

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO PARA LAS AREAS
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS
SAVIA S.A.S.**



DANY FABIAN ORDOÑEZ MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POPAYAN
2014**

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO PARA LAS AREAS
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS
SAVIA S.A.S.**



DANY FABIAN ORDOÑEZ MUÑOZ

Asesor académico: JORGE ARBEY TOBAR DEJESUS

Asesora empresarial: LIZETTE DÍAZ RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POPAYAN
2014**

*Quiero dedicarles este trabajo de grado a los miembros de mi familia,
en especial a mis padres Carmen Muñoz y Daniel Ordoñez,
quienes me enseñaron los principios más importantes de la vida,
la perseverancia y dedicación,
a mi hermano Luis Miguel por ser mi mayor fuente de motivación.
A todas aquellas personas que creyeron en mí.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos, a la ingeniera Lizette Díaz Ramírez quien estuvo pendiente del desarrollo del presente trabajo como asesora empresarial prestando su apoyo incondicional con asesorías y sugerencias en cada etapa del proceso, de igual manera al grupo de trabajo de la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, en donde me acogieron como uno más de su equipo de trabajo, también a la estudiante de contaduría Marlyn Adriana Ordoñez Garcés, con quien se conformó un equipo de trabajo para la elaboración de los procedimientos contables, y al profesor Jorge Arbey Tobar de Jesús, quien estuvo asesorando y dando sugerencias de mejora con revisiones en la totalidad del trabajo

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	9
CAPÍTULO I	11
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	11
1.1. PROBLEMA	11
1.1.1. Descripción del problema	11
1.1.2. Definición del problema	11
1.2. JUSTIFICACION	12
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
CAPITULO II	13
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1.1. Proceso	13
2.1.2. Mapa de procesos	14
2.1.4. Procedimientos	15
2.1.5. Flujograma sus ventajas	15
2.1.6. Gerencia por procesos	17
2.1.7. Técnica 5W + 2H	17
2.2. MARCO REFERENCIAL	18
2.2.1. Historia de Agroindustrias Savia S.A.S	18
2.2.2. Misión	20
2.2.3. Visión	20
2.2.4. Organigrama	20
2.2.5. Productos que ofrece	21
CAPITULO III	22
3. METODOLOGIA	22
3.1. UNIDAD DE ESTUDIO	22
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	22
3.2.1. Fuentes secundarias	22

3.2.2. Fuentes primarias.....	22
3.3. FASES PARA LA ELABORACION DEL MANUAL	22
3.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	24
CAPITULO IV	25
4. DESARROLLO DEL MANUAL	25
4.1. MAPA DE PROCESOS.....	25
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	28
Gráfico 5 : Formato de asistencia para reuniones.....	29
4.3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION	29
4.4. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS O CARACTERIZACION	30
4.4.1. Diligenciamiento de los formatos	30
Tabla 3 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S .	31
Tabla 4 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S .	31
4.5. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	35
4.6. CREACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	35
4.6.1. Descripción del formato de procedimientos	35
Gráfico 7 Ejemplo de flujograma	37
4.7. MEJORAS Y AJUSTES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL .	38
4.8. MEJORAS Y APROBACIÓN DEL MANUAL.....	39
5. CONCLUSIONES	40
6. RECOMENDACIONES.....	42
7. BIBLIOGRAFIA.....	44
8. ANEXOS.....	46
1. Manual de procesos y procedimientos de Agroindustrias Savia S.A.S. (136 hojas)	46
2. Hojas de asistencia de reuniones. (18 hojas).....	46

LISTA DE TABLA

tabla 1	Simbología básica para la construcción de procedimiento	16
tabla 2	Técnica 5w + 2h.....	17
tabla 3	Formato de caracterización de procesos de agroindustrias savia s.a.s ...	31
tabla 4	Formato de caracterización de procesos de agroindustrias savia s.a.s ...	31
tabla 5	Formato de caracterización de procesos de agroindustrias savia s.a.s ...	32
tabla 6	Formato de caracterización de procesos de agroindustrias savia s.a.s indicadores	33
tabla 7	Formato de procedimientos	36
tabla 8	Formato de procedimientos (actividades).	36

LISTA DE GRAFICOS

gráfico 1 Organigrama de agroindustrias savia s.a.s	20
gráfico 2 Fases de trabajo para la elaboración del manual de procesos y procedimientos para agroindustrias savia s.a.s.	23
gráfico 3 Mapa de procesos antes	26
gráfico 4 Mapa de procesos ajustado y mejorado	27
gráfico 5 : Formato de asistencia para reuniones	29
gráfico 6 Formato de caracterización de procesos de agroindustrias savia s.a.s (grafico de resumen).....	34
gráfico 7 Ejemplo de flujograma.....	37

INTRODUCCION

Una de las principales acciones que toda empresa que está iniciando su actividad económica debe desarrollar, es la creación y documentación de sus procesos internos con el objeto de darle agilidad en el desarrollo de su actividad y así mismo facilitar la mejora continua de estos, teniendo como fin supremo ofrecer productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de cada uno de sus clientes.

En este sentido se hace necesario la creación de un manual de procesos y procedimientos para Agroindustrias Savia S.A.S, que como toda empresa en sus inicios no cuenta con esta herramienta de vital importancia y que se suma a las cientos de nuevos emprendimientos que a diario se están llevando a cabo en este país, pero con la diferencia que esta organización quiere trascender y pasar al siguiente nivel manteniéndose en el mercado de una manera más eficiente.

Agroindustrias Savia S.A.S es una nueva empresa dedicada a la elaboración y comercialización de extractos de plantas medicinales con conocimiento ancestral pero aplicando métodos científicos en su investigación y desarrollo. Está ubicada en Santander de Quilichao; Surge en el año 2007 como una idea innovadora del ingeniero Jesús Alvares Sandoval quien años después junto con sus socios decide participar en la convocatoria que hace la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA siendo admitidos en el proceso de incubación, logrando así acompañamiento profesional en las áreas técnica, administrativa, financiera y de mercados, además de participar en convocatorias de cooperación.

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable que Agroindustrias Savia S.A.S, trabaje en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, por medio de diversas herramientas que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados por la

entidad en desarrollo de su objeto social, que ayuden al mejoramiento de su gestión y faciliten el ejercicio del control interno.

Una de esas herramientas es el Manual de Procesos y Procedimientos, el cual se constituye en un instrumento de apoyo para ejecutar actividades y tareas diarias que se deriven del área gerencial, administrativa y financiera, permitiendo que la organización en su conjunto funcione de una manera correcta, ordenada y unificada, perfeccionando así la forma en la cual la entidad se pone en contacto con sus clientes actuales, con el fin de economizar recursos, esfuerzos, dinero y tiempo para llegar a sus clientes de una manera más eficiente y eficaz.

Por tal razón, en el presente trabajo se pretende diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos para Agroindustrias Savia S.A.S con el compromiso y apoyo de todos sus niveles directivos, administrativos y operativos, en busca de hacer de esta organización una empresa sostenible, rentable y con calidad en los servicios prestados. En este sentido, la elaboración e implementación del Manual de Procesos y Procedimientos se desarrollará por medio de la recopilación de datos sobre las funciones, actividades y trámites de uso común y repetitivo que realiza la empresa en cuestión.

