

**Diseño e Implementación de la NTC 6001: 2008; y Gestión de los Procesos de Compras y Vinculación de Personal indirecto a través de la Metodología Business Process Management BPM en DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS**

**Ana Milena De La Peña Durán**

**Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga**

**Escuela de Ingenierías**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2015**

**Diseño e Implementación de la NTC 6001: 2008; y Gestión de los Procesos de Compras y Vinculación de Personal indirecto a través de la Metodología Business Process**

**Management BPM en DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS**

**Ana Milena De La Peña Durán**

**Proyecto de grado para obtener el título de Ingeniera Industrial**

**Directora:**

**Ing. Siomara Hernández Sánchez**

**Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga**

**Escuela de Ingenierías**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2015**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, 13 - 06 - 2015

## **Dedicatoria**

Dedico este título a Dios todopoderoso, por darme la tenacidad, la sabiduría y la fuerza para avanzar en este camino que aún no termina.

A mis padres por darme la enseñanza para ser una mejor persona dentro de la sociedad y también por lograr esta nueva etapa en mi vida.

A mis familiares por la fortaleza, alegría y solidaridad en toda mi existencia.

*Milena De La Peña Durán*

### **Agradecimientos**

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con su formación profesional e hicieron posible la realización del presente trabajo de grado, por todos los conocimientos impartidos y que fueron de gran ayuda para la formación profesional

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	14
1. Generalidades de la Empresa .....	16
2. Delimitación del Problema .....	21
3. Antecedentes .....	25
4. Justificación .....	27
5. Objetivos .....	30
5.1 Objetivo General .....	30
5.2 Objetivos Específicos .....	30
6. Marco Teórico .....	32
6.1 Business Process Management BPM .....	32
6.2 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES) .....	36
6.2.1 <i>Promesa de valor al implementar un Sistema de gestión bajo la norma ISO 6001</i> .....	37
7. Diagnóstico Inicial del Sistema de Gestión .....	37
8. Diseño del sistema de gestión .....	45
8.1 Alcance .....	45
8.2 Procesos de dirección .....	45
8.2.1 <i>Planificación y direccionamiento</i> .....	46
8.3 Procesos operativos .....	49
8.3.1 <i>Gestión Comercial</i> .....	49
8.3.2 <i>Gestión de compras</i> .....	56
9. Documentación del sistema de gestión .....	57
9.1 <i>Estructura de la documentación</i> .....	57
9.2 <i>Implementación del Sistema de gestión</i> .....	61
10. Rediseño de los procesos de compras y vinculación de personal .....	60

10.1 Rediseño del proceso de compras operativas.....	60
10.2 Rediseño del proceso de vinculación del personal operativo.....	71
11. Automatización de los procesos de compras y vinculación de personal .....	77
12. Sistema de indicadores de gestión .....	82
13. Diagnóstico final.....	84
14. Conclusiones.....	90
15. Recomendaciones .....	93
Referencias Bibliográficas .....	95
Anexos .....	97

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Logo de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS.....	16
<i>Figura 2.</i> Procesos para el cultivo de palma africana.....	18
<i>Figura 3.</i> Procesos en la cría de ganado para engorde .....	19
<i>Figura 4.</i> Procesos para el cultivo del mango.....	19
<i>Figura 5.</i> Procesos para el cultivo de caucho .....	19
<i>Figura 6.</i> Evolución de las teorías y modelos de gestión de procesos. ....	32
<i>Figura 7.</i> Componentes de BPM .....	33
<i>Figura 8.</i> Beneficios de la implementación de BPM en las organizaciones .....	34
<i>Figura 9.</i> Lista de chequeo para el diagnóstico inicial .....	38
<i>Figura 10.</i> Cumplimiento de numerales principales.....	39
<i>Figura 11.</i> Cumplimiento total del Sistema de gestión NTC 6001:2008 .....	40
<i>Figura 12.</i> Componentes de procesos de Dirección .....	41
<i>Figura 13.</i> Componente de procesos operativos.....	42
<i>Figura 14.</i> Componentes de procesos de apoyo .....	43
<i>Figura 15.</i> Evidencia verbal y escrita de lineamientos NTC 6001:2008.....	44
<i>Figura 16.</i> Estrategia organizacional.....	47
<i>Figura 17.</i> Mapa de procesos de DLP&D Inversiones Agropecuarias .....	48
<i>Figura 18.</i> Metodología BPM para el rediseño de procesos .....	60
<i>Figura 19.</i> Proceso de compras operacionales AS IS.....	64
<i>Figura 20.</i> Proceso de selección de proveedores TO BE. ....	69
<i>Figura 21.</i> Proceso de compras operativas TO BE.....	70
<i>Figura 22.</i> Proceso de vinculación de personal operativo AS IS .....	72
<i>Figura 23.</i> Proceso de vinculación personal operativo TO BE .....	76
<i>Figura 24.</i> Modelo del proceso en Bizagi Studio .....	78

<i>Figura 25.</i> Datos del modelo en Bizagi Studio.....	79
<i>Figura 26.</i> Definición de formulario en Bizagi Studio.....	79
<i>Figura 27.</i> Reglas de negocio en Bizagi Studio .....	80
<i>Figura 28.</i> Roles del proceso en Bizagi Studio .....	81
<i>Figura 29.</i> Diagnóstico final de cumplimiento total del Sistema de gestión NTC 6001:2008.....	85
<i>Figura 30.</i> Diagnóstico final de cumplimiento de numerales principales .....	86
<i>Figura 31.</i> Diagnóstico final de componentes de procesos de Dirección.....	87
<i>Figura 32.</i> Diagnóstico final de componentes de procesos operativos .....	88
<i>Figura 33.</i> Diagnóstico final de componentes de procesos de apoyo.....	89

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Rangos de valoración de cumplimiento de la NTC 6001</i> .....	38
Tabla 2. <i>Mercados objetivos por líneas de producto</i> .....	49
Tabla 3. <i>Necesidades resueltas por el modelo de negocio de DLP&amp;D</i> .....	50
Tabla 4. <i>Análisis de la competencia y su ventaja competitiva</i> .....	52

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Diagnóstico inicial de los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008 .....	98
Anexo 2. Diagnóstico final del cumplimiento de los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008 ..	105
Anexo 3. Caracterización de los procesos de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS .....	112
Anexo 4. Procesos mandatorios de la NTC 6001:2008 .....	118
Anexo 5. Indicadores de desempeño del sistema.....	150

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Diseño e Implementación de la NTC 6001: 2008; y Gestión de los Procesos de Compras y Vinculación de Personal indirecto a través de la Metodología Businnes Process Management BPM en DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS

**AUTOR(ES):** ANA MILENA DE LA PEÑA DURAN

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** SIOMARA HERNANDEZ

## RESUMEN

DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS empresa agropecuaria dedicada al cultivo de palma africana, mango, caucho y a la cría de ganado bovino para engorde, con el objetivo de demostrar su capacidad de cumplir con los requisitos exigidos por el mercado para cada uno de los productos y aumentar su competitividad, ha definido como prioridad estratégica la implementación de un modelo de gestión basado en los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008, adicionalmente por las debilidades identificadas en los procesos de compras y vinculación de personal, es requerido realizar una gestión integral de estos procesos a través de la Metodología Businnes Process Management BPM. Para desarrollar el proyecto de grado se realizó un diagnóstico inicial para evaluar el cumplimiento de los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008, posteriormente se realizó el diseño e implementación del sistema de gestión en la empresa. Para los procesos de compras y vinculación de personal se aplicó la metodología BPM para el rediseño y automatización de estos procesos.

## PALABRAS CLAVES:

Diseño, implementación, NTC 6001:2008, BPM, sistema de gestión, compras, agropecuaria.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Design and Implementation of the NTC 6001:2008 and Process Management Procurement and indirect Linking Personal through Business Process Management BPM Methodology DLP & D Investment in Agricultural SAS

**AUTHOR(S):** ANA MILENA DE LA PEÑA DURAN

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** SIOMARA HERNANDEZ

**ABSTRACT**

DLP&D Agricultural Investment SAS agricultural company dedicated to the cultivation of African palm, mango, rubber and the breeding of cattle for fattening, with the objective to demonstrate their ability to comply with the requirements of the market share for each of the products and increase their competitiveness, has been identified as a priority the strategic implementation of a management model based on the guidelines of the NTC ISO 6001:2008, in addition to the disadvantages submitted in the procurement processes and linking of personnel, requires a comprehensive management of these processes through the ebusiness skills Methodology Process Management BPM. To develop the draft degree was conducted an initial diagnosis to assess compliance with the guidelines of the NTC ISO 6001:2008, subsequently was the design and implementation of the system in the management of the company. For the procurement processes and linking personal methodology was applied to the BPM redesign and automation of these processes.

**KEYWORDS:**

Design, implementation NTC 6001:2008 BPM system management procurement agricultural

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

La economía colombiana ha logrado desarrollarse en los últimos años debido al crecimiento que ha registrado su sector empresarial, esto debido a la creación de empleo y al aporte en impuestos que realizan las empresas, por lo cual el estado ha buscado fortalecer y fomentar este sector económico por el impacto que genera en la calidad de vida de la población el empleo formal y las inversiones estatales que se logran ejecutar a través de la recaudación de impuestos.

Según la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en Colombia ACOPI, del total de empresas formalizadas en el país un 69% corresponde a pequeñas y medianas compañías (Acopi Bogota, 2014). Para este tipo de empresas los riesgos de liquidación son mayores debido a su menor capacidad financiera que genera limitaciones en la ampliación de mercados, innovación tecnológica, capacitación y desarrollo de mercado laboral competitivo, además de la amenaza que representan las empresas grandes debido que pueden ofrecer al mercado productos y servicios de similar calidad pero con menores precios. Este entorno hace que este tipo de empresas deban implementar un sistema de gestión que les permita demostrar su capacidad de cumplir con las exigencias del mercado y fortalecer su competitividad, para garantizar su sostenibilidad en el mercado.

DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS es una pequeña empresas agropecuaria dedicada al cultivo de palma africana, mango, caucho y a la cría de ganado bovino para engorde. Actualmente para incrementar su competitividad y la eficiencia de sus procesos para expandirse

en el mercado, ha considerado como una prioridad estratégica la implementación del modelo de gestión definido en la NTC ISO 6001:2008.

Adicionalmente debido a que sus procesos de compras y vinculación de personal han generado sobrecostos y disminuido su productividad, se requiere gestionar estos procesos a través de la Metodología Business Process Management BPM. Esta metodología es una disciplina que permite diseñar, documentar, ejecutar, medir, controlar y mejorar procesos automatizados y no automatizados para conseguir resultados alineados con la estrategia de la organización (Harmon, 2007)

## 1. Generalidades de la Empresa

**Nombre de la empresa:** DLP&D Inversiones Agropecuarias S.A.S



*Figura 1.* Logo de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS  
Fuente: Gerencia de DLP&D Inversiones agropecuarias SAS

### Actividad Económica

DLP&D Inersiones Agropecuarias SAS es una empresa del sector agropecuario con actividades operativas en el departamento de Cesar y administrativas en Bucaramanga, que realiza su actividad empresarial en las siguientes líneas de negocio:

- Cultivo de palma africana para aceite (palma africana).
- Cría de ganado bovino para engorde.
- Cultivo de mango.

- Cultivo de caucho.

**Sede Administrativa:** Cra 31 No. 51 – 74 – Oficinas 604 y 606 – Bucaramanga.

**Teléfonos:** +57-6850431

**Número de empleados:** 4 Administrativos

35 Operativos

**Representante Legal:** Carlos De La Peña Márquez

**Misión:** DLP&D Inversiones agropecuarias SAS, es una organización del sector agropecuario dedicada al cultivo de palma africana, caucho, mango y cría de ganado bovino, que tiene como propósito contribuir en el desarrollo económico de la región, ofreciendo un fruto de la mejor calidad, buscando siempre la conservación y preservación del medio ambiente y el bienestar de los empleados.

**Visión:** DLP&D Inversiones agropecuarias SAS, se proyecta en ser en el año 2020 la organización agropecuaria más destacada en la región, dedicada al manejo del cultivo de la palma africana, caucho, mango y cría de ganado bovino líder en calidad, eficiencia, rendimiento, competitividad y conservación del medio ambiente; mostrándola como una empresa sólida y proyectada siempre al desarrollo de la región donde se opera.

**Unidades productivas:** Para el desarrollo de las actividades productivas de cultivo de palma africana y cría de ganado bovino, DLP&D INERSIONES AGROPECUARIAS SAS cuenta con cinco unidades productivas ubicadas en el departamento de Cesar, las cuales desarrolla sus

actividades operativas autónomamente y son soportadas administrativamente desde la Gerencia y el equipo administrativo en Bucaramanga. El nombre de las unidades productivas son las siguientes:

- Bella Cecilia.
- Las acacias.
- Aurora.
- Santa Rosa.
- Chapinero.

**Unidades de negocio:** DLP&D INERSIONES AGROPECUARIAS SAS cuenta con las siguientes unidades de negocio, en las cuales desarrolla los siguientes procesos:

- **Cultivo de palma africana para aceite (palma africana).**



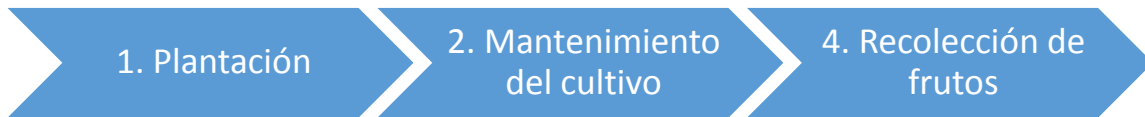
*Figura 2.* Procesos para el cultivo de palma africana  
Fuente: Subgerente de DLP&D Inversiones agropecuarias SAS

- **Cría de ganado bovino para engorde.**



*Figura 3.* Procesos en la cría de ganado para engorde  
Fuente: Subgerente de DLP&D Inversiones agropecuarias SAS

- **Cultivo de mango.**



*Figura 4.* Procesos para el cultivo del mango  
Fuente: Subgerente de DLP&D Inversiones agropecuarias SAS

- **Cultivo de caucho.**



*Figura 5.* Procesos para el cultivo de caucho  
Fuente: Subgerente de DLP&D Inversiones agropecuarias SAS

**Reseña Histórica:** DLP&D Inversiones Agropecuarias S.A.S, fue creada en Agosto del año 2011, por el señor Carlos De La Peña Márquez, y los miembros de su familia, con el firme deseo

de tener sus negocios bajo perspectivas más empresariales y con miras al crecimiento e implementación de nuevos proyectos en el cual puedan cumplir su objeto social.

Actualmente DLP&D Inversiones Agropecuarias S.A.S, cuenta con su oficina principal ubicada en la Carrera 31 No. 51 – 74 Oficina 604, (en Bucaramanga). Sus plantaciones se encuentran ubicadas en el departamento del cesar (Sur) en la vereda de Torcoroma, municipio de San Martin.

## 2. Delimitación del Problema

Según la Asociación Colombiana de Pequeñas y Mediana Industrias en Colombia ACOPI, el 69% (Boletín ACOPI Bogotá, 2014) de las compañías que están formalizadas en el país corresponden a Micro y pequeñas empresas, además según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE del total empleo formal generado en el país, un 16% (DANE, 2015) es creado por este tipo de empresas, lo cual plantea a estas organizaciones como actores relevantes en el desarrollo económico del país, pero debido a su tamaño según un estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del país, este tipo de empresa registran mayores índices de mortalidad, mayor problemática para identificar su estrategia de crecimiento y menor capacidad exportadora. (Acuerdo 01, 2013). Lo expuesto anteriormente, plantea que para las micro y pequeñas empresas en Colombia es requerido un modelo de gestión, que fortalezca su competitividad y productividad, por medio del cumplimiento de los requisitos de sus clientes, la mejora continua y el fortalecimiento de sus procesos de dirección, operativos y de apoyo. Para lo cual el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, en el año 2008 a través de la Norma Técnica Colombia NTC 6001 definió un modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas MYPES, que además también es un facilitador para la implementación de las normas internacionales de gestión de la calidad, ambiental, de salud y seguridad ocupacional como lo son la ISO 6001, ISO 140001 y OHSAS 18001.

Según Smith and Fingar en su libro: *Business Process Management The Third Wave*, (Raghu, 2010) plantea que la gestión de los procesos ha ido evolucionando en las siguientes tres etapas:

- *Primera Etapa:* Documentación de procesos, manuales y estandarización.
- *Segunda Etapa:* Procesos víctimas de los sistemas de información, Sistema de Planificación de recursos empresariales – ERP, reingeniería en los procesos.
- *Tercera Etapa:* Business Process Management BPM – primero los procesos, luego la información, SOA – Arquitectura orientada a los servicios.

Business Process Management – BPM es una disciplina que permite diseñar, documentar, ejecutar, medir, controlar y mejorar procesos (Snabe & al, 2009) para obtener resultados alineados con la estrategia de las empresas, por medio del incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos a través de su excelencia, como herramienta principal en que una organización crea y entrega valor a los clientes. Esta disciplina se divide en tres áreas de trabajo: la gerencia de procesos, su rediseño y mejoramiento, y tecnología de apoyo para la automatización y apalancamiento de los procesos.

DLP&D Inversiones Agropecuarias S.A.S., es una pequeña empresa que se formalizó desde el año 2011 y que cuenta actualmente con cuatro líneas en el sector agropecuario, el cultivo de palma africana, caucho, mango y la cría de ganado bovino para engorde. La empresa actualmente tiene como objetivo estratégico el incremento de su competitividad y productividad, a través del fortalecimiento de sus procesos de dirección, operativos y de apoyo, para lo cual la gerencia ha

evaluado la implementación de un sistema de gestión integral para se adecue al tamaño de la empresa, seleccionando el modelo de gestión que plantea la NTC 6001:2008.

Las empresas del sector agropecuario en Colombia, se caracterizan porque sus unidades productivas se encuentran en zonas rurales y las sedes administrativas están en ciudades cercanas donde se realiza la actividad agropecuaria (Alianzas Productivas), debido que para el desarrollo de los procesos administrativos o de apoyo se requiere estar cerca de entidades como bancos, entes regulatorios, proveedores, clientes y demás grupos de interés que se encuentran ubicados también en ciudades. Estos modelos de negocio plantean grandes retos como es que los procesos de apoyo no se realicen en la misma zona de operaciones, lo cual origina que estos procesos no se ejecuten en el tiempo necesario por inconvenientes como son: el tiempo de envío de información del área operativa a la administrativa y viceversa, envío de la información incompleta o con inconsistencias, deficiencias en la comunicación y gestiones de los procesos operativos. Situaciones que generan reprocesos en temas administrativos e impactos en los procesos productivos.

En DLP&D Inversiones Agropecuarias S.A.S. los procesos de apoyo que más se han afectado son los de compras y el de vinculación de personal, porque en el caso de compras los impactos han sido:

- Demora en el abastecimiento de insumos para cada una de las fincas.
- Envío incorrecto de insumos y cantidades por inconsistencias de la información.
- Disminución en el rendimiento de los cultivos y el ganado por insumos faltantes.
- Sobre costos en el transporte de los insumos.

Para el proceso de vinculación de personal los inconvenientes son:

- Demora y pérdidas de información entre la que es recolectada en campo y la enviada al área administrativa, debido que los soportes del personal son enviados por correo terrestre.
- Envío incompleto por parte del área operativa de los soportes de los aspirantes para que sean validados por el área administrativa.
- Inicio de la actividad laboral del personal sin estar vinculado al sistema de salud, pensión, riesgos profesionales, entre otros.

### 3. Antecedentes

La NTC 6001:2008, está diseñada para ser implementada en micro y pequeñas empresas de diferentes sectores económicos, debido a que brinda lineamientos que son aplicables a los procesos directivos, de apoyo y operativos. Según datos del ICONTEC de Santander, en las siguientes empresas se ha diseñado e implementado un sistema de gestión bajo la NTC 6001:2008, logrando incrementos en su competitividad y satisfacción del cliente. (Instituto Colombiano De Normalización y Certificación., 2008)

- Diseño empresarial.
- Restaurante Sushi – Town.
- Inversiones Agropecuarias Triple Siete S.A.S.
- Inversiones agropecuarias Luna.,

La gestión de procesos a través de la metodología BPM, se ha desarrollado tanto en empresas a nivel nacional como a nivel mundial, según The Global Awards for excellence in BPM and Workflow, las siguientes empresas han sido galardonadas como casos de éxito en la implementación de BPM para la gestión de sus procesos (Aguirre, Parra, & Alvarado, 2013)

- AGESIC.
- Adidas.
- Herbalife
- Banco Helm

A nivel Colombia, las empresas lo han implementado con un enfoque más a la gestión de procesos de atención de sus clientes, los casos más relevantes a nivel país son los de las siguientes compañías (Aguirre & Parra, Minería de Procesos: aplicaciones, retos y avances, 2013)

- COLPENSIONES
- Prieto y Asociados.
- Master S.A.

Según información publicada por el Centro Oficial de BPM para Colombia - Club BPM, el caso de mayor relevancia fue la aplicación de la metodología BPM en COLPENSIONES, debido que cuando se realizó la transición del Seguro Social a COLPENSIONES, fue implementado esta metodología de gestión por procesos, para poder atender integralmente las quejas e inquietudes de los clientes (Bizagi).

#### **4. Justificación**

La NTC 6001:2008 plantea un modelo de gestión para micro y pequeñas empresas, que permite a las organizaciones que la implementen demostrar su capacidad de cumplir con los requisitos de sus clientes, con las exigencias reglamentarias del mercado al que pertenecen, además es un mecanismo para fortalecer su competitividad debido a que uno de sus objetivos es el incremento de la satisfacción de los clientes y la mejora continua en sus procesos como una actividad sistemática.

El sector agropecuario en Colombia ha sido un sector emblemático por su generación de empleo directo e indirecto, por su nivel de ingresos, además debido a que su tipo de explotación es extensiva abarca un porcentaje significativo del territorio nacional. Es por lo anterior que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en su plan de desarrollo al año 2018 tiene como un eje estratégico el fortalecimiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas que se han formalizado en el sector (Minagricultura), esto con el objetivo de mejorar la producción nacional agropecuaria, lo cual fortalecerá el empleo rural, mejorara la calidad de vida de la población campesina, ampliara la capacidad exportadora, y el sector podrá ser competitivo frente a la entrada y desarrollo de tratados de libre comercio que se establezcan con otros países.

El diseño e implementación de la NTC 6001:2008 en DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS, es respuesta al objetivo estratégico de la compañía de fortalecimiento y expansión

empresarial, debido a que tan solo con cuatro años en el mercado, cuenta con cuatro líneas de negocio que son el cultivo de palma africana, la cría de ganado bovino, el cultivo de mango y de caucho, pero por la competitividad del mercado debe mejorar el desempeño de sus procesos de dirección, operativos y de apoyo, para garantizar su sostenibilidad.

El desarrollo de los procesos compras y vinculación de personal operativo de la empresa DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS, son los procesos con menor desempeño, debido a que la sede administrativa está ubicada en Bucaramanga y sus cinco unidades productivas en diferentes municipios del Departamento del Cesar, lo cual origina que se requieran tiempos extensos para su ejecución que afectan la continuidad operativa, porque entre que se realiza la solicitud de insumos y estos son entregados por el proveedor en la unidad productiva, se requieren tiempos que están entre los diez a quince días, además debido a la variabilidad de las necesidades de los cultivos y del ganado y por el costo que representan los insumos, el nivel de inventario de insumos básicos debe ser el mínimo en cada una de las unidades productivas, pero se debe cumplir con el nivel de inventarios de seguridad para que no se presenten faltantes que afecten el rendimiento de los cultivos y el ganado.

Para el proceso de vinculación de personal, su problemática es debido a que este personal tiene alta rotación por las fluctuaciones de productividad de los cultivos y a las labores específicas que son requeridas ejecutar, adicional que es variable la extensión de tiempo que van a estar contratados, además que por política de salud ocupacional, ningún trabajador puede ejecutar actividad alguna sin que la empresa lo tenga vinculado a la EPS y ARL. Generando lo anterior, intervalos significativos de tiempo, entre que la información del personal es recolectada

en campo y es enviada a la sede administrativa en Bucaramanga para que se realice su vinculación a la EPS, ARL, fondo de pensiones, ocasionando que los trabajadores por el tiempo que representan estas actividades que no son remuneradas como tiempo laboral, decidan trabajar en otras unidades productivas, lo cual origina pérdidas económicas para la empresa, debido al impacto que genera en la productividad de los cultivos, no contar con el número requerido de trabajadores.

La Administración de Procesos de negocio – Business Process Management BPM es una disciplina que permite diseñar, documentar, ejecutar, medir, controlar y mejorar procesos automatizados y no automatizados para conseguir resultados alineados con la estrategia de la organización (Harmon, 2007), basándose en la excelencia de gestión de los procesos a través de los cinco pilares que establece esta metodología que son estrategia, control, procesos, personas y tecnología.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Diseñar e implementar la NTC 6001: 2008; y gestionar los Procesos de Compras y Vinculación de Personal indirecto a través de la Metodología Business Process Management BPM en DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico inicial, para evaluar el cumplimiento de los requisitos exigidos de la norma ISO 6001: 2008 en la empresa DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS.
- Establecer el diseño y la implementación del modelo de gestión para MYPES en DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS con base en los requisitos exigidos en la norma ISO 6001: 2008.
- Rediseñar los procesos de compras y vinculación de personal de la empresa DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS a través de la metodología de Business Process Management BPM.
- Automatizar los procesos rediseñados de compras y vinculación de personal con el modelador de procesos Bizagy.

- Establecer un sistema de indicadores de gestión, para realizar la medición del desempeño del sistema y garantizar la mejora continua del mismo.
- Realizar un diagnóstico final, para evaluar el cumplimiento de los requisitos exigidos en la ISO 6001:2008 en DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS, después del proceso de diseño e implementación de la norma.

