

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“Estandarización de Procesos y Gestión de Operaciones
para la Empresa El Salvador PRODUCE, en el Municipio de
Tejutla, Departamento de Chalatenango, El Salvador”**

Presentado por:
**Inga. Aida Susana Minero Reales
Licda. Yolanda Soledad Montes Barrera
Ing. Héctor Enrique Parada Font**

Para Optar al Grado de:
Maestro(a) en Consultoría Empresarial

Mayo de 2012

San Salvador, El Salvador, Centro América

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia de Amaya

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicedecano : Lic. Álvaro Armando Calero Rodas.

Secretario : Mae. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Administrador Académico : Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez.

Asesor : Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente : Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán.

Primer Vocal : Msc. Yenny Guadalupe Viera de Turcios

Segundo Vocal : Msc. Ana María Noemy Velásquez Turcios

Mayo 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios: por darnos la vida, sabiduría y gracia para cumplir esta meta y ser mejores profesionales.

A nuestras Familias: Por el apoyo y la comprensión incondicional brindada durante este tiempo, por que sabemos que siempre están en los eventos importantes de nuestras vidas.

A nuestro Amigo Ing. Carlos Árias: Por brindarnos de su valioso tiempo, los conocimientos impartidos en las entrevistas y en la visita de campo... fue un placer conocer a una persona que ama su trabajo y se esfuerza por hacer las cosas de la mejor manera.

A nuestros Maestros: Por darnos la oportunidad de aprender en cada una de las materias impartidas y poder demostrar en cada trabajo realizado, las habilidades y el potencial que tenemos, ¡gracias por enseñarnos!

A Chemonic's Internacional: por permitirnos realizar esta consultoría, aplicando los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica, que es un trabajo realizado de mucha importancia en nuestras vidas profesionales.

A El Salvador PRODUCE: Por tener a su disposición personas trabajadoras de productos hortofrutícolas, al personal administrativo, como miembros de la junta directiva que han sabido llevar a ésta empresa, a ser una de las principales distribuidoras de frutas y hortalizas en El Salvador, generando oportunidades de empleo y demostrando que en éste país, se puede generar productos de calidad.

Susana, Héctor y Soledad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo recopila información sobre un proyecto relacionado con el Convenio del Reto del Milenio suscrito el 29 de noviembre de 2006 entre la Corporación del Reto del Milenio (MCC por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos de América y el Gobierno de El Salvador (GOES), el cual tiene como finalidad incrementar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en la Zona Norte de la República de El Salvador.

Para lograr el objetivo anterior la MCC, promovió la creación de La Empresa Hortofrutícola de El Salvador PRODUCE, que se constituyó el 20 de septiembre de 2010, con el nombre de Negocios y Multiservicios de la Zona Norte, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, abreviada como: Negocios y Multiservicios de R.L. de C.V.

Es así como nace, con el propósito de fomentar los proyectos productivos hortofrutícolas de la Zona Norte de El Salvador y garantizar la mejora de la producción agrícola en el país, asimismo promover la dinamización del trabajo comunitario; por medio del asocio agrícola comercial entre productores y la empresa recién creada.

La empresa Chemonic`s Company Inc., es una de las tres firmas consultoras internacionales que se encargan de dar vida a los proyectos delimitados por el MCC, y por medio del Convenio entre ésta y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, Maestría de Consultoría Empresarial, es como se decide plantear una serie de requerimientos para la recién creada empresa El Salvador PRODUCE, entre ellos está la realización de la estandarización de procesos y gestión de operaciones de dicha empresa.

A partir de ello se da inicio a la investigación para determinar los procesos de la empresa los cuales son la base para la producción y comercialización de sus productos, así mismo pretende establecer patrones comparativos de empresas

internacionales con giros similares, quienes sostienen procesos estandarizados aplicando metodologías de Buenas Prácticas de Manufactura, Control de Calidad y Diagramación de Procesos, Procedimientos y Actividades concernientes a cada una de las áreas de gestión.

Lo descrito en el párrafo anterior se pretende realizar por medio de la elaboración del Diagnóstico que muestre la Situación Actual de la Empresa El Salvador PRODUCE y en el que se identifique las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de su entorno empresarial, el principal objetivo será determinar la carencia o la existencia de procesos, procedimientos y actividades que contengan y limiten el desarrollo de estándares dentro de la organización, lo cual podría causar un impacto negativo ante sus clientes primarios.

Finalmente, dicho diagnóstico pretende desarrollar la Estandarización de cada una de las Áreas de Gestión que la empresa posee, a través de herramientas como Mapas de Procesos, Formatos, Desarrollo e Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, narrativa para cada una de las actividades implícitas en los procesos de las áreas de Gestión.

En conclusión, se considera que con la implementación de la Estandarización de los Procesos y Gestión de Operaciones, la empresa El Salvador PRODUCE, percibirá mejores resultados dentro de sus áreas de Gestión, brindarán mayor desarrollo y mejorarán los ingresos a pequeños productores de la Zona Norte de Chalatenango, incrementando la competitividad agrícola en el mercado nacional.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto muestra como los procedimientos administrativos y operativos de una empresa naciente ayudan al desarrollo de las mismas tareas cotidianas y que el creciente grado de especialización, hace necesario el uso de herramientas que establezcan los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Por lo que la Estandarización de los Procesos y la Gestión de Operaciones, se requieren.

Asimismo se observa que en El Salvador las empresas requieren establecer Procesos de Estandarización para la reducción de errores, así como creación de políticas y normativas, que faciliten la capacitación a empleados, que además proporcionen una mejor y eficaz inducción en nuevos puestos de trabajo; ya que actualmente las organizaciones han progresado, pero no promueven estándares entre productos y mucho menos entre actividades que tienen correlación con otros procesos dentro de la misma organización.

El Capítulo I contiene el marco referencial donde se describen los antecedentes de la empresa, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, la cobertura, los objetivos, la metodología y variables.

En la siguiente fase se encuentran los modelos teóricos que son la base de la investigación y además se describen empresas internacionales que han utilizado la estandarización de sus procesos, las buenas prácticas de manufactura y el enfoque basado en procesos para el éxito de sus actividades, concluyendo de esta manera el Capítulo II que contiene el Marco Teórico.

Como todo proyecto fue necesario realizar el desarrollo de un diagnóstico para verificar la situación actual en la que se encontraba la empresa, esto se encuentra en el Capítulo III.

Después de conocer la situación actual de la empresa se desarrolló una propuesta en el Capítulo IV, donde se procedió a elaborar un Manual de Procesos y Operaciones donde se describen las actividades que contienen cada uno de los procedimientos de las diferentes áreas de gestión, incluyendo recomendaciones de las buenas prácticas de manufactura, mapas de procesos e instrumentos de control (formularios).

La implementación esta propuesta permitirá a la Empresa El Salvador PRODUCE, ser más competitiva y mejorar los niveles de producción y comercialización de sus productos, incrementando de esta forma su oferta en el mercado nacional y obteniendo así, el logro del objetivo trazado por la Corporación del Reto del Milenio.

INDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	vi
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	1
1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
4.COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN	3
4.1.Cobertura Temporal	3
5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
5.1 Objetivo General	4
5.2 Objetivos Específicos	4
6.METODOLOGÍA.....	4
6.1 Población	4
6.2 Método.....	5
6.3 Fuentes de Recolección de Datos	6
7.VARIABLES.....	7
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	8
1.ANTECEDENTES	8
2.MODELOS TEÓRICOS	8
2.1. Estandarización	8
2.2. Gestión	9
2.3. Enfoque Basado en Procesos.....	12
2.4. Buenas Prácticas de Manufactura	15
3.EMPÍRICA.....	16
3.1. Cooperativa Agrícola Integral “Unión de Cuatro Pinos” R.L.	17
3.2. Det Pon. Vegetales de Exportación	18
3.3. Unilever	20

CAPITULO III	
DIAGNÓSTICO	21
1. FODA	23
2. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS MATERIALES DENTRO DEL CNMS Y CAS.....	24
CAPITULO IV	
PROPUESTA.....	28
HOJA DE APROBACIÓN	29
HOJA DE REGISTRO.....	30
INTRODUCCIÓN.....	31
OBJETIVOS.....	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos	32
A.PROCESO OPERATIVO EL SALVADOR PRODUCE.....	33
B.PROCESOS DE GESTIÓN Y PROCEDIMIENTOS EL SALVADOR PRODUCE.....	34
GESTIÓN DE VENTA	36
Procedimiento de Programación y Ventas	36
1. Descripción del Procedimiento.....	36
2. Mapa del Procedimiento.....	39
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	41
Procedimiento de Producción Hortofrutícola.....	41
1. Descripción del Procedimiento.....	41
2. Mapa del Procedimiento.....	46
Procedimiento de Adquisición de Donaciones.....	47
1. Descripción del Procedimiento.....	47
2. Mapa del Procedimiento.....	49
Procedimiento de Negociación y Compra de Insumos	50
Procedimiento de Compra de Materiales e Insumos al Proveedor	51
1. Descripción del Procedimiento.....	51
2. Mapa del Procedimiento.....	53
Procedimiento de Evaluación de Necesidades de Materiales e Insumos para la Producción..	54
1. Descripción del Procedimiento.....	54
2. Mapa del Procedimiento.....	55
Procedimiento de Entrega de Materiales e Insumos a Productores	56

1. Descripción del Procedimiento.....	56
2. Mapa del Procedimiento.....	58
GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.....	60
1. Descripción de los Procedimientos	60
Procedimiento de Recepción de Productos	61
Procedimiento de Manufactura	65
Procedimiento de Almacenaje, Enfriamiento y Transporte al CNMS.....	74
Procedimiento de Entrega del Producto al Cliente	81
Procedimiento de Redistribución de Productos	83
2. Mapas de Procedimientos	84
GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	86
Procedimiento de Creación de Código de Insumos y Materiales	86
Procedimiento de Actualización de Inventarios	87
Procedimiento de Entrega de Herramientas y/o Equipos	89
Procedimiento de Control de Costos de Insumos y Materiales	90
Procedimiento de Registro de Proveedores	92
Procedimiento de Evaluación de Proveedores	93
Procedimiento de Registro de Clientes	100
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	111
ANEXO I	
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	112
ANEXO II	
MAPA DE PROCEDIMIENTO.....	114
GESTIÓN VENTAS.....	114
MP-GV-0001, PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN Y VENTAS	115
ANEXO III	
MAPA DE PROCEDIMIENTO.....	116
GESTIÓN PRODUCCIÓN	116
MP-GP-0001, PROCEDIMIENTO DE PRODUCTOS HORTOFRUTICULAS	117
MP-GP-0002, PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE DONACIONES.....	118

MP-GP-0003, PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIALES E INSUMOS A PROVEEDORES.....	119
MP-GP-0004, PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE MATERIALES E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN	120
MP-GP-0005, PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE MATERIALES E INSUMOS A PRODUCTORES.....	121
ANEXO IV	
MAPA DE PROCEDIMIENTO.....	122
GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.....	122
MP-GC-0001, PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS EN EL CAS	123
MP-GC-0002, PROCEDIMIENTO DE MANUFACTURA DEL PRODUCTO	124
MP-GC-0003, PROCEDIMIENTO DE ALMACENAJE, ENFRIAMIENTO Y TRANSPORTE AL CNMS.....	125
MP-GC-0004, PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE	126
MP-GC-0005, PROCEDIMIENTO DE REDISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	127
FORMATO GV-001	129
FORMATO GP-0001	133
FORMATO GP-0002	137
FORMATO GC-0002	139
FORMATO GC-0003	140
FORMATO GC-0004	141
FORMATO GC-0005	142
FORMATO GI-0001.....	143
FORMATO GI-0002.....	144
FORMATO GI-0002.....	145
FORMATO GI-0004.....	147

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Situación Actual.

La empresa de Negocios y Multiservicios de la Zona Norte Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, se abrevia como: Negocios y Multiservicios de R.L. de C.V., conocida comercialmente con el nombre de: El Salvador PRODUCE, fue registrada en el Libro de Sociedades N° 2612, asiento 60, del Registro de Comercio.

Estructura organizativa.

La empresa cuenta con una Estructura Organizativa la cual posee una Junta Directiva, debajo de ella la Gerencia General, bajo la cual funciona la Gerencia de Producción y Mercadeo¹, la Gerencia de Ventas, y la Gerencia de Administración y Finanzas. Bajo la Gerencia de Producción y Mercadeo se encuentra el CNMS y los CAS I, II y III. Bajo la Gerencia de Administración y finanzas está el departamento de Contabilidad.

Importancia.

La empresa El Salvador PRODUCE juega un papel importante en el desarrollo productivo agrícola en la Zona Norte del país impulsando a pequeños productores a desarrollar programas de siembra, con el fin de beneficiar a sus familias en el desarrollo económico local y dinamizando los procesos de producción agrícola a nivel nacional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa El Salvador PRODUCE presenta actualmente la problemática en el desarrollo de sus actividades, debido a que no cuenta con la estandarización de procesos y procedimientos en las áreas principales de

¹Ver Anexo N°1 Organigrama Funcional de la Empresa El Salvador Produce

gestión, así como en áreas sensibles de la empresa como lo son el acopio, manufactura y comercialización de los productos.

La problemática anteriormente descrita genera lo siguiente:

- 🌿 Desconocimiento de las funciones o actividades, debido a que cada área de gestión no cuenta con un instrumento que permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman dicho proceso o procedimiento.
- 🌿 Deficiencia en la logística para la entrega de productos a los clientes en los centros de Acopio y Servicios (CAS), y en los Centros de Negocio y Multiservicios (CNMS).
- 🌿 Falta de instrumentos de control en la recepción y despacho.

Actualmente la empresa realiza sus actividades en forma aleatoria, utilizan algunos formatos que sirven de control en la recepción de productos, entregados por los agricultores para la entrega a los clientes, como: reportes, facturas, pagarés, donde registran la información necesaria para sustentar las operaciones diarias.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se concreta a determinar y conocer una visión sistémica de cómo se encuentra actualmente la empresa El Salvador PRODUCE, así como también establecer la importancia de estandarizar los procedimientos y la gestión de operaciones a través de una mirada retrospectiva a la administración, lo cual llevaría a la empresa a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz, identificando las actividades que realizarán cada uno de los miembros en las distintas áreas del proceso productivo de la empresa.

La investigación, contempla identificar cuáles son las áreas que la empresa necesita estandarizar; buscando la forma de contribuir a mejorar los procesos de la recepción y despacho de los productos hortofrutícolas por parte de los productores, hasta llegar su comercialización.

Asimismo, debido a que los procesos y procedimientos se hacen en forma empírica, la estandarización de éstos, traerá beneficios a la empresa en cuanto a documentar los procesos nuevos y actualizar los existentes después de la implementación de este proyecto, reducir variaciones en cada proceso, formación más fácil de nuevos empleados y productores, reducción de accidentes laborales, alta inocuidad en el proceso de los productos, establecer un punto de partida para las actividades de mejora continua.²

4. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Cobertura Temporal

La investigación se llevo a cabo a partir del el 30 de septiembre de 2010 y finalizó el 10 de junio del 2011, con la presentación del proyecto Estandarización de Procesos y Gestión de Operaciones, para la Empresa de El Salvador PRODUCE, departamento de Chalatenango, Fomilenio, a la junta directiva de El Salvador PRODUCE, representada por el Director de Chemonic's Inc., y su personal técnico.

4.2 Cobertura Geográfica

El Centro de Acopio y Servicios CAS Región II, ubicado en el Cantón las Pilas, municipio de San Ignacio, departamento de Chalatenango, en El Salvador.

El Centro de Acopio y Servicios CAS Región III, ubicado en el Km. 53 Carretera a Chalatenango, Municipio de Tejutla Hacienda El Coyolito, Cantón La Aldea, que funciona como Centro de Negocios Multiservicios

²www.institutolean.org/workshop-learning.html

(CNMS), que es donde se reciben todos los productos provenientes de la Zona Norte de Chalatenango.

El centro de operaciones central de la Empresa El Salvador PRODUCE, está en las oficinas de Chemonic's que se encuentran ubicadas en Calle Circunvalación #287, Col San Benito, San Salvador.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo General

Elaborar y presentar una propuesta de Estandarización de Procesos y Gestión de Operaciones, para la empresa Sociedad Cooperativa de Negocios y Multiservicios de la Zona Norte de R.L de C.V., Municipio de Tejutla, Chalatenango.

5.2 Objetivos Específicos

- 🌿 Elaborar un estudio a la empresa El Salvador PRODUCE a través de un diagnóstico que revele las actividades que actualmente realiza.
- 🌿 Establecer una secuencia lógica de las actividades.
- 🌿 Desarrollar una propuesta para la mejora de buenas prácticas, estandarización de procesos y gestión de operaciones para la empresa El Salvador PRODUCE.
- 🌿 Elaborar propuesta de estandarización de procesos y gestión de operaciones.

6. METODOLOGÍA

6.1 Población

Las áreas de gestión de la empresa de El Salvador PRODUCE son cuatro:

- 🌿 Gestión de Ventas
- 🌿 Gestión de la Producción
- 🌿 Gestión de la Comercialización
- 🌿 Gestión de Inventarios.

Dentro de cada una de las áreas de gestión se encuentran diecinueve procedimientos, los cuales se desglosan de la siguiente manera; Proceso de Gestión de Ventas conlleva: Procedimiento de Programación y Ventas; Proceso de Gestión de Producción: Procedimiento de Producción Hortofrutícola, Procedimiento de Adquisición de Donaciones, Procedimiento de Negociación y Compra de Insumos, Procedimiento de Compra de Materiales e Insumos al Proveedor, Procedimiento de Evaluación de Necesidades de Materiales e Insumos para la Producción; El Proceso de Comercialización conlleva: Procedimiento de entrega de Materiales e Insumos a Productores, Procedimiento de Recepción de Productos, Procedimiento de Manufactura, Procedimiento de Almacenaje, Enfriamiento y Transporte al CNMS, Procedimiento de Entrega de Producto al Cliente, Procedimiento de Redistribución del Producto; dentro del Proceso de la Gestión de Inventarios se observa: Procedimiento de Creación de Códigos e Insumos de Materiales, Procedimiento de Actualización de Inventarios, Procedimiento de Entrega de Herramientas y/o Equipos, Procedimiento de Control de Costos e Insumos de Materiales, Procedimiento de Registro de Proveedores, Procedimiento de Evaluación de Proveedores y Procedimiento de Registro de Clientes.

6.2 Método

Para el presente trabajo de investigación, el tipo de investigación que se aplico fue Descriptivo, que es aquel que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”³ Es por ello que en la investigación se describe la problemática que presenta la empresa de El Salvador PRODUCE, en cuanto a tener o no estandarizados sus proceso y gestión de operaciones.

³Metodología de la Investigación. Roberto Sampieri. Mc Graw Hill. México 2006 pág. 102

El diseño de esta investigación se realizó a través de entrevistas con el Gerente de Producción y Mercadeo de la Empresa El Salvador PRODUCE y por medio de una visita de campo en el CAS II y III de la Zona Norte de Chalatenango, lugares donde se recopiló la información detallada y exacta de cada uno de los Procesos de Gestión que componen la propuesta de Estandarización de Procesos, Procedimientos y Operaciones de dicha empresa.

"El diseño de campo, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable".⁴

6.3 Fuentes de Recolección de Datos

Para obtener la información de la investigación se utilizó las siguientes herramientas:

6.3.1 Fuentes Primarias:

Observación: Se realizó en los Centro de Acopio y Servicios (CAS) Región II y III, que es donde se recolectan y procesan los productos entregados por los agricultores.

Entrevistas: Se realizaron a los gerentes de la empresa y a los agricultores de cada una de las zonas donde están ubicados los CAS. Para ello se realizaron grabaciones de las entrevistas realizadas en cada una de las reuniones.

6.3.2 Fuentes Secundarias:

Este tipo de información se utilizó con la finalidad de fundamentar la investigación en la teoría y los conceptos básicos, entre estas fuentes se utilizaron libros, internet, tesis, entre otros.

⁴El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. Arias Odon Fidas, Caracas, 1999. pág.48.

7. VARIABLES

Macro Variables	Micro Variables
Gestión de Ventas	Procedimiento de Programación y Ventas de Productos
Gestión de Producción	Procedimiento de Producción Hortofrutícola Procedimiento de Adquisición de Donaciones Procedimiento de Negociación y Compra de Insumos Procedimiento de Compra de Materiales e Insumos al Proveedor Procedimiento de Evaluación de Necesidades de materiales e Insumos para la Producción Procedimiento de Entrega de Materiales e Insumos a Productores
Gestión de Comercialización	Procedimiento de Recepción de Productos Procedimiento de Manufactura de Productos Almacenaje, Enfriamiento y Transporte al CNMS Procedimiento de Entrega del Producto al Cliente Procedimiento de Redistribución del Productos
Gestión de Inventarios	Procedimiento de Creación de códigos de Insumos y Materiales Procedimiento de Actualización de Inventarios Procedimiento de Entrega de Herramientas y/o Equipos Procedimiento de Control de Costos e Insumos de Materiales Procedimiento de Registro de Proveedores Procedimiento de Evaluación de Proveedores Procedimiento de Registro de Clientes

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

El programa hortofrutícola cuenta con dos componentes. El primero es el **Componente de Desarrollo** conformado por dos unidades y/o niveles de implementación: Unidad Productiva (UP) y Centros de Desarrollo Empresarial Demostrativo (CDED).

Un segundo es el **Componente de Negocios y Servicios** conformado por otras dos unidades y/o niveles de implementación: Centros de Acopio y Servicios (CAS) y Centro de Negocios Multiservicios (CNMS).

En la Empresa El Salvador PRODUCE existen tres CAS. El CAS I, se encuentra en Metapán en el Departamento de Santa Ana, el CAS II en la zona baja de Chalatenango (Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla departamento de Chalatenango) y el CAS III, en la zona alta de Chalatenango (Cantón Los Plantes, Municipio de San Ignacio). Asimismo existe un CNMS que actualmente se encuentra ubicado junto al CAS II descrito anteriormente, dicho lugar es utilizado para recolectar todo el productos manufacturado proveniente del CAS I y II.

Para la implementación del componente de negocios, Chemonic's fortaleció la creación de la empresa denominada Sociedad Cooperativa de Negocios y Multiservicios de la Zona Norte de R.L. de C.V., la cual fue legalmente constituida el 20 de septiembre del 2010, iniciando sus labores en la oficinas de Chemonic's.

2. MODELOS TEÓRICOS

2.1. Estandarización

Es un proceso dinámico por el cual se documentan los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a utilizar en los

mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.⁵

La estandarización será, pues, el resultado de alcanzar un método de trabajo suficientemente satisfactorio para un proceso y cada una de sus operaciones, y por tanto, dotado de la flexibilidad necesaria.⁶

Dependiendo del tipo de proceso, pueden utilizarse diferentes formas de estandarizar. Hay tareas que requieren una gran precisión para que puedan hacerse bien, por lo que debe darse una explicación detallada, paso a paso; sin embargo, hay otras para las cuales basta conocer el objetivo y dar algunos lineamientos y restricciones.⁷

2.2. Gestión

La gestión, es el PROCESO emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración⁸.

2.2.1. Definiciones de Gestión⁹

 *La gestión como proceso:* La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en este proceso.

⁵<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estandarizaci%C3%B3n-De-Procesos/1732635.html>

⁶LEAN Management. La gestión competitiva por excelencia. Lluís Cuatrecasas. Profit Editorial Barcelona 2010 pag 228

⁷EL Método MR. Maximización de Resultados para la Pequeña Empresa. Mauricio Rodríguez. Bogotá 2005 Grupo Editorial Norma. Pag91

⁸Teoría y Pensamiento Administrativo. Marietta Veintimilla de Mora, 2006. pág. 4

⁹Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner Mc Graw Hill, 1997. Pág. 11-12

🌱 *La gestión y las personas:* La palabra gestión se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización

2.2.2. Funciones tradicionales de gestión¹⁰

🌱 *Planificar:* Implica realizar actividades cuyo resultado, es la fijación de objetivos y las acciones apropiadas que se requieren para el logro de dichos objetivos. “La planificación es el proceso mediante el cual los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos. La planificación se refiere, al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos.”¹¹

🌱 *Organizar:* Es la función de la gestión, que asigna las tareas identificadas en el proceso de planificación a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. La organización tiene como resultado, el diseño de una estructura que esclarece la autoridad, la responsabilidad y las tareas en una organización.

🌱 *Liderar:* Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, influyen en los miembros de la organización para que actúen del modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.

🌱 *Controlar:* Es la función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere de tres elementos: normas definidas de rendimiento, información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y la acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a lo planificado.

¹⁰ Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner Mc Graw Hill, 1997. Pág. 17

¹¹ Ibid., Pág. 199

2.2.3. Gestión por procesos.

Un Sistema de Gestión ayuda a cualquier tipo de organización a establecer una metodología, a asignar responsabilidades, recursos y específicamente las actividades, con el fin de orientar a la organización a obtener los resultados propuestos, es decir los objetivos establecidos¹²



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, pag.14

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión de procesos que permitan dirigir y controlar todas las actividades dentro de sus respectivas organizaciones.

Con esta finalidad muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión de procesos que permitan dirigir y controlar todas las actividades dentro de sus respectivas organizaciones.

¹² Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, pag.14

2.3. Enfoque Basado en Procesos

La familia ISO promueve la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente, resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas. Dichos procesos acortan distancias entre las áreas y generan valor, como se muestra en el siguiente gráfico:

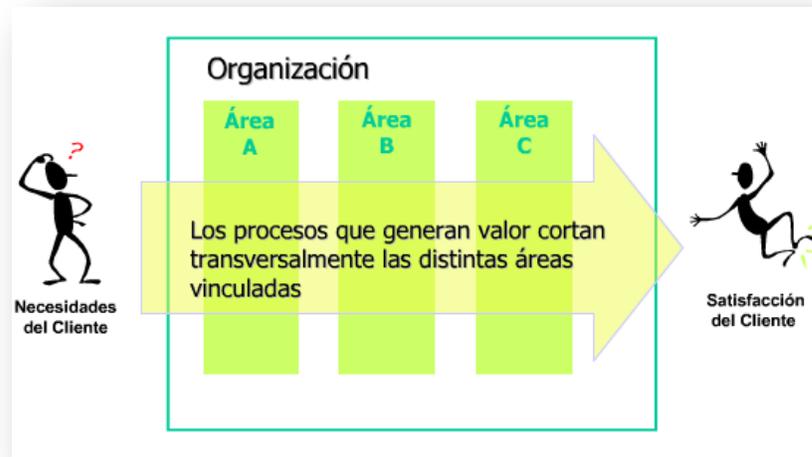


Gráfico N°3

Fuente: <http://www.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation>

Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. Para poder comprender este principio, es necesario conocer que se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2008 un proceso “es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que se desean obtener se puede alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de entradas en salidas y que en dicha transformación aporta valor, tiempo y control al conjunto de actividades.



Gráfico N°4

Fuente: <http://www.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation>

Las actividades agrupadas entre si constituyen procesos y permite a una organización centrar su atención sobre las “áreas de resultados”.

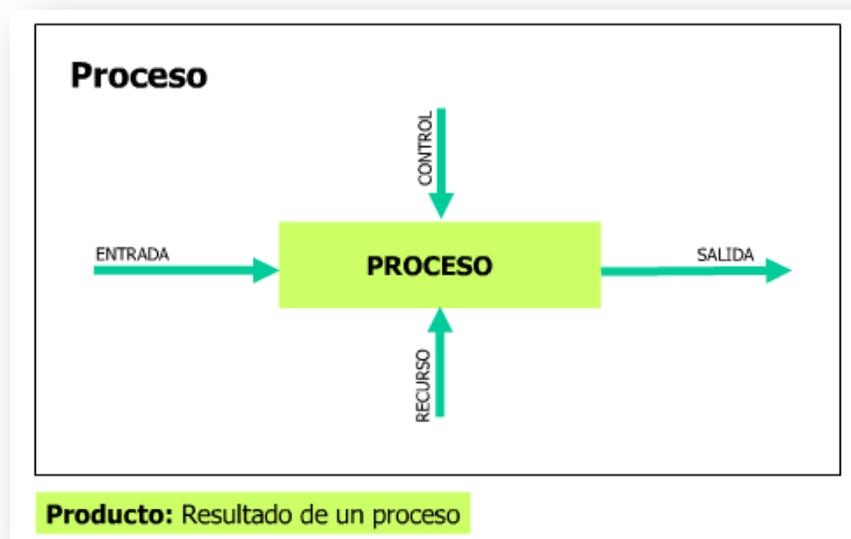


Gráfico N°5

Fuente: <http://www.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation>

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones, tales como:

- 🌿 Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- 🌿 Identificar la interrelación con otros procesos.
- 🌿 Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- 🌿 Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- 🌿 Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

El enfoque basado en procesos, se apoya en mapas que ayudan a proveer una visión sistémica de las actividades que se realizan en cada proceso:

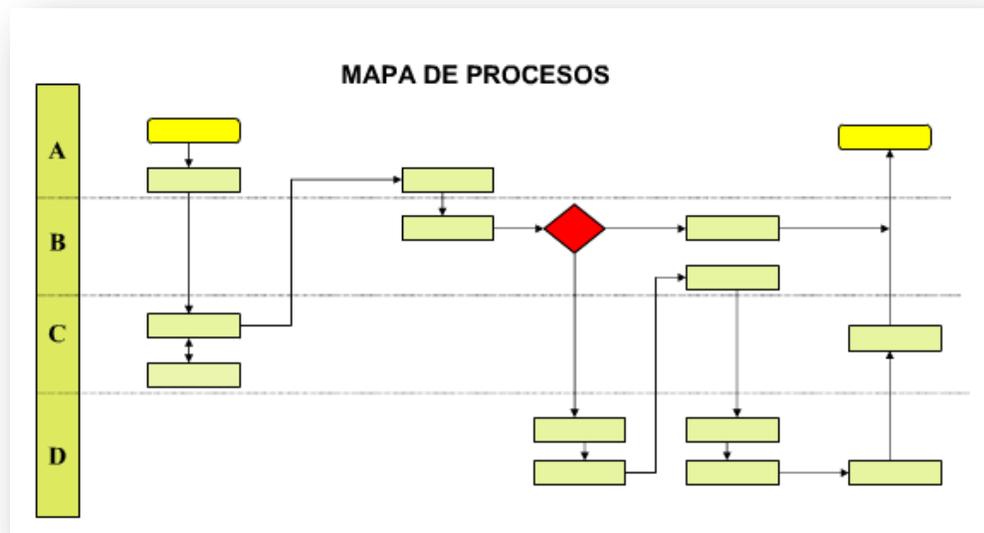


Gráfico N°6

Fuente: <http://www.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation>

Esta técnica, es la que será utilizada en la propuesta que se proveerá a la empresa El Salvador PRODUCE, donde se describirá de forma gráfica las actividades realizadas en cada una de los procesos que pertenecen a las áreas de gestión.