El capítulo uno o contextualización del trabajo está compuesto por la descripción y definición del problema, justificación y objetivos del trabajo. En el capítulo dos o marco teórico se encuentre la parte conceptual, donde se definen todos y cada uno de los términos usados en el documento, luego se encuentra el marco referencial que posee toda la información de la organización, su historia, misión y visión. En el capítulo tres o metodología se encuentra la unidad de estudio, las fuentes de información, las fases de elaboración del manual y una descripción breve de estas. El capítulo cuatro posee la explicación detallada de todo el proceso de creación del manual, diligenciamiento de sus formatos y diseño de flujogramas y en la parte final se encuentran las conclusiones y las recomendaciones que se hacen a la organización Agroindustrias Savia S.A.S.

CAPÍTULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

Una de las principales acciones que toda empresa que está iniciando su actividad económica debe desarrollar, es la creación de sus procesos internos, por esta razón, Agroindustrias Savia S.A.S, tiene como prioridad la creación y/o mejoramiento de sus procesos administrativos y financieros.

La microempresa se encuentra atravesando un proceso de fortalecimiento socio empresarial a través de su incursión en un programa de incubación en Agroinnova. En este sentido, se ha identificado que la agroindustria no cuenta con procedimientos documentados, ni elementos que permitan seguir una secuencia estructurada de sus actividades administrativas y financieras; no se encuentran instructivos, ni formatos que faciliten la construcción de la información contable, ni registros que muestren la trazabilidad de los sucesos administrativos.

Lo anterior, presenta de forma clara la existencia de una problemática que requiere ser tratada de manera urgente.

1.1.2. Definición del problema

Falta de procedimientos documentados, o de elementos que permitan seguir una secuencia estructurada de sus actividades administrativas y financieras; no se encuentran instructivos, ni formatos que faciliten la construcción de la información contable, ni registros que muestren la trazabilidad de sus procesos administrativos.

1.2. JUSTIFICACION

Ordenar y documentar los procesos, etapas, procedimientos, actividades y tareas, permite a la organización racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempo, movimientos y costos operacionales; Además propender por la definición de tareas en forma sencilla y clara, genera eficiencia, eficacia y seguridad como elementos esenciales de una buena gestión gerencial, administrativa y asistencial de la entidad, al tiempo que facilita la aplicación de los mecanismos de su capacidad organizacional para atender sus compromisos con sus clientes y desarrollar sus productos con una alta calidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Elaborar el manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros de Agroindustrias Savia S.A.S.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar el mapa de procesos.
- Realizar el levantamiento de procesos y procedimientos.
- Analizar los procesos y procedimientos de la organización.
- Proponer y documentar los procesos y procedimientos de la organización.
- Documentar el manual de procesos y procedimientos.
- Socializar el manual de procesos y procedimientos
- Identificar y/o diseñar los principales formatos a tenerse en cuenta en el desarrollo de los procedimientos diseñados.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de una mejor comprensión y facilidad en la realización del presente trabajo de grado, en el marco conceptual se citan conceptos claves planteados por algunos autores¹, así mismo se describen algunas herramientas de análisis, como son: elaboración de un mapa de procesos, flujo gramas y gerencia de procesos.

2.1.1. Proceso

Conjunto de actividades relacionadas que interactúan entre sí para convertir unos insumos en unos resultados, en este caso en bienes y/o servicios.

2.1.1.1. Clasificación de los Procesos

Clasificación²

- **Procesos estratégicos:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

¹ Luz Mary Riaño Camargo - Departamento Administrativo de la Función Pública

David Hernández García - Universidad de Antioquia

Beatriz Elena Cañas Marín - Universidad de Antioquia

² Departamento Administrativo de la Función Pública, Red Universitaria de Extensión en Calidad

- **Procesos de apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

2.1.2. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Este impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés³.

2.1.3. MANUAL DE PROCESOS Y SUS VENTAJAS

El manual y sus ventajas⁴

Documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una institución.

2.1.3.1. Ventajas

- Ayudar al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Evitar discusiones innecesarias y equivocadas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Son un elemento de importante revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- Aumenta la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Facilita el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.

³ Diseño de procesos y procedimientos, control de documentos. Sistema integrado de gestión
Universidad del Quindío.

⁴

- Ayuda a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.

2.1.4. Procedimientos

Son actos métodos o maneras de incurrir en algunos procesos o en ciertos cursos de acción. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detallan la manera exacta de lo que debe hacerse en ciertas actividades.

2.1.5. Flujograma sus ventajas

El flujo grama es un método para describir gráficamente un proceso o procedimiento, mediante la utilización de símbolos y líneas con el objeto de hacer lo más comprensible y controlable. Estos son los símbolos mínimos que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso o procedimiento, como lo podemos ver en la tabla 1.

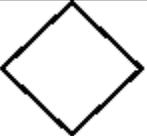
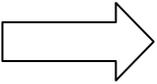
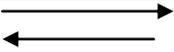
2.1.5.1. Ventajas

Los flujogramas traen consigo las siguientes ventajas:

- Describe paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal facilitando su consulta.
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo.
- Facilita la comprensión rápida del trabajo.
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitado el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.

- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.

Tabla 1 Simbología Básica Para la Construcción de Procedimiento

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica la iniciación y terminación del procedimiento.
	Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva, es decir una tarea o actividad.
	Representa una actividad de decisión o de conmutación.
	Conector que se usa para representar una entrada o una salida dentro de la misma página o de una parte de un diagrama de flujo.
	Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso o procedimiento y aportar información para que este se desarrolle.
	La flecha ancha significa movimiento del output (transporte). Por ejemplo el envío de un documento por correo.
	Indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.

Elaboración: propi

2.1.6. Gerencia por procesos

La gerencia de procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de la organización, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objetivo de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades. De esta manera, la gerencia de procesos permite alcanzar una visión sistemática de la institución como el transcurrir continuo de una secuencia articulada de macro procesos, procesos y procedimientos tendientes, en últimas, al logro del propósito institucional y buscando, ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene.

2.1.7. Técnica 5W + 2H

A continuación se presenta un cuadro de resumen de la técnica que se usara para el análisis de los procesos.

Tabla 2 Técnica 5w + 2h

	Pregunta	Descripción
Tema	What -Qué	¿Qué sucede? ¿Qué estamos haciendo?
Secuencia	When -Cuándo	¿En qué momento del día o del proceso?
Ubicación	Where – Dónde	¿Dónde está viendo los problemas?
Personas	Who -Quién	Relación con las habilidades de las personas.
Método	How -Cómo	¿Cómo se diferencia del estado normal?
Cantidad	How many -Cuántos	En un día, en una semana, en un mes.
Causa	Why – Por qué	Causas posibles.

Fuente: elaboración propia

2.2. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial del presente trabajo está compuesto de toda la información concerniente a la empresa Agroindustrias Savia S.A.S, con el objeto de presentar de una manera textual la organización dentro de la cual se desarrolló el trabajo.

2.2.1. Historia de Agroindustrias Savia S.A.S

Agroindustrias Savia S.A.S nació como una idea del Ingeniero Jesús Hólmer Álvarez Sandoval en el año 2003, fue desarrollada para fortalecer una asociación de mujeres campesinas que habitan la vereda “Las Vueltas” en el municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca, Colombia, Sur América.