## 6. Marco Teórico

### 6.1 Business Process Management BPM

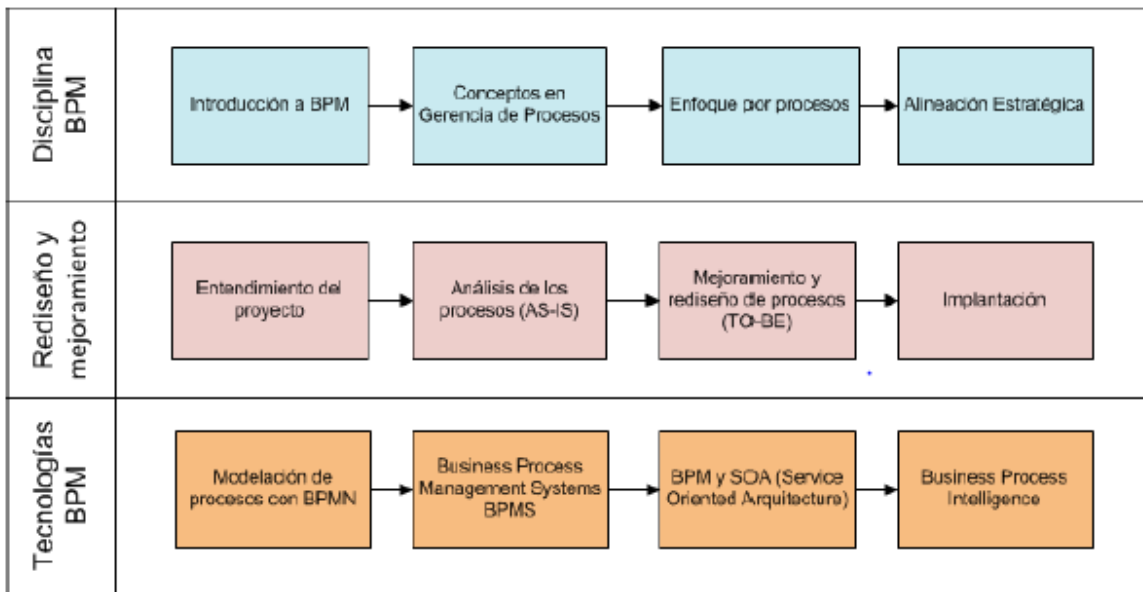
El ambiente competitivo para las empresas a nivel mundial es cada vez más exigente. La competencia a nivel global ha generado que las organizaciones deban redefinir sus estrategias por lo que actualmente el mejoramiento de procesos hace parte de las prioridades de las organizaciones. De esta necesidad se genera el concepto de Business Process Management BPM como un enfoque que permite a las organizaciones mejorar la efectividad y agilidad de los procesos integrando las personas, la tecnología informática y los procedimientos (Aguirre, Parra, & Alvarado, 2013). En la siguiente figura se presenta como ha sido la evolución de las teorías y modelos de gestión de los procesos.



Figura 6. Evolución de las teorías y modelos de gestión de procesos.

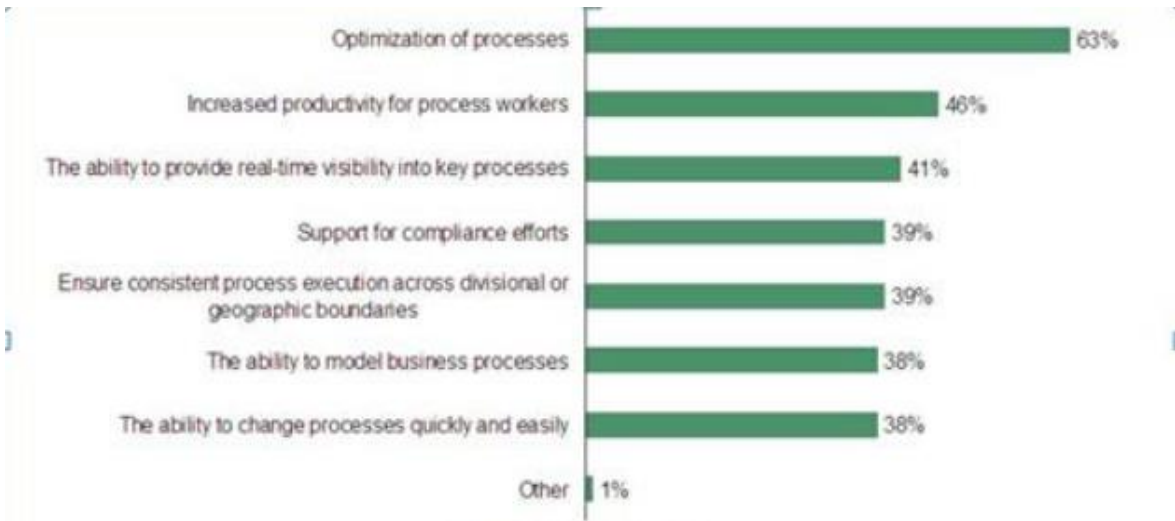
Fuente: (Aguirre S. , 2013)

Business Process Management BPM es una disciplina que permite diseñar, documentar, ejecutar, medir, controlar y mejorar procesos automatizados y no automatizados para conseguir resultados alineados con la estrategia de la organización (Harmon, 2007). BPM trabaja bajo tres componentes que son la Disciplina BPM, el Rediseño y Mejoramiento y las tecnologías BPM, en la siguiente gráfica se presentan los aspectos que se tratan en estos enfoques.



*Figura 7. Componentes de BPM*  
Fuente: (Aguirre S. , 2013)

Según una investigación realizada en el 2008 a las empresas que han implementado esta metodología para el mejoramiento de sus procesos, las tres principales ventajas que observaron fue la optimización de los procesos, el incremento de la productividad laboral y la habilidad de tener en tiempo real la información clave del desarrollo de los procesos (Bizagi), en la siguiente gráfica se presentan los resultados de esta investigación.



*Figura 8.* Beneficios de la implementación de BPM en las organizaciones

Fuente: Enterprise and SMB software, North America and Europe - 2012

## 6.2 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES)

La norma NTC ISO 6001; 2008, es una norma que establece requisitos para un sistema de Gestión para las MYPES (Micro y pequeñas empresas), cuyo objetivo es la mejora de la organización y la consolidación de Herramientas que le permitan desarrollar una estructura interna sólida, y altos estándares de calidad competitivos frente a nuevos mercados (Villamizar, 2011).

La NTC 6001 establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión de calidad en micro empresas y pequeñas empresas manufactureras o de servicios que les permita: i) demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado, ii) demostrar la capacidad de cumplir con los requisitos reglamentarios aplicables, y iii) fortalecer su productividad y competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua. La aplicación de esta norma facilita la implementación de los modelos internacionales de los sistemas de gestión, tales

como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, entre otros. (Instituto Colombiano De Normalización y Certificación., 2008).

Apuntando de esta forma a ser MYPES más Integrales, Competitivas, Productivas, Innovadoras, Sostenibles y Perdurables. Este modelo también considera los requisitos legales asociados a la MYPE como un elemento fundamental de su accionar, convirtiéndola en organizaciones más formales, aumentando con ello la confiabilidad frente a sus clientes.

Según la guía de la norma ISO 6001; 2008, en cuanto a la implementación del sistema de gestión de calidad, se pretende lograr en la empresa cambios culturales, conseguir la sostenibilidad del negocio y ayudar a mejorar la calidad tanto en sus procesos internos como en su servicio al cliente, generando mayor rentabilidad, competitividad y un mejor posicionamiento en el mercado (Instituto Colombiano De Normalización y Certificación., 2008).

### **6.2.1 Promesa de valor al implementar un Sistema de gestión bajo la norma ISO 6001**

Los beneficios que genera en una micro y pequeña empresa, la implementación de un sistema de gestión bajo los lineamientos de la ISO 6001:2008 son (Instituto Colombiano De Normalización y Certificación., 2008) :

- Mejorar el desempeño y la consecución de los objetivos de las organizaciones con la implementación de un modelo de gestión.

- Mejorar la productividad de las organizaciones a través de la implementación de un sistema de gestión que facilite el día a día y optimice los recursos de cara a hacer más rentable su operación.
- Mejorar la competitividad de la organización; asegurando la satisfacción de los clientes como resultado de producto o servicio de excelente calidad y condiciones de oportunidad y capacidad de respuesta óptimas.
- Desarrollar habilidades gerenciales en los empresarios para liderar procesos de mejora al interior de sus organizaciones.
- Generar una cultura de mejoramiento continuo en los empresarios de las Mypes colombianas que les garanticen sostenibilidad y oportunidad de participar en los diferentes mercados.

## **7. Diagnóstico Inicial del Sistema de Gestión**

El diagnóstico inicial consiste en evaluar el cumplimiento de cada uno de los requisitos de la NTC ISO 6001:2008 en la empresa antes de realizar los procesos de diseño y documentación del sistema, para identificar las acciones que se deben desarrollar para lograr el cumplimiento a los numerales mandatorios de la norma.

### **Metodología**

La metodología para el desarrollo del diagnóstico fue el diseño de una lista de chequeo en la cual se listaron los requisitos exigidos por la norma, después se realizaron entrevistas con el personal directivo, administrativos y algunos operativos para evaluar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos y si su evidencia es verbal o escrita. El último paso fue la tabulación y análisis de los resultados para consolidar el porcentaje de cumplimiento total de la norma y de sus tres numerales principales de procesos directivos, operativos y de apoyo.

### **Lista de chequeo de valoración de cada requisito**

En la lista de chequeo se listaron los requisitos de la NTC 6001 para darle a cada requisito una valoración cuantitativa de su porcentaje de avance, y establecer si su evidencia está

documentada o es verbal debido que el requisito se cumple implícitamente sin tener un documento de direccionamiento.

		<b>DLP&amp;D Inversiones Agropecuarias SAS</b>			
		<b>DIAGNOSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS - NTC 6001</b>			
Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
3	<b>DESARROLLO</b>			Verbal	Escrita

Figura 9. Lista de chequeo para el diagnóstico inicial  
Fuente: Autora del proyecto

Para la estandarización de los valores asignar por el cumplimiento de cada uno de los requisitos, se definieron los siguientes posibles valores para de acuerdo a las entrevistas con el personal de la compañía y la revisión de la documentación que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Rangos de valoración de cumplimiento de la NTC 6001

Valoración	Valor	AVANCE
No aplica.	0	0
No cumple.	1	25%
Se cumple insatisfactoriamente.	2	50%
Se cumple en alto grado.	3	75%
Se cumple plenamente	4	100%

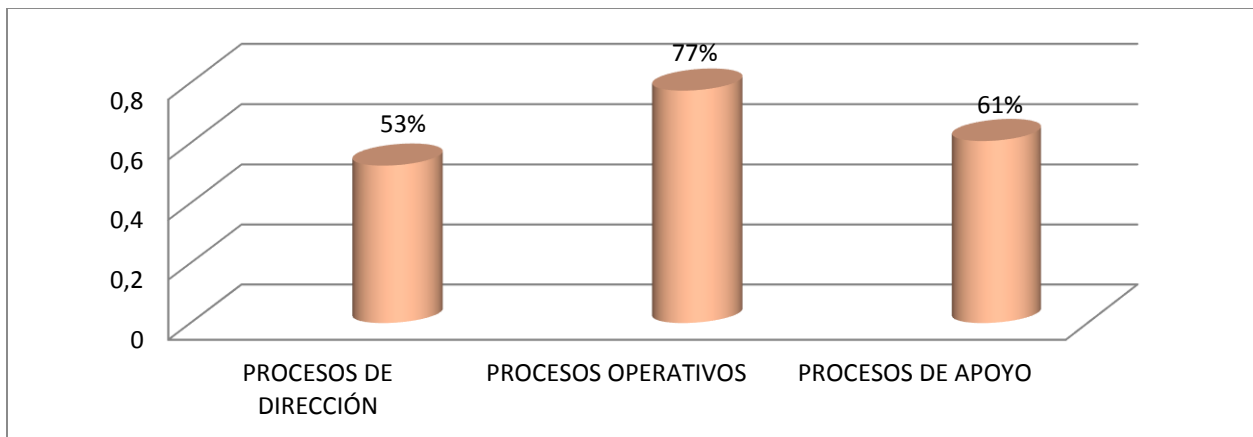
Fuente: Autora del proyecto

### Resultados del diagnóstico inicial

En el Anexo 1 se presenta toda la lista de chequeo diligenciada de acuerdo a la valoración empresarial realizada, con los resultados obtenidos de cada requisito se consolidaron los

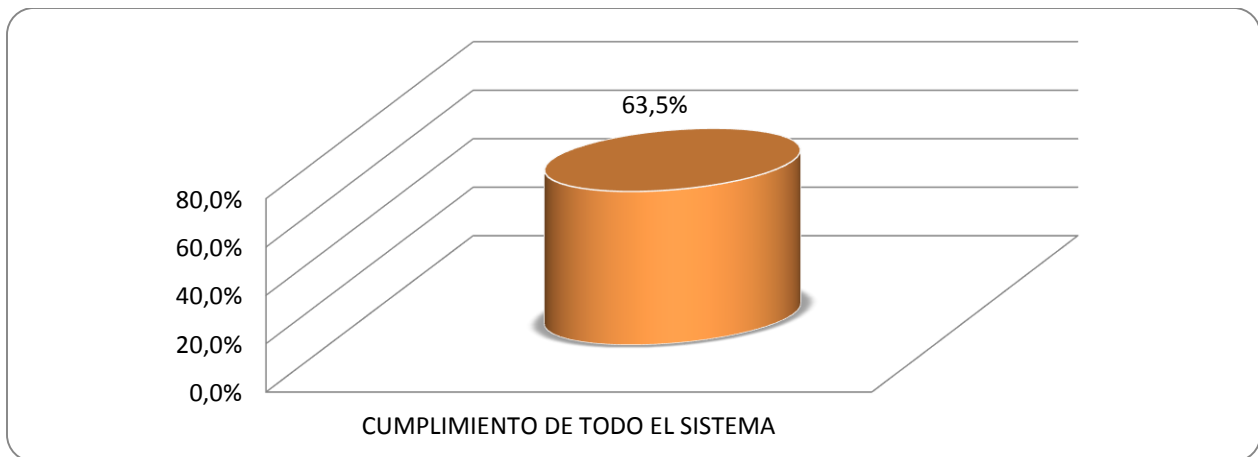
resultados por los componente principales de la norma y se definieron los porcentajes de cumplimiento de cada uno.

De los tres componentes principales de la norma, que son los procesos de dirección, operativos y los de apoyo, se obtuvieron los porcentajes de cumplimiento que se presentan en la siguiente gráfica. Destacando que el componente que mayor porcentaje registra es el de procesos operativos debido que una de las políticas de la gerencia, es que cada unidad productiva cuente con procesos estandarizados para garantizar la calidad de las cosechas y del ganado bovino de engorde comercializado. El componente con menor porcentaje de avance es el de procesos directivos, debido que el enfoque actual de la gerencia es realizar el aseguramiento de las buenas prácticas de producción en cada unidad productiva, pero se deben fortalecer las actividades de planificación, direccionamiento, evaluación de la gestión y definir una estrategia organizacional para garantizar que toda la organización se encuentre enfocada en el logro de su visión.



*Figura 10.* Cumplimiento de numerales principales  
Fuente: Autora del proyecto

De acuerdo al cumplimiento de cada uno de los numerales, el porcentaje de avance de toda la norma es del 63.5%, este avance es significativo, debido que antes de realizar la etapa de diseño y documentación del sistema de gestión la empresa registra un avance significativo en la estandarización de sus procesos productivos, estructuración de los procesos de apoyo y una cultura gerencial que apalanca que el desempeño de los procesos se realicen enfocándose en la mejora continua. Por lo expuesto anteriormente, las actividades a fortalecer en el diseño del sistema de gestión es definir la documentación requerida para el sistema para que la evidencia que se cuente sea en su totalidad escrita y en el desarrollo de las actividades de planificación, direccionamiento y evaluación de la gestión de los procesos directivos.

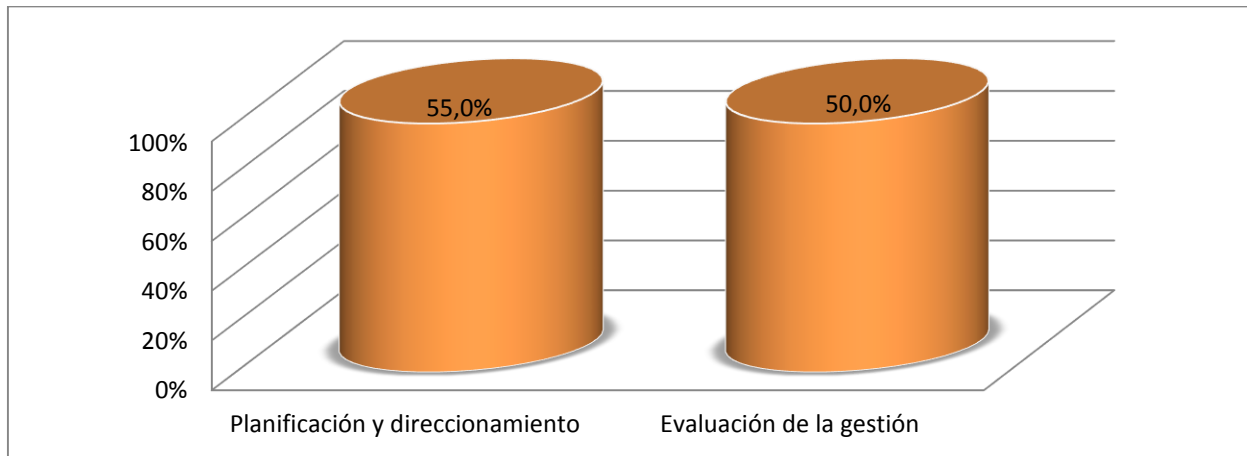


*Figura 11.* Cumplimiento total del Sistema de gestión NTC 6001:2008

Fuente: Autora del proyecto

En los componentes de los procesos directivos, para el de planificación y direccionamiento el porcentaje de avance es del 55% debido que la gerencia no ha definido y divulgado la estrategia organizacional y además no se cuenta con un procedimiento con el cual se evalué la capacidad de la empresa de cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que le aplican a la

compañía. Para el componente de evaluación de la gestión el cumplimiento es del 50% debido que para los procesos de la compañía no se cuentan con indicadores para evaluar la gestión y además no se realizan mediciones periódicas a la satisfacción del cliente.

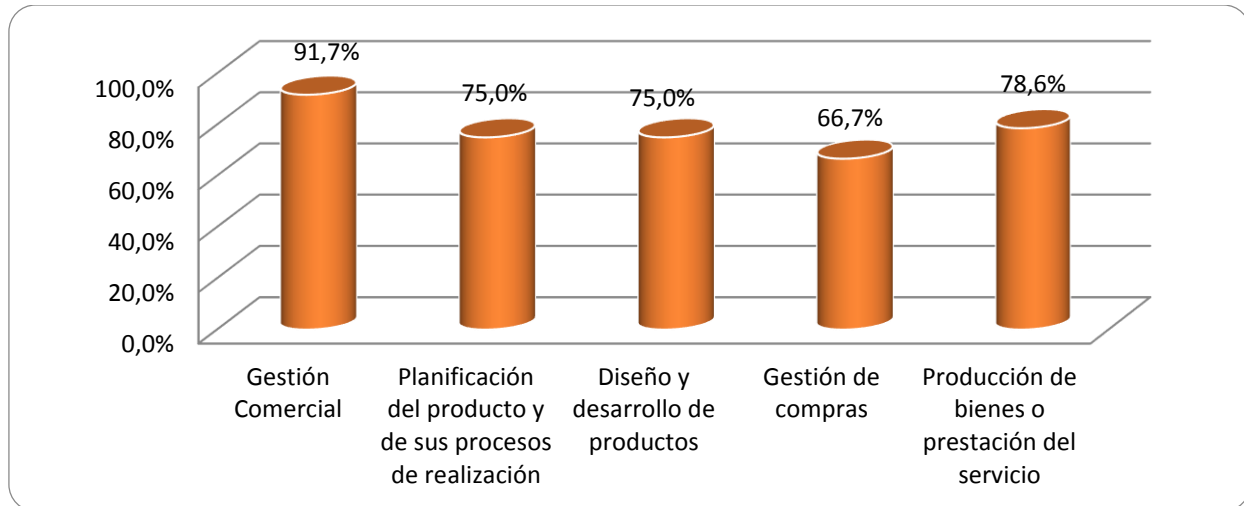


*Figura 12.* Componentes de procesos de Dirección

Fuente: Autora del proyecto

En la siguiente gráfica se presenta el resultado de los componentes principales de los procesos operativos, destacando que para el componente de gestión de compras es el que menor porcentaje de cumplimiento registra debido porque no se cuenta con un procedimiento para la adquisición de insumos, y además por los inconvenientes generados en la oportunidad de suministro de los insumos debido a que la gestión de compra a proveedores se realiza desde la sede administrativa de la empresa productiva para cada una de sus unidades productivas. En el componente de planificación del producto y de los procesos de su realización el porcentaje de cumplimiento es del 75% debido a que pesar que están definidos las especificaciones técnicas de los cultivos y del ganado de engorde, estas especificaciones no están documentadas o son las mismas en cada una de las unidades productivas de DLP&D Inversiones agropecuarias SAS.

Para el componente de Producción de bienes el avance fue del 78% porque no se han definido en su totalidad los métodos con los cuales realizan control de sus procesos productivos y además no hay metodología con la cual se realice el control de los inventarios de materias primas en sus unidades productivas.

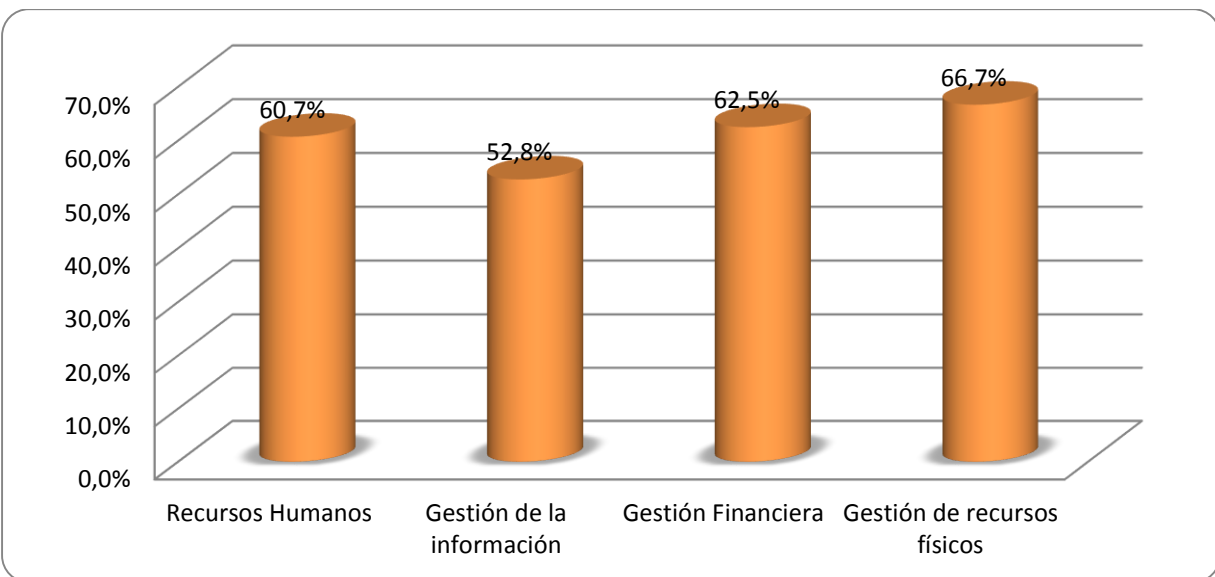


*Figura 13.* Componente de procesos operativos

Fuente: Autora del proyecto

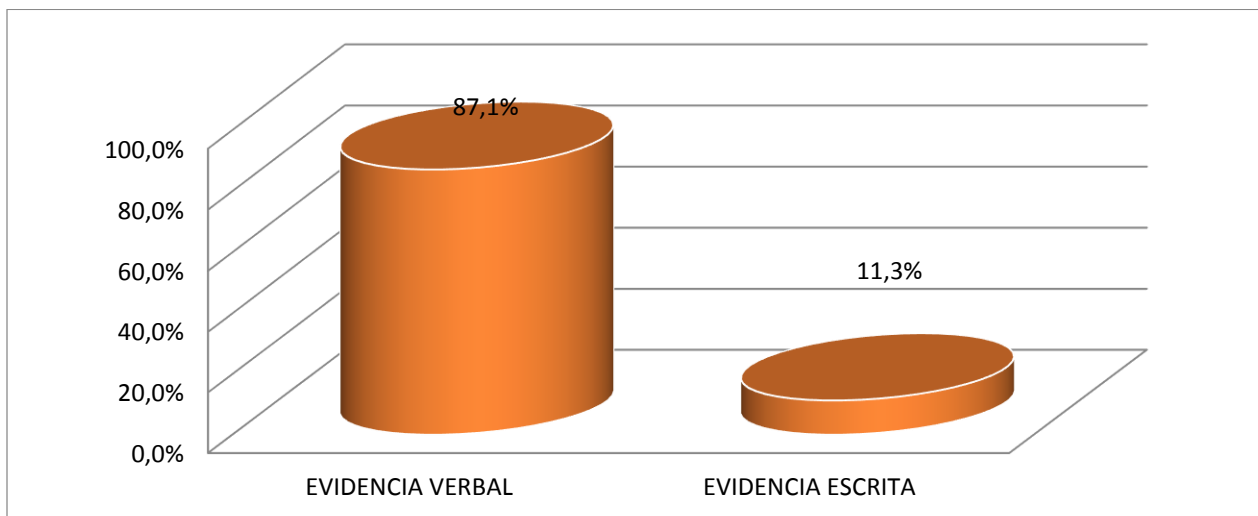
De los procesos de apoyo, para cada uno de los componentes principales se obtuvieron los siguientes porcentajes de cumplimiento que se presentan en la siguiente gráfica. Para el procesos de recursos humanos el porcentaje es del 60% debido que a pesar que la empresa cuenta con un manual de cargos en el cual están las funciones y responsabilidades de personal, pero no están identificadas las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal, además no se cuenta con un procedimiento para la selección, contratación y capacitación de personal, además la evaluación del desempeño del personal se realiza solo cuando el jefe inmediato lo solicita y no como un proceso sistemático.

Para el componente de gestión de la información el porcentaje de cumplimiento es del 62%, debido que la empresa solo cuenta con un sistema de información contable y para los demás procesos la consolidación y análisis de información se realiza de acuerdo al criterio del personal y no se cuenta con un sistema de gestión de la documentación. El componente de gestión financiera el cumplimiento es del 62% debido que la empresa tiene identificado sus riesgos potenciales que pueden afectar sus activos y se tienen definidos los costos de sus productivos, pero la oportunidad de mejora en este componente es que por cada unidad productiva no se tienen identificado el punto de equilibrio de cada unidad. Para el componente de gestión de los recursos físicos el cumplimiento es del 66% porque la empresa dispone de la maquinaria y equipos requerida para la ejecución de su actividad productiva, pero es necesario establecer los planes de mantenimiento para velar por la integridad de la maquinaria y equipo disponible.



