



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

Resolución: RPC-SO-14-No.287-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN S. A

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Jorge Eduardo Cortez Calderón

Tutor/a:

MSc. Ana Lucia Tulcán Pastás

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Ana Lucia Tulcán Pastás, con C.I: 040137108-3 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN.

Elaborado por: Jorge Eduardo Cortez Calderón, de C.I: 1720008372, estudiante de la Maestría: Administración de empresas, mención: gestión de proyectos de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M. 10 de marzo de 2023

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Jorge Eduardo Cortez Calderón con C.I: 1720008372, autor/a del proyecto de titulación denominado: Modelo de gestión y procesos en la planta heladera GREEN GARDEN. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas, menciono gestión de proyectos.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M. 10 de marzo de 2023

Firma

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	2
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	3
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.1.4. Modelo de gestión por procesos.....	6
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	7
1.2.1. Tipo de investigación.....	7
1.2.2. Población y muestra.....	7
1.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	7
1.2.4. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos.....	7
1.3. Análisis de resultados.....	8
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	13
2.1 Fundamentos teóricos aplicados.....	13
2.1.1 Direccionamiento Estratégico.....	13
2.1.2 Mapa estratégico de Balance Scorecard.....	13
2.1.3 Gestión por procesos.....	14
2.1.4 Flujograma.....	14
2.1.5 Ciclo de Deming.....	15
2.1.6 Planear P.....	15
2.1.7 Hacer H.....	16
2.1.8 Verificar V.....	16
2.1.9 Actuar A.....	16
2.2 Descripción de la propuesta.....	16
2.2.1 Estructura general.....	16
2.2.2 Explicación del aporte.....	17
2.2.3 Estrategias y/o técnicas.....	17
2.2.3.1 Direccionamiento estratégico basado en la gestión por procesos.....	17

2.2.3.1.1	Confirmación de la Misión, visión y política	17
2.2.3.1.2	Identificación de las directrices estratégicas	18
2.2.3.1.3	Formulación de objetivos estratégicos	19
2.2.3.1.4	Formulación de Mapa estratégico	21
2.2.3.2	Propuesta de procesos.	22
2.2.3.3	Descripción de los nuevos procesos de Green Garden.....	24
2.2.3.3.1	Caracterización de proceso Gestión Gerencial	25
2.2.3.3.2	Caracterización del proceso Comercial	31
2.2.3.3.3	Caracterización del proceso Producción	37
2.2.3.3.4	Caracterización del proceso Administrativo	40
2.3	Validación de la propuesta	50
2.4	Matriz de articulación de la propuesta.....	52
CONCLUSIONES		53
RECOMENDACIONES		54
BIBLIOGRAFÍA		55

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de directrices estratégicas	18
Tabla 2. Objetivos estratégicos.....	19
Tabla 3. Propuesta de procesos.....	19
Tabla 4. Relación de procesos con objetivos estratégicos.....	22
Tabla 5. Caracterización de proceso gerencial	26
Tabla 6. Caracterización de proceso marketing.....	29
Tabla 7. Caracterización de proceso compras	32
Tabla 8. Caracterización de proceso ventas.....	34
Tabla 9. Caracterización de proceso distribución.....	36
Tabla 10. Caracterización de proceso Elaboración	38
Tabla 11. Caracterización de proceso financiero.....	41
Tabla 12. Caracterización de proceso administrativo.....	43
Tabla 13. Caracterización de proceso talento humano	46
Tabla 14 Cuadro de mando integral	48
Tabla 15 Evaluación del especialista 1.....	49
Tabla 16 Evaluación del especialista 2	50
Tabla . Matriz de articulación.....	61

Índice de figuras

Figura 1 ¿Conoce la misión y visión de Green Garden?	10
Figura 2 ¿Considera que Green Garden tiene definido su estructura organizacional?.....	10
Figura 3 ¿En sus funciones aplica estrategias para cumplir con los objetivos institucionales?.....	11
Figura 4 ¿Existe una comunicación amena y amigable con otros departamentos?.....	12
Figura 5 ¿Los objetivos y metas institucionales son claros y comunicados a todo el personal?.....	12
Figura 6 ¿Cuándo ingresó a la empresa le indicaron sus funciones mediante un manual de operaciones?	13
Figura 7 ¿En la actualidad cuenta con manuales de procedimientos, para el desarrollo de sus actividades?	14
Figura 8. ¿Considera que aplicar un modelo de gestión por procesos mejoraría la productividad de Green Garden?.....	14
Figura 9. ¿Ha participado en el diseño e implementación de manuales de procedimientos ..	15
Figura 10. ¿Estaría usted dispuesto a implementar indicadores de gestión con su equipo de trabajo?	12
Figura 11. Diagrama de flujo.....	14
Figura 12. Estructura general de la propuesta	15
Figura 13. Misión Visión y política.....	17
Figura 14. Mapa de procesos propuesta	21
Figura 15. Sub proceso planificación operativa	25
Figura 16. Sub proceso gestión de la calidad	26
Figura 17. Sub proceso investigación de mercado	27
Figura 18 Sub proceso investigación y desarrollo.....	29
Figura 19 Sub proceso compras MP e Insumos	31
Figura 20. Sub proceso presupuesto de ventas	33
Figura 21. Sub proceso almacenamiento y transporte de producto final.....	35
Figura 22. Sub proceso recepción de materia prima.	38
Figura 23. Sub proceso Formulación de mezcla base	38
Figura 24. Sub proceso Contabilidad	38
Figura 25. Sub proceso Tesorería.....	43
Figura 26. Sub proceso Administrador.....	43
Figura 27. Sub proceso Mantenimiento.....	45
Figura 28. Sub proceso contratación de personal.....	48
Figura 29. Sub proceso compensación y nomina	50
Figura 30. Sub proceso Capacitación.....	50

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La gestión por procesos ayuda a que la empresa reestructure sus operaciones y logre mejorar el desempeño, con el fin de garantizar la mejora en todos los departamentos que influyen para que el producto llegue al consumidor final, con la mejor calidad, logrando objetivos empresariales.

La industria alimenticia es una parte de la industria la cual se encarga de procesar alimentos que son de gran variedad, cada alimento tiene diferencia en su proceso, y en el sistema de gestión de calidad.

La tecnología como en todo, hizo su aporte para la producción de alimentos, hoy en día existen plantas altamente tecnificadas, con procesos científicos, los cuales pueden tener un aspecto positivo para la producción de alimentos, de tal forma que podemos tener alimentos de 1 año de vida útil, los cuales pueden ser consumidos a miles de millones de kilómetros del lugar en el que fueron producidos.

Los procesos en la industria alimentaria, se enlazan entre sí y forman una cadena de valor, empieza con la producción de los alimentos, continúa con el transporte y termina con la transformación y comercialización de los mismos, por lo tanto, los procesos son claves en la operación de las plantas alimenticias, los costos en los procesos de fabricación de una planta alimenticia son muy importantes, ya que estos nos ayudan a controlar las operaciones del día a día de producción.

Los helados se consideran un alimento de consumo masivo con alto grado de aceptabilidad por parte de los consumidores de todas las edades, en un mercado ecuatoriano de 20 millones de litros, alrededor de 71,5 millones de dólares anuales.

El proceso de la planta de producción de helados debe ser bien definido con altos estándares de calidad, ya que su materia prima es delicada y perecible.

Green Garden inicio sus actividades en el año 1999, en la ciudad de Ibarra, al pasar de los años se convirtió en pionero de la venta de frutas y verduras, llegando así a implementar una línea de helados de paila, en el año 2012 se encontraba ya en los principales centros de distribución del país, con helados de paila mora, guanábana, limón, y en crema como pistacho, mora. En la actualidad sus más de 100 productos se encuentran en todos los centros de distribución mayoristas y minoristas del mercado, Green Garden para el año 2019, como parte de su plan de expansión y mejora instaló en la ciudad de Sangolquí la planta de producción, en la cual se desarrollan todas las operaciones.

En la actualidad se llevan los procesos de operaciones de forma empírica, la experticia de los colaboradores es la que da los lineamientos a seguir en el día a día, lo cual genera una desorganización e ineficiencias, malas decisiones que afectan los costos de producción, inclusive pueden llegar a afectar la calidad del producto, al ser de consumo humano, el mercado es muy exigente y altamente competitivo.

En consecuencia, Green Garden necesita, fomentar la participación de los departamentos que intervienen en la fabricación, mediante un modelo de gestión por procesos, con evidencia y estandarización a la entrada de materia prima, procesos de transformación, procesos de salida del producto, de esa forma mejorar el rendimiento, para satisfacer las necesidades de calidad de clientes internos y externos.

Problema de investigación

La falta de información y control de los procesos en la fabricación de helados causa las malas decisiones en los procesos de la cadena de valor, y como consecuencia de ese descontrol ciertos productos dejan de ser rentables.

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por procesos, que permita interconectar a todos los departamentos que intervienen en la fabricación de helados de crema con pulpa.

Objetivos específicos

- Contextualizar la fundamentación teórica del modelo de gestión por procesos para la empresa Green Garden
- Evaluar el estado actual de la gestión de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión que involucre a todos los departamentos de Green Garden
- Validar la propuesta a través del criterio de especialistas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Al mejorar la gestión por procesos de Green Garden en la fabricación de helados se beneficiarán directo los accionistas ya que se incrementarán las ventas lo que logrará que la Empresa tenga mayor flujo de efectivo, para realizar inversiones que ayuden a la ampliación de la fabricación de helados.

La implementación de un modelo de gestión en Green Garden, aporta a la sociedad fuentes seguras y duraderas de empleo, siendo fuente de grandes beneficios y estabilidad laboral.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1.

Título: Diseño y elaboración de un plan estratégico para Una empresa que presta servicios de alimentos y Bebidas y la implementación de uno de sus objetivos

Caso: alimentos YOI ALIMYOI S.A.

Autor: Oswaldo Daniel Troya Cedeño

Tipo de Documento: Tesis- Administración de empresas

Objetivo general de la investigación: Optimizar el proceso de elaboración de la base del helado de yogurt.

Metodología aplicada: Investigación de campo

Principales conclusiones y hallazgos: La llegada de las heladerías al Ecuador, ayudo a crear fuentes de trabajo las cuales ayudaron a generar desarrollo y competitividad en la industria de alimentos y en general en la sociedad ecuatoriana.

Aporte a la presente investigación: Conocer el alcance de la planificación estratégica y planificación operativa, en la fabricación de productos.

1.1.2.

Título: Diseño de una modelo de gestión por procesos para la empresa productora y comercializadora de helados Kedely.

Autor: Flores Asimbaya, Verónica Noemi.

Tipo de Documento: Tesis Administración de empresas.

Objetivo general de la investigación: Modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kadely.

Metodología aplicada: Exploratorio, Descriptivo, Explicativo.

Principales conclusiones y hallazgos: La participación en el proceso de la alta dirección proporcionaron datos que reflejan el modelo actual de la empresa, el cual arrojó un resultado que da valor al análisis, el cual fue crear una cultura.

Aporte a la presente investigación: La convergencia entre los procesos y la cultura en una organización es fundamental para cumplir los objetivos.

1.1.3.

Título: Diseño del Plan Estratégico Para la Empresa Avitala

Autor: Dayci Del Carmen Pérez Salguero

Tipo de Documento: Trabajo de titulación Administración de empresas.

Objetivo general de la investigación: Diseñar el Plan Estratégico para AVITALSA mediante el análisis previo de los requerimientos contractuales del entorno ecuatoriano para lograr un mayor grado de competitividad de la empresa e incrementar su rentabilidad. Pérez salguero Daysi del Carmen (2022)

Metodología aplicada: Investigación Cuantitativa

Principales conclusiones y hallazgos: Para plantear el plan estratégico se utilizó herramientas de análisis estratégico que sirvieron de rúter en la identificación de las metas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral que permite coordinar de manera óptima los recursos y las capacidades para cumplir con los requisitos internos del entorno de la empresa Avitalisa. Pérez Salguero Daysi del Carmen (2022)

Aporte a la presente investigación: Formulación del cuadro de mando integral, para optimizar recursos y capacidades.

1.1.4. Modelo de gestión por procesos

La gestión por procesos que intervienen en una empresa de producción de alimentos, nos permite determinar, los pasos a seguir en todos los niveles, para que el producto producido sea de calidad alta y constante, de esa forma nos permite regular los costos de producción y en base a datos, poder tomar decisiones en el día a día del funcionamiento de la empresa. Philips Electronics, C. (2019).

Los procesos productivos van más allá de solo producir un producto, sino más bien, trata de realizar una mejora continua, para conseguir la máxima eficiencia, Alvarado Ramírez, Karla (2017), define la mejora continua como un conjunto de prácticas que pueden contribuir para que una organización mejore lo que actualmente realiza.

Según Alfaro Pacheco, A. G., & Moore Torres, R. K. (2020), Actualmente, las empresas están tratando de unificar sus procesos mediante el empleo de normas y estándares, con el propósito de aumentar la ventaja competitiva, la eficiencia y la productividad de estos procesos, y así evitar duplicidades y estrés laboral.

En las Empresas de fabricación de helados debemos tomar en consideración todos los departamentos que actúan directa e indirecta con el proceso, se realiza un análisis de la

Cadena de valor que, Asanza Espinosa, Valeria del Carmen. (2017) se describe como todas las actividades de la empresa, en las cuales se puede añadir valor al producto o servicio. Al referirse a las actividades, éstas se relacionan con acciones físicas y tecnológicas que realiza la organización.

1.2. Proceso investigativo metodológico

1.2.1. Tipo de investigación

En la presente investigación será de tipo cualitativa, la cual permitirá obtener información sobre la situación actual de Green Garden sobre los procesos, y la necesidad de implementar un modelo de gestión que permita cumplir objetivos empresariales.

1.2.2. Población y muestra

Para la población de estudio está conformada de 9 trabajadores, gerentes y jefes departamentales de la estructura organizacional de Green Garden.

La muestra será del 100% del personal administrativo, a quienes se realizará una encuesta.

1.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuesta dirigida a los jefes y gerentes departamentales de Green Garden, diseñada por 10 preguntas de opción múltiple, referente a la situación actual de la gestión por procesos.

