciones (certificaciones y vetos). Las fincas se pueden programar para la siguiente semana en material, recurso humano y embarque.	Jueves- viernes	H	Analista de embarque	7 días	Necesidades de cosechar Certificaciones y vetos	Franja vs Producido diario	Programación diaria para cada finca	
Análisis general Reporte o informes de alineación Notificaciones o novedades (Informe rechazos a fincas)	Planeación de la demanda	ACT 4. Post- alineación (Ajuste)	Se realiza corrección de los embarques programados a las fincas en la alineación (de ser necesario), se hacen ajustes teniendo en cuenta restricciones o novedades presentadas durante la programación de cada finca por la cantidad recibida o por vetos nuevos, cambios entre sub- grupo de fincas, recortes del pedido por partes del cliente.	Viernes	V	Coordinador de planeación Analista de embarque Analista de transporte y logística	7 días	Capacidad de producción de las fincas	Franja vs Producido diario	Alineación ajustada	
Informe rechazos a fincas Programa diario de corte día (Código y canal de recepción de embarques) Programación día (fincas que no salen a embarque) Novedades de las fincas (Cambios, pases, recortes, caídas)	Planeación de la demanda	ACT 5. Publicación de embarque diaria	Todos los días con embarque, se inicia publicando en el programa de Trópico Fincas los códigos y cantidades que cada finca va a realizar, esto se hace antes de las 8:00 am, notificando la cantidad por código o producto como grupo y verificando el producido del día ya programado desde la alineación.	Diario	H	Analista de embarque Practicante	1 día	Cantidad publicada sea igual o menor a la estimada en la alineación	Franja vs Producido diario	Reporte de embarque grupo (Código, cantidad y fincas a producir)	información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita). Los pallets tipo premium que fueron rechazados por algún aspecto de calidad en la IP'S, se solicita al cliente si aun que pueden realizar y reponer.
Alineación semana siguiente	Planeación de la demanda	ACT 6. Programación diaria de las fincas	Se genera un formato en Excel el cual se envía a las fincas el día viernes, antes de las 7:30 am con los datos de los códigos alineados y días en que tendrán embarque o producción. Con el fin, de tener una base de datos con la información que cuantas fincas, cuantas fincas, que códigos realizarán y con qué cantidad/pallets Premium tienen por día.	Viernes	H	Analista de embarque Analista de transporte	7 días	Cantidad del producto alineados a cada finca	Cronograma de salida diaria de producción de las fincas	Programación diaria de embarque	Esta actividad es apoyada por el analista de transporte y/o practicante del área por la congestión del día para el analista de embarque, al tener que alinear y ajustar pedidos de la siguiente semana.
Reporte de las fincas Análisis general Avances de empacadora	Planeación de la demanda	ACT 7. Seguimiento producción (Cumplimiento)	Se monitorea las fincas del grupo económico diariamente para conocer el cumplimiento de cada una en los pedidos; reportar si hay atrasos, dificultades, inconvenientes internos o externos.	Diario	H	Coordinador de planeación Analista de embarque Analista de transporte	1 día	Producción por tipo de fruta (premium, segunda, tercera, corta) por finca	Programado diario por finca VS avances de producción diaria por finca	Registro de cumplimiento diario por finca	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita).
Trópico Fincas Publicación diaria	Planeación de la demanda	ACT 8. Reporte faltantes JUEVES-VIERNES	Se hace seguimiento a todas las fincas desde Trópico Fincas el día jueves, se revisa que códigos y cantidades tienen pendientes para el día jueves y que fincas embarcan el día viernes, que códigos y cantidades queda pendientes para realizar, así, se conoce que cantidad de pallets se tienen para terminar la semana y que fincas saldrían a embarcar y necesitan asignación de frutas y si hay adelanto que fincas pueden realizar producido adelantado de la semana siguiente con códigos pertenecientes a los días lunes y/o martes.	Jueves	A	Analista de embarque	7 días	Cantidad de cajas programadas y entregadas por día	Faltantes = # Cajas entregadas - # Cajas faltantes	# de cajas faltantes para cumplir con el pedido	
Trópico Fincas Análisis de Publicación Publicación diaria	Planeación de la demanda	ACT 9. Seguimiento y entrega de fruta Segunda/Diario/Aprovechamiento.	Durante los embarques para producir fruta tipo Premium, las fincas generan una fruta que se puede perder al no cumplir con los requisitos de calidad para la fruta Premium; esta fruta se le conoce como fruta Segunda/Diario/Aprovechamiento y se le puede solicitar a las fincas su realización por medio de la alineación y solicitud diaria, para garantizar poca merma o pérdida del producto.	Diario	H	Analista de embarque	1 día	Cantidad de cajas disponibles de tipo fruta aprovechamiento	Aprovechamiento = # cajas premium * 0,16	Cumplimiento fruta tipo aprovechamiento	Esta fruta se entrega parte en la alineación y otra diariamente a las fincas que lo requieren, con ella se busca aprovechar la fruta que no puede exportarse o empacarse como fruta tipo premium.
Análisis general Avances de la empacadora (Programa Trópico) Programa Sistema Reportes de las fincas	Planeación de la demanda	ACT 10. Reporte e informe de resultado de los embarques (Cincha grupos).	Informar la evolución en producción de las fincas antes, durante y después de embarque al jefe inmediato y analista de transporte; dando solución a las eventualidades en lo posible para solucionarlo o minimizar el impacto en el cumplimiento. Las caídas son las Cajas, los productos o los códigos no realizados por las fincas y que ya no se pueden hacer; en esta Actividad se tiene el objetivo de informar que cantidad del pedido no se cumplió y que fincas no cumplieron 100% con lo alineado durante la semana; este informe es consolidado al terminar cada semana (el día sábado) al coordinador del área planeación y la demanda.	Diario	H	Analista de embarque	1 día	Cantidad de fruta a entregar según lo programado y publicado al cliente (Uniban) en el programa Trópico.	Franja vs Producido diario	Reporte e Informe de cumplimiento diario/semanal	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita).
Avances de la empacadora (Programa Trópico) Reportes de las fincas	Planeación de la demanda	ACT 11. Reporte de novedades semana.	Se hace un registro diario de las novedades relevantes que de alguna manera afectan la producción, lo alineado o los ajustes realizados en las solicitudes de los diferentes productos o códigos.	Semanal	H	Analista de embarque	Sábado	Cumplimiento máximo diario	Porcentaje caídas/Pedido	Informe de producto no cumplido	Tiene una tolerancia del 95% (pasados hay que pagar el excedente)
	Planeación de la demanda	ACT 12. Solicitud de permisos para realizar un producto y su canal de salida.	Solicitud de permisos para contenedores, adelantos de cosecha o finca restringida	Ocasionalmente	H	Coordinador de planeación y Analista de embarque	Ocasional	Cumplimiento de solicitudes	Cumplimiento de pedido diario	Aval a gestión y cumplimiento de pedidos	Esto se hace cuando se requiere salida de un producto por un canal determinado, cuando una finca no tiene permiso para realizar cierto producto o esta vetada o para realizarlo por un canal no autorizado.
HUMANOS				RECURSOS				UBICACIÓN			
				Practicante				Puesto de trabajo			
								TÉCNICOS			
								Equipo computo			
								Internet			
								Equipo celular			
INDICADORES				INDICADORES DE GESTIÓN				FRECUENCIA			
kpi's de producción				Gustavo Gonzalez Cardenas				RESPONSABLE			
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO								CONDICIONES			
Condiciones de contratos (Comercializadora)								1. Condiciones agronómicas y agrarias			
Alineación semanal								2. Estado social de las vías terrestres			
Programación diaria de embarque								3. Proveedores (abastecimiento de materiales)			
Especificaciones del producto								4. Asignaciones áreas			
								5. Restricciones del cliente y/o del mercado			
								6. Vetos o censura a las fincas			
								7. Especificaciones del producto			

Nota. Elaboración propia

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 4
Caracterización de proceso– Analista de logística transporte

