



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa
productora y comercializadora de helados Kedely**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Flores Asimbaya, Verónica Noemí

DIRECTOR: Albuja Batallas, Andrés Fabián, MBA Finance

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

MBA Finance

Andrés Fabián Albuja Batallas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa productora y comercializadora de helados Kedely** realizado por: **Flores Asimbaya Verónica Noemí**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre del 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Flores Asimbaya Verónica Noemí**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa productora y comercializadora de helados Kedely, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Andrés Fabián Albuja Batallas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autora Flores Asimbaya Verónica Noemí

Cédula **1716236003**

DEDICATORIA

A mi hermosa familia: Eduardo y mis princesas Ivanova y Valentina por el gran apoyo que me dieron durante los periodos que dediqué al estudio de la maestría.

Los amo.

Verónica

AGRADECIMIENTO

A Dios, cuyo infinito amor hizo posible que todo conspirara para la culminación de esta etapa de formación.

A mi madre, la primera persona en apoyar este importante proyecto en mi vida personal y profesional.

A la familia Mosquera, quienes hicieron posible que realice la presente investigación en la empresa a la cual han dedicado su vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a su cuerpo Docente y Administrativo quienes aportaron con su profesionalismo y calidez humana, conocimientos valiosos y útiles para mi futuro.

A mi docente tutor MBA Finance Andrés Albuja, quien con su guía hizo posible la cristalización de este gran sueño y a los docentes revisores, en especial al Dr. Marcelo Tutillo ya que sus observaciones dieron paso a la mejora continua de la presente investigación.

Finalmente, a mi familiares y amigas(os) que con su granito de arena me apoyaron cuando lo necesité.

Muchas gracias

Verónica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Descripción del problema.....	6
1.2 Antecedentes: aspectos relevantes inherentes a la investigación.....	7
1.3 Justificación e importancia de la propuesta	8
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Metodología de la Investigación.....	9
1.6 Hipótesis	10
1.6.1 Hipótesis General.	10
1.6.2 Hipótesis específicas.	11
1.7 Factibilidad	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.1 Evolución de la empresa.....	13
2.1.1 Tipos de empresas ecuatorianas.	14
2.1.2 Funciones o áreas de la empresa	15
2.1.3 Relación de la empresa con los procesos.....	16
2.1.3.1 Papel e importancia de los procesos en la empresa.....	17

2.1.3.2 De la gestión de los procesos a la gestión por procesos.	17
2.2 Gestión por procesos	18
2.2.1 Definición.....	18
2.2.2 Estructura de procesos.....	19
2.2.3 Clasificación de procesos.	21
2.2.4 El mapa de procesos.	21
2.2.5 Características de los procesos.	22
2.2.6 Ventajas del enfoque de procesos.....	23
2.3 Fundamentos de la gestión por procesos.....	23
2.3.1 Direccionamiento estratégico.....	23
2.3.2 La cultura empresarial.	24
2.3.3 La estructura organizacional.	24
2.3.4 Los procesos críticos.	25
2.3.5 La creación de valor.	25
2.4 Diseño de procesos	26
2.4.1 Herramientas.	26
2.4.2 Etapas.	27
2.5 Metodología para la mejora de procesos	28
2.5.1 Objetivos de la mejora de procesos.....	29
2.5.2 Pasos para la mejora de procesos.....	29
2.5.3 Método para la mejora.....	30
2.6 Indicadores de gestión	31
2.6.1 Definición.....	31
2.6.2 Tipos.....	31
2.6.3 Ventajas.	32
2.6.4 Metodología para el diseño de indicadores.....	33
2.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	34
2.7.1 Actividades básicas de mejoramiento.....	34
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA HELADOS KEDELY, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS	36
3.1 La empresa	37
3.1.1 Historia.	37
3.1.2 Sector al que pertenece.....	37
3.1.3 Marco legal.....	37

3.1.3.1	Logotipo y slogan.	38
3.1.3.2	Objeto social.....	38
3.1.4	Estructura organizacional.	39
3.2	Gestión de la producción.....	39
3.2.1	Procesos.	39
3.2.1.1	Compras.....	39
3.2.1.1.1	Datos del proceso.....	40
3.2.1.2	Elaboración de helados.	42
3.2.1.2.1	Elaboración de las diferentes variedades.	42
3.2.1.2.1.1	Helado de leche con sabor a chicle “VASITO KEDELY”.	42
3.2.1.2.1.2	Helado de sorbete de chocolate “KEDELY”.	43
3.2.1.2.1.3	Helado de mora con crema de leche “CUADRADO MORA”.....	44
3.2.1.2.1.4	Helado de leche con sabor a vainilla con cobertura sabor a chocolate “EMPASTADO KEDELY”.	46
3.2.1.2.1.5	Helado de agua con sabor a piña con trozos de fruta KEDELY. ..	47
3.2.1.2.1.6	Helado sherbet con sabor a vainilla y mora.....	48
3.2.1.2.1.7	Helado de agua con sabor a mora KEDELY.	50
3.2.1.2.1.8	Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla y chocolate con cobertura sabor a chocolate “TROMPO KEDELY 2”.	51
3.2.1.2.1.9	Helado de sorbete con sabor a vainilla y mora “TROMPO KEDELY”.	52
3.2.1.2.1.10	Helado de sorbete sabor a vainilla KEDELY.	54
3.2.1.2.1.11	Helado de leche con sabor a vainilla y chocolate “VASITO KEDELY 2”.	55
3.2.1.2.1.12	Helado de sorbete con sabor a vainilla y mora “VASITO KEDELY”..	56
3.2.1.2.1.13	Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla en cono dulce con cobertura sabor a chocolate “CONO KEDELY”.	58
3.2.1.2.2	Datos del proceso.....	59
3.2.2	Productos.	62
3.2.3	Relación con los proveedores.....	64
3.3	Gestión Administrativa Financiera.....	65
3.3.1	Procesos.	65
3.3.1.1	Contabilidad.....	65
3.3.1.2	Tesorería.	65
3.3.1.3	Administración.	66

3.3.1.3.1	Adquisición de bienes y servicios.	66
3.3.1.3.2	Entrega de suministros de oficina.	66
3.3.1.3.3	Guardianía.	67
3.3.1.3.4	Uso de vehículo.	67
3.3.1.3.5	Selección y reclutamiento.	67
3.3.1.3.5.1	Descripción y perfil de puestos.	68
3.3.1.3.6	Contratación e inducción del nuevo personal.	71
3.3.1.3.7	Horario de trabajo.	72
3.3.1.3.8	Horas extras.	72
3.3.1.3.9	Permisos de embarazo.	73
3.3.1.3.10	Vacaciones.	73
3.3.1.3.11	Pago de Salarios.	74
3.3.1.3.12	Pago de beneficios adicionales.	74
3.3.1.3.13	Préstamos y anticipos.	74
3.3.1.3.14	Evaluación al personal.	74
3.3.1.3.15	Capacitación.	75
3.3.1.3.16	Terminación de la relación laboral.	75
3.4	Gestión de comercialización	76
3.4.1	Procesos.	76
3.4.1.1	Ventas.	76
3.4.1.2	Distribución del producto.	77
3.4.2	Tipos de clientes.	77
3.4.3	Fidelización del cliente.	78
3.5	Análisis del macroentorno.....	79
3.5.1	Matriz PEST.	79
3.6	Análisis del microentorno.....	81
3.6.1	Metodología de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.	81
3.7	Matriz FODA.....	83
3.8	Situación actual de los procesos de la empresa Helados Kedely	83
	GESTIÓN POR PROCESOS DE HELADOS KEDELY	85
	DISEÑO DEL MODELO	85
4.1	Direccionamiento estratégico basado en la Gestión por Procesos.....	86
4.1.1	Misión.	86
4.1.2	Visión.....	86

4.1.3	Valores.	86
4.1.4	Política.....	86
4.1.5	Objetivos Estratégicos.	87
4.1.5.1	<i>PASO 1: Desarrollo o confirmación de la misión, visión y política.</i>	87
4.1.5.2	<i>PASO 2: Identificación de las Directrices Estratégicas.....</i>	87
4.1.5.3	<i>PASO 3: Despliegue de directrices en variables.</i>	89
4.1.5.4	<i>PASO 4: Formulación de Objetivos Estratégicos.</i>	90
4.1.5.5	<i>PASO 5: Establecer el mapa causal o estratégico.</i>	92
4.2	Identificación y secuencia de los procesos	93
4.2.1	Propuesta de Modificación a los procesos existentes.	93
4.2.2	Propuesta de procesos.....	94
4.2.3	Evaluación a los procesos.....	95
4.2.3.1	<i>PASO 6: Desplegar los objetivos en los procesos.....</i>	96
4.2.4	El mapa de procesos.	97
4.2.5	Análisis del Valor Agregado a los Procesos Críticos.	98
4.2.5.1	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso de Planificación Estratégica. ..</i>	99
4.2.5.1.1	<i>Situación actual.</i>	99
4.2.5.1.2	<i>Situación mejorada.</i>	99
4.2.5.2	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso de Gestión de la Calidad.....</i>	101
4.2.5.2.1	<i>Situación actual.</i>	101
4.2.5.2.2	<i>Situación mejorada.....</i>	102
4.2.5.3	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso de Ventas.</i>	104
4.2.5.3.1	<i>Situación actual</i>	104
4.2.5.3.2	<i>Situación mejorada.....</i>	105
4.2.5.4	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso Distribución.....</i>	107
4.2.5.4.1	<i>Situación actual.</i>	107
4.2.5.4.2	<i>Situación mejorada.</i>	108
4.2.5.5	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso de Formulación de mezcla para helados. 110</i>	
4.2.5.5.1	<i>Situación actual.</i>	110
4.2.5.5.2	<i>Situación mejorada.</i>	111
4.2.5.6	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso de Elaboración de Helados. 113</i>	
4.2.5.6.1	<i>Situación actual</i>	113
4.2.5.6.2	<i>Situación mejorada.</i>	114

4.2.5.7	<i>Análisis del Valor Agregado al Proceso de Capacitación y Desarrollo.</i>	116
4.2.5.7.1	<i>Situación actual.</i>	116
4.2.5.7.2	<i>Situación mejorada.....</i>	116
4.3	Descripción de los procesos de Helados Kedely.....	119
4.3.1	Proceso de Gestión Gerencial.	119
4.3.1.1	Caracterización.	119
4.3.1.2	Descripción de Subprocesos.	120
4.3.1.2.1	Subproceso de Planificación Estratégica.	120
4.3.1.2.2	Subproceso de Gestión de la Calidad.	121
4.3.2	Proceso de Comercialización.....	122
4.3.2.1	Caracterización.	122
4.3.2.2	Descripción de Subprocesos.	123
4.3.2.2.1	Subproceso de Ventas.....	123
4.3.2.2.2	Subproceso de Distribución.	124
4.3.3	Proceso de Producción.....	124
4.3.3.1	Caracterización.	124
4.3.3.2	Descripción de Subprocesos.	126
4.3.3.2.1	Subproceso de Recepción de Materia Prima.	126
4.3.3.2.2	Subproceso de Formulación de mezcla para helados.....	127
4.3.3.2.3	Subproceso de Elaboración de helados.....	128
4.3.3.2.4	Subproceso de Almacenamiento.	129
4.3.4	Proceso Administrativo.	130
4.3.4.1	Caracterización.	130
4.3.4.2	Descripción de Subprocesos.	131
4.3.4.2.1	Subproceso de Administración.	131
4.3.4.2.2	Subproceso de Vehículos.	131
4.3.5	Proceso Financiero.....	132
4.3.5.1	Caracterización.	132
4.3.5.2	Descripción de Subprocesos.	133
4.3.5.2.1	Subproceso de Contabilidad.	133
4.3.5.2.2	Subproceso de Tesorería.	134
4.3.6	Proceso de Talento Humano.	135
4.3.6.1	Caracterización.	135
4.3.6.2	Descripción de Subprocesos.	136
4.3.6.2.1	Subproceso de Provisión de personal.....	136