2.4. Buenas Prácticas de Manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura (de aquí en adelante BMP) son principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación y procesamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos, se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción¹³.

En el caso de las empresas que se dedican a elaborar y comercializar productos alimenticios como lo es El Salvador PRODUCE, puede basar los procedimientos en los criterios de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el Sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos, que es el Sistema de Gestión de la inocuidad basado en el establecimiento de estrategias de control de peligros potenciales asociados a la fabricación de alimentos¹⁴.

Las Buenas Prácticas de Manufactura, son una herramienta básica para la obtención de productos seguros, para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

Al basarse en la normativa de las BPM, se pueden obtener diversos beneficios, que a la larga proporcionan mayores utilidades en relación al costo por pérdidas que se podrían tener al no utilizar estos sistemas. Algunas de sus características son las siguientes:

- 🌱 Son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.
- 🌱 Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.

¹³<http://www.slideshare.net/julianesteban/buenas-practicas-manufactura>

¹⁴ Ibid.

- 🌿 Son indispensable para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.
- 🌿 Se asocian con el control a través de inspecciones del establecimiento.

La ventaja principal de las BPM, es que se puede controlar el proceso de manera global desde las materias primas, las instalaciones, en estas últimas se evalúa la estructura y su higiene; con respecto al personal, es importante la capacitación de higiene personal y crear conductas.

Dentro de los proceso, se debe cuidar la contaminación cruzada, desde la recepción de las materias primas, su elaboración y empaque o envasado. También se deben velar por la forma de almacenamiento y transporte comenzando con la materia prima hasta el producto terminado, finalmente debe documentarse todo este control y proceso por motivos de trazabilidad.

Dentro de la investigación se elaboraron los procedimientos de la empresa El Salvador PRODUCE, desarrollando cada uno de los Sistemas de Gestión que comprende actualmente la empresa, como lo son: la Gestión de Ventas, Producción, Comercialización e Inventarios, basados en los modelos teóricos aplicando las BPM y modelos de Gestión de la Calidad actuales en el mercado.

3. EMPÍRICA

Dentro del mercado internacional se han identificado a manera de ejemplo empresas que cuentan con un sistema de productividad, comercialización y ventas, los cuales utilizan sistemas de gestión por procesos estandarizados, BMP y normas internacionales, las cuales coadyuvan al éxito empresarial que han tenido en los mercados donde interactúan.

Para ejemplificar dicho éxito, se mencionan empresas como: Cooperativa Agrícola Integral “Unión Cuatro Pinos” de R.L., Det Pon y Unilever.

3.1. Cooperativa Agrícola Integral “Unión de Cuatro Pinos” R.L.

Dentro de las experiencias empíricas a la Cooperativa Unión de Cuatro Pinos¹⁵ que es una empresa guatemalteca de exportación de vegetales frescos cuyo mercado principal, son los Estados Unidos de América e Inglaterra. Los productos que procesa y comercializa provienen de dos fuentes: los asociados, que suministran entre el 80 y el 90 por ciento de la materia prima, y los intermediarios que proveen entre un 10 a un 20 por ciento. Los asociados son pequeños agricultores, con un promedio de tierra cultivada en verduras de una manzana, con un mínimo de tres y un máximo de 16 a 20 cuerdas¹⁶.



La Cooperativa, establece un sistema de contratos de producción con sus asociados en el momento de la siembra, momento en el que les vende semillas importadas según las variedades programadas y en la cantidad establecida por el contrato firmado. Una vez cosechado el producto, se envía a uno de los 8 centros de acopio locales (uno en cada una de las comunidades que participan en la Cooperativa), donde se realiza una preselección, pesado y almacenamiento de los productos.

Los centros de acopio, son manejados por un trabajador contratado por la Cooperativa y dos o tres ayudantes. El responsable coordina con la central de la Cooperativa el transporte de los productos hacia la planta procesadora, el que se realiza en furgones no refrigerados cerrados.

Una vez en la planta procesadora, el producto recibe un manejo pos cosecha que consiste básicamente en actividades como: recepción, pre-

¹⁵ Fuente: CEGA-FAO. Estudios de Caso “Identificación de Alternativas para Mejorar la Capacidad de Inserción de los Pequeños. Empresarios Rurales a los Mercados en América Latina. Perú, 2002

¹⁶ Conversión: 1 cuerda = 1118 m² = 0.1118 hectáreas; 1 manzana = 6.25 cuerdas = 0.6987 hectárea.

enfriamiento, selección, limpieza, clasificación y almacenamiento por lo menos 4 °C, con una humedad relativa del 80 al 90 por ciento.

Luego del tratamiento, los productos son transportados hacia los puertos de embarque en furgones refrigerados con capacidad de 30,000 libras. El éxito alcanzado, se debe a una planificación eficiente de la producción en finca y en la agroindustria, a un óptimo manejo de las operaciones de logística a lo largo de la cadena y a un buen manejo administrativo, lo que le ha permitido cumplir con los contratos de pre-venta establecidos con los clientes en los Estados Unidos y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

3.2. Det Pon. Vegetales de Exportación

Det Pon, es una empresa Guatemalteca, dedicada a enviar 45 mil cajas, por semana, de diferentes clases de mini vegetales, que tienen como destino Estados Unidos, Canadá y algunos países de la Unión Europea.



La empresa arrancó operaciones empacando y exportando los productos obtenidos de tres agricultores. Cuando llevaba un tiempo de exportar, el empresario decidió pedir un permiso de seis meses para ausentarse de su empleo y dedicarse cien por ciento a Det Pon; sin embargo, al final del período decidió retirarse definitivamente, y con su indemnización como capital, amplió sus operaciones.

Además del incremento en la producción, la empresa familiar pasó de trabajar con tres agricultores a una alianza estratégica con más de mil 500 productores; y de 12 mujeres que empacaban suchinnis y ejotes en el corredor arrendado una casa, pasaron a 800 empleados, que ahora laboran en una moderna planta de empaque de tres mil 500 metros cuadrados, en

donde se observan las más altas normas de higiene y buenas prácticas de manufactura.

Ahora, de solo producir suchinnis y ejotes, la empresa ofrece 25 cultivos, de entre los que se pueden mencionar arveja china, radicchio, mini elote, mini coliflores de diferentes colores, col de Bruselas, mini zanahorias, espinaca y mora.

El programa utiliza una parte del producto recolectado entre los agricultores para que sea lavado, pelado, cortado y empacado por alrededor de 500 mujeres que, debido a sus labores hogareñas, no pueden trabajar tiempo completo, permitiendo que inviertan entre tres y cinco horas para contribuir a la economía familiar.



Al conocer el éxito de esta empresa se muestra que para alcanzar este nivel de producción ellos establecieron procesos para generar diversificación de productos y establecer canales de comercialización de cadenas en frío al interior de su país, apoyándose de manuales operativos, tanto de producción como comercialización donde cada empleado conoce su rol a desempeñar utilizando Buenas Prácticas de Manufactura.

3.3. Unilever

Unilever, es una empresa multinacional que cuenta con 400 marcas que abarcan 14 categorías de hogar, cuidado personal y productos de alimentos, en El Salvador cuentan con dos plantas productivas, una de estas, es de productos alimenticios, dentro de ésta se ha implementado las técnicas de Buenas Prácticas de Manufactura, así como también los criterios de HACCP, esto es debido a la criticidad y los altos niveles de exigencia del cumplimiento de los requisitos de control y aseguramiento de la calidad de todos los productos.



Como es importante que productos que son para el consumo humano cumplan con los parámetros de inocuidad, la empresa controla con las Buenas Prácticas de Manufactura y con el Sistema HACCP, a través de la trazabilidad del producto, que éste cumpla con los estándares de calidad desde la recepción de la materia prima hasta su almacenamiento; así mismo se deben verificar los parámetros ambientales como los son: la temperatura, la humedad relativa, entre otros. Estos también deben ser controlados posteriormente durante todo el proceso de manufactura.

Unilever es una de tantas empresas en El Salvador que aplica dentro de su producción, Buenas Prácticas de Manufactura, y esos principios son los que la han llevado a ser una empresa exitosa, es por ello que dentro la propuesta que se proporcionará a El Salvador PRODUCE, se ha documentado no solo el proceso productivo y de manufactura, sino también los principios aplicables para mantener la inocuidad de las frutas y verduras.



CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

Para elaborar el diagnóstico, fue necesario realizar visitas campo al CNMS y a dos de los CAS de la Zona Norte del país. En ellas se realizó observaciones directas y entrevistas realizadas al personal técnico en cada uno de los CAS.

Se formularon preguntas en las entrevistas utilizando la guía que ofrece Patton (Maykut 1994), donde la mayoría de preguntas desarrolladas son de “experiencia y conducta”, que abarca lo que la gente hace o ha hecho¹⁷, ya que con ello se solicitó al personal que describiera cada una de las actividades que realizan actualmente.

La guía de entrevista abarcó las siguientes preguntas:

- 🌿 ¿Cuál es el procedimiento de manufactura de los productos?
- 🌿 ¿Utilizan equipo de proyección por parte de los encargados de manufactura?
- 🌿 ¿Existe una clasificación de los productos cosechados?
- 🌿 ¿Utilizan herramientas de trabajo por parte de los encargados de manufactura?
- 🌿 ¿Cuál es el procedimiento de almacenamiento y transporte?
- 🌿 ¿Cuál es el procedimiento de distribución del producto a los CAS y al CNMS?
- 🌿 ¿Cuál es el procedimiento de venta al cliente?
- 🌿 ¿Existe control de materiales e insumos proporcionados a los agricultores?
- 🌿 ¿Se utilizan controles dentro de la venta y distribución de productos (facturas, bitácoras, rutas, listado de productos, clasificación de productos, entre otros) en la empresa?

¹⁷Investigación cualitativa, Patricia Balcázar et al. Pág. 72.

Asimismo se utilizó la observación de los lugares de trabajo:

CNMS/CAS

- 🌿 ¿Existe señalización dentro de sus oficinas, orientación, prevención, obligatoriedad, advertencia?
- 🌿 ¿Se identifica orden y limpieza en los lugares donde se realiza el proceso de manufactura?
- 🌿 ¿Se utiliza equipo para pesar o medir los productos?
- 🌿 ¿Cuál es el estado actual de la infraestructura, mobiliario y equipo con el cual cuenta la empresa El Salvador PRODUCE?
- 🌿 ¿Identificar factores de riesgos para el producto dentro del CNMS y CAS?

En los invernaderos y sembradíos, se observó lo siguiente:

- 🌿 Tipos de siembra o cultivo que realizan los agricultores
- 🌿 Lugares de producción de hortalizas y frutas, en cuanto a seguridad y clima
- 🌿 Forma de recepción los productos por parte de los agricultores
- 🌿 Forma en que se procesan los productos en los CAS
- 🌿 Lugares donde se reciben los productos y donde se cargan para su distribución
- 🌿 Centro de almacenaje de productos por uno de los clientes principales

El desarrollo de la visita de campo y las interrogantes anteriores fueron realizadas al personal de cada uno de los CAS y el CNMS, Gerente General, Gerente de Comercialización y Gerente de Finanzas; las respuestas emitidas se encuentran condensadas en el análisis FODA descrito en este capítulo.

FODA DE EL SALVADOR PRODUCE

1. FODA



Fortalezas:

- 🌱 Básculas digitales de última generación en CAS.
- 🌱 Equipo informático de oficina reciente.
- 🌱 Mesas de trabajo con características de BMP¹⁸.
- 🌱 Áreas dentro del CNMS señalizadas en materia de orientación y procesos.
- 🌱 Orden en el proceso productivo.
- 🌱 Personal del CNMS tienen cuidado con el estibo de las jabas.
- 🌱 Los jefes de los CAS cuentan con capacitación de logística de productos.

Debilidades:

- 🌱 En CNMS piso de cemento provoca desprendimiento de partículas según BMP¹⁹.
- 🌱 Falta de registro sanitario para elaborar subproductos.
- 🌱 Local inicial arrendado, con visibles deficiencias de infraestructura.
- 🌱 Faltan tarimas y estantes para el acomodamiento de productos.
- 🌱 Básculas análogas des calibradas.
- 🌱 Personal del CAS y CNMS sin Equipo de Protección Personal (EPP).
- 🌱 Instalaciones del CNMS inadecuadas para recibir y almacenar productos en frío.
- 🌱 El área de sanitizado no está aislada del área de producción en CAS.
- 🌱 Instalaciones eléctricas no adecuadas para equipos de frío y aire acondicionado.
- 🌱 Falta de protecciones eléctricas para equipo informático.
- 🌱 Deficiente rotulación y publicidad circundante.
- 🌱 Falta de mobiliario y alfombras anti fatiga para el personal en CAS y CNMS.
- 🌱 Las instalaciones no cuentan con zona de embarque adecuada.
- 🌱 Falta más recurso humano en sección de empaque de productos CNMS.
- 🌱 Se identificó que no se tiene un plan de ventas establecido, compras y mercadeo y comercialización.
- 🌱 Por lo general en la zona, los agricultores sólo siembran repollo.
- 🌱 No poseen un Plan Estratégico para la comercialización y venta de los productos.
- 🌱 No cuentan con Ejecutivos de Ventas que impulse los productos en el mercado

¹⁸ BMP, Buenas Prácticas de Manufactura, indican que las mesas o superficies de trabajo deben ser de color claro, de material liso, el cual no debe adquirir corrosión ni ser de madera.

¹⁹ BMP, Buenas Prácticas de Manufactura, indican que el piso de un centro de empaque, distribución y acopio de productos debe ser liso, con un concreto planchado el cual facilite la carga y descarga de productos.

Oportunidades:

- 🌿 Adquirir equipos de medición digital.
- 🌿 Adquirir infraestructura propia en la que permita la expansión de los procesos y la mejora de BMP.
- 🌿 Realizar campañas de cacería de productores para inserción en la sociedad.
- 🌿 Búsqueda de diversificación de productos por parte de los agricultores.
- 🌿 Opciones de contratación de personal para incrementar fuentes de empleo en la zona.
- 🌿 Dar a conocer a la Sociedad por medio de campaña publicitaria.

Amenazas:

- 🌿 En el CNMS existe plaga en los árboles frutales exteriores.
- 🌿 Falta de edificación apropiada para instalaciones de CNMS, en la que se incorpore cadena seca, cadena de frío y productos procesados.
- 🌿 Exceso de tráfico en zona del CNMS.
- 🌿 Riesgos relacionados a la zona actual de los cultivos, CAS y CNMS, meteorológicos, naturales, violencia, etc.
- 🌿 Fallas técnicas agrícolas por no contar con técnicos de campo ó personal que brinde seguimiento a agricultores por parte de ONG's.

2. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS MATERIALES DENTRO DEL CNMS Y CAS.

Dentro de la visita de campo también se observó una serie de aspectos que son necesarios para mejorar en cuanto a la infraestructura y la calidad de trabajo que realiza el personal de los CAS y el CNMS para la empresa Negocios y Multiservicios de R.L., a partir de la entrega y la verificación del uso adecuado de los recursos materiales que requieran para el desarrollo de sus tareas.



- 🌿 Centro de Acopio y Servicios (CNMAS/CAS):
Son los centros donde, se acopia un porcentaje estimado de 67% de la producción de los agricultores asociados ²⁰, en estos también se resguardan y proveen insumos agrícolas y transfieren información de mercado a los productores.

²⁰Chemonic's, Programa de incremento de la competitividad de la cadena de valor hortofrutícola en la Zona Norte de El Salvador, Pág.18.

- 🌿 **Centro de Negocios Multiservicios (CNMS):**
Es un centro de acopio, clasificación, empaque y transformación de productos hortofrutícolas, el cual integra los productos a una cadena de frío y los distribuye a los clientes. Se observó que no se tiene espacio adecuado para el descargo de los productos.



- 🌿 **Falta de visibilidad desde la carretera:**
Se observó que la casa donde se encuentra actualmente el CNMS, no es lo suficientemente visible para clientes que requieran la compra de sus productos en el lugar, el rótulo que tiene no es visible.



- 🌿 **Clima inadecuado para los equipos informáticos:**
Se observó que la temperatura donde se encuentra el equipo informático (oficina administrativa de El Salvador PRODUCE) es muy elevada, lo que puede provocar el deterioro avanzado de dicho equipo.



🌿 Falta de ambiente para el salón de usos múltiples:

Se observó que dentro del CNMS, no se cuenta con un área adecuada para realizar reuniones, eventos pequeños de capacitación, u otro tipo de reuniones. Falta de iluminación y ventilación.



🌿 Falta de estacionamiento:

Se observó que al exterior del CNMS, un lugar no existe lugar para que se estacionen los vehículos cuando cargan los productos, debido a la zanja que recolecta el agua fuera de las instalaciones. Esto puede provocar peligro de colisión con otros vehículos.



🌿 Área de lavado y limpieza de hortalizas:

Se observa un área inadecuada para la limpieza de las hortalizas y frutas, las pilas de captación de agua, al igual que los contenedores no son los adecuados para realizar estos trabajos.



- 🌿 Ropa de trabajo y materiales necesarios:
Se observó que las personas que realizan los procesos de lavado, desinfección y resguardo del producto, no cuentan con equipos, tales como botas de trabajo, es necesario tomar en consideración que el CAS ubicado en las Pilas, se encuentra a una temperatura promedio de 12 a 15 grados Celsius, lo cual puede provocar enfermedades a las operarias.



- 🌿 Ropa de trabajo y materiales necesarios:
Se observó que no todas las operarias tienen guantes, tapabocas y delantales plásticos, apropiados para el trabajo en húmedo que se realiza cuando se lavan y desinfectan las hortalizas y frutas.



- 🌿 Falta de ventilación en los productos preparados para despacho:
Se observó que al interior del CNMS, la falta de ventilación para el área de almacenaje de productos empacados, esto incrementa la posibilidad de maduración y putrefacción de algunas hortalizas y frutas.

CAPITULO IV
PROPUESTA

2011

El Salvador
PRODUCE



MANUAL DE PROCESOS Y
OPERACIONES

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.		Número: 1.0	Versión: 1.0
			Página: 29 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Jun / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES			
Elaborado por: Inga. Aida Susana Minero Licda. Soledad Montes Barrera Ing. Héctor Parada Font	Revisado por: Ing. Carlos E. Arias	Aprobado por: Ing. Carlos E. Arias y Lic. Stanley Morales		

HOJA DE APROBACIÓN

Nombre del Documento:

 Manual de Procesos y Operaciones

Elaborado por:

 Inga. Susana Minero Reales
 Licda. Soledad Montes Barrera
 Ing. Hector Parada Font

Fecha de elaboración:

 Mayo de 2011

Fecha de Aprobación:

 10 de Junio de 2011

Revisado por:

 Ing. Carlos E. Árias
Gerente de Producción y Mercadeo

Aprobado por:

 Stanley Morales
Gerente General de El Salvador PRODUCE

 Ing. Carlos E. Árias
Gerente de Producción y Mercadeo.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 30 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

HOJA DE REGISTRO

Modificaciones realizadas	Elaborado/Actualizado por	Fecha
Fecha de Elaboración y Aprobación:	Alumnos de MAECE-UES	10 de Junio de 2011
Fecha de Actualización:	***	***
Fecha de Actualización:	***	***
Fecha de Actualización:	***	***

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 31 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

INTRODUCCIÓN

A medida que la agricultura y la sociedad evolucionan, el mercadeo de productos adquiere una importancia cada vez mayor en la agricultura de subsistencia del campesino, quien produce principalmente lo necesario para su alimentación, la de sus vecinos y otra parte para vender o distribuir.

Los gustos y necesidades de la comunidad local, son bien conocidos y el transporte y las pérdidas después de la cosecha pueden constituir un problema grave para el desarrollo del sector agrícola y económico de El Salvador, es por ello que a partir del apoyo proveniente del Fondo del Milenio, nace la empresa El Salvador PRODUCE.

Dicha empresa, es parte de una solución para impulsar el desarrollo agrícola y económico del país y esta investigación forma parte de esa solución donde se describen una serie de procesos y procedimientos con los que se establece un estándar en las actividades desarrolladas por dicha empresa. Asimismo, se muestra las buenas prácticas de manufactura tomadas para entregar productos hortofrutícolas en excelente calidad.

Este documento, se estructura en cuatro partes básicas, las cuales denotan la Gestión de Ventas, Gestión de la Producción, Gestión de la Comercialización y Gestión de Inventario e Insumos, los cuales muestran el flujo de procesos y actividades que se desarrollan en cada proceso de Gestión.

Finalmente, para cada una de estas áreas se presenta una serie de formatos, mapas y actividades, las cuales enfocan a la empresa hacia la excelencia en función de las buenas prácticas de manufactura, utilizadas en todos los procesos internos desarrollados desde la cosecha del producto, hasta que los clientes del sector formal e informal reciban sus productos hortofrutícolas.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 32 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

OBJETIVOS

Objetivo General

Presentar un documento que exponga la estandarización de cada uno de los procesos y procedimientos de gestión, describiendo las actividades y las buenas prácticas de manufactura necesarias para cada macro proceso de gestión empresarial existente en la empresa El Salvador PRODUCE.

Objetivos Específicos

-  Realizar la descripción de las actividades cronológicas de cada uno de los procesos, en el cual se incluya la utilización de cada uno de los formatos que miden e intervienen dentro de los procesos de Gestión.

-  Desarrollar una guía de buenas prácticas, con el propósito de que sirvan para mejorar los procesos y mantener los estándares de calidad, establecidos para los productos hortofrutícolas distribuidos por El Salvador PRODUCE.

-  Brindar a través de los mapas de procesos una vista ampliada de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de gestión.

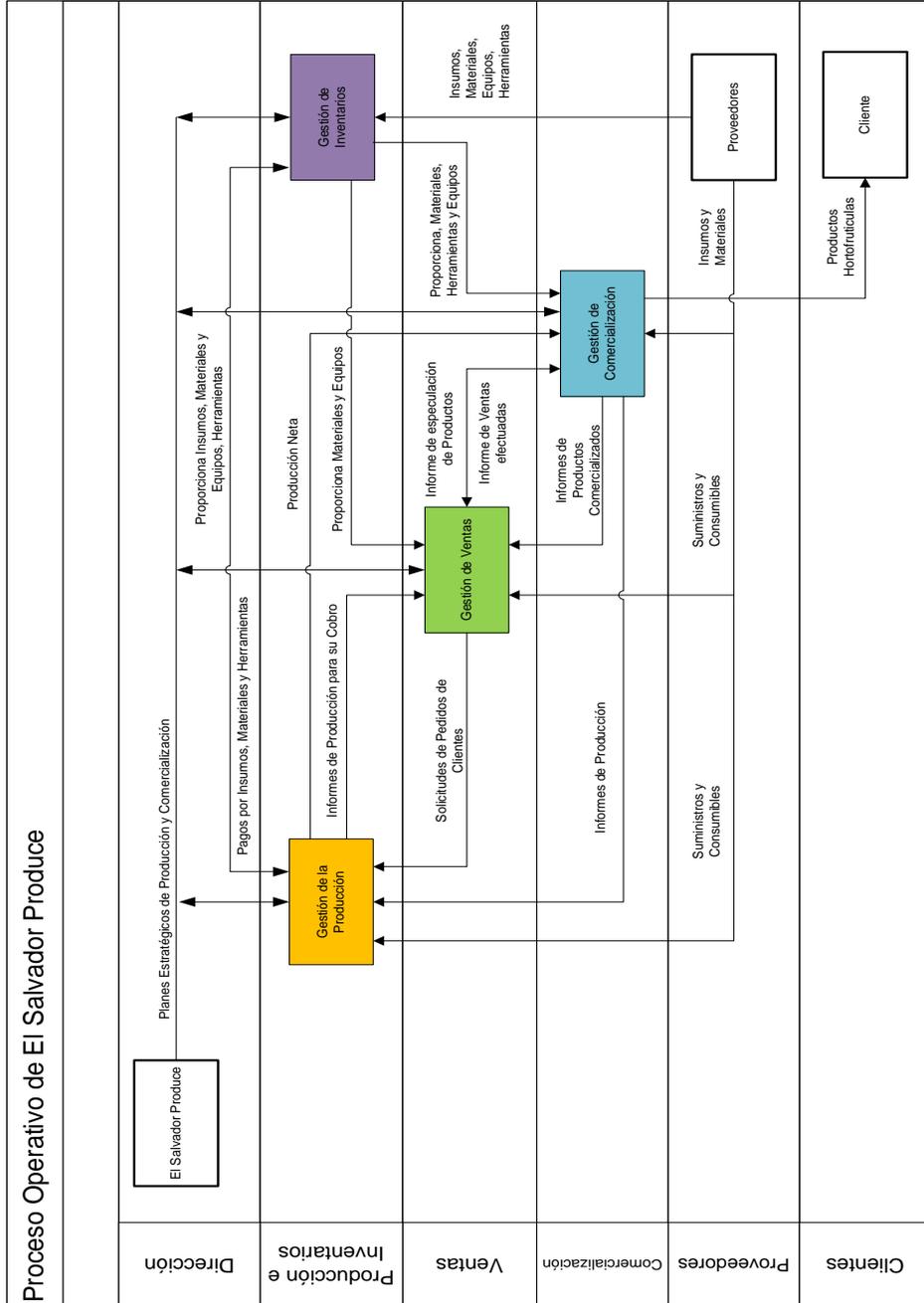
-  Proponer un orden lógico del desarrollo de los procesos, procedimientos y actividades concernientes al ciclo de siembra, cosecha, lavado, empaque, distribución y venta de los productos hortofrutícolas que El Salvador PRODUCE entregará a sus clientes.

A. PROCESO OPERATIVO EL SALVADOR PRODUCE



MP-PO0001 - V1

MAPA: PROCESO OPERATIVO EL SALVADOR PRODUCE.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.

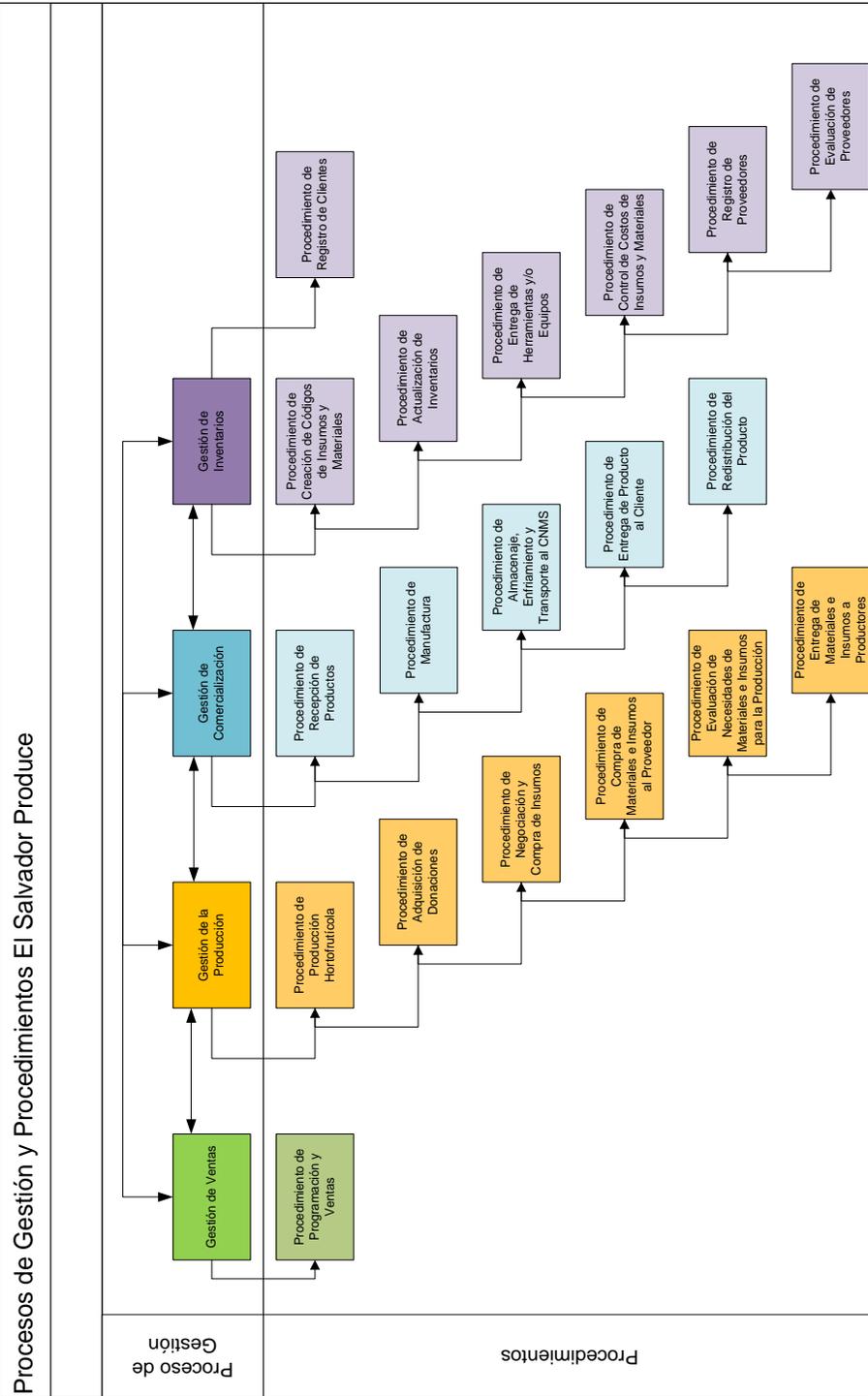


B. PROCESOS DE GESTIÓN Y PROCEDIMIENTOS EL SALVADOR PRODUCE



MP-PO0002 - V1

MAPA DE PROCESO: PROCESOS DE GESTIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE EL SALVADOR PRODUCE.		Firmas elaborado y aprobado	
Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	F.	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.	F.