*Figura 14.* Componentes de procesos de apoyo  
Fuente: Autora del proyecto

Uno de los aspectos que también fue evaluado en el diagnóstico inicial fue si la evidencia del cumplimiento del requisito de la norma es verbal o escrita, como evidencia verbal se considera que al entrevistar al personal de la empresa para consultar si aplican lo definido en la norma, en la descripción verbal de como realizan las actividades está implícito lo que define como requisito la NTC 6001 pero no se cuenta con un documento en el cual se definan estos lineamientos, la evidencia escrita es que la empresa cuenta con documentación en la cual se encuentra de manera explícita la forma en como debe ser desarrollado el proceso para cumplir con lo exigido por la norma. En el diagnóstico inicial de los requisitos que la empresa tenía una valoración mayor a dos se definió si la evidencia era verbal o escrita, del total de la evidencia un 87% corresponde a evidencia verbal por lo cual en el proceso de documentación del sistema de gestión se debe pasar esta evidencia a escrita y para la evidencia que se encuentra escrita se debe evaluar si esta documentación cumple con los requisitos exigidos por la norma o son necesarios ajustes.



*Figura 15.* Evidencia verbal y escrita de lineamientos NTC 6001:2008

Fuente: Autora del proyecto

## **8. Diseño del sistema de gestión**

### **8.1 Alcance**

El alcance del sistema de gestión abarca los procesos de dirección y de apoyo que se realizan en la sede administrativa que se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, y para los procesos operativos para las unidades productivos de Bella Cecilia, Las Acacias, Aurora, Santa Rosa y Chapinero, donde se realizan los procesos misionales de cultivo de palma africana, mango, caucho y crío de ganado de engorde. Debido que la actividad productiva de la compañía se realiza de manera simultánea en las diferentes unidades productivas, por lo que no existe una finca dedicada exclusivamente a una actividad de cultivo o de solo de ganado de engorde. El sistema de gestión se diseñará para que el modelo de gestión de los procesos operativos se pueda aplicar a tanto a las unidades productivas actuales que cuenta la compañía como para posibles nuevas inversiones que consten de la adquisición de nuevas unidades productivas.

### **8.2 Procesos de dirección**

Según los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008 los procesos de dirección son la Planificación y direccionamiento y en segundo que es la evaluación de la gestión. Para la definición de estos dos procesos de dirección se realizaron reuniones con el Gerente y el Subgerente para a través de la misión de la compañía y su visión poder darle cumplimiento a los requisitos definidos en la norma técnica.

### ***8.2.1 Planificación y direccionamiento***

Para la definición del proceso de planificación y direccionamiento, es necesario definir la estrategia organizacional, el procedimiento mediante el cual se realizará el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, y se deben establecer y planificar tanto los procesos de dirección, operativos y de apoyo.

- **Estrategia Organizacional**

En la siguiente gráfica se presenta la estrategia organizacional que fue construida conjuntamente con alta gerencia de la compañía y divulgada al personal tanto administrativo como operativo de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS.

*La estrategia organizacional de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS es el desarrollo de unidades productivas agropecuarias sostenibles y rentables, a través de la satisfacción del cliente por la producción de cosechas de alta calidad y engorde de ganado bovino en óptimas condiciones, selección de inversiones que generen valor a sus accionistas y gestionando sus procesos de dirección, operativos y de apoyo para incrementar su desempeño.*

*Figura 16. Estrategia organizacional*

Fuente: Autora del proyecto

- **Cumplimiento de requisitos legales y complementarios**

Uno de los requisitos fundamentales para la NTC ISO 6001:2008 es que las micro y pequeñas empresas aseguren el cumplimiento de los requisitos legales y complementarios, debido que una de las debilidades que tienen este tipo de empresas es que por sus restricciones económicas y de personal con conocimiento específico en la normatividad y requisitos complementarios, no tienen definido cuales son los requisitos que deben cumplir y cuáles son los mecanismos y recursos a utilizar para que cada proceso cumpla con los requisitos que le aplican. En el sector agropecuario hay normatividad y requisitos de mercado vigentes tanto para las características de los insumos utilizados como para los productos terminados, para garantizar el cumplimiento de estos requisitos se diseñó el Procedimiento de Requisitos Legales y Otros, que está en el Anexo 2 de procedimientos mandatorios para la norma.

- **Mapa de procesos**

En la siguiente Gráfica se presenta el mapa de procesos con su respectiva clasificación de procesos directivos, operativos y de apoyo.

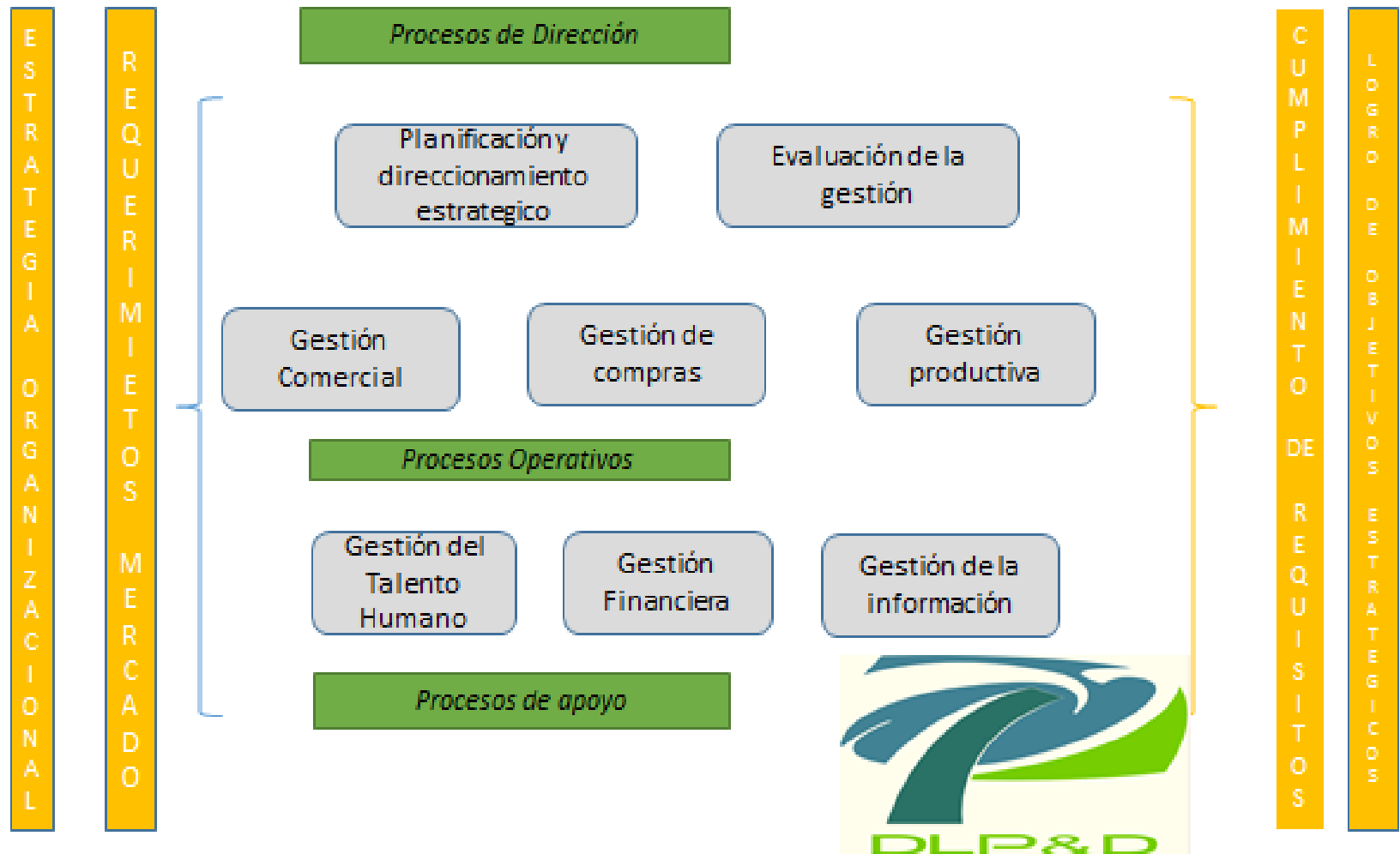


Figura 17. Mapa de procesos de DLP&D Inversiones Agropecuarias  
Fuente: Autora del proyecto

### 8.3 Procesos operativos

Los procesos operativos definidos en el mapa de procesos son la gestión comercial, la gestión de compras y la gestión operativa. La metodología utilizada para el cumplimiento de los lineamientos de la NTC – ISO 6001:2008 para los procesos operativos, fue reuniones con el Gerente, subgerente y a los coordinadores de cada una de las unidades productivas de la compañía.

#### 8.3.1 Gestión Comercial

##### - Mercado Objetivo

Para desarrollar una gestión comercial efectiva, la NTC ISO 6001:2008, plantea como primer requisito la definición del mercado objetivo por cada una de las líneas de producto que maneja la compañía, en la siguiente tabla se presenta esta descripción.

Tabla 2. *Mercados objetivos por líneas de producto*

<b>Línea de Producto</b>	<b>Mercado Objetivo</b>
<b>Fruto de palma africana</b>	Extractoras de palma de aceite, que requieren como insumo el fruto de la palma africana para la obtención de aceite.
<b>Fruto de mango</b>	Comercializadores mayoristas de diferentes frutas para el abastecimiento del mercado local o nacional.
<b>Caucho</b>	Industrias que requieren como insumo el caucho latex para la elaboración de productos a base o con partes de caucho.
<b>Ganado de engorde</b>	Comercializadores de ganado de engorde para el abastecimiento de carnes para el consumo local o exportación.

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista realizada al Gerente

- **Necesidades que soluciona el modelo de negocio**

Para evaluar cuáles son los requisitos esperados de los clientes de los productos que le adquieren a la compañía, la norma establece que se deben definir cuáles son las necesidades que son resueltas por el modelo de negocio que desarrolla la compañía para cada uno de los mercados objetivos. Como se presenta en la siguiente tabla, la DLP&D inversiones agropecuaria no llega directamente a los consumidores finales con la producción de sus unidades productivas, sino que dentro de la cadena de abastecimiento es la encargada de suministrar los insumos principales que son requeridos para que otras empresas realicen su actividad económica.

Tabla 3. *Necesidades resueltas por el modelo de negocio de DLP&D*

<b>Línea de Producto</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Necesidad que soluciona el modelo de negocio de DLP&amp;D</b>
<b>Fruto de palma africana</b>	Extractoras de palma de aceite	La empresa abastece del insumo principal que es requerido por las extractoras de palma de aceite, que es el fruto de la palma africana, por lo cual la calidad del fruto que se le suministra a las extractoras DLP&D está directamente relacionado con la calidad del aceite que ofrecen al mercado las extractoras.
<b>Fruto de mango</b>	Comercializadores mayoristas	Los comercializadores mayoristas de frutas tienen su foco estratégico en la cadena de abastecimiento para sus clientes, por lo cual estos comercializadores no realizan la actividad cultivar los frutos, sino que su gestión se basa en la búsqueda de los mejores productores de fruta y del sostenimiento y aperturas de nuevos mercados que son consumidores finales o comercializadores al detal de frutas. La necesidad que resuelve DLP&D es el abastecimiento de frutas de alta calidad para lograr transferir esta calidad a sus

<b>Línea de Producto</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Necesidad que soluciona el modelo de negocio de DLP&amp;D</b>
		clientes.
<b>Caucho</b>	Industrias que requieren como insumo el caucho latex	La necesidad resuelta es el requerimiento de caucho – latex como insumo para la producción de partes que requieren de este insumo para su elaboración.
<b>Ganado de engorde</b>	Comercializadores de ganado de engorde local o exportación.	Los comercializadores de ganado de engorde, requieren de ganado de raza para la producción de carne y en óptimas condiciones de salud para ser sacrificados y que el rendimiento de la carne obtenida por el kilo en pie pagado garantice el retorno de la inversión y su rentabilidad.

Fuente: Autora del proyecto con base en entrevista realizada al Gerente

- **Análisis de la competencia**

Para la definición de la estrategia de venta es requerido como paso previo la realización de un análisis de la competencia de los grupos estratégicos competidores que pueden resolver de la misma forma la necesidad del mercado objetivo que abastece DLP&D inversiones agropecuarias, en la siguiente tabla se presente este análisis, identificando adicionalmente la ventaja competitiva de cada grupo sobre la empresa.

Tabla 4. *Análisis de la competencia y su ventaja competitiva*

<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>			
<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>EMPRESAS COMPETIDORAS</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
<b>Pequeñas fincas productoras informales</b>	Fincas pequeñas que tienen bajos índices de producción y realizan la explotación de diferentes productos agropecuarios	<p>El sector agropecuario colombiano se caracteriza por su alto porcentaje de informalidad y una industria fragmentada debido al alto índice de desempleo y pobreza rural que ha generado que existan unidades productivas familiares que realizan la explotación multipropósito en sus fincas.</p> <p>La ventaja de estas unidades productivas es el bajo costo de su mano de obra debido a que es realizada por las personas que viven en las fincas y porque el terreno de las fincas tienen bajos índices de explotación por lo cual la mayoría de las unidades tienen potencial para ampliar su tasa de producción. Las desventajas que tiene este grupo de competidores es la falta de capital para invertir en sus activos productivos, por lo cual su rentabilidad es baja.</p>	<p>-Bajo costo de mano de obra.</p> <p>-Porcentaje significativo de suelo por explotar.</p> <p>-No es requerido inversiones en adquisición de terreno debido a que son propietarios del terreno.</p>
	<b>Empresas agropecuarias dedicada a la explotación exclusiva de un producto agropecuario</b>	Agriluz Agropalma AgroUnion InverFruIT	Debido a la especialización requerida para la explotación intensiva agropecuarias, se han formalizado empresas que se dedican exclusivamente a la explotación de una actividad agropecuaria, por lo cual debido a la especialización obtienen altos rendimientos en su actividad.

---

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**


---

<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>EMPRESAS COMPETIDORAS</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
<b>Empresas importadores de bienes agropecuarias</b>	Importadora de frutas Vargas Bestfoodimporters	<p>Este grupo de empresas agropecuarias debido a características del suelo colombiano se encuentran ubicadas en zonas en que el suelo por sus características brinda mayor productividad a la actividad realizada.</p> <p>Los restaurantes que poseen franquicias a nivel nacional e internacional, siempre serán atractivos para los consumidores, debido a la innovación en sus procesos, calidad en sus productos, diferenciación en la propuesta de negocio, posicionamiento de la empresa en el mercado y prestigio en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>En los últimos años en Bucaramanga se han abierto varios restaurantes de este nivel, los cuales han obtenido resultados muy satisfactorios en el desempeño de sus labores, gracias a la aceptación y compromiso tanto de las empresas como de sus clientes.</p> <p>Las oportunidades de crecimiento y expansión de</p>	<p>- Conocimiento especializado y personal capacitado en la actividad agropecuaria.</p> <p>- Disponibilidad de maquinaria para la actividad.</p> <p>-Oferta de productos de otros países que ofrecen menores costos a la producción nacional.</p> <p>- Conocimiento del mercado internacional de empresas agropecuarias.</p> <p>-Desarrollo de canales de comercialización para abastecer clientes mayoristas y minoristas.</p> <p>-Sus inversiones en activos fijos son bajas</p>

---

---

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**


---

<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>EMPRESAS COMPETIDORAS</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
		las franquicias de estos restaurantes se visualizan en la cima del éxito, ya que el ejercicio operacional de sus actividades, es el resultado evidente de su superación y triunfo.	debido que no realizan la explotación agropecuaria.
<b>Empresas grandes agropecuarias</b>	Invergrouo Inversiones agropecuarias Rojas SAS Agropecuaria del Cesar SAS	La educación en la atención al cliente, la calidad y especialidad de sus productos, el prestigio, la exclusividad y el estilo elegante de su infraestructura, hacen que los restaurantes formales en Bucaramanga sean la mejor opción para la sociedad, en el momento de escoger el lugar perfecto para celebrar algún evento importante, o simplemente para disfrutar de una comida exquisita en un lugar distinguido.	-Alta capacidad financiera para el desarrollo de inversiones. -Desarrollo de las mejores prácticas a mundial en la explotación agropecuaria.
		De acuerdo con lo planteado anteriormente, es evidente que para garantizar la rentabilidad de esta clase de negocio, se deben tener en cuenta las características mencionadas.	-Desarrollo de modelos de negocio con alta rentabilidad.
		Actualmente, los restaurantes formales de la ciudad presentan un incremento en sus volúmenes de ventas, ya que en los últimos años han realizado inversiones en innovación y diseño de sus instalaciones, así como también han implementado	

---

---

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

---

**GRUPOS  
ESTRATÉGICOS  
COMPETIDORES****EMPRESAS  
COMPETIDORAS****ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA****VENTAJA  
COMPETITIVA**

---

un valor agregado en sus productos, lo cual les ha permitido sostenerse y crecer de una manera satisfactoria en el mercado.

---

Fuente: Autora del proyecto

- **Política y estrategia de venta**

Las estrategias de venta debido a que los clientes son empresas que requieren para su actividad los productos agropecuarios elaborados por DLP&D es la siguiente:

- Plazo de pago después de entrega de la mercancía a 15 días.
- Asesoramiento a las empresas de las mejores prácticas para el manejo, almacenamiento y procesamiento de los productos.
- Aseguramiento de las cantidades a suministrar en temporadas de escases de los productos en el mercado.
- Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la negociación, cuando se realiza la entrega de los productos.
- Participación en ferias agropecuarias a nivel país para que clientes potenciales conozcan la empresa y la calidad de sus productos ofrecidos.

### ***8.3.2 Gestión de compras***

Con el objetivo de cumplir con los requisitos de la NTC de la gestión de compras, se diseñó e implemento el procedimiento mandatorio: DIP&D-PRC1 el cual se presenta en el Anexo 4 de Procedimientos Mandatorios, en el cual se estable el alcance, objetivo, responsable, actividades, reglas de negocio y formularios que aplican para la ejecución del proceso.

## **9. Documentación del sistema de gestión**

La documentación es uno de los habilitadores principales para la implementación de un sistema de gestión bajo los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008 debido que brinda la evidencia escrita del cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma, facilita la capacitación del personal sobre el sistema de gestión y guía a la toda la organización de como ejecutar cada uno de los procesos de dirección, operativos y de apoyo de manera estandarizada.

La documentación definida para el sistema de gestión para micro y pequeñas empresas en DLP&D Inversiones agropecuarias SAS consistió en la estructuración y divulgación de los documentos como la estrategia organizacional, mapa de procesos con su caracterización, los indicadores de gestión, los procedimientos mandatorios y los formatos requeridos para la ejecución estándar de cada uno de sus procesos.

### **9.1 Estructura de la documentación**

Los requisitos mínimos según la norma es que las empresas que implementen un sistema de gestión, cuenten con la siguiente estructura de documentación:

- Estrategia organizacional: Fue definida dentro del diseño del sistema de gestión y divulgada en toda la organización.

- Mapa de procesos: Fue establecido en el proceso de diseño, en el cual se definieron los procesos directivos, operativos y de apoyo.
- Caracterización de los procesos: En el Anexo 3 se presenta la caracterización de cada uno de los siguiente procesos, definiéndose por cada uno de los procesos sus proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes indicadores, recursos y documentos y registros asociados:
  - Proceso de planificación y direccionamiento estratégico
  - Proceso de evaluación de la gestión
  - Proceso de gestión Comercial
  - Proceso de gestión de compras
  - Proceso de gestión productiva
  - Proceso de gestión del Talento Humano
  - Proceso de gestión Financiera
  - Proceso de gestión de la información
- Listado de indicadores, en el Anexo 5 se presentan el sistema de gestión de indicadores de mejoramiento del desempeño del sistema de gestión, en el cual se definió por indicador su directriz, objetivo, meta, fórmula, unidad de medida, frecuencia y responsable de medición.
- Los procedimientos mandatorios, son los procedimientos que como requisito de la norma deben establecer y divulgar en la organización, en el Anexo se presentan los siguientes procedimientos mandatorios junto con sus formatos asociados:
  - Procedimiento de Requisitos Legales y Otros.
  - Procedimiento para realizar compras.

- Procedimiento de selección y contratación del personal.
- Procedimiento para la capacitación y entrenamiento.
- Procedimiento de producto no conforme.

## **9.2 Implementación del Sistema de gestión**

La implementación del sistema de gestión bajo los lineamientos de la ISO 6001:2008, consiste en que todos los procesos de la empresa, se desarrollen cumpliendo con los requisitos definidos en la NTC. Las actividades que se desarrollaron en la implementación fueron:

1. Definición del cronograma de implementación.
2. Capacitación y sensibilización al personal.
3. Implementación de la documentación.

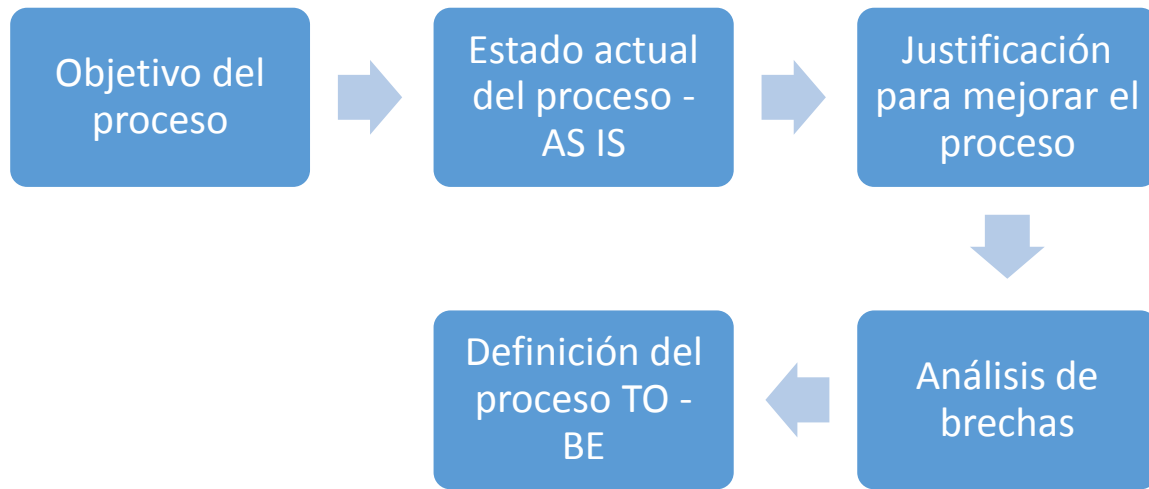
En el Anexo 6 se presenta el cronograma con el cual se realizó la implementación de sistema de gestión para cada uno de los procesos de dirección, operativos y de apoyo.

La capacitación al personal consistió en la sensibilización sobre la importancia de contar con un sistema de gestión, y los requisitos que se deben cumplir para implementar un Sistema de Gestión, con base en la norma ISO 6001;2008, haciendo énfasis que para lograr el cumplimiento de estos requisitos se debe trabajar en equipo y que el aporte de cada uno de los cargos hace al éxito del sistema es vital. Las capacitaciones se realizaron tanto para el personal de la sede administrativa, como para el personal operativo de cada unas de las unidades productivas.

La implementación de la documentación consistió en el acompañamiento a cada uno de los cargos que tiene como responsabilidad la administración, registro y almacenamiento de la documentación, para que las personas que tienen esta responsabilidad conozcan para qué sirve el documento, porque se diseñó y con qué frecuencia se debe diligenciar o realizar cambios.

## 10. Rediseño de los procesos de compras y vinculación de personal

Para el rediseño de los procesos de compras y vinculación de personal operativo, se siguió la metodología de Business Process Management BPM, que se presenta en la Gráfica 18.



*Figura 18.* Metodología BPM para el rediseño de procesos  
Fuente: (Aguirre S. , 2013)

### 10.1 Rediseño del proceso de compras operativas

- **Objetivo del proceso**

El proceso de compras tiene como objetivo suministrar los insumos para el desarrollo de la actividad agropecuaria de las unidades de productivas de la empresa, realizando todas las actividades de soporte del proceso desde la sede administrativa de la compañía en Bucaramanga hasta la entrega por parte de los proveedores de los insumos en cada finca. Es de resaltar que los insumos requeridos por cada finca están directamente asociados a las actividades que se van a ejecutar en el periodo, y a un inventario mínimo de seguridad que debe existir para atender eventualidades de los cultivos y del ganado.

- **Estado actual del proceso AS IS**

En la Gráfica 19 se presenta el flujo de ejecución del proceso en Business Process Management Notation Standard BPMNS, el cual fue realizado en el modelador de procesos de Bizagi. El proceso es ejecutado en los siguientes pasos:

- El operario encargado del almacenamiento y control de insumos en cada unidad productiva semanalmente realiza la cuantificación del inventario existente en bodega para reportar estas cantidades al jefe de la unidad productiva.
- El jefe de la unidad productiva, de acuerdo al cronograma de actividades que se van a ejecutar y al inventario que fue reportado por el operario encargado, define las cantidades requeridas por cada insumo y la fecha máxima que deben ser entregadas en la finca para no afectar la productividad de los cultivos y del ganado.

- El subgerente según las cantidades solicitadas por cada uno de los jefes de las fincas, evalúa a su criterio si estas cantidades son pertinentes, si considera que deben ser ajustadas envía correo electrónico al jefe de la unidad informándole sus observaciones para que realice los ajustes y vuelva a realizar la solicitud, en caso contrario si las cantidades son aprobadas, solicita a la auxiliar administrativa que realice las cotizaciones con diferentes proveedores de los insumos requeridos.
  
  - La auxiliar administrativa después de solicitar cotizaciones a los proveedores, organiza la información recolectada para que el Subgerente seleccione los proveedores que van a suministrar los insumos, y de esta manera realizar la orden de compra en el sistema contable para que sea revisada y aprobada por la gerencia.
  
  - El gerente en el sistema contable, puede aprobar la orden de compra para que la auxiliar contable realiza la solicitud formal al proveedor o solicitar ajustes al subgerente de la orden de compra.
  