La idea de elaborar y comercializar extractos de alegría y armonía de forma industrial, ayudaría a mejorar los ingresos de las familias campesinas y a la vez presentaría una alternativa para el control de los síntomas de las enfermedades asociadas al estado de ánimo, las cuales han tenido un crecimiento ascendente en la población de Colombia y del mundo. La idea surge al ver la respuesta que se obtiene en jóvenes entre los 11 y 18 años que asisten al colegio Juan Tama a quienes se les suministra para controlar manifestaciones de tristeza y depresión causadas por la separación de los jóvenes estudiantes de sus núcleos familiares, situación que está determinada por la modalidad de semi-internado que maneja el centro educativo.

Los resultados exitosos obtenidos en dichos tratamientos, se piensa, deberían darse a conocer al resto de la comunidad y por eso se decide crear una microempresa que se encargue de elaborar los extractos de forma masiva y su posterior comercialización. La idea inicial de crear una microempresa con base comunitaria fue bien acogida pero no se pudo cristalizar por discusiones profundas entre sus miembros, quienes después de 4 años decidieron abandonar el proyecto. El ingeniero Álvarez decide continuar con la microempresa e invita al

señor Jaime Yule, campesino y líder comunitario, a participar en el desarrollo de la misma.

En el año 2008 a través de un proyecto coordinado desde la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, con el patrocinio de Fomipyme, Agroindustrias Savia se convierte en una microempresa legalmente constituida e inicia la elaboración artesanal de los extractos de alegría y armonía, así como su comercialización, la cual se hace como productos naturales. AGROINNOVA realiza un acompañamiento profesional en las áreas técnica, administrativa, financiera y de mercados, además de hacer partícipe a la microempresa en convocatorias de cooperación nacional e internacional donde aplica la Incubadora.

En el 2010 en un proyecto financiado por la Fundación Panamericana para el Desarrollo, FUPAD, operado por AGROINNOVA, Agroindustrias Savia adquiere equipos que le permiten tener capacidad de elaborar de una forma más técnica los extractos. Los socios compran una finca con una extensión de 8 hectáreas la cual destinan para la producción de las dos especies de plantas y se inicia la recolección de los materiales vegetales, es decir se inicia la siembra de *Scutellaria incarnata* y *Justicia pectoralis*.

En el año 2011 Agroindustrias Savia, AGROINNOVA y el Dr. Ricardo Benítez Benítez como investigador de la Universidad del Cauca, estructuraron un proyecto para fortalecer técnica y científicamente a la empresa, así como para poder obtener el INVIMA. En el mes de abril del año 2012 el proyecto es aprobado e inicia su fase cero, que dura 4 meses, en el 2013 continua con la fase uno, que va hasta septiembre del 2014⁵.

⁵ Álvarez, J. Abril 2014

2.2.2. Misión

Agroindustrias Savia S.A.S te ofrece bienestar a través de la obtención de productos naturales, bajo criterios de sostenibilidad ambiental y social, basados en los saberes populares, el conocimiento científico y la implementación de tecnologías apropiadas.

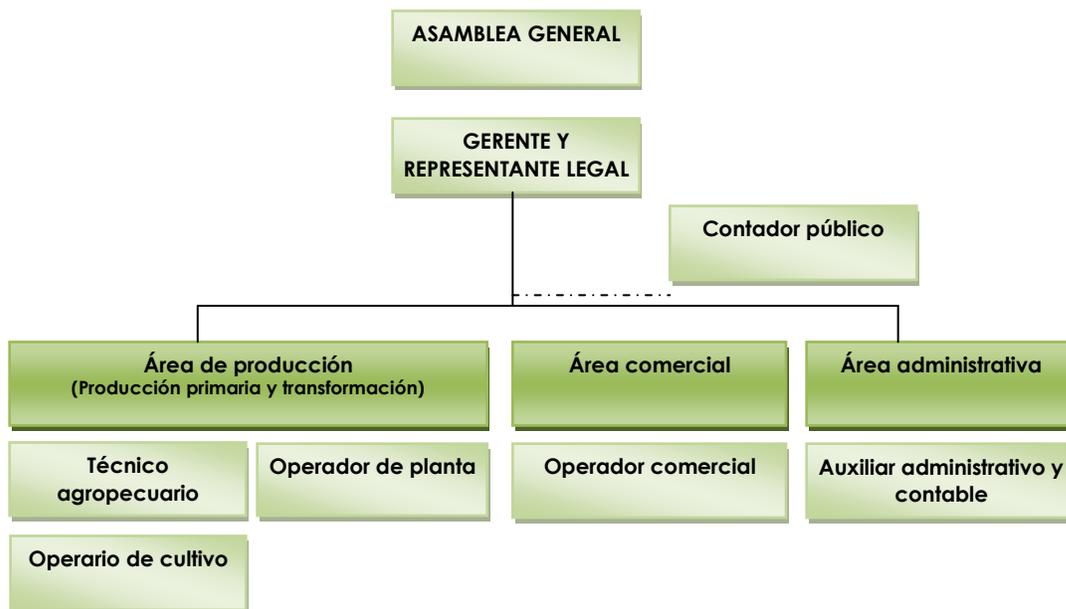
2.2.3. Visión

Agroindustrias Savia SAS en el 2023 será una empresa caucana líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos naturales, logrados a través del respeto por el entorno, la responsabilidad en la transformación y el compromiso con el bienestar humano

2.2.4. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la organización con cada una de las áreas que posee actualmente.

Gráfico 1 organigrama de Agroindustrias Savia S.A.S



Fuente de elaboración: manual de funciones Agroindustrias Savia S.A.S

2.2.5. Productos que ofrece

Actualmente Agroindustrias Savia S.A.S ofrece al mercado dos productos (extractos), debido a que es una organización que está en crecimiento y el desarrollo de nuevos extractos se va generando mediante los nuevos proyectos que vendrán.

2.2.5.1. Extracto de armonía:

Es recomendada para personas mayores de 18 años que padecen de estrés, preocupación y angustia, por su capacidad para contrarrestar estos síntomas⁶.

2.2.5.2. Extracto de alegría:

Es recomendada para contrarrestar los síntomas de tristeza y depresión en personas mayores de 18 años⁷.

⁶ Armonía (*Justicia pectorallis*)

⁷ Alegría (*Scutellaria incarnata*)

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1. UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio es la empresa Agroindustrias Savia S.A.S con domicilio en Santander de Quilichao.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se recurrirá a la obtención de datos en fuentes secundarias como primarias.

3.2.1. Fuentes secundarias

Libros, documentos empresariales, revistas, internet y demás que proporcionen información actual y pertinente para la realización del trabajo.