 		PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA										Código:
												Versión: 01
												Fecha de aprobación:
NIT:		8000211372			OBJETIVO: Implementar la logística de transporte terrestre de las cajas de banano en su recogida, monitoreo y entrega al cliente en el embarcadero.							
PROCESO:		RECOGIDA Y TRANSPORTE DE CAJAS DE BANANOS.										
RESPONSABLE:		Analista de Logística y Transporte										
ENTRADAS	PROCESO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	CALIDAD		SALIDAS	OBSERVACIONES	
								PARÁMETROS DE CONTROL	INDICADOR			
Publicación de embarque diaria	Planeación de la demanda	Act 1. Notificar a transportadoras el número de pallets a recoger	Contar en pallets la cantidad que cada finca realizará diariamente y notificar a las empresas transportadoras la cantidad a recoger por finca. Teniendo en cuenta la hora de terminación y el embarcadero de destino.	Diario	H	Analista de Logística y Transporte	1 día	Suministro de vehículos requeridos	Capacidad a transportar de los vehículos = Cantidad programada diaria de producción * # de viajes	Cantidad requerida de vehículos transportadores	La recogida se ajusta a la capacidad de vehículos, zonas o ubicación de las fincas y canal de salida (Zungo y/o Nueva Colonia).	
Programa WIALON	Planeación de la demanda	Act 2. Seguimiento a vehículos recolectores (salida, recorrido y llegada).	Se realiza un seguimiento a los vehículos que reportan las transportadoras para la recogida del día; con el fin, de monitorear que la logística se esté cumpliendo o si hay demora, problemas de comunicación con el conductor saber dónde se encuentra el transporte y las	Diario	V	Analista de Logística y Transporte	1 día	Programa WIALON	Cantidad transportada de vehículos = Cantidad entregada reportada en programa Trópico	Cumplimiento programación de recogida de cajas en fincas	Los vehículos se atrasan por problemas mecánicos, situaciones de orden público, responsabilidad de transportadora o del conductor, atraso de las fincas para entregar al vehículo,	
Análisis general Costos de vehículos	Planeación de la demanda	Act 3. Análisis y cálculo de rentabilidad del transporte	Calcular y tomar decisiones antes la mejor opción de recogida del producto teniendo en cuenta: ubicación, rendimiento de producción de las fincas en embarque, cumplimiento del pedido y minimizar los costos de transporte.	Jueves Viernes	H	Coordinador de Planeación Analista de Logística y Transporte	7 días	Rentabilidad*	Margen de utilidad	Costo de transporte semanal	La cifra puede disminuir o aumentar según situaciones esporádicas (Recortes o adiciones del cliente) en la producción programada.	
Publicación de embarque diaria Seguimiento de indicadores Seguimiento a vehículos recolectores Avances de producción (Fincas)	Planeación de la demanda	Act 4. Reporte de pallets recogidos y transportados al embarcadero (Avances).	Se hace un seguimiento de los pallets (Cantidad de cajas) realizas por finca, recogidas de los vehículos (código y cantidad del producto) y registros de producción en los programas Sioma y Trópico. Con el fin de conocer el avance de la fincas en producción, fincas atrasadas o que van cumpliendo con el pedido diario programado; si se reporta caídas y garantizar una excelente logística en la barrida (últimos viajes de recogida).	Diario	V	Analista de Logística y Transporte	1 día	Cantidad de cajas entregadas diaria	% cumplimiento=Pallets entregados/total pallets a entregar	Número total de cajas o pallets entregadas		
- Programación diaria - Avance de las fincas	Planeación de la demanda	Act 5. Seguimiento indicadores de cumplimiento (KPI'S)	Se observan indicadores de eficiencia en la recogida de los pedidos finca a finca, el seguimiento a la hora de salida y de llegada de los vehículos, el seguimiento en pallets recogidos a las 10:00 am, 12: 00 m y 3:00 pm para pronosticar y reprogramar la recogida o barrida y el cumplimiento total de la recolección.	Diario	V	Analista de Logística y Transporte	1 día	KPI'S (entregas, fruta esperando recogida, fruta por realizar)	Cantidad de pallets recogida = Cantidad de pallets programados en trópico	Cálculos de rendimiento	Se mide en número de pallets y cajas	
Reporte de cajas transportadas (Avances)	Planeación de la demanda	Act 6. Reporte de cajas/pallets transportados y entregados al cliente (facturación).	Se compara semanalmente la cantidad de cajas recibidas en el embarcadero con el total de cajas transportadas (pomas), se envía a la transportadora esta apurbe y factura; se pasa la solicitud para causar (área de contabilidad) para registrar y cumplir con el pago a las transportadoras.	Viernes - Lunes	V	Analista de Logística y Transporte	1 día	Cantidad de cajas entregadas semanal	Pomas reportadas = Reporte cajas transportadas	Gestión facturación y pago en área de Nómina.	El proceso de facturación, registro y pago es entregado desde la transportadora al área de facturación, quienes ya realizan el debido proceso que termina en el pago del servicio a las transportadoras.	
RECURSOS												
HUMANOS				TÉCNICOS				UBICACIÓN				
Practicante				Equipo computo				Puesto de trabajo				
				Internet								
				Equipo celular								
INDICADORES DE GESTIÓN												
INDICADORES				RESPONSABLE				FRECUENCIA				
kpl's de producción				Nestor De Jesus Ramos				Diario Semanal				
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO												
Condiciones de contratos con transportadoras												
Políticas de la empresa												
REQUISITOS (Aplicables sobre el proceso)												

Nota. Elaboración propia

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 5
Caracterización de subproceso– Analista de logística y transporte

 		PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA										Código:	
NIT:		800211372				OBJETIVO:						Gestionar y monitorear el transporte adecuado terrestre de insumo cartón para empaque del producto, recogida y traslado de las cajas banano al embarcadero y su	
SUB-PROCESO:		RECOGIDA Y TRANSPORTE DE CARTÓN PARA EMPAQUE DEL PRODUCTO.										Versión: 01	
RESPONSABLE:		Analista de Logística y Transporte.										Fecha de aprobación:	
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	CALIDAD		SALIDAS	OBSERVACIONES		
								PÁRAMETROS DE CONTROL	INDICADOR				
Alineación semana siguiente Requerimiento de material especial por parte de las fincas	Planeación de la demanda	Act 1. Pedido de turno y material: Cartón, de las fincas	Los almacenistas de las fincas envían un correo y verifican vía telefónica que cantidad y tipo de cartón requieren según su abastecimiento; al igual, solicitan el turno teniendo en cuenta la prioridad del material para la producción (Día hábil de cargue de material). Se realiza una agenda logística terrestre para el recibimiento y entrega del material y se comparte a la transportadora.	Jueves	H	Analista de Logística y Transporte.	7 días	Capacidad de carga de los vehículos.	Cantidad solicitada=Cantidad entregada por turnos	Agenda turnos para entrega de Cartón	Se entregan el cartón a las fincas teniendo en cuenta su ubicación o zona, prioridad de material y cantidad; se puede compartir los turnos entre varias fincas que son cercanas y el material es similar.		
Pedido de turno y cartón de las fincas	Planeación de la demanda	Act 2. Solicitud de turnos a la fabricas.	Se envía un correo electrónico a la fábrica de cartón, con la información de las fincas y a las transportadoras con número de vehículos a utilizar en la distribución del cartón.	Jueves - Viernes	H	Analista de Logística y Transporte.	7 días	Cupo de turnos	12 turnos diarios	Turnos de entrega de cartón en cartonera.	Se entrega también dada la ocasión insumos como bolsas, sellos, entre otros.		
Pedidos de cartón de las fincas Solicitud de trunos de entrega de fincas Alineación (Pedido siguiente semana)	Planeación de la demanda	Act 3. Suministro material: Cartón (embalaje-empaque).	Se informa a las transportadoras las fincas que deben suministrarle cartón, estas se preparan y disponen la logística para recoger el material "Cartón" y recibir a la vez pallets o cajas de banano para su debido proceso a las IP o embarcaderos.	Viernes Sabado Lunes (ajustes)	A	Analista de Logística y Transporte.	7 días	Capacidad de transporte de vehículos	Cantidad solicitada >= Cantidad programada en la alineación (por cada finca)	Pedido de turnos, cantidad de vehículos y cantidad de cartón a transportar	Es un pedido general que se ajusta al pedido realizado por cada finca y disponibilidad de vehículos de las transportadoras.		
Programa WIALON	Planeación de la demanda	Act 4. Seguimiento a la recogida y entrega de material: Cartón	Al igual que el transporte de cajas de bananos (pallets) se realiza seguimiento por el Programa WIALON; llamadas telefónicas a las fincas y conductores.	Viernes Sabado Lunes	V	Analista de Logística y Transporte.	7 días	Cumplimiento agenda turnos de entrega	Cantidad entregada = Cantidad solicitada	Lista de chequeo en entrega	La recogida depende de las fincas que estén programadas en turnos, ocasionalmente cuando requieren material por producto adicionado al pedido.		
Informe de transportadora en transporte	Planeación de la demanda	Act 5. Costos transporte material cartón.	Mediante un tarifario, que enseña listado de tarifas del costo por viaje (debe ser vehículo a toda capacidad, lleno), en el costo se diferencia porque influye la ubicación de la finca por la distancia.	Lunes	H	Analista de Logística y Transporte.	7 días	Beneficio de utilidad (costo mínimo de transporte)	Rentabilidad	Documentos de facturación	Cada finca tienen espacio o turno de retirar cartón 2 veces a la semana.		
RECURSOS													
HUMANOS				TÉCNICOS				UBICACIÓN					
Practicante				Equipo computo Internet Equipo celular				Puesto de trabajo					
INDICADORES DE GESTIÓN													
INDICADORES				RESPONSABLE				FRECUENCIA					
kpi's de producción				Nestor De Jesus Ramos				Diario Semanal					
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO													
Condiciones de contratos con transportadoras													
Políticas de la empresa													
REQUISITOS (Aplicables sobre el proceso)													