  - Después que la auxiliar administrativa realiza la solicitud de compra con los proveedores y establece las fechas de entrega y sus costos de envío, el operario encargado de las materias primas en cada unidad productiva recibe, valida y almacena los insumos en la bodega, dando por terminado el proceso de compra de insumos operativos para las fincas.
- 
- **Análisis de brechas**

El análisis de brechas consiste en evaluar qué aspectos de la forma de proceso son mejorables, para el proceso de compras operativas se identificó lo siguiente:

- La forma de comunicación entre los roles que ejecutan las diferentes actividades del proceso es a través de correos electrónicos, por lo cual no se cuenta con un sistema de información que soporte el proceso, y que permita conocer en tiempo real en qué estado se encuentran los requerimientos de insumos realizados por los jefes de las unidades productivas, además debido que el desarrollo del proceso se encuentra en correos electrónicos de los funcionarios, no hay forma de generar alarmas por la no respuesta oportuna de la tarea solicitada a cada uno de los responsables.
  
- Por cada compra operativa que se ejecuta en la empresa, se realiza la búsqueda de los posibles proveedores que la pueden atender, su evaluación y su selección, por lo cual cada vez que se requieren realizar compras, se está realizando el proceso de selección de proveedores, lo cual genera mayor complejidad y tiempos al proceso.
  
- El Jefe de cada unidad productiva no cuenta con un sistema de información que le permita identificar el nivel de inventarios, sino su control se realiza de manera manual.

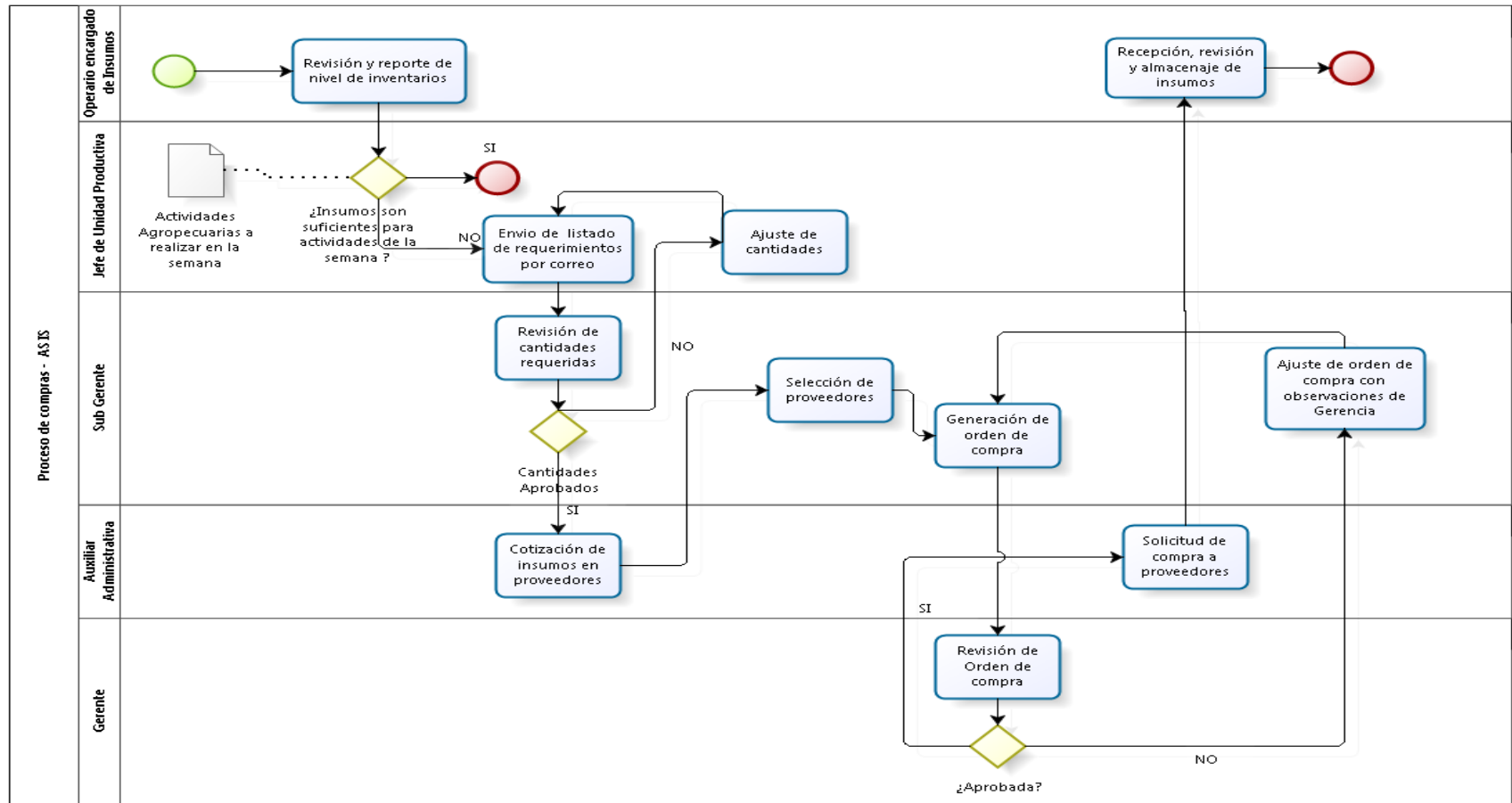


Figura 19. Proceso de compras operacionales AS IS  
 Fuente: Autora del proyecto con base en entrevistas a personal

- Se está generando un reproceso que no genera valor, sino que aumenta el tiempo de ejecución de las actividades, cuando el subgerente no aprueba las cantidades solicitadas por el jefe de la unidad productiva, él solicita al jefe de la unidad que realice los cambios y la vuelva a presentar la solicitud, en vez de realizar el subgerente el cambio de las cantidades debido a su autonomía y conocimiento del negocio.

- **Justificación para mejorar el proceso**

- El adecuado abastecimiento de insumos a las unidades productivas es un habilitador para el rendimiento de los cultivos y del ganado, debido que un faltante puede generar retrasos o daños en las cosechas, o retrasos en el crecimiento del ganado.
- Una de las inversiones de mayor relevancia en el sector agropecuario, es el capital de trabajo requerido para la compra de insumos, por lo cual la optimización de este proceso, genera un impacto positivo en el rendimiento del capital invertido.
- La cantidad de actividades que se están ejecutando para el desarrollo del proceso, no están generando valor sino que las revisiones que realizan los cargos superiores son para validar que las políticas de compras definidas por la empresa se cumplen.
- El involucramiento de la Gerencia en la aprobación de las compras, es para gestionar que los precios ofrecidos por los proveedores sean competitivos, por lo cual su rol en el

proceso como está definido actualmente es más enfocado a la selección de proveedores que en las compras operativas.

- El sistema de información que está soportando el proceso, son correos electrónicos entre el personal, esta situación ha generado que al no tener control de las solicitudes de compras realizadas por el jefe de la unidad productiva, unas solicitudes no han sido atendidas a tiempo, generando que se deban pagar sobre costos con los proveedores para el suministro de insumos en un periodo mínimo para no afectar el rendimiento de cultivos y engorde del ganado.

- **Definición del modelo TO BE**

La definición del modelo To Be, es el planteamiento de la nueva forma en que se debe ejecutar el proceso después de su rediseño, los cambios realizados en los procesos fueron los siguientes:

- Se separó el proceso en dos, el primer proceso es el de selección de proveedores que se presenta en la Gráfica 20, en el cual cada semestre el subgerente de acuerdo a la planeación de actividades a ejecutar en los cultivos y el ganado, genera el listado del tipo de insumos que van a ser requeridos, para que el auxiliar administrativo realice una inteligencia de mercado de cuales proveedores podrían suplir estos insumos para solicitarles cotizaciones. El subgerente de acuerdo a las cotizaciones recolectadas por el auxiliar hace una evaluación de los proveedores de acuerdo a las características técnicas, económicas y operativas, para que el gerente según los resultados de la evaluación hecha

por el subgerente y su criterio seleccione los proveedores que van abastecer la compañía en los siguientes seis meses. Al separar este proceso, cuando se realicen solicitudes de compra no será necesario seleccionar los proveedores, sino que de acuerdo a los que se tiene contratos de abastecimiento se les genera la solicitud de compra por las cantidades aprobadas.

- En la Gráfica 21 está el proceso rediseñado de compras operativas, en el proceso propuesto y aprobado por la dirección, el Gerente no está involucrado en el proceso debido que su participación está en la selección de proveedores.
  
- El operario de insumos de cada unidad productiva no generará el listado de las cantidades de inventarios disponibles, sino que de acuerdo al sistema de información que se implementará de Bizagi, se tendrán las cantidades en tiempo real del inventario disponibles, por lo cual el jefe de cada unidad de acuerdo al reporte del sistema de información y al listado de actividades a ejecutar en el periodo generará la solicitud de compra, otro de los cambios propuestos es que la solicitud de compra su versión inicial sea generada por el jefe de cada finca y la versión final con la cual se realiza la solicitud a los proveedores es la revisada y aprobada por el subgerente.
  
- Si el subgerente no aprueba las cantidades solicitadas por cada jefe de cada unidad, realiza las modificaciones directamente en el sistema, sin necesidad de solicitar revisión y ajustes al jefe de la unidad productiva que realizó la solicitud.

- En el proceso propuesto el rol del operario encargado de los insumos, va a ser de cumplir con la revisión y validación que los insumos entregados por el proveedor, cumplan con la cantidad y calidad definida en la solicitud de compra, esto con el objetivo de seguir los lineamientos establecidos en el sistema de gestión según la NTC ISO 6001:2008.
- Si se presentan novedades respecto a la calidad y cantidad de insumos recibidos, el operario realiza la respectiva devolución e informa al auxiliar administrativo para que realice el respectivo ajuste en el proceso de pago al proveedor.

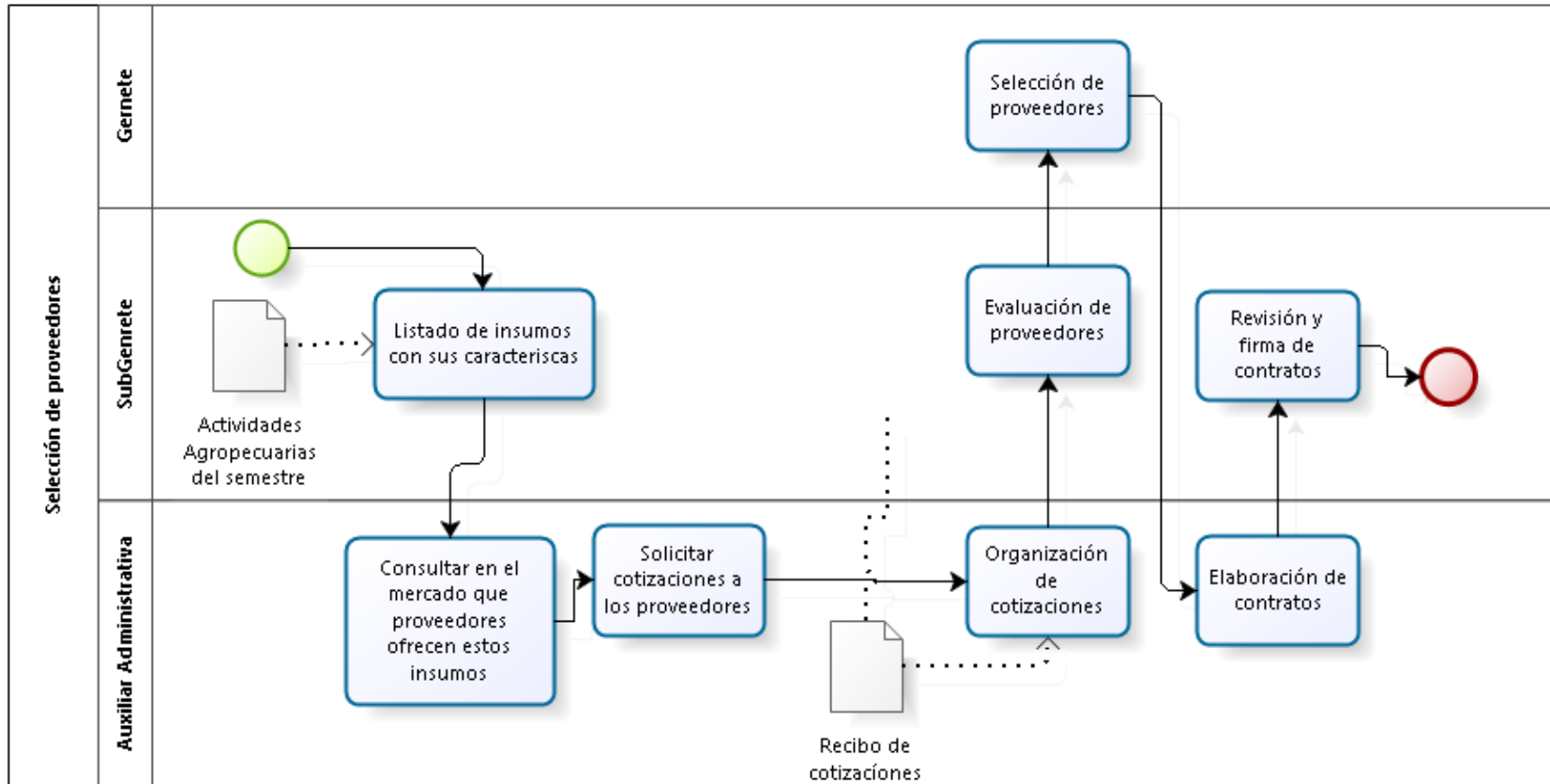


Figura 20. Proceso de selección de proveedores TO BE.  
Fuente: Autora del proyecto

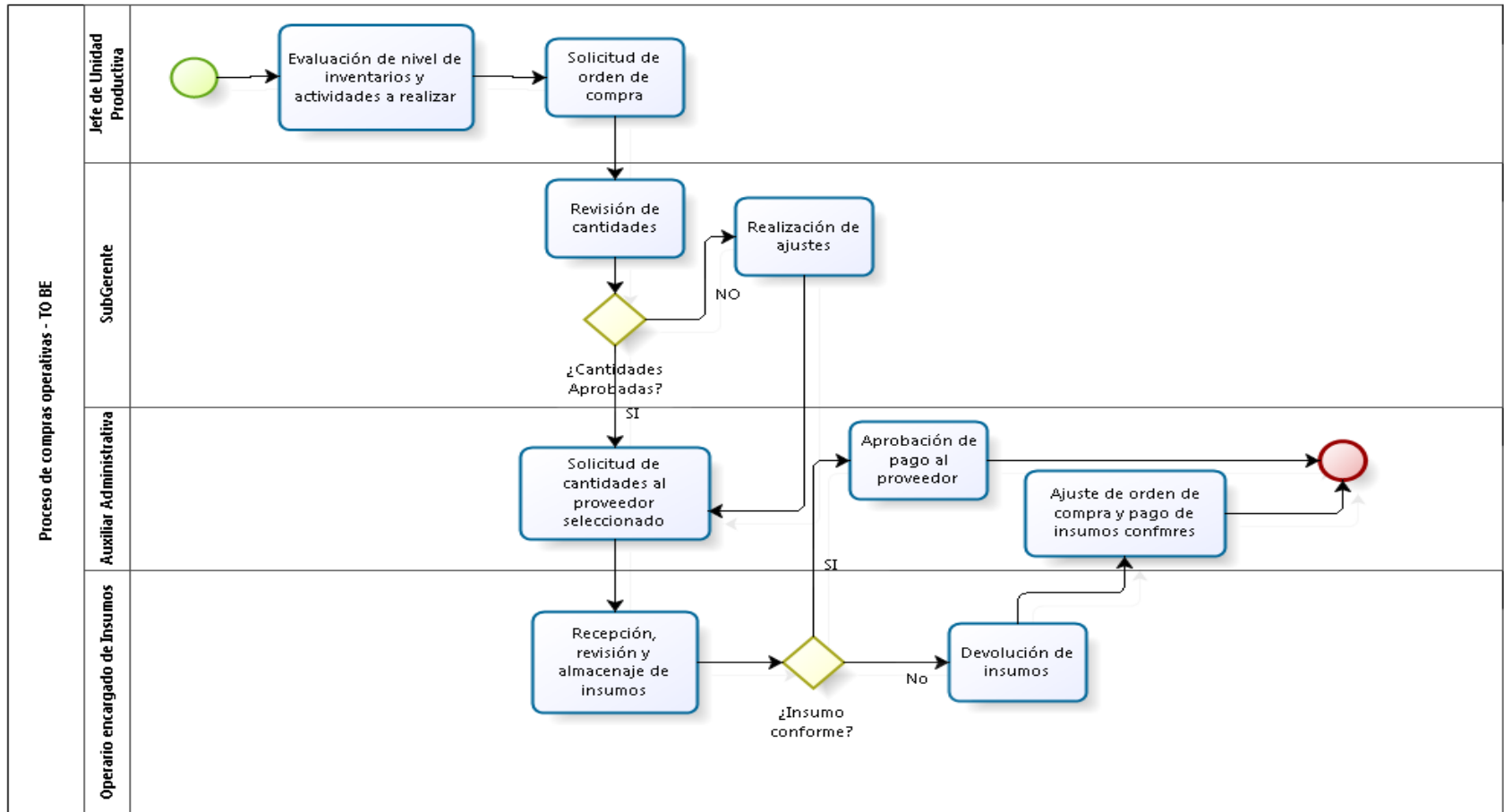


Figura 21. Proceso de compras operativas TO BE  
Fuente: Autora del proyecto

## 10.2 Rediseño del proceso de vinculación del personal operativo

- **Objetivo del proceso**

El objetivo del proceso de vinculación del personal operativo es lograr contar con el personal requerido en cada una de las unidades productivas, de acuerdo a la demanda de mano de obra según las actividades requeridas en los cultivos y el ganado.

- **Estado actual del proceso AS IS**

En la Gráfica 22 se presenta el flujo de cómo se está realizando el proceso antes del rediseño, destacando que el proceso se ejecuta de la siguiente manera:

- El jefe de cada unidad productiva solicita al subgerente la autorización para la vinculación del personal, si el subgerente rechaza la solicitud el proceso se da por finalizado el proceso, pero si es aprobada el jefe de la finca realiza la convocatoria de personal para tener una lista de aspirantes a los cuales realiza entrevistas, después de entrevistarlos si los aspirantes cumplen para el trabajo que son requeridos, le son solicitado a los aspirantes la documentación para ser enviada a través de correo físico a la sede administrativa de la empresa en Bucaramanga para la validación administrativa, si la validación es satisfactoria se procede a realizar la vinculación del trabajador a los sistema de salud, pensión, riesgos profesionales, entre otros; si la validación no es satisfactoria se reporta la novedad al jefe de la finca para realice el reclutamiento de nuevos aspirantes.

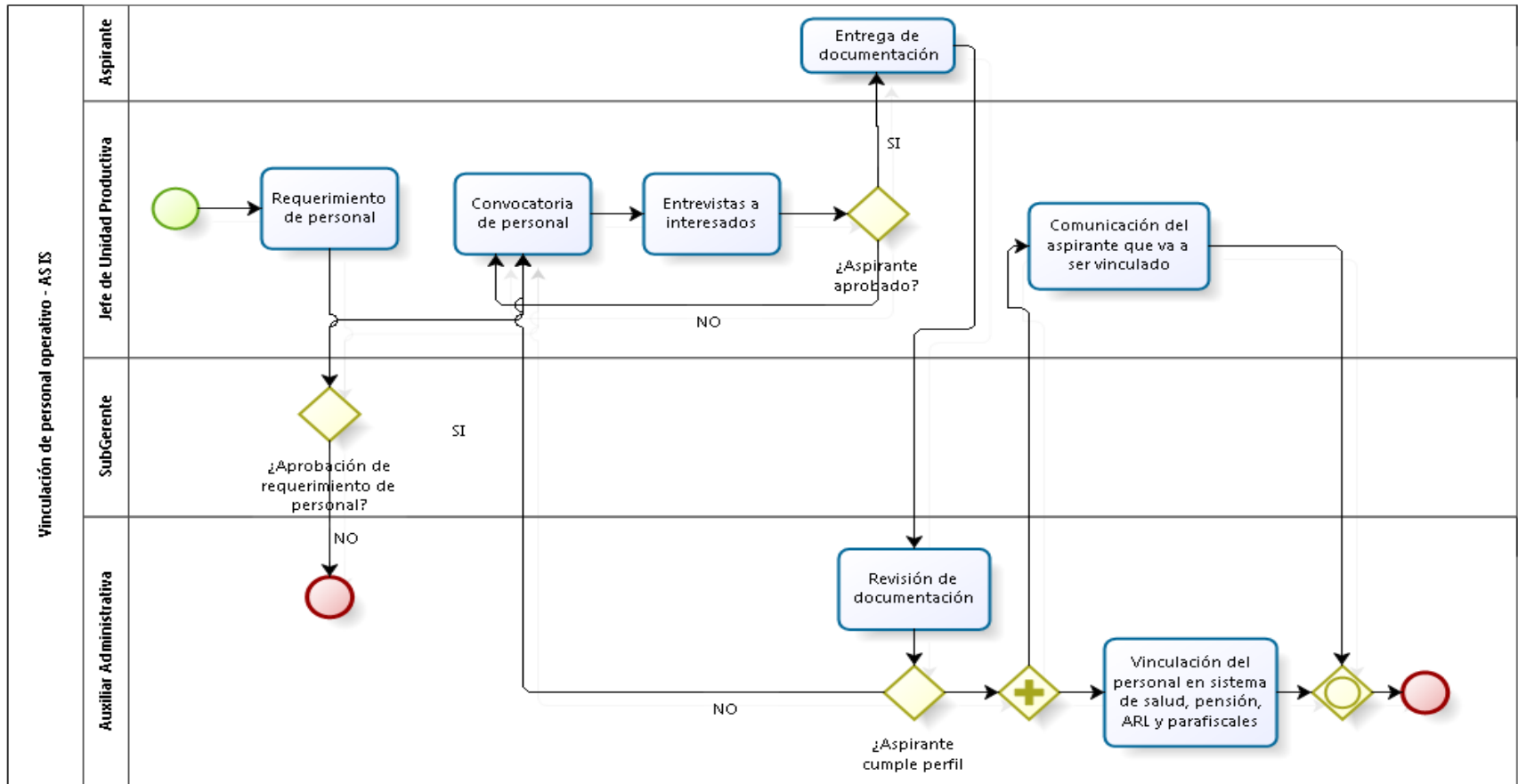


Figura 22. Proceso de vinculación de personal operativo AS IS  
Fuente: Autora del proyecto con base en entrevistas a personal

- **Análisis de brechas**

- El proceso de entrevistas se realiza sin validar que el aspirante cumple con los requisitos y tiene la documentación necesaria para poder ser vinculado a la compañía, por lo cual la actividad de entrevista no debe ser la actividad inicial, sino que se debe ejecutar después de la validación administrativa de la documentación.
- Los tiempos de envío de la documentación en físico desde cada una de las unidades productivas a la sede administrativa generan tiempos mayores en la vinculación del personal a la compañía, debido a los tiempos de traslado terrestre de la documentación, además de los costos que se incurre en cada uno de los envíos.
- Que el jefe de la unidad productiva sea el encargado de generar el requerimiento de personal y que después sea aprobada por el subgerente, genera que el jefe de la unidad que tiene a cargo las actividades productivas este pendiente de temas administrativos, los cuales deben ser liderados por el subgerente.

- **Justificación para mejorar el proceso**

Una de las características de los cultivos de palma, caucho y mango, es que el requerimiento de mano de obra no es constante en todas las etapas del cultivo, por lo cual las empresas que se dedican al desarrollo de estos cultivos tiene mano de obra fluctuante, lo cual genera un reto para el proceso de recursos humanos, debido a que deben reclutar, seleccionar y vincular al personal

en cortos tiempos debido que el personal que se dedica a estas actividades trabaja según demanda estacional de diferentes unidades productivas que requieran de su mano de obra. Situación que genera que no se puedan realizar estos procesos con suficiente tiempo de antelación sino en un periodo corto anterior a la vinculación y cuando el personal esté disponible

- **Definición del modelo TO BE**

El proceso rediseñado y el cual fue aprobado por la dirección, consiste en lo siguientes

- El subgerente que tiene la planeación de la producción de los cultivos y ganado, de acuerdo a esta planeación genera el listado de cupos de personal autorizados a vincular y por el periodo de tiempo que se debe vincular cada vacante, con base en estos cupos autorizados, el jefe de cada una de las unidades de productivas se encarga de realizar las convocatorias, divulgando con la población de la zona los cargos vacantes, los salarios y la documentación que se debe entregar para la contratación.
- La actividad de entrevistas se elimina, debido que el jefe de la unidad productiva debe revisar y cargar los documentos del aspirante en la plataforma de Bizagi, en este proceso el jefe de la unidad realiza indirectamente la validación que el aspirante cumple con el perfil requerido.
- Después que queda la documentación completa en el sistema, esta es remitida de manera automática al auxiliar administrativo, quien realiza la respectiva validación administrativa de los soportes y si toda la información es conforme se procede a realizar la gestión de la

vinculación del trabajador en el sistema de salud, pensión, ARL y parafiscales, si se presenta alguna novedad en la revisión de la documentación el auxiliar administrativo informa al jefe de la unidad productiva para valide si el aspirante puede presentar documentación adicional o es requerido volver a ejecutar la convocatoria para evaluar a nuevos aspirantes.

