

**ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS BAJO EL  
ENFOQUE DE LA NORMA ISO 9001:2000 PARA JUGOZA S.A.**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION  
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE**

**DIANA CAROLINA DOMÌNGUEZ VELEZ**

**UNIVERSIDAD TEGNOLOGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
PEREIRA, 2007**

**ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS BAJO EL  
ENFOQUE DE LA NORMA ISO 9001:2000 PARA JUGOZA S.A.**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO COMERCIAL  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION  
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE**

**DIANA CAROLINA DOMÍNGUEZ VELEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de Ingeniera  
Industrial**

**Director**

**CARLOS ALBERTO BURITICÁ NOREÑA**

**Ingeniero Electricista**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA, 2007**

## CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN DEL TRABAJO	13
INTRODUCCION	14
1. SITUACIÓN PROBLEMA	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
3. DELIMITACIONES	17
4. OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5. JUSTIFICACIÓN	19
6. MARCO REFERENCIAL	20
6.1 MARCO TEÓRICO	20
6.2 MARCO CONCEPTUAL	22
6.3 MARCO LEGAL	24
6.4 MARCO SITUACIONAL	24
6.4.1 RESEÑA HISTORICA	25
6.4.2 MISION	26
6.4.3 VISION	26
6.4.4 PERFIL DE LA EMPRESA	26
6.4.5 ORGANIGRAMA	28
7. DISEÑO METODOLÓGICO	30
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	29
7.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	30
8. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
8.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	31
8.2 PRESENTACION DE LA INFORMACION	31
9. CONCLUSIONES	34
10. RECOMENDACIONES	35
11. BIBLIOGRAFÍA	36
12. ANEXOS	

## LISTADO DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Variables de la Investigación	31
<b>Cuadro 2.</b> Diagnóstico de la empresa.	32

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1.** Ciclo PHVA

22

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO A.** Norma Fundamental.

**ANEXO B.** Requisitos aplicados de la Norma ISO 9001:2000

**ANEXO C.** Manual de Funciones.

**ANEXO D.** Manual de Procedimientos

**ANEXO E.** Formatos

## **GLOSARIO**

### **AUDITORIA**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar si las actividades y los resultados relacionados con la calidad cumplen con las disposiciones preestablecidas y si estas disposiciones son aptas para el logro de los objetivos.

### **CALIDAD**

Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes o de otras partes interesadas

### **CLIENTES**

Aquellos personas las cuales utilizan nuestros procesos, productos y/o servicios.

### **COMPRAS**

Adquisición de productos y/o servicios necesarios para la realización del producto final o la prestación del servicio.

### **CONTRATO**

Es el convenio de voluntades libremente pactada entre dos o más personas, por efecto del cual nacen o se extinguen obligaciones o derechos para las partes que lo constituyen.

### **DOCUMENTO**

Información (Datos que poseen significado) y su medio de soporte. El medio de soporte puede ser un papel, disco magnético, electrónico u óptico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos.

## **EFICACIA**

Medida del grado de realización de las actividades planificadas y a la obtención de resultados planificados.

## **EFICIENCIA**

Relación entre los resultados obtenidos y los utilizados.

## **ESPECIFICACIONES Y NORMAS TÉCNICAS**

Son las condiciones y requisitos que debe cumplir la imagen, los materiales, elementos y los procedimientos utilizados en la ejecución del producto, proceso y servicio.

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

## **INSTRUCTIVO**

Documento que proporciona información sobre como efectuar las actividades y procesos, paso a paso.

## **MANUAL DE CALIDAD**

Documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

Es un documento interno donde se describen detalladamente los puestos y las funciones, que hacen parte de la estructura de la empresa. En él se especifican los requisitos académicos, físicos y formativos necesarios en el personal a contratar. Se definen las líneas de mando y responsabilidades.



## **MEJORAMIENTO CONTÍNUO**

Acción recurrente que permite aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos previamente establecidos

## **MISIÓN**

Es la fórmula clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se esperan alcanzar.

## **NORMA**

Es una especificación técnica, aprobada por un organismo reconocido por su actividad normativa, para una aplicación repetida o continuada, cuyo cumplimiento no es obligatorio.

## **NORMA FUNDAMENTAL**

Es una reglamentación de carácter interno y permanente que define y regula el comportamiento general que se debe seguir para la correcta ejecución de una actividad de una empresa, diseñada para lograr uniformidad de criterios.

## **NORMALIZACIÓN**

Actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respeto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado.