Nota. Elaboración propia

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 6
Caracterización de subproceso – Analista de logística y transporte

		PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA										Código:
												Versión: 01
												Fecha de aprobación:
NIT: 8000211372		OBJETIVO: Responsabilizar a las transportadoras con cumplimiento adecuado en la seguridad y entrega del producto (Cajas de banano).										
SUB-PROCESO: SEGURIDAD Y PREVENCIÓN EN EL TRANSPORTE DE LAS CAJAS DE BANANO.												
RESPONSABLE: Analista de Logística y Transporte												
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	CALIDAD		SALIDAS	OBSERVACIONES	
Entrevistas Evidencias fotográficas	Planeación de la demanda	Act 1. Investigación en caso de daños y perjuicios al producto.	Evidenciando el daño al producto por accidentes o suceso evitable, se realiza una investigación para determinar que asume el costo de la pérdida o el daño (la finca, la transportadora(vehículo o conductor), o agente externo).	Ocasionalmente	H	Analista de Logística y Transporte	Hasta aclarado el suceso.	Registro de eventualidad	Indicador de accidentalidad de vehículos	Solicitud de cuenta de cobro	este tipos de eventualidades pasa entre 3 a 5 veces al año.	
Documentos de evidencia del suceso	Planeación de la demanda	Act 2. Cobro y/o pago de daños al producto.	En caso de daño o perdida del producto se realiza la documentación de costo y modo de pago al agente causante o queine sumen el pago por la eventualidad con el producto.	Ocasionalmente	A	Analista de Logística y Transporte	Hasta el registro de pago	Responsable del suceso ocurrido (la finca, la transportadora, conductor o un sujeto externo al proceso).	Solicitud de pago por perjuicios	Cuenta de cobro	Se tiene en cuenta si el daño al producto fue: fruta que termina siendo vendida en mercado nacional o totalmente perdida para el respetivo cobro.	
PQRS de fincas, transportadoras o Registros de transporte	Planeación de la demanda	Act 3. Visitas programadas con transportadoras a las fincas.	En caso de daño o perdida del producto se realiza la documentación de costo y modo de pago al agente causante o queine sumen el pago por la eventualidad con el producto.	Ocasionalmente	V	Analista de Logística y Transporte	30 días	Número de visitas	Pqrs = visitas programadas	Actas de compromiso	Renovación de acuerdos de contato con transportadora	
RECURSOS												
HUMANOS				TÉCNICOS				UBICACIÓN				
Practicante				Equipo computo				Puesto de trabajo				
				Internet								
				Equipo celular								
INDICADORES DE GESTIÓN												
INDICADORES				RESPONSABLE				FRECUENCIA				
kpi's				Nestor De Jesus Ramos				Diario Semanal				
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO												
Condiciones del contrato con transportadoras												
Seguros vehiculares												
REQUISITOS (Aplicables sobre el proceso)												

Nota. Elaboración propia

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Tabla 7
Caracterización de Subproceso - Practicante Universitario

		PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA							Código:		
									Versión: 01		
									Fecha de aprobación:		
NIT: 800211372 PROCESO: APOYO A COLABORADORES DEL ÁREA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA RESPONSABLE: Practicante		OBJETIVO: Apoyar en los procesos o actividades correspondientes al área de planeación de la demanda									
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DÍA	PHVA	RESPONSABLE	ALCANCE	CALIDAD		SALIDAS	OBSERVACIONES
								PÁRAMETROS DE CONTROL	INDICADOR		
- Remisión día de embarque anterior de Trópico - informe diario Aldair	Planeación de la demanda	Act 1. Producido diario	Se realiza un registro de lo producido cada día descargando la información de Trópico (Remisión), se hace un comparativo de la remisión anexada con el informe diario compartido del área de sistemas; con el fin, de encontrar diferencias en cantidades, verificarlas y corregirlas.	Diario	H	Practicante	Anexar al Análisis general.	Comparativo de producción	Producido = Remisión vs Informe diario	Producción embarque anterior	La remisión es el reporte que se genera en trópico de lo realizado por las fincas en el embarque anterior y lo recibido por el cliente en número de cajas; los códigos rechazados y reportes de inconsistencias en el embarque.
- Producido diario 2 Rechazos embarque anterior	Planeación de la demanda	Act 2. Análisis general de producción	El documento o archivo en Excel "Análisis general 2023 v2" es uno de los más importante pues este archivo va ligado a otros que alimentan su base de datos y las tablas dinámicas de él. Esta Actividad, se trata de registrar las cantidades producidas cada día y generar indicadores de producción que permiten realizar seguimientos y correcciones de ser necesario. Esta Actividad consiste en hacer un seguimiento del embarque ya terminado, en el Programa Trópico Fincas, se hace un recorrido para seguimiento por todas las fincas que estuvieron en embarque anterior y se verifica que códigos o producto "Aplazaron" o que producto dejaron de hacer definitivamente "Caida". Este informe se realiza diariamente.	Diario	H	Practicante	Producción diaria (Embarques)	# Cajas producidas diariamente	Registro de producción	Análisis General de producción (Actualizado)	Varios documentos de excel estan ligados a este archivo; por tanto se realiza al iniciar el día y lo más verídico posible. Se actualiza su información también en el Análisis general de drive (Planeación UPA).
- Análisis general 2023 v2 Programación en trópico (Día anterior)	Planeación de la demanda	Act 3. Reporte de caídas diarias (Producto no elaborado)	Se registra en un excel a algunos códigos o tipos de frutas para garantizar el cumplimiento de lo solicitado por el cliente.	Diario	H	Practicante	Producción diaria (Embarques)	# Cajas producidas diariamente	# Cajas rechazadas en el día = # Cajas producidas diariamente - # Cajas recibidas diariamente	Cantidad de cajas o pallets rechazados en el día	
- Análisis general 2023 v2 Programación en trópico (Día anterior) Alineación semana presente	Planeación de la demanda	Act 4. Seguimiento a tipo producto: Fruta Corta, 1262, 616, 4017, 1113	Se registra en un excel a algunos códigos o tipos de frutas para garantizar el cumplimiento de lo solicitado por el cliente.	Diario	H	Practicante	Producción diaria (Embarques)	Cantidad publicada de los códigos Fruta Corta, 1262, 616, 4017, 1113 diariamente	# de cajas realizadas diariamente de fruta corta y segunda	Cajas tipo fruta corta alineadas x finca = Cajas tipo corta realizadas x finca	Son códigos que las fincas suelen aplazar o no realizar por las especificaciones de la fruta
- Análisis general 2023 v2	Planeación de la demanda	Act 5. Comparativo lo Esperado VS Realizado	Documento de excel "Frnja vs Tipofruta", este es un comparativo de lo que se planeo realizar (Alineación -Frnja) y lo realmente producido (Análisis general-Tipo fruta).	Diario	H	Practicante	Producción diaria (Embarques)	# Cajas producidas diariamente	# de cajas alineadas diariamente VS # de cajas realmente realizadas diariamente	Diferencia de la cantidad de cajas alineadas y la cantidad de cajas producidas	En el archivo excel se observa las cantidades por encima con valor negativo pero es un valor positivo*.
- Análisis general 2023 v2 Programación en trópico (Día anterior) Alineación semana presente	Planeación de la demanda	Act 6. Apoyo en la gestión fincas	Se cumple el papel de auxiliar en las gestiones que se pueda, con el analista de embarque, en lo que se necesite o según las notificaciones recibidas para agilizar las Actividades y para apoyar las solicitudes de las fincas según tipo de embarque; como entrega de fruta segunda, tercera o corta a las fincas que necesiten.	Diario	H	Practicante	Producción diaria (Embarques)	# Cajas producidas diariamente	Publicación programación diaria (Embarques)	Cumplimiento programación diaria	
- Remisión día anterior (Informe rechazos o fincas) Programa diario de corte día (Código y canal de recepción de embarque) Programación día (fincas que no salen a embarque) Novedades de las fincas (Cambios, pases, recortes, caídas)	Planeación de la demanda	Act 7. Publicación de embarque diaria.	Los días viernes se inicia hace reemplazo al analista de embarque, con la publicación en el programa de Trópico Fincas lo que cada finca va a realizar antes de las 8:00 am, notificando la cantidad por código o producto como grupo y verificando el producido del día y programado en la programación diaria.	Viernes	H	- Analista de embarque Practicante	1 día	Cantidad publicada = < a la estimada en la alineación	Franja vs Producido diario	Reporte de embarque grupo (Código, cantidad y fincas a producir)	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (a la solicite).
- Análisis general 2023 v2 Fruta producida y margen Alineación semana consultada	Planeación de la demanda	Act 8. Liquidación VS Producido (Semanal).	Se hace un comparativo entre lo que el cliente reporta que paga o liquida semanalmente y lo que se tiene registrado en el análisis general o seguimiento de producción; con el fin, de saber si el cliente liquida todo lo producido semanalmente; el cliente liquida todos los viernes en la tarde y el comparativo se realiza de viernes-lunes.	Viernes/Lunes	H	Practicante	7 días	Extracto de liquidación (semanal).	Liquidación semanal = Análisis general de producción (semanal).		Si hay diferencia entre ambos archivos se reporta al coordinador del área.
HUMANOS		RECURSOS		TÉCNICOS		UBICACIÓN					
				Equipo computo		Puesto de trabajo					
				Internet							
				Equipo celular							
INDICADORES		INDICADORES DE GESTIÓN		RESPONSABLE		FRECUENCIA					
kpi's de producción						Diario					
						Semanal					
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO											
RESTRICCIONES (Aplicables sobre el proceso)											
1. Condiciones agronómicas y exógenas											
2. Estado social de las vías terrestres											
3. Proveedores (abastecimiento de materiales)											
4. Aspersiones aéreas											
5. Restricciones del cliente y/o del mercado											
6. Votos o censura a las fincas											
7.											
8.											