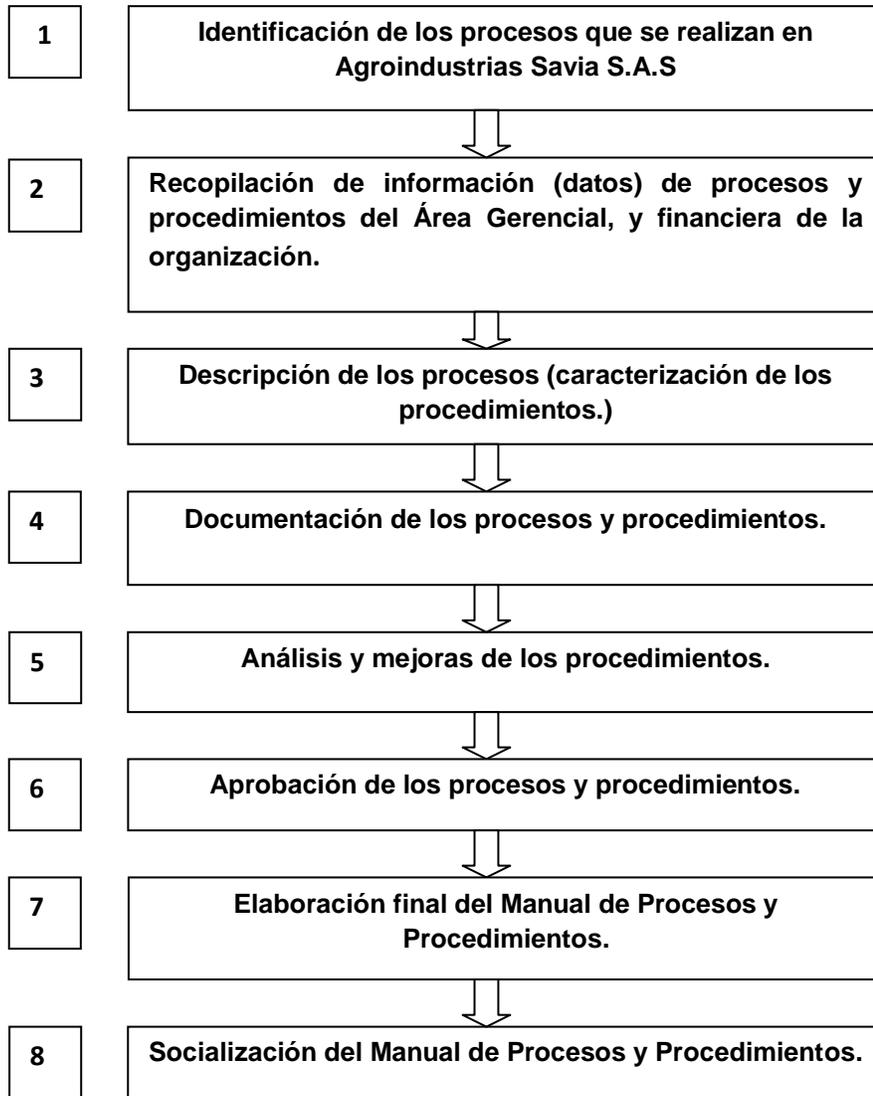
3.2.2. Fuentes primarias

Observación de acontecimientos que se den en Agroindustrias Savia S.A.S, sesiones de grupo, entrevistas con administrativos, mediante los cuales se logre conocer cada una de las actividades que realizan a diario

3.3. FASES PARA LA ELABORACION DEL MANUAL

La elaboración del manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros de Agroindustrias Savia S.A.S, ose llevo a cabo de acuerdo a las siguientes fases:

Gráfico 2 Fases de Trabajo para la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para Agroindustrias Savia S.A.S.



Fuente de elaboración: propia

3.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para la creación del manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros de Agroindustrias Savia, se utilizó la metodología que se describe a continuación de acuerdo a las fases del cuadro anterior.

Para empezar se identifican cada uno de los procesos que van a hacer parte del manual, teniendo en cuenta las áreas involucradas, el organigrama y el mapa de procesos de la organización. Una vez terminada esta fase se recolecta toda la información de cada uno de los procesos de forma detallada.

Una vez desarrollados los pasos anteriores se procede a la caracterización donde se plasma aquella información concerniente a cada proceso, en un formato previamente determinado, cumpliendo con los requisitos establecidos y llenando todas las casillas de este.

Seguidamente se detallan los procedimientos de cada proceso en formatos estándar para dicha actividad sin dejar de lado alguno de ellos, cada uno con su respectivo flujograma, como una manera de mostrarlo gráficamente.

Una vez hecho lo anterior se presenta de forma estructurada el manual a los supervisores para su revisión y aprobación. En caso de haber mejoras o sugerencias, se procede a realizarlas con el objeto de presentar un documento válido acorde a los lineamientos exigidos de tal forma que sea benéfico para la organización.

Para finalizar se hace entrega formal del manual a la organización obteniendo con ello la carta de aprobación de este. La sustentación del trabajo a la empresa se hara siempre y cuando sus directivos la requieran.

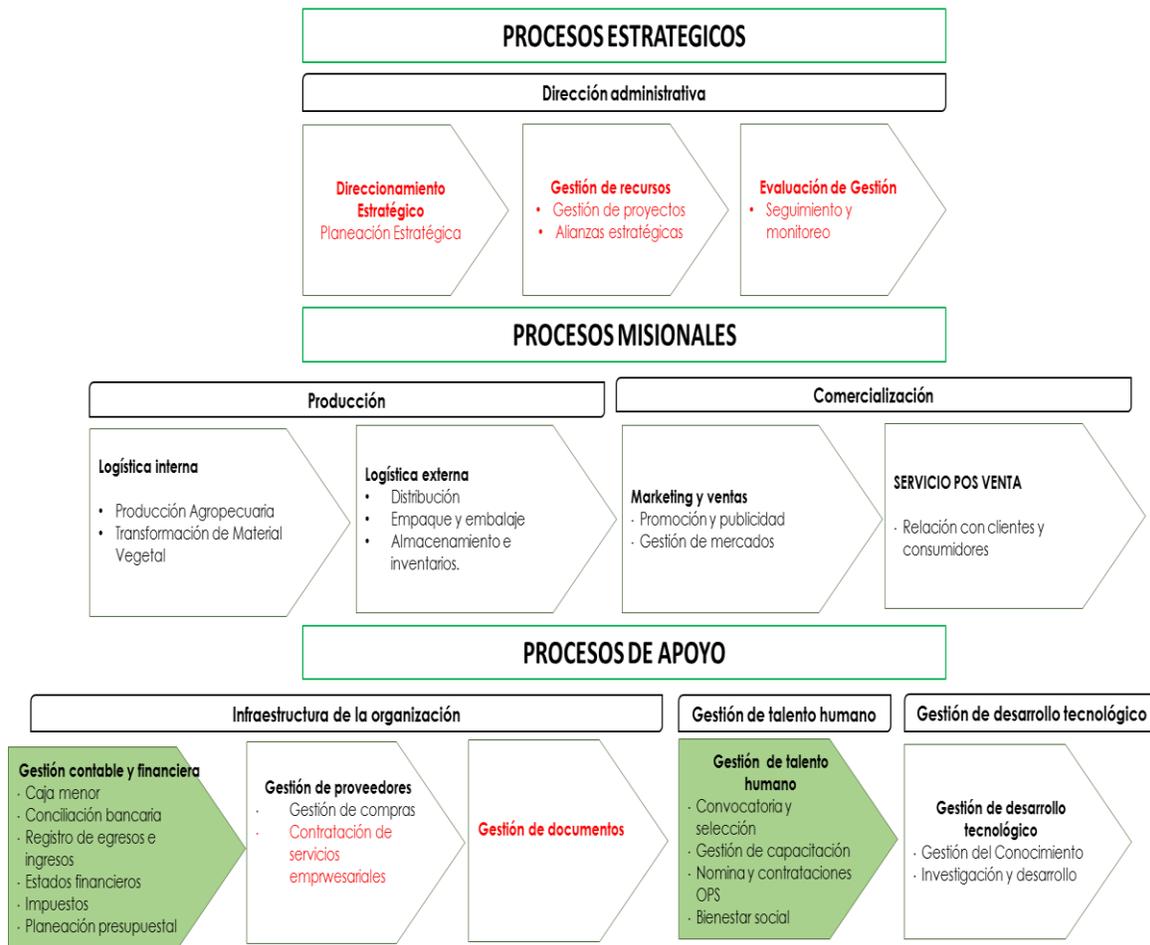
CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL MANUAL