## **ORGANIZACIÓN**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición ordenada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

## **PLANEACIÓN**

Trazar, imaginar, idear o proyectar esfuerzos en búsqueda del cumplimiento de metas comunes. Etapa en la que se realiza detalladamente toda la organización de la prestación del servicio, considerando el cronograma, recursos, compras, ejecución, control, entre otros.

## **PROCEDIMIENTO**

Documento donde se detalla la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso de manera general y secuencial de cualquier Departamento de la organización y debe ser elaborado por cada área responsable. Los procedimientos documentados contienen: Objetivo y alcance de la actividad, lo que se debe hacer, cuando y quien lo debe hacer, que documentos se deben usar y como se controlará y registrará dicho procedimiento.

## **PROCESO**

Sistema de actividades que utilizan recursos para transformas entradas en salidas.

## **PRODUCTO**

Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

## **PROVEEDOR**

Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

## **RECURSOS**

Son todos aquellos medios técnicos, humanos y financieros destinados para el desarrollo de determinados procesos.

## **REGISTROS**

Documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas.

## **RESEÑA HISTÓRICA**

Información por medio de la cual se describe el desarrollo de la empresa desde su creación.

## **REQUISITOS DE LA CALIDAD**

Condición que se refiere a las características inherentes de un producto, proceso o sistema.

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas.

## **VISIÓN**

Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro; Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

## **ABSTRACT**

The uncertainty of the production and commercial environment necessitates access to a series of instruments that allow companies to confront and manage the variable currents of the market, including new demands, new competitors, technological advancements, etc. Due to these uncertainties Jugoza S.A., a company that produces and distributes fruits, has identified the necessity of implementing a strategy of differentiation, emphasizing the quality of the service that it offers that is directed at distinguishing itself in the growing market.

Recognizing the conditions described above, the Board of Directors of Jugoza S.A. has decided to apply various activities that improve the quality of its services and increase customer satisfaction, in order to ensure constant improvement in the executing of its management plans. This allows the existing faults in the application of the plans to be identified and establishes solutions that lead to eliminating such irregularities.

According to the above, the need for an establishment of order on the pipeline structure of the company was identified. Such establishment would permit to identify events that are present inside the company providing a deeper knowledge of procedures, plans and activities that are created to ultimately reach a complete customer satisfaction.

## RESUMEN

La incertidumbre del entorno productor y comercial obliga a recurrir a una serie de instrumentos que le permitan a las empresas enfrentarse y lidiar con los cambiantes flujos del mercado, nuevas demandas, nuevas competencias, avances tecnológicos, etc. Por esta razón Jugoza S.A. productora y comercializadora de alimentos hortofrutícolas a identificado la necesidad de implementar una estrategia de diferenciación ante el creciente mercado, ésta basada en la calidad del los servicios que ofrece.

Con base en las especificaciones anteriores la Junta Directiva de Jugoza S.A. ha determinado implementar ciertas actividades encaminadas a mejorar la calidad en sus servicios y aumentar la satisfacción de los clientes, con el fin de alcanzar una mejora continua en la manera de ejecutar su gestión e identificar las fallas existentes y establecer actividades correctivas que lleven a eliminarlas.

De acuerdo a lo antes mencionado se identificó la necesidad de establecer orden en la estructura organizacional que permitiera identificar sucesos que se presentan en la empresa y así poder conocer a fondo los procedimientos, planes y actividades dirigidos a alcanzar la satisfacción del cliente.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, procesos y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

De esta manera las organizaciones que pretenden desarrollar su actividad económica de manera eficiente y eficaz deberán organizarse estructuralmente y adentrarse en la cultura de la calidad como el camino para generar un mayor valor agregado a su producto o servicio. Cuando hablamos de Jugoza S.A., en este caso en particular, se debe desarrollar un proceso que garantice procedimientos que permitan la estandarización y el control de las actividades que allí se realizan.

El Manual de Funciones y Procedimiento bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2000 basado en la administración por procesos, permite a las organizaciones describir su funcionalidad, desde lo más específico, como son las actividades desarrolladas dentro de la misma, hasta los macro procesos, que conforman lo general en el funcionamiento organizacional, y de esta manera les brinda facilidad en la corrección de problemas y en la implementación de nuevos procesos y procedimientos, garantizando la efectividad de los procesos que se llevan a cabo para caracterizar calidad de los servicios que se ofrecen.

Para la empresa Jugoza S.A. elaborar el Manual de Funciones y Procedimientos bajo el enfoque de la norma ISO 9000:2000, donde se integren dinámicamente todos los factores que afecten a este, representa gran valor desde el punto de vista empresarial y situacional del mercado.