4.3.6.2.2	<i>Subproceso de Aplicación de personal</i>	137
4.3.6.2.3	<i>Subproceso de Compensación y nómina</i>	138
4.3.6.2.4	<i>Subproceso de Capacitación y desarrollo</i>	139
4.3.6.2.5	<i>Subproceso de Mantenimiento de Personal</i>	139
4.4	Elaboración de los Indicadores de medición de la Gestión	140
4.5	Mejoramiento continuo a largo plazo	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		145
5.1	Conclusiones	146
5.2	Recomendaciones	148
BIBLIOGRAFÍA		150
ANEXOS		152
ANEXO 1 – DOCUMENTOS DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO		152
ANEXO 2 – AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA HELADOS KEDELY		156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Métodos y Técnicas de Investigación	10
Tabla No. 2	Tipo de empresas de acuerdo al tamaño.....	14
Tabla No. 3	Número de empresas y su participación en la generación de empleo	15
Tabla No. 4	Criterios de evaluación	25
Tabla No. 5	Elementos del análisis del valor agregado.....	26
Tabla No. 6	Herramientas para el diseño de procesos	27
Tabla No. 7	Compra de materia prima e insumos	40
Tabla No. 8	Almacenamiento en bodega	41
Tabla No. 9	Producción mensual por tipo de helado	59
Tabla No. 10	Capacidad de almacenamiento.....	60
Tabla No. 11	Mantenimiento a la maquinaria, equipos e instrumentos	62
Tabla No. 12	Lista de productos de Helados Kedely.....	63
Tabla No. 13	Principales proveedores	64
Tabla No. 14	Consumo de combustible del vehículo	67
Tabla No. 15	Descripción y Perfil de puesto del Gerente General y de Producción	68
Tabla No. 16	Descripción y Perfil de puesto del Administrador(a)	69
Tabla No. 17	Descripción y Perfil de puesto del Operario	70
Tabla No. 18	Descripción y Perfil de puesto del Técnico y Conductor	71
Tabla No. 19	Descripción y Perfil de puesto del Operario	72
Tabla No. 20	Detalle de horas extras promedio al mes.....	73
Tabla No. 21	Años de trabajo del colaborador en Helados Kedely	76
Tabla No. 22	Clientes de Helados Kedely	78
Tabla No. 23	Matriz PEST	80
Tabla No. 24	Matriz de Perfil del Sector de las cinco fuerzas de Porter.....	81
Tabla No. 25	Matriz de Perfil del Sector para Helados Kedely.....	81
Tabla No. 26	Comparativo de precios de venta de productos.....	82
Tabla No. 27	Costos de los helados y su precio final.....	82
Tabla No. 28	Matriz FODA	83
Tabla No. 29	Paso 1 del diseño del Balance Score Card.....	87
Tabla No. 30	Paso 2 del diseño del Balance Score Card.....	88
Tabla No. 31	Paso 3 del diseño del Balance Score Card.....	89

Tabla No. 32 Paso 4 del diseño del Balance Score Card.....	90
Tabla No. 33 Propuesta de modificación de los procesos.....	94
Tabla No. 34 Propuesta de procesos	95
Tabla No. 35 Criterios de evaluación	95
Tabla No. 36 Evaluación de los procesos	96
Tabla No. 37 Paso 6 del diseño de Balance Score Card	97
Tabla No. 38 Procesos Críticos.....	98
Tabla No. 39 Situación actual Proceso de Planificación Estratégica.....	99
Tabla No. 40 Situación mejorada del Proceso de Planificación Estratégica .	100
Tabla No. 41 Situación actual Proceso de Gestión de la Calidad	101
Tabla No. 42 Situación mejorada del Proceso de Gestión de la Calidad	102
Tabla No. 43 Situación actual del Proceso de Ventas.....	104
Tabla No. 44 Situación mejorada del Proceso de Ventas	105
Tabla No. 45 Situación actual del Proceso de Distribución	107
Tabla No. 46 Situación mejorada del Proceso de Distribución.....	108
Tabla No. 47 Situación actual del Proceso de Formulación de mezcla para helados.....	110
Tabla No. 48 Situación mejorada del Proceso de Formulación de mezcla para helados.....	111
Tabla No. 49 Situación actual del Proceso de Elaboración de helados	113
Tabla No. 50 Situación mejorada del Proceso de Elaboración de helados ...	114
Tabla No. 51 Situación actual del Proceso de Capacitación y Desarrollo	116
Tabla No. 52 Situación mejorada del Proceso de Capacitación y Desarrollo .	117
Tabla No. 53 Cuadro resumen de IVA Actual – Mejorado y su diferencia.....	118
Tabla No. 54 Caracterización Proceso Gestión Gerencial	119
Tabla No. 55 Caracterización Proceso Comercialización.....	122
Tabla No. 56 Caracterización Proceso de Producción	125
Tabla No. 57 Caracterización Proceso Administrativo	130
Tabla No. 58 Caracterización Proceso Financiero	132
Tabla No. 59 Caracterización Talento Humano.....	135
Tabla No. 60 PASO 7: Cuadro de Mando Integral	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 La Gestión por Procesos	19
Figura N° 2 Elementos del Proceso	20
Figura N° 3 Mapa de Proceso	22
Figura N° 4 Elementos de la Dirección Estratégica.....	24
Figura N° 5 Ciclo del PHVA.....	31
Figura N° 6 Logotipo de Helados Kedely	38
Figura N° 7 Slogan de Helado Kedely	38
Figura N° 8 Organigrama estructural de la empresa Helados Kedely	39
Figura N° 9 Variaciones mensuales en compras.....	41
Figura N° 10 Variaciones de producción	61
Figura N° 11 Variedad de Helados que produce y comercializa Helados Kedely	63
Figura N° 12 Clientes de Helados Kedely	78
Figura N° 13 Paso 5 del diseño del Balance Score Card	93
Figura N° 14 Mapa Gde procesos	98
Figura N° 15 Índice de valor agregado para el Proceso de Planificación Estratégica	101
Figura N° 16 Índice de valor agregado para el Proceso de Gestión de la calidad	103
Figura N° 17 Índice de valor agregado para el Proceso de Ventas.....	106
Figura N° 18 Índice de valor agregado para el Proceso de Distribución	109
Figura N° 19 Índice de valor agregado para el Proceso de Formulación de mezcla para helados	112
Figura N° 20 Índice de valor agregado para el Proceso de Elaboración de helados.....	115
Figura N° 21 Índice de valor agregado para el Proceso de Capacitación y Desarrollo	118
Figura N° 22 Flujograma del subproceso de Planificación Estratégica	120
Figura N° 23 Flujograma del subproceso de Gestión de la Calidad	121
Figura N° 24 Flujograma del subproceso de Ventas	123
Figura N° 25 Flujograma del subproceso de Distribución	124
Figura N° 26 Flujograma del Subproceso de Recepción de Materia Prima ...	126

Figura N° 27 Flujograma del Subproceso de Formulación de mezcla para helados	127
Figura N° 28 Flujograma del Subproceso de Elaboración de Helados.....	128
Figura N° 29 Flujograma del Subproceso de Almacenamiento	129
Figura N° 30 Flujograma del Subproceso de Administración	131
Figura N° 31 Flujograma del Subproceso de Vehículos.....	131
Figura N° 32 Flujograma del Subproceso de Contabilidad.....	133
Figura N° 33 Flujograma del Subproceso de Tesorería	134
Figura N° 34 Flujograma del Subproceso de Provisión de Personal.....	136
Figura N° 35 Flujograma del Subproceso de Aplicación de personal.....	137
Figura N° 36 Flujograma del Subproceso de Compensación y nómina	138
Figura N° 37 Flujograma del Subproceso de Capacitación y desarrollo	139
Figura N° 38 Flujograma del Subproceso de Mantenimiento de personal ...	139

RESUMEN

El fascinante mundo empresarial día a día evidencia emprendimientos que basados en el trabajo arduo y sólido permanecen y crecen mientras pasa el tiempo, es así como la perseverancia del Ing. José Mosquera hizo posible que actualmente la empresa Helados Kedely ofrezca productos variados y a precios competitivos con respecto a la competencia.

Sin embargo, este emprendimiento como todos los que existen en el país requieren de Modelos que mejoren la Gestión Administrativa interna, es así como nace la presente propuesta cuyo objetivo principal es: Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kedely mediante la utilización de herramientas de calidad, que sirva como instrumento para mejorar la gestión de la organización.

Tal objetivo se cumplió a cabalidad pues a medida que se avanzó en el proceso investigativo se reunieron los elementos que dieron origen al Modelo de Gestión por Procesos para la empresa productora y comercializadora Helados Kedely cuyo piedra angular se basa en el mejoramiento continuo, mediante la aplicación del círculo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) para los procesos de Producción, Administración, de Talento Humano, Financieros y de Comercialización.

PALABRAS CLAVES: Emprendimiento, Modelo, Gestión por Procesos, Helados Kedely, Mejoramiento continuo, PHVA.

ABSTRACT

The business world fascinating day to day evidence-based ventures and solid hard work remain and grow as time passes, so as perseverance of Mr. José Mosquera enabled the company currently offers varied products Kedely Ice Cream at competitive prices over the competition.

However, this project as all that exist in the country require models that improve internal Administrative Management, is how this proposal is born whose main objective is: Design a management model for business processes Cream Kedely using quality tools that will serve as a tool to improve the management of the organization.

This objective was fully achieved because as you progress in the research process elements that gave rise to Process Management Model for Ice Cream producer and marketer Kedely whose cornerstone is based on continuous improvement met by applying Circle PDCA (Plan, Do, Check and actur) for the processes of production, Administration, of Human Resource, Finance and Marketing.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Model, Process Management, Ice Cream Kedely, Continuous Improvement, PDCA.

INTRODUCCIÓN

Un helado es más que una golosina comprada por impulso, en Ecuador es toda una tradición. El mercado ofrece muchas opciones al momento de escoger un helado; sabor, marca, presentación, precio y lugar son aspectos que influyen en la decisión de compra del consumidor inclusive la tendencia contemporánea es buscar productos más nutritivos y saludables.

La presente investigación consiste en desarrollar un Modelo de gestión por procesos para la empresa productora y comercializadora de helados Kedely cuyo slogan es “El mejor helado... con el mejor sabor”.

En este contexto, el documento está compuesto por cinco capítulos, de los cuales el primero y segundo sientan las bases que fundamentan el desarrollo de la propuesta, el tercer capítulo se centra en el diagnóstico de la situación actual de la empresa Helados Kedely, mientras que el cuarto se enfoca en el diseño mismo de la propuesta, para finalmente pasar al capítulo cinco en donde se tejen las conclusiones y recomendaciones como resultado definitivo del proceso investigativo.

La importancia de la investigación radica en proporcionar a la empresa Helados Kedely un modelo que permita identificar los procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo, así como determinar sus interrelaciones para definir mediante relaciones causa – efecto los indicadores de control.

Para resolver la falta de un Modelo de gestión por procesos, se partió por identificar los procesos de la empresa, diseñar el mapa de procesos, el direccionamiento estratégico relacionado con los procesos, identificar los procesos críticos y mejorarlos a través del análisis del valor agregado, descripción de los procesos mediante caracterizaciones elaboradas en función de la descripción del ciclo PHVA y flujogramas de actividades basados en el SIPOC (siglas en inglés de proveedor, entrada, proceso, salida y cliente), para finalmente presentar los indicadores de gestión en el cuadro de mando integral señalando el semáforo de evaluación del cumplimiento por indicador de cada

perspectiva analizada (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Los objetivos abarcaban desde la fundamentación teórica hasta el diseño de la propuesta los cuales se cumplieron a cabalidad.