4.1. MAPA DE PROCESOS

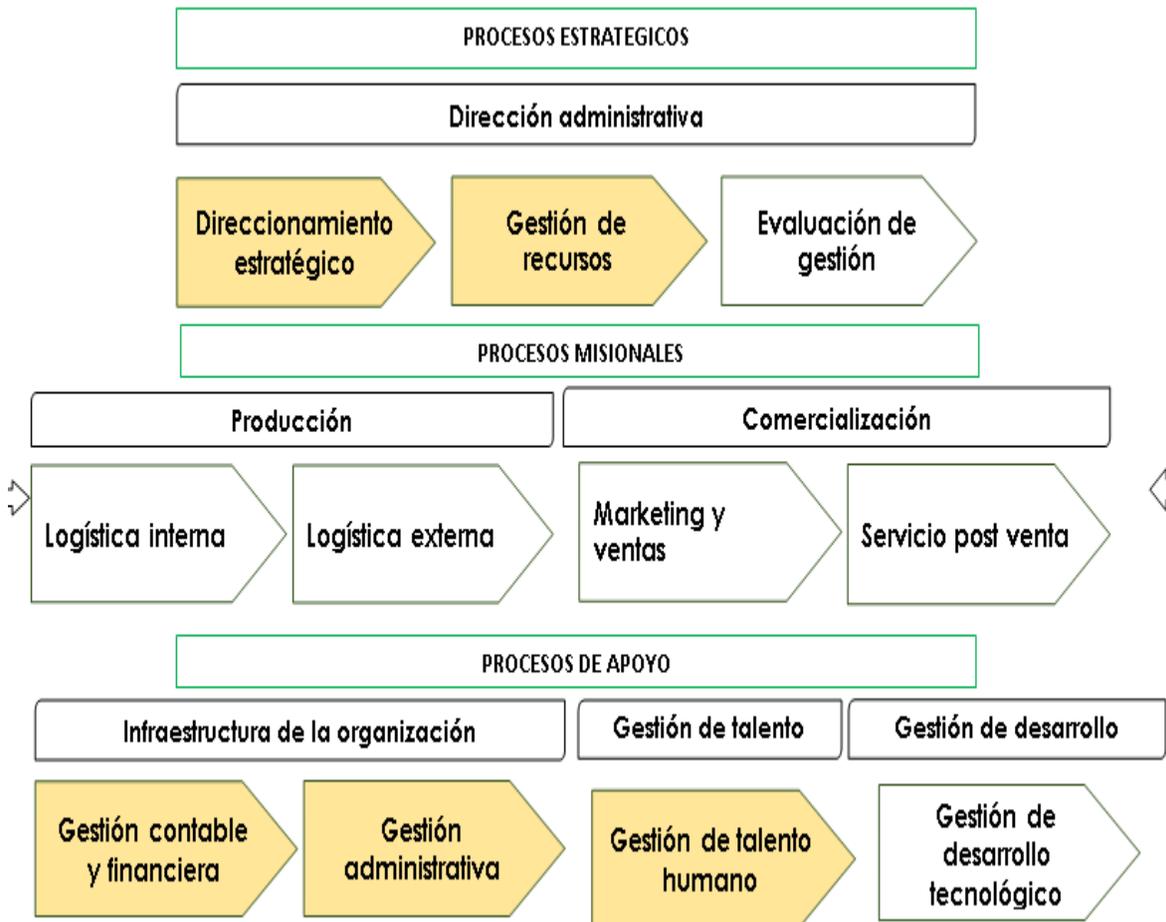
Para la creación o mejora del mapa de procesos de la organización, se obtuvo el borrador que existía y sobre el cual estaban trabajando, y durante varias reuniones se discutió sobre el tema teniendo en cuenta el organigrama y las necesidades reales de la empresa, reestructurándolo de tal forma que cumpliera con las expectativas y proyecciones que se tenían. Posteriormente, se hizo el análisis del conjunto de procesos y procedimientos y se discutieron algunos que se podían incluir según el Sistema de Gestión de la Calidad, para finalmente clasificarlos en procesos estratégicos, misionales y de apoyo y representarlos gráficamente en un mapa de procesos general.

Gráfico 3 Mapa de procesos antes



Fuente de elaboración: cadena de valor Agroindustrias Savia S.A.S

Gráfico 4 Mapa de procesos ajustado y mejorado



Fuente de elaboración: propia (manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros Agroindustrias Savia S.A.S.).

Como se observa en las dos graficas presentadas del antes y después del mapa de procesos. El cambio que se hizo fue en los extremos superior e inferior en los procesos estratégicos y de apoyo, se determina que solo son cuatro procedimientos gestión contable y financiera, administrativa, de talento humano y de desarrollo tecnológico, los que deben quedar en la parte de apoyo con nombres específicos de acuerdo a la función que cumplen.

Los recuadros que se encuentran resaltados con color naranja son aquellos procesos que componen el manual.

Es importante aclarar que los procedimientos de gestión de talento humano ya existían, para este caso se retomaron, se hicieron algunos ajustes y se graficaron nuevamente.

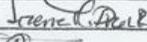
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La identificación de los procesos y procedimientos de las áreas, administrativa y financiera de Agroindustrias Savia S.A.S, que actualmente se están llevando a cabo o que se plantearon para ser realizados debido a que esta se encuentra atravesando por un proceso de incubación en la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca – AGROINNOVA, y que le permiten lograr sus objetivos y cumplir con su misión proyectándose de una manera segura en el mercado donde sus productos están actualmente; se llevó a cabo mediante reuniones periódicas con la ingeniera Lizette Díaz Ramírez, encargada directa del proceso de incubación, quien posee la documentación de los procesos organizacionales administrativos y financieros y toda aquella información relacionada, útil para el trabajo en cuestión, para estas actividades se hizo necesario la creación de un formato de asistencia que servirá como evidencia en el presente informe.

Gráfico 5 : Formato de asistencia para reuniones

 Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias República de Colombia	PROCESO ADMINISTRATIVO FORMATO LISTADO DE ASISTENCIA	VERSIÓN 1	
	Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad científica, tecnología, productiva e innovación de AGROINDUSTRIAS SAVA: Elaboración y comercialización de extractos de ajeña (Scaevola incarnata) y Amasadoras (Justicia Pectoralis).	PA-LA-02 - 2012	

ÁREA: _____ TEMA: Procedimiento de Planeación Estratégica. No. HORAS: 2 horas.
 FECHA: 19 Mayo 2014. LUGAR: Agronoma.