1.2.4. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos

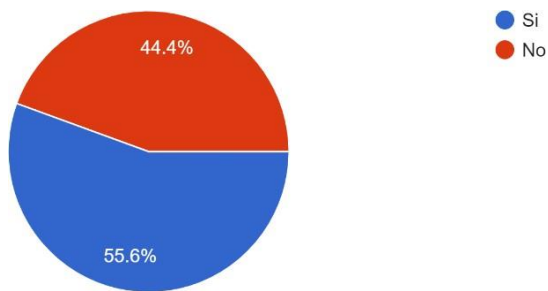
Tabulaciones, medidas estadísticas, representaciones gráficas.

1.3. Análisis de resultados

Se han aplicado la encuesta a los 9 jefes departamentales de Green Garden, se detallan los siguientes resultados.

Figura 1

¿Conoce la misión y visión de Green Garden?



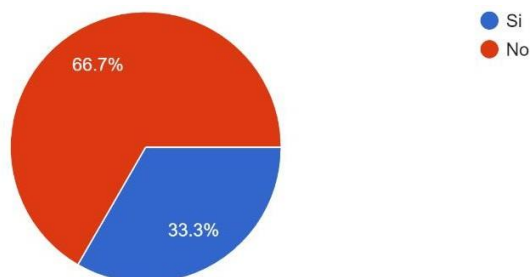
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El resultado de la encuesta revela que el 44.4% de las jefaturas no conocen la misión y visión de Green Garden, por lo que se recomienda realizar una socialización que incluya la historia de la empresa, misión, visión y valores empresariales.

Figura 2

¿Considera que Green Garden tiene definido su estructura organizacional?



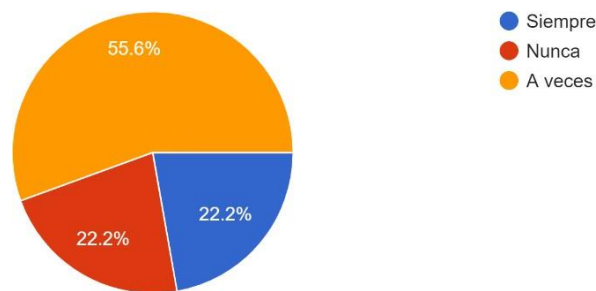
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 66.7% de la encuestada señala que Green Garden no tiene una estructura organizacional, al tener un 33.33% de jefatura que conocen la estructura organizacional, se recomienda una socialización de la estructura.

Figura 3

¿En sus funciones aplica estrategias para cumplir con los objetivos institucionales?



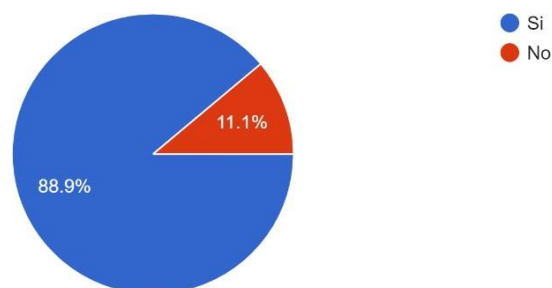
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 22.2% de los encuestados manifiesta que sí, aplica estrategias para el desenvolvimiento de sus actividades diarias en Green Garden, mientras que el 22,2% manifiesta que nunca han aplicado estrategias para cumplir los objetivos institucionales, el 55,6% manifiesta que a veces toma las decisiones de su área aplicando estrategias para cumplir los objetivos, esto quiere decir que la mayoría de la jefaturas no tienen claro los objetivos de Green Garden o desconocen los medios estratégicos para aplicar en su desenvolvimiento diario, por lo cual se recomienda socializar los objetivos de la empresa.

Figura 4

¿Existe una comunicación amena y amigable con otros departamentos?



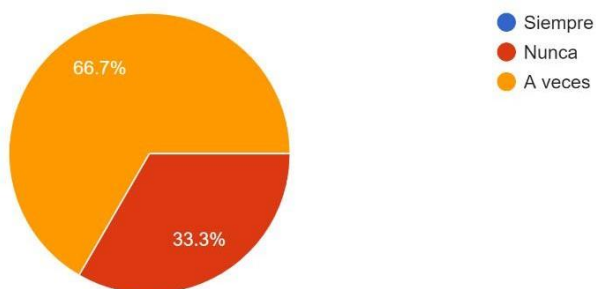
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

La mayoría de los encuestados con el 88.9%, menciona que en sus actividades en Green Garden existe una buena comunicación entre departamentos, mientras que el 11.1% considera que no existe buena comunicación entre departamentos.

Figura 5

¿Los objetivos y metas institucionales son claros y comunicados a todo el personal?



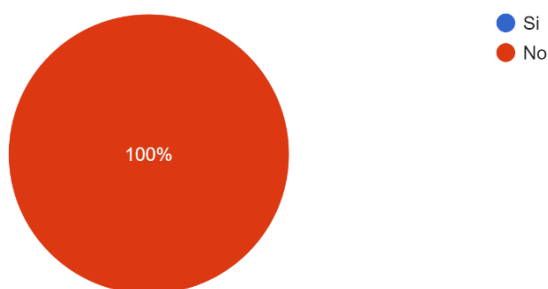
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 33.3% de los encuestados consideran que no hay comunicación de los objetivos y metas, mientras que el 66,7% considera que no siempre los objetivos son claros o que no están socializados al personal.

Figura 6

¿Cuándo ingresó a la empresa le indicaron sus funciones mediante un manual de operaciones?



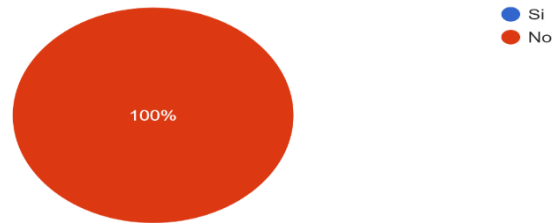
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 100% del personal que ingreso como jefes departamentales, no recibieron sus funciones de acuerdo a un manual de procesos en las operaciones.

Figura 7

¿En la actualidad cuenta con manuales de procedimientos, para el desarrollo de sus actividades?



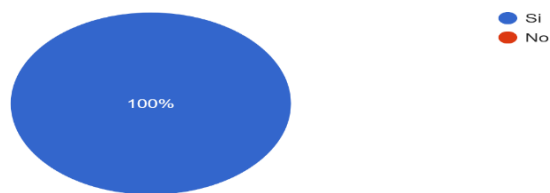
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 100% del personal que tiene cargo de jefatura departamental, no cuenta con un manual de procedimientos para las actividades actuales que realiza en Green Garden.

Figura 8.

¿Considera que aplicar un modelo de gestión por procesos mejoraría la productividad de Green Garden?



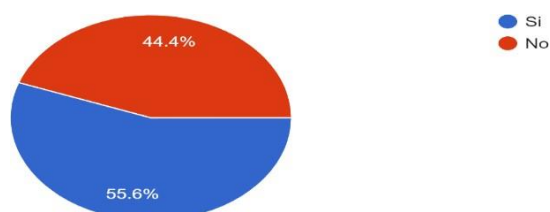
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 100% del personal que tiene cargo de jefatura departamental, consideran que la aplicación de un modelo de gestión por procesos, es beneficioso para la productividad de la empresa.

Figura 9.

¿Ha participado en el diseño e implementación de manuales de procedimientos?



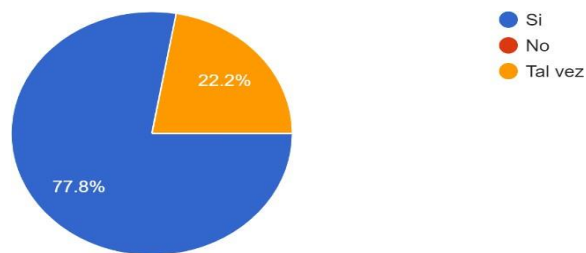
Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 55.6 % del personal encuestado afirman tener conocimiento en base a experticia en la implementación de manuales de procedimientos, mientras que el 44.4% no tiene experticia en diseño o implementación de manuales de procedimientos.

Figura 10.

¿Estaría usted dispuesto a implementar indicadores de gestión con su equipo de trabajo?



Nota: Datos obtenidos de la Encuesta

Análisis.

El 77,8 % de los encuestados estaría de acuerdo en aplicar, indicadores de gestión de calidad en sus departamentos, mientras que el 22.2% no tienen seguridad de implementar indicadores.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1 Direccionamiento Estratégico

Con el Direccionamiento estratégico se puede definir la visión y misión, valores y objetivos de una empresa, por lo cual se considera un recurso clave para impulsar el crecimiento de la misma, a corto, mediano y largo plazo, documentando la dirección de la empresa, evaluando donde se encuentra en la actualidad y a dónde quiere llegar. (Osorio 2022).

2.1.2 Mapa estratégico de Balance Scorecard.

Un mapa de estrategia es una representación gráfica de las estrategias de una organización, que detalla el proceso de crear valor, a través de causa y efectos (Mena 2021), relacionados mediante los siguientes pasos.

2.1.2.1 Desarrollo de la misión, visión y política

2.1.2.2 Identificación de las directrices estratégicas

2.1.2.3 Despliegue de las directrices en variables

2.1.2.4 Formulación de los objetivos estratégicos

2.1.2.5 Establecer mapa estratégico

2.1.3 Gestión por procesos

La toma de decisiones en las organizaciones requiere que todos los miembros interactúen entre sí, con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales, la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo que todos los procesos son secuenciales para genera valor y satisfacer las necesidades de la organización y los clientes.


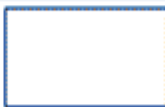

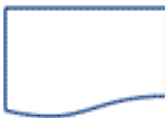
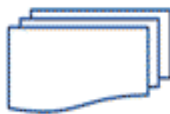

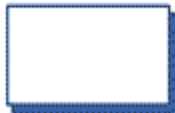
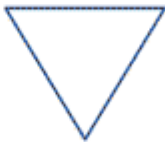


El ciclo de calidad PHVA, sirve para el diseño de procesos sea ordenada y comprensible, para brindar niveles altos de calidad en los productos ofertados. (Campos 2021).

2.1.4 Flujograma

Mediante el flujograma se puede identificar de forma detallada, las diferentes actividades del subproceso, el cual queda representada por símbolos con significados bien definidos de la secuencia de las actividades. Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019).

Figura 11

Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Nota. Elaboración propia

2.1.5 Ciclo de Deming

Principales partes: planear, hacer, verificar actuar; las actividades que la organización establece para la ejecución de los procesos, lo cuales deben iniciarse por una planificación como fundamento. Este instrumento nos permite desarrollar la solución de un problema

partiendo de una evaluación diagnóstica. Este ciclo es un instrumento para solucionar problemas a partir del diagnóstico inicial, posterior se realiza un análisis para identificar los resultados aceptables. Castillo Pineda, (2019).

2.1.6 Planear P

Se fijan políticas, proceso y objetivos que puedan ser alcanzables para lograr los resultados.

2.1.7 Hacer H

Corresponde a la ejecución de los procesos que fueron previamente analizados en una planificación, en esta etapa se desarrollan acciones y métodos planteados.

2.1.8 Verificar V

Los procesos deben ser monitoreados, productos o servicios, mediante un seguimiento para evaluar el cumplimiento de la planificación de actividades.

2.1.9 Actuar A

De acuerdo a los resultados de la verificación se plantean estrategias de mejora continua para la aplicación de actividades que logren obtener los resultados deseados.

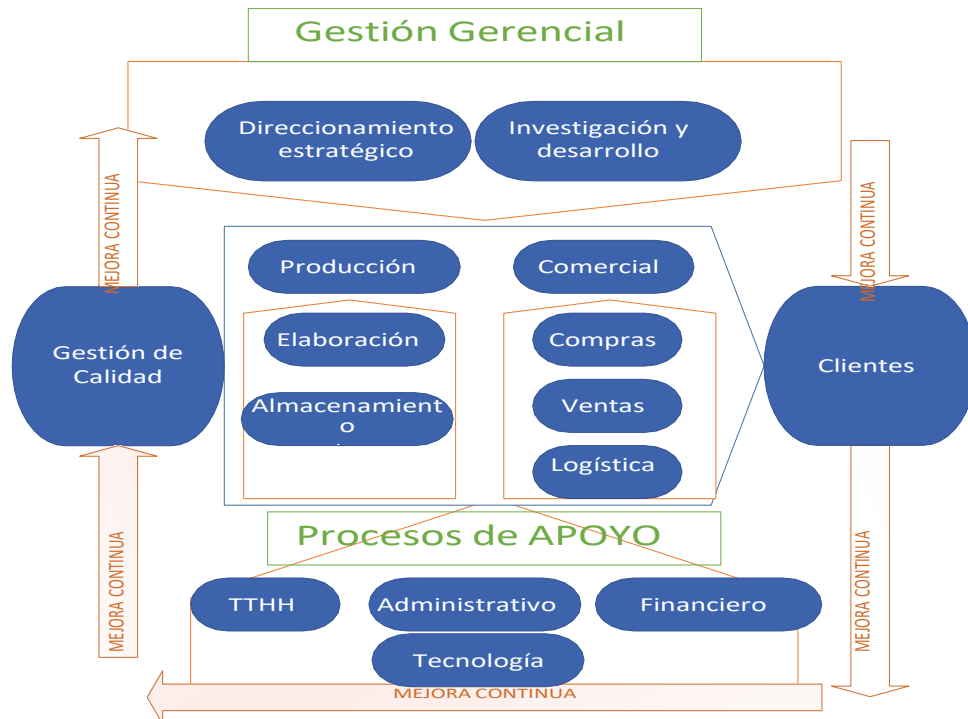
2.2 Descripción de la propuesta

A falta de procesos definidos actuales de Green Garden, se presenta el siguiente mapa de gestión.

2.2.1 Estructura general

Figura 12.

Estructura general de la propuesta



Nota. Elaboración propia

2.2.2 Explicación del aporte

Elaborar un modelo de gestión por procesos para la empresa Green Garden, partiendo de una propuesta de planificación estratégica enfocada a procesos de gestión, por lo cual serán importantes definir los objetivos estratégicos, los cuales pasarán por un proceso de mejora continua PHVA, la cual bien aplicada será un punto de optimización en el manejo administrativo, la continuidad de los procesos, el control y la retroalimentación del sistema de gestión.

El PHVA, inicia al momento de tomar decisiones estratégicas que luego serán ejecutadas, revisadas y ajustadas o mejoradas, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la Compañía, para conseguirlo es importante orientar la visión de la empresa hacia la integración de gestión.