El líder de la empresa otorgó todas las facilidades para realizar el levantamiento de la información, permitiendo el acceso al área de producción y administración sin restricciones.

La metodología utilizada se basó en estudios exploratorios, descriptivos y explicativos, aplicando métodos analíticos – sintéticos, histórico – lógicos, inductivos, deductivos, modelación entre otros, así como el uso de técnicas a saber: entrevista, cuestionario y la observación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

A través de los años el Ing. José Mosquera Sotomayor, propietario de la empresa de personería natural y de nombre comercial “Helados Kedely” se ha preocupado por la mejora continua de sus productos, innovando constante los procesos de producción y la variedad y calidad del producto, que se evidencia en la aceptación del cliente y el constante crecimiento de la empresa; sin embargo actualmente presenta tres aspectos que dificultan su gestión empresarial:

Primero, se utiliza métodos empíricos de trabajo, donde la experiencia es la que da la pauta a los colaboradores sobre las funciones a cumplir y el camino a seguir, apoyándose unos con otros, carentes de un respaldo documentado sobre la ejecución y control de los procesos, conllevando a un desperdicio de tiempo y esfuerzo que principalmente incide en un aumento de costos e ineficiencia de la gestión.

Segundo, al tratarse de la producción y comercialización de un producto que es ingerido por el ser humano, las medidas que implican su elaboración, manipulación, almacenaje, distribución y comercialización deben garantizar la calidad del mismo; el propietario conoce e identifica los puntos críticos iniciando las mejoras en la planta basado en dichas prácticas, pero hace falta reforzar este hecho en los colaboradores, considerando como vital que el responsable de la ejecución identifique y conozca claramente los procesos críticos y sus estándares de control.

Y tercero, el cliente requiere un producto de calidad que satisfaga sus necesidades y porque no, supere sus expectativas, para ello debe ser considerado como el motor de arranque de las actividades de producción y comercialización, por lo tanto debe escucharse su voz en cuanto a inquietudes, quejas y sugerencias que permitan construir una relación de ganar – ganar a largo plazo, lastimosamente, la organización carece de un sistema de mejora continua que permita dicha relación con el cliente.

En consecuencia, a la experiencia profesional específica en el área de producción y a la fortaleza como emprendedor del propietario de Helados Kedely, como empresa le hace falta un modelo de gestión por procesos, que involucre la participación de los clientes internos y externos.

1.2 Antecedentes: aspectos relevantes inherentes a la investigación

Garantizar la calidad de un producto o servicio, significa abandonar los métodos empíricos de trabajo, cambiando de paradigma y adoptando los modelos actuales de gestión empresarial en función de mejorar el camino a la excelencia competitiva.

Para López (2011), el proceso “se define como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.” (p. 35). Por su parte la gestión, según la Real Academia Española, se define como la “acción y efecto de administrar”. Por lo tanto la gestión por procesos radica en la acción de administrar de forma sistemática las actividades que se desarrollan dentro de la organización, identificando y encajando las piezas como un rompecabezas que tiene una entrada (piezas sueltas) un procedimiento (técnica de armado, observación, recursos, tiempo) y una salida (una imagen completa), así como una retroalimentación que capitalice lo aprendido (tanto positivo como negativo) y sirva de referente para futuras acciones.

Los fundamentos de la gestión por procesos son: La alineación del enfoque por procesos a la estrategia de la organización; propiciar un cambio cultural que de apertura a la gestión por procesos; adoptar una nueva estructura organizacional tendiente a eliminar el modelo burocrático y vertical hacia uno generador de valor más horizontal; identificar los procesos críticos que involucran directamente al cliente (vendedores y consumidores) y los interesados (colaboradores y proveedores); y finalmente la creación de valor partiendo de la medición de la eficacia y eficiencia del modelo planteado.

La gestión por procesos se cristaliza mediante la ejecución de las siguientes etapas:

1. Identificación y secuencia de los procesos.
2. Descripción de cada uno de los procesos.
3. Elaboración de los indicadores de medición de la gestión.
4. Mejoramiento continuo de los procesos basados en la medición y seguimiento de los resultados obtenidos.

La gestión por procesos basada en prácticas de calidad específicas procuran la satisfacción del cliente, el involucramiento de los colaboradores y mejores relaciones con los proveedores, consecuentemente el éxito organizacional.

1.3 Justificación e importancia de la propuesta

Ecuador es un país en donde la iniciativa empresarial germina día con día, en este sentido todo emprendimiento que desee perdurar en el mercado demostrando competitividad, eficiencia y eficacia, debe respaldarse con modelos de gestión que integren a la organización como un solo macroproceso, en donde se evidencien claramente las entradas, los procedimientos de transformación y las salidas, semejante a una máquina cuyas partes y engranes deben estar perfectamente alineados para obtener un mejor rendimiento, reduciendo los desperdicios y recuperando la inversión en el menor tiempo posible, velando por la calidad del producto, la participación de los colaboradores y proveedores, la satisfacción del cliente, pero sobre todo por la mejora continua.

Considerando la relevancia de la investigación para la organización, la propuesta se enfoca en identificar, documentar, establecer indicadores de medición y mejoras a los proceso de la empresa.

Es así como, la importancia de la presente investigación radica en:

- ✓ Dotar de una herramienta de gestión que permita la supervivencia en el mercado de Helados Kedely, para beneficio del propietario y el desarrollo

productivo del país mediante la generación de fuentes de empleo directo e indirecto.

- ✓ Ser un referente para futuras investigaciones relacionadas al tema.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kedely mediante la utilización de herramientas de calidad, que sirva como instrumento para mejorar la gestión de la organización.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Fundamentar teóricamente el marco conceptual que será la base para elaborar el modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kedely.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de Helados Kedely.
- Diseñar el modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kedely.

1.5 Metodología de la Investigación

El desarrollo de la presente investigación utiliza una combinación de los tipos de estudio científicos, tales como:

- ✓ Exploratorio: Por cuanto en la organización no se ha realizado un levantamiento de procesos.
- ✓ Descriptivo: Puesto que se describirán, analizarán y establecerán indicadores de control para los procesos de la organización.
- ✓ Explicativos: Pues mediante el análisis causa – efecto, se determinará las relaciones existentes entre los procesos.

Además, en cada etapa de investigación, se aplicará los siguientes métodos y técnicas para obtener los siguientes resultados:

Tabla No. 1 Métodos y Técnicas de Investigación

Etapa de investigación	Métodos			Técnicas	Resultados
	Empíricos	Teóricos	Matemáticos		
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA		Analítico - Sintético Inductivo - Deductivo Sistémico Modelación		Fichaje Revisión Bibliográfica y por Internet	Bases teóricas de la investigación
DIAGNÓSTICO	Histórico-Lógico Revisión Documental Recolección de Información		Uso de tablas y gráficos estadísticos	Entrevistas Observación	Informe sobre el estado actual del problema a resolver
PROPUESTA	Observación	Analítico - sintético Inductivo – Deductivo. Hipotético-Demostrativo Sistémico Modelación	Fórmulas matemáticas	Entrevistas Cuestionarios Talleres de trabajo Lluvia de ideas Hojas de registro Diagrama causa - efecto	Modelo de gestión por procesos

Fuente: Verónica Flores

Las fuentes de información que se utilizarán serán primarias, secundarias y terciarias, sobre la gestión por procesos.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General.

El modelo de gestión por procesos de la empresa Helados Kedely incrementa el conocimiento de los procesos y sus indicadores de control siendo un instrumento que mejora la gestión de la organización.

1.6.2 Hipótesis específicas.

- El contenido de la fundamentación teórica permite diseñar con eficiencia el modelo de gestión por procesos para la empresa Kedely.
- Los datos obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de los procesos de Helados Kedely son el insumo para el diseño del modelo de gestión.
- El diseño del modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kedely proporciona un modelo ajustado a las necesidades de gestión de la organización.

1.7 Factibilidad

La propuesta planteada es factible en el aspecto técnico porque con su desarrollo se proporciona un modelo de gestión por procesos que mejorará el sistema actual de trabajo reduciendo el tiempo de procesamiento de tareas, disminuyendo los errores e incrementando la precisión en los procesos.

La propuesta y recomendaciones planteadas en la investigación permitirán mejorar la gestión de la empresa Helados Kedely en aras de incrementar su posicionamiento en el mercado.

La propuesta es también viable porque no existen limitaciones de carácter legal.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Evolución de la empresa

Rodríguez (2010), señala que el avance de las empresas tiene una relación directa con la evolución de los pueblos, el sin número de empresas existentes a través del tiempo son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que establecen su ruta hacia formas de progreso más adecuadas.

Las rápidas evoluciones económicas, sociales y tecnológicas, resultados de revoluciones o guerras, han influenciado de forma directa a las empresas industriales, comerciales y de servicios, originando cambios fundamentales en los conceptos de propiedad pública y privada, y de trabajo y de acción estatal que se han reflejado de manera inalterable en su forma de organización y constitución jurídica y económica.

Las grandes empresas se han visto influenciadas por los descubrimientos científicos, de las pequeñas empresas sostenidas por el trabajo manual en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales que operan casi todas bajo el apoyo de los adelantos tecnológicos, el camino es ilimitado y el gran desarrollo de las mismas ha hecho que los avances en tecnología busquen y encuentren nuevas formas de organización jurídica, administrativa y financiera.

De acuerdo al progreso histórico de la empresa se aprecian tres etapas a partir del fin de las civilizaciones pasadas:

- El periodo en el que el concepto de capital estuvo limitado a objetos y mercancías.
- El período en que el anterior concepto se amplió y se complementó con la existencia del dinero.
- El período en que a los elementos mencionados anteriormente se sumaron los valores fiduciarios.

2.1.1 Tipos de empresas ecuatorianas.

De acuerdo a su tamaño, las empresas en el Ecuador tienen las siguientes categorías:

Tabla No. 2 Tipo de empresas de acuerdo al tamaño

Tipo	Cantidad de empleados y capital fijo
Microempresas	Hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
Talleres artesanales	Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares
Pequeña Industria	Hasta 50 obreros
Mediana Industria	De 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares
Grandes Empresas	Más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

Fuente: CAPEIPI – Cámara de Comercio Quito

Las principales características de las PYMEs son:

- Uso intensivo de la mano de obra
- Escaso desarrollo tecnológico
- Baja división del trabajo
- Pequeño capital
- Baja productividad e ingreso
- Reducida capacidad de ahorro
- Limitado acceso a los servicios financieros y no financieros existentes.

Tabla No. 3 Número de empresas y su participación en la generación de empleo

Sector	Número empresas	Promedio empleados por empresa	Total trabajadores
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	252.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Fuente: CAPEIPI – Cámara de Comercio Quito

2.1.2 Funciones o áreas de la empresa.

Según Galindo Munch (2008), es importante conocer cuáles son las áreas de una empresa con la finalidad de entender bien cómo funciona, habitualmente una empresa se encuentra constituida de al menos cinco áreas funcionales básicas de trabajo las cuales serán enunciadas a continuación: dirección general, administración, mercadotecnia, producción.

Las funciones que desempeña cada área son:

- Área de dirección general
 - Es la parte principal de la empresa
 - Establece hacia dónde va la empresa
 - Determina los objetivos de la misma apoyándose en el plan de negocios.
- Área de administración
 - Considera todo lo relacionado con el funcionamiento y la gestión de la empresa:
 - Contratación del personal,
 - Compra de insumos y bienes,
 - Gestión de mantenimiento y limpieza,
 - Gestión de seguridad,
 - Gestión del transporte,
 - Control de los inventarios de insumos y de producción.