#	Nombre y apellidos	Cedula	Organización	Teléfono/ Celular	E_Mail	Firma
1	Lizette D. Diaz R	25.281.099	Agronoma	317200495	lizethed@unpau.edu	
2	Dany Fabian Ordoñez R	106098980	UNICAUCA	3148204871	danyfabian2899@hotmail.com	
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Nombre / Firma del Coordinador de Reunión ó Taller: LIZETTE DIAZ RAMIREZ

Formato de asistencia

Para continuar con esta etapa se identificó el organigrama organizacional y de él se extrajo cada uno de los procesos que se llevaban a cabo dentro de las áreas mediante un análisis exhaustivo llevado a cabo en las reuniones anteriormente mencionadas y anexando a ello la información existente de los procesos actuales con el fin de eliminar inconvenientes en la implantación del manual.

4.3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION

Una vez que se determinaron los procesos de la organización, el paso siguiente es la recopilación de toda la información de cada uno de ellos, para esta etapa se recurrió fuentes primarias como la ingeniera Lizette Díaz Ramírez, el gerente de la organización Jesús Hélder Álvarez Sandoval, y la practicante de contaduría Marlyn Adriana Ordoñez Garces, quienes tenían conocimiento de los procesos que estaban determinados para este manual.

Cabe anotar que la estudiante de contaduría Marlyn Adriana Ordoñez Garces, fue designada por AGROINNOVA, para que formara parte del equipo de trabajo en el desarrollo y creación de los procedimientos financieros puesto que es uno de los campos en donde aplica su carrera profesional.

En cuanto a las fuentes secundarias se tuvo acceso a todos los documentos de Agroindustrias Savia S.A.S, de cada una de sus áreas, también se consultaron libros, documentos de internet, en donde se mostraran manuales o procedimientos de organizaciones similares que servirían como guía para la creación de un documento apropiado y ajustado a las condiciones de la organización.

4.4. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS O CARACTERIZACION

Una vez recolectada la información se continuó con la descripción y documentación de los procesos mediante una caracterización de los mismos, de acuerdo a un formato que contiene los siguientes ítems: nombre del proceso, tipo de proceso, responsable, objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, requisitos, recursos, documentos soportes, procedimientos relacionados, indicadores y un gráfico que ilustra el proceso en cuestión.

4.4.1. Diligenciamiento de los formatos

Para iniciar con la caracterización se determina el nombre del proceso, luego el tipo de proceso que corresponde a la ubicación que tenga este dentro del mapa de procesos donde puede ser misional, estratégico o de apoyo, seguidamente se procede a determinar quién es el líder del proceso o la persona responsable de este, también se determinan que cargos se involucran o son participes. La determinación del objetivo, se hace teniendo en cuenta cuales son los resultados principales que se desean alcanzar con el proceso; para el alcance se determina cuál es su campo de acción es decir, donde inicia y termina el proceso.

Tabla 3 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S

Proceso	Tipo de proceso	Líder del proceso	Otros cargos involucrados

Objetivo

Alcance

Una vez determinado lo anterior se procede a llenar este segmento del formato; para empezar se deben diligenciar los resultados es decir cuáles son los productos obtenidos, seguidamente se describen las actividades que conforman el proceso y se clasifican dependiendo si son de planear, hacer, verificar o actuar, luego se determinan los responsables, se detalla la información o insumos que ingresan, así como los proveedores es decir quienes la poseen, finalmente se ponen en el formato los clientes es decir quienes, es decir quienes requieren o usaran los resultados.

Tabla 4 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S

Proveedor(es)	Entrada (insumo)	Responsable(s)	P	H	V	A	Actividades	Resultado/ Salida	Cliente / proceso

En esta parte del formato se determinan los requisitos del proceso ya sean legales como todas aquellas normas leyes o reglamentaciones que se incluyen o que influyen en el proceso, requisitos del cliente, es decir cuáles son las exigencias de las personas que utilizan la información resultante, requisitos de la organización, son aquellos que la empresa en su conjunto exige. En cuanto a recursos se

detallan todos los que se involucran directamente con los procesos, ya sean humanos, físicos o tecnológicos, también posee un recuadro donde se identifican los documentos que se usaron, se clasifican en internos q son aquellos que la organización posee y externos que son aquellos que son extraídos de fuentes externas a la organización, para finalizar se relacionan los procedimientos que intervienen de forma indirecta en dicho proceso.

Tabla 5 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S

Requisitos	Recursos	Documentos soportes (formatos y/o registros)	Procedimientos relacionados
Legales:	Talento Humano:	Internos:	
Del cliente:	Físicos:	Externos:	
De la organización:	Tecnológicos:		

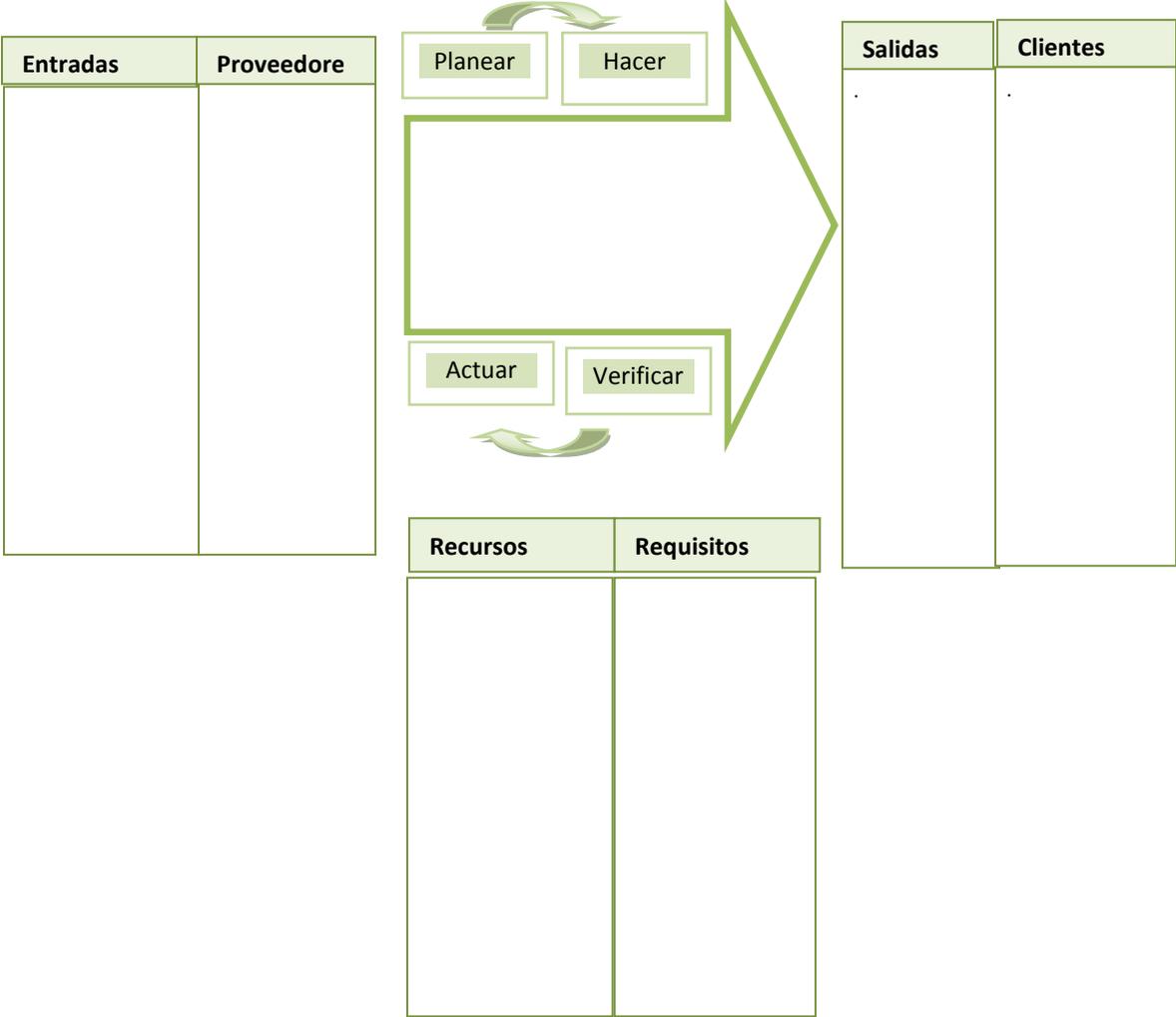
En esta parte del formato se determinan los indicadores, es decir la forma como se medirán los resultados, esto con el fin de tener un control total y hacer seguimiento a cada proceso y sus respectivos procedimientos, logrando con ello una mejora sustancial de la calidad, de esta manera se determina el indicador, la meta, es decir el porcentaje a alcanzar, la frecuencia, que es determinar periodos de tiempo en los cuales se debe desarrollar y finalmente se designa la persona responsable.