## **1. SITUACION DEL PROBLEMA**

En el nuevo esquema de globalización y apertura económica, la sobre vivencia de las organizaciones se garantiza si permanentemente se mejoran sus niveles de competitividad, con lo cual podrán permanecer y aumentar su participación en el mercado. Para ello, se ven obligados a diseñar planes estratégicos que dirijan sus esfuerzos comerciales y productivos. Sin embargo, de poca utilidad resulta la planificación estratégica o el análisis comercial más certeros si la empresa y sus componentes no distribuyen las responsabilidades y los trabajos de forma organizada y racional entre ellos mismos.

Con base en las especificaciones anteriores la Junta Directiva de Jugoza S.A. evidenció la necesidad de elaborar el Manual de Funciones y Procedimientos de la empresa buscando establecer orden en la estructura organizacional y así lograr una mayor satisfacción al cliente y poder liderar con éxito en el sector productor y comercial de frutas en el sector nacional.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

En la actualidad la empresa Jugoza S.A. no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos lo cual es una parte indispensable para conocer la estructura y los requerimientos que tiene la empresa con el fin de distribuir las responsabilidades y los trabajos de forma organizada y racional entre ellos mismos, por estas razones se hace imprescindible la creación de este.

De lo anterior se extrae que la investigación a la cual se hará referencia en el presente estudio para la empresa Jugoza S.A., requiere esencialmente de un Manual de Funciones y Procedimientos, lo cual a demás involucra requerimientos de la norma ISO 9001:2000.

### **2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Debe establecerse un manual de funciones y procedimientos para la empresa Jugoza S.A. bajo el enfoque de la norma ISO 9001 versión 2000, con el fin de generar mayor orden y organización, que se reflejaran en un servicio que satisfaga las expectativas del cliente y el mercado actual?

¿Será posible realizar un manual de funciones y procedimientos pasando por alto la descripción de la interacción entre los procesos y funciones de cada uno de los cargos existentes?

¿Se hará necesario que la dirección este realmente comprometida e involucrada con la realización de un manual de funciones y procedimientos enfocado a generar mayor organización dentro de la empresa?

¿Se cuenta en Jugoza S.A. con los recursos necesarios para establecer un manual de funciones y procedimientos?



### **3. DELIMITACION**

El Trabajo de grado se realizará en un tiempo de cuatro (4) meses con entregas mensuales de los avances que se han logrado de acuerdo al cronograma de actividades. Este proyecto se llevará a cabo del 13 de Marzo de 2007 al 13 de Julio de 2007, período en el cual se planea dar cumplimiento al objetivo general planteado para Jugoza S.A. ubicado en el Km. 3 vía Cerritos la Virginia - Jaibana entrada # 9.

El estudio se centrara en la elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2000. El cual se refiere a la manera como se realizan las actividades y el porque se realizan así, dejando por escrito como debe realizarse y registrando los resultados para verificar si se están cumpliendo los objetivos; para lograr lo anterior se debe hacer énfasis en la estructura organizacional junto con los procesos y los demás recursos requeridos según la norma ISO 9001:2000.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 GENERAL**

Elaborar el Manual de Funciones y Procedimientos bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2000 para Jugoza S.A. en donde se describan los puestos de trabajo, las funciones y las actividades de cada uno de ellos creando para la empresa una sólida estructura organizacional.

### **4.2 ESPECIFICOS**

- Elaborar los perfiles de los diferentes puestos de trabajo.
- Crear un Manual de Funciones bajo la norma ISO 9001:2000, basado en perfil por competencias.
- Identificar y definir los procedimientos desarrollados al interior de cada proceso.
- Normalizar y estandarizar los procesos administrativos, de producción, comerciales y de transporte.
- Vincular al personal de la empresa para la realización, implementación y utilización de los Manuales de Funciones y Procedimientos.

## 5. JUSTIFICACION

Jugoza S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas a nivel nacional.

En la actualidad ha manifestado problemas que limitan sus actividades administrativas y operacionales, y una de sus limitantes es el de no contar con un manual de funciones y procedimientos que oriente el funcionamiento adecuado de cada área de la empresa.

Por medio del siguiente trabajo se pretende lograr un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización proporcionando un ambiente interno adecuado en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyan al logro de los objetivos organizacionales a través de instrumentos que guíe al personal y oriente para un mejor desempeño en las labores de cada uno.

Este instrumento o guía servirá, no solo para el personal que ya labora en la empresa, sino también a los nuevos elementos que ingresen a Jugoza S.A. para guiarse en sus nuevas actividades.