- El área de mercadotecnia (incluye ventas)
 - Se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el usuario final:
 - Investigación de mercados,
 - Presupuesto de mercadeo,
 - Distribución y venta de los productos,
 - Determinación de los atributos del producto, el precio, la plaza y la promoción.

- Área de producción
 - Se encarga de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área se encuentran:
 - El mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo,
 - El almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado,
 - El control de calidad.

- El área finanzas y contabilidad
 - Manejo de recursos económicos y financieros de la empresa,
 - La obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Es importante señalar que mencionadas áreas son generales, las cuales se adaptan de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.1.3 Relación de la empresa con los procesos.

Muñoz (2007), menciona que probablemente los procesos son el elemento más importante y más extenso en la gestión de las empresas innovadoras, principalmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Cabe mencionar que el interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de

métodos relacionados con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel importante como base de la organización y como guía para articular el sistema de indicadores de gestión.

2.1.3.1 Papel e importancia de los procesos en la empresa.

Agudelo (2007), comenta que en la actualidad se consideran a los procesos como pilar primordial en la mayoría de las empresas y sucesivamente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en numerosas soluciones organizativas, en continuos intentos de acercar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

De este modo, las empresas de tipo funcional concibieron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

De igual manera las empresas de tipo matricial, un gran avance en teoría, planteadas para mejorar en empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa. Posiblemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo hizo fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

2.1.3.2 De la gestión de los procesos a la gestión por procesos.

De acuerdo con Agudelo (2007), la importancia de los procesos fue surgiendo de manera progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, si no que se les fue considerando poco a poco como

unos medios muy difíciles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Primeramente, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más sugestivos o más importantes, los cuales eran analizados para luego mejorarlos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultan útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

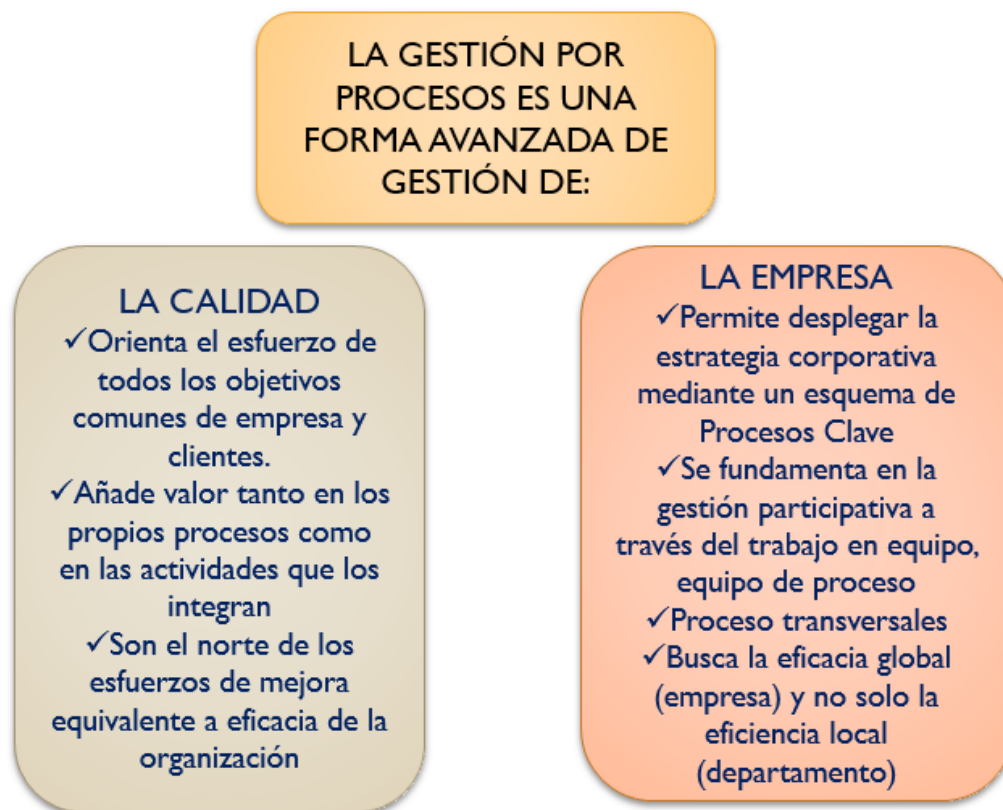
En ese entonces no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que los mismos eran la base para los cambios estratégicos de la misma. Aun así, el análisis individual de los procesos originó muchos avances, en especial en los modelos organizativos basados en la calidad total.

2.2 Gestión por procesos

2.2.1 Definición.

De acuerdo con Heizer y Render (2007), “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto” (pág. 217). Cabe señalar que la gestión por proceso tiene como objetivo asegurar que todos los procesos de una organización se desenvuelvan de manera ordenada, optimizando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general), así:

Figura N° 1 La Gestión por Procesos



Fuente: (Pérez, 2010)

2.2.2 Estructura de procesos.

De acuerdo con González Ariza (2006), el diseño de las estructuras organizacionales es tan antiguo como los modelos de producción que a través del tiempo han dado respuestas a las necesidades de sobrevivencia dentro del procedimiento organizacional humano. La organización y la gestión por procesos, surgen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados.

La estructura por procesos conforma una red de datos, soportados en el conocimiento y personas integradas para un fin determinado, las mismas que utilizan las tecnologías de información y comunicación, trabajando con técnicas como: la sinergia de equipos, el autocontrol, justo a tiempo, entre otros. Por lo tanto la estructura, parte del resultado, identifica y determina el o los procesos

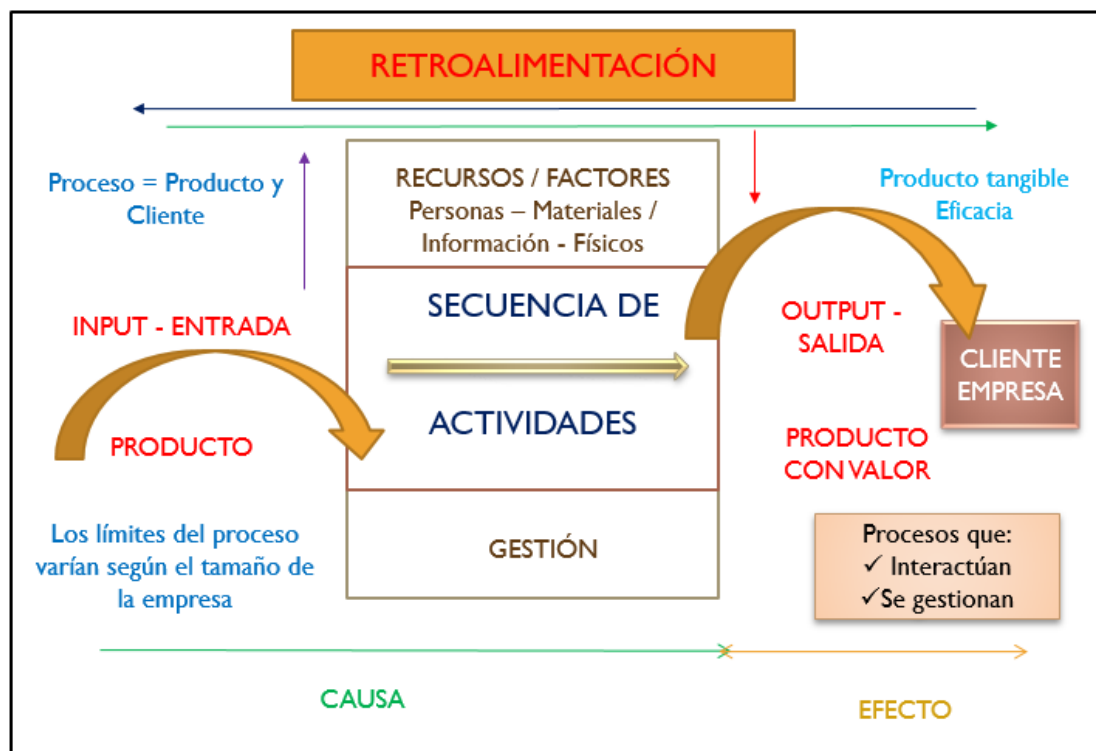
de desarrollo, los procedimientos y las actividades, desde las cuales se estructuran las funciones y los cargos claves para la ejecución.

La estructura no obedece a un modelo gráfico escalar, más bien, identifica los procesos, su interacción, la pertenencia a áreas de su competencia, define niveles de responsabilidad por competencias personales, con base en lo complicado de la acción.

Se basa en modelos teóricos eventuales pues toma de varias teorías organizacionales y administrativas elementos como: aplanamiento de la organización, enriquecimiento del cargo, la participación en la decisión, las competencias, el empoderamiento, trabajo en equipo, evaluación y valoración de los cargos entre otros conceptos.

La estructura parte de la identificación de los elementos que componen el proceso:

Figura N° 2 Elementos del Proceso



Fuente: (Pérez, 2010)

2.2.3 Clasificación de procesos.

Según Agudelo (2007), no todos los procesos tienen la misma hegemonía sobre la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal. Según estos aspectos se presenta la siguiente clasificación:

Procesos Estratégicos: establece procedimientos para que otros procesos puedan funcionar dentro de la empresa Helados Kedely, cabe señalar que los elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de elementos, entre otros y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.

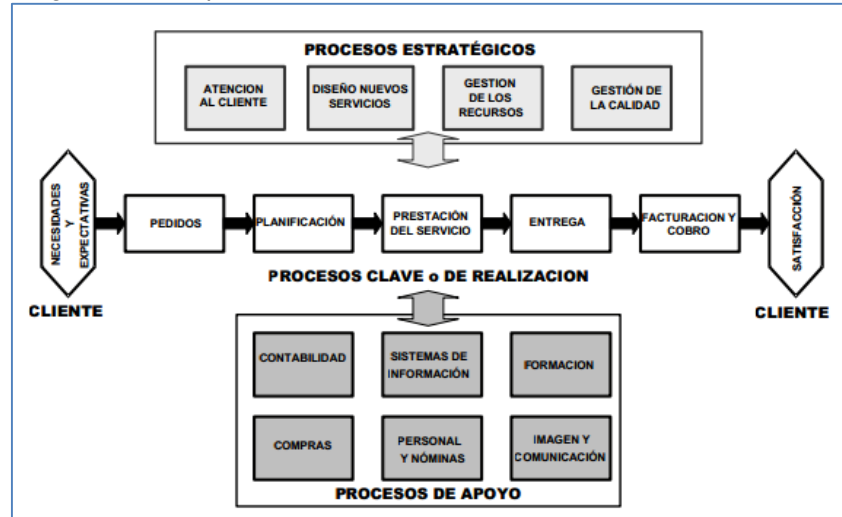
Procesos Claves: se los conoce con el nombre “de negocios” o “agregadores de valor”, y tienen como propósito proporcionar servicios a los clientes externos de la empresa Helados Kedely. Son aquellos procesos mediante los cuales, los clientes, proveedores configuran su percepción sobre la empresa.

Procesos Soporte: también llamados “de gestión”, son los responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que la empresa Helados Kedely necesita para desarrollar su actividad. Básicamente, se identifican cuatro grandes grupos de recursos: talento humano, administración, financiación y tecnología.

2.2.4 El mapa de procesos.

De acuerdo a lo manifestado por Muñoz (2007), el Mapa de Procesos es la imagen mediante la cual la empresa Helados Kedely demuestra su estructura de gestión, por lo que debe ser un ejercicio en el que deberá primar la claridad y la expresión de una firme identidad, frente a la veracidad sobre ciertas normas de representación gráfica.