GESTIÓN DE VENTAS



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 36 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

GESTIÓN DE VENTA

Procedimiento de Programación y Ventas

1. Descripción del Procedimiento

Programación de compra y despacho

1. El Departamento de Programación de Compra y Despacho recibirá el pedido por parte del cliente, esto se desarrollará a través de una orden de pedido la cual está contenida en los formatos que a continuación se detallan:
 - Para clientes informales (como mercados municipales, vendedores comerciantes, etc.) se tomará el formato GV-0001 en copia dura, el cual podrá ser enviado a las instalaciones de El Salvador PRODUCE, a través de e-mail ó fax (Ver Formato GV-0001, Anexo V)
 - Para clientes formales (como supermercados, restaurantes, etc.) se tomará el formato GV-0002 que se llevará en electrónico con el apoyo de la información contenida en la página web (Ver Formato GV-0002, Anexo V)
 - Para finalizar el formato GC-0001 podrá ser llenado también por alguno de los teleoperadores de El Salvador PRODUCE, ya que por medio de una llamada telefónica también pueden los clientes solicitar cualquiera de los productos que esta sociedad ofrece(Ver Formato GC-0001, Anexo V)

2. El Departamento de Programación de Compra y Despacho realizará la elaboración de la Orden de Pedido, proveniente de los requerimientos establecidos por los clientes, dicha orden contiene los siguientes datos:
 - Nombre del Cliente
 - Código del Cliente
 - Fecha del Pedido
 - Fecha de Entrega
 - Nombre del Producto
 - Código del Producto
 - Cantidad de producto
 - Clase del Producto
 - Precio Unitario
 - Peso Total

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 37 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Origen de los Productos
- Zona
- Código del Producto
- Nombre del Producto
- Clase
- Cantidad
- Justificación

3. Posteriormente la persona a quién se le asignó la Orden de Pedido, es la responsable de verificar la disponibilidad del producto en campo del CAS ó el CNMS, esto lo hace por medio de llamada telefónica o sistema a contratar.



4. Al saber la disponibilidad existente en los CAS y el CNMS, el encargado de Programación de Compra y Despacho procederá a la asignación de los volúmenes de compra, los cuales deberán suplir las Órdenes de Pedido requeridas por los clientes.

El siguiente paso es la asignación de productos a los clientes por medio del llenado del formato GV-0001, descrito en el Paso N° 1(ver Formato GV-0001, Anexo V)

5. Luego se enviará las órdenes de pedido llenas a los CAS o CNMS, que cumplan con la disponibilidad de productos.

CAS ó CNMS

6. El Jefe del CAS ó el CNMS, recibirá llena la orden de pedido.
7. El Jefe del CAS ó el CNMS, se preguntará si ¿puede o no suministrar el pedido?
8. Si la respuesta de la pregunta anterior es SI, entonces el Jefe del CAS ó el CNMS, ordenará que se complete el pedido según lo solicitado.
9. En caso contrario el Jefe del CAS ó el CNMS, responda que NO es posible completar el pedido, procederá a justificar y notificar al encargado de Programación de Compra y Despacho.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 38 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Programación de compra y despacho

10. El Encargado de Programación y Despacho, analizará la justificación en la Orden de Pedido, hecha por el Jefe del CAS o CNMS, en la que detalla la cantidad de productos que si puede suministrar o la carencia de todos los productos, esto lo hace con el objetivo de que el pedido sea dirigido a otro CAS o CNMS.
11. Posteriormente el Encargado de Programación y Despacho, enviará la Orden de Pedido a otro CAS o al CNMS donde exista disponibilidad de los productos requeridos, así se repetirán los ítems del 7 hasta el 12, las veces que sea necesario hasta colocar los productos demandados por el cliente.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE VENTA



En las áreas de recepción y almacenamiento, por ser lugares donde se reciben y almacenan materias primas que pueden traer contaminación, se recomienda que dichas áreas deban estar separadas de otras. Además debe ser mantenida siempre en buenas condiciones de orden, limpieza y desinfección y equipada con los materiales necesarios como tarimas, contenedores, mesas, balanzas, entre otros.

Asimismo deberá tenerse sumo cuidado con la acumulación de materiales, equipos o recipientes en uso o en desuso, debido a que éstos pueden atraer plagas a las instalaciones, por eso se recomienda que el establecimiento cuente con áreas para ordenar y almacenar en forma adecuada este tipo de objetos y eliminar definitivamente aquellos que no se utilizan.

Para finalizar aquellas personas de las áreas de Programación de Compra y Despacho, CAS y CNMS que manipulen los productos deberán acatar con las medidas de limpieza y desinfección descritas en el apartado de Buenas Prácticas de para el área de Producción y Comercialización.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 39 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Riesgos de contaminación en la manipulación de los productos

Los riesgos asociados a la manipulación del producto son:

- Químicos:
 - ⊠ Mala limpieza del equipo.
 - ⊠ Contaminación por agentes externos.
- Biológicos:
 - ⊠ Sanidad e higiene inadecuada de los trabajadores.
 - ⊠ Equipo de manejo sucio y/o contaminado.
 - ⊠ Acceso de producto con impurezas excesivas (tierra, lodo, heces, etc.)
 - ⊠ Recipientes o contenedores sucios o en mal estado.
- Físicos:
 - ⊠ Presencia de objetos extraños (piedras, clavos, vidrio, plástico, madera, etc.)

2. Mapa del Procedimiento

Gestión de Ventas

MP-GV-0001, Procedimiento de Programación y Ventas²¹

²¹Ver Anexo II Mapas de Procedimientos Gestión Ventas

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 41 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Procedimiento de Producción Hortofrutícola

1. Descripción del Procedimiento

Mercadeo

1. El Encargado de Mercadeo y Producción, recolectará la información del mercado para estimar la cantidad de producción a recolectar durante el proceso de siembra y cosecha de los productos, también es para tener un patrón de referencia de los productores que están dentro del proceso, asimismo se podrán determinar tendencias de la siembra, cosecha, insumos y otros relacionados con el proceso productivo.
2. En base a estudio de mercado realizado, el Encargado de Mercadeo y Producción, proporcionará la información a los Técnicos de Campo, para que realicen los planes de siembra, ellos proporcionarán la información de la cantidad estimada de productos que los clientes requerirán durante un período de tiempo determinado.
3. El Encargado de Mercadeo y Producción en conjunto con el Técnico de Campo preparará y realizará reunión con los Productores, con el objetivo de presentar y discutir los planes de siembra.
4. Luego el Productor aceptará el plan de siembra y lo realizará conforme a lo estipulado, con el propósito de obtener todos los productos necesarios en el tiempo de cosecha.

Productor

5. Cuando es aceptado el plan de siembra, el Productor requerirá de insumos para la realización de la Siembra y el cuidado de su tierra, por lo que solicitará la entrega de los insumos, a través del Formato GP-0001, el cual servirá para requerir a la Sociedad Cooperativa, El Salvador PRODUCE, semillas, plaguicidas, abono, etc. Estos insumos serán necesarios para desarrollar la buena producción de la tierra y generar los productos previamente planificados para su venta. El formato en mención contiene los siguientes campos los cuales deben ser llenados:

- Tipo
- Código

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 42 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Material
- Unidad
- Cantidad
- Costo Unitario
- Costo Total

Dicho formato se ilustra en (Ver Formato GP-0002, Anexo V)

6. El Encargado de Bodega de Materiales e Insumos, llenará los campos del formato anteriormente descrito.

CDED

7. El CDED, recibirá la solicitud de insumos, elaborada por el productor, ésta será estudiada y verificada en cantidades, forma de utilización y relación proporcional a las características del terreno y a la cantidad de productos a cosechar.
8. Posterior al análisis realizado, el CDED entregará materiales al Productor para la siembra y el mantenimiento de sus tierras.

Productor

9. El Productor se dedicará a realizar el proceso de siembra, una vez que tiene todos los insumos que el CDED le ha proporcionado.
10. Luego los Productores se dedicarán a la siembra. También existirán productores adjuntos al CDED, los cuales forman los viveros u otros tipos de siembra colectiva y escalonada.

Mercadeo

11. El Encargado de Mercadeo y Producción, junto con el o los Técnicos de Campo, serán los encargados de realizar las visitas del proceso de siembra escalonada de los productores.
12. En las visitas se preguntarán si el ¿Productor efectivamente está realizando el proceso de siembra en forma escalonada?
13. Si el Encargado de Mercadeo y Producción determina que los productos no están desarrollándose en forma escalonada, entonces buscarán otros productores que suplan su necesidad y que estén desarrollando su siembra de esa forma.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 43 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

14. Sin embargo, en caso de que el Encargado de Mercadeo y Producción determine que los productores están desarrollando la siembra y obteniendo los productos en forma escalonada, este procederá junto con el Técnico de Campo a la verificación del manejo fitosanitario y la nutrición del cultivo.
15. En caso de no se cumpla con los procesos Fitosanitarios y de Nutrición, el Encargado de Mercadeo y Producción retirará el producto.

Productor

16. Por otra parte en caso de cumplir con los procesos Fitosanitarios y de Nutrición, el Productor obtendrá el aval para cosechar y recolectar las Frutas y Hortalizas.
17. Al cumplir el Productor con los controles, se dispondrá a preguntarse si él ¿realizará el transporte de sus productos?
18. De responder que el Productor será quien entrega los productos al CDED, CAS ó CNMS, tendrá que proceder a la entrega de los productos y el encargado de Transporte y Despacho del lugar hará entrega de copia de hoja de Recepción de Mercadería Formato GC-0001, descrito en el proceso de Gestión de Comercialización.

Transporte del CDED al CAS

19. El Encargado de Transporte del CDED al CAS, recibirá las órdenes de pedido, dentro de lo que procede a pesar los productos y clasificación.
20. Finalmente se procederá al envío de estos productos al CAS, CNMS ó al Cliente.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN



Al transportar los productos al CAS, al CNMS, ó a los clientes estos deberán ser recibidos por el Encargado de Recepción de Productos. Para la recepción de frutas y hortalizas frescas, es necesario que estas se encuentren en un lugar fresco y donde no presenten riesgos de contaminación, tomando en consideración lo siguiente:

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 44 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Contar con buen espacio físico.
- Estar libres de escombros o basura.
- No estar cerca de fuentes de contaminación.
- El lugar de recepción de los productos deberá estar libre de plagas.

Dentro de esta etapa, será necesario que las frutas y hortalizas se recepcionen y se clasifiquen de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa. Para ello se muestra la *Ficha de Especificaciones Técnicas de los Productos*, que contiene los estándares de cada uno de los productos cultivados por los productores.

Ver Formato GP-0001, Anexo V: “Ficha de Especificaciones Técnicas de los Productos” (Estándares de Producción).

Asimismo de acuerdo a la Ficha de Especificaciones Técnicas de los Productos, será necesario elaborar una tabla que servirá para identificar la calidad de los productos, clasificándolos de la siguiente manera:

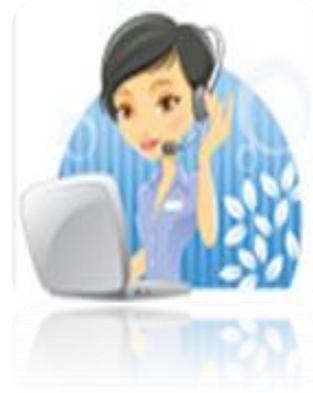
CLASE DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	DETALLE
1°	Alta	Estos son los que cumplen al 95% con lo solicitado en cuanto a Peso, Medida, Color, Grado de Maduración, Daño etc.
2°	Media Alta	Estos son los que cumplen un 70% con lo solicitado, en cuanto a Peso, Medida, Color, Grado de Maduración, Daño etc.
3°	Media	Estos son los que cumplen en un 50%, con lo solicitado en cuanto a Peso, Medida, Color, Grado de Maduración, Daño etc.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 45 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Zona de Recepción del Producto

En esta etapa es importante que se realice una inspección visual, con objeto de verificar la limpieza del producto, enfermedades aparentes, daños por insectos o frutas u hortalizas en mal estado, que pudieran provocar una contaminación cruzada al momento de realizar la recepción de los productos. Además para la recepción se necesitará tener llena la *Bitácora del Productor* para clasificar los productos recibidos.



El producto proveniente del campo, no deberá permanecer en espera fuera del lugar de recepción por más de 4 horas, antes de ser lavado y desinfectado, puesto que las altas temperaturas pueden facilitar la reproducción de posibles microorganismos o acelerar el proceso de putrefacción.

Se deberá apartar un área en el lugar de recepción del producto, para lavar los contenedores y recipientes utilizados en el transporte del campo al CAS. Deberá tenerse cuidado de no contaminar las jabas con el agua sucia u otro material que ocasione daño o infecte microbiológicamente al producto.

Forma de preselección y preclasificado del producto

En algunos productos será necesario realizar la preselección o preclasificación del producto antes del lavado del mismo. Se deberá pre clasificar el producto de acuerdo a los estándares, verificando su peso, color, tamaño, grado de maduración y otras características para tener los productos listos para su enfriamiento, lavado y desinfección.

El producto que viene del campo y que aun no ha sido lavado, pudiera presentar algunos microorganismos patógenos, materia extraña o suciedad. Por tanto, será necesario que el personal como la maquinaria y equipo utilizado, no presenten riesgos de contaminación para el producto, y también se deberá evitar que el personal y equipo de esta zona entre en contacto con el producto o maquinaria de etapas posteriores al lavado y desinfectado, puesto que podrían contaminar el producto final, por eso será indispensable que la maquinaria y equipo utilizado para este proceso sea lavado antes y después de su operación.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 46 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Riesgos de contaminación en la recepción del producto

Los riesgos asociados en la etapa del proceso de empaqueo son:

- Químicos:
 - Mala limpieza del equipo.
- Biológicos:
 - Sanidad e higiene inadecuada de los trabajadores.
 - Procedimientos inadecuados de trabajo.
 - Equipo de manejo sucio y/o contaminado.
 - Acceso de producto con impurezas excesivas (tierra, lodo, heces, etc.)
 - Recipientes o contenedores sucios o en mal estado.
 - Contaminación cruzada del producto.
- Físicos:
 - Presencia de objetos extraños (piedras, clavos, vidrio, plástico, madera, etc.)

2. Mapa del Procedimiento

Gestión de Producción

GP-0001, Procedimiento de Producción Hortofrutícola²²

²² Ver Anexo III. Mapas de Procedimientos Gestión Producción

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 47 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Adquisición de Donaciones

1. Descripción del Procedimiento

Mercadeo y Producción

1. El Encargado de Mercadeo y Producción, recolectará la información de entidades o sociedades nacionales o internacionales que brinden apoyo técnico o en especies a sociedades micro, pequeños, medianos o grandes dedicados a la mejora social e incremento de oportunidades dentro de la población salvadoreña.
2. El Encargado de Mercadeo y Producción, alimentará Base de Datos con la información recolectada de las entidades nacionales o internacionales que pueden brindar apoyo a la Sociedad El Salvador PRODUCE, a través de Donaciones de Insumos y Materiales en especies.
3. El Encargado de Mercadeo y Producción preparará y desarrollará solicitudes a entidades donantes, para gestionar el requerimiento de insumos y materiales demandados por la Sociedad El Salvador PRODUCE.



Asociaciones o Entidades Donantes

4. Recibir la solicitud de los insumos y materiales requeridos por la Sociedad El Salvador PRODUCE, en ella se plasmarán las demandas establecidas por los productores asociados y aquellos que estén asignados a los CDED.
5. Analizar las solicitudes enviadas por las sociedades pretendientes de los insumos y materiales que ellos proveen.
6. Posteriormente se preguntará si ¿acepta o no realizar la donación de insumos y materiales a la sociedad?
7. En el caso de que la entidad o asociación no acepte la solicitud de donación hecha por la sociedad, esta deberá enviar una nota justificativa del caso.
8. Sin embargo en el caso de que se acepte realizar una donación a El Salvador PRODUCE, la entidad o asociación donante preparará pedido, preguntándose nuevamente, este ¿será de formar total o parcial?

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 48 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

9. En el caso de responder afirmativamente, la asociación preparará el total del pedido de materiales o insumos agrícolas en especies.
10. Sin embargo de responder negativamente a esta interrogante, solamente preparará de forma parcial los insumos y materiales a entregar.
11. Luego serán enviadas de forma total o parcial a Mercadeo y Producción para su posterior envío al área de almacenamiento del CDED.



Mercadeo y Producción

12. Recibir productos donados y alimentar Base de Datos con nuevas existencias de materiales e insumos.
13. Podrán también recibir la nota de rechazo por parte de los entes donadores, disculpándose por no poder realizar la donación solicitada de insumos y materiales agrícolas.
14. Posterior a la confirmación de envío de los insumos y materiales por parte de las entidades donantes, se gestionará el envío de estos a Almacén del CDED.



Almacén CDED

15. El Encargado de Almacén tendrá bajo su responsabilidad recibir los insumos y materiales donados por las entidades o asociaciones cooperantes, para proveer a los Productores insumos y materiales que requerirán para la siembra o para el mantenimiento de los cultivos.
16. El Encargado de Almacén de Materiales e Insumos deberá colocar una identificación al producto recién adquirido. Para ello deberá utilizar la siguiente Viñeta de Identificación, así como un rombo de seguridad en caso de ser un material o sustancia peligrosa.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 49 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Viñeta de Identificación

Código del insumo:	
Nombre del insumo o material:	
Fecha de ingreso:	
Fecha de vencimiento	

17. En la Viñeta de Identificación, el Encargado de Almacén colocará el nombre del material, la fecha de ingreso y su respectiva fecha de vencimiento; esta última aplicará para la mayor parte de los materiales.
18. Posteriormente a la colocación de la viñeta, se procederá al almacenamiento del producto, tomando en cuenta si es un producto perecedero o no.
19. En el caso que sea un producto perecedero, se colocará el producto que vence primero, en la parte frontal del pallet o estante donde se almacene. Si se trata de un producto no perecedero se colocará en la parte de atrás del estante, el producto nuevo que vaya ingresando, con el objeto de entregar el producto más antiguo.

2. Mapa del Procedimiento

Gestión de Producción

GP-0002, Procedimiento de Adquisición de Donaciones.²³

²³ Ver Anexo III. Mapas de Procedimientos Gestión Producción.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 50 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Negociación y Compra de Insumos

1. Una vez se realice el Proceso de Evaluación y Registro de Proveedores, y estos hayan sido aceptados por cumplir con los requerimientos especificados en el proceso anterior, se procederá a la negociación de los productos, tanto en volumen, como en precio y otros aspectos tales como días de crédito, fechas de entrega del producto, entre otros puntos.
2. Si se trata de un material que va a entrar por primera vez se le exigirá al proveedor que entregue la Ficha Técnica (MSDS) de dicho producto, para tener las consideraciones necesarias para su manipulación y almacenaje, y de esta forma evitar contaminaciones cruzadas o alguna otra pérdida de producto; ya que se están manejando semillas y pesticidas.
3. Cuando sean materiales o insumos y se poseen su respectiva Ficha Técnica (MSDS), el proceso de negociación se comenzará con la revisión del listado de proveedores de las materias primas, en este caso son las semillas, pesticidas, o herramientas y equipos.
4. Además de realizar una revisión de los posibles proveedores se deberá contar con una lista actualizada de precios de dichos insumos, la selección de estos no deberá basarse solamente en el criterio del precio, sino también de la calidad de los productos que estos proveedores ofrecen.
5. Otros puntos que se deberán considerar son el tiempo de entrega y la capacidad de respuesta que tengan los proveedores seleccionados. Lo que deberá ser negociado con el vendedor es reducción de precio en productos que se adquirirán por cantidades grandes o algún otro punto de descuento que considere conveniente el Encargado de Compras.
6. El personal de compras entregará al personal de Almacén de Materiales e Insumos, una orden de compra con el detalle de lo solicitado al proveedor antes de la recepción de los materiales e insumos.
7. En el caso de que los materiales e insumos provengan de una donación el procedimiento de Negociación y compra de Insumos será obviado y se seguirá el procedimiento de Recepción de Donaciones.



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 51 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACION Y COMPRA DE INSUMOS



Procedimiento de Compra de Materiales e Insumos al Proveedor

1. Descripción del Procedimiento

Mercadeo y Producción

1. El Encargado de Mercadeo y Producción, se encargará de evaluar el registro de los proveedores, delimitando el cumplimiento de los Proveedores, su calidad de insumos y materiales y otro tipo de cualidades que mejoren la calificación de los mismos.
2. Una vez se ha evaluado, se preguntará si ¿los acepta o no?
3. En el caso de denegar a alguno de los Proveedores, el Encargado de Mercadeo y Producción, buscará otro Proveedor, con lo que finaliza el proceso.
4. Sin embargo si el Encargado de Mercadeo y Producción define que el Proveedor cumple, lo aceptará en el registro y generará una ficha para el mismo.
5. Posteriormente establecerá la negociación de precios de acuerdo al volumen de insumos y materiales requeridos.



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 52 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Productores

6. Generan el listado actualizado de insumos y materiales requeridos para la siembra y mantenimiento de la tierra.

Mercadeo y Producción

7. Preparará en base al listado de los Productores, un listado actualizado de los precios e insumos a requerir por parte de El Salvador PRODUCE.

Productores

8. Revisarán el listado de precios ofrecidos por parte de Mercadeo y Producción, con el objetivo de establecer la demanda de insumos y materiales a requerir.
9. Prepararán el listado de insumos y materiales a requerir para la siembra y mantenimiento del campo, acorde al listado de precios presentado por el encargado de Mercadeo y Producción.
10. Entregarán el listado de materiales e insumos requeridos.

Mercadeo y Producción

11. Recibirá el listado de materiales e insumos por parte de los Productores y alimentará la base de datos de los insumos que requiere por parte de los Proveedores.
12. Realizará consolidación de insumos y materiales para que sea cubierto el pedido por los Proveedores y/o Donadores.
13. Generará listado total de insumos y materiales a solicitar para su compra.
14. Enviará listado de insumos y materiales a los proveedores para gestionar su compra.

Proveedores

15. Recibirán el listado de insumos y materiales requeridos por El Salvador PRODUCE.
16. Preparará factura e insumos y materiales de acuerdo a lo solicitado.
17. Entregará factura de insumos y materiales solicitados a Programación de Compra y Despacho para gestionar el pago de estos.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 53 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Programación de Compra y Despacho

18. Recibirá factura de insumos y materiales de parte de los Proveedores.
19. Enviará a almacén insumos y materiales que se adquieren a Proveedores, para que se resguarden y se entreguen a posteriori.

2. Mapa del Procedimiento

Gestión de Producción

GP-0003, Procedimiento de Compra de Materiales e Insumos al Proveedor.²⁴

²⁴ Ver Anexo III. Mapas de Procedimientos Gestión Producción

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 54 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Evaluación de Necesidades de Materiales e Insumos para la Producción

1. Descripción del Procedimiento

Almacén CDED

1. El Encargado de Almacén recibirá los materiales e insumos donados o adquiridos en base al pago de Proveedores por parte de El Salvador PRODUCE.
2. El Encargado de Almacén posteriormente llenará el formulario de ingreso de insumos y materiales para tener conocimiento de la cantidad y el tipo de insumos o materiales recibidos.
3. Actualizará y enviará inventario de insumos y materiales existente en Almacén.



Mercadeo y Producción

4. Recibirá el listado de existencias en Almacén debidamente actualizado.
5. Dependiendo la cantidad de existencias ordenará al Técnico de Campo que se evalúe la necesidad de éstos en el área de los Productores.

Técnicos de Campo

6. Consultará la necesidad de materiales e insumos a los Productores.

Productores

7. Posteriormente los Productores recibirán la necesidad del requerimiento y evaluarán la necesidad de los insumos y materiales, para el seguimiento de la siembra y mantenimiento de sus cultivos.
8. Luego deberá preguntarse, ¿Requieren productos?
9. En el caso de que digan que no, ellos notificarán del abastecimiento de materiales e insumos internos e informarán que no requerirán provisión por parte de la sociedad El Salvador PRODUCE.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 55 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

10. Sin embargo en el caso de requerir insumos y materiales, El Salvador PRODUCE les ofrecerá en base a la disponibilidad, y deberán llenar el formato GP-0002 para solicitarlos.
11. Recibirán la solicitud (formato GP-0002, Anexo V) ó la negativa de requerimiento de los insumos y materiales ofrecidos a los Productores.
12. Prepararán el listado de materiales e insumos de acuerdo a la información recolectada a través de las solicitudes o las negativas enviadas a los Técnicos de Campo.
13. A partir de ese listado, se procederá a enviarlo a Almacén para que se realice la entrega de los materiales e insumos, que los Productores requerirán para la siembra o mantenimiento de la tierra.

Almacén CDED

14. Elaborará las hojas de salida de los insumos y materiales solicitados por los Productores y avalados por el Técnico de Campo, para la siembra o mantenimiento de la Tierra.



Mercadeo y Producción / Productores

15. Los Productores recibirán los insumos y materiales que se requerirán para la siembra y mantenimiento de la tierra, y el personal de Mercadeo y Producción, recibirá el inventario actualizado por parte de Almacén CDED, con el que realizará el próximo pedido de insumos y materiales.

2. Mapa del Procedimiento

Gestión de Producción

GP-0004, Procedimiento de Evaluación de Necesidades de Materiales e Insumos para la Producción.²⁵

²⁵ Ver Anexo III. Mapas de Procedimientos Gestión Producción

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 56 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Entrega de Materiales e Insumos a Productores

1. Descripción del Procedimiento

Programación de Compra y Despacho

1. Recibirá la solicitud de insumos y materiales por parte de Mercadeo y Producción.
2. Procederán a realizar un análisis de la cantidad de materiales e insumos requeridos por el Productor.
3. Se realizarán la pregunta ¿Verifico existencia de insumos y materiales?
4. De responder negativamente a la interrogante anterior, se procederá a enviar las existencias a Mercadeo y Producción para que se realice la estadística de la demanda de los Productores.

Mercadeo y Producción

5. Se encargará de evaluar el registro de los Proveedores y recibirá las existencias para verificar si requieren comprar insumos y materiales, o si su necesidad puede ser mantenida con lo que se tiene en ese momento en Almacén CDED.

Programación de Compra y Despacho

6. De responder afirmativamente a la interrogante, se dispondrá a solicitar a Almacén que entregue los insumos y materiales a los Productores.

Almacén CDED

7. Recibirá la solicitud de entrega de insumos y materiales, emanada por Programación de Compra y Despacho.
8. Asignará insumos y materiales a los Productores.
9. Solicitará a Programación de compra y despacho que realice contrato con forma de pago y letra de cambio para que sea firmada por el Productor, en la que se comprometerá a subsanar el monto provisto de los insumos y/o materiales que se le entreguen.

Programación de Compra y Despacho

10. Elaborará el contrato y letra de cambio para adjuntarla a la promesa de pago que firmará el Productor.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 57 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

11. Enviará contrato y letra de cambio a Almacén para que se entreguen los insumos y materiales junto con la documentación que respalda dicha entrega.

Almacén CDED

12. Recibirá contrato y letra de cambio para que realizar la entrega de los materiales e insumos a los Productores.
13. Enviará insumos y materiales a Productores, junto con la documentación legal que requerirá firma de ellos, con la que se aseguraran de recuperar el monto de los materiales e insumos provistos.

Productores

14. Recibirán materiales e insumos por parte de Almacén, leerán y firmarán contrato y letra de cambio donde se comprometerán a realizar pago a la Sociedad El Salvador PRODUCE.
15. Enviarán contrato y letra de cambio debidamente firmados a Programación de Compra y Despacho.

Programación de Compra y Despacho

16. Recibirán contrato y letra de cambio debidamente firmados, para proceder a realizar plan de cobro de acuerdo a lo estipulado en el contrato.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA DOCUMENTACIÓN DE ADQUISICIÓN DE LOS INSUMOS Y MATERIALES



La documentación es un aspecto básico, debido a que tiene el propósito de definir los procedimientos y los controles.

Además, permitirá una fácil y rápida búsqueda de insumos y materiales ante la investigación de aquellos que estén defectuosos. El sistema de documentación deberá permitir diferenciar números de lotes, siguiendo la historia de los insumos o la procedencia de los materiales en caso de haberse registrado como donaciones o compra.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 58 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE MATERIALES E INSUMOS



2. Mapa del Procedimiento

Gestión de Producción

GP-0005, Procedimientos de Entrega de Materiales e Insumos a Productores.²⁶

²⁶ Ver Anexo III. Mapas de Procedimientos Gestión Producción

GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN



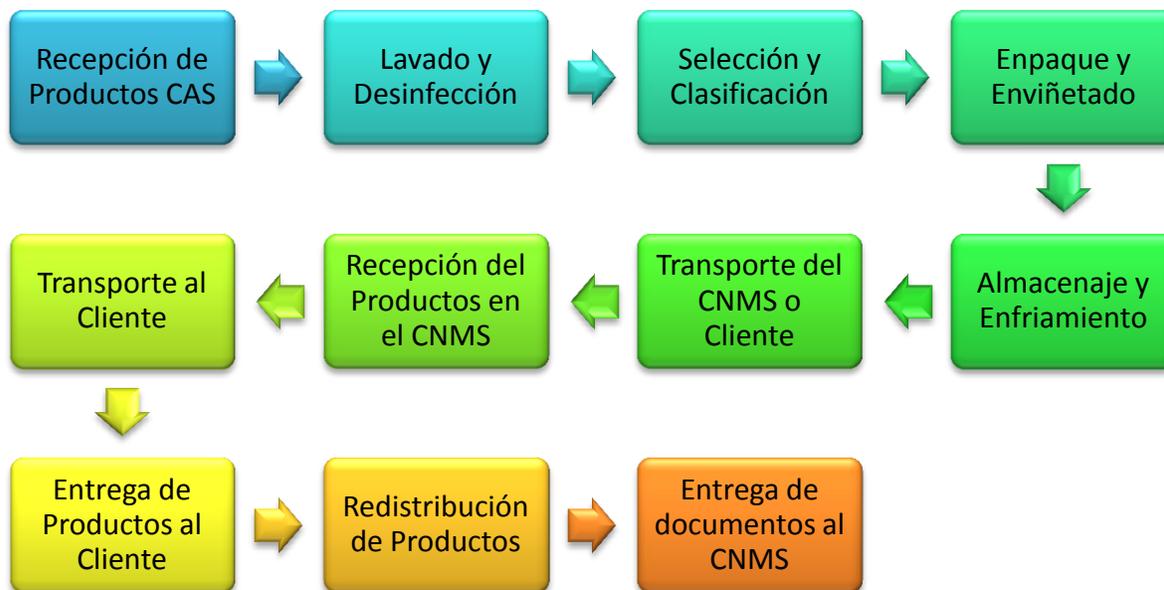
	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 60 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

1. Descripción de los Procedimientos

Para el manejo de frutas y hortalizas para la ventas en fresco, se deberán realizar una serie de pasos para asegurar la inocuidad de los alimentos, haciendo énfasis en las condiciones adecuadas del manejo, selección, empaque, transporte, enfriado y embarque del producto hasta que este llegue al cliente. Es por ello que este proceso describe cada una de las etapas de la Gestión de Comercialización, que servirán de guía al lector con el que conocerá, cuál son los procedimientos que se deben seguir dentro del flujo de actividades, así como las mejores prácticas para que la calidad de los productos se conserve en cada uno de las etapas.