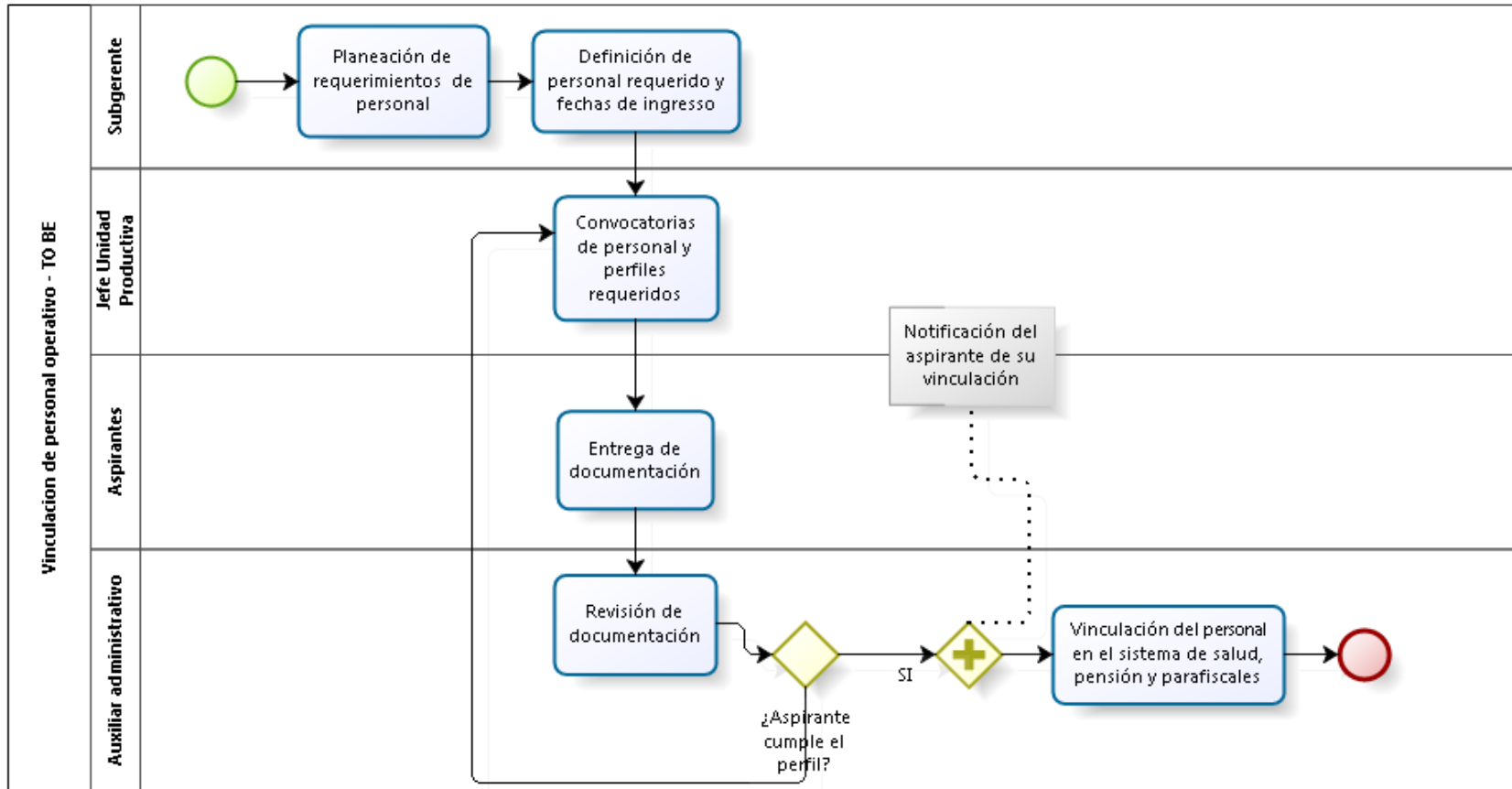


Figura 23. Proceso de vinculación personal operativo TO BE  
Fuente: Autora del proyecto

## **11. Automatización de los procesos de compras y vinculación de personal**

Para la automatización de los procesos de compras y vinculación de personal se utilizó la herramienta de Bizagi Studio para soportar estos dos procesos de acuerdo al flujo definido en los modelos TO BE. Se escogió como herramienta tecnológica a Bizagi estudio por las siguientes razones:

- No requiere la programación informática para realizar la automatización de los procesos, sino que le brinda al usuario la posibilidad de configurar las herramientas del sistema a los requerimientos funcionales del proceso.
- El valor de la licencia para la adquisición y mantenimiento del modelador de procesos es menor el de Bizagi que el de otros modeladores de procesos.
- En el mercado hay disponibilidad de consultores especialistas para orientar la automatización de los procesos, para la empresa DLP&D Inversiones Agropecuarias, el consultor que soporto la automatización fue la Ing. Ángela María Plata.
- En la automatización de los procesos con Bizagi Studio se pueden incluir las reglas de negocio que se deben ejecutar para cada actividad del proceso.

- Los computadores y la conexión de internet disponible en cada una unidad productiva soportan la automatización de los procesos.
- Con la compra de la licencia a Bizagi Studio, la empresa que comercializa el software brinda a la empresa la posibilidad de utilizar sus servidores para soportar la automatización.
- La metodología utilizada para la definición de los procesos TO BE en el rediseño fue la de Business Process Management Notation Standard, la cual es la misma para la automatización de los procesos.

En las siguientes gráficas se presenta los módulos que fueron parametrizados para la automatización de los procesos de compras y vinculación de personal. En el módulo de definición del modelo del proceso se utilizaron los procesos TO BE rediseñados.



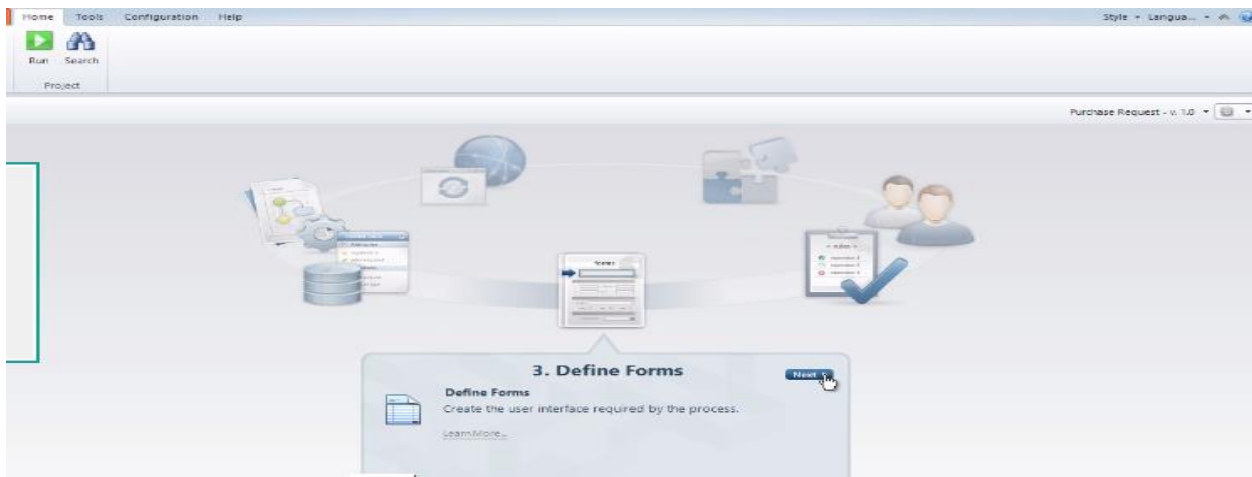
Figura 24. Modelo del proceso en Bizagi Studio  
Fuente: Bizagi Studio Enterprise

En el módulo de datos del modelo, se definieron los datos que van a ser configurados de cada actividad de los procesos.



*Figura 25.* Datos del modelo en Bizagi Studio  
Fuente: Bizagi Studio Enterprise

En el módulo de definición de formularios, de acuerdo a los datos a utilizar en cada actividad del proceso, se definieron las formas de cada formulario que va a ser utilizado por los roles involucrados en el proceso.



*Figura 26.* Definición de formulario en Bizagi Studio  
Fuente: Bizagi Studio Enterprise

Una de las ventajas de contar con procesos automatizados, es que a través de la herramienta tecnológica que soporta el proceso, se garantiza que se cumplan las reglas de negocio tales como que el después del envío de la documentación del aspirante del cargo el área administrativa tiene tres días para enviar al área operativa resultado de la revisión.



*Figura 27. Reglas de negocio en Bizagi Studio*  
Fuente: Bizagi Studio Enterprise

En el módulo de definición de roles, se establecieron las responsabilidades de los roles de gerente, subgerente, jefe de unidad productiva y auxiliar administrativa, además que se asoció cada rol a la ejecución de ciertas actividades en el proceso.



*Figura 28.* Roles del proceso en Bizagi Studio  
Fuente: Bizagi Studio Enterprise

## 12. Sistema de indicadores de gestión

Dentro de los componentes de los procesos de dirección, está la evaluación de la gestión, el objetivo de esta evaluación es que la gerencia de la empresa defina e implemente mecanismos de control y medición para garantizar la mejora continua de sus procesos, bienes y desempeño organizacional, el mecanismo para darle cumplimiento a este requisito es a través de la definición de indicadores de gestión en los cuales la gerencia pueda identificar el desempeño de sus procesos y además generar los respectivos planes de acción cuando se presenten desviaciones que generen el riesgo del no cumplimiento de la estrategia organizacional.

Los grupos de indicadores que se definieron fueron los siguientes:

- Indicadores del desempeño de los procesos: En la caracterización de los procesos de dirección, operativos y de apoyo de acuerdo a las salidas o resultados del proceso, se definieron los indicadores con los cuales evaluar si la generación de valor de cada proceso cumplió con los requisitos de salida esperados por los demás procesos de la organización, el responsable de realizar la medición de estos indicadores son los dueños de cada proceso que deben reportar a la gerencia y sub gerencia su desempeño respectivo.
- Indicadores de mejoramiento del desempeño del sistema, con el objetivo de dar cumplimiento a la estrategia organizacional, se definieron los siguientes indicadores para

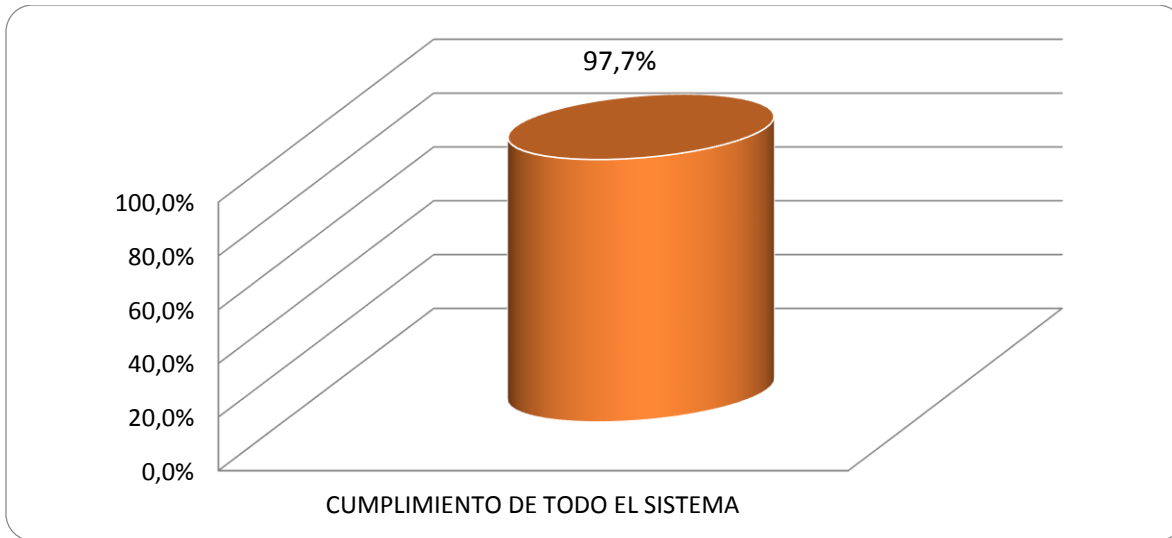
evaluar el mejoramiento del desempeño del sistema de gestión de manera transversal en toda la organización, los cuales están en el Anexo 5.

- Aumento en la productividad de cada unidad negocio en un 5%
- Sistema de gestión revisado por la gerencia
- Incrementar las ventas
- Incrementar el número de clientes en base de datos de la empresa
- Disminuir en un 15% la cantidad de producto no conforme
- Disminuir en un 10% el valor de inventario que se debe desechar por mal almacenamiento o expiración de fecha de vencimiento
- Disminuir en un 25% el número de veces en que se presenta faltantes de inventarios
- Aumentar en un 10% la productividad laboral del personal
- Disminuir el índice de rotación del personal en un 10%
- Disminuir el índice de ausentismo en un 5%
- Aumentar en 20% el número de veces de rotación de inventario de materias primas.
- Disminuir el nivel de endeudamiento
- Disminuir los gastos del mantenimiento correctivo

### **13. Diagnóstico final**

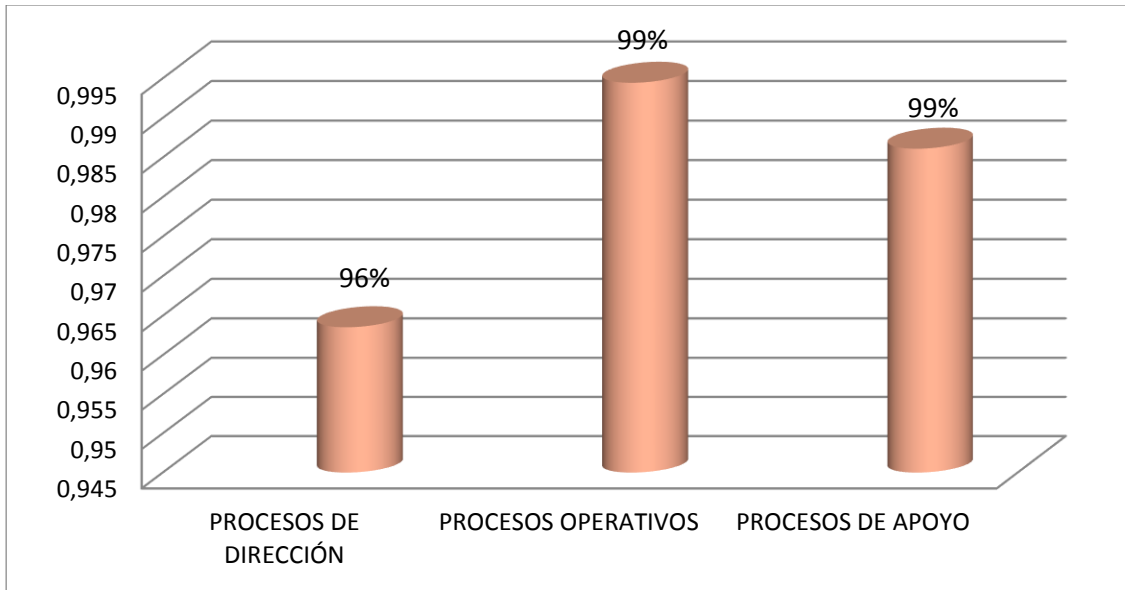
Después de realizar el diseño e implementación del sistema de gestión bajo los lineamientos de la NTC-ISO 6001:2008, se debe realizar un diagnóstico final con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma e identificar los aspectos que se deben reforzar en la mejora continua del sistema. Para la realización del diagnóstico final se siguió la misma metodología con que fue desarrollado el diagnóstico inicial, y los resultados obtenidos por cada uno de los requisitos se presentan en la lista de chequeo del Anexo 2.

En la siguiente gráfica se presenta el estado de cumplimiento de los requisitos de la norma, resaltando que se avanzó de un cumplimiento del 63% al 97%, este avance está relacionado a que la empresa evoluciono de un sistema de gestión informal a un sistema de gestión formal, en el cual para lograr cumplir la estrategia organizacional se estructuraron los procesos de DLP&D Inversiones Agropecuarios SAS los cuales están enfocados a un mejoramiento continuo a través de la evaluación de su gestión por medio de indicadores de desempeño y de la revisión de la Gerencia para identificar acciones de mejora.



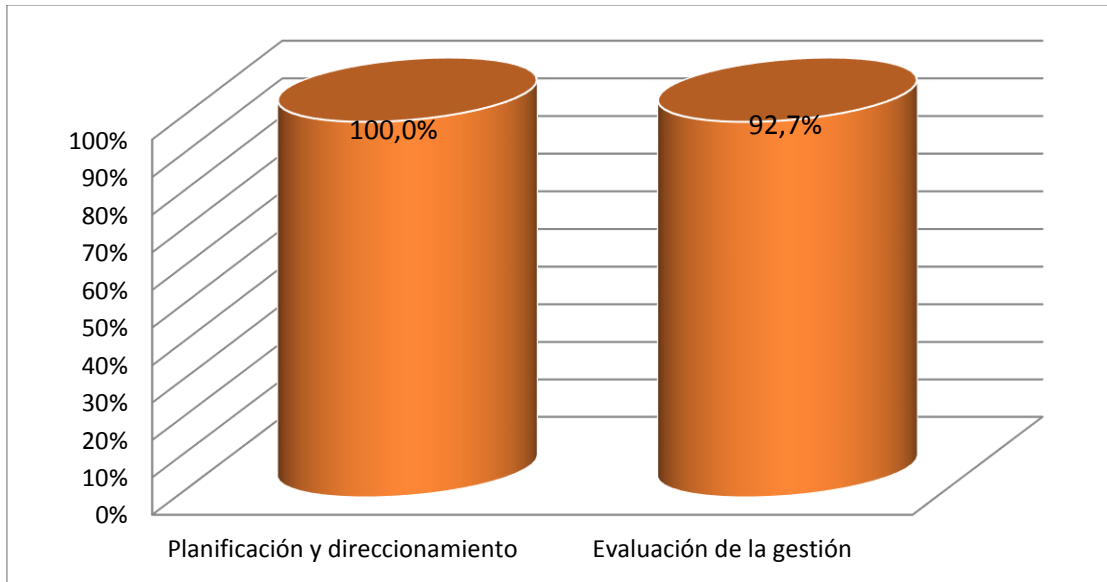
*Figura 29.* Diagnóstico final de cumplimiento total del Sistema de gestión NTC 6001:2008  
Fuente: Autora del proyecto

En la siguiente gráfica se presentan los porcentajes de cumplimiento de los procesos principales de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS, resaltando que los procesos de dirección registraron un avance del 53% al 96% porque la gerencia definió y divulgó la estrategia organizacional, el mapa de procesos, los indicadores de medición del desempeño de los procesos y además definió el procedimiento con el cual evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que lea aplican a la compañía. El cumplimiento de los procesos operativos aumento del 77% al 98% porque se logró aumentar el desempeño del proceso de Gestión de compras con su rediseño y automatización, además con la definición y estandarización de las actividades productivas y sus respectivos controles se mejoró el rendimiento de cada unidad productiva. Los procesos de apoyo pasaron de un cumplimiento del 61% al 99% por la definición de los insumos, salidas y desempeño esperado de cada uno de estos procesos, además con la estructuración de la gestión documental se definió el procedimiento con el cual se realizará el manejo de la información.



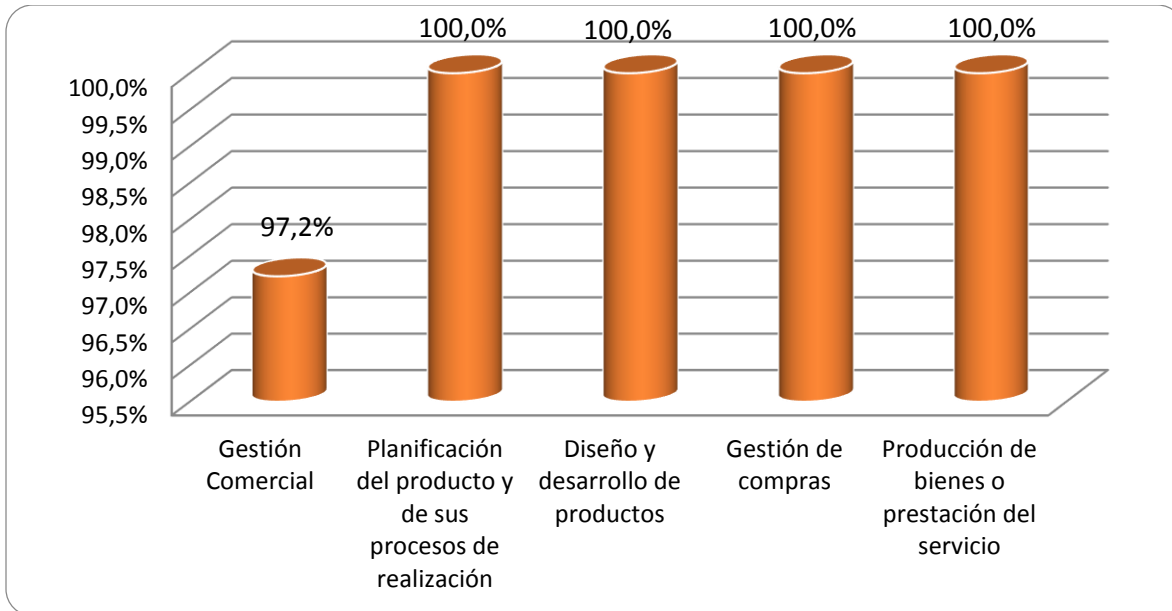
*Figura 30.* Diagnóstico final de cumplimiento de numerales principales  
Fuente: Autora del proyecto

En la siguiente gráfica se presenta el Diagnóstico final de los componentes de los procesos dirección, resaltando que en el componente de planificación y direccionamiento se logró el cumplimiento de la totalidad de requisitos pero en el componente de Evaluación de la gestión para su mejora continua se debe trabajar en qué resultado de la evaluación de la satisfacción del cliente de acuerdo a las desviaciones y oportunidades de mejora se definan planes de acción para mejorar la satisfacción del cliente, además que es necesario que la empresa no solo realiza seguimiento al avance de las acciones correctivas, sino que a través de la revisión del sistema logre identificar acciones preventivas para problemas potenciales que se puedan presentar en los procesos de dirección, operativos y de apoyo.



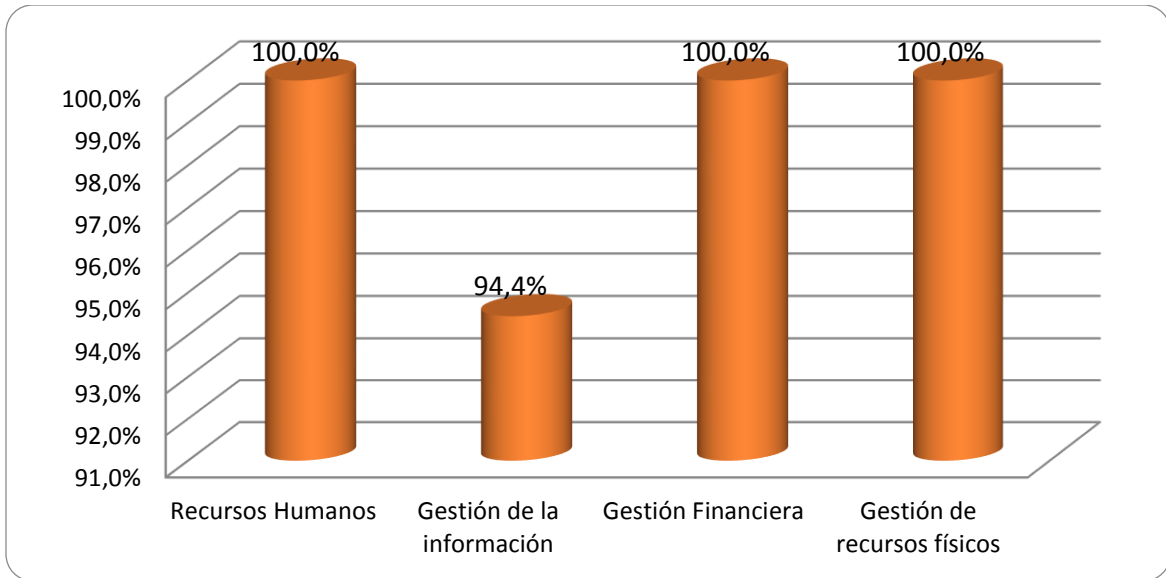
*Figura 31.* Diagnóstico final de componentes de procesos de Dirección  
Fuente: Autora del proyecto

En la gráfica se presenta el cumplimiento de los componentes de los procesos operativos, el componente que no logró el cumplimiento de la totalidad de los requisitos después del proceso de diseño e implementación del sistema de gestión fue el de Gestión Comercial, esto debido a que la evaluación de las necesidades del clientes no alcanzaron a ser validadas con los clientes debido a que por directriz de la gerencia en esta primera fase se realizó la evaluación de la satisfacción del cliente, pero en el proceso de mejora continua del proceso se trabajará en validar si las necesidades de los clientes definidas por la empresas corresponden a los requisitos de los clientes de acuerdo a entrevistas a realizar a los clientes.



*Figura 32.* Diagnóstico final de componentes de procesos operativos  
Fuente: Autora del proyecto

En los procesos de apoyo, el componente que se debe seguir trabajando es el de la Gestión de información, esto debido que la empresa cuenta con dos sistemas de información, uno que es su software contable y el segundo que fue desarrollado en el proyecto, que es el administrador y habilitador de procesos empresariales de Bizagi para la gestión de compras y vinculación de personal, por lo cual al no contar con sistemas de información para sus otros procesos operativos y de apoyo; el análisis e interpretación de la información generadas en el desarrollo de sus actividades, no se obtiene en tiempo real y además su consolidación y análisis requiere de actividades manuales, lo cual no garantiza que la información reflejada en el desempeño de los procesos no presente desviaciones al desempeño real obtenido.



*Figura 33.* Diagnóstico final de componentes de procesos de apoyo  
Fuente: Autora del proyecto

## 14. Conclusiones

- A través del diagnóstico inicial, diseño e implementación del sistema de gestión en DLP&D Inversiones Agropecuarias bajo los lineamientos de la NTC ISO 6001: 2008, se logró avanzar en el cumplimiento de los requisitos de la norma de un 63% al 97%, esto debido a que se definió la estrategia organizacional, el mapa y la caracterización de los procesos, los indicadores de gestión, la estructura documental, apalancando las actividades anteriores el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las entidades reguladoras.
- En el diagnóstico final se identificó que en las actividades que se deben seguir trabajando es en la revisión por parte de la Gerencia es en la identificación de problemas potenciales para poder definir acciones preventivas para que no se materialicen, además después de realizar la medición de la satisfacción del cliente, se deben definir planes de acción para mejorar las desviaciones identificadas en estas mediciones.
- Al diseñar e implementar un modelo de gestión para micro y pequeñas empresas, se demostró que los lineamientos definidos en la NTC 6001:2008 aumentan la capacidad de las empresas en cumplir con los requisitos del mercado y el mejoramiento de su competitividad, debido se centra en el mejoramiento continuo de sus procesos para lograr la satisfacción de sus clientes.