Figura N° 3 Mapa de Proceso



Fuente: (Muñoz, 2009)

2.2.5 Características de los procesos.

Roure y Monino (2007), señalan que la Gestión por procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa Helados Kedely.
- Reconocer que existen procesos internos (relevantes):
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa Helados Kedely o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Evaluar la calidad, costo y plazo y ponerla en relación con el valor añadido observado por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa Helados Kedely hacia su satisfacción.
- Comprender las diferencias de alcance entre la mejora encauzada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Rendimiento del conjunto frente a la productividad individual.
 - El departamento es un eje de la continuación, proceso al que añade valor Organización en torno a resultados no a tareas.
- Establecer en cada uno de los procesos responsabilidades personales.

- Implantar en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluación de la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Es importante mantenerlos bajo control, de tal forma que se reduzca su inestabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar continuamente su completo funcionamiento limitando su frecuente inestabilidad.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo de la empresa, y ubicarlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

2.2.6 Ventajas del enfoque de procesos.

Pérez (2008), manifiesta que el enfoque de gestión de procesos debe ser implementado a conciencia y aplicar el cambio organizacional que implica. Seguidamente se detallan los factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestión por procesos, los mismos que hacen la diferencia entre las organizaciones.

- La estrategia
- La cultura
- La estructura organizacional
- Los procesos críticos
- La creación de valor

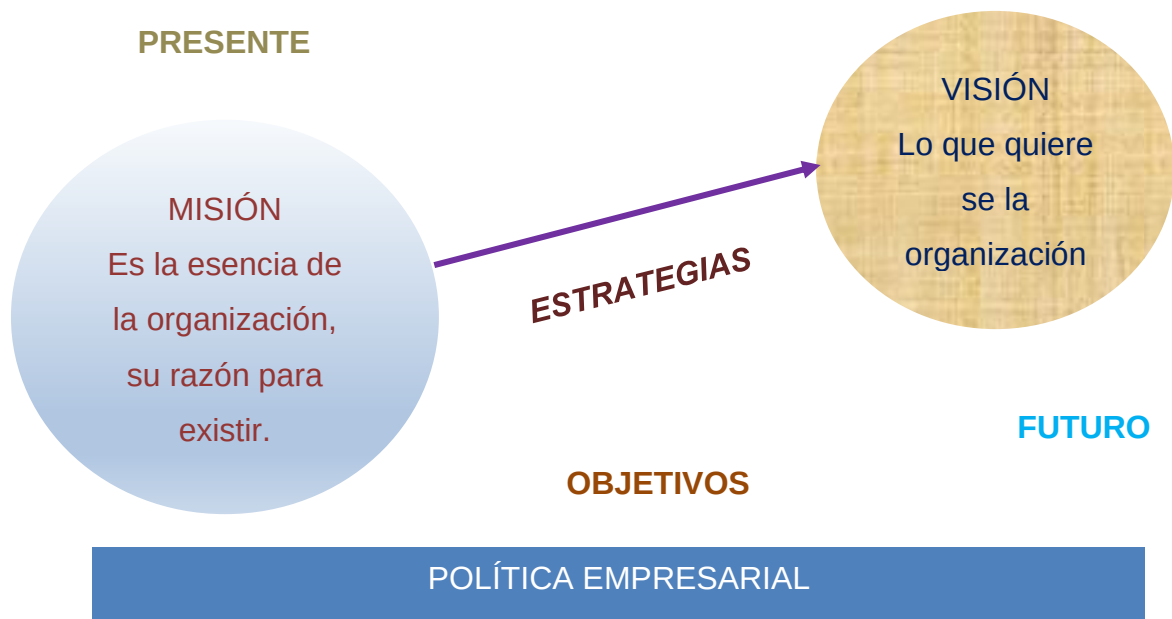
2.3 Fundamentos de la gestión por procesos

2.3.1 Direccionamiento estratégico.

Según Muñoz (2009), el direccionamiento estratégico forma parte de las estrategias de la gerencia y una decisión de negocios que debe ser tomada de forma total dentro de la empresa.

La dirección estratégica se compone de los siguientes elementos:

Figura N° 4 Elementos de la Dirección Estratégica



Fuente: Verónica Flores

El direccionamiento estratégico se liga a la gestión por procesos por cuanto de sus elementos se derivan los indicadores de medición que permiten evaluar la gestión realizada.

2.3.2 La cultura empresarial.

Roblins Stephen (2008), señala que la cultura empresarial es un cambio cultural que debe estar identificada con los valores y principios presentes en cada una de las personas que trabajan de la empresa.

La cultura empresarial se expresa en la política que rige el accionar de los miembros de la empresa.

2.3.3 La estructura organizacional.

Según Roblins Stephen (2008), se refiere a la transformación de la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal

de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías que se oponen al cambio, pues con la cultura organizacional se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de generación de valor en sentido horizontal.

2.3.4 Los procesos críticos.

Según Beltrán y Carmona (2007), se trata de identificar los procesos que son críticos para la empresa y que afectan al cliente y las partes involucradas, buscando un método que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la empresa.

Los criterios de evaluación de un proceso para priorizarlo como crítico son:

Tabla No. 4 Criterios de evaluación

EVALUACIÓN	CRITERIO: CONTRIBUYE AL OBJETIVO ESTRATÉGICO
5	Muy alto grado
4	Alto grado
3	Medianamente
2	Poco
1	Muy poco
0	Nada

Fuente: (Roure, J. B., & Monino, M.,2007)

2.3.5 La creación de valor.

Muñoz (2009), manifiesta que la creación del valor está centrada en el valor agregado y por lo tanto debe diseñarse un sistema de creación de valor que permita ser medido mediante indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y eficiencia (mejora de procesos y disminución de costos) si estos no muestran incremento, el sistema no está bien definido.

Para Mariño (2002) una herramienta que permite medir la eficiencia de los procesos es el Análisis del Valor Agregado, la cual relaciona las actividades de un proceso con los tiempos en los cuales se ejecuta, evaluando si ésta posee o no valor agregado (percibido por el cliente interno y externo) hasta determinar el índice correspondiente.

Los elementos de análisis que la componen son:

Tabla No. 5 Elementos del análisis del valor agregado

NOMENCLATURA	SIGNIFICADO
VAC	Valor agregado para el cliente
VAE	Valor agregado para la empresa
SVA	Sin valor agregado
P	Preparación
I	Inspección
E	Espera
M	Movimiento
A	Archivo

Fuente: (Mariño,2002)

2.4 Diseño de procesos

2.4.1 Herramientas.

Agudelo (2007), señala que es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se emplean herramientas adecuadas para el propósito establecido, por lo que se plantea un conjunto de herramientas que permiten el logro de los objetivos del sistema Procesos Eficientes. De acuerdo con Ishikawa, con la utilización de un grupo de sencillas herramientas se pueden resolver el 80% de los problemas de una organización. Inicialmente, siete herramientas fueron recopiladas por Ishikawa, posteriormente se añadieron otras:

Tabla No. 6 Herramientas para el diseño de procesos

Las siete herramientas de Ishikawa (7H)	Otras herramientas clásicas	Las siete nuevas herramientas
Diagrama de Pareto Diagrama causa - efecto Histograma Hoja de datos Gráfico de control Diagrama de dispersión Estratificación	Diagrama de flujo Tormenta (o lluvia) de ideas Los cinco porqués Diagrama de Gantt	Diagrama de afinidad Diagrama de relación Diagrama en árbol Diagrama matricial Diagrama de decisiones de acción Diagrama sagital Análisis factorial de datos

Fuente: (Agudelo, 2007)

2.4.2 Etapas.

Para Pérez (2010) el diseño del proceso se ciñe al cumplimiento del siguiente check list:

- Output o Entradas: definirse en términos de valor (cliente, empresa, etc.), no solo de cumplimiento.
- Herramienta: seleccionarla la más adecuada para normalizar el proceso.
- Input y entradas laterales: caracterizadas y sus proveedores identificados. Las de información han de ser únicas, fiables, comprensibles y disponibles en tiempo oportuno.
- Interacciones: Evidenciarlas. Caracterizar incluso las entradas laterales de recursos.
- Actividades descritas en términos de acción: ¿QUIÉN HACE QUÉ?
- Justificar el valor añadido de cada actividad y eventualmente, del soporte documental a ellas asociado (salvo los registros requeridos por ISO 9001)
- Identificar los aspectos críticos a ser controlados. Justificados y caracterizar los puntos de control y decisión. Previenen errores: principio de “causa-efecto”
- Identificar las actividades críticas: cuellos de botella (condicionan el eficaz funcionamiento del proceso); previstas las tareas de control y disposiciones para asegurarlas.
- ¿Se pueden cambiar los controles por actividades de aseguramiento (anterior)? ¿Se pueden eliminar modificando otros procesos?

- Secuenciar y graficar las actividades mediante Diagramas de flujo.
- Reducir los pases laterales
- En paralelo vs. secuencial (reducción tiempo del ciclo)
- Las eventuales actividades de gestión en paralelo con las actividades operativas, no en serie.
- Identificar las medidas de resultados e indicadores de funcionamiento y de seguimiento.
- Definir las actividades de seguimiento y medición del proceso y su retroalimentación.
- Definir la interacción con los procesos de Análisis y Mejora.
- Determinar los registros necesarios.
- Elaborar el Plan de Implementación.

2.5 Metodología para la mejora de procesos

De acuerdo con Beer (2007), “los empresarios han operado los negocios a través de los años trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios”. (pág. 132)

Harrington (2008), manifiesta: “El secreto de las empresas de mayor éxito en el mundo se fundamenta en poseer modelos de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados, por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Mencionado proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”. (pág. 73)

Según lo manifestado por Harrington (2008), “este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder dentro de la empresa, cerciorándose de la

colaboración de todos en los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe alcanzar responsabilidades profundas, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa”. (pág. 68)

Para la ejecución del proceso de mejoramiento continuo ya sea en un departamento determinado o en toda la empresa, se debe tomar en consideración que el mismo debe ser económico, es decir, debe demandar menos esfuerzo que el beneficio que aporta, y que la mejora que se ejecuten permita abrir las posibilidades de continuas mejoras a la vez que se garantice el completo aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Al mismo tiempo se debe mencionar que el mejoramiento continuo es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y expresa lo que las empresas requieren realizar si desean ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.5.1 Objetivos de la mejora de procesos.

De acuerdo con Deming (2006), El objetivo primordial de la Gestión por procesos es incrementar los resultados de la empresa mediante la obtención de niveles superiores de satisfacción de sus clientes. A más de desarrollar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo). Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el proveedor.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

2.5.2 Pasos para la mejora de procesos.

Según Guajardo (2006), son siete los pasos que permiten, a partir de los datos obtenidos, elaborar Planes de Mejora del Servicio que modifiquen procesos o actividades susceptibles de optimización, los mismos que serán enunciados a continuación:

Paso 1: qué se debe medir

Paso 2: qué se puede medir

Paso 3: recopilar los datos necesarios.

Paso 4: procesar los datos (información).

Paso 5: analizar los datos (conocimiento).

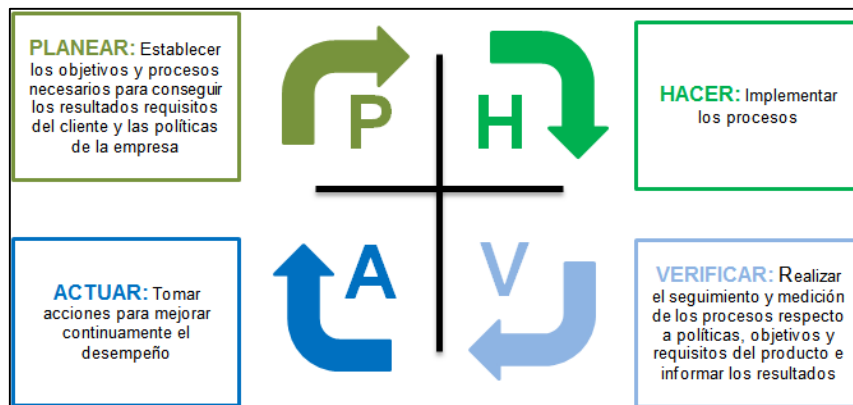
Paso 6: proponer medidas correctivas (sabiduría).