Lo anterior por tanto incita a tomar como fórmula básica la obtención del manual de funciones y procedimientos con el fin principal de realizar un orden estructural buscando un mejoramiento continuo en la calidad del servicio y perfeccionamiento de los procesos que allí se manejen.

Para alcanzar los objetivos formulados se hace necesario conocer a cabalidad los procesos, actividades y funciones llevados a cabo en la empresa, además de contar con el interés de los integrantes de éste para lograrlo.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 MARCO TEORICO**

La Ingeniería Industrial ha sido evolucionada desde los orígenes del hombre con la administración y la forma de ver las organizaciones de producción de bienes y servicios, aunque este concepto solo fue manejado posteriormente a la revolución industrial, con la implementación de la ingeniería de métodos.

Uno de los objetivos de las concepciones de la Ingeniería Industrial ha sido el mejoramiento de hacer las cosas, dentro de una empresa, pensando en las actividades, la estructura y/o los procesos.

Dentro del perfil del Ingeniero Industrial que se ha desarrollado en la Universidad Tecnológica de Pereira por parte de la facultad de Ingeniería Industrial en la elaboración de manual de funciones y procedimientos es de gran amplitud y conocimiento en base al historial académico que se desarrolla dentro del programa de la carrera.

Se denomina manual de funciones al documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con el manual de procedimientos que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen

precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de una planeación estratégica que abarque un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

El planeamiento estratégico o Planificación estratégica reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable.

#### ENFOQUE DE LA NORMA ISO 9001:2000

La norma IRAM-ISO 9001:2000 es una guía orientadora para ordenar las actividades de las organizaciones privadas o públicas, a partir de la instrumentación de sistemas de gestión de la calidad certificables. Esto significa dos cosas: i) contar con un método de trabajo que facilite a la organización la mejora continua y ii) contar con un sello de calidad emitido por un organismo de certificación, si se demuestra ante éste que se cumplen con todos los requisitos de la mencionada norma.

Por lo tanto, la calidad de la gestión se sustenta en prácticas normalizadas definidas por procedimientos específicos, para lograr que los productos y servicios de la

organización realmente mejoren día a día en la búsqueda de la satisfacción del ciudadano.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

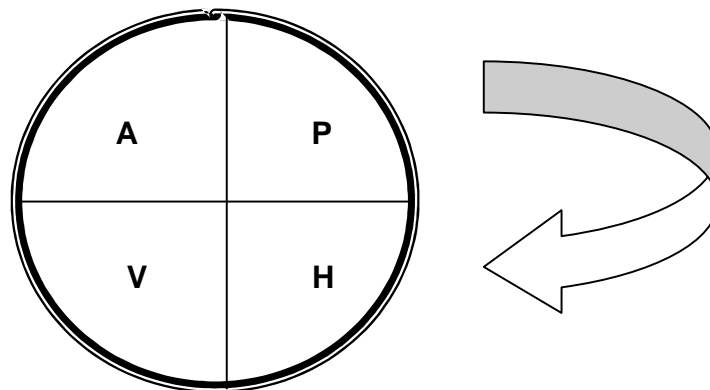
La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes.

### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Se refiere a las actividades sistemáticas y planificadas dentro del sistema de calidad, evidenciadas como necesarias para brindar confianza a la organización al buscar el cumplimiento de los requisitos de la calidad.

### CICLO PHVA

Figura 1. Ciclo PHVA



Planificar (P): Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer (H): Implementar los procesos.

Verificar (V): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos – servicios respecto a las políticas, objetivos y requerimientos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar (A): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

#### ENFOQUE BASADO EN LOS PROCESOS.

Es promovido por la norma internacional, lo cual implica la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización.

La ventaja principal de este es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema.

Anexo a lo anterior, este tipo de enfoque hace referencia a la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, las necesidades de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y la eficiencia del proceso, y la mejora continua de los procesos con mediciones objetivas.<sup>1</sup>

#### ISO

Es la Organización Internacional de Estándares, la cual se encarga de promover la normalización en el mundo, para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y así poder fomentar la cooperación intelectual, científica y económica entre las naciones. Dichos estándares deben ser renovados máximo cada cinco años, debido a los desarrollos tecnológicos, nuevos materiales, requerimientos, entre otros.

#### NORMA TÉCNICA.

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para las

---

<sup>1</sup> MANUAL PARA PEQUEÑAS EMPRESAS. GUIA SOBRE LA NORMA ISO 9001:2000. Bogotá – Colombia. ICONTEC 2001

actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos de la comunidad.<sup>2</sup>

### **6.3 MARCO LEGAL**

Jugoza S.A. por disposición legal se encuentra vigilada por la superintendencia de sociedades en razón del volumen de ingresos anuales que registra.