PROCESO DE GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 61 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Recepción de Productos

Una vez se envíen los productos al CAS, estos deberán ser recibidos por el Encargado de Recepción en el CAS. A continuación se describe el procedimiento de recepción de productos en el CAS:

Entrega de Productos por parte de Encargado de Transporte (CDED a CAS)

Los productos se recibirán por parte del Encargado de Transporte o por el Productor directamente. En caso que se reciban los productos por parte del Productor la empresa deberá realizar un descuento por el transporte proporcionado.



1. Los productos recibidos por parte del Encargado de Transporte, deberán ser entregados a Recepción del CAS, junto con las órdenes de pedidos.
2. Encargado de Recepción, recibirá las órdenes de pedidos y productos enviados del CDED.
3. Revisará el producto entregado versus el formato de Recepción de Mercadería (Ver Formato: GC-0001, Anexo V), donde éste deberá ser llenado correctamente de acuerdo a los productos que se estén entregando.

El formulario de Recepción de Mercadería, será llenado de acuerdo a los productos entregados por los productores, este con tiene los siguientes datos:

- Nombre del productor
- Código del productor
- Fecha de emisión
- Teléfono
- Lugar de CDED
- NIT
- Número de Registro
- DUI
- Beneficiario de FOMILENIO
- Código del producto
- Nombre del producto
- Unidad de medida
- Clase

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 62 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Cantidad
- Precio Unitario

Lo anterior puede verse en el Formato GC-0001, Anexo V.

4. Luego recibirá y verificará los productos el Encargado de Recepción del CAS, firmará de Vo.Bo. el formato de Recepción de Mercadería.
5. Se pre clasificará el producto de acuerdo a los estándares de producción. Para la pre clasificación es necesario que el Encargado de Recepción del CAS, tenga la “Ficha de Especificaciones Técnicas de los Productos”(Formato: GP-0001), utilizado en la Gestión de la Producción y deberá verificar los siguientes datos:



- Código del producto.
 - Nombre del producto.
 - Unidad de medida.
 - Clase de producto (1°, 2° o 3°)
 - Peso
 - Grado de madurez
 - Color
6. Luego de pre clasificar el producto, estos serán enviados a la etapa de Lavado y Desinfección.
 7. Con esto se finalizará el procedimiento de Recepción de Productos en el CAS, cuando son recibidos por medio del Encargado de Transporte.

Entrega de Productos por parte del Productor

8. En caso que los productos sean enviados por el Productor directamente, el Encargado de Recepción del CAS deberá recibir el producto y verificar que los productos estén conforme a lo solicitado en la orden de pedido.
9. Si los productos no son aceptados por el Encargado de Recepción del CAS, este devolverá los productos a productos parcial o totalmente al Productor y deberá explicar el porqué de la devolución.
10. Si los productos son aceptados por el Encargado de



Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 63 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Recepción del CAS, entonces éste deberá llenar el formato de Recepción de Mercadería (Ver Formato: GC-0001, Anexo V).

11. Luego el Encargado de Recepción del CAS, firmará el formato de Recepción de Mercadería y entregará copia a Productor.
12. El Productor recibirá la copia del formato de recepción de Mercadería, que deberá guardar ya que con esto podrá realizar el cobro de los productos proporcionados a la empresa.
13. Se pre clasificará el producto de acuerdo a los estándares de producción.
14. Luego de pre clasificar el producto, este será enviado a la etapa de Lavado y Desinfección.
15. Con esto se finalizará el procedimiento de Recepción de Productos en el CAS, cuando son recibidos el Productor directamente.



BUENAS PRÁCTICAS PARA LA RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Forma de Recepción del Producto

Para la recepción de frutas y hortalizas frescas, es necesario que estas se encuentren en un lugar fresco y localizado en lugares que no presenten riesgos de contaminación para el producto, tomando en consideración lo siguiente:

- Contar con buen espacio físico.
- Estar libres de escombros o basura.
- No estar cerca de fuentes de contaminación.
- La zona de selección no deberá ser propensa a plagas.

En esta etapa del proceso es importante que se realice una inspección visual, con objeto de identificar la limpieza del producto, enfermedades aparentes, daños por insectos o fruta en mal estado, que pudieran provocar una contaminación cruzada en al momento de realizar la recepción de productos.

Asimismo, deberá tenerse especial cuidado con los contenedores en que se transporta el producto del CDED al CAS, que estén identificados del área donde provienen (Ver Formato: GC-0001), y que no se encuentren en malas condiciones o excesivamente sucios.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 64 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

El producto proveniente del campo, no deberá permanecer en espera fuera de las jabas por mucho tiempo antes de ser lavado y desinfectado, puesto que las altas temperaturas facilitarán la reproducción de posibles microorganismos.

Se podrá apartar un área en el lugar de recepción del producto, para lavar los contenedores y recipientes utilizados en el transporte del producto del campo al empaque. Deberá tenerse cuidado de no contaminar el empaque con el agua sucia.

Forma de preselección y preclasificado del producto



En algunos productos será necesario realizar la preselección o preclasificación del producto antes del lavado. En esos casos, será necesario que tanto el personal como la maquinaria y equipo utilizado, no presenten riesgos de contaminación para el producto.

El producto que provenga del campo y que aun no se ha lavado, podría presentar algunos microorganismos patógenos, materia extraña o suciedad. Por lo tanto, se deberá evitar que el personal y equipo de esta zona entre en contacto con el producto o superficies de etapas posteriores al lavado y desinfección, puesto que podrán contaminar el producto final. Es indispensable que la maquinaria y equipo que se utilice para este proceso sea lavado antes y después de su operación.

Riesgos de contaminación en la recepción del producto

Los riesgos asociados en esta etapa del proceso de empackado son:

- Químicos:
 - Mala limpieza del equipo.
- Biológicos:
 - a. Sanidad e higiene inadecuada de los trabajadores.
 - b. Procedimientos inadecuados de trabajo.
 - c. Equipo de manejo sucio y/o contaminado.
 - d. Acceso de producto con impurezas excesivas (tierra, lodo, heces, etc.)

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 65 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- e. Recipientes o contenedores sucios o en mal estado.
- f. Contaminación cruzada del producto.

■ Físicos:

- ⊕ Presencia de objetos extraños (piedras, clavos, vidrio, plástico, madera, etc.)**

Procedimiento de Manufactura

Lavado y Desinfección

Luego de la preclasificación del producto en la etapa de recepción, este deberá ser lavado y desinfectado. Para ellos se describen las siguientes actividades:

16. Se recibirán los productos enviados por el Encargado de Recepción del CAS. Estos serán pre clasificados por tipo de producto, clase, color y grado de madurez.
17. Luego se llevarán a la zona de lavado y desinfección de productos. En esta etapa se lavarán y desinfectarán con agua clorada.
18. Se secarán los productos para evitar putrefacción y manchas por agua.
19. Después de secar los productos estos serán enviados a la etapa de selección y clasificación.
20. Y con esto se finalizará la etapa de lavado y desinfección.



BUENAS PRÁCTICAS PARA EL LAVADO Y DESINFECCIÓN DE PRODUCTOS



Forma de Lavado del Producto

El contacto del agua con las frutas y hortalizas, en el lavado y desinfección, puede ser útil para reducir el riesgo de contaminación, sin embargo una mala calidad del agua podrá contaminar el producto. Por lo cual se deberán tomar en consideración las siguientes prácticas:

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 66 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Forma de Abastecimiento de Agua

Deberá disponerse de un abastecimiento suficiente de agua potable, con instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y control. El agua utilizada en el lavado, enfriado, y otras actividades dentro del empaque deberá ser potable, cumpliendo con la Norma Oficial Salvadoreña.

En la medida de lo posible se deberán realizar análisis del agua, para determinar la existencia de coliformes totales, coliformes fecales, *E. coli*, y *E.coli* (H:O157).

Los sistemas pos cosecha que utilicen agua deberán ser diseñados de tal manera que minimicen la acumulación de suciedad y residuos de producto. En caso de que se utilice agua reciclada, esta deberá ser tratada y supervisada para que se encuentre en condiciones que no constituyan un riesgo de contaminación. Sólo se podrá utilizar agua reciclada sin tratar, cuando no constituya un riesgo para la inocuidad del producto (por ejemplo para un prelavado del producto).

Es importante realizar el lavado del producto cuando este llegue a CAS, puesto que la mayor parte de la contaminación por microorganismos está en la superficie, y si no se destruyen se correrá el riesgo de transmitirse a otras frutas y hortalizas.

Existen varios métodos para el lavado de las frutas y hortalizas, dentro ellas están:

- La inmersión total
- La aspersion

Sin embargo, independientemente del método que se utilice se recomienda lavar las frutas y vegetales de manera enérgica, siempre y cuando no se dañe el producto. De ser posible, se deberá lavar el producto con agua caliente o agua que contenga algún agente surfactante, y posteriormente lavarlo con agua limpia.

En algunos productos es recomendable hacer más de un lavado, con el objeto inicial de retirar la mayoría de tierra e impurezas que se encuentran en la superficie del producto, y posteriormente sumergirlos en una solución desinfectante. Es importante que el agua para lavado sea supervisada y cambiada de forma periódica, evitando la contaminación del producto.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 67 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Por último, se deberá tener especial cuidado en que la temperatura del agua de lavado, sea mayor que la temperatura de productos tales como: manzana, apio y tomate, puesto que de no ser así, existiría una diferencia de presión que provocaría una absorción del agua por parte del producto, introduciéndose cualquier organismo patógeno que se encontrara presente.

Forma de Desinfección del Producto

Antes de realizar la desinfección del producto será necesario eliminar previamente el exceso de materia orgánica o impurezas. Los agentes desinfectantes más comunes en el mercado son: el cloro y el ozono. Generalmente el más utilizado es el cloro. El cloro líquido se usa normalmente en concentraciones de 50 a 200 partes por millón (ppm) de cloro total, con un periodo de contacto de uno a dos minutos y un pH de 6.0-7.5.



La eficacia del desinfectante depende de su naturaleza física o química, la temperatura del agua, el pH, el tiempo de contacto, la resistencia de los microorganismos patógenos y la superficie de las hortalizas. Se deben considerar las instrucciones del fabricante, o bien consultar con el proveedor del producto.



Es importante supervisar y controlar la concentración del desinfectante, la temperatura del agua y el tiempo de contacto del desinfectante con el producto, durante el lavado y otras operaciones de desinfección, con objeto de asegurar que se mantenga a niveles efectivos para la eliminación o disminución de microorganismos patógenos. El nivel de concentración de cloro deberá registrarse en una bitácora de forma periódica (cada 30 o 60 minutos).

El tratamiento superficial con agentes antimicrobianos deberá ir seguido de un enjuague con agua completamente limpia, para eliminar los residuos de desinfectante en el producto.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 68 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Forma de Secado del Producto

Algunos productos necesitarán ser secados antes de su selección y empaque, eliminando la humedad proveniente de la operación de lavado y/o desinfectado. En esta operación no hay más contacto con el producto que la banda transportadora en que se escurre o el aire de secado.



Por lo tanto, es importante que el equipo y las áreas que entran en contacto directo con las frutas y hortalizas, se encuentren totalmente limpias y libres de microorganismos patógenos. La limpieza y desinfección de esta zona de secado deberá ser antes y después de iniciar la operación diaria.

Riesgos de contaminación en la desinfección del producto

Los riesgos de contaminación asociados al producto en esta etapa son:

- Químicos:
 - Equipo y maquinaria sin mantenimiento y/o sucio.
 - Materiales de fabricación del equipo inapropiados.
 - Agua contaminada con sustancias tóxicas y/o metales pesados.
 - Uso inadecuado de agentes limpiadores o desinfectantes.
- Biológicos:
 - Sanidad e higiene inadecuada de los trabajadores
 - Equipo sucio y/o contaminado
 - Agua contaminada con microorganismos patógenos
 - Falta de supervisión y mantenimiento de los niveles apropiados de desinfectante.
- Físicos:
 - Presencia de objetos extraños en el equipo (piedras, clavos, vidrio, plástico, madera, etc.)

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 69 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Selección y Clasificación

Selección y Clasificación

Luego de lavar y desinfectar el producto, se deberá seleccionar y clasificar. Para ello se envían los productos a la zona de lavado y desinfección y se realizan las siguientes actividades:



21. Los Encargados de Selección y Clasificación recibirá las órdenes de pedido, junto con los productos, seleccionándolos por tipo.
22. Luego se clasificarán los productos por clase de acuerdo a la "Ficha de Especificaciones Técnicas de los Productos". Para la clasificación es necesario que el Encargado de Selección y Clasificación, tenga la "Ficha Técnica de los Productos" y verifique el peso, el color, tamaño, grado madurez, entre otros.
23. El Encargado de Selección y Clasificación, deberá consultar si se guardarán los productos en el Almacén del CAS.
24. En caso que se guarden los productos en el Almacén del CAS, estos se enviarán en jabas para su refrigeración y se entregarán al Encargado del Almacén del CAS (Ver Procedimiento de Almacenaje y Enfriado).
25. Si los productos no se envían a Almacén del CAS, estos deberán ser enviados a la etapa de Enviñetado y Empaque, junto con las órdenes de pedido.

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS



Forma Selección y Clasificación

En esta etapa del proceso es de esperarse que el producto haya sido lavado y desinfectado, por lo que se deberá tener especial cuidado en no contaminarlo.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 70 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- 
 -  El personal que realice estas operaciones deberá lavar y desinfectar sus manos, especialmente antes de iniciar su trabajo, después de ir al baño y cuando se aleje del área de trabajo.

- 
 -  Es importante el uso de guantes desechables o bien usar otro tipo de guantes, siempre y cuando se desinfecten antes y después de la jornada de trabajo (se sugiere sumergirlos en agua con cloro a una concentración de 50 a 70 ppm de 1 a 2 minutos).

- 
 -  El uso de cofia, mandil, cubre bocas y guantes, en especial en esta área y en el empaque deberá ser obligatorio.

-  El equipo y las superficies que entren en contacto con producto en esta etapa del proceso deberán ser lavados y desinfectados antes y después de cada turno de trabajo.

Riesgos de contaminación asociados

-  Químicos:
 -  Equipo y maquinaria sin mantenimiento y/o sucio.
 -  Materiales de fabricación del equipo inapropiados.
 -  Uso inadecuado de químicos (ceras, pesticidas, preservadores, etc.)

-  Biológicos:
 -  Falta de sanidad e higiene de los trabajadores.
 -  Equipo sucio y/o contaminado.
 -  Procedimientos inadecuados de trabajo.
 -  Contaminación cruzada.

-  Físicos:
 -  Trabajadores con objetos personales riesgosos (aretes, pasadores, monedas, etc.)
 -  Uso de lámparas o focos colgantes sin protección.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 71 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Empaque y Enviñetado

Empaque y Enviñetado

26. Luego de haber Seleccionado y Clasificado los productos, estos serán recibidos por el Encargado de Empaque y Enviñetado y también las órdenes de pedido.
27. El Encargado de Empaque y Enviñetado deberá verificar si los productos del pedido llevarán la viñeta directamente en el producto.
28. Si la viñeta estará directamente en el producto, ésta será colocada en el producto. Dicha viñeta muestra la trazabilidad del productos y los datos que contiene la "Viñeta de Trazabilidad del Producto"(ver formato: GC-0002), son los siguientes:
- CNMS (Dirección)
 - Código del Producto
 - Nombre del Producto
 - Producto Clase / Cantidad en Jaba
 - Fecha de Recibido CAS
 - Fecha de Emisión (vacíos si son frescos)
 - Fecha de vencimiento
 - Código de Barras
29. Se empacarán los productos. Para el embalaje de los productos se podrán utilizar las siguientes presentaciones:
- Bandeja.
 - Bolsas de Malla.
 - Durapáx.
 - Jabas (granel)
30. Y luego se colocarán los productos enviñetados y empacados en las jabas de acuerdo a la clase a la que pertenecen.
31. En caso que No lleven la viñeta los productos directamente, se colocarán los productos en jabas y se enviñeta la jaba. La viñeta para las jabas deberá contener los siguientes datos:
- Nombre del producto



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 72 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Clase de producto
- Peso Neto del Producto o Número de Unidades por jaba
- Grado de madurez
- Color

32. Luego se enviarán las órdenes de pedido y los productos al CNMS o Cliente.

Notas:

Los productos podrán ser empacados de dos formas:

- Proceso local: en jabas plásticas y de madera
- Procesos de exportación: encajas de madera y/o Durapáx.



Los tipos de productos a empacar son:

- Producto procesado: nombre, clase, nombre del proveedor, dirección y teléfono, a demás deberá llevar la fecha de empaque. (ejemplo de estos productos: ensaladas, entrecortados, salsas, jaleas, enlatados).
- Productos frescos: nombre, clase, nombre del proveedor, dirección y teléfono, no es necesario fecha de vencimiento.

Los productos se etiquetarán en el empaque o directamente en el producto, no se etiquetarán el embalaje, a excepción la Papaya tainung, siempre deberá llevar sticker (de Guatemala).

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 73 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL EMPAQUE Y ENVIÑETADO



Forma de Empaque del Producto

Para el empaqueo de frutas y hortalizas frescas, será necesario que estas estén localizadas en lugares que no presenten riesgos de contaminación para el producto, tomando en consideración lo siguiente:

- Contar con buen drenaje.
- Estar libres de escombros o basura.
- No estar cerca de fuentes de contaminación.
- La zona de la empacadora no deberá ser propensa a plagas.

El área de empaque tendrá que estar en buenas condiciones. Para ellos será necesario que la parte exterior del lugar deberá estar diseñado y construido, para prevenir la entrada de plagas y contaminantes. El techo, los muros, ventanas y cimientos deberán estar libres de grietas o aberturas que permitan el acceso de plagas, animales o material contaminante.

El diseño de la distribución interior del empaque deberá permitir su fácil limpieza y mantenimiento, incluyendo la protección en contra de la contaminación cruzada en la operación. Asimismo, el piso, las paredes y el techo deberá ser de materiales durables, lisos, fáciles de limpiar y que no sean tóxicos para el producto.

El piso deberá tener la pendiente suficiente para permitir que el agua escurra hacia las coladeras y evitar así encharcamientos. Las lámparas y focos colgantes deberán estar protegidos para evitar la contaminación del producto en caso de que éstos se rompan.

Es muy importante que las instalaciones del empaque, cuenten con sistemas adecuados de desagüe y eliminación de desechos. Estos, deberán estar proyectados y contruidos de tal manera que se evite el riesgo de contaminación de las frutas y vegetales o del abastecimiento de agua potable. Para empacar los productos será necesario que las frutas y hortalizas estén seleccionadas y se identifiquen los productos en las jabas a través de las viñetas.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 74 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Riesgos de contaminación por la ubicación y condiciones de la zona de empaque y enviñetado

- Químicos:
 - Zonas cercanas contaminadas con desechos tóxicos.
 - Diseño, materiales de construcción y mantenimiento inadecuado.
- Biológicos:
 - Cercanía con zonas de producción

Procedimiento de Almacenaje, Enfriamiento y Transporte al CNMS

Almacenaje y Enfriamiento

Cuando los productos sean lavados y desinfectados, por lo general serán enviados a la etapa de enviñetado y empaque, para que posteriormente se trasladen al CNMS o Cliente, pero existirán ocasiones en donde los productos no serán despachados al cliente y éstos son enviados al Almacén para su resguardo. A continuación se describe las actividades del Encargado de Almacén del CAS.



1. Los productos que serán recibidos después de la etapa de lavado y desinfección a través de jabas.
2. El encargado de Almacén del CAS estibarán los productos colocándolos en el Almacén de forma que estos no se dañen.
3. Luego verificará la temperatura adecuada para los productos y llena el "Control de Productos Almacenados" (Ver Formato: GC-0003, Anexo V). Dicho formato contiene los siguiente datos:

- Nombre del Encargado del Almacenaje y Refrigeración
- Carné de empleado
- Lugar del CAS
- Lugar del CNMS
- Fecha de supervisión
- Código del producto
- Nombre del producto



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 75 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Clase
- Cantidad
- Temperatura de almacenamiento

Transporte al CNMNS o al Cliente

Después de los productos hayan sido empaquetados y enviñetados, estos deberá enviarse al cliente directamente o al CNMS. Para ellos se describen las siguientes actividades.

1. El Encargado de Transporte (CNMS a Cliente), recibirá las órdenes de pedido y el producto en jabas. Cabe mencionar que el transportista tuvo que haber recibido de parte del Encargado de Empaque y Enviñetado, un original y dos copias de la nota de remisión, de las cuales una deberá ser entregada al cliente, debiendo firmar el cliente de recibido el original y las copias para enviarlas nuevamente al CAS ó al CNMS.
2. Luego el Encargado de transporte verificará las órdenes de pedido versus producto físico entregado.
3. Llena la “Nota de Remisión” (Ver Formato: GC-0004, Anexo V), acorde a orden de pedido. Los datos a llenar en la Nota de Remisión son los siguientes:
 - Nombre del cliente.
 - Código del cliente.
 - Lugar de entrega.
 - Fecha de emisión.
 - Número de Registro Tributario.
 - NIT.
 - Giro.
 - Condiciones de pago.
 - Detalle:
 - Código del producto.
 - Nombre del producto.
 - Clase, cantidad y precio unitario.
 - Ventas no sujetas.
 - Ventas Exentas.
 - Ventas Afectas.
 - Sumatoria (ventas exentas y afectas).

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 76 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

■ Totales e IVA.

1. El Encargado de Transporte subirá los productos al vehículo de carga. Para ello antes de subir los productos al vehículo, deberá verificar que esté libre de elementos que puedan producir daños o contaminación a las frutas y hortalizas.
2. Luego de colocar los productos en el vehículo y asegurarse que no sufran daños, este deberá trasladar los productos ya sea al CNMS o lugar pactado con el Cliente.

Recepción de Productos en el CNMS

Para los productos que fueron trasladados al CNMS, se describen las siguientes actividades que corresponden a la etapa de Recepción en el CNMS:

3. El Encargado de Recepción del CNMS, recibirá las órdenes de pedido, Notas de Remisión y los productos en jabs, verificando que lo recibido sea acorde a lo descrito en cada nota de remisión.
4. En caso que la fecha de envío del producto al cliente no sea la fecha en que se reciben los productos, entonces se procederá a enviar los productos al Almacén del CNMS, para su refrigeración y se realizarán las mismas actividades del Procedimiento de Almacenaje y Enfriamiento.
5. Si la fecha del pedido es la misma de la recepción, entonces el Encargado de Recepción del CNMS, elaborará rutas para enviar los productos a los Clientes.
6. Firmará y sellará las órdenes de pedido despachadas y las enviará a Programación de Compra y Despacho que pertenece a la Gestión de Ventas.
7. Entregará a Encargado de Transporte al Cliente, las notas de remisión y más los productos.

Nota: En caso que el producto sea despachado posteriormente, se envía a Almacén. Luego el Jefe del CNMS, deberá solicitar al Encargado de Almacén y Enfriamiento, que proporcione los productos de acuerdo a las fechas de los pedidos del Cliente, el cual deberá realizar un descargo en el Almacén de Productos, y se seguirá el mismo proceso de envío de productos al cliente, siempre elaborando las rutas de envío para optimizar el transporte.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 77 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Transporte de Producto al Cliente

Luego de recibir los productos del Encargado de Recepción del CNMS, el Encargado de Transporte al Cliente deberá realizar las siguientes actividades:



8. Recibirá Notas de Remisión y los productos en jabs. El Encargado de Transporte deberá verificar los productos a transportar y llenará la "Bitácora de Transporte" (Ver Formato: GC-0005, Anexo V). Donde deberá colocar:
 - N° del Transporte:
 - Carné de empleado:
 - Nombre del Encargado de Transporte:
 - Nombre del CNMS ó CAS origen:
 - Fecha del embarque:
 - Lugar de destino:
 - Números de Nota de Remisión
 - Código del producto.
 - Nombre del producto.
 - Clase
 - Cantidad embarcada.
 - Observaciones
9. Después subirá los productos al vehículo de carga.
10. Luego los productos serán enviados directamente al cliente, de acuerdo a ruta y lugar pactado por el cliente.
11. El Encargado de Transportar los productos, entregará producto al cliente.



BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ENFRIAMIENTO

Forma de Enfriamiento

El éxito de la refrigeración, depende de los siguientes factores:

- El tiempo transcurrido entre la recolección y la refrigeración
- El tipo de contenedor para transporte en caso de que el producto se envase de antemano
- La temperatura inicial del producto

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 78 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- La velocidad o cantidad de aire frío, agua o hielo suministrados
- La temperatura final del producto
- El saneamiento del aire o agua de la refrigeración para reducir los organismos que causan la pudrición
- El mantenimiento de la temperatura recomendada después de la refrigeración.

La refrigeración, cuando se emplee, deberá llevarse a cabo lo antes posible después de la recolección. Se recomienda que para la mayoría de los productos, los productores deberán realizar la recolección en las primeras horas de la mañana con el fin de reducir al mínimo el calor de campo y la carga de refrigeración en el equipo de refrigeración. Los productos recolectados deberán protegerse del sol cubriéndolos hasta su traslado a las instalaciones de refrigeración.

Para los productos envasados que se pre refrigeran con agua o hielo, se recomienda utilizar jaulas de madera clavadas o cosidas con alambre, o cajas de tablero de fibra impregnadas con cera. Es importante someter a refrigeración los productos envasados en contenedores para transporte a los CAS, CNMS o Cliente y apilados en cargas unificadas sobre tarimas, ya que la circulación del aire alrededor del envase y a través de él, puede ser escasa durante el transporte.

La selección del método de refrigeración depende de la naturaleza, valor y calidad del producto, así como del costo de la mano de obra, equipo y materiales.

Entre los métodos de refrigeración que podrán utilizarse se incluyen los siguientes:

N° Métodos de Refrigeración	
1	Enfriamiento en cámara: los contenedores de productos se apilan en una cámara frigorífica. Algunos productos se rocían o pulverizan con agua durante el enfriamiento en cámara
2	Enfriamiento por aire a presión o por compresión húmeda: se hace circular el aire a través de las pilas de contenedores de productos en una cámara frigorífica. En el caso de algunos productos se añade agua al aire
3	Enfriamiento por agua helada: se vierten grandes cantidades de agua helada sobre los productos colocados en depósitos, recipientes o contenedores para transporte a granel

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 79 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

N° Métodos de Refrigeración	
4	Enfriamiento por vacío: se elimina el calor de los productos envasados en contenedores para transporte haciendo el vacío en una cámara
5	Enfriamiento por hidrovacío: se añade humedad a los productos envasados en contenedores para transporte, antes del proceso de vacío o en el curso de éste, con el fin de acelerar la eliminación del calor
6	Aplicación directa de hielo en el envase: se inyecta hielo viscoso o triturado en cada uno de los contenedores de productos. Para algunas operaciones se utilizan contenedores a granel

Para el caso de El Salvador PRODUCE la refrigeración de los productos será a través de hidrocooler en el Almacén del CAS y CNMS.

Dado que la mayoría de los productos pueden sufrir daños a causa del frío, se debe tener cuidado para no pre refrigerar o almacenar los productos a una temperatura inferior a la recomendada, para ellos se sugiere verificar la *Ficha Técnica de Productos* para conocer la temperatura de refrigeración de cada uno de los productos.

Con frecuencia, los efectos visibles de los daños causados por el frío no aparecen hasta que el producto se pone a la venta al por menor. Algunos de estos efectos son una maduración inadecuada, picaduras, pudrición, descomposición y cambio de coloración de las frutas y hortalizas.

Todos los productos son susceptibles de pudrición. El agua y el equipo de refrigeración se deberán sanearse continuamente. Para ellos se recomienda utilizar una solución de hipoclorito de sodio para eliminar los organismos que producen la pudrición.

También se deberá velar porque los productos no se calienten de nuevo tras la refrigeración. La condensación sobre las superficies de los productos fríos cuando la temperatura del aire es más elevada favorece también la pudrición.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 80 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL TRANSPORTE



Forma de Transporte

En este punto terminará la responsabilidad del encargado de empaque y enviñetado con respecto a la inocuidad del producto, por lo que es importante contemplar las siguientes recomendaciones para evitar riesgos de contaminación en esta etapa:

-  Será indispensable realizar una inspección ocular al producto embarcado, identificando y separando producto con señas de posible contaminación o riesgo de ésta.
-  Los medios de transporte utilizados deberán ser limpiados antes del embarque.
-  El producto deberá ser manejado en tarimas o "pallets" para evitar su contaminación. Dichas tarimas deberán estar limpias.
-  En caso de que se embarque producto que haya sido almacenado por más de tres días, éste deberá ser inspeccionado antes de ser embarcado.
-  En caso de que se haya utilizado el vehículo anteriormente, este deberá ser desinfectado para su utilización
-  Si es necesaria la refrigeración, se deberá chequear la temperatura estándar para el transporte de los productos.