Nota. Elaboración propia

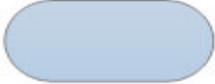
Mediante herramientas graficas de los procesos, se enseña la sucesión y la relación de las actividades entre sí del proceso general; planificación y monitoreo de la producción de cajas de banano con ayuda de un diagrama de flujo y un diagrama de actividades más específico que, a través de símbolos gráficos, proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso o finalidad de la UPA; para su mejor entendimiento y permitiendo tener una descripción más visual e intuitiva.

Es decir, se relacionó los diferentes procesos y actividades en el área y relacionarlos unos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada.

Flujograma o Diagrama de proceso

Un diagrama de flujo, o flujograma, o diagrama de proceso se representa el proceso general del área. Para realizarlo se toma en cuenta la interacción y participación de otros entes como: el cliente, las fincas bananeras y las IP o embarcadero con los colaboradores del área: Coordinador de planeación, Analista de embarque, analista de logística y transporte. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso.

Ilustración 4
Simbología flujograma

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Nota. Fuente <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm>

A continuación, se muestra un diagrama de flujo del proceso **“Planificación y monitoreo de la producción de cajas de banano”**:

Diagrama de actividades

Un diagrama de actividades UML (Lenguaje de Modelado Unificado) es una herramienta utilizada para “modelar el flujo de trabajo o el comportamiento de un sistema o proceso”. Su utilidad es simbolizar procesos, procedimientos y algoritmos complicados en una manera visual posible de entender.

Los diagramas de actividad UML a diferencia de los flujogramas las actividades pueden no tener un flujo secuencial y están orientados a objetos, los segundos están orientados a procesos. El objeto es el siguiente flujo de actividades es “Cajas de banano”. diagrama de actividades

Como el diagrama de flujo, el diagrama de actividades permitió representar gráficamente el comportamiento dinámico dentro del proceso. Describe el flujo de la solicitud del cliente, lo que permite comprender con mayor claridad las situaciones y restricciones coligadas con las actividades específicas, y ver el flujo de pedido entre actividades (directas), paralelas y anexar actividades (indirectas) que no están en el flujo pero que hacen parte del proceso en el entorno administrativo.

Ilustración 6
Simbología Diagrama de actividades (UML)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Punto de inicio del proceso
	Actividad
	Condicional
	Flujo de secuencia
	Bifurcación o entrada
	Punto final del proceso