Por resolución DIAN - 15353 de diciembre 21 de 2006 fue clasificada como gran contribuyente, por lo tanto se encuentra obligada a cumplir con todas las disposiciones legales que la rigen.

Además se acoge a la ley 726 de 2001 por medio de la cual se reglamentó las cuotas de fomento que deben cancelar los productores de frutas y verduras en Colombia, lo cual obligó a la empresa como intermediario directo con los productores a implementar los mecanismos necesarios para su recaudo y declaración y pago a Asohfrucol (Asociación hortofrutícola de Colombia).

En acatamiento a la ley 603/00 y la circular externa No. 1 de la dirección nacional de derechos de autor, tiene el software que maneja debidamente licenciados.

Cumple con todas las obligaciones establecidas en los artículos 11 y 12 del decreto 1406/99 relacionados con el cumplimiento de obligaciones de autoliquidación y pago de aportes al sistema de seguridad social.

### **6.4 MARCO SITUACIONAL**

Jugoza S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cítricos, aguacates, piña y guanábana, entre otros, el cual cuenta con dos

---

<sup>2</sup> ICONTEC. [www.icontec.org.co/homember.asp](http://www.icontec.org.co/homember.asp)



establecimientos de comercio. El primero se encuentra ubicado en el Km. 3 vía Cerritos la Virginia-Jaibana entrada # 9, dedicado exclusivamente a surtir las grandes cadenas y el segundo establecimiento llamado Todo Fresco ubicado en Mercasa en las bodegas p1, p2, p3, p4, p5, p6, dirreccionado hacia mercados institucionales y ventas al publico. La organización se encuentra dividida en los siguientes departamentos: administrativo, comercial, transporte y producción , los cuales son fundamentales para la realización de un diagnostico de la empresa con el objetivo de lograr un orden organizacional y con este alcanzar el mejoramiento continuo de sus servicios.

Con lo anterior, se quiere elaborar un Manual de Funciones y procedimientos como la herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño organizacional y también ser útil para medir la eficiencia y eficacia de sus procesos.

#### **6.4.1 RESEÑA HISTORICA**

Desde un principio, en el año 1.980, bajo el deseo de crear su propio negocio, el señor Juan Carlos González comenzó vendiendo piñas en su vehículo a los vendedores ambulantes y a algunos restaurantes de la ciudad. Al aumentar el mercado se vio en la necesidad de sembrar sus propios cultivos de piña y distribuir otras frutas diferentes como papayas, naranjas mandarinas, limones, bananos y guanábanas. Mas tarde, el 12 de agosto de 1.982, se ubicó en una bodega en la calle 21 con carrera 9 de Pereira y ya contaba con carros con sus respectivos conductores y cuatro empleados para la operación.

Con el éxito obtenido, se amplió y se reubicó en las locaciones de Mercasa, pudiendo así ampliar su mercado, vendiendo en diferentes ciudades del país y atendiendo a nuevos grandes clientes como la cadena de almacenes Éxito, Súper tiendas Olímpica, Comfamiliar y cadenas de supermercados en el Valle del Cauca.

En este momento la empresa cuenta con dos establecimientos comerciales. El primero se encuentra ubicado en el Km. 3 vía Cerritos la Virginia-Jaibana entrada # 9, dedicado exclusivamente a surtir las grandes cadenas y el segundo establecimiento llamado Todo Fresco ubicado en Mercasa en las bodegas p1, p2,

p3, p4, p5, p6, dirreccionado hacia mercados institucionales y ventas al publico. Cuenta con sus propios cultivos de frutas y un amplio portafolio de productos.

Una de las metas de la empresa es exportar algunos de los productos que vende, ya que en muchos de estos son producidos directamente por Juan Carlos González y cuenta con los volúmenes suficientes para atender el mercado nacional e internacional.

#### **6.4.2 MISIÓN**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos hortofrutícolas a nivel nacional. Nuestro propósito es la obtención de utilidades y con ello contribuir al desarrollo de la región a través de la generación de empleo y el apoyo al fruti cultor en la distribución de sus productos. Procuramos satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio acorde con sus exigencias para lograr con ello el reconocimiento de nuestra marca y ampliar nuestra participación en el mercado.

#### **6.4.3 VISION**

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de fruta de la región, conformando una gran cadena productiva y estableciendo alianzas estratégicas entre los productores y distribuidores para ampliar el desarrollo del sector frutícola en nuestro país, y orientarlo hacia mercados de exportación.