Tabla 6 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S indicadores

Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable

En la parte final del formato se encuentra esta gráfica, la cual posee un resumen de toda la caracterización en su conjunto. Tiene como objetivo mostrar de una manera más didáctica o grafica todo el proceso. Consta de unas entradas en este caso son documentos o información proveniente de todas aquellas fuentes proveedoras, de esta manera se continua determinando los proveedores, seguidamente se encuentra el grafico de una flecha que posee los nombres de los procedimientos que componen el proceso, rodeados del sistema P, H, V, A ejecutado en esta parte; al final encontramos los resultados o productos y las personas que los requieren para su utilización

Gráfico 6 formato de caracterización de procesos de Agroindustrias Savia S.A.S (Grafico de resumen).



Como se puede observar en el formato, toda la información de cada uno de los procesos que componen el manual, fue detallada de esta manera, teniendo en cuenta que cada uno de ellos poseía requerimientos diferentes; de esta manera quedo estructurada la caracterización del manual en su conjunto.

4.5. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para llevar a cabo esta fase del proceso fue necesario utilizar toda la información obtenida de forma física, virtual o aquella que poseían las personas, para de esta manera estructurar cada proceso de una forma idónea, determinando sus procedimientos y la forma como cada uno de ellos se llevaba a cabo, de manera ordenada y efectiva, y con ello se diligenciaron los formatos que para este fin fueron designados.

4.6. CREACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Una vez ejecutados los pasos anteriores, se procede a la creación y estructuración de cada uno de los procedimientos utilizando toda la información obtenida, para lograr esto se utilizó un formato q identifica el nombre del procedimiento, responsable, objetivo, alcance, marco conceptual formatos, descripción del procedimiento y flujograma.

4.6.1. Descripción del formato de procedimientos

Se inicia determinando el nombre del procedimiento en cuestión, luego se determina el responsable es decir la persona encargada de lograr que este se cumpla de forma ordenada y satisfactoria, seguida mente se crea el objetivo q se pretende lograr y al final se describe su alcance es decir cuál es su área de cobertura para ello se plasma la actividad con que inicia y la que termina.

Tabla 7 Formato de procedimientos

Definición del procedimiento		Responsable	
Objetivo			
Alcance			

Luego se determinan los involucrados en el procedimiento, es decir aquellas personas que intervienen en su desarrollo, luego se identifica cada uno de los conceptos utilizados y se escriben junto con su definición para lograr un mayor entendimiento, y finalmente se nombran todos los documentos, formatos y/o registros que se tienen en cuenta.

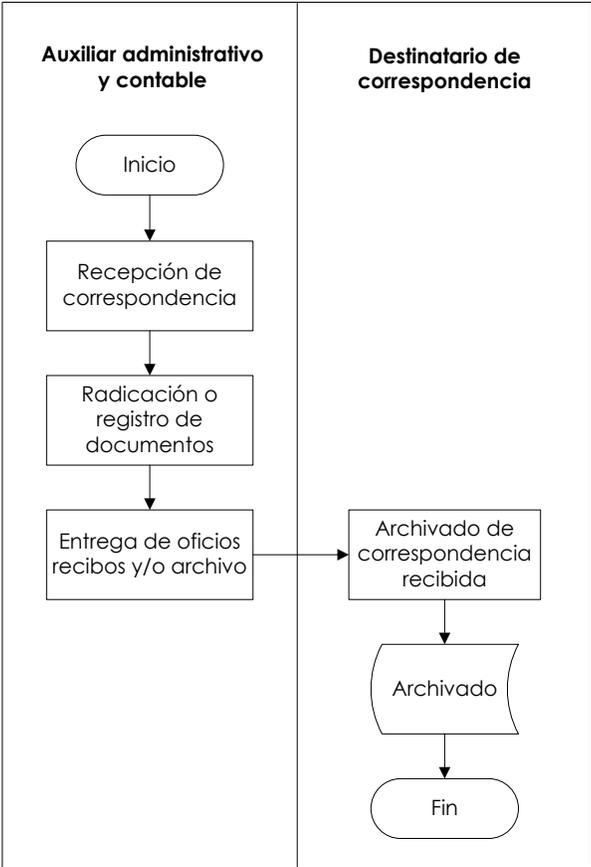
La descripción del procedimiento se lleva a cabo con el diligenciamiento de la tabla que se muestra a continuación; inicia con el número, es decir el orden de las actividades donde se asignan números enteros de uno en adelante; luego se diligencia la casilla, donde se escribe de forma muy sencilla el nombre de la actividad, para luego en la siguiente casilla describir de forma detallada en que consiste y como se lleva a cabo, después se asigna el responsable o encargado que es la persona encargada de hacerla cumplir y finalmente se ponen los formatos o registros, es decir los resultados obtenidos allí o los que se usaron en ese punto.

Tabla 8 Formato de procedimientos (actividades).

	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1				
2				
3				

Finalmente están los flujogramas, los cuales fueron creados en el programa Microsoft office Visio, de acuerdo a los lineamientos técnicos y usando adecuadamente cada uno de los símbolos disponibles siguiendo la secuencia lógica marcada por la determinación numérica de los procedimientos.

Gráfico 7 Ejemplo de flujograma



Fuente de elaboración: propia (manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros Agroindustrias Savia S.A.S.)

Para todos y cada uno de los procedimientos del manual se aplicó el mismo formato, siguiendo el orden en que fue explicado en esta sección.

4.7. MEJORAS Y AJUSTES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL

El proceso de personal era el único que estaba descrito en los formatos predeterminados para ello; este fue el resultado de un trabajo realizado dentro de la organización para dar inicio a lo que actualmente se está desarrollando. Teniendo en cuenta esto se hizo necesario, retomar cada uno de los procedimientos, incluyendo la caracterización, para ajustarlo a las nuevas condiciones de la organización y con los lineamientos técnicos del manual en general.

Este proceso consta de cinco (5) procedimientos que son:

- Bienestar social laboral
- Reclutamiento y selección
- Contrataciones
- Gestión de inducción y capacitación
- Administración de la estructura organizacional

A cada uno de los procedimientos anteriormente presentados, se le hizo una revisión y análisis exhaustivo y se les practicaron los cambios que fueron necesarios. Mediante la técnica 5W+2H se llevó a cabo el análisis de cada uno de ellos, con el objeto de lograr que estos sean efectivos y aptos para la empresa y su situación.