Paso 7: implementar las medidas correctivas.

2.5.3 Método para la mejora.

González (2006), señala: En la actualidad debido a la alta competitividad en donde se puede apreciar grandes cambios y desafíos a nivel empresarial, el Ciclo PHVA se transforma en una herramienta utilizada para la Mejora Continua. Al mismo tiempo, es necesario señalar que las compañías se han visto en la obligación de redoblar sus esfuerzos para ser cada día más competitivas. Cada vez se puede apreciar con más fuerza que en el mercado existe una competencia feroz y lo menos que una empresa puede hacer es trabajar para su supervivencia. Razón por la cual salir al encuentro de la mejora continua se ha vuelto una necesidad para todas las organizaciones empresariales.

Figura N° 5 Ciclo del PHVA



Fuente: (González, 2006)

2.6 Indicadores de gestión

2.6.1 Definición.

Rincón (2008), indica que “son expresiones de cantidad de la realización y práctica de un proceso, cuya dimensión, que al compararse con algún nivel de referencia, puede estar indicando una alteración sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas de acuerdo al caso.” (pág. 27)

2.6.2 Tipos.

Eficacia.- Calculan el grado de cumplimiento de las metas definidas para conseguir los objetivos establecidos en el Modelo de Operación de la Entidad.

$$EFICACIA = MC/ME$$

MC = METAS CUMPLIDAS

ME = METAS ESTABLECIDAS

Eficiencia.- Determinan la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso, establecen la productividad con la cual se gestionan los recursos, para conseguir los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

$$EFICIENCIA = RU/RA$$

RU = RECURSOS UTILIZADOS

RA = RECURSOS ASIGNADOS

Efectividad.- Establecen la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas, impacto o efecto resultante.

EFFECTIVIDAD = EFICIENCIA + EFICACIA

EFFECTIVIDAD = EFICIENCIA * EFICACIA

2.6.3 Ventajas.

Seguidamente se señalaran algunas de las ventajas que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión de acuerdo a lo enunciado por Rincón (2009):

- Satisfacción del cliente

El conocimiento de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo informará a su personal y relacionará las estrategias con los indicadores de gestión, de modo que el personal se dirija en mencionada dirección y sean logrados los resultados aspirados.

- Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo únicamente es posible si se realiza un seguimiento profundo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son los elementos básicos no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino asimismo para efectuar las acciones.

- Benchmarking

Si una empresa intenta mejorar sus procesos, una alternativa excelente es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una manera de lograrlo es mediante el benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más llevadera si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- Gerencia del cambio

Un correcto sistema de medición les permite a los individuos conocer su contribución en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que toleran la afirmación de que lo está realizando bien.

2.6.4 Metodología para el diseño de indicadores.

Rincón (2009), señala: Como referencia para la implementación de indicadores de gestión, se reitera en el fundamento de que lo importante es no solo lograr los resultados esperados, sino lograrlos a través del mejor método y del más económico.

Para la determinación de indicadores de gestión se debe:

- Disponer de objetivos y estrategias
- Identificar factores críticos de éxito
- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- Determinar para cada indicador: ESTADO, UMBRAL y RANGO de GESTIÓN
- Diseñar la forma de medir los resultados de los factores críticos
- Determinar y asignar recursos
- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores
- Estandarizar y formalizar
- Mantener y mejorar continuamente.

Un enfoque que permite diseñar indicadores de gestión es el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral en donde se alinean el direccionamiento estratégico con los procesos de la empresa Helados Kedely abarcando las Perspectivas: Financieras, de Clientes, de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Para Rojas (2012) los siete pasos que permiten la construcción del BSC son:

1. Desarrollo o confirmación de la misión, visión y políticas.

2. Identificación de las directrices estratégicas
3. Despliegue de directrices en variables
4. Formulación de objetivos estratégicos
5. Establecimiento del mapa causal o estratégico
6. Desplegar los objetivos en los procesos
7. Establecer el cuadro de mando integral

2.7 Introducción al mejoramiento continuo

Harrington (2008), menciona que mediante el mejoramiento continuo se puede llegar a ser más productivos y competitivos en el mercado en el cual se desempeña la empresa, por otro lado estas deben estudiar los procesos que se están utilizando, de tal forma que si existe algún tipo de problema, este pueda mejorarse o corregirse, como consecuencia de la aplicación de esta técnica puede ser que las empresas crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Por otra parte, la mejora continua de los procesos es importante para ser y mantenerse entre los más competitivos, cabe destacar que lo significativo de esta técnica gerencial, radica en que con su aplicación se puede ayudar a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la empresa.

En conclusión, el mejoramiento continuo es un conjunto de acciones preventivas y correctivas que reducen al mínimo los errores o problemas que pueda ocasionar la entrega de un producto no conforme al cliente.

2.7.1 Actividades básicas de mejoramiento.

Según Harrington (2008), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.

- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA HELADOS KEDELY,
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS**

3.1 La empresa

3.1.1 Historia.

Helados Kedely es una empresa que hace aproximadamente 20 años se dedica a la producción y comercialización de helados en distintas variedades y sabores, siendo los más destacados: conos, empastados, de agua, de crema, vasitos, de frutas, cuyo sabores sobresalientes son vainilla, chocolate, tamarindo, chicle, coco, ron pasas, mora, entre otros.

Ubicada en el centro sur de la ciudad de Quito, comercializa sus productos al por mayor través de un grupo selecto de clientes quienes distribuyen al consumidor a través de vendedores ambulantes. Llegando a sectores dentro y fuera de la capital, tales como: Registro Civil, Mercado de San Roque, Chillogallo, Calacalí, Nanegal, Nanegalito, Pacto, Atahualpa y Chone.

3.1.2 Sector al que pertenece.

Mediante Recalificación Artesanal N° 96878 otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, se evidencia que Helados Kedely pertenece al sector artesanal, acogándose a los beneficios contemplados en el inciso final Art. 2, Art. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal: Art. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento (Ver Anexo 1).

3.1.3 Marco legal.

La empresa Helados Kedely de personería natural a nombre de José Mosquera Sotomayor y de RUC N° 1702778083001, opera en la calle Florencio O'Leary Oe6-67 y General Miller en la ciudad Quito.

La empresa cuenta con los siguientes requisitos y permisos que hacen posible su funcionamiento (Anexo 1)

- Registro Único de Contribuyentes emitido por el SRI.
- Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas LUAE y Certificado Ambiental otorgado por el Municipio de Quito.
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- Certificado de la Junta Nacional del Artesano.

3.1.3.1 Logotipo y slogan.

El logotipo de Helados Kedely es:

Figura N° 6 Logotipo de Helados Kedely



Fuente: Helados Kedely

El lema con el que sintetiza a Helados Kedely se traduce en el siguiente slogan:

Figura N° 7 Slogan de Helado Kedely

El mejor helado...con el mejor sabor

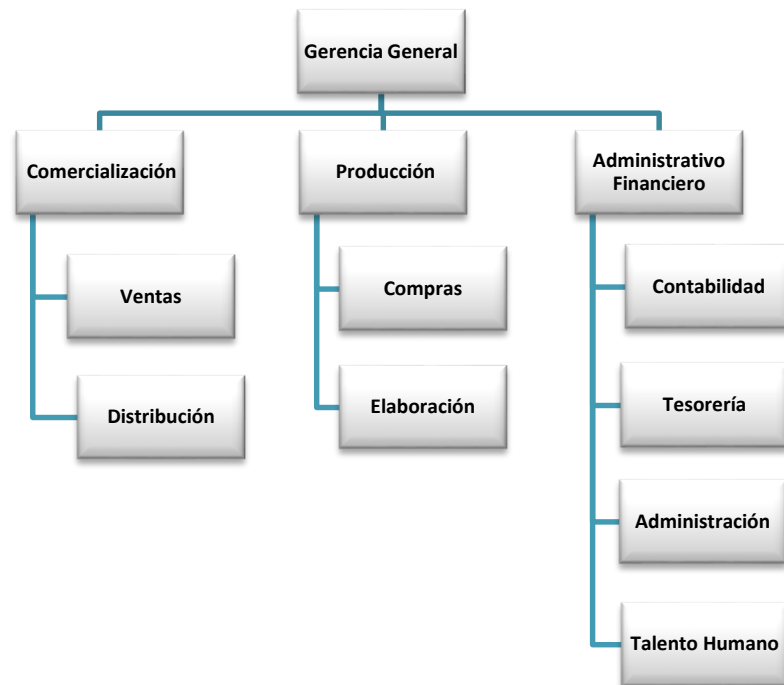
Fuente: Helados Kedely

3.1.3.2 Objeto social.

La Empresa tiene por objeto la elaboración y comercialización de helados en diferentes variedades y sabores.

3.1.4 Estructura organizacional.

Figura N° 8 Organigrama estructural de la empresa Helados Kedely



Fuente: Helados Kedely

3.2 Gestión de la producción

La situación actual de los procesos en la gestión de producción son:

3.2.1 Procesos.

3.2.1.1 Compras.

1. El departamento de compras realiza un plan de compra de la materia prima y materiales.
2. El departamento de producción solicita insumo y materiales
3. Recibe y revisa la solicitud.
4. El departamento de compras solicita cotizaciones a proveedores.
5. El departamento de compras recibe las proformas de los proveedores.
6. Escoge al mejor según los estándares de calidad.
7. Realiza los pedidos vía telefónica y coordina la fecha de entrega.

8. La mercadería es recibida.
9. Recibir la factura para el pago y entregarla a Contabilidad para el registro.
10. La mercadería es entregada al área de producción

3.2.1.1.1 Datos del proceso.

- a. La materia prima e insumos que se compra con frecuencia es:

Tabla No. 7 Compra de materia prima e insumos

PRODUCTO	FRECUENCIA DE LA COMPRA (MES)	CANTIDAD POR PEDIDO	VALOR UNITARIO	VALOR
Polvo soluble de cacao	1	5	200,02	1.000,10
Ricacao	1	2	53,22	106,44
Grasa para helado	2	10	27,64	276,40
Escencias	1	20	16,00	320,00
Escencias	1	3	27,00	81,00
Escencias	1	6	14,00	84,00
Sucralosa	2	2	103,00	206,00
Crema de leche	20	20	2,00	40,00
Azúcar	4	20	38,50	770,00
Leche líquida	20	200	0,46	92,00
Mora	3	150	0,90	135,00
Estabilizante	Cada 3 meses	100	6,88	688,00
Ácido cítrico	Cada 2 meses	150	1,79	268,50
Goma xanthan	2 veces al año	20	7,80	156,00
Leche en polvo	3 veces al año	100	5,25	525,00
Paletas para helado	Cada dos meses	100	27,20	2.720,00
Fundas de polietileno	2 veces al año	800000	0,01	4.928,00
Cartones	cada 3 meses	1000	0,39	390,00
Colorantes	cada 3 meses	5	17,00	85,00
Tamarindo	3 veces al año	10	90,00	900,00
TOTAL COSTO AL MES				13.771,44

Fuente: Helados Kedely

- b. El tiempo promedio de almacenamiento de los productos en bodega se presenta en la siguiente tabla:

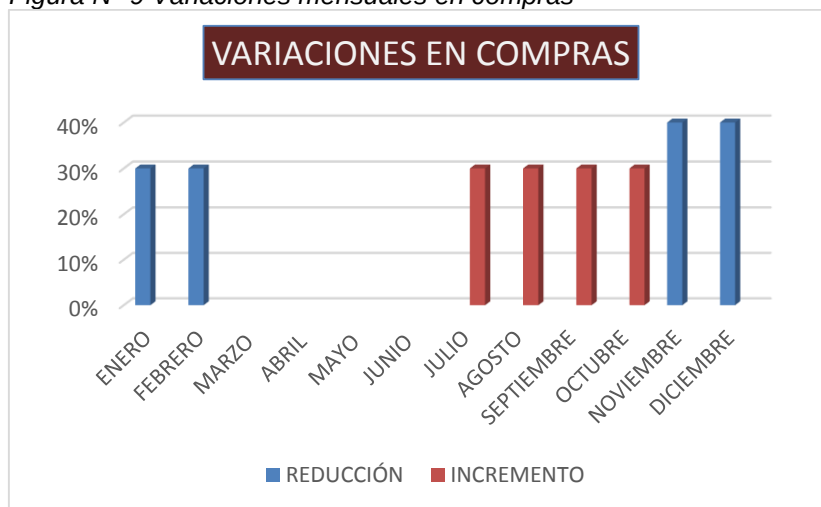
Tabla No. 8 Almacenamiento en bodega

PRODUCTO	CANTIDAD MÍNIMA EN INVENTARIO (BODEGA)	TIEMPO DE ALMACENAMIENTO
Polvo soluble de cacao	1 bulto	3 meses
Ricacao	0,5 cajas	1 mes
Grasa para helado	2 cajas	15 días
Escencias	1 bulto	1 mes
Escencias	1 caja	1mes
Escencias	1 kilos	1 mes
Sucralosa	0, 5 kilos	15 días
Crema de leche	0 litros	0
Azúcar	5 quintales	1 semana
Leche líquida	0 litros	0
Mora	40 libras	1 semana
Estabilizante	20 kilos	3 meses
Ácido cítrico	20 kilos	2 meses
Goma xanthan	5 kilos	6 meses
Leche en polvo	25 kilos	4 meses
Paletas para helado	10 cajas	2 meses
Fundas de polietileno	300000	6 meses
Cartones	200	4 meses
Colorantes	1 kilo	3 meses
Tamarindo	3 bultos	4 meses

Fuente: Helados Kedely

- c. Al ser un producto estacional las compras no son constantes mes a mes, por ello las variaciones en compras son:

Figura N° 9 Variaciones mensuales en compras



Fuente: Helados Kedely

3.2.1.2 *Elaboración de helados.*

El proceso genérico de elaboración de helados es:

1. Verificar equipos limpios y desinfectados.
2. Recepción y clasificación de la materia prima.
3. Pasteurización.
4. Mezclado y enfriamiento de los helados.
5. Llenado de los envases de las diferentes presentaciones.
6. Empaque.
7. Almacenamiento en congelación.

3.2.1.2.1 Elaboración de las diferentes variedades.

Cada variedad de helado posee sus características distintivas de producción, a saber:

3.2.1.2.1.1 Helado de leche con sabor a chicle “VASITO KEDELY”.

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de los ingredientes
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche entera en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica).
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se añade el colorante azul brillante No.1
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.

- Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial chicle
4. Llenado de vasos
 - Se lleva la mezcla a una batidora hasta que alcance una consistencia cremosa semi dura, es decir, que permita llenar los vasos, sin que nos queden burbujas de aire.
 - Se llena los vasos y se procede a taparlos manualmente.
 5. Almacenamiento
 - Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.1.2 Helado de sorbete de chocolate "KEDELY".

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar.
3. Mezcla de los ingredientes
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante.
 - Se añade el agua hasta completar la cantidad requerida
 - Cuando la mezcla llega a 80 grados centígrados se añade el polvo de cacao.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos a esta temperatura, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
4. Llenado en los moldes para congelación
 - Se pone el preparado anterior en moldes de acero inoxidable de 24 celdas cada uno.

- Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -25°C .
- Mientras el líquido se congela se procede a colocar las paletas.

5. Empaque y almacenamiento

- Se extraen los helados de los moldes
- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan los helados en un cuarto frío a -18°C .

3.2.1.2.1.3 Helado de mora con crema de leche “CUADRADO MORA”.

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar.

3. Mezcla de los ingredientes para preparación

La preparación para este helado se realiza separando la parte de la mora con la parte de crema por lo general se preparan 100 litros.

Preparación de la crema:

- Se vierte la crema de leche en el tanque pasteurizador
- Mientras se calienta se va añadiendo la leche en polvo
- Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade la mitad del azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)
- Se añade agua hasta completar 40 litros.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.

4. Mezcla de ingredientes para la parte de la mora

- Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
- Mientras el agua se calienta, se añade el resto del azúcar la goma xanthan.

- Se añade la sucralosa y los colorantes.
- Se mantiene la mezcla por diez minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente
- Se extrae el jugo de la mora y se añade a la preparación.
- Se añade agua potable pasada por un filtro con lámpara ultravioleta, hasta completar 60 litros.
- Proceso de extracción del jugo de mora:
- Se separan las impurezas de la fruta y luego se la sumerge en una solución de hipoclorito de sodio a 50ppm por 5 minutos
- Se procede al lavado con agua potable que ha pasado por un filtro con lámpara ultravioleta.
- Añadimos suficiente agua a la fruta y cocinamos hasta que llegue al punto de ebullición.
- Se pasa la fruta por una licuadora para luego extraer el jugo con la ayuda de un colador de acero inoxidable.

5. Batido

- Se lleva las mezclas a una batidora para helados con capacidad de 10 litros colocando 6 litros de la preparación de mora y cuatro litros de la preparación de crema, la batidora se encargará de unir las mezclas.
- Se deja las mezclas en la batidora hasta alcanzar una consistencia cremosa sin que la viscosidad sea muy alta, a fin de que nos permita el llenado de los moldes. Se sigue el mismo proceso hasta terminar las mezclas.

6. Llenado en los moldes para congelación

- Se pone el preparado anterior en moldes de acero inoxidable de 21 celdas, con la mezcla anterior distribuyéndola de manera uniforme.
- Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -25°C .
- Mientras la mezcla se congela se procede a colocar las paletas.

7. Empaque y almacenamiento

1. Cuando el producto está totalmente congelado, se extraen los helados de los moldes
2. Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
3. Se almacenan los helados en un cuarto frío a -18°C .

3.2.1.2.1.4 Helado de leche con sabor a vainilla con cobertura sabor a chocolate "EMPASTADO KEDELY".

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de los ingredientes
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante.
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
 - Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante.
 - Se lleva esta mezcla a una batidora hasta que alcance una consistencia cremosa sin que la viscosidad sea muy alta, a fin de que nos permita el llenado de los moldes.
4. Llenado en los moldes para congelación
 - Se pone el preparado anterior en moldes de acero inoxidable de 30 celdas cada uno.
 - Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -30°C .
 - Mientras la mezcla se congela se procede a colocar las paletas.

5. Proceso de empastado

- En un recipiente a baño maría a una temperatura de 64°C, se disuelve Manteca Serrana.
- Se añade polvo soluble de cacao y Ricacao y se mezcla hasta que los ingredientes se integren completamente.
- Se extraen los helados de los moldes y se introducen manualmente en la mezcla anterior por un segundo.

6. Empaque y almacenamiento

- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan en congelación.

3.2.1.2.1.5 *Helado de agua con sabor a piña con trozos de fruta KEDELY.*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado.

2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar

3. Mezcla de los ingredientes

- Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
- Mientras el agua se calienta, se añade el azúcar con el estabilizante.
- Se añade el ácido cítrico, el colorante y agua hasta llegar al 88% de la mezcla.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
- Se añade el saborizante.
- Se añade a la mezcla las frutas que han sido picadas en una picadora automática.

4.- Llenado en los moldes para congelación

- Se pone el preparado anterior en moldes de acero inoxidable de 24 celdas cada uno.
- Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -25°C .
- Mientras el líquido se congela se procede a colocar las paletas.

5.- Empaque y almacenamiento

- Se extraen los helados de los moldes
- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan en congelación.

3.2.1.2.1.6 *Helado sherbet con sabor a vainilla y mora.*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado.
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de ingredientes para preparación del sabor vainilla:
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 40% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade la crema de leche y el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica).
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego se procede a enfriarla inmediatamente.
 - Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial vainilla
4. Mezcla de ingredientes para preparación del sabor mora:
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.

- Mientras el agua se calienta, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)
- Se añade el ácido cítrico, la sucralosa y los colorantes.
- Se mantiene la mezcla por diez minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente
- Se extrae el jugo de la mora y se añade a la preparación.
- Se añade agua potable pasada por un filtro con lámpara ultravioleta, hasta completar el 100% de la mezcla.

Proceso de extracción del jugo de mora:

- Se separan las impurezas de la fruta y luego se la sumerge en una solución de hipoclorito de sodio a 50ppm por 5 minutos
- Se procede al lavado con agua potable que ha pasado por un filtro con lámpara ultravioleta.
- Añadimos suficiente agua a la fruta y cocinamos hasta que llegue al punto de ebullición.
- Se pasa la fruta por una licuadora para luego extraer el jugo con la ayuda de un colador de acero inoxidable.

5. Llenado en los moldes para congelación

- Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -25°C .
- Se pone manualmente 1 litro de la preparación sabor a mora en cada molde de acero inoxidable de 21 celdas distribuyendo la mezcla de manera que cada celda quede llena hasta la mitad
- Mientras el líquido se congela se procede a colocar las paletas.
- Cuando preparación sabor a mora se ha congelado completamente, se llena los moldes con la preparación sabor a vainilla, con la ayuda de un recipiente con pico.

6. Empaque y almacenamiento

- Cuando el producto está totalmente congelado, se extraen los helados de los moldes
- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad

- Se almacenan los helados en congelamiento.

3.2.1.2.1.7 *Helado de agua con sabor a mora KEDELY.*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado.
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de ingredientes:
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se añade el azúcar con el estabilizante.
 - Se extrae el jugo de la mora y se añade a la mezcla
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
 - Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante.
4. Llenado en los moldes para congelación
 - Se pone el preparado anterior en moldes de acero inoxidable de 24 celdas cada uno.
 - Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -25°C .
 - Mientras el líquido se congela se procede a colocar las paletas.
5. Empaque y almacenamiento
 - Se extraen los helados de los moldes
 - Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
 - Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.1.8 *Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla y chocolate con cobertura sabor a chocolate “TROMPO KEDELY 2”.*

4. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado.
5. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
6. Mezcla de ingredientes para preparación de mezcla de leche con chocolate
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)
 - Se añade el agua hasta completar la cantidad requerida
 - Cuando la mezcla llega a 80 grados centígrados se añade el polvo soluble de cacao.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos a esta temperatura, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
7. Mezcla de ingredientes para preparación de leche con sabor a vainilla
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
 - Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial vainilla

8. Llenado en los moldes

- Se lleva las mezclas a una batidora de dos sabores y se bate un sabor a cada lado, hasta que alcancen una consistencia cremosa semi dura, es decir, que permita llenar los moldes, sin que nos queden burbujas de aire.
- Se llenan los moldes con la mezcla de los dos sabores y se colocan las paletas baja lenguas.
- Se llevan los moldes a congelación por 60 minutos.

9. Proceso de cobertura sabor a chocolate

- En un recipiente a baño maría a una temperatura de 64°C, se disuelve manteca vegetal de palma,
- Se añade polvo soluble de cacao y la mezcla de cacao en polvo y se integran los ingredientes completamente, con la ayuda de una paleta de teflón.
- Se extraen los helados de los moldes y se los introduce manualmente en la preparación anterior por un segundo.