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

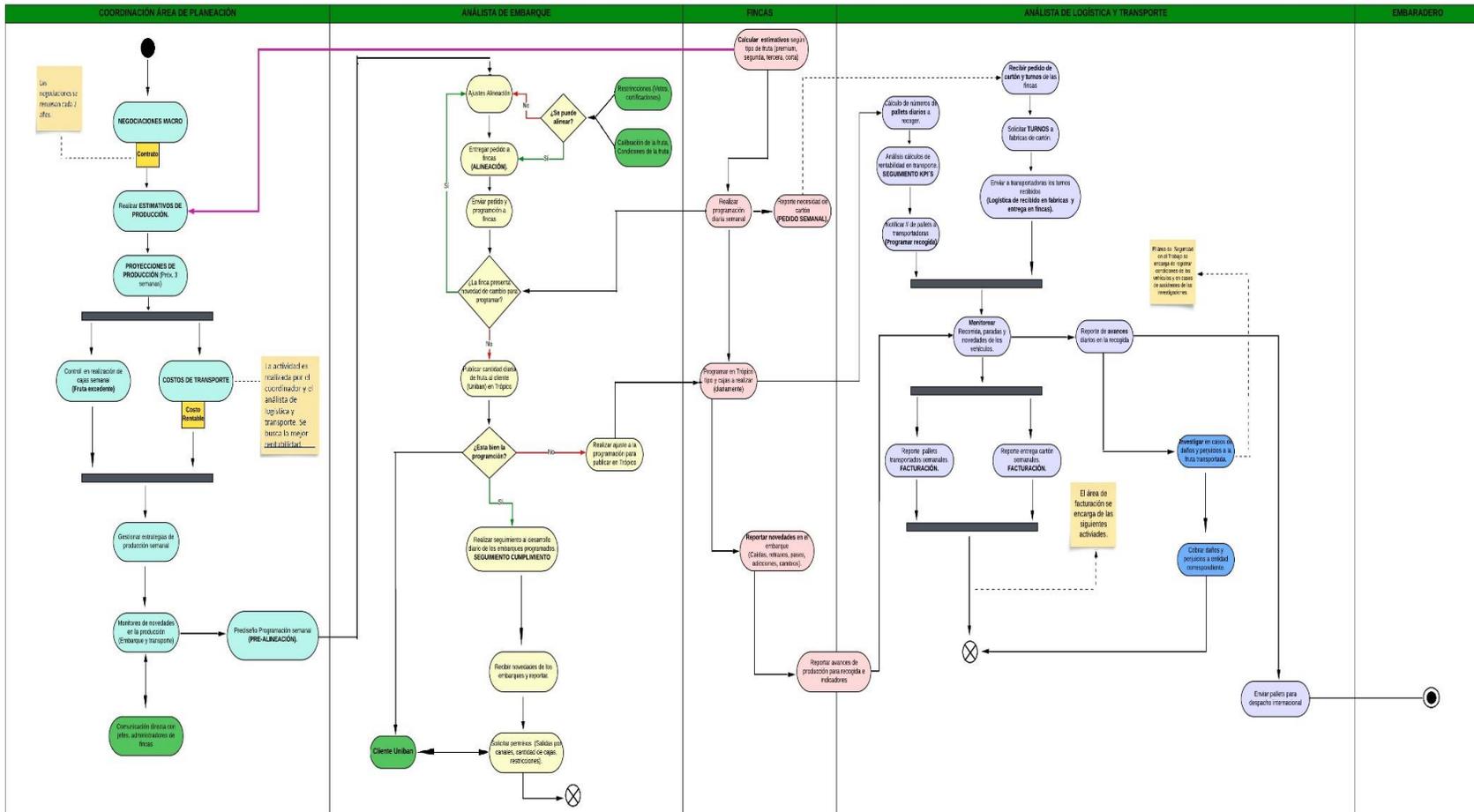
34

Nota. Fuente <https://lalomaravillas.wordpress.com/2015/06/09/diagramas-de-estado/>

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Ilustración 7

Diagrama de actividades - Planear y controlar embarques de cajas de banano (producto).



Nota. Elaboración propia

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

Una vez esclarecido y representado el sistema de planeación de embarques se logra organizar y describir las actividades relacionadas con todos los procesos y sub-procesos identificados. Debido que la mayoría de las actividades están relacionadas tanto en sus entradas como en sus salidas con documentos en Excel ligado a fórmulas avanzadas de Excel y que se manejan una gran base de datos cuantitativos, que se actualiza diariamente, anexándole más información de la producción diaria o de cada día de embarque. Se buscó, conservar las actividades más repetitivas, ya que el sistema es muy dinámico y presenta novedades ocasionales durante la programación de producción y a los ajustes que se deban realizar los colaboradores (**Ver anexo 1. DISEÑO MANUAL DE PROCESO – Instructivo De Actividades**). En este anexo se puede observar el diseño del manual y un ejemplo de cómo se procedió a presentar las actividades en el instructivo guía según cargo o labor del colaborador directo.

5 Análisis

Caracterizar y clasificar los sistemas o procesos administrativo de producción en el área de Planeación De La Demanda se logró representar gráficamente las actividades y su interacción entre sí; diagramar los procesos y subprocesos es visualizar más ampliamente y obtener una información visual de responsables y de sus actividades.

Caracterizando y graficando se facilitó el análisis, al descomponer los procesos de trabajo en actividades específicas. También se logró hacer distinción entre aquellas actividades que aportan valor y son significativas o por el contrario no son necesarias; es decir, que no afectan el proceso si se dejan de realizar. Se debe tener mucho cuidado ya que se puede confundir la utilidad de una actividad; pues puede que esta, no sea de alto valor, pero sirva como actividad de apoyo o seguimiento dentro del proceso.

Diagramar es una actividad profundamente atada al hecho de modelar un proceso, el manual de procesos sirve para obtener el propósito de establecer una manera de realizar una actividad y elaborar una tarea según las políticas y normas del área; con el fin, de mejorar su eficiencia.

El registro o documentación de los procesos le permitió al área de Planeación De La Demanda la formalización de su sistema, sus procesos y actividades para la gestión y mejora continua de su desempeño laboral.

Además de mantener alineados a los miembros del equipo de trabajo mediante el manual de procesos o la documentación de los procesos sirve como una **hoja de ruta** para los miembros del equipo actuales y futuros, permite tener claro los pasos necesarios para mantener el proceso. Reduce confusiones entre los miembros del equipo, ya que sirve como guía para consultar al momento de hacer algo.

6 Conclusiones

Con el diseño de un manual de proceso se puede garantizar que un colaborador o empleado siga los mismos pasos en cada ocasión que desarrolle el proceso, dándole una mayor seguridad y calidad en los resultados de su desempeño. Así mismo, permite a la empresa identificar actividades relevantes y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso, a la vez realizar cambios para solventar cualquier problema o novedad que se presente.

Una vez identificados los procesos del área se pueden reconocer las actividades, establecer objetivos, alcance, responsables directos y actividades complementarias; que ayudan al colaborador a tener un mayor entendimiento y a establecer salidas y entradas del sistema de producción administrativa.

Mediante la Caracterizar los procesos se logra analizar de manera más detallada la gestión, el desarrollo del proceso y se puede establecer medidas de control interno e indicadores en el sistema. Esto auxiliado de representaciones gráficas y actividades; para facilitar la visualización, interacción que se involucran en el proceso y facilitando la comprensión del sistema.

Con la propuesta de un diseño de un manual de procesos se toma como un prototipo para el área Administrativa de Planeación de la Demanda de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó; siendo los primeros pasos para registrar o documentar proceso que llevan a cabo para cumplir con el objetivo del área; se busca culminar las operaciones y actividades eficientemente para optimizar el desempeño de sus colaboradores directos e indirectos.

Las empresas se mueven mediante procesos naciendo la necesidad de controlarlos con el fin de un desarrollo eficiente; brilla la importancia de un control interno basado en manuales de procesos y procedimientos, siendo rutas operativas para al llevar a cabo un proceso o una actividad de la empresa.

Referencias

- Acosta Gómez, R. C. (2007). Elaboración de un Manual de Procedimientos en el área de Planeación de la Empresa CURTIDURIA PICO (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial. Carrera Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización).
- Álvarez del Cuvillo, A. (2014). Apuntes de Derecho Procesal Laboral Tema 4. Proceso y procedimiento.
- Álvarez, G. O. C., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465.
- Carrión, P., Morales, L., Jaramillo, F., & Peña, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista espacios*, 39(3), 24.
- El manual como herramienta de comunicación, s.f. Tomado de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- Ibañez, L. O. (2008). Manual de procesos y procedimientos. Cartagena de Indias: ESE.
- Leal López, C. A. (2012). Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización.
- Mayor, O. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.
- Millo Carmenate, V., González Morales, V. E., & Fuentes Díaz, D. (2017). Manual de procedimiento para el Control Interno en la Universidad Metropolitana. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 60-65. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Molina, M. I. A., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. E. MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA Autores e información del artículo.
- Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15.
- Palma, J. (2005). Manual de Procedimiento. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Procem Consultores. (17 de abril de 2018). Cómo hacer un manual de procesos "[Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=SW8u2cRvqTY>
- Tito Cardenas. (18 de julio de 2020). Manual de Procedimientos "[Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=4bQg58PmtPQ>
- Tenorio-Almache, J. L., Tovar-Arcos, G. R., & Almeida-Vásquez, O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-

Diseño de Manual de Procesos y actividades en la Unidad de Planeación Agrícola (UPA) de la empresa Sara Palma S.A.S, en la ciudad de Apartadó.

40

090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(1 ESPECIAL), 194-210.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y sociedad*, 9(3), 247-252.

Anexos

Anexo 1. Diseño de manual de procesos – Instructivo de actividades



DISEÑO MANUAL DE PROCESOS

INSTRUCTIVO DE ACTIVIDADES

UNIDAD DE PLANEACIÓN AGRÍCOLA - UPA
SARA PALMA S.A.S

*“Si quieres ir rápido, camina solo,
Si quieres llegar lejos, ve acompañado”*

Proverbio africano

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	3
PROCESO: GESTIÓN Y CONTROL DE PEDIDOS, COSECHA Y DESPACHO DEL PRODUCTO (BANANO).....	5
PROCESO: PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE EMBARQUES DIARIO DE GRUPO ECONÓMICO.....	6
PROCESO: RECOGIDA Y TRANSPORTE DE CAJAS DE BANANOS.....	7
SUB-PROC: SEGURIDAD Y PREVENCIÓN EN EL TRANSPORTE DE LAS CAJAS DE BANANO.....	9
SUB-PROC: RECOGIDA Y TRANSPORTE DE CARTÓN PARA EMPAQUE DEL PRODUCTO.....	10
PRACTICANTE: APOYO A COLABORADORES DEL ÁREA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA.....	11
2. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES	10
2.1 DIAGRAMA DE FLUJO.....	10
2.2 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES	13
3. INSTRUCTIVO DE ACTIVIDADES	15
CARGO: COORDINADOR DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA	15
CARGO: ANALISTA DE EMBARQUE	21
CARGO: ANALISTA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	57
PRACTICANTE UNIVERSITARIO	74

PRESENTACIÓN

En el área o **Unidad de Planeación Agrícola (UPA)** de la empresa Sara Palma S.A.S, se desarrollan la planeación de embarques y logística de transporte terrestre de la fruta banano de su grupo económico; el cual, está conformado por **26 fincas** ubicadas o distribuidas en la zona de Urabá-Antioquia en los municipios de Chigorodó, Carepa, Apartadó y Turbo; **produciendo cajas de banano de la mejor calidad para mercado internacional principalmente Europa y Estados Unidos; y mercado nacional.**

Con **3 (tres) colaboradores directos vinculados a lo administrativo**, que asumen los cargos de: **Coordinador de planeación y la demanda, un Analista de embarques y un Analista de logística de transporte**; indirectamente, se involucra un aprendiz o practicante de ingeniería industrial o carreras afines por periodos cortos de aprendizaje.