#### **6.4.4 PERFIL DE LA EMPRESA**

NOMBRE

Jugoza S.A.

NIT: 816003866-5

DIRECCION: Km. 3 vía Cerritos la Virginia-Jaibana entrada # 9

TELEFONOS: 3132328

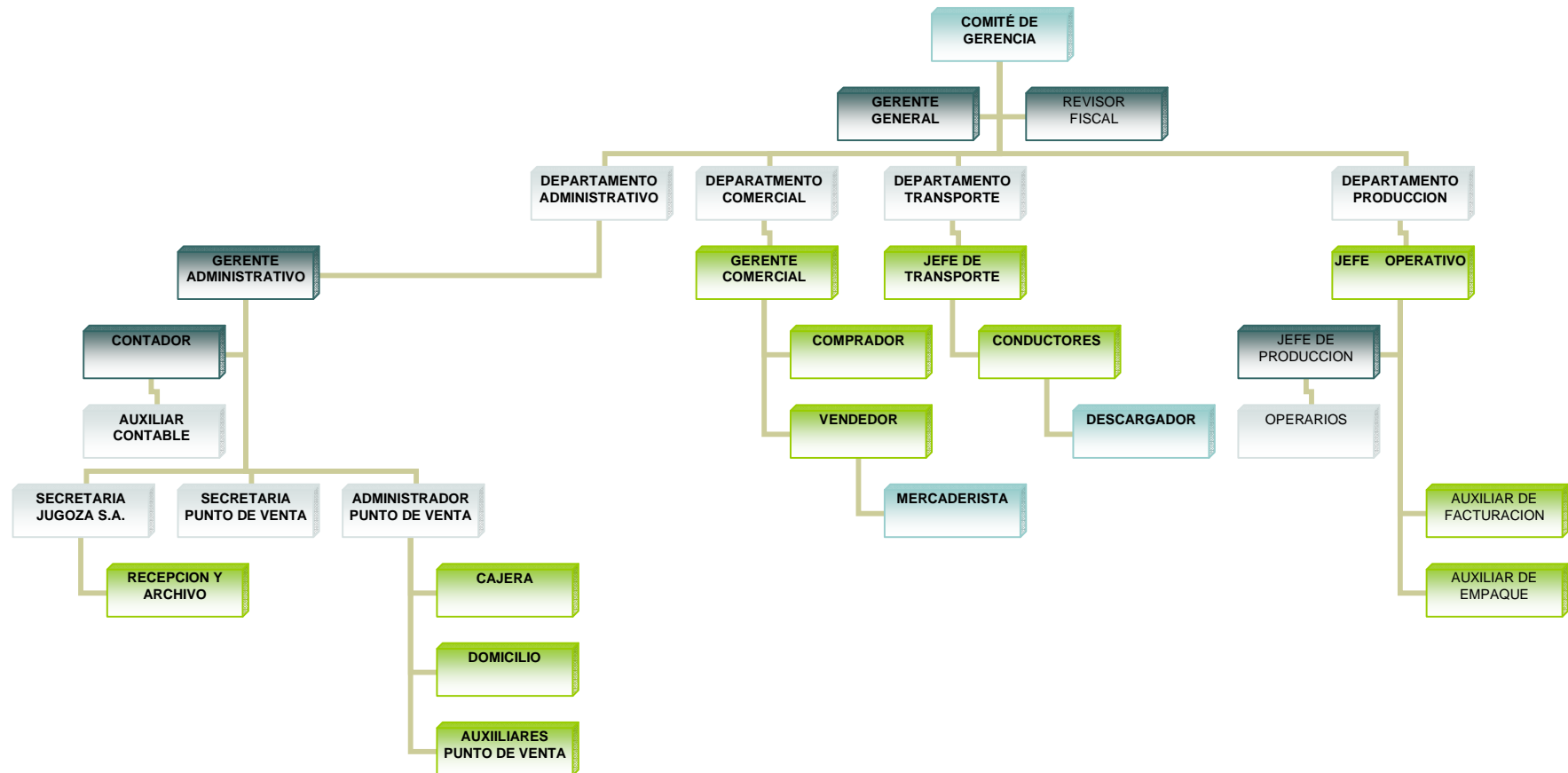
FAX: 3132328 extensión 19

CIUDAD: Pereira

**PRODUCTOS COMERCIALIZADOS:** Jugoza S.A. cuenta con un amplio portafolio de productos para ofrecer al cliente y al consumidor final. Los siguientes son los comercializados por la empresa:

	PRODUCTO		PRODUCTO
1	Piña manzana	22	Mandarina arrayana
2	Piña cayena	23	Mandarina oneco
3	Piña oro miel	24	Mandarina clementina
4	Naranja valencia	25	Limón Tahití
5	Naranja tangüelo	26	Limón común
6	Naranja toronja	27	Guanábana
7	Naranja Washington	28	Guayaba pera
8	Naranja jugo miel granel	29	Guayaba manzana
9	Aguacate injerto	30	Jengibre
10	Aguacate Lorena	31	Macadamia
11	Aguacate choquett	32	Papaya
12	Aguacate Santana	33	Papaya hawaiana
13	Aguacate hazz	34	Banano bocadillo
14	Arrayana	35	Kumquat
15	Carambolo	36	Maracayá
16	Plátano	37	Lulo
17	Yuca	38	Cidra
18	Tomate milano	39	Ahuyama
19	Tomate chonto	40	Melón
20	Zapote	41	Mora
21	Mangostino	42	Sandía

## 6.4.5 ORGANIGRAMA



## **7. DISEÑO METODOLOGICO**

### **7.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método utilizado en la investigación es el exploratoria y descriptiva, ya que se hace necesario examinar las diversas fuentes de información, recolectar la información que esté documentada y observada y en base a ella hacer un análisis detallado de todos los cargos y procesos de la empresa.

El estudio exige un contacto directo y permanente con todas las personas involucradas en el proceso. La observación directa de los procesos del área y las entrevistas directas con los funcionarios encargados de desarrollar el procedimiento a analizar serán las herramientas fundamentales para la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos.

Lo principal es hacer un diagnostico de la situación problema para la cual se requiere de fuentes primarias y secundarias que serán recolectadas por diferentes medios. La información primaria será recolectada por medio de información que puedan suministrar las personas que laboran dentro de la empresa y de otras personas ajenas a la empresa como profesionales y especialistas en el tema.

Se requiere al igual de información secundaria como libros relacionados con la Elaboración de Manual de Funciones y Procedimientos bajo el enfoque de la norma ISO 9001 versión 2000, normas legales que apliquen y páginas de Internet.

### **7.2 FASES DE INVESTIGACIÓN**

- Inducción y conocimiento general de la empresa
- Definición del cronograma de actividades.
- Recolección de información para la elaboración del Manual de Funciones.
- Procesamiento y análisis de los datos.
- Elaboración de Manual de Funciones.
- Recolección de información para la elaboración del Manual de Procedimientos.

- Procesamiento y análisis de los datos.
- Elaboración de Manual de Procedimientos.
- Revisión y aprobación del Manual de Funcione y Procedimientos.

### 7.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**Cuadro 1.** Variables de la investigación

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍNDICES
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, tales como: habilidades, formación académica y experiencia laboral.	Educación Experiencia Entrenamiento Aspectos personales	Grado de escolaridad. Experiencia laboral mínima comprobada.	Años
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Manera específica de realizar una actividad.	Administrativo Comercial Producción Transporte	Actividad inicial Actividad final entradas Salidas Proveedores Clientes Objetivos Resultados Indicadores Requisitos del procedimiento Descripción del procedimiento	
<b>CLIENTE</b>	Entidad o persona que recibe un producto de la compañía.	Locales nacionales	Orden de compra Factura	Número

## 8. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 8.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Cuadro 2. Diagnóstico de la empresa

CARACTERÍSTICA	NO EXISTE	EXISTE PERO NO DOCUMENTADO	DOCUMENTADO PERO NO IMPLEMENTADO	IMPLEMENTADO
Manual de Procedimiento	X			
Manual de Funciones	X			
Control de Documentos	X			
Control de Registros	X			
Evaluación de Desempeño	X			
Evaluación de Proveedores	X			

En la empresa Jugoza S.A. se encontraron las siguientes falencias:

- La ausencia de un manual de funciones estructurado.
- No existe una descripción de los procedimientos.
- La organización no cuenta con la evaluación del desempeño para los empleados.
- En la empresa no existen políticas de evaluación de proveedores.

### 8.2 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Presentación de la Norma Fundamental

Norma Fundamental (Ver Anexo A)

En la empresa Jugoza S.A. para la elaboración del manual de funciones y procedimientos bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2000, se han establecido ciertos parámetros con el fin de que su diseño y contenido sea homogéneo y por tanto permita visualizar con mayor facilidad los procedimientos, normas y especificaciones de los documentos.