La falta de control en los procesos dan como resultado una variación en los costos de producción, por lo cual la implementación de una estructura organizacional, estableciendo roles y responsabilidades de cada proceso, finalizando con evaluaciones de desempeño, se logrará el seguimiento y control y ajuste de los objetivos estratégicos por proceso y de esa forma poder comprar los costos de producción con un modelo de gestión por procesos a los actuales.

2.2.3 Estrategias y/o técnicas

2.2.3.1 Direccionamiento estratégico basado en la gestión por procesos

2.2.3.1.1 Confirmación de la Misión, visión y política.

Figura 13.

Misión Visión y política.



Nota. Fuente Green Garden

2.2.3.1.2 Identificación de las directrices estratégicas.

Tabla 1

Cuadro de directrices estratégicas

Misión	Visión	Política	Proviene	Directriz estratégica	Finales
1 Somos organización, productora	5 Ser rentable e innovador del ecuador	10. Compromiso con familias ecuatorianas	3,12	Calidad de los productos	Cliente
2 Innovador	6. Líder en la industria	11. Productos para una vida saludable	5	Innovación	Procesos internos
3 Vida saludable	7. Satisfacen necesidades de alimentación y estilo de vida saludable	12. Elaboración de productos frescos, naturales y con estrictos procesos de calidad.	4,10,11,7	Satisfacción del cliente	Cliente
4 Buenas relaciones con los stakeholders	8. Precio justo y con excelencia	13.Capacitación	1,12	Producción	Procesos internos
	10		Comercialización	Procesos internos	
	9		Diferenciación	Cliente	
	8		Rentabilidad	Procesos internos	
	4,8,12,10		Participación en nuevos mercados	Financiero	
	13		Capacitación al personal	Aprendizaje y crecimiento	

Nota. Elaboración propia

2.2.3.1.3 Formulación de objetivos estratégicos

Tabla 2.

Objetivos estratégicos

Finales	Directrices estratégicas	Variable	Nº	Objetivos
Financiero	Participación del producto en nuevos mercados	Atender nuevos mercados	1	Incrementar el posicionamiento de la marca en nuevo mercados nacionales o internacionales, mediante la promoción de los productos.
Cliente	Diferenciación	Fidelidad a la marca	2	Incrementar la percepción de los clientes, sobre la diferenciación de los helados Green Garden con respecto a otras marcas, un 20% en relación del 2021, con la Mejora de los productos y procesos.
	Calidad	Conformidad del producto	3	Incrementar la conformidad del cliente reduciendo un 50% de las quejas recibidas en el 2021
	Satisfacción del cliente	Relaciones a largo plazo	4	Aumentar la fidelización de los clientes un 30% más que el 2021, mediante promociones y eventos
Procesos internos	Innovación	Productos nuevos	5	Incrementar 4 productos nuevos en el último trimestre del 2022, mediante las necesidades que Arrojan la investigación demercado.
		Necesidades de los consumidores	6	Aumentar un 30% los datos que se tiene del mercado, mediante la degustación y encuestas de satisfacción de la marca, e investigación del mercado cada 3 meses.
	Producción	Rendimiento de la mezcla base	7	Incrementar un 10% referente al 2021, el rendimiento en litros de la producción, mediante la optimización de procesos y recursos
		Optimizar la mano de obra directa	8	Bajar 20% el costo de mano de obra directa que afecta el producto, mediante la optimización de tiempos recursos, y capacidad instalada

		Cumplimiento de programación de producción	9	Mantener el 100% de operación de la programación semanal, mensual de producción, Aplicando controles diarios deresultados.
Calidad		Control de materia prima e insumos para la producción	10	Reducir 100% la utilización de materias primas, insumos defectuosos para la producción, mediante controles de ingreso de materia prima, a la planta de producción.
		Control de temperatura de pasteurización	11	Mantener la eficiencia de la pasteurización, mediante controles de calibración de instrumentos
		Control de temperatura de maduración	12	Mantener la eficiencia de la pasteurización, mediante controles de calibración de instrumentos
		Mantenimiento y calibración de equipos	13	Mejorar al 100% el mantenimiento de equipos, mediante un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y preventivo de equipos y calibración de Instrumentos de medida.
		Temperatura de las cámaras y túneles de congelación	14	Mantener la temperatura 100% eficiente de las cámaras de congelación, mediante un plan de mantenimiento de equipos de refrigeración y calibración de Termómetros.
		Desinfección de implementos y herramientas	15	Mejorar al 100% con respecto al 2021, la desinfección de equipos, mediante la programación de limpieza y desinfección
		Temperatura de transporte	16	Mejorar al 100% con respecto al 2021, la temperatura del transporte, mediante la Aplicación de hojas de control deparámetros.
		Cumplir con buenas prácticas de manufactura	17	Cumplir con el 50% de los requisitos para la obtención de bpm, mediante corrección de no conformidades de auditorías internas
	Comercialización		Cumplir con el presupuesto de ventas	18
		Cumplir con los tiempos de entrega del producto	19	Mejorar 100% respecto al 2021, el cumplimiento de la entrega de productos a los clientes horecas, mediante la programación de Adquisición de materia prima y la gestión de logística.

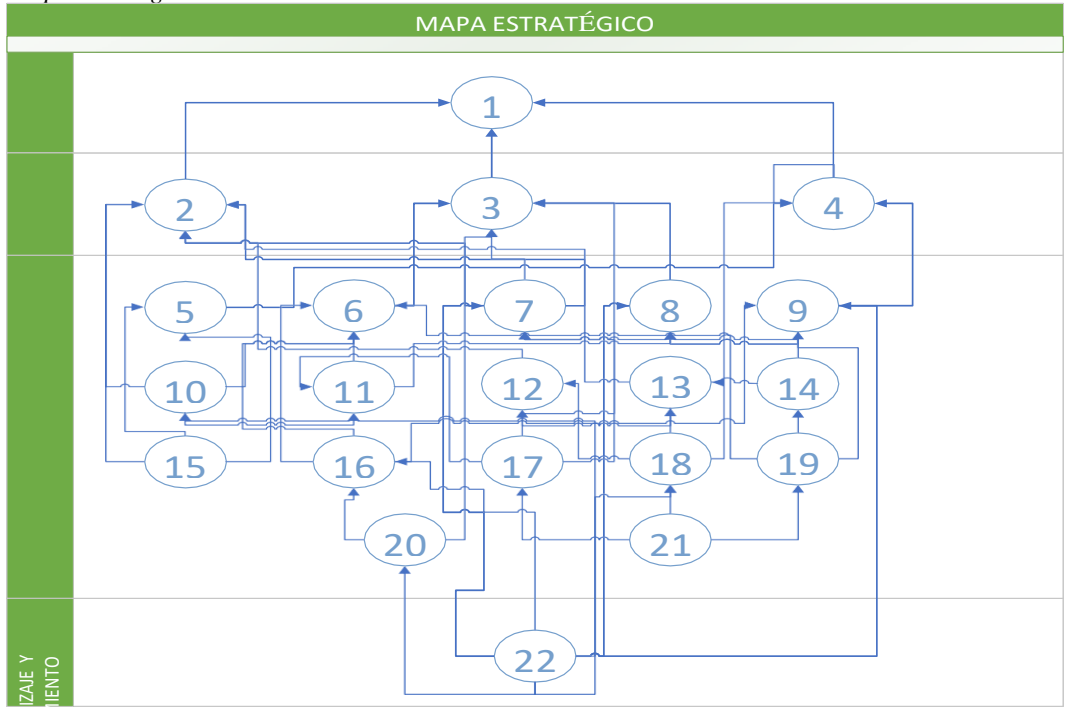
	Rentabilidad	Control de costos	20	Incentivar 100% a las jefaturas de producción a controlar los costos de producción que afectan la rentabilidad, mediante Bonos por cumplimiento demárgenes de productos.
		Control de ingresos y egresos de mp y pt	21	Mejorar 100% respecto al 2021, la rotación de inventarios en materia prima y producto terminado, mediante la aplicación de tablas con recetas para la entrega de insumos y suministros a producción, y aplicar controles más estrictos de inventario para la copara de materia prima
Aprendizaje y crecimiento	Enseñanza	Capacitación al personal	22	Cumplir con el 100% de la planificación de la capacitación

Nota. Elaboración propia

2.2.3.1.4 Formulación de Mapa estratégico

Figura 14.

Mapa estratégico



Nota. Elaboración propia

2.2.3.2 Propuesta de procesos.

En la Tabla 8, se presenta la propuesta de Procesos y subprocesos para la operación de Green Garden, los cuales se consideran que sin tomar en cuenta el nivel de jerarquía son fundamentales y forman parte de la cadena de valor.

Tabla 3.

Propuesta de procesos

Macro proceso		Proceso		Subproceso
Gestión gerencial	1	Gerencia general	1	Planificación operativa
			2	Gestión de calidad
	2	Gerencia marketing	1	Investigación de mercado
			2	Investigación y desarrollo
Comercial	1	Compras	1	Compras mp e insumos
		Ventas	2	Proyección y presupuesto de ventas
	3	Distribución	3	Almacenamiento y transporte de producto final
Producción	1	Elaboración	1	Recepción de materia prima
			2	Formulación de mezcla base
Administrativo	1	Financiero	1	Contabilidad
			2	Tesorería
	2	Administrativo	1	Administración
			2	Gestión de mantenimiento
	3	Talento humano	1	Contratación de personal
			2	Compensación y nomina
3			Capacitación y desarrollo	

Nota. Elaboración propia

Los subprocesos de la tabla 7, requieren relacionarse con los objetivos estratégicos de la tabla 6.

Tabla 4.

Relación de procesos con objetivos estratégicos

N° objetivo	Gerencia general	Gerencia marketing	Compras	Ventas	Distribución	Elaboración	Financiero	Administrativo	Talento humano
1	X	X		x			x	X	
2	X	X		x	X	x	x	X	x
3		X	x	x	X	x			
4	X	X	x	x	X	x	x	X	x
5	X	X		x	X	x			x
6		x	x		X		x		
7				x		x		X	x
8						x	x		x
9						x		X	x
10			x		x	x			
11						x	x		
12						x	x		
13	X		x			x	x	X	
14						x	x	X	
15						x			x
16				x		x		X	x
17	X		x		x	x	x	X	x
18	X	X	x	x	x	x	x		x
19			x		x	x	x		
20						x		X	x
21			x			x	x	X	x
22									X
Total	7	7	9	8	9	19	13	11	13


Nota. Elaboración propia

Acorde a la tabla 8, podemos identificar la importancia de los procesos, el proceso de elaboración toma el principal proceso crítico, seguido del proceso financiero.

2.2.3.3 Descripción de los nuevos procesos de Green Garden

Tabla 5.

Caracterización de proceso gerencial

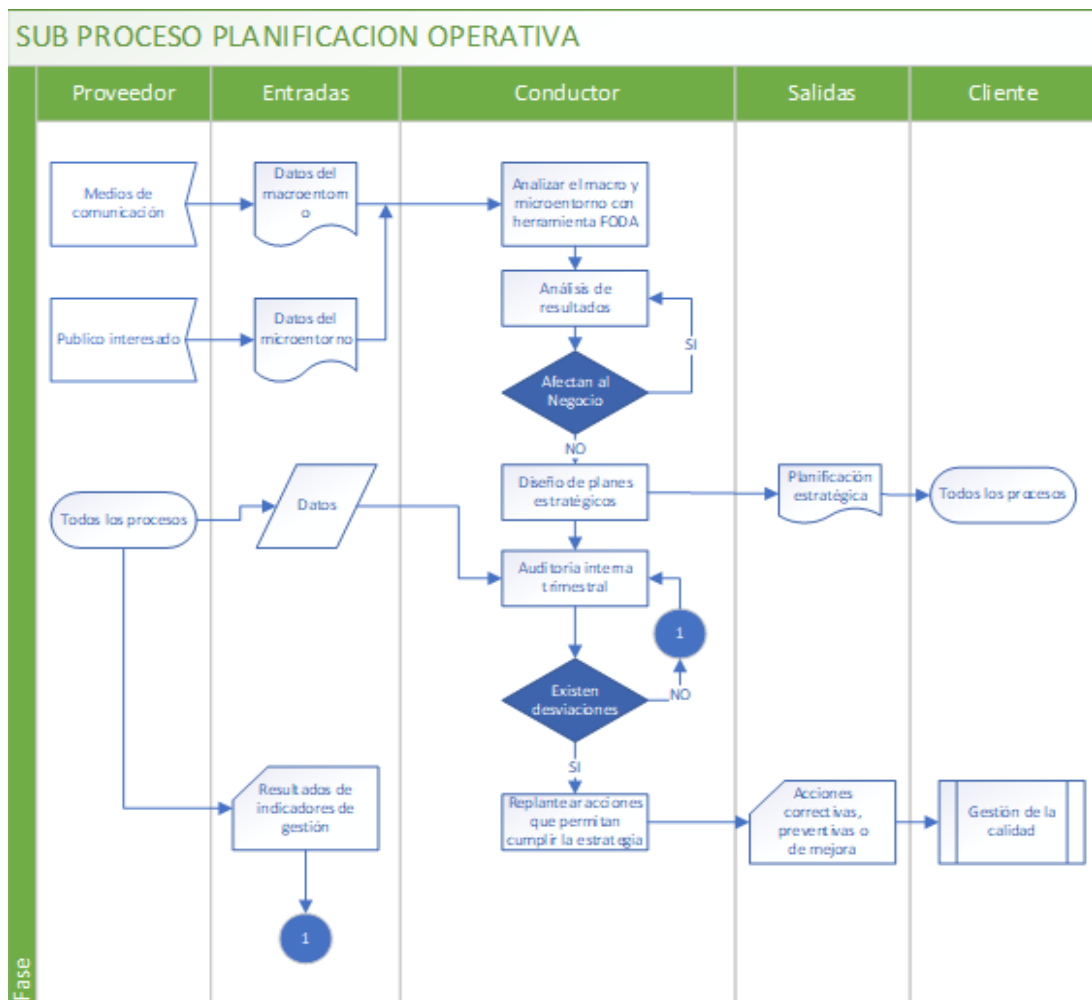
				Proceso JV.01	
				Fecha	ago-22
Planear	Proceso	Gestión gerencial	Responsable	Gerente General	
	Objetivo	Liderar las decisiones estratégicas fundamentadas en la realidad de Green Garden, para lograr a través de la gestión de calidad la mejora Continua.			
	Alcance	Datos de los diferencias proceso de la empresa, permitirán desarrollar o reestructurar nuevos objetivos estratégicos a la empresa, aplicables a cada macro proceso de Green Garden			
	Proveedores	Medios que aporten información: comunicación	Clientes	Internos	
Públicos que generen un interés por el producto		Externos			
Hacer	Entradas	Información del macro entorno	Salidas	Planificación estratégica	
		Información del micro entorno		Directrices de gestión de calidad	
		Información del Cliente			
	Registros	Datos que alimentas el cumplimiento de los objetivos Estratégicos	Evidencias	Documentos y registros de procesos	
Acciones preventivas, correctivas, de Mejora					
Verificar	Variables	Nivel de agrado del cliente	Control	Auditorias de procesos	
		Experiencias a largo plazo			
		Espacio de la marca en percha		Análisis del cuadro de mapa de procesos.	
		Innovación y Diferenciación			
Indicadores	1.- número que quejas solventadas /total de quejas recibidas		3.- número de clientes actuales/ total de clientes año caído		
	2.- objetivos estratégicos cumplidos/ objetivos estratégicos propuestos		4.- productos nuevos lanzados/ productos propuestos totales		

Actuar	Producto no conforme	Quejas no resueltas, incumplimiento de objetivos		
	Acción preventiva	Analizar periódicamente los indicadores del cuadro de mando integral	Acción correctiva	Identificar la raíz del problema, para resolver quejas y satisfacer al cliente
Elaborado por:				
Supervisión				
Aprobación				

Nota. Elaboración propia

Figura 15.