Forma de Enfriamiento en el transporte

La calidad de la mayoría de los productos se deteriora rápidamente si no se elimina el calor de campo antes de cargarlos en el equipo de transporte. Los medios de transporte refrigerados están concebidos para mantener la temperatura y no deberán utilizarse para eliminar el calor de campo de los productos envasados en contenedores. Los dispositivos de refrigeración tampoco sirven para elevar o regular la humedad relativa.

La refrigeración alarga la duración del producto al reducir:

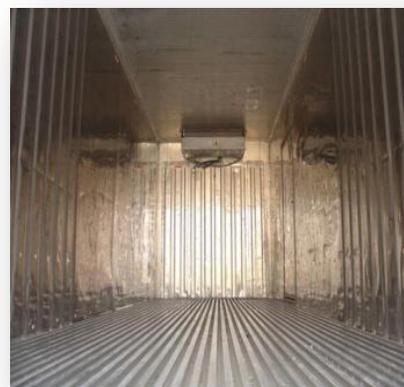
Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 81 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- El calor del campo
- La tasa de respiración y el calor generado por el producto
- La velocidad de maduración
- La pérdida de humedad (agotamiento y marchitamiento)
- La producción de etileno (gas que genera el producto durante la maduración)
- La difusión de la pudrición.

También se deberá velar porque los productos no se calienten de nuevo tras la refrigeración. La condensación sobre las superficies de los productos fríos cuando la temperatura del aire es más elevada favorece también la pudrición.

El método de transporte a los CAS, CNMS o Cliente Final, estará ligado al estado del equipo de transporte, el método de carga así como, las prácticas durante el trayecto y el almacenamiento, ya que éstos podrán afectar el éxito de la refrigeración. Si después de la refrigeración no se mantienen a la temperatura y humedad relativa recomendadas según la *Ficha Técnica del Productos*, la calidad de los productos se deteriorará.



Procedimiento de Entrega del Producto al Cliente

Una vez se lleven los productos a su lugar de destino, se realizan las siguientes actividades:

Quando los productos son aceptados totalmente por el cliente

12. El Cliente aceptará totalmente el Producto. Estos productos podrán ser frescos o procesados.
13. Luego éste verificará que los productos entregados estén de acuerdo a lo solicitado.
14. El Cliente aceptará el producto totalmente y éste es entregado en jabas.



Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 82 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

15. El Encargado de Transporte solicitará firma de recibido en la Nota de Remisión.
16. El Cliente firmará y entregará al Encargado de Transporte Nota de Remisión firmada, quedándose con la copia del Cliente y finalizará el proceso.

Cuando los productos son rechazados totalmente por el cliente

17. Si el Cliente rechaza totalmente el Producto, el Encargado de Transporte realizará observación en Nota de Remisión y describirá que el producto fue rechazado totalmente y solicitará al cliente que firme la Nota de Remisión.
18. El Cliente firmará la Nota de Remisión con observación de rechazo y entrega a Transportista.
19. El Encargado de Transporte, recibe Nota de Remisión firmada y llena el campo de observaciones del formato “Bitácora de Transporte”, describiendo los productos que fueron rechazados y realizará el procedimiento de Redistribución de Productos.

Cuando los productos son aceptados parcialmente por el cliente

20. Si el Cliente acepta parcialmente el Producto, el Encargado de Transporte realizará observación en Nota de Remisión y describirá que el producto fue rechazado parcialmente.
21. Luego el Encargado de Transporte entregará los productos en jabas.
22. El Cliente recibirá los productos.
23. Luego éste verificará que los productos entregados estén de acuerdo a lo solicitado.
24. Si está conforme, el Encargado de Transporte solicitará firma de recibido en la Nota de Remisión.
25. El Cliente firmará y entregará al Encargado de Transporte, la Nota de Remisión firmada, quedándose con la copia del Cliente y realizará el procedimiento de Redistribución de Productos

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 83 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Redistribución de Productos

En caso que se haya rechazado total o parcialmente el producto, el Encargado de Transporte deberá realizar las siguientes actividades y llenar el formato GC-0005 (Ver Formato GC-0005, Anexo V):



Quando los productos son vendidos a otro cliente

26. El Encargado de Transporte consultará que hacer con el producto rechazado a Ventas.
27. Si Ventas gira instrucciones que se venda a otro cliente, el Encargado de Transporte buscará Cliente y venderá el producto de acuerdo a instrucciones recibidas.
28. Mostrará el producto al Cliente, y éste verificará producto ofrecido.
29. Si el Cliente no acepta el producto, deberá ofrece a otro cliente y si no existiere Cliente para el producto se Anulará la Nota de Remisión y se devolverán los productos al CNMS.
30. En caso que el Cliente acepte el producto, se elaborará nueva nota de remisión y solicitará firma.
31. Cliente firmará nota de remisión y entregará a Transportista.
32. El Encargado de Transporte recibirá Nota de Remisión y firmará de entregado, y proporcionará una copia al Cliente.
33. Cliente recibirá copia de Nota de Remisión firmada y los productos.
34. Luego finalizará la ruta de la entrega de productos, el Encargado de Transporte se dirigirá al CNMS para entregar la documentación respectiva.
35. El Jefe de CNMS, recibirá el o las Notas de Remisión y el formato de la Bitácora de Transporte y finalizará el proceso.

Quando los productos son devueltos al CNMS

36. Si al realizar la consulta a Ventas, se girarán instrucciones que se devuelvan los productos al CNMS, entonces el Encargado de Transporte anulará la Nota de Remisión y devolverán producto al CNMS.



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 84 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

37. El Encargado de Recepción del CNMS, recibirá los productos rechazados y nota de remisión con observación de que los productos fueron rechazados parcial o totalmente.
38. Luego, se reclasificarán y enviarán el producto al Almacén del CNMS y con esto finalizará el proceso.

2. Mapas de Procedimientos

Gestión de Comercialización

(Ver Anexo IV. Mapas de Procedimientos Gestión de Comercialización)

MP-GC-0001, Procedimiento de Recepción de Productos en el CAS

MP-GC-0002, Procedimiento de Manufactura del Producto

MP-GC-0003, Procedimiento de Almacenaje, Enfriamiento y transporte al CNMS

MP-GC-0004, Procedimiento de Entrega del Producto al Cliente

MP-GC-0005, Procedimiento de Redistribución del Producto

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

GESTIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 86 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

GESTIÓN DE INVENTARIOS

Procedimiento de Creación de Código de Insumos y Materiales

Para la creación de códigos de insumos y materiales será necesario que se tenga un inventario que identifique cada uno de los productos que se ingresarán al almacén de producción. Para ello se describe a continuación el procedimiento que se deberá realizar para tener un inventario más eficiente y controlado para la empresa:

1. El código de los materiales deberá ser creado una sola vez.
2. El código deberá ser alfanumérico y dependiendo del tipo de material o insumo, se le asignará la parte numérica de forma correlativa, de la siguiente manera:
 - Los primeros dos caracteres del código corresponderán a las iniciales para indicar si se trata de un material o insumo.
 - Para los Materiales se utilizarán las letras: MA (semillas o cualquier otro material productivo)
 - Para los insumos se utilizarán las letras: IN (como abonos, pesticidas o cualquier otro insumo que sea agregado para mejorar la cosecha)
 - Para las herramientas o equipos se utilizarán las letras (HE)
3. Luego de colocar las letras iniciales a cada insumo, material o herramienta se deberán asignar 4 dígitos (numéricos) que serán un correlativo para distinguir un producto de otro. Dicho correlativo deberá asignarse una vez se vayan ingresando dentro de la base de datos de Códigos de Insumos y Materiales, al mismo tiempo se deberá asignar dicho código a la Ficha Técnica (MSDS) de cada material, proporcionada por cada proveedor.
4. En el caso de que un material deje de utilizarse, el código lo mantendrá, es decir que ningún material nuevo que vaya ingresando podrá reutilizar el código, esto es por razones de trazabilidad.



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 87 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- Para poder reconocer cuando un material esta fuera de uso dentro del inventario, deberá cambiarse el estado del material, insumo o herramienta de “Activo” a “Inactivo”.

Procedimiento de Actualización de Inventarios

ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIOS POR INGRESO DE MATERIALES

Para realizar la actualización de inventarios dentro de la base de datos de insumos, materiales y herramientas se deberán realizar las siguientes actividades:

- La asistente administrativa, recibirá la factura antes de que ingresen los materiales e insumos a la bodega.
- Posteriormente deberá comparar la factura con la Lista de Verificación de Ingreso de Materiales, Insumos y Herramientas (Ver Formato GI-0001, Anexo V)

El Encargado de Bodega de Materiales e Insumos, deberá llenar los campos siguientes:

- Fecha de Recepción: es la fecha del día en que se reciben los materiales, fecha de verificación
- Cantidad: Cantidad Exacta del Material o Insumo que se está recibiendo
- Unidad: Unidades de medida en que se presenta el material y con el cual está siendo medido para ser entregado
- Descripción: Detalles, nombre técnico del material o insumo a recibir
- Proveedor: Nombre de la empresa o persona natural proveedora del insumo o material que se está recibiendo.
- Motorista: Nombre del motorista o de la persona encargada de despacho por parte del proveedor
- Observaciones: En este campo se colocan todos los puntos pertinentes o alguna observación que deba tomarse en cuenta.
- Recibido por: Nombre y firma del encargado de Bodega de Materiales e Insumos o en su defecto el nombre y la firma de la persona que está recibiendo los productos a entregarse por parte del proveedor
- Entregado por: Nombre y firma de la persona designada por el proveedor para entregar el producto.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 88 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

3. Luego se procederá a ingresar en el Sistema de Información de Inventarios el detalle de todos los materiales, insumos y herramientas que se hayan recibido (esto debe realizarse diariamente para un óptimo control de éstos, y mantener de esa forma toda la información en orden en caso de alguna auditoria)
4. La primera parte del Sistema de Información de Inventarios corresponde al ingreso de los materiales, posteriormente se presentará la parte de la salida de los mismos. En la tabla siguiente se muestran los campos requeridos en dicho Sistema.
5. El formato Sistema de Información de Inventarios (Ver Formato GI-0002, Anexo V) deberá llenarse uno por cada insumo, material o herramienta, describiendo en el las entradas y las salidas realizadas en cada movimiento efectuado. Además se deberá colocar el código del Proveedor como del Solicitante, según lo descrito en el procedimiento de Registro de Proveedores y Solicitantes.
6. El campo del costo total se utilizará para llevar el control del monto de insumos y materiales entregado a cada agricultor, para que posteriormente se haga el cobro a través de la entrega de los productos terminados.
7. Además de llevar el control de forma electrónica en el archivo de Sistema de Información de Inventarios; también deberá llevarse el registro de forma física como respaldo, para esto se requerirá archivar en carpetas por proveedor. Cada carpeta debe contener una copia de la factura y la hoja de Lista de Verificación de Ingreso de Insumos, Materiales y Herramientas.

ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIOS POR SALIDA DE MATERIALES

1. El Encargado de la Bodega de Materiales e Insumo deberá entregar a la Asistente Administrativa la copia de la hoja de Requisición de Materiales (Ver Formato GI-0002, Anexo V), donde esta especificado el material, la cantidad y el solicitante al que se le entrego.
2. Actualizar los datos en el Sistema de Información de Inventarios (Ver Formato GI-0002, Anexo V), donde se especifican las entradas y/o salidas de insumos, material y herramientas.



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 89 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

- El registro de Inventario por Salida será igual al de las Entradas, con la diferencia que se llenarán los campos de Salida y Solicitante, para posteriormente hacer el cobro respectivo al agricultor.

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS



Procedimiento de Entrega de Herramientas y/o Equipos

Para la entrega de Herramientas y/o Equipos a los agricultores se hace necesario establecer un procedimiento, donde se lleve el control de las Herramientas y Equipos entregados a cada uno de estos, para ello se describe el siguiente procedimiento:

- La entrega de Herramientas y/o Equipos a los agricultores se realizará una sola vez según las necesidades de producción.
- Se solicitará a los agricultores firmar una carta de compromiso para el buen uso de este equipo, y un pagaré sobre el monto del costo de las Herramientas y/o Equipos que deberán ser pagados por los agricultores al final del periodo de producción.



Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 90 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

3. Cuando sea necesario recibir por una segunda vez Herramientas y/o Equipos, se hará solamente por daños de fábrica y no por mal uso, para lo cual se requerirá que se presente el utensilio a cambiar; y es en este momento se procederá a realizar una nueva evaluación para determinar si aplica o no el reemplazo, firmando nuevamente otra carta compromiso para su buen uso.
4. Existen casos de excepción donde el solicitante no podrá presentar la herramienta y/o equipo que requiere por diferentes razones (como robo o hurto alguna otra causa justificada), se procederá a realizar otro proceso de evaluación. Dicho proceso podrá tomar más tiempo, y solicitar la presencia de testigos, o analizar si el solicitante es reincidente en este tipo de trámites.
5. Para ello se evaluarán otros aspectos internos tales como: costos, existencias en inventario, entre otros.
6. En los casos de excepción, el agricultor deberá pagar por las Herramientas y/o Equipos, según sea el caso.



PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS



Procedimiento de Control de Costos de Insumos y Materiales

El siguiente procedimiento describe la forma de cómo se realizará el cobro de los Insumos, Materiales y Herramientas entregados a cada uno de los Agricultores.

1. Para el respectivo control de Costos de los materiales, insumos y herramientas se deberá con una base de datos de precios actualizados de

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 91 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

los materiales, con el objeto de verificar los precios de los insumos y materiales.

2. Para dicho control se tomará como base el Sistema de Información de Inventarios (Ver Formato GI-0002, Anexo V), donde se tiene el costo unitario al que ingresó cada producto.
3. Se verificará en el Sistema de Información de Inventarios, la cantidad entregada a cada solicitante y su respectivo monto total.
4. Además de este control, se deberá cotejar con la hoja de Requisición de Insumos (Ver Formato GP-0002, Anexo V) donde aparece el monto total entregado por cada visita del solicitante.
5. El cobro de los costos de insumos, materiales y herramientas se realizará al final de cada periodo de producción o a través de un ciclo pactado previamente con el agricultor.
6. Posteriormente se realizará el cobro respectivo a cada uno de los agricultores elaborando una factura versus pagaré firmado inicialmente.
7. En algunos casos, el pago se realizará a través de la entrega de los productos agrícolas, saldando así una parte y otra en efectivo, según sea el caso.



PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE COSTOS



	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 92 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Procedimiento de Registro de Proveedores

1. Llenado de datos en ficha de proveedor (copia dura)

Una vez que el proveedor sea contratado para que brinde servicios o productos a la empresa, se le pedirá que éste llene la ficha que contiene los datos generales del Contacto a quien se dirigirán los pedidos, y a demás también se le pedirá los datos del vendedor o ejecutivo de venta que atenderá el pedido.

2. Ficha del proveedor

Se llenará el formato de la Ficha del Proveedor (Ver Formato GI-0003, Anexo V)

3. Registro en ficha electrónica

Una vez se tengan los datos del proveedor en copia dura, se procederá a digitar los datos en la ficha electrónica, que se llevará para comenzar en una hoja en Excel, que posteriormente se podrá llevar a través de un sistema de integrados del proceso de compras de la empresa.

4. Asigna código a proveedor

Luego de tener todos los datos del proveedor en la hoja electrónica se deberá asignarle un correlativo, y se digitará en el espacio de Código del Proveedor. Dicho código tendrá la siguiente estructura:

0001 (código numérico de cuatro dígitos).

Para guardar la ficha del proveedor se realizará de la siguiente manera:

- Se digitará primero el código del proveedor (4 dígitos)
- Se escribirá el nombre de la empresa en mayúsculas

Por ejemplo:

0125 EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS

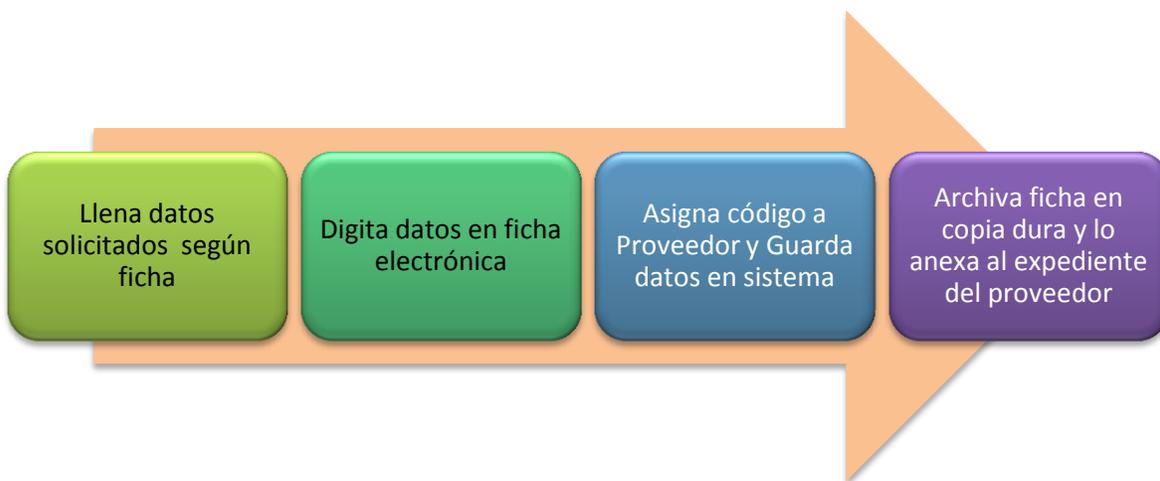
Para el caso de crearse un nuevo proveedor, deberá guardarse un archivo por proveedor y a éste se colocará código que lo identifique. Asimismo dentro de la ficha se digitará el número del proveedor que se ha creado.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 93 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

5. *Archiva ficha en copia dura y anexa al expediente*

Una vez creado el archivo digital, se guardará la copia dura en el expediente del proveedor, para tener un respaldo de los datos, para futuras consultas.

PROCEDIMIENTO DEL REGISTRO DE PROVEEDORES



Procedimiento de Evaluación de Proveedores

Asimismo se necesitará que cada Ficha de Proveedor, se le proporcione un mantenimiento, con el objeto de que esta tenga la información actualizada en el momento oportuno. Para ello se determinó realizar las siguientes actividades:

1. Se deberá actualizar los datos de los proveedores cada 6 meses.
2. Se deberá solicitar a la empresa proveedora que proporcione los datos llenando nuevamente el formulario de la Ficha del Proveedor, y se le indicará que es para actualizar la información en la base de datos.
3. Con la ficha física del proveedor, se confrontarán los datos proporcionados con el archivo digital de proveedor, modificando aquellos datos que ha tenido cambios.
4. Se digitará en el archivo digital la última fecha de actualización.
5. Se guardará en copia dura la nueva ficha en el expediente del proveedor

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 94 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

La presión competitiva en la que se ven involucradas las organizaciones ha generado la necesidad de transitar hacia el perfeccionamiento e integración de los procesos claves, en aras de lograr mejores desempeños en función de los denominados deseos universales de los clientes: precio, calidad, velocidad y servicio. En este sentido, la práctica empresarial ha tomado fuerza en el concepto de logística integral, el cual promueve la buena integración de la organización en una cadena de suministros.

En este sentido, uno de los objetivos más importantes para la administración empresarial gira en torno a las actividades de aprovisionamiento, las cuales abarcan, de manera integral, la selección y evaluación permanente de la base de proveedores, las compras, el transporte de materiales y el almacenamiento de materias primas; en relación a la administración de los proveedores, la tendencia de la práctica, ha demostrado la necesidad de fortalecer las relaciones, a partir de verdaderas alianzas estratégicas, basadas en acuerdos colaborativos que faciliten la integración de los procesos del sistema Proveedor-Cliente.

Sin embargo, para establecer relaciones de colaboración de largo plazo, es necesario, en primer lugar, evaluar y seleccionar de manera permanente a los mejores proveedores, en función del nivel de desempeño integral que estos ofrezcan en torno a los múltiples criterios que la estrategia de operaciones de la organización (cliente) persiga a largo plazo.

En este sentido, las decisiones en torno a la selección de proveedores, ya no estará supeditada a aquellos que ofrezcan el precio más bajo y la mejor calidad de los materiales o servicios que ofertan, pues otros criterios como el plazo de entrega, la flexibilidad, la fiabilidad y el servicio, deberán tomar un lugar de importancia frente al reto competitivo actual de la empresa El Salvador PRODUCE.

Por tanto, la solución que se planteará a continuación obliga, en primera instancia, a detectar el conjunto de proveedores críticos a partir de una valoración integral de su desempeño, en función de los criterios más relevantes para la empresa El Salvador PRODUCE, y estos se describen a continuación en la siguiente gráfica:

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR A UN PROVEEDOR



A continuación se describe cada uno de los pasos del esquema anterior:

1. Definición de los criterios de evaluación

a. Selección de los Criterios de Decisión

Aplicando la Técnica de los Grupos Nominales se definió los siguientes criterios de decisión:

Criterio 1 (C1):	• Nivel de calidad de los productos suministrados.
Criterio 2 (C2):	• Fiabilidad en la entrega.
Criterio 3 (C3):	• Cercanía geográfica del proveedor.
Criterio 4 (C4):	• Grado de adaptabilidad a los cambios sugeridos por la empresa.
Criterio 5 (C5):	• Porcentaje de participación en las ventas del producto al cual suministran materia prima.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 96 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

b. Construcción de escala de valores

La asignación de la escala para la calificación de los proveedores en cada uno de los criterios, se presenta en las tablas 1 a la 5.

Tabla 1. C1: Nivel de calidad de los productos suministrados.

Nivel	Puntos	Productos conforme a lo requerido
Excelente	3	95% - 100%
Buena	2	75%-94%
Regular	1	0%-74%

Tabla 2. C2: Fiabilidad en la entrega.

Nivel	Puntos	Pedidos recibidos a tiempo
Excelente	3	95% - 100%
Buena	2	75%-94%
Regular	1	0%-74%

Tabla 3. C3: Cercanía geográfica del proveedor.

Nivel	Puntos	Ubicación geográfica
Muy alto	4	Dentro de la zona industrial de la empresa
Alto	3	Dentro de la departamental
Medio	2	Fuera de la departamental
Bajo	1	Fuera de El Salvador

Tabla 4. C4: Grado de adaptabilidad a los cambios sugeridos por la empresa.

Nivel	Puntos	Grado de adaptabilidad
Alto	3	No presenta resistencia al cambio, y rápidamente implanta las modificaciones necesarias.
Medio	2	Aunque con un poco de dificultad acepta las modificaciones que deba llevar a cabo.
Bajo	1	Presenta alta resistencia al cambio, y le cuesta adaptarse a las modificaciones.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 97 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

Tabla 5. C5: Porcentaje de participación en las ventas del producto al cual suministran Insumos y materiales.

Producto	Puntos	Porcentaje de participación en las ventas
Insumos	6	69%
Materiales	5	13%
Herramientas y Equipo Agrícola	4	9%
Papelería y útiles	3	5%
Insumos Varios	2	3%
Servicios de Consultoría	1	1%

2. Determinación de la importancia relativa entre criterios

El presente paso, consistirá en determinar la importancia relativa entre criterios, para lo cual, se realizó una ponderación cuantitativa que ofrece un mayor grado de precisión.

Para esto se propone agregar un peso a cada criterio para determinar que factor es más importante que otros, es decir asignar prioridad a cada criterio y determinar cuál es más importante para la empresa. Por lo que a continuación se muestra una propuesta del peso de acuerdo al giro de la empresa El Salvador PRODUCE.

CRITERIO	PESO OBJETIVO
C1	35%
C2	25%
C3	10%
C4	15%
C5	20%

3. Evaluación de proveedores

Una vez establecido el peso o importancia relativa de cada criterio, el procedimiento exige realizar la calificación del conjunto de proveedores, en cada criterio, usando la escala diseñada.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 98 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

a. Construcción de la matriz criterio-proveedor

Con base a la escala de calificación establecida para los cinco criterios seleccionados se deberá colocar a los proveedores que posea la empresa en la primera columna y calificar según la puntuación de cada criterio.

Nombre del Proveedor	C1	C2	C3	C4	C5
A	<<Colocar puntuación>>				
B	<<Colocar puntuación>>				
C	<<Colocar puntuación>>				
D	<<Colocar puntuación>>				
E	<<Colocar puntuación>>				
F	<<Colocar puntuación>>				

Para ejemplo: se presenta la siguiente tabla donde se demuestra cómo se realizará la matriz criterio-proveedor, dándole una puntuación a cada criterio.

Nombre del Proveedor	C1	C2	C3	C4	C5	Total de puntos
A	3	3	3	3	1	13
B	2	1	3	3	3	12
C	3	3	2	1	2	11
D	1	2	1	3	4	11
E	2	1	4	3	5	15
F	3	3	2	3	2	13

4. Calificación de proveedores en la base de datos

A partir de la matriz criterio - proveedor, se procedió a obtener la calificación ponderada de los proveedores, mediante la siguiente fórmula:

- Ponderación por criterio = Total de puntos del criterio * el peso de la objetivo del criterio.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 99 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

■ Nota final del proveedor = Sumatoria de todos las ponderaciones por criterio.

La multiplicación de cada uno de los puntos dados a cada proveedor, se determina de la siguiente manera:

$$\text{Proveedor A} = (C1 * \text{PESO OBJETIVO DEL CRITERIO 1})$$

$$\text{Por Ejemplo: Proveedor A} = 3 * 30\% = 0.9$$

PESO OBJETIVO	30%	25%	10%	15%	20%	100%
Nombre del Proveedor	C1	C2	C3	C4	C5	Calificación
A	0.9	0.75	0.3	0.45	0.2	2.6
B	0.6	0.25	0.3	0.45	0.6	2.2
C	0.9	0.75	0.2	0.15	0.4	2.4
D	0.3	0.5	0.1	0.45	0.8	2.15
E	0.6	0.25	0.4	0.45	1	2.7
F	0.9	0.75	0.2	0.45	0.4	2.7
Calificación por criterio	4.2	3.25	1.5	2.4	3.4	

Nota:

- La empresa que posee menor puntuación será más crítica y se deberá tener mayor cuidado al requerir los servicios de ella.
- La empresa que posee mayor puntuación es la menos crítica y es la empresa proveedora con la podemos trabajar con más confianza.
- La calificación por criterio es independientemente del proveedor que estemos evaluado y servirá para conocer dentro de la cartera de proveedores que criterio está prevaleciendo más.

5. Evaluación integral del desempeño de los proveedores críticos

Como paso final del procedimiento una vez detectados los proveedores críticos, es necesario realizar una evaluación integral del desempeño, para ello es importante anotar, que la evaluación final del desempeño deberá hacerse de manera acordada con el proveedor y dentro de un plan de mejoramiento continuo, en el

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 100 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

caso de que la organización desee mantenerlo dentro de su grupo de suministradores con miras a realizar acuerdos de cooperación a largo plazo.

Para ello se deberá tomar las siguientes decisiones:

1. Prescindir de los servicios del proveedor
2. Proveer de un tiempo para sub sanar las debilidades detectadas dentro de la evaluación.
3. Utilizar otros criterios de evaluación, en caso que el proveedor sea único o que su fuerte sea la calidad de los productos proporcionados.

Procedimiento de Registro de Clientes

El proceso de fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes en la empresa, da como resultado una alta participación en sus compras; por lo que la fidelización, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Existe una serie de etapas donde el consumidor de El Salvador PRODUCE, puede clasificarse, desde el que no conoce nuestra empresa hasta que se convierte en un cliente leal de los productos producidos.

TIPO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
CLIENTE POSIBLE	Es un consumidor que seguramente no nos conoce pero que se encuentra dentro de nuestra zona o nuestro mercado. Por ejemplo por vivir en la zona de influencia de nuestra oficina bancaria.
CLIENTE POTENCIAL	Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar nuestro producto o servicio.
COMPRADOR	Ha realizado una operación puntual de compra.
CLIENTE EVENTUAL	Nos compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. No somos su principal proveedor.
CLIENTE HABITUAL	Nos compra de forma repetida pero compra también en otras empresas.
CLIENTE EXCLUSIVO	Sólo nos compra a nosotros ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector.

Fecha de Autorización: 10 / Junio / 2011	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE OPERACIONES
--	---

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 101 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

TIPO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
CLIENTE LEAL	Convencido de las ventajas de nuestra oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra empresa. Nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan nuevos consumidores. Por ejemplo, la mayoría de los clientes de los dentistas vienen recomendados por otros clientes. Es por tanto interesante facilitarles a los mejores clientes información, descuentos familiares, facilidades para traer otros consumidores.

Para el caso de la empresa, es necesario que se lleve un registro de los clientes tanto potenciales como reales de la empresa. Es por ello que se propone se lleve una Ficha del Cliente, con el objeto de tener la información oportuna de nuestros proveedores, enfocándonos en la satisfacción al cliente.

A continuación se presenta el procedimiento a seguir para registrar un cliente en la base de datos de la empresa:

1. Llenado de datos en ficha del cliente (copia dura)

Se le pedirá al cliente que llene la ficha que contiene los datos generales del mismo, y además el lugar donde se le harán llegar los pedidos realizados por éste.

2. Ficha del cliente

La Ficha del Cliente debe contener los datos que aparecen en el formato GI-0004 (Ver Formato GI-0004, Anexo V)

3. Registro en ficha electrónica

Una vez se tengan los datos del cliente en copia dura, se procederá a digitar los datos en la ficha electrónica, que se llevará para comenzar en una hoja en Excel, que posteriormente se podrá llevar a través de un sistema de integrado del proceso de ventas de la empresa.

	Negocios y Multiservicios de RL. de C.V.	Número: 1.0	Versión: 1.0
		Página: 102 de 160	
Fecha de Emisión: 10 / Junio / 2011	Título: MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES		

4. *Asigna código a cliente*

Luego de tener todos los datos del cliente en la hoja electrónica se deberá asignarle un correlativo, y se digitará en el espacio de Código del Cliente. Dicho código tendrá la siguiente estructura:

0001 (código numérico de cuatro dígitos).

Para guardar la ficha del cliente se realizará de la siguiente manera

- Se digitará primero el código del cliente (4 dígitos).
- Se escribirá el nombre del cliente en mayúsculas.

Por ejemplo:

0125 LA DESPENSA DE DON JUAN

0127 ANDRÉS RODAS MONTALVO

Para el caso de crearse un nuevo cliente, deberá guardarse un archivo por cliente y a éste se colocará código que los identifique. Asimismo dentro de la ficha se digitará el número del cliente que se ha creado.