A continuación se describe este análisis:

- **¿What / qué?**

En esta parte se lleva cabo una breve descripción la situación presentada es decir se describe lo que sucede o que es lo que se está haciendo.

- **¿When / cuándo?**

Cuando se está observando la situación, es decir en qué momento del día o del proceso está sucediendo. Se refiere a la secuencia del procedimiento.

- **¿Where / dónde?**
Donde se están viendo los problemas, es decir el lugar exacto de ubicación.
- **¿Who / quién?**
A quien le sucede la situación o problema, se determina si el problema está relacionado con las habilidades de las personas.
- **¿How / cómo?**
Es decir cómo se diferencia de estado normal, si la tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia.
- **¿How Much / cuánto?**
Es determinar el costo que implica en un día, un mes etc.
- **¿Why / por qué?**
Se determinan las causas posibles del problema o situación presentada.

4.8. MEJORAS Y APROBACIÓN DEL MANUAL

Con el propósito de que el manual satisfaga las necesidades reales de la empresa, se desarrollaron reuniones con la ingeniera Lizette Díaz quien entregara oficialmente el manual a la empresa Agroindustrias Savia S.A.S y el asesor académico Jorge Arbey Tobar para revisiones y presentación de mejoras de los avances, de esa manera al final de todo este proceso fue aprobado mediante la carta de aprobación que se exige como requisito para formalizar la terminación del trabajo de grado.

5. CONCLUSIONES

- El manual es una herramienta útil que sirve para determinar los perfiles de los cargos, logrando con esto la selección de personas idóneas para cada cargo u oficio, de igual forma en el desarrollo de la función disminuye costos en tiempo.
- Con la creación de este manual se tiene cada uno de los procedimientos de forma textual, logrando con ello que aquellas personas de la organización capacitadas puedan realizarlo sin inconveniente cuando la situación así lo requiera.
- El manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros sirve como guía para el desarrollo del manual de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- El Manual de Procesos y Procedimientos es un elemento de control materializado en una normativa de regulación interna, que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de las organizaciones es por eso que se espera que Agroindustrias Savia S.A.S, ponga en práctica todo lo que se estipula, como guía para mejorar la calidad de sus productos, unificar esfuerzos y hacer los procedimientos de una manera ordenada, con métodos, evaluaciones y siempre con mejora continua.
- Una mejor gestión gerencial, será el resultado del análisis permanente de los procesos y procedimientos de la organización, por lo tanto siempre habrá mejores formas de realizar los procesos y de establecer los procedimientos, por lo que el manual no estaría terminado plenamente, sino que deberá actualizarse permanentemente.

- La creación del manual permite el mejoramiento de la calidad de productos y servicios teniendo en cuenta que es una herramienta de control y de medición directa de resultados.

6. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que los altos directivos de la Entidad, brinden apoyo para el cumplimiento y aplicación del manual de procesos y procedimientos de Agroindustrias Savia S.A.S, el cual se deberá poner en práctica, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.
 - Debe ser efectuado a través de los jefes.
 - Se deben manejar las resistencias al cambio.
 - Participación y compromiso de los funcionarios de cada área.
 - Capacitaciones continuas, y
 - Evaluación permanente.

- Es normal que el personal de la organización presente resistencia al cambio mediante una serie de comportamientos, oposiciones y un repertorio de respuestas negativas, por lo tanto se proponen estrategias con el fin de poner en marcha innovaciones en los procedimientos de la organización.
 - Explicación acerca de la necesidad y razones del cambio.
 - Entrenamiento al personal frente a los nuevos procesos.
 - Capacidad para analizar las circunstancias del personal involucrado.
 - Participación y compromisos de toda la sede.
 - Facilitar la implementación y dar apoyo permanente.

- El Manual de Procesos y Procedimientos del área administrativa y financiera, debe estar al alcance de todas las dependencias de la organización, en un lugar de fácil acceso para cualquier consulta.

- Debido a que es un documento extenso, se debe dividir de acuerdo a los procesos que posee, para que cada área involucrada guarde una copia de lo

que le corresponde hacer, esto con el fin de hacerlo más asequible y facilitar su uso evitando demoras.

- Uno de los principales problemas detectados en la creación del manual es la existencia de un auxiliar administrativo y contable para todos los procedimientos de los procesos administrativos y contables, esto hace que esta persona tenga exceso de trabajo, puesto que se involucra como responsable en muchas actividades, es por eso que se recomienda contratar a otra persona para que existan un auxiliar contable y otro administrativo, logrando con ello más eficiencia en el desarrollo de los procedimientos.
- Es necesario que durante la implementación del Manual de Procesos y Procedimientos, se establezcan políticas operativas y metodologías que propendan por el mantenimiento del mismo, acompañadas de la interiorización de una cultura orientada hacia el cambio y la calidad de los procesos y procedimientos, materializada en la adopción y ejecución de comportamientos y disciplinas por parte de la gerencia y los encargados de las áreas que posee la empresa, que alienten por el mejoramiento continuo de cada uno de los elementos y componentes del manual, de tal forma que comparativamente se pueda apreciar el mejoramiento del mismo.
- Se debe desarrollar un proceso permanente de actualización del manual debido a que las condiciones del entorno son cambiantes, teniendo en cuenta que Agroindustrias Savia S.A.S es una nueva organización que está en crecimiento y sus requerimientos van cambiando junto con su evolución y posicionamiento en el mercado.

7. BIBLIOGRAFIA

Martínez, R. (1997). *Los Manuales de Procedimientos*. 2ª. Edición.

Mejía, B. (2003). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Cuarta edición ampliada.

Fuentes, F. J. (2013). Actualización del estudio de mercado de los productos: extracto de alegría y extracto de armonía, elaborado por la empresa agroindustrias savia. Popayán Cauca.

Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad. *Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad*.

Álvarez, J. (2014). *Proyecto Agroindustrias Savia S.A.S*. Popayán Cauca

Álvarez, J. Díaz, L. Yule, J. & Yule, A. (2013). *Plataforma estratégica Agroindustrias Savia S.A.S*. Santander de Quilichao Cauca.

Sitios web

Diseño de procesos y procedimientos, control de documentos. Sistema integrado de gestión Universidad del Quindío.
http://web2.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/sig/capacitaciones/control_doc.pdf

Carreto. J. Planeación estratégica. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>.
Mayo de 2014

COMFENALCO.

<http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=16>. Junio de 2014.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. www.dian.gov.co. 27 de marzo de 2014

Emprendedores y pymes. www.emprendepyme.net. 26 de marzo de 2014

Federación de Aseguradores Colombianos (2012).

<http://www.fasecolda.com/index.php/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2012/>. Abril de 2014.

Gerencie.com. www.gerencie.com.

Ley 1562 del 11 de julio de 2012

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>.

Junio de 2014

Ministerio de trabajo. Resolución 1016 de 1989.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>. Junio de 2014

Universidad nacional de Colombia.

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm)

2.htm. Mayo de 2014.

8. ANEXOS

1. Manual de procesos y procedimientos de Agroindustrias Savia S.A.S. (136 hojas)
2. Hojas de asistencia de reuniones. (18 hojas)