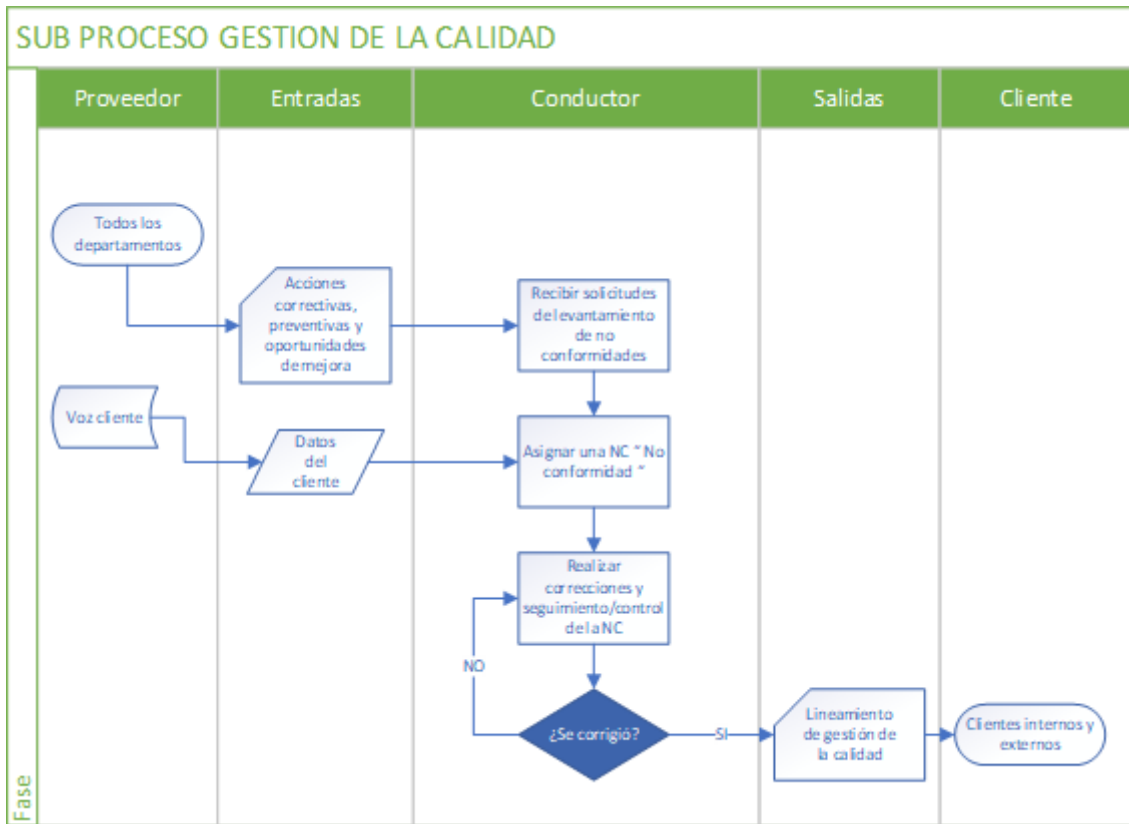
Sub proceso planificación operativa



Nota. Elaboración propia

Figura 16.

Sub proceso gestión de la calidad



Nota. Elaboración propia

Tabla 6.

Caracterización de proceso marketing



Proceso JV.02

Fecha

ago-22

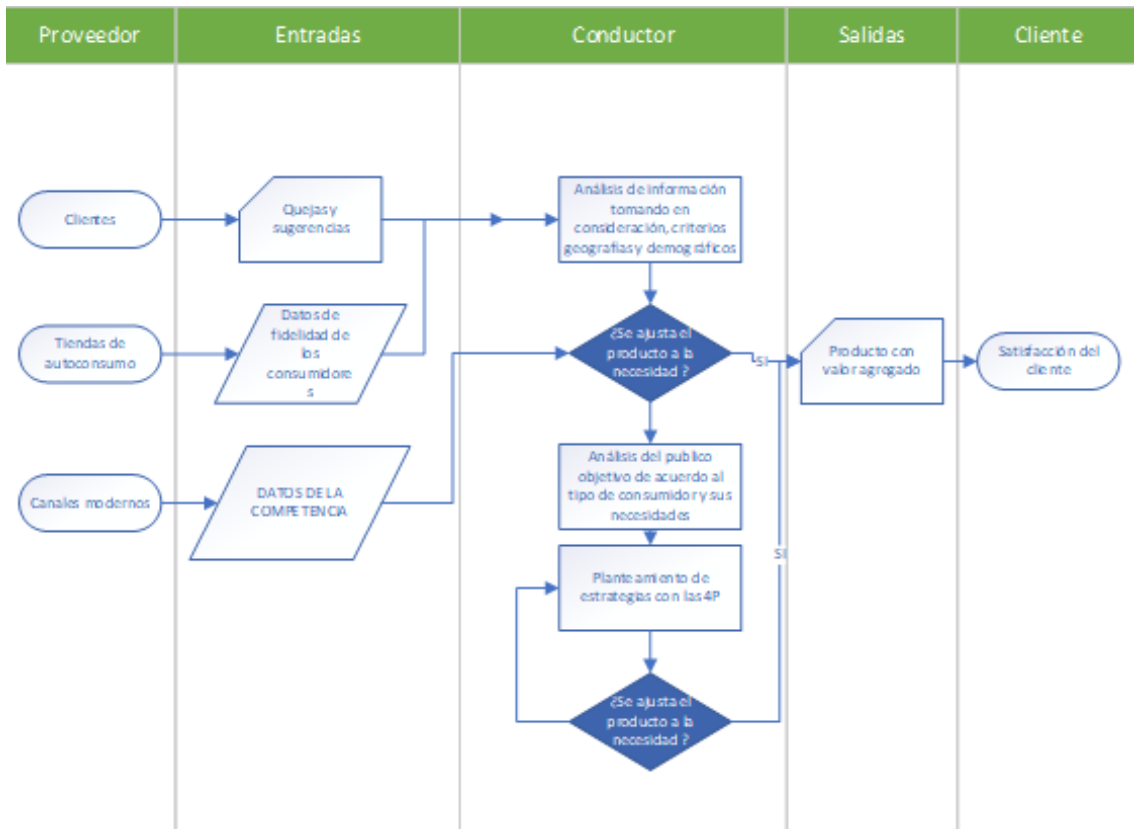
Planear	Proceso	Gestión gerencial	Responsable	Gerente de Marketing
	Objetivo	Mantener y posicionar la marca en el mercado, lanzar nuevos productos		
	Alcance	Todos los procesos que tengan la intervención con el producto.		
	Proveedores	Cientes Mercado	Cientes	Cientes internos Cientes externos
Hacer	Entradas	Estudios del mercado	Salidas	Plan de mercadeo
		Necesidades de los consumidores		Producto con valor agregado
	Registros	Datos que alimentan el cumplimiento del plan de mercadeo Acciones preventivas, correctivas, para el posicionamiento de marca	Evidencias	Documentos y registros de procesos
Verificar	Variables	Satisfacción del consumidor final	Control	Impulsadoras y mercaderías
		Relaciones a largo plazo		
		Presencia de la marca en el mercado		Aceptación del producto hacia el mercado
		Innovación en nuevos productos		
Indicadores	1.- número que quejas resueltas/total de quejas recibidas 2.- objetivos estratégicos cumplidos/ objetivos estratégicos propuestos	3.- número de clientes actuales/ total de clientes año caído 4.- productos nuevos lanzados/ productos propuestos totales		
Actuar	Producto no conforme	Quejas no resueltas, incumplimiento de objetivos		
	Acción preventiva	Analizar periódicamente los	Acción correctiva	

	indicadores y la planificación de mercadeo	Identificar la raíz del problema, para resolver quejas y satisfacer al cliente
Elaborado por:		
Supervisión		
Aprobación		

Nota. Elaboración propia

Figura 17.

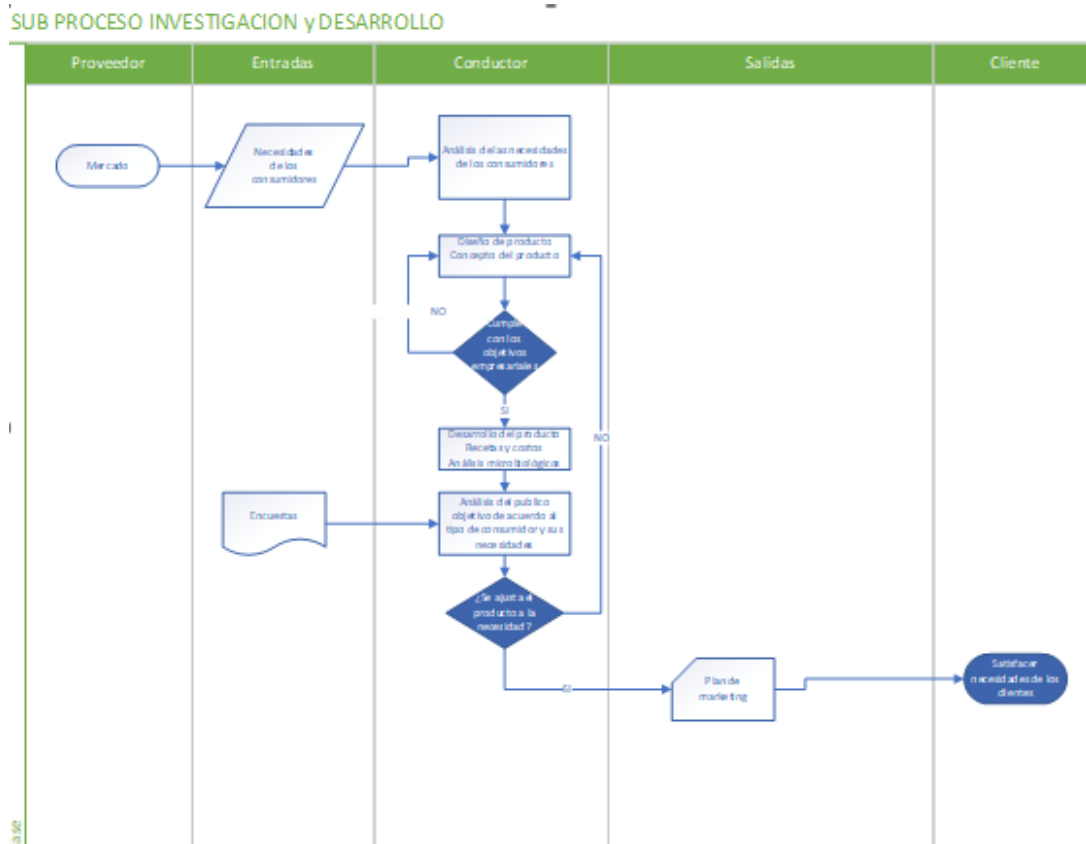
Sub proceso investigación de mercado



Nota. Elaboración propia

Figura 18.

Sub proceso investigación y desarrollo




Nota. Elaboración propia

2.2.3.3.1 Caracterización del proceso Comercial

Tabla 7.