Con el diseño de un manual de procesos para el equipo de trabajo, se procuró documentar los procesos y actividades; con la metodología de observación directa, representaciones gráficas, instructivos de uso de archivos en Excel y pasos que indican cómo deben ejecutarse las diferentes actividades de los procesos identificados en el área administrativa de planeación y la demanda; según perfil y actividades laborales de sus colaboradores.

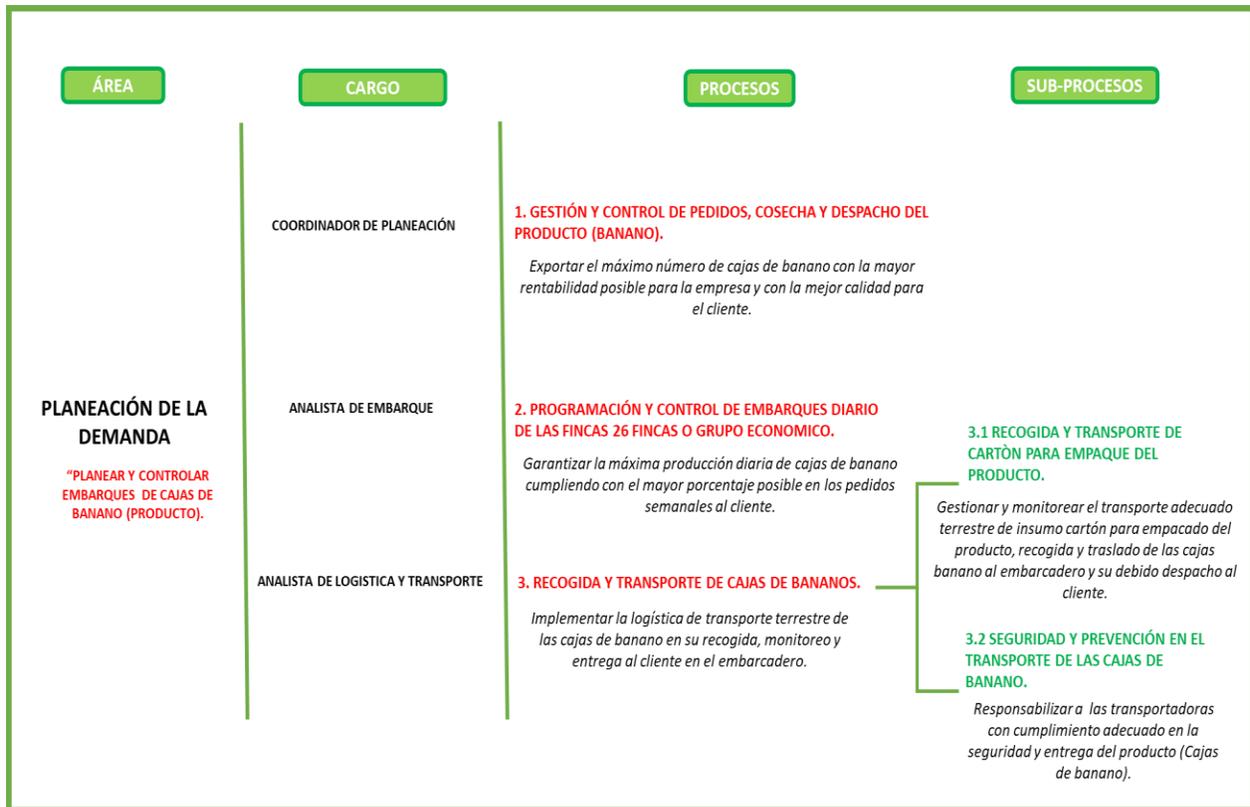
A continuación, se exponen los cargos, sus procesos y actividades identificados con definiciones:

1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Mediante la caracterización de procesos se hizo un análisis de los procesos en el área de planeación. Teniendo en cuenta los aportes de los mismos colaboradores, la metodología de la observación y los elementos que producen que estos procesos tengan un principio (Entradas) y un final (Salidas).



Fueron identificados tres (3) procesos y dos (2) sub-procesos con sus respectivos objetivos:



Se presenta a continuación, cada proceso y subprocesos identificado con sus debidas actividades en las fichas de caracterización de procesos; se define los documentos de entrada, se hace descripción de la actividad, sus índices de seguimiento y se finaliza con los documentos o acción de salida de cada actividad. También, se cuenta con una columna dentro de la ficha de caracterización que destaca la que fase a que pertenece la actividad, dentro del ciclo PHVA para el control interno y mejora continua del proceso. Estas fichas nombran el objetivo del proceso y su responsable directo, entre otros aspectos.

Nota: De igual forma, se realizó una ficha de caracterización para el apoyo del aprendiz o practicante con que cuente el equipo de planeación en el momento.