5. *Archiva ficha en copia dura y anexa al expediente*

Una vez creado el archivo digital, se guardará la copia dura en el expediente del cliente, para tener un respaldo de los datos, para futuras consultas.

PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE CLIENTES



CONCLUSIONES

- Las instalaciones y el personal no cumplen con los requisitos mínimos descritos en el manual de buenas prácticas de manufactura en cuanto a: Falta de tarimas y estantes para el almacenamiento y traslado de productos en el área de manufactura; el personal no cuenta con el equipo de protección personal necesario para evitar la contaminación de los productos; y el área de sanitizado de los CAS visitados, no está aislada del área de producción lo que contribuye a la falta de inocuidad de los productos.
- Las instalaciones y el personal no cumplen con los requisitos mínimos de seguridad ocupacional: Falta de Plan de Prevención de Riesgos, requerido por el Ministerio de Trabajo en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en los Lugares de Trabajo; personal sin equipo de protección personal (EPP), para el desarrollo del trabajo en ambientes húmedos y helados; las instalaciones eléctricas no son las adecuadas para los equipos informáticos que tiene el edificio donde se ubica el CNMS; falta de protecciones eléctricas o supresores de voltaje para los equipos informáticos; falta de mobiliario y alfombras anti fatiga en las áreas de manufactura, esto en los CAS y en el CNMS; y exceso de tráfico en la zona, obstruyendo la carga y descarga de productos en CNMS.
- El Salvador PRODUCE, no cuenta con un Programa de Ventas para la comercialización de sus productos en el mercado a través del tiempo: No poseen personal propio ni subcontratado que se encargue específicamente para la colocación y venta de los productos en el mercado; los productos procesados, en algunas ocasiones, no poseen un comprador destinado; no existe un programa de producción en base a los requerimientos de acuerdo a la demanda de los clientes; no se cuenta con el desarrollo de subproductos para abastecer otros nichos de mercado; y no se tiene un programa para incentivar a los productores para la siembra de distintos tipos de productos (por lo general solo siembran un tipo de producto repollo).

- 🌱 El personal involucrado en las áreas de gestión desconoce sus funciones a detalle: Se conoce la cantidad de empleados laborando en la empresa y sus funciones básicas pero no se cuenta con un documento donde se describa los procesos y procedimientos de los empleados de la empresa y su interrelación con las demás áreas; y no se tiene documentado el perfil de los puestos y la cantidad de personas que se requieren en cada una de las áreas de gestión para que estas sean más eficientes.

- 🌱 No se cuenta con Técnicos de Campos que dependan directamente del Gerente de Mercadeo: Debido a que los técnicos de campo es personal de las ONG's, el Gerente de Mercadeo, no puede llevar un control más minucioso para que se apeguen al programa de siembra estipulado por la empresa El Salvador PRODUCE; no se tienen reuniones periódicas con los agricultores y técnicos para conocer los inconvenientes que se presentan en la etapa de producción; no se mantiene una producción continua y escalonada de productos para la venta dando como resultado el desabastecimiento del mercado y la sobreabundancia de la oferta por causa de la falta de colocación de estos en el mercado.

RECOMENDACIONES

- 🌿 Se requiere la unificación de los estándares de calidad en cuanto a: mejorar las edificaciones, proporcionar el equipo y uniformes adecuados que cumpla con las normas de buenas prácticas de manufactura e inocuidad a utilizar dentro de los CDE, CAS y CNMS.
- 🌿 Será necesario que la Sociedad El Salvador PRODUCE, unifique los criterios mínimos de infraestructura establecidos para el arrendamiento, habilitación o construcción de un inmueble en el que se desarrollen los procesos de manufactura en un CDE, CAS ó CNMS.
- 🌿 Asimismo, se recomienda que se adquiera y proporcione a los empleados el equipo y uniformes adecuados para que cumplan con las normas de buenas prácticas de manufactura, indicándoles el uso y obligatoriedad en la portaciones de las mismas.
- 🌿 Otra de las necesidades que la organización deberá cumplir es con la creación y difusión de un reglamento interno, en el cual se dicten los derechos, obligaciones y el uso de los recursos que la organización tiene o tendrá en función del giro que desarrolla.
- 🌿 Se observa que será necesario un programa de prevención de riesgos ocupacionales, donde se deberá contratar inicialmente una persona que realice el estudio completo de seguridad, el cual sirva como insumo para el diseño de un sistema de prevención de riesgos, relacionado a buenas prácticas de manufactura necesarias para los procesos hortofrutícolas, y un Programa de Gestión de Riesgos tal como la Ley lo indica (Decreto 254).
- 🌿 Deberán de cumplir con lo descrito en el decreto 254, de fecha 15 de abril de 2010, con prórroga hasta el 13 de noviembre de 2011. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.
- 🌿 Contratar a un profesional en el área de prevención de riesgos laborales, para que realice un diagnóstico de la situación actual de la seguridad ocupacional y medicina laboral de la organización.
- 🌿 Realizar un sistema acompañado de un programa de gestión, con el cual superen lo requerido por el Ministerio de Trabajo y el ISSS, en la LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.

- ✎ Definir a través de un plan estratégico, que contemple la producción, compra de insumos, mercadeo y comercialización de los productos y sub productos, que se elaboran por parte de El Salvador PRODUCE y gestionar las actividades subsecuentes para el desarrollo de cada una de las macro actividades del plan.
- ✎ Desarrollar un plan estratégico organizacional, en el que se establezcan las actividades prioritarias de cada una de las áreas producción, compra, mercadeo y comercialización de productos, en el que se determine el nivel de importancia de cada una de ellas y el alcance que tendrán a corto, mediano y largo plazo²⁷.
- ✎ Posteriormente al desarrollo del plan, deberán construir un tablero de objetivos, metas e indicadores (Balanced Score Card), con el cual medirán el avance y cumplimiento de las actividades y tareas desarrolladas, esta deberá ser revisada una vez al año.
- ✎ Verificar la carga de trabajo en las áreas actuales de la organización, desarrollar actividades para la mejora del clima laboral y evaluar el desempeño del trabajo de todo el personal, de arriba hacia abajo dentro de la organización.
- ✎ Desarrollar proyectos para generar sub productos o mejora a la producción existente, en base al cierre de los círculos productivos que la sociedad tenga, contemplando la siembra diversificada, la recolección, distribución y venta de productos y sub productos hortofrutícolas, con lo que satisfagan el mercado local.
- ✎ Realizar un manual de funciones interno institucional, en el cual se establezca los requisitos mínimos a cumplir para el desarrollo de un trabajo dentro de cualquiera de sus áreas, administrativas u operativas, así como el detalle de obligaciones, derechos y funciones existente dentro de la organización.
- ✎ Se deberá realizar el levantamiento del tipo y cantidad de puestos necesario para desarrollar las funciones que actualmente desarrolla El Salvador PRODUCE.

²⁷ El largo Plazo para esta deberá entenderse inicialmente de un período de no más de 3 años, debido a la constante fluctuación económica que atraviesa el país.

- 🌱 Definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo, donde se especifique las funciones y competencias del puesto.
- 🌱 Realizar una verificación cada tres años del mantenimiento de esos puestos de trabajo.
- 🌱 Contratar a Técnicos de Campo, que dependan directamente de la empresa El Salvador PRODUCE y no de las ONG, con el propósito de mantener un mejor control en la supervisión de productores y siembras para no desabastecer la demanda del mercado.
- 🌱 Elaborar un programa de siembras, el cual debe ser del conocimiento del Técnico de Campo y de los productores, y supervisado por el Gerente de Mercadeo de la empresa El Salvador PRODUCE, donde se definan los tiempos, y los tipos de frutas y hortalizas a producir.
- 🌱 Establecer reuniones de trabajo periódicas entre el Gerente de Mercadeo y los Técnicos de Campo, con el propósito de conocer la madurez de los productos y los inconvenientes suscitados durante el periodo de siembra.
- 🌱 Abastecer el mercado de acuerdo al programa de producción, de acuerdo a los avances presentados por los Técnicos de Campo con el propósito de mantener productos para la venta, de manera que los productores mantengan una producción continua y escalonada de los productos.
- 🌱 Se recomienda realizar la adquisición de más equipo para la manufactura, con el propósito de instalarla donde se tienen las actuales pilas de lavado, así facilitar el proceso de lavado y desinfección de las hortalizas y frutas.
- 🌱 Se recomienda que se realice la compra de botas de trabajo para mantener el calor en sus cuerpos y evitar incidentes de trabajo por causa de los constantes derrames de agua sobre el piso.
- 🌱 Se recomienda que todas las operarias utilicen los equipos de protección y vestimenta adecuada, para evitar enfermedades, contaminación e incidentes por causa de no portar dichos equipos.
- 🌱 Se recomienda instalar un rótulo similar al que se ha colocado frente al establecimiento del CNMS, con el propósito de tener una mejor visualización del lugar y que los clientes locales puedan acceder más fácilmente a él.

- 🌿 Se recomienda la instalación de ventiladores de tipo industrial para disminuir la temperatura ambiente, se realiza esta recomendación, debido a que se mencionó que este no será el lugar definitivo del CNMS y este tipo de equipo se puede reinstalar en otro lugar, tras el traslado a la nueva ubicación.
- 🌿 Se recomienda la instalación de un equipo de aire acondicionado de 5 toneladas, tipo minisplit, para mejorar la climatización del área que puede ser utilizada como salón de usos múltiples.
- 🌿 Se recomienda realizar una rampa de concreto y delimitar espacios de estacionamiento, con el propósito de utilizar el espacio fuera del CNMS para embarque y desembarque de productos, sin utilizar el carril de emergencia de la carretera.
- 🌿 Se recomienda realizar la compra e instalación de 4 extractores industriales para que circule el aire del interior de la bodega y que disminuya la temperatura del lugar, con esto se estima que mejore la calidad de los productos y que se minimice el tiempo de maduración y putrefacción.
- 🌿 Para finalizar, se recomienda realizar un Estudio de Tiempos y Movimientos (ETM), para calcular las fases de desarrollo de la propuesta y la actualización de los procesos y procedimientos dentro de la empresa en las distintas áreas de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Metodología de la Investigación. Roberto Sampieri. Mc Graw Hill. México 2006
- EL Método MR. Maximización de Resultados para la Pequeña Empresa. Mauricio Rodríguez. Bogotá 2005 Grupo Editorial Norma.
- Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner Mc Graw Hill, 1997.
- LEAN Management. La gestión competitiva por excelencia. Lluís Cuatrecasas. Profit Editorial Barcelona 2010
- Teoría y Pensamiento Administrativo. Marietta Veintimilla de Mora, 2006.
- CEGA-FAO. Estudios de Caso “Identificación de Alternativas para Mejorar la Capacidad de Inserción de los Pequeños. Empresarios Rurales a los Mercados en América Latina. Perú, 2002.
- El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. Arias Odon Fidias, Caracas, 1999.

Documentos no Publicados

- Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología
- Investigación cualitativa, Patricia Balcázar et. Al

Páginas WEB

- www.institutolean.org/workshop-learning.html
- www.slideshare.net/julianesteban/buenas-practicas-manufactura
- www.buenastareas.com/ensayos/Estandarizaci%C3%B3n-De-Procesos/1732635.html

- www.institutolean.org/workshop-learning.html
- www.rlc.fao.org/es/agricultura/agro/gestion/Modulo_IV/Modu04_pdf/Modulo_04.pdf
- www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/normtec/Frutas/6.pdf
- www.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation?src=related_normal&rel=4748230
- www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf
- www.e-visualreport.com/gestion-procesos.html
- www.slideshare.net/la_pampa/guiaprosesos1
- www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracin-y-mejora-de-procesos-presentation?src=related_normal&rel=764017
- www.slideshare.net/xeitoandres/enfoque-basado-en-procesos-presentation
- www.oviedo.es/upload/web/parrafos/01484/docs/GuiaProcesos.pdf
- www.oirsa.org/aplicaciones/subidoarchivos/BibliotecaVirtual/MANUFACTURALIMONPERSICO.pdf
- www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_conceptos_2002.pdf
- www.slideshare.net/julianesteban/buenas-practicas-manufactura

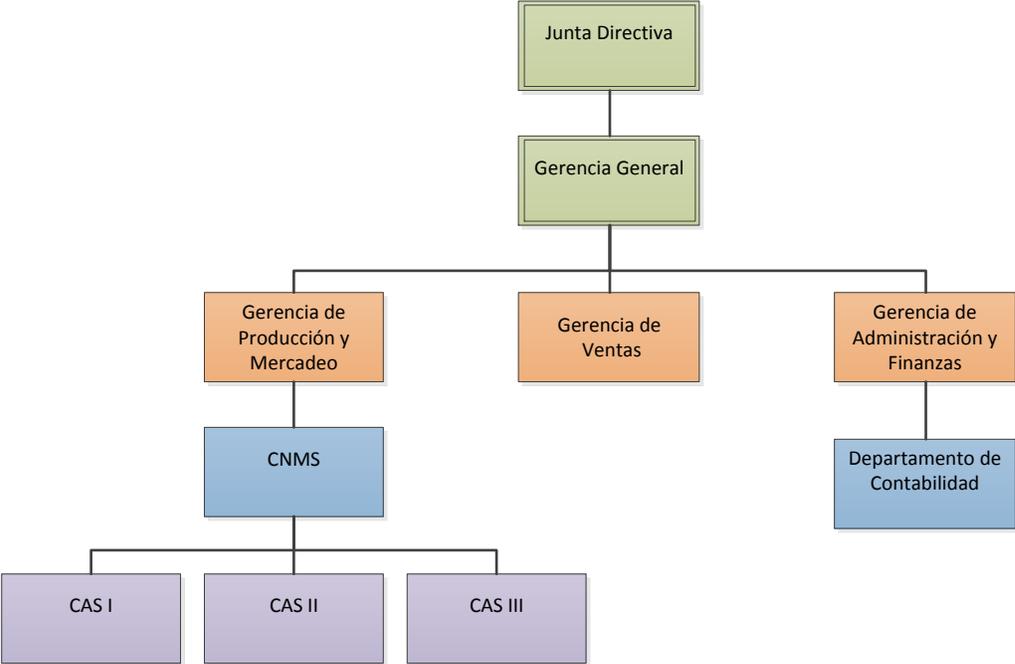
ANEXOS

ANEXO I

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA DE EL SALVADOR PRODUCE

SOCIEDAD COOPERATIVA DE NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE LA ZONA NORTE DE R.L. DE C.V.



ANEXO II

MAPA DE PROCEDIMIENTO

GESTIÓN VENTAS

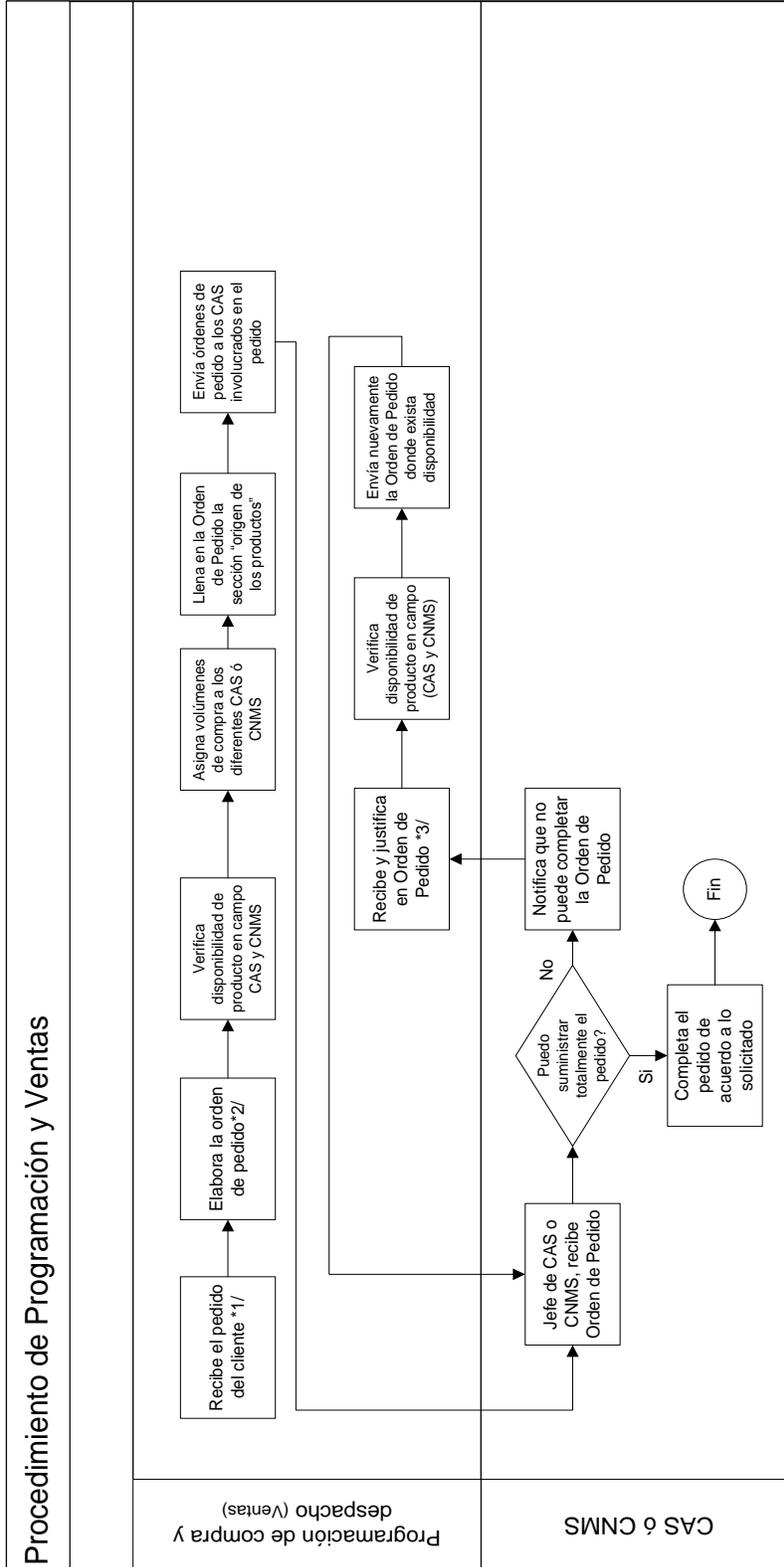
MP-GV-0001, PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN Y VENTAS



MP-GV0001 - V1

MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.

Procedimiento de Programación y Ventas



Nota:

*1/ El Encargado de Programación de Compra y Despacho podrá recibir los pedidos del cliente:

- e-mail.
- Llamada telefónica.
- Fax.
- Pag. Web.

*2/ En la Orden de Pedido contiene:

Datos generales:

- Precio Unitario y
- Nombre del cliente
- Precio Total.
- Código del cliente

Origen de los Productos:

- Zona
- Fecha de entrega
- Código del producto
- Nombre del producto
- Clase
- Cantidad
- Justificación

*3/ En la justificación el Encargado de Programación Compra y Despacho, deberá especificar cuántos productos puede suplir el CAS en el pedido ó en el caso de no poder suplir ningún producto, deberá asignar dichos productos a otro CAS.

ANEXO III

MAPA DE PROCEDIMIENTO

GESTIÓN PRODUCCIÓN

MP-GP-0001, PROCEDIMIENTO DE PRODUCTOS HORTOFRUTICULAS



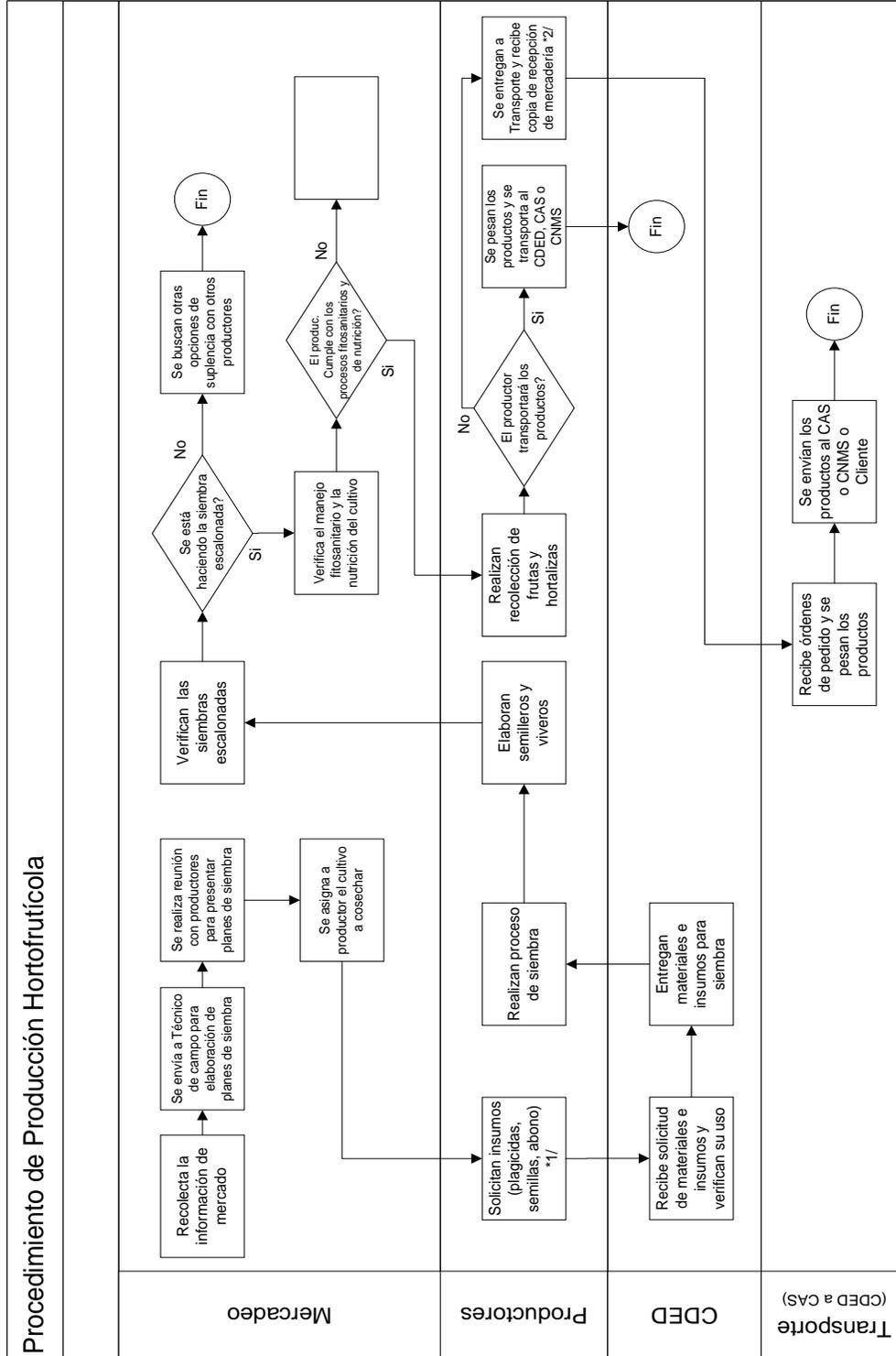
MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.

Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.



MP-GP0001 - V1

Procedimiento de Producción Hortofrutícola



Nota:
 *1/ El productor llevará el formato de Materiales e Insumos (GP0001) el cual contiene los siguientes datos:

- Tipo.
- Unidad.
- Cantidad.
- Costo Total.
- Material.
- Costo Unitario.

*2/ El Encargado de Transporte deberá llenar el Formulario "Recepción de Mercadería" (Formato: GC-0001), donde el productor y el transportista firmarán dicho formato.

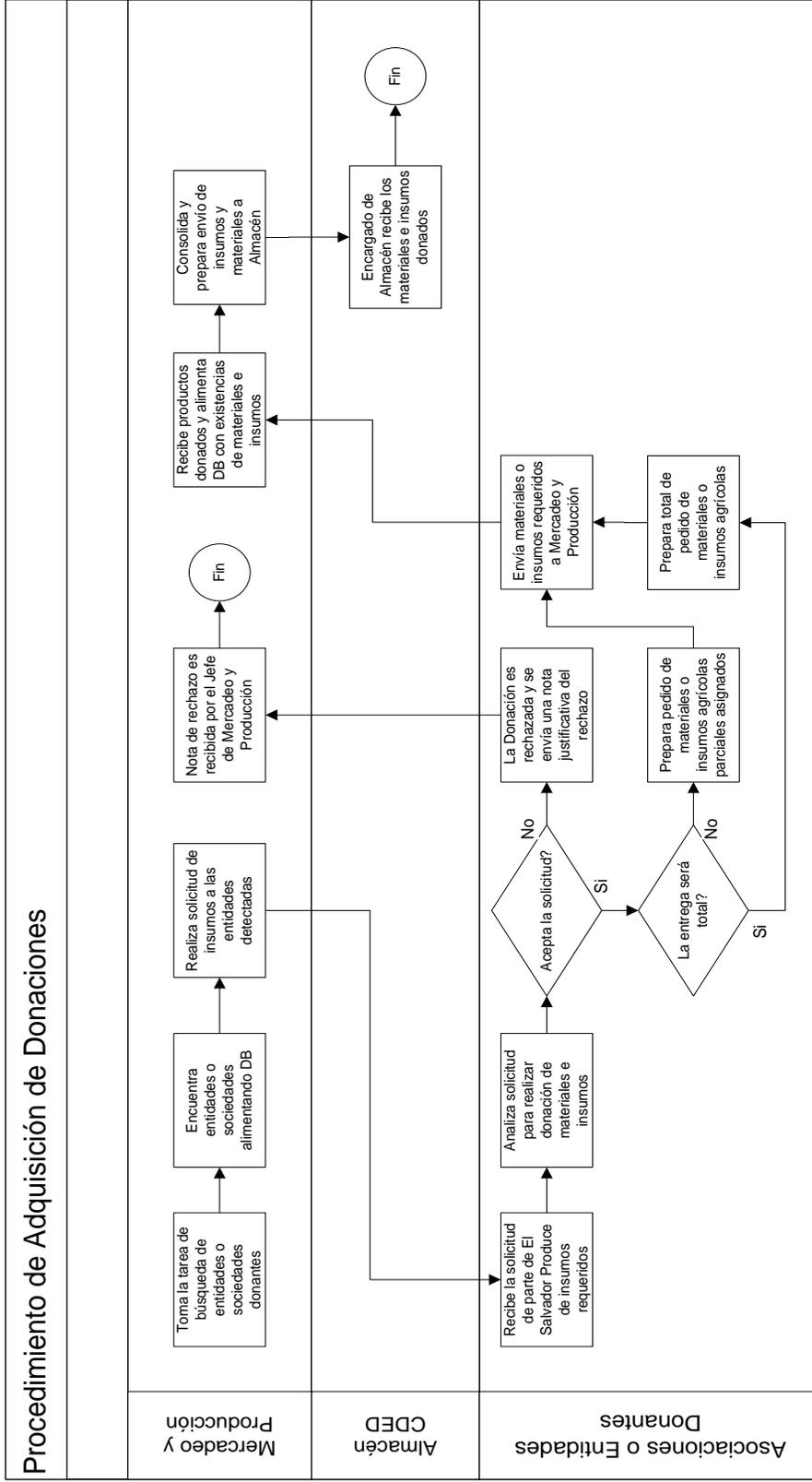
MP-GP-0002, PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE DONACIONES



MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 12/01/2011	Documentado por: Inga. Susana Minero Reales e Ing. Héctor Parada Font.	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.



MP-GP0002 - V1

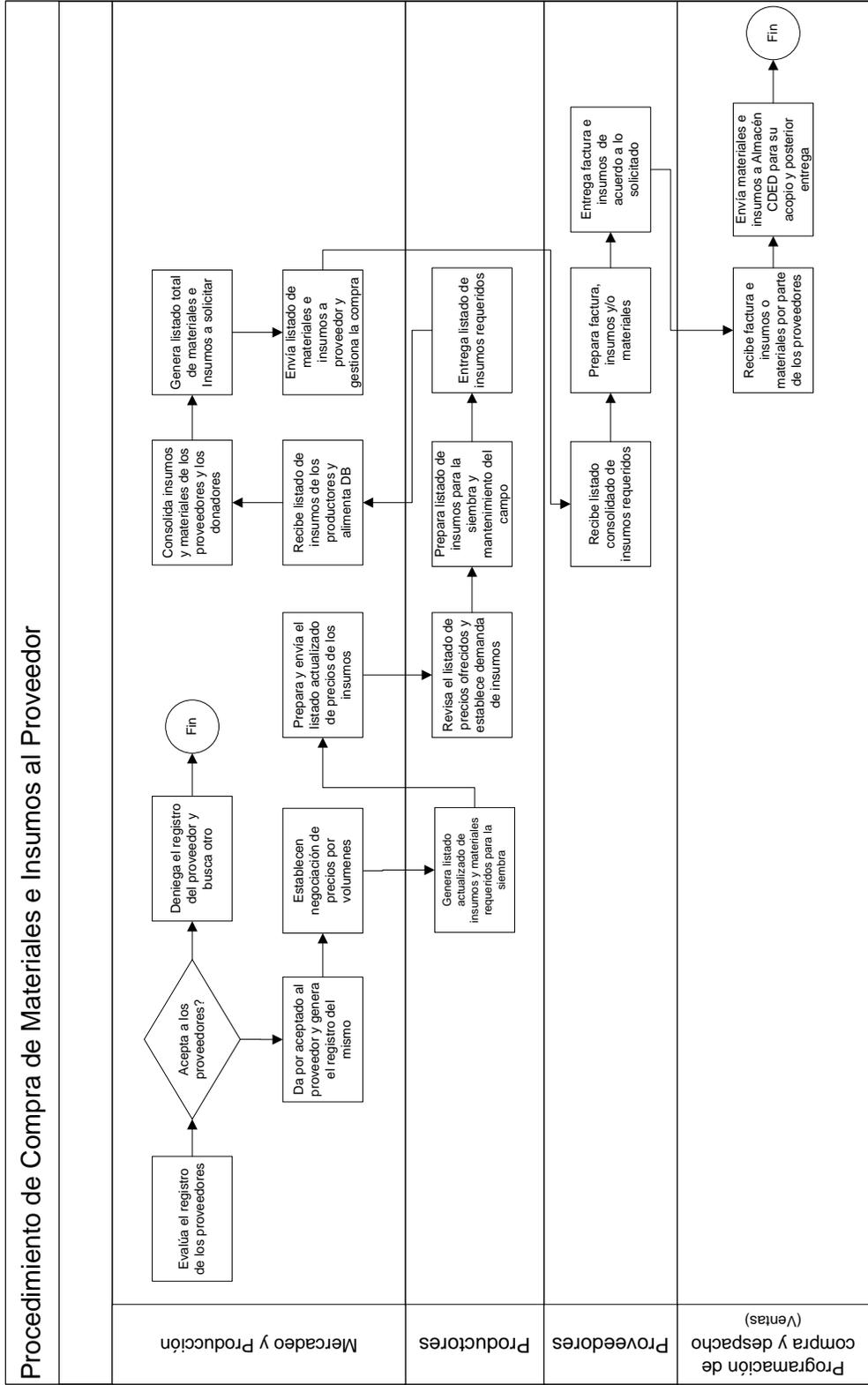


MP-GP-0003, PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIALES E INSUMOS A PROVEEDORES



MP-GC0003 - V1

MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE MATERIALES E INSUMOS.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 12/01/2011	Documentado por: Inga. Susana Minero Reales e Ing. Héctor Parada Font.	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Añas e Ing. Edwin Flores	F.