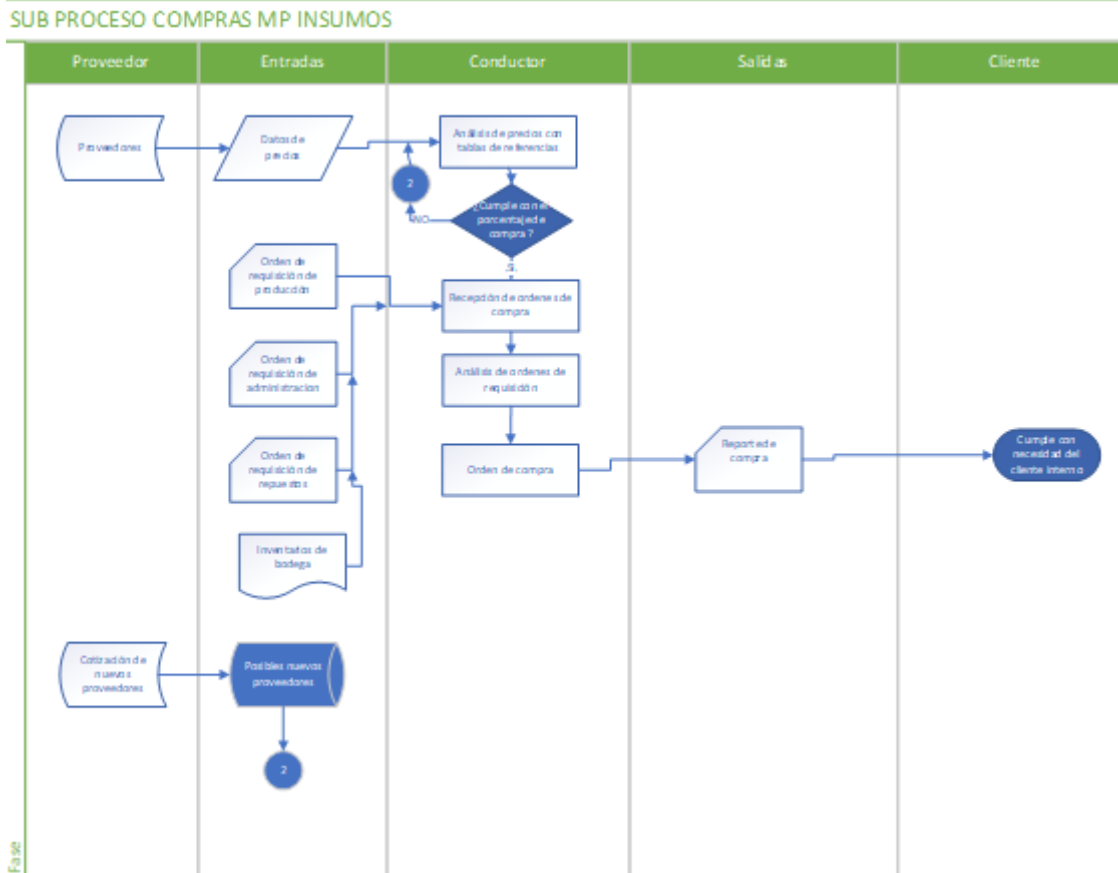
Caracterización de proceso compras

				Proceso JV.03	
				Fecha	Ago-22
Planear	Proceso	Compras	Responsable	Jefe de Compras	
	Objetivo	Gestionar las compras efectivas, conjuntamente con el departamento financiero y de producción,			
	Alcance	Procesos inherentes a los costos de producción			
	Proveedores	Materia prima	Clientes	Producción	
	Insumos	Financiero			
Hacer	Entradas	Orden de compra de bodega	Salidas	Reporte de ingreso de proveedores	
		Inventarios de bodega		Producto rechazado	
		Disponibilidad de transporte		Devolución de productos	
Registros	Compras totales		Evidencias	Facturas, guías de ingreso a bodega	
	Guías de entrada				
Verificar	Variables	Costos por producto	Control	Tabla de costos por producto y temporada	
		Calidad del producto			
Indicadores	1. Cantidad de productos comprados /cantidad de productos ingresados a bodega		2. Tiempo de rotación de producto		
	3. Ventas/ gasto		3. Tiempo de reproceso de materia prima		
Actuar	Producto no conforme	Producto que no ingresa a bodega por defectos, producto que no llega a bodega dentro del porcentaje del 1 al 4 % en el costo por unidad en la negociación.			
	Acción preventiva	Ajustar el precio al proveedor, buscar opciones en el mercado para mayor catálogo de proveedores, realizar compras de insumos cuando la oferta es más alta que la demanda.	Acción correctiva	Cambio de proveedor, devolución total de la MP al proveedor, descuentos al proveedor por costos de mano obra por clasificación o reproceso.	
Elaborado por:					
Supervisión					
Aprobación					

Nota. Elaboración propia

Figura 19.

Sub proceso compras MP e Insumos



Nota. Elaboración propia

Tabla 8.

Caracterización de proceso ventas



Proceso JV.04	
Fecha	ago-22

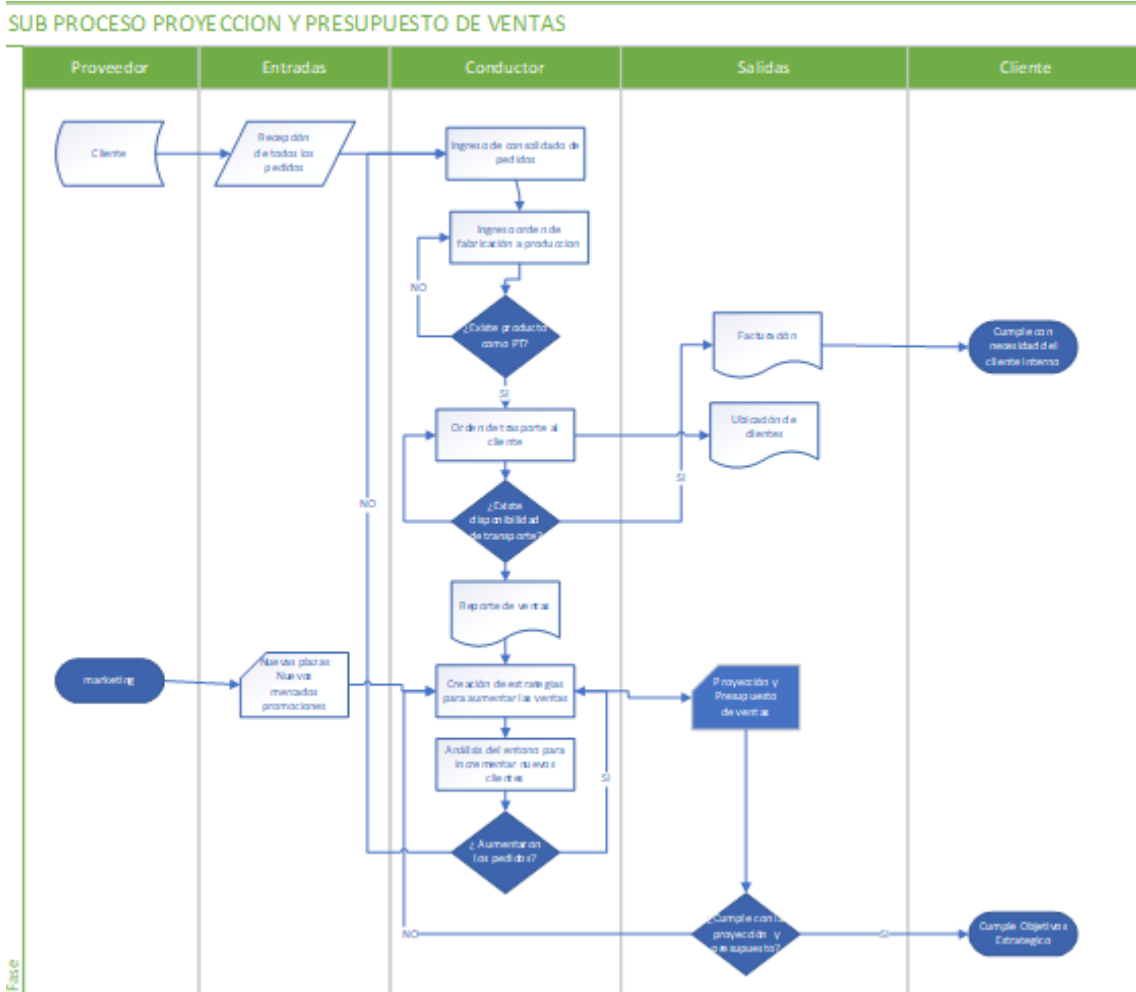
Planear	Proceso	Ventas	Responsable	Jefe de Ventas	
	Objetivo	Optimizar el proceso de ventas de Green Garden, optimizar los tiempos de entrega de pedidos realizados por los clientes			
	Alcance	Procesos de ventas			
	Proveedores	Gestión estratégica	Clientes	Logística	
		Gestión de producción		Financiero	
		Gestión de calidad		Planificación estratégica	
Bodega					
Facturación					
	Logística				
Hacer	Entradas	Pedidos de todos los canales	Salidas	Reporte de ventas por canales	
		Inventarios de bodega pt		Producto rechazado	
		Disponibilidad de transporte		Devolución de productos	
	Registros	Ventas totales	Evidencias	Reporte de ventas por canales, reporte de recaudación por clientes	
Guías de salida					
Verificar	Variables	Expandir nuevos mercados	Control	Seguimiento de recaudación por asesor, servicio de post venta a clientes de alta rotación	
		Conformidad		Cumplimiento de presupuesto de ventas	
		Acatamiento del estimo de ventas			
		Acatamiento en la entrega de productos			
	Indicadores	1. Ventas de nuevos clientes/ventas totales 2. Ventas totales / ventas proyectadas 3. Pedidos entregados/ pedidos totales			
Actuar	Producto no conforme	Helados no despachados, helados no entregados a tiempo, helados rechazados por clientes en andén.			
	Acción preventiva	Coordinar promociones, mantenimiento logístico	Acción correctiva	Cambio de termo King, realizar control de temperatura	

			y trazabilidad del producto, mejores rutas.
Elaborado por:			
Supervisión			
Aprobación			

Nota. Elaboración propia

Figura 20..

Sub proceso presupuesto de ventas



Nota. Elaboración propia

Tabla 9.

Caracterización de proceso distribución




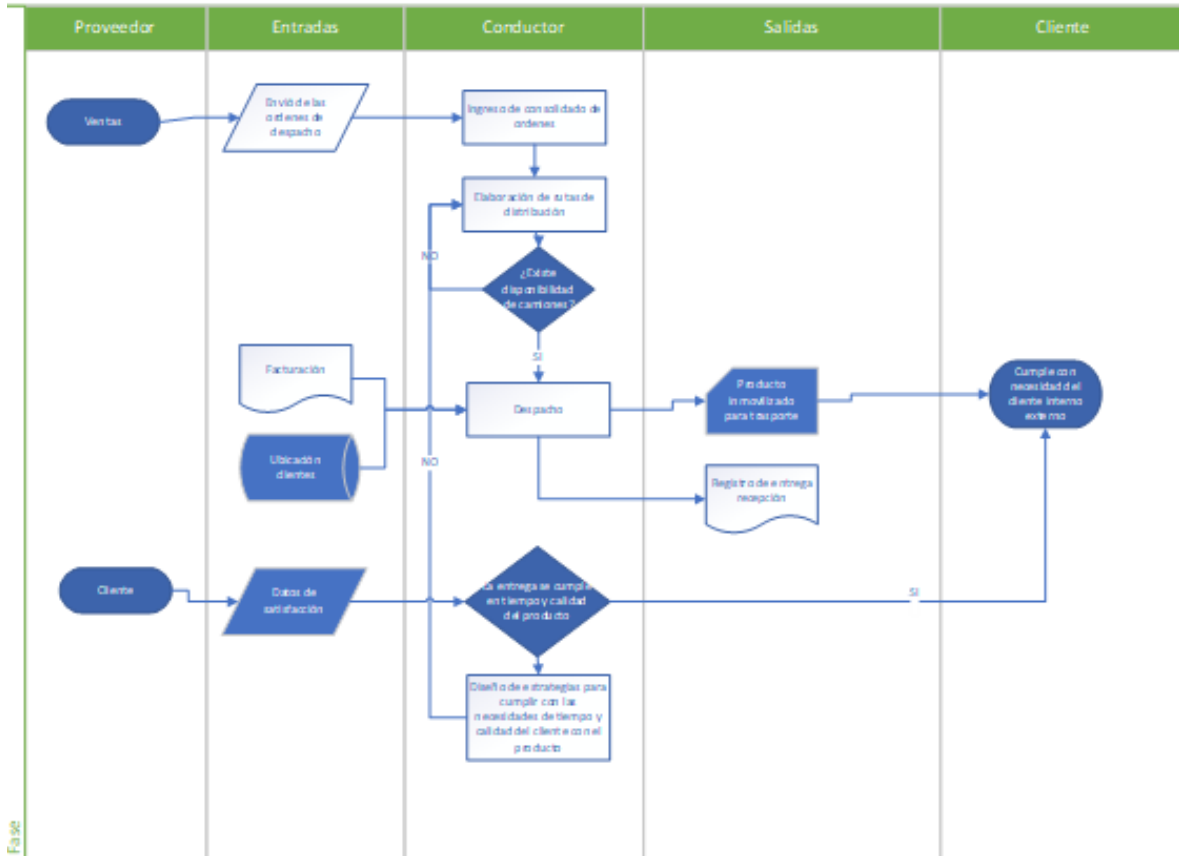
				Proceso JV.05	
				Fecha	Ago-22
Planear	Proceso	Distribución	Responsable	Coordinador de operaciones	
	Objetivo	Gestionar el proceso de operaciones de Green Garden, garantizando que el producto llegue al consumidor con la misma cantidad y calidad Que salió de planta.			
	Alcance	Transporte y almacenamiento de helados marca Green Garden			
	Proveedores	Bodega	Clientes	Ventas	
Producción		Cliente final			
Hacer	Entradas	Orden de despacho	Salidas	Reporte de costos por litros	
		Inventarios de bodega pt		Reporte de entrega de producto	
		Ubicaciones de clientes			
	Registros	Recepción del producto terminado a satisfacción	Evidencias	Registro de tiempos de entrega	
Transporte en excelente estado					
Verificar	Variables	Temperatura del producto	Control	Costos por litro de trasporte	
		Temperatura del trasporte			
		Cantidad del producto			
	Indicadores	1. Rutas entregadas/ rutas totales		2.Tiempo entrega del producto	
	2.- costo por litros totales/presupuesto		3. Veces de cumplimiento de temperatura del camión/ entregas totales		
Actuar	Producto no conforme	Producto que no se trasporte a una temperatura de -20°C, producto que no llega a tiempo, producto que no se cague en la ruta, producto que llegue al cliente sin factura u orden de compra.			
	Acción preventiva	Mantenimiento preventivo del sistema de congelación de los camiones	Acción correctiva	Cambio de operador logístico	
Elaborado por:					
Supervisión					
Aprobación					

Figura 21.

Sub proceso almacenamiento y transporte de producto final

SUB PROCESO ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DEL PT




Nota. Elaboración propia

2.2.3.3.2 Caracterización del proceso Producción

Tabla 10.