UPA Unidad de Producción Agrícola										Código:					
PROCESOS DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA										Versión: 01					
NIT: 8900211972										Fecha de aprobación:					
RESPONSABLE: PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE EMBARQUES GRUPO DE LAS FINCAS 26 FINCAS O GRUPO ECONOMICO.															
OBJETIVO: Garantizar la máxima producción diaria de cajas de banana cumpliendo con el mayor porcentaje posible en los pedidos semanales al cliente.															
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DIA/FRECUENCIA	PIVA	RESPONSABLE	ALCANCE	PARAMETROS DE CONTROL	INDICADOR	SALIDA/RESULTADO	OBSERVACIONES				
- Estimativo de producción por finca - Análisis general	Planeación de la demanda	ACT 1. Pre- alineación (Ajuste)	Repertorio de la fruta o número de cajas solicitadas por el cliente Comercializadora Uniban a las 26 fincas; se deben tener en cuenta al momento de la entrega del producto: los requerimientos o fichas técnicas de los códigos, las restricciones como certificaciones y vetos en el reparto, canal de salida y día de terminación, estimativos y capacidad de producción de las fincas.	Jueves	P	Coordinador de planeación Analista de embarque Analista de transporte y logística	7 días	Inventario de fruta	Porcentaje de corte de fruta semanal	Pre-alineación de la siguiente semana	Esta actividad suele realizarse el coordinador pero también es asumida en casos necesarios por el analista de embarque				
- Estimativo de producción por finca - Análisis general - Prelimación	Planeación de la demanda	ACT 2. Recepción, análisis de capacidad	Se ajusta la cantidad de producción solicitada por las fincas, la comercializadora y el cupo notificado por el coordinador de planeación de la demanda.	Jueves	V	Coordinador de planeación Analista de embarque	7 días	Estimado después de la pre-alineación	Pedido vs estimado	Pedido ajustado o real	100% significa que el pedido es igual al estimado				
- Estimativo de producción por finca - Prelimación	Planeación de la demanda	ACT 3. Alineación (asignación)	Se recibe el pedido semanal, se realiza un análisis del estado de las fincas con la solicitud recibida, se entrega productos o códigos a realizar a cada finca con sus respectivas características y disposiciones (certificaciones y vetos). Las fincas se pueden programar para la siguiente semana en material, recurso humano y embarque	Jueves-viernes	H	Analista de embarque	7 días	Estimado de cada finca Necesidades de cosechas Certificaciones y vetos	Franja vs. Producido diario	Programación diaria para cada finca					
- Análisis general - Reporte o informes de alineación - Notificaciones o novedades	Planeación de la demanda	ACT 4. Post- alineación (Ajuste)	Se realiza corrección de los embarques programados a las fincas en la alineación (de ser necesario), se hacen ajustes teniendo en cuenta restricciones o novedades presentadas durante la programación de cada finca por la cantidad reclutada o por vetos nuevos, cambios entre sub-grupo de fincas, recortes del pedido por partes del cliente.	Viernes	V	Coordinador de planeación Analista de embarque Analista de transporte y logística	7 días	Capacidad de producción de las fincas	Franja vs. Producido diario	Alineación ajustada					
- Programación diaria (fincas que no salen a embarque) - Novedades de las fincas (Cambios, paseos, recortes, vetos)	Planeación de la demanda	ACT 5. Publicación de embarque diario	Todos los días con embarque, se inicia publicando en el programa de Trópico Fincas los códigos y cantidades que cada finca va a realizar, esto se hace antes de las 8:00 am, notificando la cantidad por código o producto como grupo y verificando el progreso del día ya programado desde la alineación.	Diario	H	Analista de embarque Practicante	1 día	Cantidad publicada sea igual o menor a la estimada en la alineación	Franja vs. Producido diario	Reporte de embarque grupo (Código, cantidad y finca y producto)	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita). Los pallets tipo premium que fueron rechazados por algún aspecto de calidad en la IP'S se solicita al cliente si aun que pueden realizar y exponer.				
- Alineación semana siguiente	Planeación de la demanda	ACT 6. Programación diaria de las fincas	Se genera un formato en Excel el cual se envía a las fincas el día viernes, antes de las 7:30 am con los datos de los códigos alineados y días en que tendrán embarque o producción. Con el fin, de tener una base de datos con la información que contenga fincas, cuales fincas, que códigos realizan y con que cantidad/pallets Premium tienen por día.	Viernes	H	Analista de embarque Analista de transporte	7 días	Cantidad del producto alineada a cada finca	Cronograma de salida diaria de producción de las fincas	Programación diaria de embarque	Esta actividad es apoyada por el analista de transporte y/o practicante del área por la congestión del día para el analista de embarque, al tener que alinear y ajustar pedidos de la siguiente semana.				
- Reporte de las fincas - Análisis general - Avances de empacadora	Planeación de la demanda	ACT 7. Seguimiento producción (Cumplimiento)	Se monitorea las fincas del grupo económico diariamente para conocer el cumplimiento de cada una en los pedidos; reportar si hay atrasos, dificultades, inconvenientes internos o externos.	Diario	H	Coordinador de planeación Analista de embarque Analista de transporte	1 día	Cantidad programada a producir por tipo de fruta (premium, segunda, tercera, corta) por finca	Programado diario por finca VS avance de producción diaria por finca	Registro de cumplimiento diario por finca	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita).				
- Trópico Fincas - Publicación diaria	Planeación de la demanda	ACT 8. Reporte faltantes JUEVES-VIERNES	Se hace seguimiento a todas las fincas desde Trópico Fincas el día jueves, se revisa que códigos y cantidades tienen pendientes para el día jueves y que fincas embarcan el día viernes, que códigos y cantidades quedan pendientes para realizar; así, se conoce que cantidad de pallets se tienen para terminar la semana y que fincas saldrán a embarcar y necesitan asignación de frutas; y si hay adelantos que fincas pueden realizar producto adelantado de la semana siguiente con códigos pertenecientes a los días lunes y/o martes.	Jueves	A	Analista de embarque	7 días	Cantidad de cajas programadas y entregadas por día	Pallets = # Cajas entregadas - # Cajas faltantes	# de cajas faltantes para cumplir con el pedido	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita).				
- Trópico Fincas - Análisis de Publicación - Publicación diaria	Planeación de la demanda	ACT 9. Seguimiento y entrega de fruta Segunda/Darera/Aprovechamiento.	Durante los embarques para producir fruta tipo Premium, las fincas generan una fruta que se puede perder al no cumplir con los requisitos de calidad para la fruta Premium; esta fruta se le conoce como fruta Segunda/Darera/Aprovechamiento y se les puede solicitar a las fincas su realización por medio de la alineación y solicitud diaria, para garantizar poca merma o pérdida del producto	Diario	H	Analista de embarque	1 día	Cantidad de cajas disponibles de tipo fruta aprovechamiento	Aprovechamiento = # cajas premium * 0.16	Cumplimiento fruta tipo aprovechamiento	Esta fruta se entrega parte en la alineación y otra diariamente a las fincas que lo requieren, con ella se busca aprovechar la fruta que no puede exportarse o empaquetarse como fruta tipo premium.				
- Análisis general	Planeación de la demanda	ACT 10. Reporte o informe de resultado de los embarques (Cajas grupales)	Informar la evolución en producción de las fincas antes, durante y después de embarque al jefe inmediato y analista de transporte; dando solución a las eventualidades en lo posible para solucionar o minimizar el impacto en el cumplimiento. Las cajas con las cajas, los productos o los códigos no realizados por las fincas y que ya no se pueden hacer; en esta Actividad se tiene el objetivo de informar que cantidad del pedido no se cumplió y que fincas no cumplieron 100% con lo alineado durante la semana, este informe es consolidado al terminar cada semana (el día sábado) al coordinador del área planeación y la demanda.	Diario	H	Analista de embarque	1 día	Cantidad de fruta a entregar según lo programado y publicado al cliente (Uniban) en el programa Trópico.	Franja vs. Producido diario	Reporte a Informe de cumplimiento diario/semanal	Información se comparte con el coordinador y con la comercializadora (si la solicita).				
- Avances de la empacadora (Programa Trópico) - Programa Sistema - Reportes de las fincas	Planeación de la demanda	ACT 11. Reporte de novedades semana.	Se hace un registro diario de las novedades relevantes que de alguna manera afectan la producción, lo alineado o los ajustes realizados en las solicitudes de los diferentes productos o códigos.	Semanal	H	Analista de embarque	Sábado	Cumplimiento máximo diario	Porcentaje cajas/Perdido	Informe de producto no cumplido	Tiene una tolerancia del 95% (pasados hay que pagar el excedente).				
- Avances de la empacadora (Programa Trópico) - Reportes de las fincas	Planeación de la demanda	ACT 12. Solicitud de permisos para realizar un producto y su canal de salida.	Solicitud de permisos para contenedores, adelantos de cosecha o finca restringida	Ocasionalmente	H	Coordinador de planeación y Analista de embarque	Ocasional	Cumplimiento de solicitudes	Cumplimiento de pedido diario	Avál a gestión y cumplimiento de pedidos	Esto se hace cuando se requiere salida de un producto por un canal determinado, cuando una finca no tiene permiso para realizar cierto producto o esta vetada o para realizarlo por un canal no autorizado.				
RECURSOS				HUMANOS				TÉCNICOS				UBICACIÓN			
				Practicante				Equipo computo				Puesto de trabajo			
								Internet							
								Equipo solar							
INDICADORES				INDICADORES DE GESTIÓN				RESPONSABLE				FRECUENCIA			
1. % de producción								Gustavo González Cardenas				Diario			
DOCUMENTOS O DATOS DE APOYO												Semanal			
Condiciones de contratos (Comercializadora)															
Alineación semanal															
Programación diaria de embarque															
Español/Inglés del producto															
REQUISITOS (Requisitos sales al proceso)															
1. Condiciones agronómicas y agroclimáticas												3. Restricciones del cliente y/o del mercado			
2. Estado social de las vías terrestres												6. Vetos o censura a las fincas			
3. Proveedores (abastecimiento de materiales)												8. Especificaciones del producto			
4. Esperanzas aéreas															

CARGO: Analista de embarque

Objetivo: Garantizar la máxima producción diaria de cajas de banano cumpliendo con el mayor porcentaje posible en los pedidos semanales al cliente.