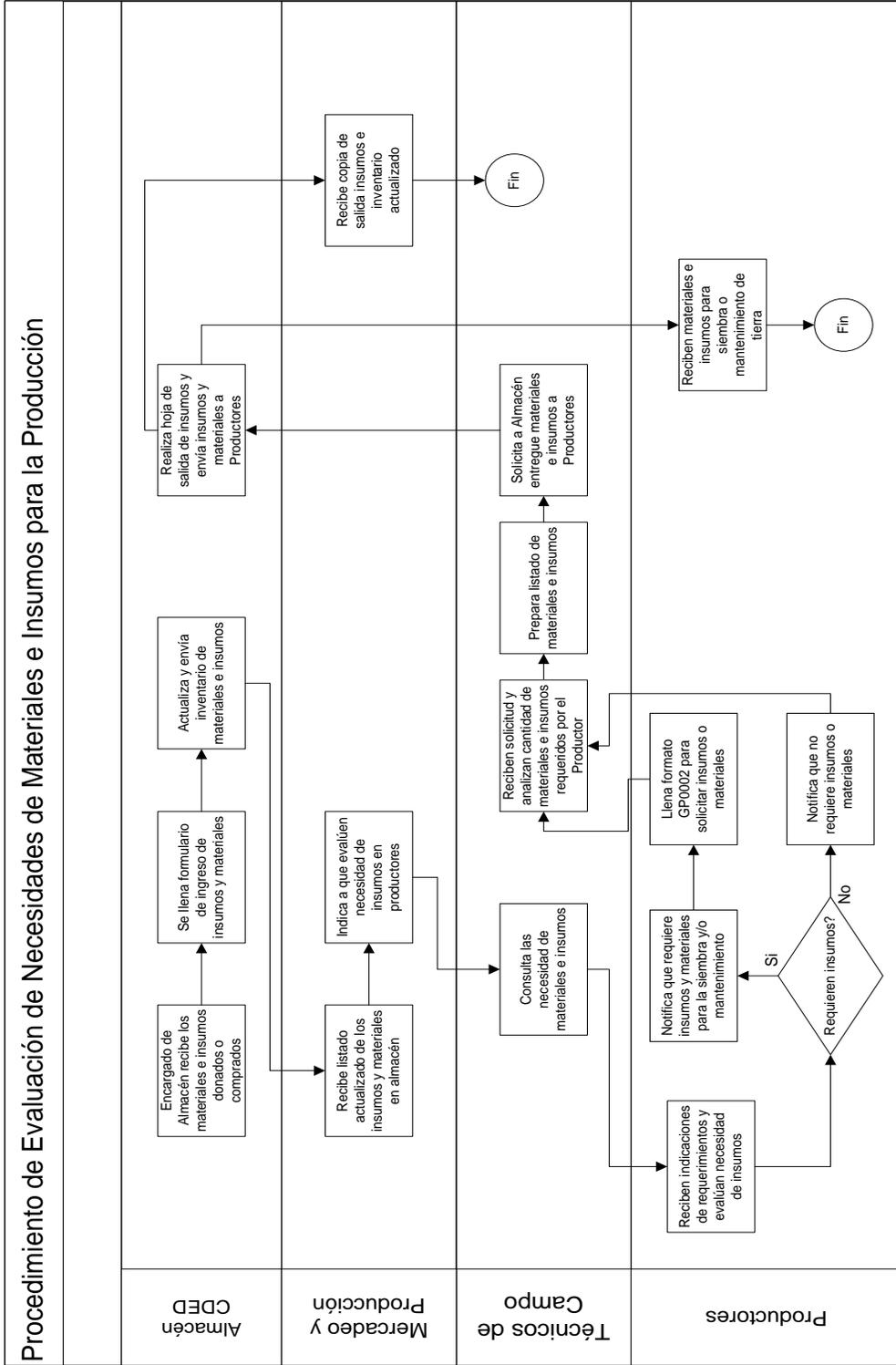


MP-GP-0004, PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE MATERIALES E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN



MP-GC0004 - VI

MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE MATERIALES E INSUMOS.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 12/01/2011	Documentado por: Inga. Susana Miñero Reales e Ing. Héctor Parada Font.	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.



MP-GP-0005, PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE MATERIALES E INSUMOS A PRODUCTORES



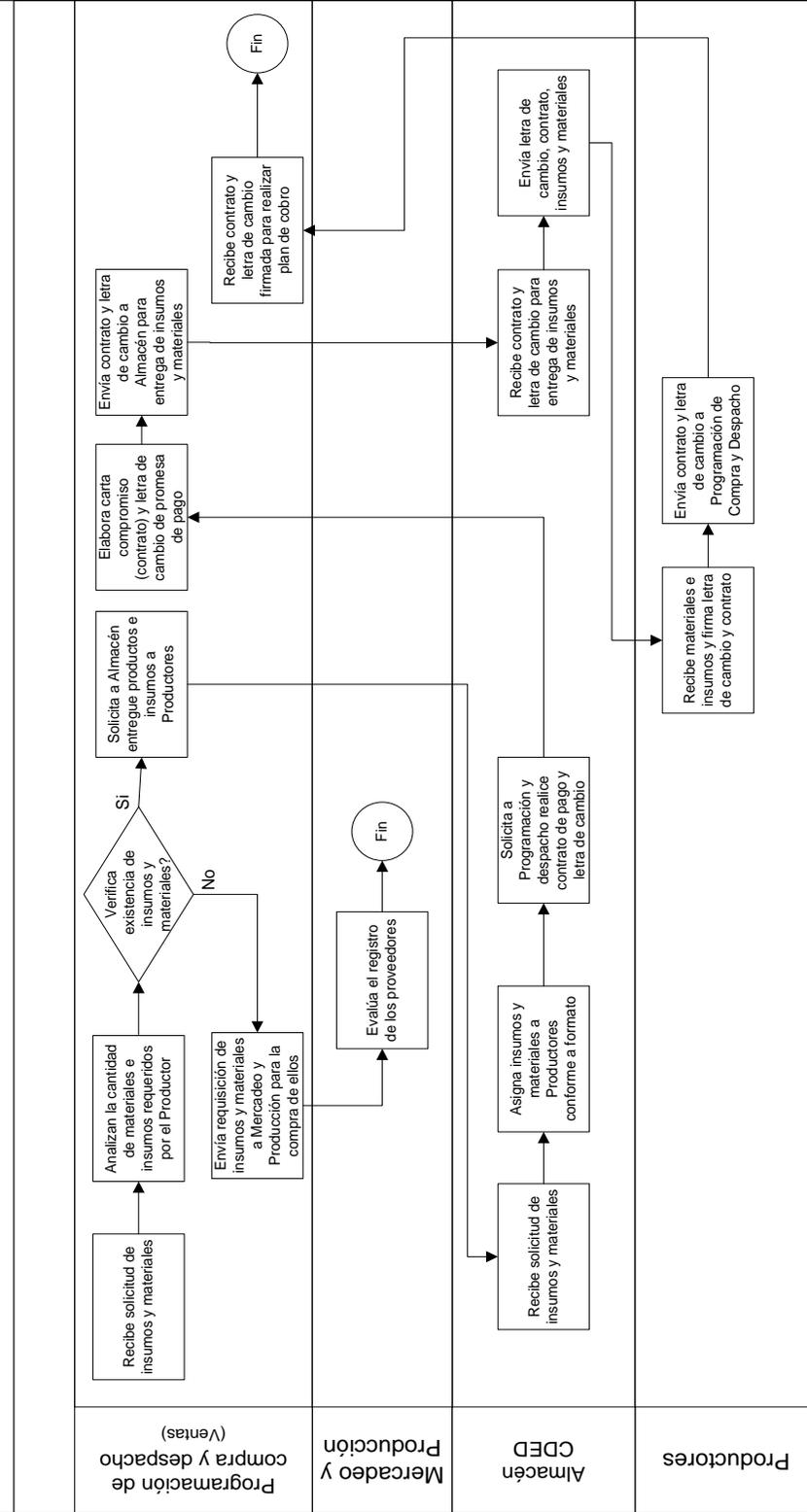
MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE MATERIALES E INSUMOS.

Fecha de Elaboración: 12/01/2011	Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Aprobación:	F.
Documentado por: Ing. Susana Minero Reales e Ing. Héctor Parada Font.	F.
Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.



MP-GC0005 - V1

Procedimientos de Entrega de Materiales e Insumos a Productores



ANEXO IV

MAPA DE PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

MP-GC-0001, PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS EN EL CAS



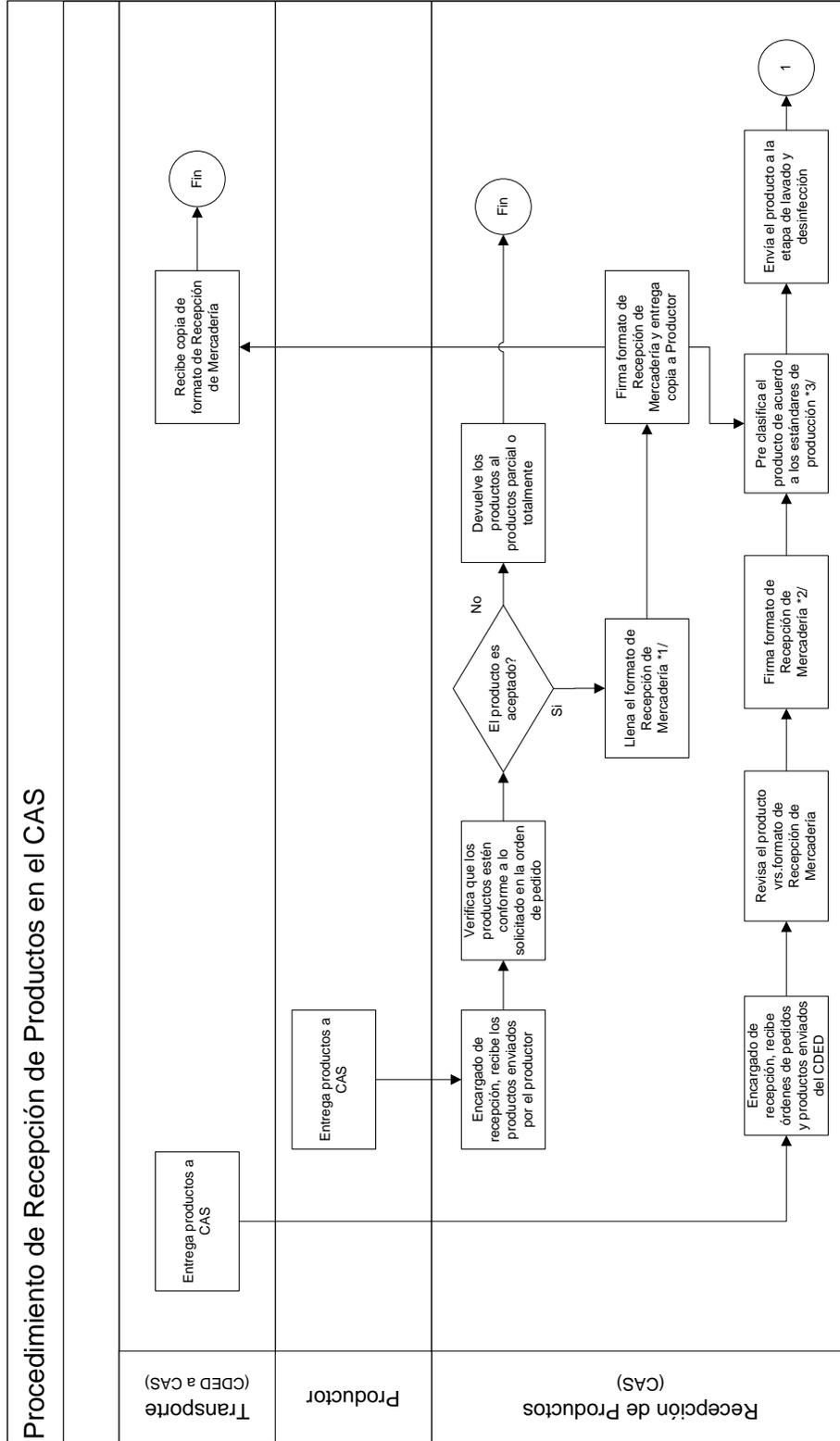
MP-GC0001 - V1



MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.

Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.

Procedimiento de Recepción de Productos en el CAS



Notas:

- *1/ El Formulario de Recepción de Mercadería (Formato: GC-0001) será llenado de acuerdo a los productos entregados por los productores, este con tiene los siguientes datos:
 - Nombre del productor
 - Código del productor
 - Fecha de emisión
 - Teléfono
 - Lugar de CDED
 - NIT
 - Número de Registro
 - DUI
 - Beneficiario de Fomilenio
 - Código del producto
 - Nombre del producto
 - Unidad de medida
 - Clase
 - Cantidad
 - Precio Unitario
- *2/ El Encargado de Recepción del CAS, deberá firmar de Voto, el Formulario "Recepción de Mercadería"
- *3/ Para la pre clasificación es necesario que el Encargado de Recepción del CAS, tenga la "Ficha de Especificaciones Técnicas de los Productos" (GP-0001):
 - Código del producto.
 - Nombre del producto.
 - Unidad de medida.
 - Clase de producto (1°, 2° o 3°)
 - Peso
 - Grado de madurez
 - Color

MP-GC-0002, PROCEDIMIENTO DE MANUFACTURA DEL PRODUCTO

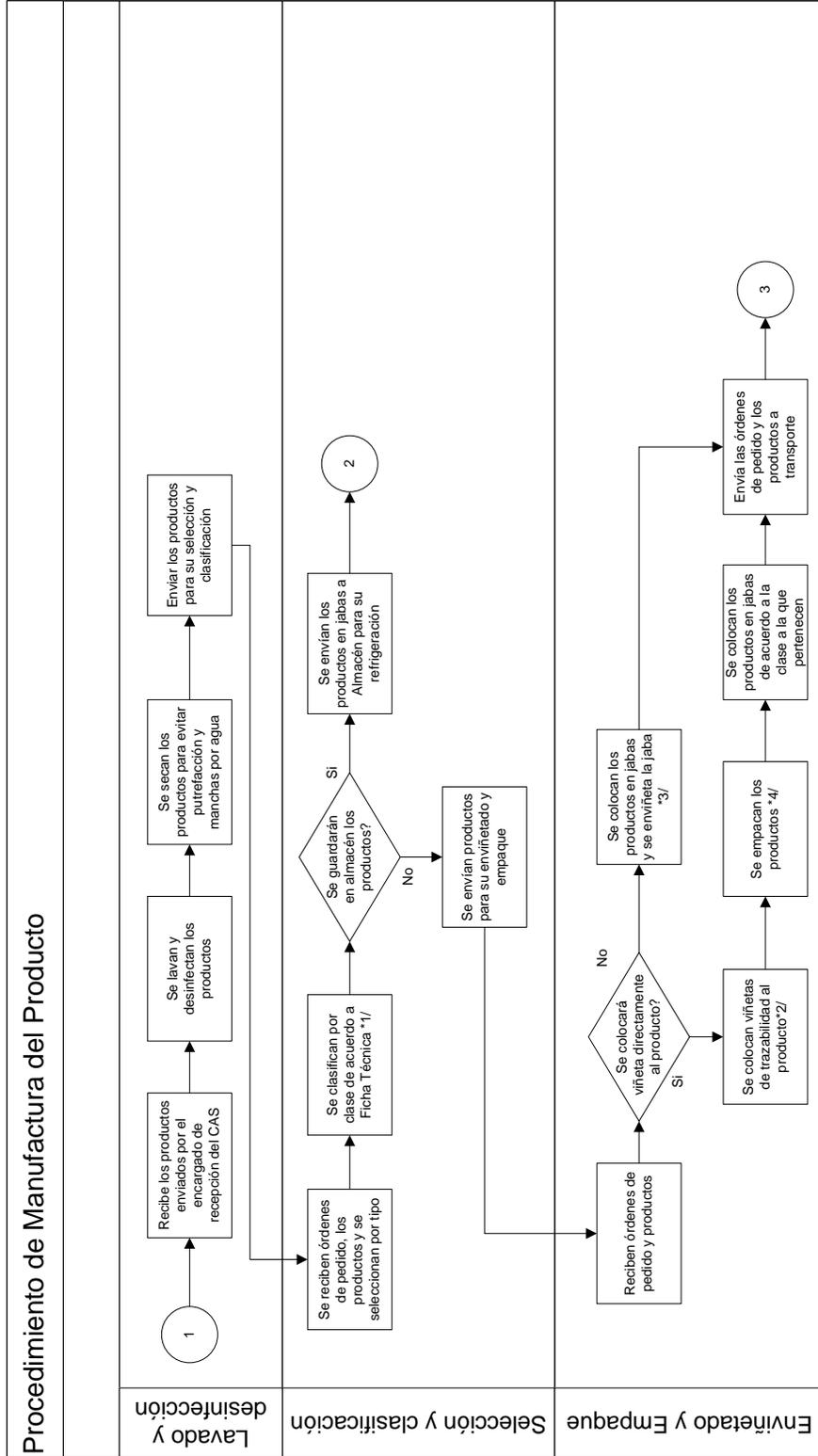


MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACION.

Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.
		F.



MP-GC0002 - V1



Notas:

*1/ Para la clasificación es necesario que el Encargado de Selección y Clasificación, tenga la Ficha Técnica de los Productos, y verifique el peso, el color, tamaño, grado madurez, entre otros.

*2/ La Viñeta de Trazabilidad (Formato:GC-0002), del producto debe contener:
 - Códigos (Dirección)
 - Nombre del Producto
 - Nombre del Proveedor
 - Fecha de Emisión
 - Fecha de vencimiento
 - Código de Barras

*3/ La identificación de la jaba debe contener los siguientes datos:
 - Nombre del producto
 - Clase de producto
 - Peso Neto del Producto o Número de Unidades por jaba
 - Grado de madurez
 - Color

*4/ Para el embalaje de los productos se pueden utilizar las siguientes presentaciones:
 - Bandeda.
 - Bolsas de Malla.
 - Durapak.
 - Jabas (granel)
 - Bolsas.
 - Empaques de pulpa de papel.
 - Celdas de almejas (Clam cells)

MP-GC-0003, PROCEDIMIENTO DE ALMACENAJE, ENFRIAMIENTO Y TRANSPORTE AL CNMS



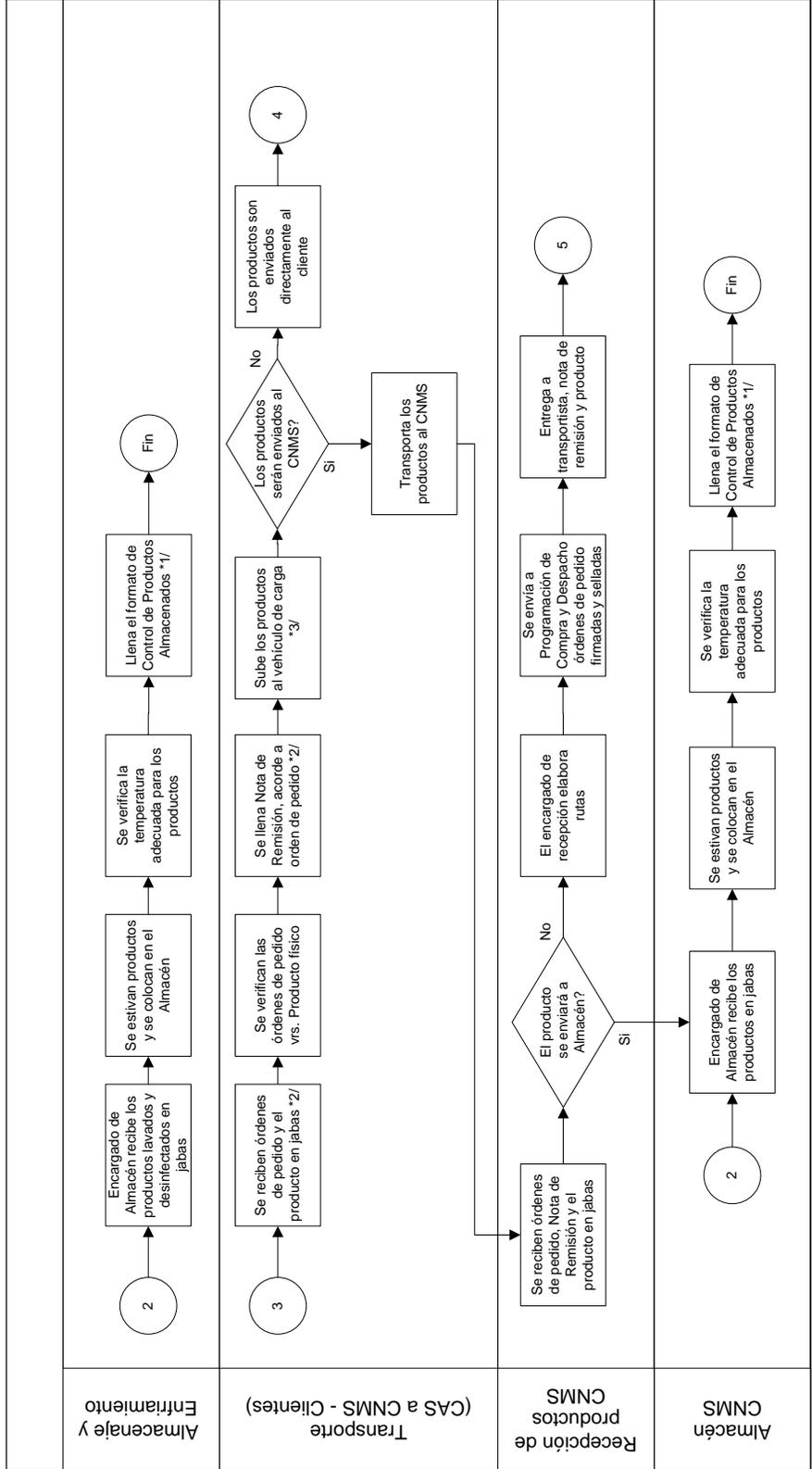
MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.

Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.
		F.



MP-GC0003 - V1

Procedimiento de Almacenaje, Enfriamiento y Transporte al CNMS



Notas:

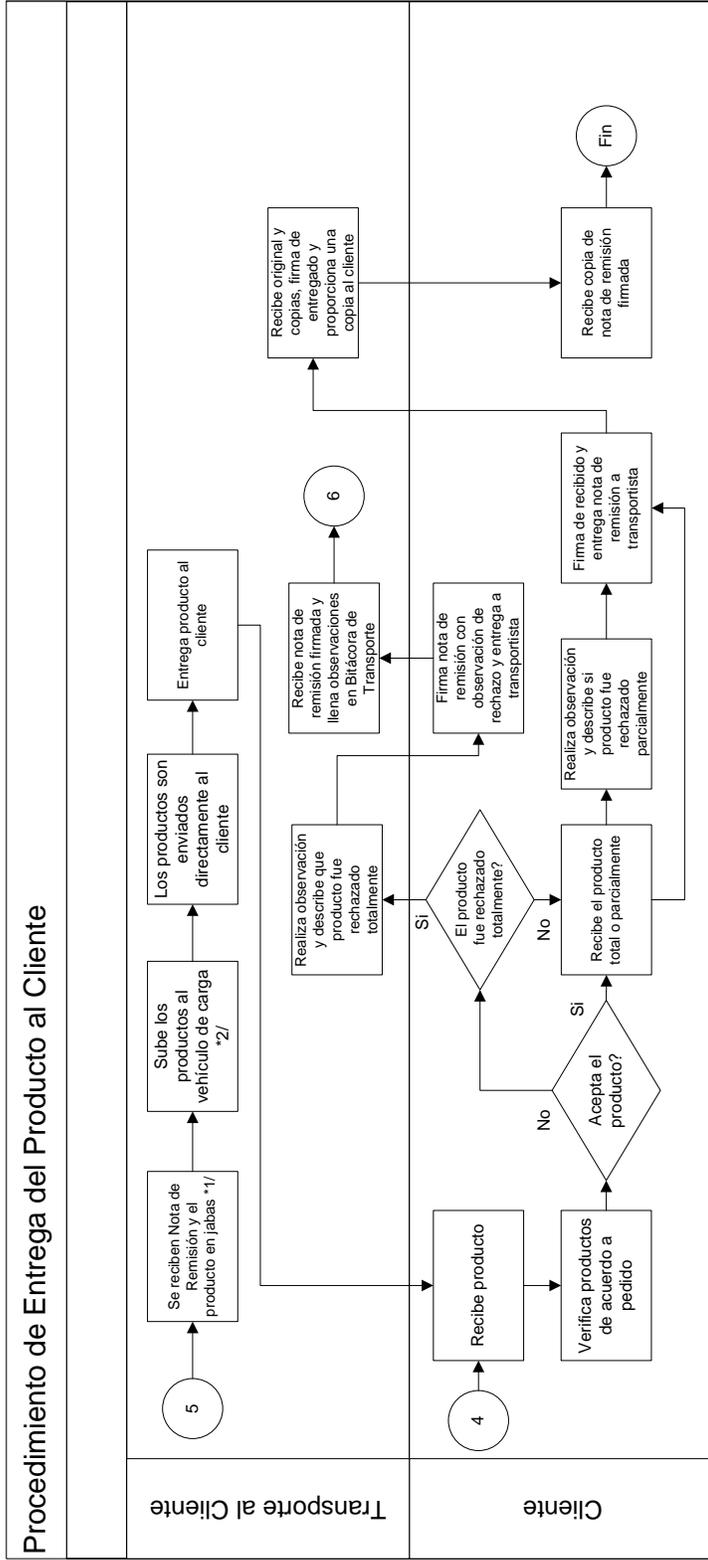
- *1/ El Encargado de Almacenaje y Enfriamiento deberá llenar el Control de Productos Almacenados (Formato: GC-0003). Los datos son los siguientes:
 - Nombre del Encargado del Almacenaje y Refrigeración
 - Carné de empleado
 - Lugar del CAS.
- *2/ La Nota de Remisión (Formato: GC-0004), deberá entregarse de la siguiente manera: una copia se queda a CAS, otra copia al cliente, otra copia a Ventas y el original a Contabilidad.
 - Lugar del cliente.
 - NIT.
 - Código del cliente.
 - Giro.
 - Lugar de entrega.
 - Condiciones de pago.
 - Nombre del producto
 - Clase
 - Cantidad
 - Temperatura de almacenamiento
- *3/ El transportista antes de subir los productos al vehículo deberá verificar que esté libre de elementos que puedan producir daños o contaminación a las frutas y hortalizas.
 - Nombre del producto.
 - Clase, cantidad y precio unitario.
 - Ventas no sujetas.
 - Ventas Exentas.
 - Condiciones de pago.
 - Ventas Aterias.
 - Detalle:
 - Sumatoria (ventas exentas y afectas).
 - Totales e IVA.

MP-GC-0004, PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE



MP-GC0004 - V1

MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.