Caracterización de proceso Elaboración

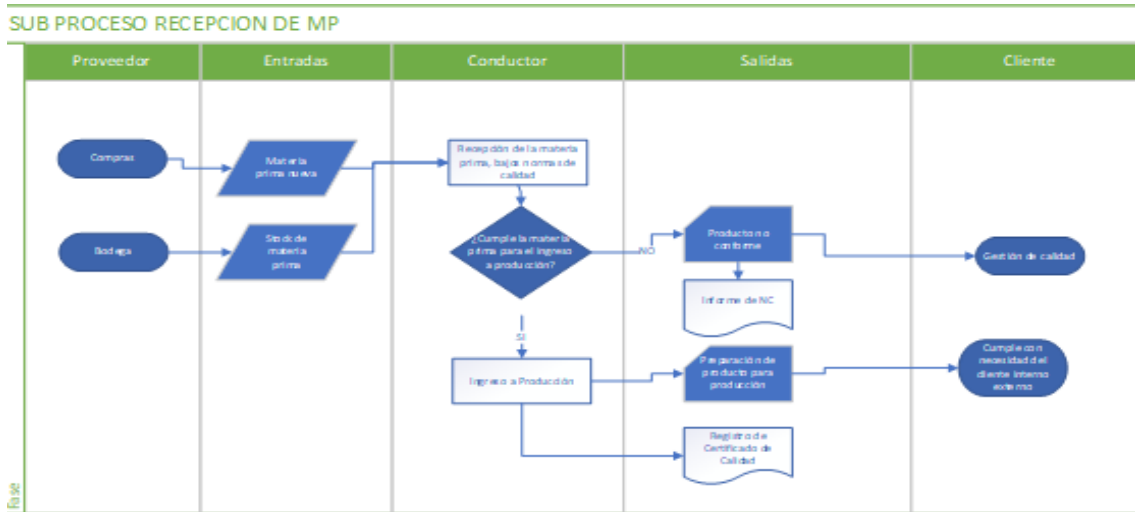
				Proceso JV.06	
				Fecha	Ago-22
Planear	Proceso	Producción	Responsables	Jefe de producción/ supervisión de producción	
	Objetivo	Elaboración de diferentes tipos de helados			
	Alcance	Se incluyen todos aquellos procesos que se involucran en transformar la materia prima en producto terminado			
	Proveedores	Bodega mp Compras Gestión SGC Administrativos	Clientes	Comercialización	
Hacer	Entradas	Materia prima	Salidas	Producto terminado en todas las variedades	
		Insumos			
		Stocks de bodega			
	Registros	Control de la pasteurización	Evidencias	Documento de tiempos de producción por máquina Documento de check list de limpieza y desinfección pre y post producción Orden de ingreso a bodega de PT	
Registro de producción					
Registro de formulación					
Control de desinfección de quipos pre y post producción					
Verificar	Variables	Control de mp e insumos pre producción	Control	Auditorías internas de norma inen 706	
		Temperatura de pasteurización			
		Temperatura de maduración			
		Desinfección de equipos, utensilios, y Operadores.			
		Temperatura de pt producido			
		Peso de la pt producida			
				Auditoria de BPM	

		Rendimiento por maquina		
		Cumplimiento de la programación de producción		
	Indicadores	1. total de mp e insumos defectuosos/total de mp e insumos recibidos	4. Costo de fabricación por unidad	
		2. Cantidad de litros producidos/cantidad de litros programados	5. Veces que la temperatura cumplió los parámetros de frio/ veces que realizo producción	
		3. Cantidad producida litro hora/capacidad de producción litro hora		
Actuar	Producto no conforme	Todo producto fuera de norma INEN 706		
	Acción preventiva	Controles en calidad de mp, calibración de herramientas de medida, planes de mantenimiento de equipos y maquinas	Acción correctiva	Corregir normativas BPMs, corregir todo parámetro fuera de las normas INEN 706
Elaborado por:				
Supervisión				
Aprobación				

Nota. Elaboración propia

Figura 22.

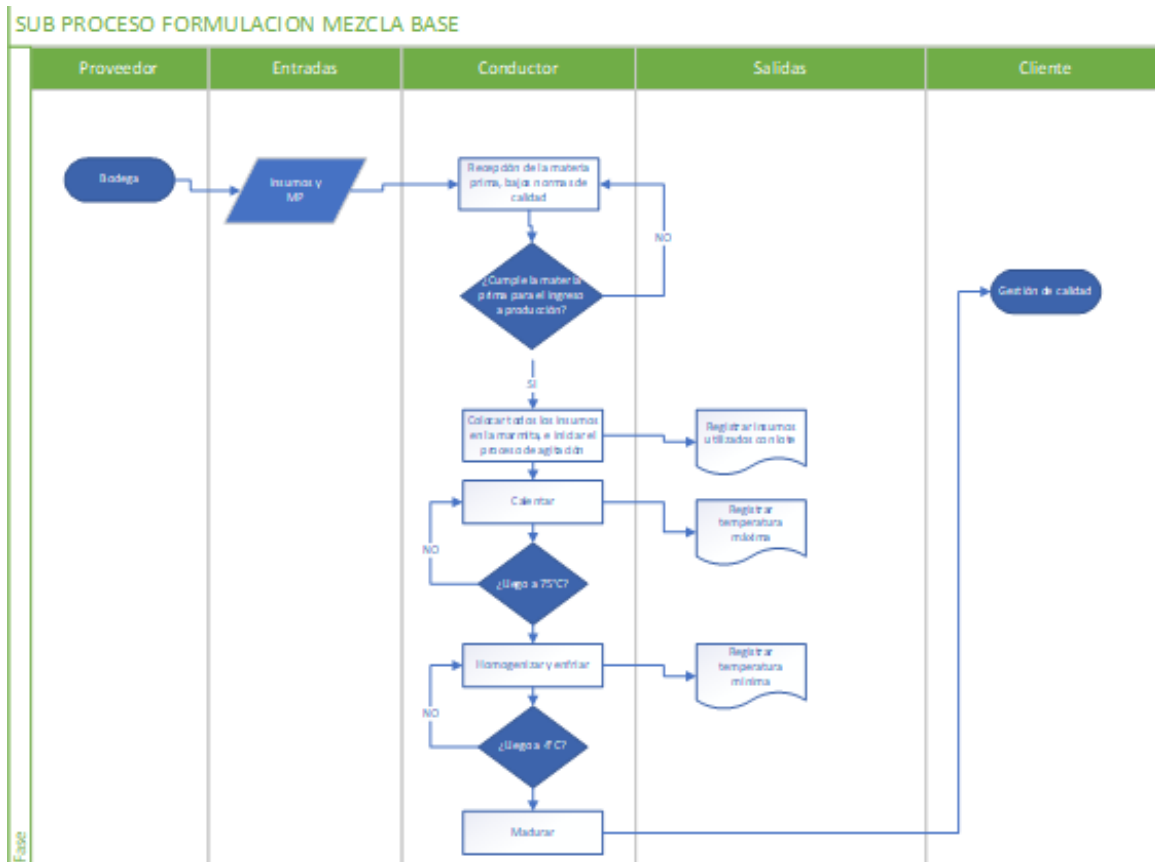
Sub proceso recepción de materia prima.



Nota. Elaboración propia

Figura 23.

Sub proceso Formulación de mezcla base



Nota. Elaboración propia

2.2.3.3.3 Caracterización del proceso Administrativo

Tabla 11.

Caracterización de proceso financiero

				Proceso JV.07	
				Fecha	Ago-22
Planear	Proceso	Financiero	Responsable	Jefe de finanzas	
	Objetivo	Gestión de los recursos económicos de Green Garden			
	Alcance	Incluye contabilidad y tesorería			
	Proveedores	Administración Comercialización Talento humano	Cientes	Entidades regulatorias Gestión gerencial Personal de Green Garden	
Hacer	Entradas	Kardex ingreso	Salidas	Estados financieros	
		Pedido de pagos de gastos y costos		Cheques de pago de obligaciones	
		Facturas		Dilataciones tributarias	
	Registros	Libro diario Facturas Comprobantes de egreso Formulario de declaración de impuestos	Evidencias		
Verificar	Variables	Control de mermas	Control	Auditorias de manejo financiero	
		Gastos indirectos			
		Costos de fabricación			
Indicadores	1. % desperdicio actual-%desperdicio anterior / % desperdicio actual 2. Costo de Recursos básicos actual-costo de R. Básicos anterior/costo de Recursos básicos actual 3. Costo de producción actúa-costo de producción anterior/ costo de producción actual				
Actuar	Producto no conforme	Registros contables incorrectos, cheques mal girados, declaraciones mal realizadas, costo mal determinado			

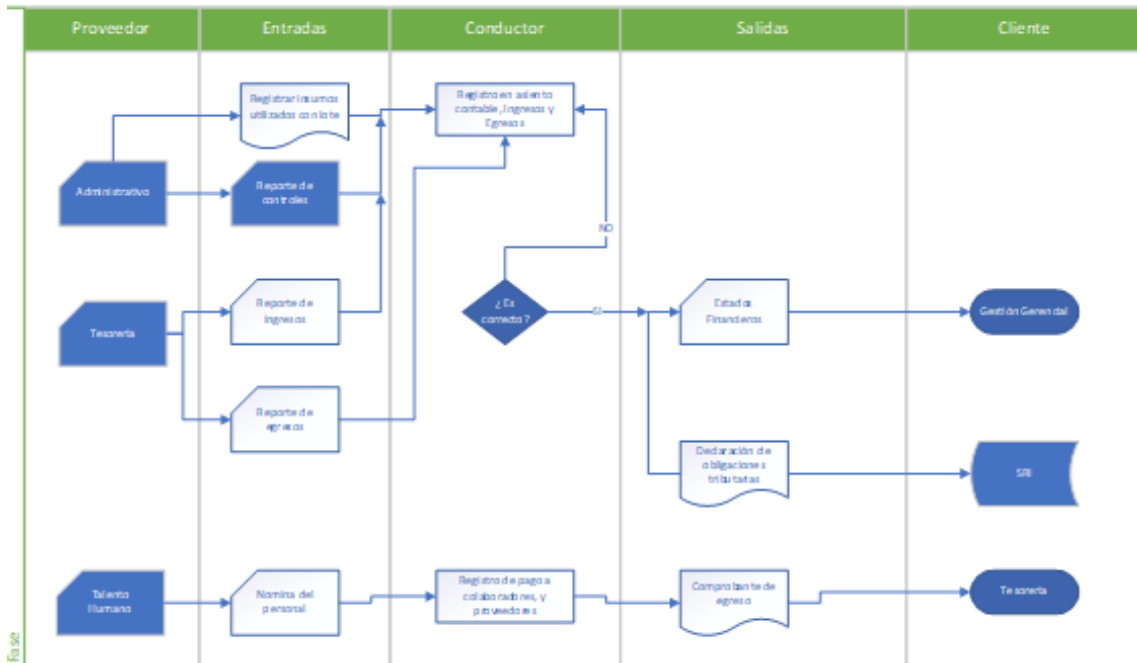
	Acción preventiva	Revisiones periódicas de información, fórmulas de comprobación de valores	Acción correctiva	Asientos de ajuste de corrección de errores, incluir todos los costos directos e indirectos de la producción para el cálculo efectivo del costo.
Elaborado por:				
Supervisión				
Aprobación				

Nota. Elaboración propia

Figura 24.

Sub proceso Contabilidad

SUB PROCESO CONTABILIDAD

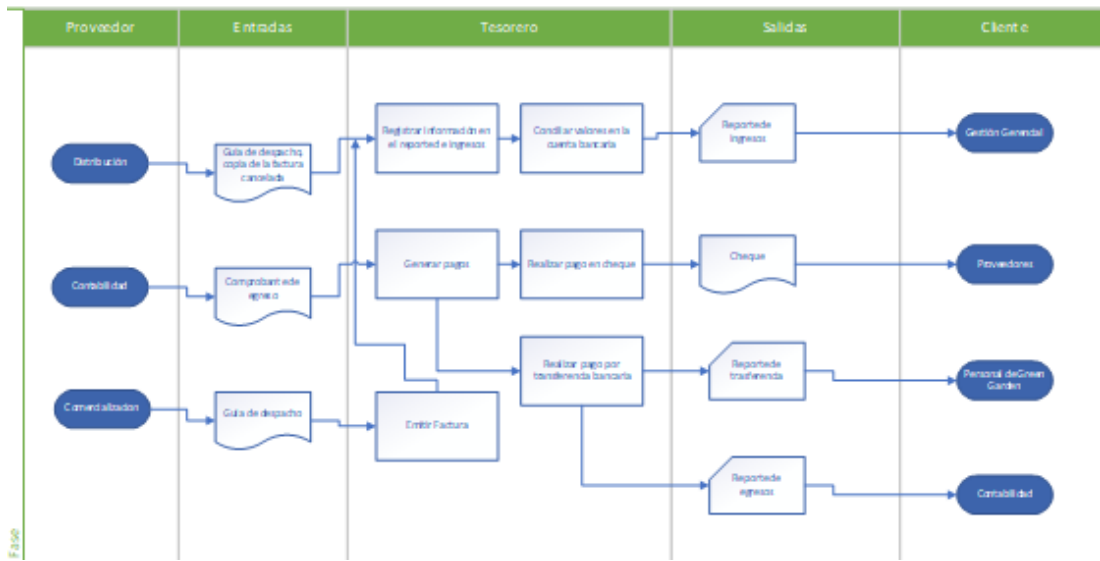


Nota. Elaboración propia

Figura 25.

Sub proceso Tesorería

SUB PROCESO TESORERIA



Nota. Elaboración propia

Tabla 12.