Presentación requisitos aplicados de la norma ISO 9001:2000

Requisitos aplicados de la norma ISO 9001:2000 (Ver Anexo B)

Si bien es indispensable un manual de funciones y procedimientos no podemos negar la influencia actual de técnicas administrativas y estándares aplicados a la empresa como lo son los establecidos por la norma ISO 9001:2000, por lo cual este trabajo se desarrolló bajo el enfoque de esta norma dado que le aporta procedimientos esenciales para su buena ejecución como lo son; los requisitos generales, control de documentos y control de registros.

Presentación del Manual de Funciones

Manual de Funciones (Ver Anexo C)

En la realización de este manual, se tiene en cuenta las necesidades de Jugoza S.A., y los requerimientos de la norma; la identificación de los cargos, sus respectivas funciones, responsabilidades, requisitos, habilidades y competencias, y riesgos inherentes a cada función.

Presentación del Manual de Procedimientos por Procesos.

Manual de Procedimientos (Ver Anexo D)

Teniendo en cuenta las directrices de la empresa y basado en la norma internacional ISO 9001:2000, se han documentado en estos los procedimientos referentes a los procesos administrativos, comerciales y operativos para darle mayor



compresión a las actividades tendientes al mejoramiento de los servicios prestados al cliente.

Presentación de Formatos

Formatos (Ver Anexo E)

Estos reflejan las evidencias del manual de funciones y procedimientos y al ser diligenciados, se convierten en registros, que permiten controlar y revisar el funcionamiento del enfoque bajo la norma ISO 9001:2000.

## 9. CONCLUSIONES

- La globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mismos y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan actualmente plantean a empresas como Jugoza S.A. un cambio organizacional inevitable, con el fin de lograr incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad y así consolidarse en su mercado de influencia. Para llevar a cabo este cambio es indispensable primero que todo, contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios; y segundo, que las actividades que conforman los procedimientos se lleven a cabo de forma eficiente.
- Al iniciar el proceso de elaboración del manual de funciones y procedimientos es fundamental realizar un buen diagnóstico de la organización donde se evidencie el estado real de ésta; mostrando la empresa desde su entorno general hasta el específico, conociendo como sus procesos y recursos buscan alcanzar los objetivos propuestos.
- Los puestos de trabajo adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conduce al logro de resultados óptimos para la organización.
- Por medio de una comunicación constante con los clientes de la empresa, se pueden identificar aquellos procedimientos que requieren ser modificados o mejorados; dando así, importancia a las opiniones de los clientes y disminuyendo las insatisfacciones de los mismos.
- Al establecer un Manual de Funciones y Procedimientos basado en la Norma ISO 9001:2000, afianza el proceso de recursos humanos dentro de la organización, obteniendo con esto personal calificado e idóneo que logre los objetivos planteados y en consecuencia un mejoramiento continuo dentro de la empresa.

## 10. RECOMENDACIONES

- Definir y socializar la misión y visión de la empresa como principio fundamental en la planeación estratégica de la empresa para alcanzar los resultados a mediano y largo plazo ya que todos los empleados de la organización necesitan conocer un norte hacia el cual dirigirse y enfocar sus esfuerzos.
- El departamento administrativo debe mejorar su gestión del talento humano, buscando el crecimiento integral de las personas que ocupan los cargos de la organización a través de diferentes actividades como charlas, conferencias, actividades de integración por fuera de la empresa, etc.
- Debe existir mayor empoderamiento de los jefes hacia sus subordinados en lo referente a la toma de decisiones de algunos departamentos y de esta forma agilizar el desarrollo de procesos y procedimientos que requieran toma de decisiones.
- Es responsabilidad de la dirección concientizar al personal a cerca de la importancia del manual de funciones y procedimientos y su implementación.
- Revisar y actualizar continuamente los manuales de funciones y procedimientos, para asegurar el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en la empresa.
- Establecer una sólida comunicación con los clientes para conocer permanentemente sus expectativas, necesidades y sugerencias con el fin de alcanzar su plena satisfacción con los servicios y productos ofrecidos.
- Iniciar un proceso de certificación de calidad el cual aumentara la confianza de los clientes en el producto y se convertirá en una ventaja diferenciadora frente a los demás competidores. Este manual de funciones y procedimientos bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2000 es un comienzo de ello.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Manual para las pequeñas empresas. Guía sobre la Norma ISO 9001:2000. Bogotá 2000.

CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Bogotá: Mc Graw Hill, 2000

HAMMER, Michael y Champy James. Reingeniería, Bogotá Editorial Norma S.A., 1994

BURITICÁ. Carlos Alberto. Manufactura flexible. Guías