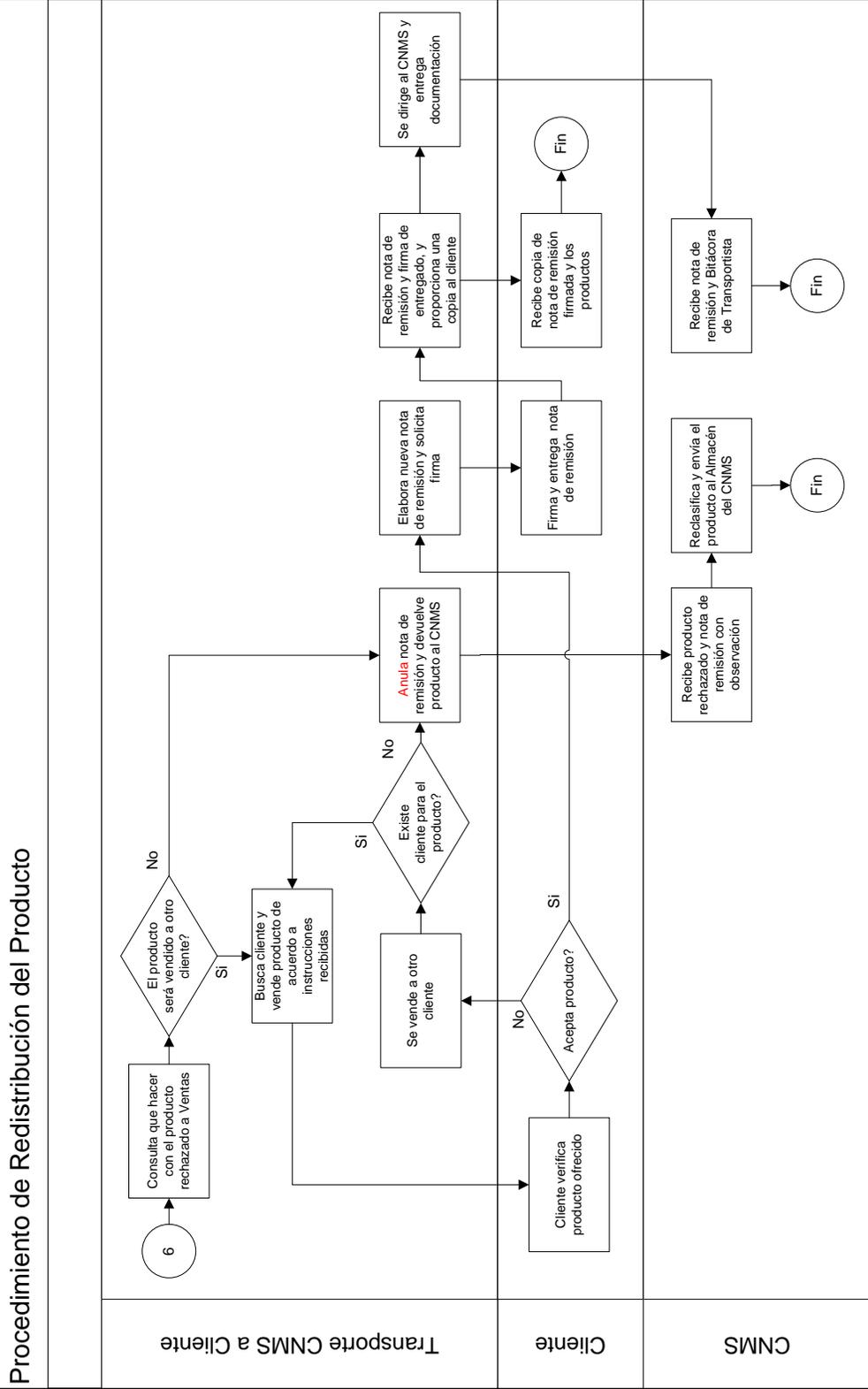
Notas:
 *1/ El Encargado de Transporte deberá verificar los productos a transportar y llenará la Bitácora de Transporte (Formato: GC-0005). Donde deberá colocar:
 - Código del producto.
 - Nombre del producto.
 - Clase
 - Cantidad embarcada.
 - Observaciones

*2/ El transportista antes de subir los productos al vehículo deberá verificar que esté libre de elementos que puedan producir daños o contaminación a las frutas y hortalizas.

MP-GC-0005, PROCEDIMIENTO DE REDISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO



MAPA DE PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.		Firmas elaborado y aprobado
Fecha de Elaboración: 08/01/2011	Documentado por: Ing. Héctor Parada Font y Licda. Soledad Montes Barrera	F.
Fecha de Aprobación:	Aprobado por: Ing. Carlos Arias e Ing. Edwin Flores	F.



ANEXO V

Formatos

FORMATO GV-001



NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE RL. DE C.V
ORDEN DE PEDIDO

Calle EL Amate Block 8, Col. Bosques de Santa Teresa, Casa 31,
Santa Tecla, La Libertad. Tel.:2264-8464



N° de Orden de Pedido:			0001
Fecha de Pedido:			
Nombre del cliente:			
Teléfono del cliente:			
Lugar de entrega:			
Nombre del producto:	Cantidad:	Calidad:	Precio:

FORMATO:GV-0001

FORMATO GV-0002



NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE RL. DE C.V
FICHA DE SOLICITUD DE PEDIDOS



Tel.: 2264-8464

PARA REALIZAR SU PEDIDO, SIGA LOS SIGUIENTES PASOS:

Le sugerimos que abra la página web: www.elsalvadorproduce.com.sv para que vea los productos que va seleccionando.

PASO 1: COMPLETE LOS DATOS DE DESPACHO.

PASO 2: INGRESE LA CANTIDAD A PEDIR DE CADA PRODUCTO

PASO 3: REVISE EL TOTAL DE SU COMPRA

PASO 4: REALICE TRANSFERENCIA BANCARIA.

PASO 5: ENVÍE COMPROBANTE DE PAGO A: carlos.arias@elsalvadorproduce.com.sv

PASO 1: COMPLETE LOS DATOS DE DESPACHO.

Nombre del Cliente (Sociedad o Persona natural)

N° de Registro Fiscal

Giro o actividad económica

N° de NIT

Dirección a la que se dirigirá el pedido

Nombre del contacto

Teléfono del Contacto

Fax del contacto

e-mail del contacto

Fecha en la que se requiere el pedido

PASO 2: INGRESE LA CANTIDAD A PEDIR DE CADA PRODUCTO.

HORTALIZAS	Precio \$	Unidad de Medida	Cantidad	Total \$
ACELGA		MANOJO		-
AGUACATE HASS EXTRA		LIBRA		-
AYOTE TIERNO		UNIDAD		-
BERENJENA CRIOLLA		UNIDAD		-
BROCOLI ENTERO		LIBRA		-
CAMOTE ROJO		LIBRA		-
CEBOLLAS AMARILLA		LIBRA		-
CEBOLLAS CON TALLO		MANOJO		-
CEBOLLAS MORADA		LIBRA		-
CEBOLLAS BLANCA		LIBRA		-
CEBOLLIN LOS PLANES ORGANICO		MANOJO		-
CEBOLLIN MANOJO		UNIDAD		-
CHILE ROJO		UNIDAD		-
CHILE VERDE		UNIDAD		-
CHILE JALAPENO		LIBRA		-
CHILE VERDE		BANDEJA		-
COLIFLOR		LIBRA		-
EJOTE CRIOLLO		LIBRA		-
EJOTE FRANCES		LIBRA		-
EJOTES FRANCES BANDEJA		UNIDAD		-
ELOTE TIERNO		UNIDAD		-
ESCAROLA AMARILLA		UNIDAD		-
ESCAROLA MORADA		UNIDAD		-
GUISQUIL CRIOLLO		UNIDAD		-
GUISQUIL NEGRO		UNIDAD		-
LECHUGA ARREPOLLADA		LIBRA		-
LECHUGA GRAND RAPIDS "LOS PLANES"		UNIDAD		-
LECHUGA ROMANA		UNIDAD		-
LECHUGA ROMANA "LOS PLANES"		UNIDAD		-
MAIZ DULCE AMARILLO		BANDEJA		-
MINI PIPIAN		LIBRA		-
MORA VERDURA		UNIDAD		-
PAPA RUSETTE		LIBRA		-
PAPAS SOLOMA MORENA SIN LAVAR		LIBRA		-
PAPAS SUPER		LIBRA		-
PEPINILLO TIERNO		BANDEJA		-
PEPINO		LIBRA		-
PIPIAN		UNIDAD		-
PIPIANES		MANOJO		-
PUERRO EMPACADO		LIBRA		-
RABANITO		LIBRA		-
RABANO "LOS PLANES"		LIBRA		-
REPOLLO BLANCO		LIBRA		-
REPOLLO MORADO		UNIDAD		-
SUCCINI VERDE		UNIDAD		-
TOMATE HIDROPONICO		LIBRA		-
TOMATE PARA ENSALADA		LIBRA		-
TOMATE BANDEJA		BANDEJA		-
TOMATE DE COCINA		LIBRA		-
TOMATE MANZANO EN RED		LIBRA		-
YUCA BLANCA		LIBRA		-
YUCA VALENCIA		LIBRA		-
ZANAHORIA VERLANDA		LIBRA		-
ZANAHORIA BABY LOS PLANES		LIBRA		-

HIERBAS, ESPECIAS Y CONDIMENTOS	Precio	Unidad de Medida	Cantidad	Total
APIO IMPORTADO		LIBRA		-
BERRO		MANOJO		-
CHIPILIN		MANOJO		-
CILANTRO		MANOJO		-
ESPINACA RAMA DISVEGUA		MANOJO		-
HIERBA BUENA		MANOJO		-
PEREJIL LISO		MANOJO		-
PERIJIL COLOCHO		MANOJO		-
SURTI MONTES		MANOJO		-
FRUTOS, SALSAS, MERMELADAS Y OTROS	Precio	Unidad de Medida	Cantidad	Total
BANANITO DATIL		LIBRA		-
BANANO		LIBRA		-
FRESAS		BANDEJA		-
GRANADA PARA FRESCO		UNIDAD		-
GUAYABA IMPORTADA		LIBRA		-
GUINEO MAJONCHO		UNIDAD		-
GUINEO DE SEDA		UNIDAD		-
LIMON PERSICO		UNIDAD		-
LIMON PERSICO		UNIDAD		-
MANDARINA		UNIDAD		-
MANGO TOMMY		LIBRA		-
MARACUYA		LIBRA		-
MELON		UNIDAD		-
NARANJA SIN SEMILLA		UNIDAD		-
NARANJA RED 30 UND		UNIDAD		-
PAPAYA TAINUNG		LIBRA		-
PIÑA DORADA GRANDE		UNIDAD		-
PIÑA HAWAIANA		UNIDAD		-
PIÑAS DE AZUCARON		UNIDAD		-
PLATANO		LIBRA		-
SANDIA REDONDA MEDIANA		UNIDAD		-
SANDIA LARGA		UNIDAD		-
SANDIA REDONDA GRANDE		UNIDAD		-
SANDIA REDONDA MEDIANA		UNIDAD		-
SANDIA SIN SEMILLA		UNIDAD		-
TORONJA RUBY RED		LIBRA		-
ZAPOTE		UNIDAD		-
				-
PASO 3: REVISE EL TOTAL DE SU COMPRA.				
PASO 4: REALICE TRANSFERENCIA BANCARIA.				
NOMBRE	FRANCISCA VELASCO			
DUI	12345678-9			
BANCO	CITI			
CUENTA CORRIENTE	15-71003-9			
PASO 5: ENVÍE COMPROBANTE DE PAGO A: carlos.arias@elsalvadorproduce.com.sv				

FORMATO: GV-0002

FORMATO GP-0001

		CENTRO DE NEGOCIOS MULTISERVICIOS							
FICHA TÉCNICA DE PRODUCTOS									
CÓDIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	Peso mínimo en lb.	Peso máximo lb.	Características	Color para la venta	Temperatura	Vida útil	Unidades por Jaba
0001	ACELGA	MANOJO	0.5	0.7		Verde claro u oscuro			10
0002	AGUACATE HASS EXTRA	LIBRA	0.35	0.5		Verde claro u oscuro			20
0003	APIO IMPORTADO	LIBRA			40 cm de largo	Verde claro u oscuro			20
0004	AYOTE TIERNO	UNIDAD	0.6	1.5		Verde claro u oscuro			6
0005	BANANITO DATIL	LIBRA			De 6 a 10 dedos	Amarillo			30
0006	BANANO	LIBRA			De 4 a 8 dedos	Verde y amarillo			30
0007	BERENJENA CRIOLLA	UNIDAD			De 8 a 16 cm	Purpura rojizo a púrpura negrusco			10
0008	BERRO	MANOJO	0.7	1	25 a 30 cm	Verde claro u oscuro			6
0009	BROCOLI ENTERO	LIBRA	0.8	1.8		Verde claro u oscuro			12
0010	CAMOTE ROJO	LIBRA			De 11 a 20 cm de largo	Rojizo			5
0011	CEBOLLAS AMARILLA	LIBRA			De 6 a 11 cm	Amarillo claro u oscuro			30
0012	CEBOLLAS CON TALLO	MANOJO	0.8	1.5	De 6 a 8 unidades	Blanco			8
0013	CEBOLLAS MORADA	LIBRA			De 6 a 11 cm	Purpura			25
0014	CEBOLLAS BLANCA	LIBRA			De 6 a 11 cm	Blanco			30
0015	CEBOLLIN LOS PLANES ORGANICO	MANOJO	0.7	1	40 cm de largo en tallo	Blanco y verde claro			15
0016	CEBOLLIN MANOJO	UNIDAD	0.7	1	40 cm de largo en tallo	Rojizo brillante			10
0017	CHILE ROJO	UNIDAD			Unidad de 4 a 6.8 cm de diámetro	Rojizo brillante			25
0018	CHILE VERDE	UNIDAD			Unidad de 4 a 6.8 cm de diámetro	Verde oscuro brillante			50
0019	CHILE JALAPENO	LIBRA			De 3 a 7 cm de largo	Verde brillante			5
0020	CHILE VERDE	BANDEJA			Unidad de 9 a más cm de longitud	Verde brillante			10
0021	CHIPILIN	MANOJO	0.5	0.7		Verde claro u oscuro			6
0022	CILANTRO	MANOJO	0.2	0.7		Verde claro u oscuro			15
0023	COLIFLOR	LIBRA	1.5	3		Blanco			15
0024	EJOTE CRIOLLO	LIBRA			Unidad de 10 a 18 cm de largo	Verde claro			20
0025	EJOTE FRANCES	LIBRA			Unidad de 10 a 18 cm de largo	Verde claro			20
0026	EJOTES FRANCES BANDEJA	UNIDAD			Unidad de 10 a 18 cm de largo	Verde claro			15

0027	ELOTE TIERNO	UNIDAD			Unidad de 16 a 30 cm	Blanco marfil interno			50
0028	ESCAROLA AMARILLA	UNIDAD	0.3	0.5	De 15 a 18 cm	Verde claro u oscuro			12
0029	ESCAROLA MORADA	UNIDAD	0.3	0.8	De 0.25 a 0.30 cm	Verde claro u oscuro en base y prupura en copa			12
0030	ESPINACA RAMA DISVEGUA	MANOJO	0.65	1		Verde claro u oscuro			20
0031	FRESAS	BANDEJA	0.0006	0.007	De 20 a 25 gr.	Rojo brillante			12
0032	GRANADA PARA FRESCO	UNIDAD	1.5	3		Verde claro			6
0033	GUAYABA IMPORTADA	LIBRA	0.3	0.5		Verde amarillo			25
0034	GUINEO MAJONCHO	UNIDAD	0.25	0.7		Amarillo a rojizo			25
0035	GUINEO DE SEDA	UNIDAD			De 4 a 8 dedos	Verde amarillo			25
0036	GUISQUIL CRIOLLO	UNIDAD	0.5	1.5		Verde claro u oscuro			50
0037	GUISQUIL NEGRO	UNIDAD	0.5	1.5		Verde oscuro a negro			30
0038	HIERBA BUENA	MANOJO	0.2	0.7		Verde claro u oscuro			10
0039	LECHUGA ARREPOLLADA	LIBRA	0.5	1.6		Verde claro u oscuro			15
0040	LECHUGA GRAND RAPIDS "LOS PLANES"	UNIDAD	0.3	0.8		Verde claro u oscuro			15
0041	LECHUGA ROMANA	UNIDAD	0.3	0.8		Verde claro u oscuro			12
0042	LECHUGA ROMANA "LOS PLANES"	UNIDAD	0.3	0.8		Verde claro u oscuro			15
0043	LIMON PERSICO	UNIDAD			De 3.2 a 5 cm de diámetro	Verde claro u oscuro brillante			100
0044	LIMON PERSICO	UNIDAD			De 3.2 a 5 cm de diámetro	Verde claro u oscuro brillante			10
0045	MAIZ DULCE AMARILLO	BANDEJA			De 12 a 24 cm de longitud	Blanco y amarillo			12
0046	MANDARINA	UNIDAD			De 7 a 11 cm	Verde y naranja			25
0047	MANGO TOMMY	LIBRA	0.5	1.5		Verde rojizo			25
0048	MARACUYA	LIBRA			De 5.5 a 10 cm de diámetro	Verde claro y amarillo			5
0049	MELON	UNIDAD	2.2	3.74		Amarillo a beige			8

0050	MINI PIPIAN	LIBRA	1		De 3 a 7 cm de largo	Verde claro a blanco marfil			12
0051	MORA VERDURA	UNIDAD	0.3	0.6		Verde claro u oscuro			10
0052	NARANJA SIN SEMILLA	UNIDAD			De 8 a 10 cm de diámetro	Verde a naranja			25
0053	NARANJA RED 30 UND	UNIDAD			De 5 a 8 cm de diámetro	Verde a naranja			2
0054	PAPA RUSETTE	LIBRA			De 10 a 16 cm	Beige a café oscuro			30
0055	PAPAS SOLOMA MORENA SIN LAVAR	LIBRA			De 8 a 14 cm de largo	Amarillo a café oscuro			30
0056	PAPAS SUPER	LIBRA			De 8 a 14 cm de largo	Amarillo a café oscuro			30
0057	PAPAYA TAINUNG	LIBRA	1.5	5.5		Verde y amarillo			30
0058	PEPINILLO TIERNO	LIBRA			De 6 a 9 cm de longitud	Verde claro u oscuro			10
0059	PEPINO	UNIDAD			De 18 a 24 cm de grosor	Verde oscuro			40
0060	PEREJIL LISO	MANOJO	0.2	0.7		Verde claro u oscuro			10
0061	PEREJIL COLOCHO	MANOJO	0.2	0.7		Verde claro u oscuro			10
0062	PIÑA DORADA GRANDE	UNIDAD	3.5	5		Verde brillante			5
0063	PIÑA HAWAIANA	UNIDAD	3			Verde y amarillo			6
0064	PIÑAS DE AZUCARON	UNIDAD	2.5			Verde y amarillo			6
0065	PIPIAN	BANDEJA	1		De 6 a 10 cm de longitud	Verde claro a blanco marfil			12
0066	PIPIANES	LIBRA			De 10 a 14 cm de longitud	Verde claro a blanco marfil			20
0067	PLATANO	LIBRA			De 20 a 25 cm de longitud	Verde a amarillo			40
0068	PUERRO EMPACADO	UNIDAD	1	2		Blanco en la punta y verde en el tallo			12
0069	RABANITO	MANOJO	0.6	1		Rojo intenso			25
0070	RABANO "LOS PLANES"	LIBRA	1			Rojo intenso			15
0071	REPOLLO BLANCO	UNIDAD	4.5	5		Verde claro u oscuro			3

0072	REPOLLO MORADO	UNIDAD	2			Purpura claro y blanco			6
0073	SANDIA REDONDA MEDIANA	UNIDAD	7	9		Verde clara			3
0074	SANDIA LARGA	UNIDAD	15	20		Verde clara			3
0075	SANDIA REDONDA GRANDE	UNIDAD	10	12		Verde clara a oscura			3
0076	SANDIA REDONDA MEDIANA	UNIDAD	7	9		Verde clara a oscura			3
0077	SANDIA SIN SEMILLA	UNIDAD	9	12		Verde clara a oscura			3
0078	SUCCINI VERDE	LIBRA			De 15 a 25 cm de largo	Verde oscuro			10
0079	SURTI MONTES	MANOJO	0.2	0.7		Verde claro a verde oscuro			10
0080	TOMATE HIDROPONICO	LIBRA	0.4	1		Rojo claro a intenso brillante			40
0081	TOMATE PARA ENSALADA	LIBRA	0.4	1		Rojo claro a intenso brillante			25
0082	TOMATE BANDEJA	BANDEJA	0.45	2		Verde claro a rojo claro			15
0083	TOMATE DE COCINA	LIBRA	0.15	0.45		Verde claro a rojo claro			30
0084	TOMATE MANZANO EN RED	UNIDAD	0.25	0.4		Verde claro a rojo claro			15
0085	TORONJA RUBY RED	LIBRA			De 8 a 10 cm de diámetro	Amarilla a rosada			38
0086	YUCA BLANCA	LIBRA	2		De 20 a 30 cm de largo	Café intenso			6
0087	YUCA VALENCIA	LIBRA			De 30 a 40 cm de largo	Café intenso			40
0088	ZANAHORIA VERLANDA	LIBRA			De 18 a 23 cm de largo	Naranja intensa			35
0089	ZANAHORIA BABY LOS PLANES	LIBRA	1			Naranja clara a intensa			15
0090	ZAPOTE	UNIDAD	0.6	1.5		Café intenso			12

FORMATO: GP-0001

FORMATO GP-0002



NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE RL. DE C.V
REQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS
 Calle EL Amate Block 8, Col. Bosques de Santa Teresa, Casa 31, Santa Tecla, La Libertad.
 Tel.:2264-8464

MET Serie "A"
 N° 0007
 NIT: 06142704101091
 REGISTRO: N° 204036-6

Observación: El llenado de ésta formato es obligatorio, ya que será utilizado para realizar la entrega de materiales e insumos a los Productores que necesiten de ellos para mantener y mejorar sus productos.

DATOS GENERALES DEL PRODUCTOR							
Nombre del Productor:							
Código del Productor:							
DUI del productor:			NIT del productor:				
Zona de la Cosecha:			Número de Registro:				
Fecha de recibido los productos:			Teléfono:				
Lugar del recepción de los productos:			Beneficiario de FOMILENIO:			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Tipo	Código	Material	Unidad	Cantidad		Costo Unitario	Costo Total
				Solicitada	Entregada		

Fecha : _____

Monto Total Entregado: \$ _____

Recibido por: (nombre y firma) _____

Entregado por: (nombre y firma) _____

FORMATO: GP-0002

VIÑETA DE TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS

	VIÑETA DEL PRODUCTO					
CNMS	Centro de Negocios y Multiservicios, KM 53 Carretera a Chalatenango, Municipio de Tejutla Hacienda El Coyolito, Cantón La Aldea. Tel. 9999-9999					
Código del Producto:						
Nombre del Producto:						
Producto Clase / Cantidad en Jaba:	A <input type="checkbox"/>	N° <input type="text"/>	B <input type="checkbox"/>	N° <input type="text"/>	C <input type="checkbox"/>	N° <input type="text"/>
Fecha de Recibido CAS:						
Fecha de Emisión: (vacíos si son frescos)						
Fecha de vencimiento:						
Código de Barras						

FORMATO: GC-0002

FORMATO GC-0003



NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS, R.L DE C.V
CONTROL DE PRODUCTOS ALMACENADOS



Observación: Es obligatorio llevar éste control para el Encargado de Almacén y Enfriamiento del CAS o el CNMS. Dicho control se llenará cada vez que ingresen o egresen los productos del Almacén. La temperatura deberá chequearse como mínimo tres veces al día o cada vez que se ingresen productos al almacén para su refrigeración.

DATOS GENERALES

Nombre del Encargado del Almacenaje y Refrigeración	
Carné de empleado	
Lugar del CAS	
Lugar del CNMS	
Fecha de supervisión	

PRODUCTOS ALMACENADOS

ENTRADA DE PRODUCTOS

Código del Producto	Nombre del producto	Clase	Cantidad	Temperatura de Almacenamiento

SALIDA DE PRODUCTOS

Código del Producto	Nombre del producto	Clase	Cantidad	Temperatura de Almacenamiento

CHEQUEO DE TEMPERATURA

Hora del Chequeo de temperatura	Temperatura Encontrada	Temperatura Regulada	Hora del Chequeo de temperatura	Temperatura Encontrada	Temperatura Regulada

FORMATO: GC-0003

FORMATO GC-0004



NOTA DE REMISIÓN

NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE R.L. DE C.V.

NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE LA ZONA NORTE,
SOCIEDAD COOPERATIVA DE R.L. DE C.V.

Calle EL Amate Block 8, Col. Bosques de Santa Teresa, Casa 31, Santa
Tecla, La Libertad.
Tel.:2264-8464

NOTA DE REMISION
De: 10SD000R1 al 10SD000R500

N° 0001

NIT: 0614-270410-109-1
Registro N°204036-6
Autorización de imprenta N° 991-DGII

Nombre del Cliente:	Fecha de Remisión:
Código del Cliente:	Lugar de Entrega:
N° de Registro:	NIT:
Giro:	
Condiciones de Pago:	
N° y Fecha del Comprobante de Crédito Fiscal Emitido Previamente:	
Bienes Remitidos a Título de :	

CÓDIGO PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO	CLASE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTAS NO SUJETAS	VENTAS EXENTAS	VENTAS EFECTAS
Son:					SUMAS		
					13% DE IVA		
					SUB TOTAL		
Operación Superior a \$ 11,428.68					(+) IVA PERCIBIDO		
Entregó Nombre:		Recibió Nombre:		(-) IVA RETENIDO			
DUI o NIT:		DUI o NIT:		VENTAS EXENTAS			
Firma		Firma:		VENTAS NO SUJETAS			
Cancelado _____ de _____ de _____					TOTALES		
OBSERVACIÓN:							

FORMATO: GC-0004

FORMATO GI-0001



NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE R.L. DE C.V.
LISTA DE VERIFICACION DE INGRESO DE MATERIALES,
INSUMOS Y HERRAMIENTAS

Calle EL Amate Block 8, Col. Bosques de Santa Teresa, Casa 31, Santa Tecla, La Libertad.

Tel.:2264-8464



Observación: El llenado de ésta formato es obligatorio, ya que esta será utilizada para conocer los materiales, insumos y herramientas que ingresan al almacén

Fecha de Recepción:	
---------------------	--

Cantidad	Unidad	Descripción
Proveedor:		
Motorista:		
Observaciones:		
Recibido por:		
Entregado por:		

FORMATO: GI-0001

FORMATO GI-0002



NEGOCIOS Y MULTISERVICIOS DE R.L. DE C.V.

FICHA DEL PROVEEDOR

Calle EL Amate Block 8, Col. Bosques de Santa Teresa, Casa 31, Santa Tecla, La Libertad.

Tel.:2264-8464



Código del proveedor:

DATOS GENERALES			
TIPO DE PERSONA	Natural	<input type="checkbox"/>	Jurídica
		<input type="checkbox"/>	
INFORMACIÓN GENERAL			
NACIONALIDAD			
RAZON SOCIAL			
NOMBRE COMERCIAL			
DIRECCIÓN			
CORREO ELECTRÓNICO			
TELEFONOS	1.	2.	3.
FAX	1.	2.	
DEPARTAMENTO			
CANTIDA DE SUCURSALES			
ASPECTOS TRIBUTARIOS			
N° NIT			
N° IVA			
GIRO DEL PROVEEDOR			
N° DE MATRICULA		VENCIMIENTO	
GRAN CONTRIBUYENTE	SI	NO	
REPRESENTACION LEGAL			
REPRESENTANTE LEGAL			
NIT REPRESENTANTE LEGAL			
TELEFONOS	1.	2.	3.
DATOS DEL CONTACTO			
PERSONA CONTACTO			
TELEFONOS	1.	2.	3.
POLITICA CREDITICIA			

TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS	
PRODUCTOS	SERVICIOS
Productos Agrícolas	Mantenimiento Maquinaria Agrícola
Productos Químicos	Mantenimiento y reparación de vehículos
Ferretería	Mantenimiento de Infraestructura
Maquinaria y Equipo agrícola	Limpieza y Fumigación
Productos de Madera	Telecomunicaciones
Productos Alimenticios	Publicidad
Productos de Limpieza	Impresiones y Reproducciones
Materiales Eléctricos	Vigilancia
Mobiliario y equipo de Oficina	Capacitaciones y Seminarios
Papelería y útiles	Consultorías
Materiales Informáticos	
Productos de Cuero y Caucho	
Repuestos y Accesorios para Vehículo	
Productos Textiles	
Productos de Embalaje y Empaque	

OTROS	
ESPECIFIQUE:	

SOLO PARA USO INTERNO DE LA EMPRESA		
FECHA:		SELLO:
NOMBRE DEL QUE REGISTRO:		
CARNET:		
FIRMA:		

FORMATO: GI-0003



FICHA DEL CLIENTE



Código del Cliente:

DATOS GENERALES				
TIPO DE CLIENTE	Natural		Jurídica	
INFORMACIÓN GENERAL				
NACIONALIDAD				
RAZON SOCIAL				
NOMBRE COMERCIAL				
DIRECCIÓN				
CORREO ELECTRÓNICO				
TELEFONOS FIJO/MOVIL	1.	2.	3.	
FAX	1.		2.	
DEPARTAMENTO				
CANTIDAD DE SUCURSALES				
ASPECTOS TRIBUTARIOS				
N° NIT				
N° IVA				
GIRO DE CLIENTE				
GRAN CONTRIBUYENTE	SI		NO	
REPRESENTACION LEGAL				
REPRESENTANTE LEGAL				
NIT REPRESENTANTE LEGAL				
TELEFONOS	1.	2.	3.	
DIRECCIÓN HABITUAL DE ENVÍO DE PRODUCTOS (si difieren de los anteriores)				
NOMBRE				
DIRECCIÓN DE ENVÍO				
TELEFONOS FIJO/MOVIL	1.	2.	3.	
CORREO ELECTRONICO				

San Salvador, 17 de Julio de 2011.
PDP/156-2011

Msc. Lic. Dimas de Jesús Alemán
Director de la Maestría en Consultoría
Empresarial MAECE – UES
Presente.

Estimado Lic. Alemán,

Chemonics International Inc., empresa contratada por FOMILENIO para el desarrollo productivo de la Zona Norte (ZN), ha promovido la implementación de proyectos agrícolas con enfoque de cadena de valor, promoviendo la incursión a mercados formales y la organización para la asociatividad y la producción, por lo que como resultado de dicha implementación, se ha constituido la empresa comercializadora de hortalizas y frutas de la Zona Norte "El Salvador Produce".

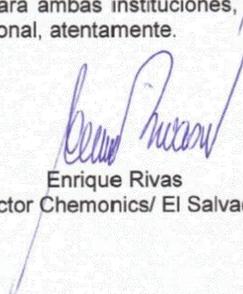
En este sentido, en la búsqueda de sinergias para la construcción de modelos agroproductivos sostenibles y espacios de generación de conocimiento, es que se desarrolló un convenio de cooperación entre Chemonics y la Maestría en Consultoría Empresarial MAECE de la Universidad de El Salvador UES.

A raíz de lo anterior y debido al inicio de las operaciones de la empresa "El Salvador Produce", se contó con el apoyo de los alumnos de la MAECE, **Héctor Enrique Parada, Yolanda Soledad Montes y Susana Aida Minero**; quienes, como parte de su trabajo de graduación desarrollaron el Manual de Procesos y Operaciones de dicha empresa.

El trabajo realizado por los estudiantes incluye el levantamiento de los procedimientos relacionados con la gestión de venta, producción, comercialización e inventarios; el cual ha sido presentado de manera profesional y de muy buena calidad.

Por lo que, a través de este medio hacemos constar que hemos recibido el trabajo realizado por los estudiantes, con el cual nos damos por satisfechos.

En espera de seguir trabajando e incorporando a sus alumnos en futuros proyectos en una relación de total ganancia para ambas instituciones, me suscribo deseándole éxitos en su vida personal como profesional, atentamente.


Enrique Rivas
Director Chemonics/ El Salvador