Caracterización de proceso administrativo



Proceso JV.08	
Fecha	Ago-22

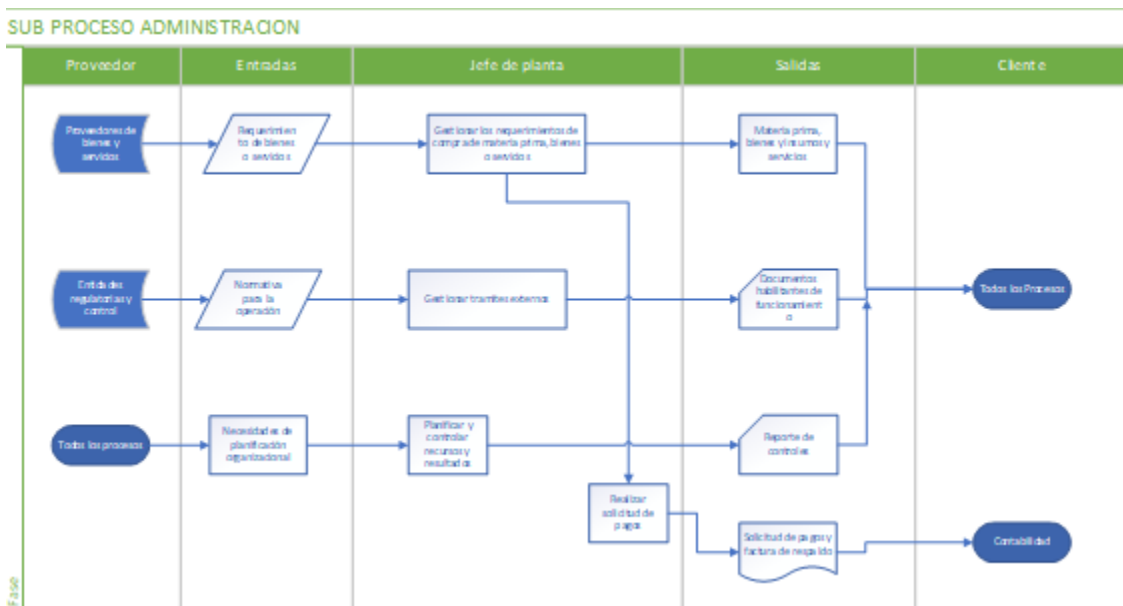
Planear	Proceso	Administrativo	Responsable	Jefe de planta
	Objetivo	Optimizar todos los recursos y dar cumplimiento a normativas de fabricación de la planta de producción		
	Alcance	Incluye precios de compra, precios, almacenamiento y comercialización		
	Proveedores	Proveedores de materia prima e insumos Servicios externos ARCSA	Clientes	Todos los procesos de Green Garden
Hacer	Entradas	Requerimientos de otros procesos	Salidas	Bienes o servicios solicitados
		Necesidades de gestión administrativa		Instalaciones y maquinarias en buen estado para la operación
	Registros	Guía de requisición de MP e insumos. Planificación de servicios internos y externos Documento salida de bajas	Evidencias	Registros documentales de procedimientos
Verificar	Variables	Costos de mp e insumos	Control	Auditorias de los subprocesos
		Mantenimiento de equipos		
		Resolver no conformidades		
		Bajas de productos		
	Consumos energéticos			
Indicadores	1. Numero de mantenimientos realizados/número de mantenimientos programados 2. número de NC despejadas/ número de NC totales 4. Costos estándar de mp e insumos/costo ofertado 5.- bajas totales/bajas totales mes caído			

		3. Numero de requerimientos entregados/ número de requerimientos totales		
Actuar	Producto no conforme	Bienes o servicios no cumplen con los requerimientos de la operación, maquinaria o equipos en mal estado, cámaras de almacenamiento ineficientes		
	Acción preventiva	Registrar documentos con especificaciones, realizar mantenimiento a equipos y maquinaria, mantenimiento preventivo y predictivo de cámaras y congeladores	Acción correctiva	Cambiar de proveedor, verificar la gestión de mantenimiento, verificar el procedimiento de compras de m e insumos
Elaborado por:				
Supervisión				
Aprobación				

Nota. Elaboración propia

Figura 26.

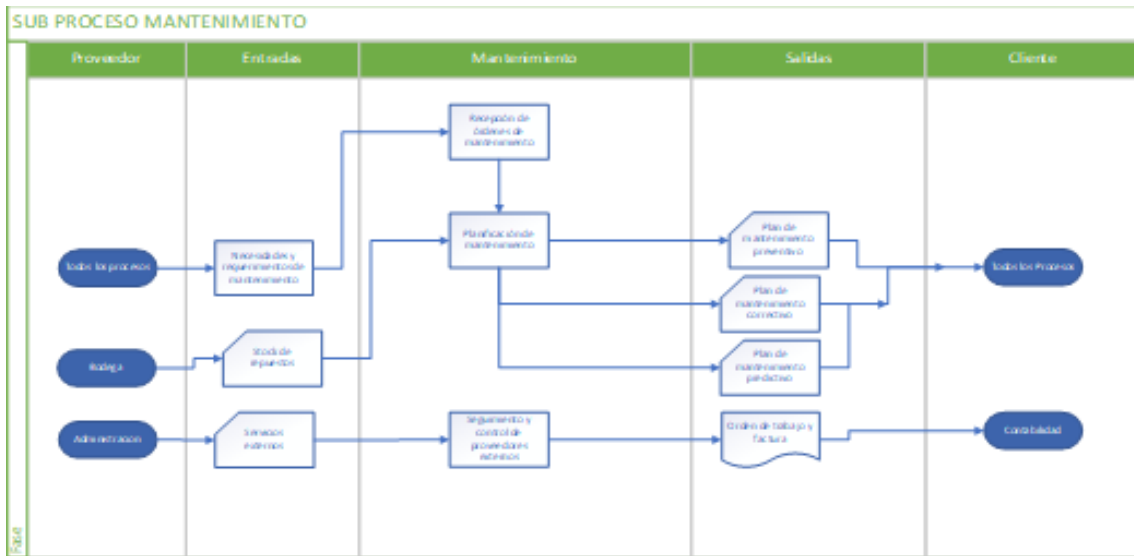
Sub proceso Administración



Nota. Elaboración propia

Figura 27.


Sub proceso Mantenimiento



Nota. Elaboración propia

Tabla 13.

Caracterización de proceso talento humano

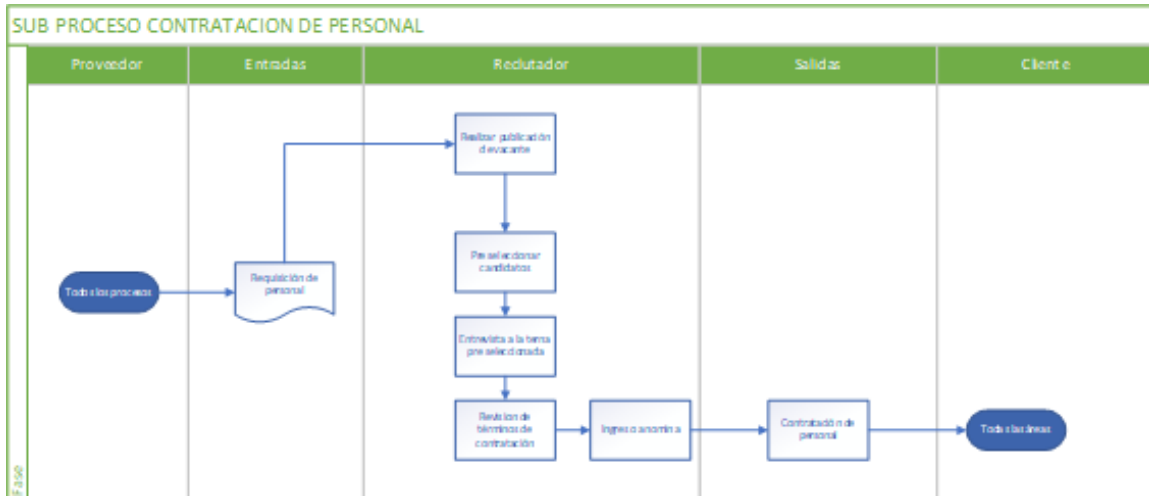
				Proceso JV.09	
				Fecha	Ago-22
Planear	Proceso	Talento Humano	Responsable	Jefe Talento Humano	
	Objetivo	Gestionar y controlar las habilidades del personal humano de los helados Green Garden			
	Alcance	Incluye proceso de reclutamiento, compensación y nomina, capacitación y desarrollo del personal			
Hacer	Entradas	Entidades de regulación IESS	Clientes	Todos los procesos	
		Empresas de capacitación		Personal de Green Garden	
		Orden de contratación y autorización de ingreso de personal nuevo.	Salidas	Personal contratado personal capacitado	
Mejores candidatos para cubrir las vacantes de Green Garden	Respuesta de requerimientos				
		Requerimientos de vacaciones y permisos		Cálculo de Nomina para las trasferencias de sueldos y otras acreditaciones.	

		Nómina de personal		Personal capacitado
		Requerimiento de capacitaciones		
	Registros	Carpetas de procesos de contratación	Evidencias	Documentos que respalden las auditorias
		Carpeta de colaborador		
Reporte de asistencia				
Registro de trámites, permiso, enfermedades, vacaciones, maternidad				
	Variables	Capacitación al personal	Control	Auditorias de manejo de talento humano Relación de costos y beneficios de Capacitaciones
Verificar	Indicadores	1. Numero de capacitaciones realizadas/total de capacitaciones Programadas		
Actuar	Producto no conforme	Personal con bajas competencias, procesos de capacitación sin evidencia, retraso en cálculo y pago de obligaciones.		
	Acción preventiva	Evaluación al personal contratado, tomar decisiones de mejora	Acción correctiva	Solicitar capacitaciones productivas basadas en competencias laborales
Elaborado por:				
Supervisión				
Aprobación				

Nota. Elaboración propia

Figura 28.

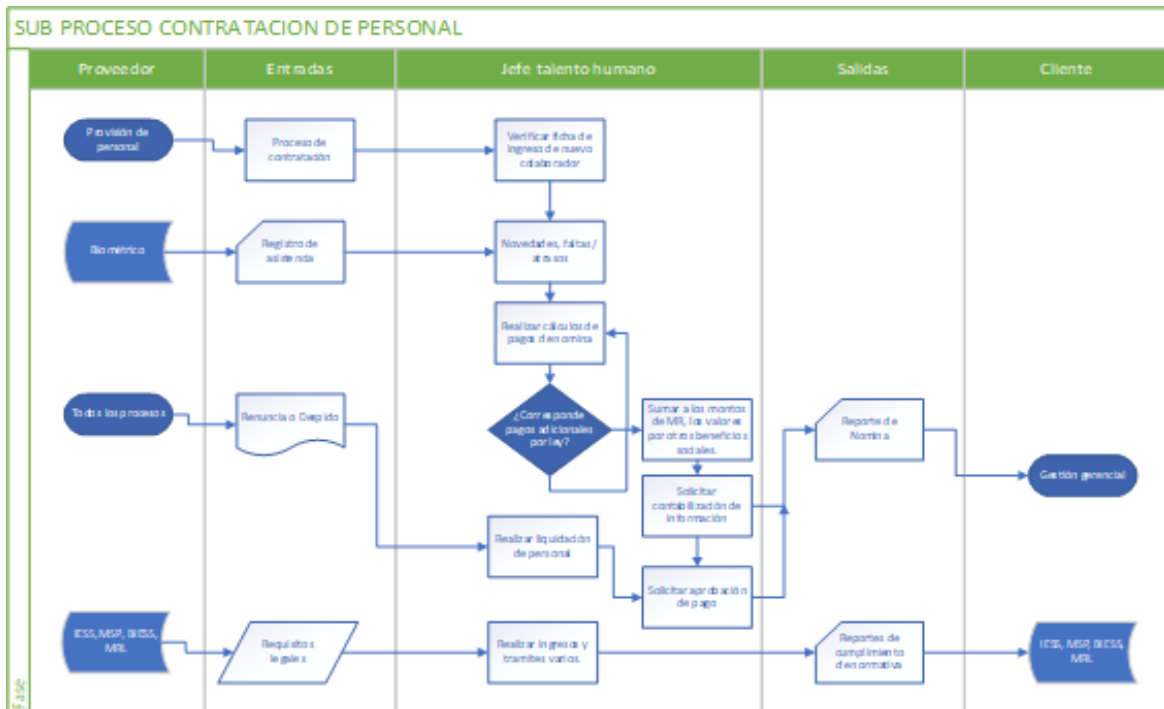
Sub proceso contratación de personal



Nota. Elaboración propia

Figura 29

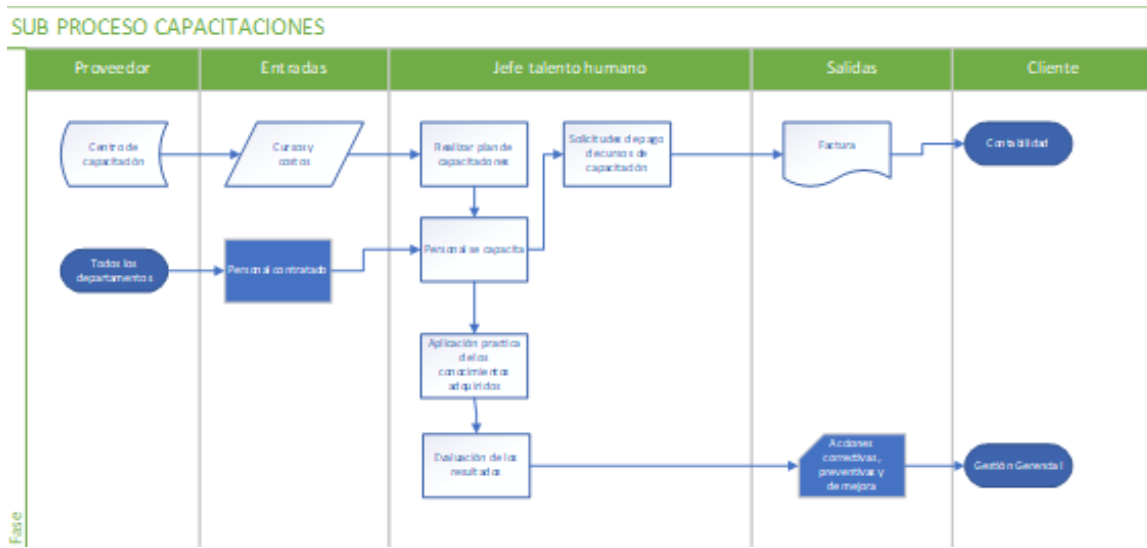
. Sub proceso compensación y nómina



Nota. Elaboración propia

Figura 30.