- En el rediseño del proceso de compras, se identificó que al no contar con la cantidad mínima de inventario de seguridad en cada unidad productiva de acuerdo al tamaño de su actividad, se generan sobrecostos en el proceso de compra a proveedores y traslado de insumos a cada unidad productiva, esto debido que al no disponer con la cantidad mínima de inventarios al presentarse faltantes que deben ser abastecidos en el menor tiempo posible se deben pagar costos traslados mayores y además se disminuye la productividad del cultivo o el ganado afectado por este faltante.
- El rediseño del proceso de vinculación de personal consistió en que cada administrador de las unidades productivas, tenga definido cuales son los requisitos de vinculación de cada cargo, para que cuando envíe la información del candidato a ocupar el cargo al área administrativa de la empresa en Bucaramanga, la validación de los requisitos del aspirante en esta etapa del proceso sea de revisión de antecedentes y de no realizar reprocesos de solicitar información que no fue requerida al aspirante en la primera etapa del proceso.
- La metodología de Business Process Management para el rediseño y automatización de los procesos, consiste en que los procesos apalanquen la actividad productiva de la empresa y no que la empresa vea disminuida su productividad por ejecutar procesos rígidos que no son flexibles a la variabilidad de escenarios de las compañías, además a través de la automatización de los procesos se logra disminuir los registros físicos y los tiempos de respuesta y ejecución de cada actividad que componen los procesos.

- Con la automatización de los procesos de compras y vinculación de personal se logró disminuir los costos asociados al abastecimiento y capital operativo para la compra de insumos y se mejoró indirectamente la productividad de los cultivos al facilitar contar con el personal requerido en cada etapa productiva.
- El sistema de indicadores de gestión que se diseñó busca que a través de estas mediciones la Gerencia pueda identificar si la estrategia organización se está cumpliendo debido a que los indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos organizacionales con los cuales la empresa ejecuta su estrategia.

## 15. Recomendaciones

- Con el objetivo de mantener actualizado el sistema de gestión, es recomendable mantener actualizada la documentación de la empresa, con el objetivo que cualquier cambio en los procesos se vean reflejados en los procedimientos, caracterización de los procesos y registros de la información.
- Es recomendable que cuando se realice la vinculación de personal a la empresa, en el proceso de inducción y capacitación se realiza una descripción del sistema de gestión y de la responsabilidad que tiene desde su cargo para el cumplimiento y mejoramiento del desempeño del sistema.
- Debido que las unidades productivas están ubicadas distantes a la parte administrativa, es recomendable que se realicen procesos de capacitación y divulgación que labora en las unidades productivas sobre el sistema de gestión, debido que el mejoramiento de los procesos productivos y cumplimiento de los indicadores de la compañía se logran a través de la excelencia operacional de cada una de sus fincas.
- Para la evaluación del desempeño del personal es recomendable incluir dentro de los aspectos a cuantificar el cumplimiento de los indicadores del sistema de gestión que están

bajo cada uno de los cargos, con el objetivo de garantizar el compromiso del personal con el sistema de gestión.

- Si la empresa realiza la inversión en la adquisición y puesta en marcha de una nueva unidad de negocios, es recomendable que se realice una capacitación a la persona que va a ejercer el cargo de Administrador de la unidad productiva sobre el sistema de gestión, y cuáles son los aspectos que son necesarios que se cumplan en el desarrollo de las actividades productivas y de apoyo en la nueva unidad productiva.
- Si la empresa decide ampliar su portafolio de actividades agropecuarias, es necesario que para esta nueva actividad se realice la estandarización de las características de los insumos a utilizar, los procesos operativos a ejecutar y los requisitos a cumplir con el producto terminado antes de realizar la entrega del producto a los clientes, además se debe evaluar la cantidad mínima de producción de esta nueva actividad para definir su punto de equilibrio.
- Debido al impacto positivo de la implementación de la metodología de BPM en los procesos de compras, vinculación de personal y debido a que la compañía ya cuenta con las licencias de Bizagi como modelador y soporte de sus procesos empresariales, se recomienda realizar el rediseño y automatización también de los procesos de solicitud de mantenimientos correctivos de la maquinaria de cada unidad productiva y de las órdenes de venta los productos a los clientes.

## Referencias Bibliográficas

*Acopi Bogota*. (28 de Septiembre de 2014). Recuperado el 3 de febrero de 2015, de Acopi Bogota: <http://www.acopibogota.org.co/index.php/component/content/article/2-news/39-noticia3-bole>

*DANE*. (Mayo de 2015). Recuperado el 12 de Junio de 2015, de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Acuerdo 01 . (15 de Enero de 2013 ). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo* . Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo : [http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Acuerdo\\_01\\_2013.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Acuerdo_01_2013.pdf)

Aguirre, S. (2013). *Rediseño de procesos por Business Process Management BPM*. Pontificia Universidad Javeriana, .

Aguirre, S., & Parra, C. (2013). *Minería de Procesos: aplicaciones, retos y avances*. Unpublished.

Aguirre, S., Parra, C., & Alvarado, J. (2013). *Combination of process mining and simulation techniques for process redesign: a methodology approach. Lecture Notes in Business Information Processing*. In press.

Alianzas Productivas. (s.f.). *Min Agricultura*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de Min Agricultura: <http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/tutorial.aspx?idPadre=66&idf=212>

*Bizagi*. (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de Bizagi: <http://www.bizagi.com/es/clientes#awards>

*Bizagi.* (s.f.). Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de Bizagi:  
<http://www.bizagi.com/es/clientes/palabras-de-nuestros-clientes>

Boletín ACOPI Bogotá. (29 de Agosto de 2014). *Acopi Bogota*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de Acopi Bogota: <http://www.acopibogota.org.co/index.php/que-opinamos/boletin>

Harmon, P. (2007). *Business Process Change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.

Instituto Colombiano De Normalización y Certificación. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. NTC – ISO 6001*. Bogotá D.C: ICONTEC.

*Minagricultura.* (s.f.). Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de Minagricultura:  
<http://sioc.minagricultura.gov.co/123&32>

Raghu, T. (2010). *Creating a process oriented enterprise at Pinnacle Wet*. Richard Ivey School of Management. .

Snabe, & al, e. (2009). *Business Process Management: The SAP Roadmap*. Galileo press.

## **Anexos**

## Anexo 1. Diagnóstico inicial de los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008



DLP&amp;D Inversiones Agropecuarias

**DIAGNOSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS - NTC 6001**

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>3,1</b>	<b>PROCESOS DE DIRECCIÓN</b>	2,1	53%		
<b>3.1.1</b>	<b>Planificación y direccionamiento</b>	2,2	55%		
<b>3.1.1.1</b>	Existe estrategia organizacional en la empresa.	2	50%	X	
<b>3.1.1.2</b>	Está establecido el mapa de procesos para evaluar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	2	50%		
<b>3.1.1.3</b>	Están definidos y planificados los procesos de dirección, operacionales y de apoyo.	2	50%	X	
<b>3.1.1.4</b>	Están definidos y documentados los requisitos y las responsabilidades de cada proceso.	2	50%	X	
<b>3.1.1.5</b>	Los procesos de la organización son suficientes y coherentes con la estrategia organizacional.	3	75%	X	
<b>3.1.2</b>	<b>Evaluación de la gestión</b>	2	50%		
<b>3.1.2.1</b>	La dirección planifica y realiza con una periodicidad definida las	2	50%		

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
	actividades de análisis y evaluación.				
<b>a</b>	El cumplimiento de la estrategia organizacional, incluye el uso de indicadores.	1	25%		
<b>b</b>	Se analiza y se evalúa la satisfacción del cliente.	2	50%	X	X
<b>c</b>	Se evalúa el desempeño de los procesos para la organización.	3	75%	X	
<b>d</b>	Se implementan mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, o ambos.	2	50%	X	X
<b>3.1.2.2</b>	La dirección implementa planes de mejora continua que incluyan:	2	50%		
<b>a</b>	Proyectos para mejorar el desempeño.	2	50%	X	
<b>b</b>	Acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados.	2	50%	X	
<b>c</b>	Acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.	2	50%	X	
<b>3,2</b>	<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	3,14	77%		
<b>3.2.1</b>	<b>Gestión Comercial</b>	3,67	92%		
	La empresa planifica, documenta, implementa y mantiene actualizado su proceso de gestión comercial, que incluya las siguientes actividades como mínimo:				
<b>a</b>	Identifica el mercado objetivo.	4	100%	X	X
<b>b</b>	Investiga las necesidades y expectativas del mercado objetivo.	3	75%	X	X
<b>c</b>	Analiza la competencia y determina las ventajas competitivas.	3	75%	X	X
<b>d</b>	Define las políticas y las estrategias de venta.	4	100%	X	X
<b>e</b>	Establece el sistema de comercialización de producto.	4	100%	X	X
<b>f</b>	Formaliza los acuerdos y compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales.	4	100%	X	

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>g</b>	Realiza las actividades de venta y distribución del producto o servicio, o ambos, de acuerdo con lo pactado con el cliente.	4	100%	X	X
<b>h</b>	Realiza seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamos.	4	100%	X	
<b>i</b>	Evalúa la satisfacción de las necesidades del cliente.	3	75%	X	X
<b>3.2.2</b>	<b>Planificación del producto y de sus procesos de realización</b>	3	75%		
<b>3.2.2.1</b>	<b>Planificación de productos</b>				
	La empresa define y documenta las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos por suministrar.	3	75%	X	X
<b>3.2.2.2</b>	<b>Planificación y desarrollo de los procesos</b>		0%		
	Se planifica y documenta el proceso de realización del producto, en función de sus especificaciones, necesidades de los procesos y de las proyecciones de innovación, identificando las etapas, actividades críticas o los puntos de control, recursos y responsables.	3	75%	X	X
<b>3.2.3</b>	<b>Diseño y desarrollo de productos</b>	3	75,0%		
	Cuando la empresa define y modifica las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, se establece, documenta y ejecuta un plan de diseño, que incluye: objetivo, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa.	3	75%	X	X
<b>3.2.4</b>	<b>Gestión de compras</b>	2,67	67%		
<b>a</b>	Se define y documenta el proceso de compra del producto o requerimientos del servicio.	2	50%	X	X

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>b</b>	Se definen y documentan las especificaciones del producto que se va a comprar, teniendo en cuenta, si aplica, las especificaciones definidas en normas nacionales o internacionales.	2	50%	X	X
<b>c</b>	Se definen y documentan previamente las necesidades o requerimientos de compra de materias primas, insumos, productos terminados, de bienes o servicios.	2	50%	X	
<b>d</b>	Se tienen en cuenta los criterios de selección de los proveedores y registro de su cumplimiento.	3	75%	X	
<b>e</b>	Se verifica que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	3	75%	X	X
<b>f</b>	Se implementan las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos adquiridos.	4	100%	X	X
<b>3.2.5</b>	<b>Producción de bienes o prestación del servicio</b>	3,38	79%		
	La empresa establece un programa de producción de bienes o de prestación del servicio, documentado que incluya:		0%		
<b>a</b>	Tipos de producto por generar.	4	100%	X	X
<b>b</b>	Definición y asignación de capacidad requerida.	3	75%	X	
<b>c</b>	Asignación de recursos.	3	75%	X	X
	Dependiendo del tipo de producto, la empresa:				
<b>d</b>	Define las etapas del proceso productivo o de la prestación del servicio.	3	75%	X	X
<b>e</b>	Fabrica el bien o presta el servicio, bajo las condiciones especificadas.	3	75%	X	X
<b>f</b>	Identifica el producto si es aplicable, en cada una de las etapas de producción o prestación del servicio.	3	75%	X	
<b>g</b>	Establece y aplica los métodos de control del proceso.	3	75%	X	

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>h</b>	Realiza la validación del proceso productivo, del producto o prestación del servicio, de acuerdo con lo planificado para asegurar que el producto resultante satisfaga los requisitos de su aplicación, cuando sea conocido.	4	100%	X	
<b>i</b>	Establece y aplica los métodos de verificación, con el fin de evaluar la conformidad del producto.	4	100%		X
<b>j</b>	Define y aplica procedimientos para la identificación y control del producto no conforme.	3	75%		
<b>k</b>	Presenta y entrega el producto según los requisitos especificados.	4	100%		X
<b>l</b>	Define una metodología para el control de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.	3	75%	X	X
<b>m</b>	Define y mantiene las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos.	4	100%	X	X
<b>3,3</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>	2,43	60,66%		
<b>3.3.1</b>	<b>Recursos Humanos</b>	2,43	60,71%		
<b>3.3.1</b>	La empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades:	2,43	61%		
<b>a</b>	Define las funciones y responsabilidades del personal.	3	75%		X
<b>b</b>	Establece las necesidades de competencia, en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	3	75%		X
<b>c</b>	Identifica las necesidades de formación propias del cargo.	2	50%	X	X
<b>d</b>	Establece, define y documenta los procedimientos de selección, contratación y capacitación, de acuerdo con las necesidades detectadas.	1	25%	X	
<b>e</b>	Mantiene las competencias del personal, según las necesidades detectadas.	2	50%	X	

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>f</b>	Evalúa periódicamente el desempeño del personal y mantiene registros de los resultados.	2	50%	X	
<b>g</b>	Realiza la contratación del personal directo e indirecto, según lo estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa.	4	100%	X	
<b>3.3.2</b>	<b>Gestión de la información</b>	2,11	53%		
<b>3.3.2</b>	La empresa establece y aplica un procedimiento para el manejo de la información que permita:	2,33	58%		
<b>a</b>	Tener acceso a la información confiable y oportuna.	2	50%	X	
<b>b</b>	Analizar e interpretar adecuadamente la información.	2	50%	X	
<b>c</b>	Proteger la información relevante para las actividades de la empresa.	3	75%	X	
<b>3.3.2.1</b>	<b>Control de documentos</b>				
	La empresa cuenta con procedimientos para el control de documentos.	2	50%	X	
<b>3.3.2.2</b>	<b>Control de registros</b>		0%		
	La empresa cuenta con procedimientos para el control de registros.	2	50%	X	
<b>3.3.3</b>	<b>Gestión Financiera</b>	<b>2,5</b>	<b>0,625</b>		
	La empresa mantiene actualizada la información relacionada con:				
<b>a</b>	La identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos.	2	50%	X	
<b>b</b>	Los costos de sus bienes o servicios, el mantenimiento de registros y los cálculos de estos.	2	50%	X	
<b>c</b>	El nivel mínimo de operación para no generar pérdidas.	2	50%	X	
<b>d</b>	Los informes periódicos de la situación financiera, oportunos y confiables.	4	100%	X	
<b>3.3.4</b>	<b>Gestión de recursos físicos</b>	2,67	67%		

<b>Numeral Norma</b>	<b>Modelo de gestión para MYPES</b>	<b>Valoración</b>	<b>Avance%</b>	<b>Evidencia</b>	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	2,56	63,5%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
	La empresa dispone de:		0%		
<b>a</b>	Infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos de los productos.	4	100%	X	
<b>b</b>	Mantenimiento de la infraestructura y de los equipos, que le permitan su funcionamiento adecuado.	2	50%	X	
<b>c</b>	Verificaciones periódicas para calibrar los equipos de medición y actualizar los correspondientes registros.	2	50%	X	

## Anexo 2. Diagnóstico final del cumplimiento de los lineamientos de la NTC ISO 6001:2008



DLP&amp;D Inversiones Agropecuarias SAS

**DIAGNOSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS - NTC 6001**

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>3,1</b>	<b>PROCESOS DE DIRECCIÓN</b>	3,65	94%		
<b>3.1.1</b>	<b>Planificación y direccionamiento</b>	3,8	95%		
<b>3.1.1.1</b>	Existe estrategia organizacional en la empresa.	4	100%		x
<b>3.1.1.2</b>	Está establecido el mapa de procesos para evaluar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	4	100%		x
<b>3.1.1.3</b>	Están definidos y planificados los procesos de dirección, operacionales y de apoyo.	4	100%		x
<b>3.1.1.4</b>	Están definidos y documentados los requisitos y las responsabilidades de cada proceso.	4	100%		x
<b>3.1.1.5</b>	Los procesos de la organización son suficientes y coherentes con la estrategia organizacional.	3	75%		x
<b>3.1.2</b>	<b>Evaluación de la gestión</b>	3,5	93%		
<b>3.1.2.1</b>	La dirección planifica y realiza con una periodicidad definida las	4	94%		

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
	actividades de análisis y evaluación.				
<b>a</b>	El cumplimiento de la estrategia organizacional, incluye el uso de indicadores.	4	100%		
<b>b</b>	Se analiza y se evalúa la satisfacción del cliente.	3	75%		X
<b>c</b>	Se evalúa el desempeño de los procesos para la organización.	4	100%		X
<b>d</b>	Se implementan mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, o ambos.	4	100%		X
<b>3.1.2.2</b>	La dirección implementa planes de mejora continua que incluyan:	3	92%		X
<b>a</b>	Proyectos para mejorar el desempeño.	4	100%		X
<b>b</b>	Acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados.	4	100%		X
<b>c</b>	Acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.	3	75%	X	
<b>3,2</b>	<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	3,73	92%		
<b>3.2.1</b>	<b>Gestión Comercial</b>	3,89	97%		
	La empresa planifica, documenta, implementa y mantiene actualizado su proceso de gestión comercial, que incluya las siguientes actividades como mínimo:				
<b>a</b>	Identifica el mercado objetivo.	4	100%		X
<b>b</b>	Investiga las necesidades y expectativas del mercado objetivo.	4	100%		X
<b>c</b>	Analiza la competencia y determina las ventajas competitivas.	4	100%		X
<b>d</b>	Define las políticas y las estrategias de venta.	4	100%		X
<b>e</b>	Establece el sistema de comercialización de producto.	4	100%		X
<b>f</b>	Formaliza los acuerdos y compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales.	4	100%		X

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>g</b>	Realiza las actividades de venta y distribución del producto o servicio, o ambos, de acuerdo con lo pactado con el cliente.	4	100%		X
<b>h</b>	Realiza seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamos.	4	100%	X	
<b>i</b>	Evalúa la satisfacción de las necesidades del cliente.	3	75%		X
<b>3.2.2</b>	<b>Planificación del producto y de sus procesos de realización</b>	4	100%		
<b>3.2.2.1</b>	<b>Planificación de productos</b>				
	La empresa define y documenta las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos por suministrar.	4	100%		X
<b>3.2.2.2</b>	<b>Planificación y desarrollo de los procesos</b>		0%		
	Se planifica y documenta el proceso de realización del producto, en función de sus especificaciones, necesidades de los procesos y de las proyecciones de innovación, identificando las etapas, actividades críticas o los puntos de control, recursos y responsables.	4	100%		X
<b>3.2.3</b>	<b>Diseño y desarrollo de productos</b>	3	75,0%		
	Cuando la empresa define y modifica las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, se establece, documenta y ejecuta un plan de diseño, que incluye: objetivo, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa.	3	75%	X	
<b>3.2.4</b>	<b>Gestión de compras</b>	3,83	96%		
<b>a</b>	Se define y documenta el proceso de compra del producto o requerimientos del servicio.	3	75%	X	

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>b</b>	Se definen y documentan las especificaciones del producto que se va a comprar, teniendo en cuenta, si aplica, las especificaciones definidas en normas nacionales o internacionales.	4	100%		X
<b>c</b>	Se definen y documentan previamente las necesidades o requerimientos de compra de materias primas, insumos, productos terminados, de bienes o servicios.	4	100%		X
<b>d</b>	Se tienen en cuenta los criterios de selección de los proveedores y registro de su cumplimiento.	4	100%		X
<b>e</b>	Se verifica que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	4	100%		X
<b>f</b>	Se implementan las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos adquiridos.	4	100%		X
<b>3.2.5</b>	<b>Producción de bienes o prestación del servicio</b>	3,92	91%		
	La empresa establece un programa de producción de bienes o de prestación del servicio, documentado que incluya:		0%		
<b>a</b>	Tipos de producto por generar.	4	100%		X
<b>b</b>	Definición y asignación de capacidad requerida.	4	100%		X
<b>c</b>	Asignación de recursos.	3	75%		X
	Dependiendo del tipo de producto, la empresa:				
<b>d</b>	Define las etapas del proceso productivo o de la prestación del servicio.	4	100%		X
<b>e</b>	Fabrica el bien o presta el servicio, bajo las condiciones especificadas.	4	100%		X
<b>f</b>	Identifica el producto si es aplicable, en cada una de las etapas de producción o prestación del servicio.	4	100%		X
<b>g</b>	Establece y aplica los métodos de control del proceso.	4	100%	X	


Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>h</b>	Realiza la validación del proceso productivo, del producto o prestación del servicio, de acuerdo con lo planificado para asegurar que el producto resultante satisfaga los requisitos de su aplicación, cuando sea conocido.	4	100%	X	
<b>i</b>	Establece y aplica los métodos de verificación, con el fin de evaluar la conformidad del producto.	4	100%		X
<b>j</b>	Define y aplica procedimientos para la identificación y control del producto no conforme.	4	100%		X
<b>k</b>	Presenta y entrega el producto según los requisitos especificados.	4	100%		X
<b>l</b>	Define una metodología para el control de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.	4	100%		X
<b>m</b>	Define y mantiene las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos.	4	100%		X
<b>3,3</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>	3,84	95,93%		
<b>3.3.1</b>	<b>Recursos Humanos</b>	3,57	89,29%		
<b>3.3.1</b>	La empresa planifica e implementa un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades:	3,57	89%		
<b>a</b>	Define las funciones y responsabilidades del personal.	3	75%		X
<b>b</b>	Establece las necesidades de competencia, en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	4	100%		X
<b>c</b>	Identifica las necesidades de formación propias del cargo.	3	75%		X
<b>d</b>	Establece, define y documenta los procedimientos de selección, contratación y capacitación, de acuerdo con las necesidades detectadas.	3	75%		X
<b>e</b>	Mantiene las competencias del personal, según las necesidades	4	100%		X

Numeral Norma	Modelo de gestión para MYPES	Valoración	Avance%	Evidencia	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
	detectadas.				
<b>f</b>	Evalúa periódicamente el desempeño del personal y mantiene registros de los resultados.	4	100%		X
<b>g</b>	Realiza la contratación del personal directo e indirecto, según lo estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa.	4	100%		X
<b>3.3.2</b>	<b>Gestión de la información</b>	3,78	94%		
<b>3.3.2</b>	La empresa establece y aplica un procedimiento para el manejo de la información que permita:	3,33	83%		
<b>a</b>	Tener acceso a la información confiable y oportuna.	4	100%		X
<b>b</b>	Analizar e interpretar adecuadamente la información.	3	75%		X
<b>c</b>	Proteger la información relevante para las actividades de la empresa.	3	75%		X
<b>3.3.2.1</b>	<b>Control de documentos</b>				
	La empresa cuenta con procedimientos para el control de documentos.	4	100%		X
<b>3.3.2.2</b>	<b>Control de registros</b>		0%		
	La empresa cuenta con procedimientos para el control de registros.	4	100%		X
<b>3.3.3</b>	<b>Gestión Financiera</b>	4	1		
	La empresa mantiene actualizada la información relacionada con:				
<b>a</b>	La identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos.	4	100%		X
<b>b</b>	Los costos de sus bienes o servicios, el mantenimiento de registros y los cálculos de estos.	4	100%		X
<b>c</b>	El nivel mínimo de operación para no generar pérdidas.	4	100%		X
<b>d</b>	Los informes periódicos de la situación financiera, oportunos y confiables.	4	100%		X

<b>Numeral Norma</b>	<b>Modelo de gestión para MYPES</b>	<b>Valoración</b>	<b>Avance%</b>	<b>Evidencia</b>	
<b>3</b>	<b>DESARROLLO</b>	3,74	93,9%	<b>Verbal</b>	<b>Escrita</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Gestión de recursos físicos</b>	4,00	100%		
	La empresa dispone de:		0%		
<b>a</b>	Infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos de los productos.	4	100%		X
<b>b</b>	Mantenimiento de la infraestructura y de los equipos, que le permitan su funcionamiento adecuado.	4	100%		X
<b>c</b>	Verificaciones periódicas para calibrar los equipos de medición y actualizar los correspondientes registros.	4	100%		X

### **Anexo 3. Caracterización de los procesos de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS**


- Planificación y direccionamiento estratégico
- Evaluación de la gestión
- Gestión Comercial
- Gestión de compras
- Gestión productiva
- Gestión del Talento Humano
- Gestión Financiera
- Gestión de la información

	DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes) <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> Código: DLP-CP-PD-1      Versión 1      Página 1 de 1
---	---

<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE	<b>PARTICIPAN</b>	Administrador y Socios
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	PLANIFICAR EL SISTEMA DE GESTIÓN, DETERMINANDO EL ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y OBJETIVOS DEL SISTEMA		<b>TIPO DE PROCESO</b>
			PROCESO DE DIRECCIÓN

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
* CLIENTE  * ENTIDADES DE VIGILANCIA  * TODOS LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN.	* REQUISITOS DEL CLIENTE  * OTROS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS  * RESULTADOS DE AUDITORÍAS * DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS * ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y PROYECTOS DE MEJORA. * RESULTADOS DE INDICADORES DEL SISTEMA. * AJUSTES AL SISTEMA DE GESTIÓN	* DETERMINACIÓN DE FORMA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LOS CLIENTES, LEGALES Y OTROS COMPLEMENTARIOS.  * PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN. * IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE RECURSOS. * REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN * SEGUIMIENTO Y ANALISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS.	* PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN. * ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAL * MAPA DE PROCESOS. * INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN. * PROYECTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO. * ASIGNACIÓN DE RECURSOS. * ACCIONES DE MEJORAMIENTO.	TODOS LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA

INDICADOR	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTRO ASOCIADOS
* TASA DE CRECIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	* HUMANOS Y FINANCIEROS	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL MAPA DE PROCESOS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL SISTEMA DE GESTIÓN LISTADO DE INDICADORES DEL SISTEMA PLAN DE DISEÑO Y DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS CÓDIGO: PDDNP1 ACTAS DE SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTIÓN

	DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS Modelo de Gestión para micro DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS s y pequeñas DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS s (mypes) CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL Código: DLP-CP-GC-1      Versión 1      Página 1 de 1
---	---

<b>RESPONSABLE:</b>	SubGerente	<b>PARTICIPAN</b>	<b>Administrador y Socios</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	PROMOVER EL CONCEPTO DE NEGOCIO Y PRODUCTOS DE HAMBURGUESAS EL GARAJE PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS, POR MEDIO DEL ANALISIS DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTES, LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA Y BAJO LOS DIRECCIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA.		<b>TIPO DE PROCESO</b>
			PROCESO OPERATIVO

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
* CLIENTES  * COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA  PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	*REQUISITOS, TENDENCIAS Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES.  *CARACTERÍSTICAS CAMBIANTES DEL MERCADO AL QUE PERTENECE LA DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS .  * DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS Y CONCEPTO NEGOCIO.	*IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO * INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL MERCADO OBJETIVO. * ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y SU VENTAJA COMPETITIVA * DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO * FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS Y COMPROMISOS CON LOS CLIENTES. * REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN. * REALIZAR SEGUIMIENTO Y SERVICIO POSTERIOR A LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS. *EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  *DESARROLLO DE PROYECTOS DE MEJORA, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.	*CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO * DETERMINACIÓN DE TENDENCIAS, GUSTOS, Y PREFERENCIAS DEL MERCADO OBJETIVO *INFORME DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA, SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS FRENTE A LA EMPRES *DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO. *DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ENTREGA Y COMERCIALES DE CADA UNO DE LOS TIPOS DE CLIENTES *ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE VENTAS, ASPECTOS A MEJORAR DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN * INFORMES DE QUEJAS Y ASPECTOS POR MEJORAR PARA AUMENTAR SATISFACCIÓN * INFORMES DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE.  *DESEMPEÑO DEL PROCESO * ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y PROYECTOS DE MEJORA.	*PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.  * PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.