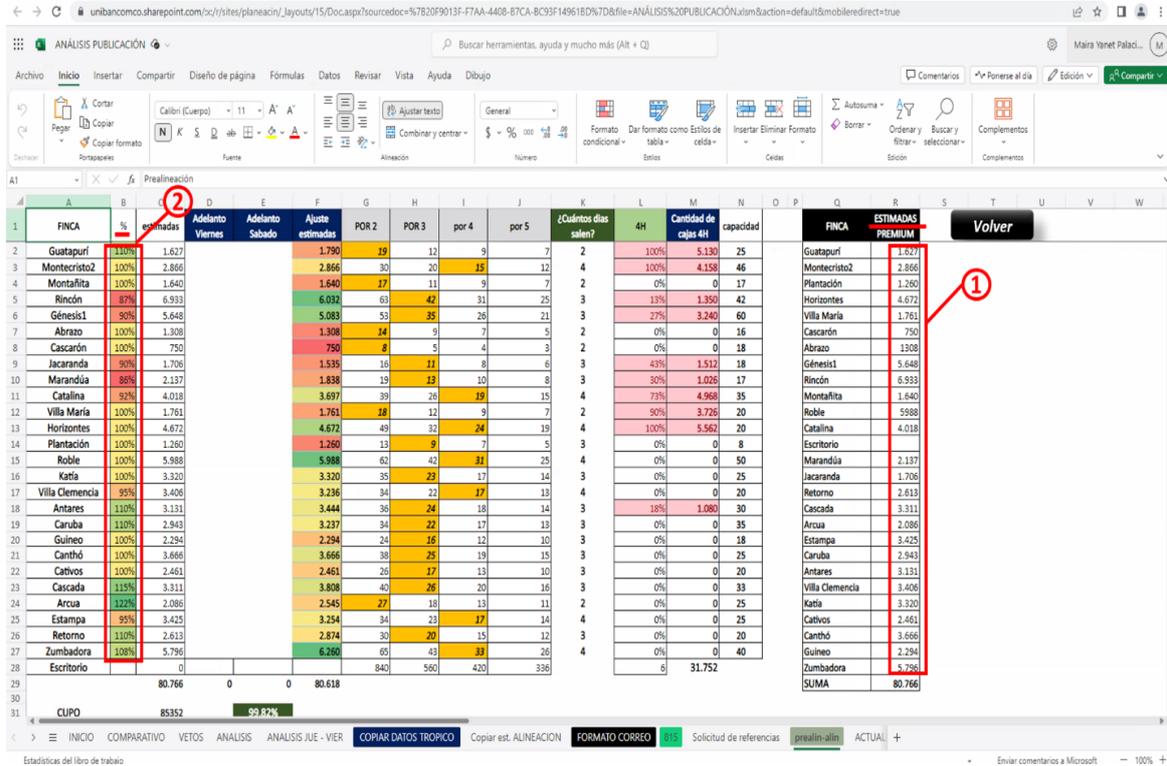
PROCESO: Programación y control de embarques diario de las fincas 26 fincas o grupo económico.

Actividad 1. Ajuste de Pre- Alineación: Esta Actividad es muy relevante, pues consiste en la repartición de la fruta o número de cajas solicitadas por el cliente Comercializadora Uniban a las 26 fincas; **se deben tener en cuenta al momento de la entrega del producto:** los requerimientos o fichas técnicas de los códigos, las restricciones como certificaciones y vetos en el reparto, canal de salida y día de terminación, estimativos y capacidad de producción de las fincas.

Ruta: Carpeta en drive **Planeación UPA-** Publicación - Archivo de Excel Análisis de publicación- hoja del Excel llamada **“Prealin-alin”**.

De esta hoja, se procede a copiar y pegar en el archivo Alineación (según la semana a trabajar) los datos que se muestran en el **paso 1 y 2**; en el ejemplo se muestra en la **semana 51***.

1. Como se observa en la imagen anterior, se copia los datos de la columna **“ESTIMADAS PREMIUM”**, es la cantidad de cajas tipo fruta Premium, que cada finca estaría elaborando durante la semana siguiente (ejemplo semana 51) y se copia en el archivo de Excel **“Alineación SM-51”**.
2. Al igual que el paso anterior, se toma los datos de la columna **“%”**, estas cifras representan que **porcentaje de fruta Premium** se le está cumpliendo a la finca; según lo requerido por esta mediante su informe de estimativos.



FINCA	%	estimadas	Adelanto Viernes	Adelanto Sábado	Ajuste estimadas	POR 2	POR 3	por 4	por 5	¿Cuántos días salen?	4H	Cantidad de cajas 4H	capacidad	FINCA	ESTIMADAS PREMIUM
Guatapurí	100%	1.627			1.790	19	12	9	7	2	100%	5.130	25	Guatapurí	1.627
Montecristo2	100%	2.866			2.866	30	20	19	12	4	100%	4.158	46	Montecristo2	2.866
Montañita	100%	1.640			1.640	17	11	9	7	2	0%	0	17	Plantación	1.280
Rincón	87%	6.933			6.034	60	47	31	25	3	13%	1.350	42	Horizontes	4.672
Génesis1	90%	5.648			5.083	53	35	26	21	3	27%	3.240	60	Villa María	1.781
Abrazo	100%	1.308			1.308	14	9	7	5	2	0%	0	16	Cascarón	750
Cascarón	100%	750			750	8	5	4	3	2	0%	0	18	Abrazo	1.308
Jacaranda	90%	1.706			1.535	16	11	8	6	3	43%	1.512	18	Génesis1	5.648
Marandúa	88%	2.137			1.838	15	13	10	8	3	30%	1.026	17	Rincón	6.933
Catalina	92%	4.018			3.697	39	26	19	15	4	73%	4.968	35	Montañita	1.640
Villa María	100%	1.781			1.761	18	12	9	7	2	90%	3.726	20	Roble	5988
Horizontes	100%	4.672			4.672	49	33	24	19	4	100%	5.562	20	Catalina	4.018
Plantación	100%	1.280			1.260	13	9	7	5	3	0%	0	8	Escritorio	0
Roble	100%	5.988			5.988	60	42	31	25	4	0%	0	50	Marandúa	2.137
Katia	100%	3.320			3.320	35	23	17	14	3	0%	0	25	Jacaranda	1.706
Villa Clemencia	95%	3.406			3.236	34	22	17	13	4	0%	0	20	Retorno	2.613
Antares	110%	3.131			3.444	36	24	18	14	3	18%	1.080	30	Cascada	3.311
Caruba	110%	2.943			3.237	34	22	17	13	3	0%	0	35	Aroca	2.086
Guineo	100%	2.294			2.294	24	16	12	10	3	0%	0	18	Estampa	3.425
Canthó	100%	3.666			3.666	30	20	15	12	3	0%	0	25	Caruba	2.943
Catvós	100%	2.461			2.461	26	17	13	10	3	0%	0	20	Antares	3.131
Cascada	115%	3.311			3.808	40	26	20	16	3	0%	0	33	Villa Clemencia	3.406
Arcua	122%	2.086			2.545	27	18	13	11	2	0%	0	25	Katia	3.320
Estampa	95%	3.425			3.254	34	23	17	14	4	0%	0	25	Catvós	2.461
Retorno	110%	2.613			2.874	30	20	15	12	3	0%	0	20	Canthó	3.666
Zumbadora	108%	5.796			6.266	65	43	33	26	4	0%	0	40	Guineo	2.294
Escritorio		0												Zumbadora	5.796
		80.766			80.618		840	580	420	336			31.752	SUMA	80.766

Actividad 2. Recepción, análisis de capacidad: Se ajusta la cantidad de producción solicitada por las fincas, la comercializadora y el cupo notificado por el coordinador de planeación de la demanda.

En el mismo archivo y hoja de Excel anterior de Excel “Análisis de publicación”, se realiza esta Actividad, teniendo en cuenta el estimativo presentado por las 26 fincas. Se procede para el análisis así:

- En la hoja **Pre-alin-alin** del archivo **Alineación SM-51**, en la columna “¿Cuántos días se salen?” Se coloca los días de embarque en que la finca pueda cumplir el número de cajas estimadas de producción, **en el ejemplo se ve la finca Montañita con 2 días** de salida a embarque durante la semana 51 (circulo en color azul), se estima que ambos días debe salir con mínimo 17 pallets con 1.640 cajas de fruta Premium para cumplir lo estimado.