Sub proceso Capacitación



Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Cuadro de mando integral

Finales	Directriz estratégica	Nº objetivo	Indicador	Frecuencia	Análisis	Peligro	Precaución	Meta
Financiero	Participación en nuevos mercados	1	$\frac{\text{ventas totales de nuevos mercados}}{\text{ventas totales anuales}}$	Mensual	Trim	5%	10%	20%
Cliente	Diferenciación	2	$\frac{\text{respuestas favorables de conformidad}}{\text{total de encuestas aplicadas}}$	Mensual	Trim	5%	50%	80%
	Calidad	3	$\frac{\text{Numero de quejas recibidas por producto}}{\text{numero de quejas totales}}$	Mensual	Trim	5%	50%	80%
	Satisfacción del cliente	4	$\frac{\text{numero de compras por cliente}}{\text{numero de compras totales}}$	Mensual	Trim	5%	50%	80%
Procesos internos	Innovación	5	$\frac{\text{productos nuevos de alta demanda}}{\text{totalidad de productos}}$	Mensual	Trim	5%	10%	20%
		6	$\frac{\text{espacio en percha de cada producto}}{\text{espacio total de percha}}$	Mensual	Trim	3%	5%	20%
	Producción	7	$\frac{\text{Cantidad de producción}}{\text{capacidad instalada}}$	Diario	Men	5%	10%	20%
		8	$\frac{\text{capacidad operativa hora/hombre}}{\text{capacidad total de producción}}$	Diario	Men	60%	75%	90%

		9	$\frac{\text{Litros producidos}}{\text{litros objetivo}}$	Diario	Men	60%	75%	90%	
Calidad		10	$\frac{\text{Kg de desecho y mermas}}{\text{kg totales ingresados}}$	Diario	Men	15%	10%	5%	
		11	$\frac{\text{Cantidad de desviaciones en rangos}}{\text{Cantidad total de pasteurizaciones}}$	Mensual	Trim	10%	5%	2%	
		12	$\frac{\text{Cantidad de desviaciones en rangos}}{\text{Cantidad total de maduraciones}}$	Mensual	Trim	10%	5%	2%	
		13	$\frac{\text{Tiempo de paras}}{\text{Tiempo total de producción}}$	Mensual	Trim	10%	5%	2%	
		14	$\frac{\text{numero de muestras con desviación}}{\text{Cantidad de muestras totales}}$	Mensual	Trim	10%	5%	2%	
		15	URL > 20	Mensual	Trim	25	18	0	
		16	$\frac{\text{numero de muestras con desviación}}{\text{Cantidad de muestras totales}}$	Mensual	Trim	10%	5%	2%	
	Comercialización		17	$\frac{\text{numero de NC cerradas}}{\text{Total de NC}}$	Mensual	Trim	10%	50%	100
		18	$\frac{\text{ventas por clientes}}{\text{ventas totales}}$	Mensual	Trim	10%	60%	90%	
		19	$\frac{\text{Productos despachados}}{\text{Pedidos totales}}$	Mensual	Trim	50%	80%	100 %	
Rentabilidad			20	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{ventas total}}$	Mensual	Trim	15%	25%	40%
			21	$\frac{\text{compras - costo de producción}}{\text{venta total}}$	Mensual	Trim	50%	25%	20%
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	22	$\frac{\text{capacitaciones impartidas}}{\text{capacitaciones totales}}$	Mensual	Trim	25%	75%	100 %	

Nota. Elaboración propia

2.3 Validación de la propuesta

Tema: “Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN S.A”

Tabla 15

Evaluación del especialista 1

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	x				
Aplicabilidad	x				
Factibilidad	x				
Novedad			x		
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	x				
TOTAL	20		3		

Observaciones: En la parte de marketing y ventas, es necesario que se realice un marketing mix del producto, es decir algo integral, con el fin de tener una visión prospectiva para posicionamiento de la marca en el mercado y fidelizar a los clientes a través de la adaptación y la promoción del producto en el contexto digital, que actualmente se encuentra en auge.

Recomendaciones: Se recomienda se realice una introducción al tema, enfocándose en el contexto, mundial, país, regional y local, con el fin de obtener mayores fuentes de investigación

que permitan desarrollar los conceptos adquiridos.

Para la gestión por procesos, es necesario se sustente de ser pertinente, en normativas ISO para que PLANTA HELADERA GREEN GARDEN cuente con Sistemas de Gestión de Calidad.

Tabla 16

Evaluación de especialista 2

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad	X				
Factibilidad	X				
Novedad		X			
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)		X			
TOTAL	15	8			

Recomendaciones: Se recomienda implementar un modelo de gestión de calidad, para cerrar el ciclo de mejora continua, el cual sea especializado en la fabricación de alimentos.

2.4 Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 17.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN, para la optimización de los costos de producción	b) Direccionamiento Estratégico c) Cuadro de mando integral d) Mapa estratégico	e) Ciclo de la calidad PHVA f) Administración g) Mejora continua	h) Revisión documental i) Encuesta	j) La propuesta se basa en la elaboración de Modelo de gestión para suplir falencias en los costos de producción que se presentan al no contar con procesos definidos	k) Google Forms para la ejecución de las encuestas a los departamentos involucrados l) Procesadores de datos

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El fundamento teórico, apporto herramientas para poder identificar los problemas y llegar a soluciones, partiendo de la planificación estratégica, objetivos estratégicos, se contextualizo la gestión por procesos en base a objetivos estratégicos, por departamento de Green Garden.

El diagnóstico de la situación actual de Green Garden, entrego un panorama de la operación actual de la empresa, en la cual se observó que existen procesos poco definidos, y documentados, los departamentos toman decisiones por experticia, sin tomar en consideración los objetivos empresariales.

Con los datos obtenidos de la situación actual, se diseñó un modelo de gestión por procesos, en la cual se evidencia las actividades y documentos en cada proceso y sub proceso, mediante la aplicación de del PVHA, tomando en consideración los objetivos estratégicos, el alcance y descripción para cada procedimiento, en un formato de procesos por área, y un flujograma, en el cual detalla todos los responsables del proceso, con ello se consigue la interacción de los involucrados en cada proceso, así como responsabilidades.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la aprobación y aplicación de modelo de gestión propuesto, y la socialización a todos los departamentos involucrados, ya que esto elevará el rendimiento de la producción, de tal forma que esa mejora, sea la que permita entregar un producto de mejora calidad que satisfaga a todos los Stakeholders.

Este modelo propuesto fue implementado en base a un diagnóstico de la empresa, por lo cual se recomienda trabajar en auditorías internas, con el fin de encontrar nuevas fórmulas que permitan que el día a día se mejorará la operación.

La implementación del modelo de gestión propuesto, debe ser clara y precisa, por lo cual es necesario que quien lo implemente sea una persona capacitada que tenga experticia en la implementación y que conjuntamente con el área de talento humano realice las capacitaciones y el seguimiento necesario.

Se recomienda realizar para las actividades básicas de los sub procesos un manual de operaciones estandarizadas, de tal forma el ciclo de mejora continua se cierra en todas las áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro pacheco, a. G., & Moore torres, r. K. (2020). Estudio de tiempos como base para trazar estrategias orientadas al incremento de la eficiencia del proceso de batido de una planta de producción de helados. *Industrial data*, 23(1), 113–126.
- Asanza espinosa, Valeria del Carmen. 2017. Plan de negocios para la elaboración de helados de quinua, en la ciudad de quito, sector villa flora, período: 2016. Facultad de ciencias administrativas. Uide. Quito campus norte. 144 p.
- Rojo Gutiérrez, m. A., bonilla jurado, d. M., & Masaquiza Caiza, c. S. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio bh consultores. *Universidad y sociedad*, 10(1), 134-142.
- Muñoz López, Daysi Liliana. (2017) estudio de la cadena de valor de alimentos balanceados en el ecuador. Quito, 2017, 114 p. Tesis (maestría en administración de empresas, mba). Universidad andina simón bolívar, sede ecuador. Área de gestión.
- Vallejo Espinoza, v. S., & portalanza Chavarría, a. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas del ecuador. *Pódium*, 145–168.
- Cárcel carrasco, fj.; Peñalvo-López, e.; cárcel carrasco, j. (2017). Principios para basar las técnicas de mantenimiento industrial en relación a la eficiencia energética. *Mantenimiento en Latinoamérica*. 9(6):18-22. [Http://hdl.handle.net/10251/102609](http://hdl.handle.net/10251/102609)
- Alvarado Ramírez, Karla; Pumisacho Álvaro, Víctor prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de quito: un estudio exploratorio intangible capital, vol. 13, núm. 2, 2017, pp. 479-497 Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa, España
- Rojas Jauregui, a. P., & Gisbert soler, v. (2017). Lean Manufacturing: herramienta para mejorar la productividad en las empresas. *3c empresa*, 116- 124.
- Manzano Ramírez, m., & Gisbert soler, v. (2016). Lean Manufacturing: implantación 5s. *3c tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 16- 26.
- Philips electronics, c. (2019). Ventajas y desventajas del lean Manufacturing. Obtenido de [https://www.academia.edu/9033786/ventajas_y_desventajas_del_lean Manufacturing](https://www.academia.edu/9033786/ventajas_y_desventajas_del_lean_Manufacturing)
- Te s. Mejía alba a*, c. Wright león a*, s.v. Avilés Sacoto a, d. Burbano b a colegio politécnico, universidad san francisco de quito, diego de robles s/n, quito b gerente de ventas como

- Consulta, Checoslovaquia e10-105, quitosis (ingeniero industrial), universidad san francisco de quito, colegio de ciencias e ingeniería; quito, ecuador, 2017
- Hurtado paredes, Francis Lizzeth (2019) plan estratégico para la gestión de administración del talento humano (gath) del ministerio de desarrollo urbano y vivienda (miduvi) quito uisrael, administración de empresas quito: universidad israel 2019, 125p. Mg. Eduardo ramiro Pastás Gutiérrez mg. Pazmiño muñoz fausto Germán uisrael-ec-adme-378-242-2019-075
- Flores Asimbaya verónica Noemí. (2014). diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa productora y comercializadora de helados bedel. (Trabajo de fin de titulación de magister en gestión empresarial). utpl. Quito
- Mena zambrano, Ivonne Katherine (2021) planificación estratégica para la empresa Ivonne ice cream en la provincia de Cotopaxi 2021-2023, maestría en administración de empresas mención: gestión de proyectos. Quito: universidad israel 2021, 40p. Mg. Ana lucia Tulcán, uisrael-ec-master-adm.emp-378-242-2021-022
- Pérez salguero Daysi del Carmen (2022) plan estratégico para la empresa avitalisa. Quito: universidad israel, 2022 46p. Phd. Paredes Recalde Arturo, uisrael-ec-master-adm-gp-378.242-2022-008
- Riera campos, Ximena Elizabeth (2021) modelo de gestión para la mejora continua de los procesos en la agencia publicitaria Optimus graphics, maestría en administración de empresas mención: gestión de proyectos, quito: universidad israel 2021, 34p. Mg. Paredes Recalde Arturo, uisrael-ec-master-adm.emp-378-242-2021-015
- Osorio Chiliquina Clelia Janeth (2022) plan estratégico para la empresa con cen de la ciudad de lago agrio. Quito: universidad israel, 2022 61p. Phd. Tulcán pastas Ana lucia, uisrael-ec-master-adme-378.242-2022-013
- Pérez acosta Héctor Xavier (2019) propuesta de un modelo de gestión por procesos para el instituto tecnológico superior sucre quito uisrael, maestría en administración pública, mención: gestión por resultados quito: universidad israel 2019, 167. Ph. d bravo pardo John Nietzsche uisrael-ec-master-admp-378-242-2019-016
- Castillo Pineda, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.
- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 571-604.

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA



Objetivo

Determinar la situación actual de los procesos en la fabricación de helados.

¿Conoce la misión y visión de Green Garden?

SI ____

NO ____

¿Considera que Green Garden tiene definido su estructura organizacional?

SI ____

NO ____

¿En sus funciones aplica estrategias para cumplir con los objetivos institucionales?

SIEMPRE ____

NUNCA ____

A VECES ____

¿Existe una comunicación amena y amigable con otros departamentos?

SI ____

NO ____

¿Los objetivos y metas institucionales son claros y comunicados a todo el personal?

SIEMPRE ____

NUNCA ____

A VECES ____

¿Cuándo ingreso a la empresa, le indicaron sus funciones mediante un manual de operaciones?

SI ____

NO ____

¿En la actualidad cuenta con manuales de procedimientos, para el desarrollo de sus actividades?

SI ____

NO ____

¿Considera que aplicar un modelo de gestión por procesos mejoraría la productividad de Green Garden?

SI ____

NO ____

¿Ha participado en el diseño e implementación de manuales de procedimientos?

SI ____

NO ____

¿Estaría usted dispuesto a implementar indicadores de gestión con su equipo de trabajo?

SI ____

NO ____

ANEXO 2



EVALUACIÓN DE ESPECIALISTA 1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS**

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación “**Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN S.A**”. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgtr. Byron Israel Andrango Santander

Título obtenido: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

C.I.: 1717678161

E-mail: byronec2009@hotmail.com

Institución de Trabajo: Empresa Eléctrica Quito S. A

Cargo: jefe de Sección Fiscalización de Redes Zona Norte

Años de experiencia en el área: 13 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: “**Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN S.A**”

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	x				
Aplicabilidad	x				
Factibilidad	x				
Novedad			x		
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	x				
TOTAL	20		3		

Observaciones: En la parte de marketing y ventas, es necesario que se realice un marketing mix del producto, es decir algo integral, con el fin de tener una visión prospectiva para posicionamiento de la marca en el mercado y fidelizar a los clientes a través de la adaptación y la promoción del producto en el contexto digital, que actualmente se encuentra en auge.

Recomendaciones: Se recomienda se realice una introducción al tema, enfocándose en el contexto, mundial, país, regional y local, con el fin de obtener mayores fuentes de investigación que permitan desarrollar los conceptos adquiridos.

Para la gestión por procesos, es necesario se sustente de ser pertinente, en normativas ISO para que PLANTA HELADERA GREEN GARDEN cuente con Sistemas de Gestión de Calidad.

Lugar, fecha de validación: Quito, 12 de diciembre de 2022.



Firmado electrónicamente por:

**BYRON ISRAEL
ANDRANGO**

Firma del especialista

Mgr. Byron Israel Andrango Santander

ANEXO 3



EVALUACIÓN DE ESPECIALISTA 2

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación “**Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN S.A**”, Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgtr. José Damián Zapata Verdezoto

Título obtenido: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

C.I.: 1716845662

E-mail: damianzapata@gmail.com

Institución de Trabajo: Empresa Eléctrica Quito S. A

Cargo: Ingeniero Eléctrico – Departamento de Alumbrado Público

Años de experiencia en el área: 8 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: “Modelo de gestión por procesos en la planta heladera GREEN GARDEN S.A”

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad	X				
Factibilidad	X				
Novedad		X			
Modelo de importación (caracterización, flujo grama y procedimiento)		X			
TOTAL	15	8			

Observaciones: Es importante que la aplicación del modelo sea comprobable. Mediante la implementación de registros de entrega recepción de los procedimientos.

Recomendaciones: Se recomienda implementar un modelo de gestión de calidad, para cerrar el ciclo de mejora continua, el cual sea especializado en la fabricación de alimentos.

Lugar, fecha de validación. Quito, 12 de diciembre de 2022.



Firmado electrónicamente por:

JOSE DAMIAN
ZAPATA
VERDEZOTO

Firma del especialista

Mgtr. José Damián Zapata Verdezoto