<b>INDICADOR:</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS Y REGISTRO ASOCIADOS</b>
* TASA DE CRECIMIENTO EN VENTA * ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTES * NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL RESTAURANTE.	HUMANOS: DIRECTOR DE MERCADEO FINANCIEROS  DOCUMENTALES: ENCUESTAS E INVESTIGACIONES	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL CÓDIGO: PGC1 INFORME DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CÓDIGO: ESC1



<b>RESPONSABLE:</b>	SubGerente	<b>PARTICIPAN</b>	Administradores de unidades productivas
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	CONTAR CON PROVEEDORES QUE GARANTICES LA CALIDAD Y SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS AL PROCESO DE PRODUCCIÓN.		<b>TIPO DE PROCESO</b> PROCESO OPERATIVO

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
* PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS .  * PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	*REGISTRO DE INVENTARIO EXISTENTE EN BODEGA.  *LISTADO DE PROVEEDORES DISPONIBLES. * LISTADO DE REQUERIMIENTOS DE INSUMOS. * PROYECTOS DE MEJORA AL SISTEMA, ACCIONES CORRECTIVAS, Y ACCIONES PREVENTIVAS.	* ENVIO DE CARTA A PROVEEDORES SOLICITANDOLES COTIZACIÓN Y CARACTERISTICAS DE INSUMOS * RECEPCIÓN DE COTIZACIONES DE PROVEEDORAS DE INSUMOS * EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES. * ACUERDO CON PROVEEDORES DE PAGO, ENTREGA DE INSUMOS, * DETERMINACIÓN DE CANTIDADES A COMPRAR. * SOLITUD DE COMPRA DE INSUMOS A PROVEEDORES * RECEPCIÓN DE INSUMOS, * EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR. * DESARROLLO DE MEJORAS AL PROCESO	* LISTADO DE PROVEEDORES QUE OFERTAN INSUMOS DE INTERES DE LA DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS . * REGISTROS DE COTIZACIONES ENVIADAS POR LOS PROVEEDORES. * LISTADO DE PROVEEDORES SELECCIONADOS. * REGISTROS DE CONVENIOS CON PROVEEDORES. * FACTURA DE COMPRA DE INSUMOS * RECIBOS DE PAGO A PROVEEDORES * EVALUACIÓN DE PROVEEDORES * EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROCESO.	* PROCESO DE PRODUCCIÓN.  * PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA  * PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

INDICADOR:	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTRO ASOCIADOS
NÚMERO DE DEVOLUCIONES DE MATERIAS PRIMAS _____ *100% NÚMERO TOTAL DE DESPACHOS DE MATERIAS PRIMAS RECIBIDAS NÚMERO DE VECES EN QUE SE PRESENTO FALTANTES DE MATERIA PRIMA   CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO EN INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS	HUMANOS= ADMINISTRADOR FINANCIEROS= CAPITAL PARA PAGO DE COMPRAS   SOFTWARE = SOFTWARE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE LA DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS	* ESPECIFICACIÓN DE INSUMOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES CÓDIGO: EICP1. * LISTA DE CHEQUEO PARA LA RECEPCIÓN DE LOS INSUMOS CÓDIGO: LC1   *LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR EL ALMACENAMIENTO DE LOS INSUMOS CÓDIGO: LCEA11. * PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRA CÓDIGO: PRC1

	DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS Modelo de Gestión para micro DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS s y pequeñas DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS s (mype) <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> Código: DLP-CP-PD-1      Versión 1      Página 1 de 1
---	--

<b>RESPONSABLE:</b>	SubGerente	<b>PARTICIPAN</b>	<b>GERENTE</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	REALIZAR ADECUADAMENTE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, DESARROLLO Y DESPIDO DE PERSONAL EN LA DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS GARANTIZANDO LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL IDONEO EN LOS CARGOS		<b>TIPO DE PROCESO</b>
			PROCESO DE APOYO

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
TODOS LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>*NECESIDAD DE CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE UN CARGO</li> <li>* REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA CUBRIR VACANTES.</li> <li>* HOJAS DE VIDAS DE POSTULADOS A LOS CARGOS</li> <li>* IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</li> <li>* SOLICITUD DE DESPIDO O RENUN-CIA DEL PERSONAL</li> <li>* REQUERIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.</li> <li>* DIRECCTRICES Y PLANES DE MEJORAMIENTO DEL PERSONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ACTUALIZACIÓN O CREACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES DE UN CARGO.</li> <li>* ENTREVISTAS A PERSONAL Y PRUEBAS PSICOTÉCNICAS.</li> <li>* CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN</li> <li>* PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES</li> <li>* LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</li> <li>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</li> <li>*SEGUIMIENTO A INDICADORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MANUAL DE FUNCIONES NUEVO O ACTUALIZADO</li> <li>* CONTRATACIÓN DE PERSONA COMPETENTE Y CON EL PERFIL ESTABLECIDO EN EL PERFIL DEL CARGO</li> <li>* PERSONAL CAPACITADO</li> <li>* INFORMES DE CAPACITACIÓN</li> <li>* PAGO DE LIQUIDACIÓN A PERSONAL</li> <li>* RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</li> <li>*DESEMPEÑO DEL PROCESO</li> <li>* ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y PROYECTOS DE MEJORA.</li> </ul>	TODOS LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

INDICADOR:	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* INDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO DEL PERSONAL</li> <li>* VARIACIONES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</li> <li>* PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL</li> </ul>	Humanos: Gerente y Administrador Software de Nómina

DOCUMENTOS Y REGISTRO ASOCIADOS
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL CÓD: PSCP1 PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CÓDIGO: PCE1 * FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL CÓD: FEDLP1 MANUAL DE FUNCIONES CÓDIGO MRH1 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS CAPACITACIONES CÓDIGO: EYSC.1

	DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS Modelo de Gestión para micro DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS y pequeñas DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS s (my <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA</b> Código: DLP-CP-GF-1      Versión 1      Página 1 de 1
---	---

<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE / CONTADOR	<b>PARTICIPAN</b>	SubGerente
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Bridar de forma real, ordenada y oportunidad la información financiera de DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS		<b>TIPO DE PROCESO</b>
			PROCESO DE APOYO

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proceso de Gestión de compras  Proceso de Gestión de Recursos Físicos  *Proceso de Gestión del Recursos Humano  * Proceso de Planeación  *Proceso de Gestión Comercial	*Registro de ventas. * Reportes de costos y gastos. * Liquidación de nomina. * Requerimientos de inversiones * Solicitud de pagos a terceros * Requisitos de la DIAN	* Elaboración de estados financieros * Liquidación de movimientos * Contabilización de ingresos y egresos. * Elaboración de reportes contables para la DIAN * Elaboración de Presupuestos * Cálculo de punto de equilibrio por sede.	* BALANCE GENERAL * FLUJO DE CAJA * ESTADOS DE RESULTADOS * PUNTO DE EQUILIBRIO DE CADA SEDE * REGISTRO CONTABLE * REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS * Respuesta a requerimientos de la DIAN  * DESEMPEÑO DEL PROCESO * ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y PROYECTOS DE MEJORA.	Todos los procesos del sistema de gestión.  Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

<b>INDICADOR:</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS Y REGISTRO ASOCIADOS</b>
* Indicadores financieros de liquidez, rotación de inventarios, rentabilidad de activos y patrimonio	Humanos: Contador Equipos de computo Programa Contable	Plantilla de Cálculo de Costo Unitario Código: CCU1 Plantilla para cálculo de Punto de Equilibrio PQS1 Facturas, Soportes de Ingresos, Egresos Pago de Impuestos.

#### **Anexo 4. Procesos mandatorios de la NTC 6001:2008**

- Procedimiento de Requisitos Legales y Otros.
- Procedimiento para realizar compras.
- **Procedimiento de selección y contratación del personal.**
- Procedimiento para la capacitación y entrenamiento.
- Procedimiento de producto no conforme.



DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS

PROCEDIMIENTO DE REQUISITOS  
LEGALES Y COMPLEMENTARIOS

Código: DIP&D- PRL

Versión: 01

Página: 1 de 3

## I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Establecer la sistemática para identificar, registrar y difundir los requisitos legales y otros, derivados de la legislación y reglamentación de la secretaria de salud, aplicándolos adecuadamente a las actividades, servicios e instalaciones de la empresa.

## II. APLICACIÓN

Aplica para todas las sedes de la empresa.

## III. ALCANCE

Identificar, registrar, organizar, evaluar, controlar y cumplir las normas legales existentes, para garantizar el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

## IV. DEFINICIONES

**-Procedimiento:** Es el modo de ejecutar determinadas acciones, con una serie de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.

**-Reglamentos:** Colección ordenada de reglas o preceptos.

**-Requisitos:** Condición indispensable para que pueda realizarse una actividad.

**-Legislación:** Un cuerpo de leyes que regulan una determinada actividad.

## V. POLÍTICAS

- Se deben llevar al día los registros de cada procedimiento.
- Se deben revisar las legislaciones aplicables a cada actividad que se desarrolla en la empresa.
- Documentar e informar al personal, sobre los reglamentos ambientales existentes y velar para hacer cumplir las normas.
- Se debe tener actualizado el sistema de control de requisitos legales en la empresa, con el fin de realizar modificaciones en la aplicación de las normas legislativas, en caso de que sea necesario.
- -Mantener archivados todos los registros reglamentarios.

## VI. INDICADORES

Cumplimiento de requisitos legales exigidos a la empresa



DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS

**PROCEDIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS**

Código: DIP&D- PRLYO 1

Versión: 01

Página: 2 de 3

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Subgerente	1. Se mantienen al día los procedimientos y los registros, distribuyendo dicha información a las personas que se vean afectadas en el desarrollo de sus funciones.	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; B1[1. Mantener vigentes los procedimientos y requisitos legales de la empresa]             </pre>
Subgerente	2. Identificar el listado de los aspectos reglamentarios y normas legislativas exigidas por la secretaria de salud.  2.1 Extraer los requisitos legales y ambientales reglamentarios exigidos en la ejecución de los procesos de producción de la empresa.	<pre> graph TD     B2[2. Identificar listado de aspectos y normas reglamentarias exigidas por la secretaria de salud] --&gt; B21[2.1 Extraer requisitos legales y ambientales]             </pre>
Gerente Subgerente	3. Cada mes se realiza una revisión de los requisitos legales aplicables en la empresa.  3.1 Los requisitos legales aplicables en la empresa, deben permanecer actualizados y controlados.	<pre> graph TD     B3[3. Revisión de los requisitos legales aplicables] --&gt; B31[3.1 Mantener actualizados los requisitos legales]             </pre>

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

<b>Responsable</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Diagrama de flujo</b>
Gerente	4. Se realiza un seguimiento constante al cumplimiento legislativo.	
Subgerente	5. Se llevan archivos, donde permanecen seguros los requisitos legales reglamentarios de la empresa.	

	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<b>Cargo</b>	Asesora del Sistema de Gestión	Subgerente	Gerente
<b>Nombre</b>	Ana Milena de la Peña	Darelyz Duran	Carlos De La Peña Márquez
<b>Firma</b>			



DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS

**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR  
COMPRAS**

Código: DIP&D- PRC 1

Versión: 01

Página: 1 de 6

## **I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Garantizar un excelente proceso de gestión de compras, que cumpla con los requisitos establecidos por la empresa, en cada uno de los insumos.

## **II. APLICACIÓN**

El procedimiento de compras rige para todas las sedes que tiene la empresa.

## **III. ALCANCE**

Inicia con el proceso de selección de los mejores ingredientes del mercado, para el abastecimiento de la empresa, y finaliza con la recepción e inspección de calidad de los insumos, en el área de producción.

## **IV. DEFINICIONES**

**-Materia prima e insumos:** Son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto, los cuales se transforman e incorporan en un producto final.

**-Solicitud de compra:** Es la orden formal, que se origina a partir de la identificación de las necesidades y especificaciones requeridas de cada producto, según el tipo y las cantidades.

**-Autorización:** Es una especie de permiso, consiste en dar consentimiento para que otros hagan o dejen de hacer algo.

**-Cotización:** Es un documento que el departamento de compras usa en una negociación.

**-Proveedor:** Persona o empresa que abastece a otra persona o empresa, de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

**-Recepción de la compra:** Se realiza con el fin de recibir la compra y verificar las cantidades facturadas, gramaje y estado de los productos.

**-Devolución de compra:** Es el procedimiento en el cual se devuelven los productos no conformes, de acuerdo al control e inspección de calidad previo.

**-Verificación de la documentación:** Es la actividad en la cual se verifica el cumplimiento de los requisitos legales del documento de compra/venta, por parte del proveedor y las condiciones pactadas en la orden de compra.

---

**-Recepción de la materia prima:** Es el proceso en el cual se reciben las materias primas, en condiciones aptas, que eviten su contaminación, alteración y daño físico.

**-Almacenamiento de insumos:** Actividad en la cual la empresa reserva sus insumos en las condiciones adecuadas, para posteriormente dar inicio al proceso de transformación.

**-Transporte de productos:** Es la carga de productos, en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos, buscando proteger la alteración del alimento o los daños del envase.

**-Embalaje:** Son todos los envases y recipientes utilizados para manipular las materias primas o los productos terminados, los cuales deben ser fabricados con materiales apropiados, para garantizar la preservación y protección de los productos.

## V. POLÍTICAS

- Las solicitudes de compra se realizan al inicio de la semana. El encargado de la bodega realiza el inventario y diligencia la orden de pedido en la cual se registra el tipo y cantidad requerida de cada producto, basándose en el nivel de stock mínimo. En el caso de los productos que se piden diariamente, el inventario se realiza al finalizar la jornada registrando el requerimiento del día siguiente en el formato creado para este fin.
  - Las ordenes de pedidos autorizados previamente por la administración, se le entregan a la secretaria, quien será la encargada de contactar diariamente a los proveedores y realizar los pedidos, ya sea vía telefónica o presencial, según las políticas pactadas con cada proveedor.
  - Para la solicitud de cotizaciones y/o muestras, la empresa exige la información legal del establecimiento (cámara de comercio, RUT y fotocopia de la cedula del representante legal), adicionalmente se requiere el carnet de manipulación de alimentos de la persona encargada de transportar los productos.
  - La empresa prefiere proveedores regionales y en su defecto nacionales.
  - Todas las facturas deben tener un sello de bodega, e ir firmado por la persona que recibe el pedido, en caso contrario, no se realizara el pago respectivo.
  - Si se presentan inconsistencias en la factura, el jefe de bodega debe informar a la administración, para que se notifique al proveedor y éste pueda proceder a efectuar la nota de devolución y/o cambio del producto.
  - La persona encargada de recibir el pedido, hace su conteo físico y lo revisa, para determinar si cumple con las especificaciones de calidad establecidas.
  - Las zonas donde se reciben o almacenan las materias primas, están separadas de las que se destinan a la elaboración, almacenamiento o servido del producto final.
  - El almacenamiento de productos que requieren refrigeración o congelación, se realiza teniendo en cuenta las condiciones de temperatura, humedad y circulación del aire que requiera cada alimento.
  - Los vehículos se revisan antes de cargar los alimentos, con el fin de asegurar que se
-

encuentren en buenas condiciones sanitarias.

- Los envases deben ser inspeccionados antes del uso para asegurarse que estén en buen estado, limpios y/o desinfectados. Cuando son lavados, se deben escurrir bien antes de ser usados.

---

## **VI. PRODUCTOS**

Suministro de insumos e ingredientes para el departamento de producción.

---

## **VII. INDICADORES**

- Número de ordenes de materias primas rechazadas \* 100%
- Ordenes de materias primas compradas
- Número de días de faltantes de materias primas.

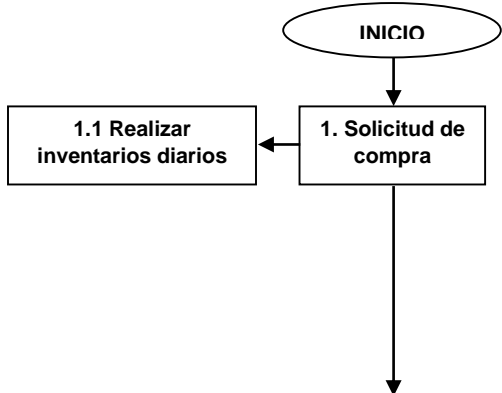
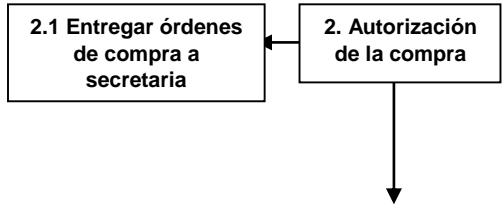
---

## **VIII. FORMATOS**

- Lista de chequeo de inocuidad, cantidades y estado de los insumos.
  - Solicitud de Compra en el Software.
-

	<b>DIP&amp;D Inversiones Agropecuarias SAS</b>	<b>Código: DIP&amp;D- PRC 1 Versión: 01 Página: 4 de 6</b>
	<b>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS</b>	

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Preparador	<p>1. Se realiza la solicitud de compra al inicio de la semana, según el inventario y la orden de pedido expedida por bodega.</p> <p>1.1 Se realizan inventarios cada día al finalizar la jornada, para diligenciar las órdenes de compras de los productos que se piden diariamente.</p>	 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[1. Solicitud de compra]     A --&gt; B[1.1 Realizar inventarios diarios]     B --&gt; A     A --&gt; C[ ]     style C fill:none,stroke:none     C --&gt; D[2. Autorización de la compra]             </pre>
Subgerente	<p>2. Autorizar las órdenes de compras por la administración.</p> <p>2.1 Entregar las ordenes de compras a la secretaria, quien es la encargada de contactar a los proveedores y realizar los pedidos.</p>	 <pre> graph TD     D[2. Autorización de la compra] --&gt; E[2.1 Entregar órdenes de compra a secretaria]     E --&gt; F[ ]     style F fill:none,stroke:none     F --&gt; G[ ]             </pre>

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Gerente	<p>3. Se realiza la selección de proveedores y se evalúan sus propuestas.</p> <p>3.1 A los proveedores que hayan sido aprobados, se les solicita cotizaciones y muestras de sus productos.</p>	<pre> graph TD     A[3. Selección de proveedores] --&gt; B[3.1 Solicitud de cotizaciones y muestras]     B --- C((1))             </pre>
Jefe de cada unidad productiva	<p>4. Al momento de recibir la compra, se realizan verificaciones de cantidad, gramaje y estado de los productos.</p> <p>4.1 Cuando la compra no cumple con los requisitos establecidos por la empresa, se deben buscar nuevos proveedores.</p> <p>4.2 Verificar facturas y documentación de la empresa proveedora seleccionada.</p>	<pre> graph TD     D{4. ¿La compra cumple con} -- NO --&gt; E[4.1 Buscar nuevos proveedore]     E --- F((1))     D -- SI --&gt; G[4.2 Verificar facturas y documentos de la empresa]             </pre>

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Jefe de cada unidad productiva	5. Recepción de la compra.	<pre>                     graph TD                         A[5. Recepción de la compra] --&gt; B{5.1 ¿Cumple las características?}                         B -- NO --&gt; C[5.2 Devolución o cambio]                         B -- SI --&gt; D[5.3 Almacenamiento de la materia prima]                         D --&gt; E[5.4 Control de entradas/salidas de la materia prima]                         D --&gt; F[5.5 Inspección de almacenamiento]                         E --&gt; G[ ]                         F --&gt; G                         G --&gt; H[ ]                     </pre>
	5.1 La persona encargada de recibir el pedido, debe hacer un conteo físico y revisarlo, para determinar si cumple con las especificaciones de calidad establecidas.	
	5.2 Devolución o cambio de la compra, en caso de que sea necesario.	
	5.3 Se deben almacenar inmediatamente los insumos que requieran ser refrigerados o congelados. Los demás, se almacenan en sitios adecuados que eviten su contaminación y alteración.	
	5.4 Se lleva un control de las primeras materias primas entradas y las primeras salidas, con el fin de garantizar la rotación de los productos.	
5.5 Se inspecciona el almacenamiento de los productos que requieran refrigeración o congelación, teniendo en cuenta las condiciones de temperatura, humedad y circulación del aire que requiera cada alimento.		

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Oficios Varios	6. Los envases deben ser inspeccionados antes del uso, para asegurarse de que estén en buen estado, limpios y/o desinfectados.	<pre> graph TD     A[6. Inspección del embalaje de la materia prima] --&gt; B[7. Revisión de Vehículos para el transporte de la M.P]     B --&gt; C([FIN])                     </pre>
Patín	7. Los vehículos de transporte de carga refrigerada, son sometidos a revisión periódica, con el fin de garantizar su buen funcionamiento y las temperaturas requeridas para la buena conservación de los alimentos.	<pre> graph TD     A[7. Revisión de Vehículos para el transporte de la M.P] --&gt; B([FIN])                     </pre>

	Elaboró	Revisó	Autorizó
<b>Cargo</b>	Asesora del Sistema de Gestión	Subgerente	Gerente
<b>Nombre</b>	Ana Milena de la Peña	Darelyz Duran	Carlos De La Peña Márquez
<b>Firma</b>			



DIP&D Inversiones Agropecuarias  
SAS

**PROCEDIMIENTO DE  
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN  
DEL PERSONAL**

**Código: DIP&D- PSCP 1**

**Versión: 01**

**Página: 1 de 5**

## **I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Seleccionar y contratar personal calificado, que cumpla con las características propias del perfil del cargo.

## **II. APLICACIÓN**

El procedimiento de selección y contratación del personal, rige para todas las sedes de la empresa.

## **III. ALCANCE**

Inicia con el proceso de selección de los mejores aspirantes al cargo, los cuales se someten a pruebas reglamentarias de medición de habilidades y destrezas exigidas por la empresa, y finaliza con la contratación de aquellas personas que obtuvieron excelentes resultados en las diferentes actividades.

## **IV. DEFINICIONES**

**-Gestión humana:** Es un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

**-Perfil del cargo:** Es el resultado de traducir las características, necesidades y actividades del cargo, en parámetros individuales para brindar un eficiente desempeño laboral.

**-Reclutamiento:** Es la búsqueda de personas potenciales para cubrir una o varias vacantes. Su objetivo es proveer en el momento oportuno un número suficiente de candidatos para los fines de selección.

**-Preselección:** Es el análisis de la información de los candidatos aspirantes al cargo, que surge como consecuencia del reclutamiento.

**-Pruebas:** Son herramientas de ayuda, las cuales apoyan la decisión de enganche o descarte de un candidato determinado.

**-Entrevista:** Es una de las distintas herramientas utilizadas en el proceso de selección. La entrevista de trabajo es la fase definitiva, dentro de cualquier proceso de búsqueda de empleo o de cambio de trabajo.

**-Toma de decisión:** Es la escogencia definitiva del candidato, quien debe reunir todos los elementos necesarios para cumplir con el perfil del cargo.

**-Proceso de enganche y contratación:** Es el proceso en el cual se le notifica a la persona que ha sido elegida para ocupar el cargo, e inmediatamente se inicia el diligenciamiento de los requisitos y documentos necesarios para su vinculación.

**-Contrato de trabajo:** Acuerdo por el cual el trabajador se obliga a prestar un servicio al empleador, bajo dependencia o subordinación, a cambio de un salario.

## V. POLÍTICAS

- Para el manejo del público dentro del local, se requieren personas jóvenes.
- Se requiere de personal mayor para la zona de producción y el área administrativa, ya que debe ser una persona más seria, las mujeres se desempeñan excelente en éste sector.
- Para el local se requieren solo hombres, ya que en la cocina el trabajo es pesado, y las relaciones de pareja entorpecen el buen desempeño de ambos y pueden traer problemas en el resto del equipo. Las mujeres embarazadas traerían serios inconvenientes ya que la labor es de pie y moviéndose constantemente.
- Cuando se contratan estudiantes, estos deben estar cursando los primeros semestres, ya que los que se van a graduar pronto tienen varios inconvenientes: permisos para prácticas, seminarios, etc. Las diferencias marcadas pueden entorpecer el equilibrio del equipo. Les cuesta más trabajo acatar la autoridad, dejarse sugerir o guiar y no se prestan fácilmente a labores de aseo.
- Nunca se contratan estudiantes de derecho, de medicina (así sea en sus inicios).
- No se contratan personas que vivan en zonas de gran pobreza o con problemas de seguridad.
- Los recomendados no se tienen muy en cuenta, se miran igual que cualquier otra persona.
- Las personas que se contraten, deben tener presencia agradable y expresarse adecuadamente.
- Deben ser agradables, amables, sonrientes, pacientes, tolerantes, colaboradores, susceptibles a sugerencias, interesados en aprender y les debe gustar trabajar en equipo.

## VI. PRODUCTOS

Suministro de personal para el departamento de producción y administración de la empresa.

## VII. INDICADORES

- Desempeño del personal
- Productividad Laboral

## VIII. ANEXOS

- Manual de funciones.
- Requisitos de cargos.
- Formatos de reclutamiento de personal.



DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS

**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**Código: DIP&D-PSCP 1**  
**Versión: 01**  
**Página: 3 de 5**

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Subgerente	1. Establecer las características y requisitos que se necesitan para desempeñar el cargo.	<pre> graph TD     INICI([INICI]) --&gt; Step1[1. Definir el perfil del cargo]     Reqs[Requisitos del cargo] -.-&gt; Step1             </pre>
Subgerente	2. Se realiza la búsqueda de personas potenciales para cubrir la vacante, por medio de una forma programada, determinando cuales son las fuentes, medios e instrumentos más eficientes.	<pre> graph TD     Step1[1. Definir el perfil del cargo] --&gt; Step2[2. Reclutamiento del personal]             </pre>
Subgerente	3. Realizar la preselección de las personas que reúnan los requisitos mínimos establecidos en el perfil.	<pre> graph TD     Step2[2. Reclutamiento del personal] --&gt; Step3[3. Preselección de los aspirantes]             </pre>

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Secretaria	<p>4. Verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.</p> <p>4.1 Descartar los aspirantes que no cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.</p> <p>4.2 Archivar la información de los aspirantes descartados, para cuando se presente una nueva selección de personal.</p> <p>4.3 Verificar las referencias presentadas por los aspirantes seleccionados.</p>	<pre> graph TD     Start(( )) --&gt; D4{4. ¿Cumplen los?}     D4 -- NO --&gt; B41[4.1 Descartar aspirante]     B41 --&gt; B42[4.2 Archivar información]     D4 -- SI --&gt; B43[4.3 Verificación de referencias]     B43 --&gt; C1((1))     C1 --&gt; B5[5. Aplicar pruebas]     B5 --&gt; D51{5.1 ¿El aspirante pasó?}     D51 -- SI --&gt; B6[6. Realizar entrevista]     D51 -- NO --&gt; C2((2))     C2 --&gt; B5     </pre>
Subgerente	<p>5. Realizar las diferentes pruebas, de las cuales la empresa se apoya para tomar la decisión de enganche, o descarte de un candidato determinado.</p> <p>5.1 Revisar si el aspirante aprobó las evaluaciones correspondientes para desempeñar el cargo.</p>	
Gerente	<p>6. Entrevistar a los aspirantes que obtuvieron resultados positivos en las pruebas aplicadas.</p>	

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

<b>Responsable</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Diagrama de flujo</b>	
Gerente	7. Escoger al candidato que reúna las características exigidas para el perfil del cargo.	<pre> graph TD     A[7. Seleccionar candidato] --&gt; B[8. Notificar a la persona elegida]             </pre>	
Subgerente	8. Notificar a la persona que ha sido elegida, y diligenciar los requisitos y documentos necesarios para su vinculación.  8.1 Firmar el contrato de trabajo, teniendo en cuenta el total acuerdo de las dos partes.	<pre> graph TD     A[8. Notificar a la persona elegida] --&gt; B[8.1 Firmar contrato]     B --&gt; C([FIN])             </pre>	
	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<b>Cargo</b>	Asesora del Sistema de Gestión	Subgerente	Gerente
<b>Nombre</b>	Ana Milena de la Peña	Darelyz Duran	Carlos De La Peña Márquez
<b>Firma</b>			



**DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS**

**PROCEDIMIENTO PARA LA  
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

**Código: DIP&D-  
PCE 1**

**Versión: 01**

**Página: 1 de 4**

## **I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Capacitar, orientar y entrenar al personal de la empresa, con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño de los cargos.

## **II. APLICACIÓN**

El procedimiento de capacitación y entrenamiento al personal, aplica para todas las sedes de la empresa.

## **III. ALCANCE**

El proceso inicia con una inducción al personal seleccionado para desempeñar el cargo, donde se ofrecen jornadas de capacitación y entrenamiento necesarias para aprender y entender las diferentes actividades y procedimientos que se requieren para ejecutar en el cargo. Y finalmente se concluye con un periodo de prueba, donde se evalúa lo aprendido durante dicho proceso.

## **IV. DEFINICIONES**

**-Inducción:** Actividad inicial de socialización, donde al personal se le permite integrarse y adaptarse a la empresa.

**-Capacitación:** Es toda actividad realizada en la empresa, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal

**-Entrenamiento:** Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

**-Periodo de prueba:** Tiene por objeto que el contratante de la empresa establezca un período de ensayo, para saber si las condiciones de trabajo se acomodan a las aspiraciones de las partes.

## **V. POLÍTICAS**

- Es importante que en el proceso de inducción, se aclaren cuales serán las funciones, responsabilidades, herramientas y recursos con los que se cuenta para desempeñar el cargo.
- Se realizan entrenamientos específicos, de acuerdo con el programa establecido por la empresa.
- Cada persona vinculada a la empresa, debe ser preparada para ocupar las funciones que se requieran en el cargo.
- Si el contrato establecido por la empresa es a término indefinido, el periodo de prueba para el empleado puede pactarse hasta por dos meses.

- Si el contrato establecido por la empresa es a término fijo, inferior a un año, el periodo de prueba para el empleado no puede ser superior a la quinta parte del término fijo inicialmente pactado, ni exceder en ningún caso el límite máximo de los dos meses.
- Si la empresa establece un contrato por obra, el periodo máximo de prueba para el empleado es de tres días.
- El contrato de trabajo puede terminarse unilateralmente por cualquiera de las partes, dentro del tiempo en que el empleado se encuentre en periodo de prueba
- Si ha concluido el periodo de prueba para el empleado y el empleador decide terminar su contrato sin justa causa, la empresa debe asumir la indemnización reglamentaria.

---

## **VI. PRODUCTOS**

- Personal capacitado y entrenado en las mejores prácticas de manufactura

---

## **VII. FORMATOS**

- Registros de Inducción.
  - Registros de capacitación y entrenamiento.
-



**DLP&D INVERSIONES AGROPECUARIAS SAS**

**PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

**Código: DIP&D- PCE 1**

**Versión: 01**

**Página: 3 de 4**

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Subgerente	<p>1. Se realizan actividades de socialización e inducción general a la empresa.</p> <p>1.1 Se realizan inducciones específicas y personalizadas al cargo, con el propósito de que la persona tenga una visión un poco más clara de cuáles serían sus responsabilidades.</p>	<pre> graph TD     INICI([INICI]) --&gt; 1_Indu[1. Inducción]     1_1_Acomp[1.1 Acompañamiento al trabajador] --&gt; 1_Indu     1_Indu --&gt; 2_Cap[2. Capacitación y entrenamiento]             </pre>
Jefe inmediato al cargo	<p>2. Entrenar y capacitar al personal para el desempeño de las funciones del cargo, según el programa establecido por la empresa.</p> <p>2.1 Se realiza una retroalimentación de los resultados obtenidos durante la orientación.</p> <p>2.2 Se verifica el nivel de satisfacción del programa de capacitación, orientación y entrenamiento implementado por la empresa.</p>	<pre> graph TD     2_Cap[2. Capacitación y entrenamiento] --&gt; 2_1[2.1 Realizar retroalimentación de la orientación]     2_Cap --&gt; 2_2[2.2 Verificar la satisfacción del programa de orientación]     2_1 --&gt; 1([1])     2_2 --&gt; 1             </pre>

**IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Responsable	Descripción de actividades	Diagrama de flujo
Gerente	<p>3. Se realizan los periodos de ensayo del personal, según el contrato establecido por la empresa.</p> <p>3.1 Si el contrato establecido es a término indefinido o fijo, el periodo de prueba que se aplica es máximo de 2 meses.</p> <p>3.2 Si la empresa establece un contrato por obra, el periodo de prueba que se aplica es máximo de 3 días.</p> <p>3.3 Comprobar si las condiciones del trabajo se acomodan a las aspiraciones de las partes.</p> <p>3.4 Si las partes no se encuentran a gusto con el desempeño del cargo durante el periodo de prueba, se realiza la cancelación del contrato.</p> <p>3.5 Si las partes se encuentran a gusto con el desempeño del cargo durante el periodo de prueba, el empleado puede continuar normalmente con su trabajo.</p>	<pre> graph TD     Start((1)) --&gt; Step3[3. Establecer periodos de prueba según el contrato]     Step3 --&gt; Step3_1[3.1 Contrato término indefinido o fijo: hasta 2 meses]     Step3 --&gt; Step3_2[3.2 Contrato por obra: hasta 3 días]     Step3_1 --&gt; Step3_3{3.3 ¿Las condiciones del trabajo cumplen con la...}     Step3_2 --&gt; Step3_3     Step3_3 -- NO --&gt; Step3_4[3.4 Cancelar contrato]     Step3_3 -- SI --&gt; Step3_5[3.5 El empleado continúa con su trabajo]     Step3_5 --&gt; End((FIN))     </pre>

	Elaboró	Revisó	Autorizó
<b>Cargo</b>	Asesora del Sistema de Gestión	Subgerente	Gerente
<b>Nombre</b>	Ana Milena de la Peña	Darelyz Duran	Carlos De La Peña Márquez
<b>Firma</b>			



**DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS**

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LA  
INFORMACIÓN**

**Código: DIP&D- PCI 1**

**Versión: 01**

**Página: 1 de 4**

**I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Garantizar un excelente control, análisis y almacenamiento de la información relevante, por medio de un software inteligente que maneja la empresa, para realizar los diferentes procesos de producción, distribución y comercialización de sus productos.

**II. APLICACIÓN**

El procedimiento para el manejo de la información rige para todas las sedes que tiene la empresa.

**III. ALCANCE**

Inicia con el proceso de identificación de la información a recopilar con su debido responsable y frecuencia de almacenamiento de la misma, finalizando con la supervisión y el análisis riguroso por parte de la persona de confianza encargada de llevar el seguimiento y control de los datos importantes consignados en el software.

**IV. DEFINICIONES**

**-Solicitud de pedidos:** Petición u orden para realizar las compras, con el fin de obtener una cantidad determinada de material o un servicio disponible en un momento dado.

**-Facturación:** Documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

**-Compras:** Adquisición u obtención de algo a cambio de un precio.

**-Cotización:** Es un documento que el departamento de compras utilizado en una negociación.

**-Proveedor:** Persona o empresa que abastece a otra persona o empresa, de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

**-Quejas y reclamos:** Inconformidades de los clientes hacia los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

**-Inventarios:** Registro documental de los bienes pertenecientes a una persona u organización.

**-Nómina:** Constituye al mantenimiento de los registros que muestran el salario, cargo, tiempo de trabajo, deducciones y devengados, adiciones de nómina y demás datos relacionados con el personal.

**-Software:** Equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.

**V. POLÍTICAS**

- El software debe ser ejecutado por personal idóneo, capacitado y de confianza.
- Toda la información referente a solicitud de pedidos, manejo de facturas, compras, quejas y reclamos de los clientes, inventarios, información financiera, contable, legal, jurídica, de proveedores, publicidad, nómina, e información de reclutamiento de personal en caso de que se requiera contratar talento humano, debe estar consignado en el software inteligente de la empresa, con el fin de controlar, analizar y asegurar la información almacenada
- Las personas asignadas para ejecutar el software, deben registrar el tipo de información que están almacenando, la frecuencia en que depositan los datos y el trabajador que se hace responsable de la información consignada.
- El supervisor encargado de analizar y llevar el control de la información consignada en el software, debe ser totalmente confiable y organizado.

**VI. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

FORMATO DE REGISTRO DEL ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN				
TIPO DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ALMACENAMIENTO	SUPERVISOR	ANÁLISIS
Solicitud de pedidos.	Jefe de cada unidad de negocio	Diariamente.	Subgerente.	Revisión y control de las cantidades requeridas, de acuerdo a la orden de pedido generada por el respectivo departamento.
Facturación.	Cajero.	Diariamente.	Subgerente.	Verificar que la información consignada en la factura tenga concordancia con el pedido realizado

**FORMATO DE REGISTRO DEL ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA DE ALMACENAMIENTO</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
				por el cliente.
Compras.	Subgerente.	Diariamente y Semanalmente.	Gerente.	Confirmar que las compras realizadas por el Subgerente, hayan sido las requeridas por bodega y cumplan con los requisitos de calidad establecidos en la empresa.
Quejas y Reclamos.	Subgerente.	Semanalmente.	Gerente.	Revisión, control y seguimiento constante a las quejas y reclamos generadas por los clientes, con el fin de corregir y perfeccionar los aspectos que requieran ser mejorados.
Inventarios.	Bodeguero.	Diariamente.	Subgerente.	Corroborar el control acertado de todas las entradas y salidas de insumos dentro de la bodega.
Financiera y Contable.	Contador.	Semanalmente.	Subgerente.	Asegurar que se esté llevando un buen manejo de las finanzas y confirmar que los datos contables consignados sean los correctos.
Legislación y Reglamentos jurídicos.	Gerente.	Mensualmente.	Contador.	Cerciorar el cumplimiento de la normatividad, legislación y reglamentación jurídica aplicable a las actividades de la empresa.
Publicitaria.	Director de mercadeo.	Mensualmente.	Subgerente.	Verificación del cumplimiento de la propuesta publicitaria empleada para realizar la comercialización y

<b>FORMATO DE REGISTRO DEL ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>				
<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA DE ALMACENAMIENTO</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
				distribución de los productos de la empresa.
Proveedores.	Subgerente.	Mensualmente.	Gerente.	Confirmar que la información depositada en la base de datos de los proveedores, sea la correcta y se encuentre debidamente actualizada.
Reclutamiento de personal.	Subgerente.	Esporádicamente.	Gerente.	Garantizar el adecuado almacenamiento de la información recuperada en los reclutamientos de personal, con el fin de tener una base de datos futura, en caso de que se presenten nuevas contrataciones en la empresa.
Nómina y Prestaciones sociales.	Subgerente.	Mensualmente.	Gerente.	Controlar y revisar el cumplimiento de las prestaciones sociales y obligaciones salariales a las que está comprometida la empresa con sus trabajadores.
	<b>Elaboró</b>		<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<b>Cargo:</b>	Asesora del Sistema de Gestión		Subgerente	Gerente
<b>Nombre:</b>	Ana Milena de la Peña		Darelyz Duran	Carlos De La Peña Márquez
<b>Firma:</b>				



**DIP&D Inversiones Agropecuarias  
SAS**

**PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO  
NO CONFORME**

**Código: DIP&D- PPNC 1**

**Versión: 01**

**Página: 1 de 3**

## **I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Establecer la sistemática, para asegurar que los productos y/o servicios que no sean conformes con los requisitos del sistema de gestión para mypes de DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS, se identifiquen y controlen, para prevenir su uso no intencional.

## **II. APLICACIÓN**

Aplica en todos los procedimientos institucionales, en los procesos específicos y de apoyo, que se desarrollan en la empresa.

## **III. ALCANCE**

Detectar, identificar y segregar el producto y/o servicio no conforme, con el fin de prevenir su uso no intencional.

## **IV. DEFINICIONES**

**-Producto:** Es el resultado de un proceso.

**-Proceso:** Conjunto de actividades, mutuamente relacionadas, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados finales.

**-No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**-Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

**-Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme, para que cumpla con los requisitos establecidos.

**-Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada, u otra situación potencialmente indeseable.

**-Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial, u otra situación potencialmente indeseable.

**-Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.

**-Parte interesada:** Persona o grupo de personas, que tengan un interés en el desempeño o éxito

de una organización.

## **V. POLÍTICAS**

- Se debe realizar un reporte oportuno, confiable y eficaz sobre el producto no conforme.
- El producto no conforme ocasionado por el cliente, se determina mediante la solicitud, información y queja del mismo.
- El producto no conforme ocasionado en el proceso, se determina por medio del incumplimiento de los requisitos, o errores al realizar las actividades correspondientes a la elaboración del producto.
- Las acciones correctivas, se toman de acuerdo a la gravedad, frecuencia de ocurrencia o causa del producto no conforme.
- Las acciones correctivas o preventivas, deben ser autorizadas por la dirección de la empresa.
- Se deben mantener registros de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

## **VI. INDICADORES**

- Productos No Conforme \*100%
  - Total productos Elaborador
-

**PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**



**DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS**

**PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

**Código: PDPCTO - 01**

**Versión: 01**

**Página: 1 de 3**

ETAPAS	RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS
1. Generación de ideas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar ideas, teniendo en cuenta la competencia, los grupos objetivo, los empleados y las necesidades de los clientes.</li> <li>2. Crear listas y tormentas de ideas.</li> </ol>			
2. Filtración de ideas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminar los conceptos que no encajan.</li> <li>2. Analizar cómo el mercado objetivo se beneficiará del producto.</li> <li>3. Verificar si el producto es viable.</li> <li>4. Indagar si el producto genera beneficios.</li> </ol>			

ETAPAS	RESPONSABILIDADES	CRONOGRAMA	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS
3. Desarrollo del concepto y prueba.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de mercadeo y administración.</li> <li>2. Realizar encuestas a los consumidores potenciales, a cerca del nuevo producto.</li> </ol>			
4. Análisis de negocios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimar aproximadamente el precio de venta.</li> <li>2. Estimar los volúmenes de venta.</li> <li>3. Estimar los beneficios.</li> </ol>			
5. Test de prueba en el mercado objetivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producir un prototipo físico.</li> <li>2. Realizar ajustes o cambios donde sea necesario.</li> </ol>			
6. Implementación técnica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimar los recursos necesarios.</li> <li>2. Listar los requisitos necesarios.</li> <li>3. Distribuir las tareas por departamento.</li> <li>4. Asignar proveedores.</li> <li>5. Planificar las posibles contingencias.</li> </ol>			

<b>ETAPAS</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
7. Comercialización.	1. Realizar el lanzamiento del nuevo producto.			
	2. Presupuestar la publicidad y el diseño de la misma; distribución de anuncios y otros tipos de promoción.			
	3. Diseñar el plan de distribución del producto.			
	4. Evaluar la aceptación del producto en los consumidores.			



**DIP&D Inversiones Agropecuarias SAS**

**Código: FEDLP 1**

**Versión: 01**

**Página: 1 de 3**

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

**NOMBRES Y APELLIDOS  
DEL EVALUADO:**

**Finca**

**PUESTO:**

**FECHA DE INGRESO:**

**EVALUADOR:**

**FECHA DE  
EVALUACIÓN:**

**INSTRUCCIONES:**

Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las siguientes instrucciones:

1. Leer y estudiar el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva y de conciencia, asigne el puntaje correspondiente.
3. Recuerde que en la escala utilizada, cada puntaje corresponde a un nivel que va desde “Muy bajo” hasta “Muy alto”:

Muy Bajo (1):	Inferior. Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo (2):	Inferior al promedio. Rendimiento laboral regular.
Moderado (3):	Promedio. Rendimiento laboral bueno.
Alto (4):	Superior al promedio. Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto (5):	Superior. Rendimiento laboral excelente.

4. Los formatos de evaluación deben estar firmados por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador).

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario anotar lo que se desee resaltar.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS:</b>						
Termina su trabajo oportunamente.						
Cumple con las tareas que se le encomienda.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
<b>CALIDAD:</b>						
No comete errores en el trabajo.						
Hace uso racional de los recursos.						
No Requiere de supervisión frecuente.						
Se muestra profesional en el trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trabajo.						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						
Brinda una adecuada orientación a los clientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo.						
<b>INICIATIVA:</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.						
Se muestra accequible al cambio.						
Se anticipa a las dificultades.						
Tiene gran capacidad para resolver problemas.						
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b>						
Muestra aptitud para integrarse al						

---

<b>CALIDAD:</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE- RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
-----------------	---------------------	-------------	-----------------------	-------------	---------------------	----------------

---

equipo.

Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.

---

**ORGANIZACIÓN:**

Planifica sus actividades.

Hace uso de indicadores.

Se preocupa por alcanzar las metas.

---

**PUNTAJE TOTAL:**

---

**Comentarios:**

**Firma del evaluador.** (Subgerente).


---


**Comentarios:**

**Firma del ratificador.** (Gerente).


---

**Anexo 5. Indicadores de desempeño del sistema**

		DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS						
		Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes)						
		Matriz de indicadores del Desempeño del Sistema						
		DLP&D-MIG-V1		Versión 1			Página 1 de 4	
DIRECTRIZ	OBJETIVO	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Mejorar la productividad de las unidades de productivas	Incrementar la productividad de las unidades de negocio	Aumento en la productividad de cada unidad negocio en un 5%	1 Año	Tasa de variación de la productividad anual	$[(\text{Productividad Total Periodo 2} - \text{Productividad Total Periodo 1}) / \text{Productividad Total Periodo}]$	%	ANUAL	Administrador de cada unidad productiva
Mejoramiento continuo en sus procesos de dirección	Realizar revisión al sistema de gestión por la gerencia.	Sistema de gestión revisado por la gerencia	1 Año	Numero de veces en que la gerencia realiza revisión al sistema de gestión, determinando mejoras y asignando recursos	Númer de revisiones del sistema de gestión	Unidades	ANUAL	Gerente
Mejoramiento continuo en sus procesos de operativos	Aumentar las ventas de la empresa	Incrementar las ventas en un 8%	1 Semestre	Tasa de crecimiento de las ventas	$[(\text{Ventas Periodo 2} - \text{Ventas Periodo 1}) / \text{Ventas Periodo 1}] * 100\%$	%	TRIMESTRAL	CONTADOR
	Aumentar el número de clietnes en base de datos de la empresa en un 25%.	Incrementar el número de clientes en base de datos de la empresa	1 Semestre	Tasa de crecimiento de número de clientes en base de datos de la empresa	$[(\text{Número de clientes en base de datos Perido 2} - \text{Número de clientes en base de datos Periodo 1}) / \text{Número de clientes en base de datos Periodo 1}] * 100\%$	%	SEMESTRAL	Sub Gerente

		<b>DLP&amp;D Inversiones Agropecuarias SAS</b> <b>Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes)</b> <b>Matriz de indicadores del Desempeño del Sistema</b>						
		DLP&D-MIG-V1		Versión 1		Página 2 de 4		
DIRECTRIZ	OBJETIVO	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Mejoramiento continuo en sus procesos de operativos	Disminuir la cantidad de producto no conforme	Disminuir en un 15% la cantidad de producto no conforme	1 Semestre	Tasa de disminución de cantidad de producto no conforme	$[(\text{Cantidad de Producto No Conforme Periodo 1} - \text{Cantidad de Producto No Conforme Periodo 2}) / \text{Cantidad de Producto No Conforme Periodo 1}] * 100\%$	%	MENSUAL	Administrador de cada unidad productiva
	Aumentar el gasto en mercadeo y publicidad	Aumentar en un 10% el gastos de mercadeo y publicidad	1 Año	Aumento de gasto en mercadeo y publicidad	$[(\text{Gasto en mercadeo y publicidad Periodo 2} - \text{Gasto en mercadeo y publicidad Periodo 1}) / \text{Gasto en mercadeo y publicidad Periodo 1}] * 100\%$	%	ANUAL	Sub Gerente
	Disminuir las cantidades de insumos que se deben desechar por deficiente almacenamiento o expiración de fecha de vencimiento	Disminuir en un 10% el valor de inventario que se debe desechar por mal almacenamiento o expiración de fecha de vencimiento	1 Semestre	Disminución de valor de inventarios desechados	$[(\text{Valor de inventarios desechado Periodo 1} - \text{Valor de Inventarios desechados Periodo 2}) / \text{Valor de inventarios desechados Periodo 1}] * 100\%$	%	SEMESTRAL	Administrador de cada unidad productiva
	Disminuir el número de veces que se presenta faltantes de inventarios de insumos.	Disminuir en un 25% el número de veces en que se presenta faltantes de inventarios	1 Semestre	Tasa de disminución de número de veces en que se presenta faltantes de insumos	$[(\# \text{ veces en que se presento faltantes de insumos en el Periodo 1} - \# \text{ Veces en que se presento faltantes en el Periodo 2}) / \# \text{ Veces en que se presento faltantes en Periodo 1}] * 100\%$	%	SEMESTRAL	Administrador de cada unidad productiva

		DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS						
		Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes)						
		Matriz de indicadores del Desempeño del Sistema						
		DLP&D-MIG-V1		Versión 1		Página 3 de 4		
DIRECTRIZ	OBJETIVO	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		RESULTADO	LIMITE DE	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
		ESPERADO	TIEMPO					
Mejoramiento continuo en sus procesos de apoyo	Aumentar la productividad laboral	Aumentar en un 10% la productividad laboral del personal	1 Año	Productividad Laboral	( Ventas de la empresa en el Periodo / Total Gastos de personal)	UNIDADES	ANUAL	Administrador de cada unidad productiva
	Disminuir los índices de rotación y ausentismo laboral	Disminuir el índice de rotación en un 10%	1 Semestre	Tasa de disminución de rotación de personal	[(Índice de rotación Periodo 1 - Índice de rotación Periodo 2)/ Índice de rotación Periodo 1]*100%	%	SEMESTRAL	Administrador de cada unidad productiva
		Disminuir el índice de ausentismo en un 5%	1 Semestre	Tasa de disminución de ausentismo laboral	[(Índice de ausentismo laboral Periodo 1 - Índice de ausentismo laboral Periodo 2)/ Índice de ausentismo Periodo 1]*100%	%	SEMESTRAL	Administrador de cada unidad productiva
	Aumentar la rotación de inventario	Aumentar en 20% el número de veces de rotación de inventario de materias primas	1 Semestre	Número de veces de rotación del inventario	(Costo de los productos terminados/ Inventario promedio de productos en proceso)	# Veces	SEMESTRAL	CONTADOR
	Aumentar la rentabilidad de activos	Aumentar la rentabilidad de los activos en un 8%	1 Semestre	Porcentaje de rentabilidad de los activos	(Utilidad Neta/ Activos totales)*100%	%	SEMESTRAL	CONTADOR

		DLP&D Inversiones Agropecuarias SAS Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes) Matriz de indicadores del Desempeño del Sistema						
		DLP&D-MIG-V1		Versión 1		Página 4 de 4		
DIRECTRIZ	OBJETIVO	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		RESULTADO	LIMITE DE	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
		ESPERADO	TIEMPO					
Mejoramiento continuo en sus procesos de apoyo	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa	Disminuir el nivel de endeudamiento en un 15%	1 AÑO	Porcentaje de disminución de nivel de endeudamiento	$\{1 - [(Pasivo\ Año1 / Activos\ Año1) - (Pasivo\ Año2 / Activos\ Año2)] / [(Pasivo\ Año1 / Activos\ Año1) * 100\%]\}$	%	ANUAL	CONTADOR
	Realizar las actividades de mantenimiento programadas en el plan	Realizar mas del 80% de las actividades programadas en el plan de mantenimiento	1 Semestre	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento	(Número de actividades realizadas/ Número de actividades Programadas)*100	%	SEMESTRAL	Administrador de cada unidad productiva
	Disminuir los gastos en mantenimiento correctivo de maquinaria	Disminuir en un 15% los gastos del mantenimiento correctivo	1 Semestre	Tasa de disminución de los gastos del mantenimiento correctivo	$[(Gastos\ de\ mantenimineto\ correctivo\ Periodo\ 1 - Gastos\ de\ mantenimineto\ Correctivo\ Periodo2) / Gastos\ de\ mantenimineto\ correctivo\ Correctivo\ Periodo\ 1] * 100\%$	%	SEMESTRAL	Administrador de cada unidad productiva