10. Empaque y almacenamiento

- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.1.9 *Helado de sorbete con sabor a vainilla y mora "TROMPO KEDELY".*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de ingredientes para preparación de leche con a sabor vainilla:

- Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
- Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
- Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)
- Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
- Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial vainilla

4. Mezcla de los ingredientes para preparación de mora:

- Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
- Mientras el agua se calienta, se añade el azúcar con el estabilizante.
- Se extrae el jugo de la mora y se añade a la mezcla
- Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.

Proceso de extracción del jugo de mora:

- Se separan las impurezas de la fruta y luego se la sumerge en una solución de hipoclorito de sodio al 50ppm por 5 minutos.
- Se procede a un lavado de la fruta con agua potable que ha pasado por un filtro con luz ultravioleta.
- Añadimos agua a la fruta y cocinamos hasta el punto de ebullición.
- Se pasa la fruta por una licuadora para luego extraer el jugo con la ayuda de un colador de acero inoxidable.

5. Llenado en los moldes

- Se llevan las mezclas a una batidora mezcladora, de dos sabores y se bate un sabor a cada lado, hasta que la mezcla alcance una consistencia cremosa semi dura, es decir, que permita llenar los moldes, sin que nos queden burbujas de aire.

- Se llenan los moldes con la mezcla de los dos sabores y se colocan las paletas bajalenguas.
- Se llevan los moldes a congelación por 60 minutos.

6. Empaque y almacenamiento

- Se extraen los helados de los moldes.
- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.1.10 *Helado de sorbete sabor a vainilla KEDELY.*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de los ingredientes
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante.
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente hasta 5 grados.
 - Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante.
4. Llenado en los moldes para congelación
 - Se pone el preparado anterior en moldes de acero inoxidable de 24 celdas cada uno.
 - Se introduce los moldes en un baño de salmuera a -25°C .
 - Mientras el líquido se congela se procede a colocar las paletas.

5. Empaque y almacenamiento

- Se extraen los helados de los moldes
- Los helados son empacados manualmente en fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan en un cuarto frío a -18°C .

3.2.1.2.1.11 *Helado de leche con sabor a vainilla y chocolate “VASITO KEDELY 2”.*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de ingredientes para preparación de leche con chocolate:
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)
 - Se añade el agua hasta completar la cantidad requerida
 - Cuando la mezcla llega a 80 grados centígrados se añade el polvo soluble de cacao.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos a esta temperatura, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
4. Mezcla de ingredientes para preparación de leche con sabor a vainilla:
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)

- Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
- Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial vainilla

5. Llenado en vasos

- Se lleva las mezclas a una batidora de dos cilindros y se bate un sabor en cada cilindro, hasta que las mezclas alcancen una consistencia cremosa semi dura, es decir, que permita llenar los vasos, sin que nos queden vacíos.
- La batidora cuenta con tres dispensadores, por el izquierdo y el derecho salen los sabores individuales, y por el central, el helado sale mezclado, la mitad del chorro de cada sabor.

6. Almacenamiento

- Se llena los vasos manualmente utilizando el dispensador central y se procede a taparlos manualmente.
- Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.1.12 *Helado de sorbete con sabor a vainilla y mora “VASITO KEDELY”.*

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Mezcla de ingredientes para preparación de leche con sabor a vainilla:
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica)

- Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos a 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
- Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial vainilla

4. Mezcla de los ingredientes para preparación de mora:

- Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
- Mientras el agua se calienta, se añade el azúcar con el estabilizante.
- Se extrae el jugo de la mora y se añade a la mezcla
- Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
- Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.

Proceso de extracción del jugo de mora:

- Se separan las impurezas de la fruta y luego se la sumerge en una solución de hipoclorito de sodio al 50ppm por 5 minutos.
- Se procede a un lavado de la fruta con agua potable que ha pasado por un filtro con luz ultravioleta.
- Añadimos agua a la fruta y cocinamos hasta el punto de ebullición.
- Se pasa la fruta por una licuadora para luego extraer el jugo con la ayuda de un colador de acero inoxidable.

5. Llenado en vasos

- Se lleva las mezclas a una batidora de dos sabores y se bate una a cada lado hasta que estas alcancen una consistencia cremosa semi dura, es decir, que permita llenar los vasos, sin que nos queden burbujas de aire.

6. Empaque y almacenamiento

- Se llena los vasos y se procede a taparlos manualmente.
- Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.1.13 Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla en cono dulce con cobertura sabor a chocolate “CONO KEDELY”.

1. Verificar que todo el equipo a utilizar este completamente limpio y desinfectado
2. Recepción y clasificación de la materia prima a utilizar
3. Preparación de la mezcla del helado
 - Se llena el tanque pasteurizador con un 50% de agua del total de la mezcla a prepararse.
 - Mientras el agua se calienta, se va añadiendo la leche entera en polvo
 - Una vez que la leche se ha disuelto completamente, se añade el azúcar con el estabilizante (carboxi metil celulosa sódica).
 - Se añade agua hasta completar el 100% de la mezcla.
 - Se mantiene la mezcla por 10 minutos 80 grados centígrados, luego de lo cual se procede a enfriarla inmediatamente.
 - Cuando la mezcla esta fría se añade el saborizante artificial vainilla.
4. Llenado de conos con helado
 - Se lleva la mezcla a una batidora hasta que alcance una consistencia cremosa dura, es decir, que permita llenar los conos con una forma definida.
 - Se llena los conos dulces con el helado batido y se introduce una parte en un recipiente con maní molido, luego se los lleva a congelamiento por 30 minutos.
5. Preparación del maní
 - Se tuesta el maní y se pela manualmente, para pasarlo por un molino eléctrico previamente desinfectado.
6. Preparación para cobertura
 - En un recipiente a baño maría a una temperatura de 64°C, se disuelve manteca vegetal de palma

- Se añade polvo soluble de cacao y la mezcla de cacao en polvo
- Se integran los ingredientes completamente, con la ayuda de una paleta de teflón.

7. Elaboración del producto final

- Se procede a introducir manualmente los helados que estuvieron en congelación en la preparación anterior, cubriendo con la mezcla únicamente la parte que sobresale del helado (la parte del cono dulce no es bañado con esta mezcla).

8. Empaque y almacenamiento

- Los helados son empacados manualmente en cajas de cartón corrugado recubiertas con fundas de polietileno de alta densidad
- Se almacenan los helados en congelación.

3.2.1.2.2 Datos del proceso.

a. La producción mensual por tipo de helado es:

Tabla No. 9 Producción mensual por tipo de helado

Nº	PRODUCTOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS PLANIFICADOS	TIEMPO DE PRODUCCIÓN (HORAS)	CANTIDAD PRODUCIDA	DEFERENCIA (PRODUCCIÓN - PLANIFICACIÓN)	COSTO DE LA PRODUCCIÓN
1	Helado gemelo con sabor a tamarindo	25.000	70	25.800	800	2.064,00
2	Helado de agua con sabor a naranja, uva y cereza	13.000	35	13.300	300	1.064,00
3	Helado de agua con sabor a mora	5.000	15	4.800	-200	336,00
4	Helado de agua con sabor a limón y naranja	15.000	38	14.600	-400	1.022,00
5	Helado de agua con sabor a piña con trozos de fruta	3.000	6	3.200	200	288,00
6	Helado de agua con sabor a limón	1.000	7	950	-50	57,00
7	Helado de sorbete con sabor a coco	8.000	15	8.200	200	656,00
8	Helado de sorbete con sabor a uva	2.000	7	1.900	-100	52,00
9	Helado de sorbete con sabor a chicle	12.000	15	12.500	500	1.240,00
10	Helado de sorbete con sabor a chocolate y vainilla	35.000	80	35.500	500	3.195,00
11	Helado de leche con chocolate	5.000	25	4.900	-100	292,00
12	Helado de leche con sabor a chicle	5.000	25	5.100	100	408,00
13	Helado de leche con sabor a fresa	5.000	25	5.200	200	416,00
14	Helado de leche con sabor a ron	4.000	25	4.400	400	792,00
15	Helado de crema de leche sabor a coco	5.000	25	5.500	500	990,00
16	Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla con cobertura sabor a chocolate	5.000	15	4.800	-200	480,00
17	Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla en cono dulce con cobertura sabor a chocolate	8.000	36	8.400	400	756,00
	TOTAL	156.000	464	159.050		14.108,00

Fuente: Helados Kedely

La deferencia que se presenta entre las cantidades planificadas y producidas se debe al rendimiento de los litros de mezcla para helados.

- b. El cantidad promedio al mes que los productos permanecen en almacenamiento es:

Tabla No. 10 Capacidad de almacenamiento

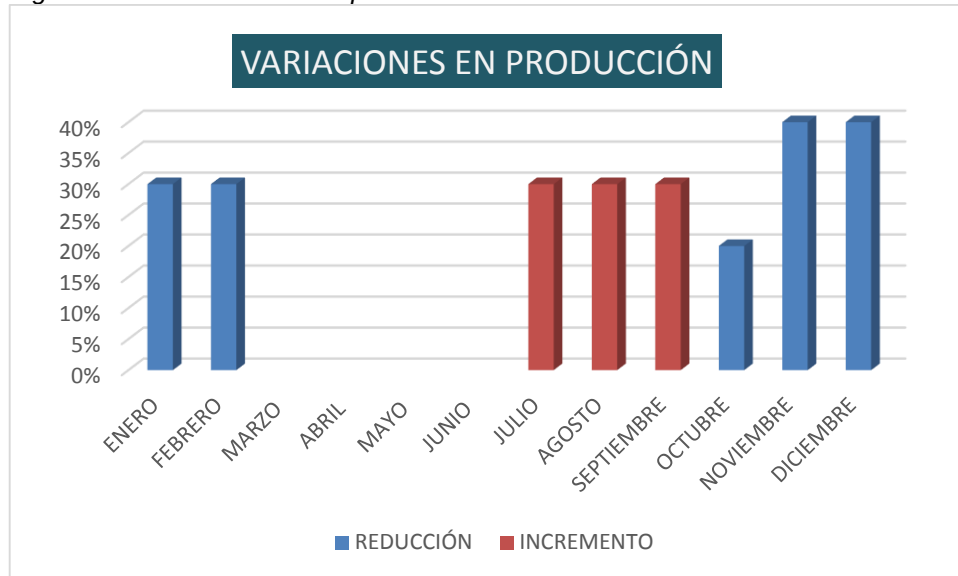
N°	PRODUCTOS	CANTIDAD PROMEDIO EN ALMACENAMIENTO	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO
1	Helado gemelo con sabor a tamarindo	2500	4000
2	Helado de agua con sabor a naranja, uva y cereza	1500	3000
3	Helado de agua con sabor a mora	1000	2000
4	Helado de agua con sabor a limón y naranja	2000	4000
5	Helado de agua con sabor a piña con trozos de fruta	500	1500
6	Helado de agua con sabor a limón	300	1000
7	Helado de sorbete con sabor a coco	1500	2000
8	Helado de sorbete con sabor a uva	500	1000
9	Helado de sorbete con sabor a chicle	2000	3000
10	Helado de sorbete con sabor a chocolate y vainilla	3000	6000
11	Helado de leche con chocolate	1000	1500
12	Helado de leche con sabor a chicle	1000	1500
13	Helado de leche con sabor a fresa	1000	1500
14	Helado de leche con sabor a ron	1000	2000
15	Helado de crema de leche sabor a coco	1000	2000
16	Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla con cobertura sabor a chocolate	1000	2000
17	Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla en cono dulce con cobertura sabor a chocolate	800	2400

Fuente: Helados Kedely

El tiempo de almacenamiento promedio es de un día y medio, ya que se produce aproximadamente lo que se vende, para asegurar la frescura del producto.

- c. Al ser un producto estacional la producción varía mes a mes durante el año:

Figura N° 10 Variaciones de producción



Fuente: Helados Kedely

- d. Para que el proceso de producción funcione sin novedades se realiza el siguiente mantenimiento a la maquinaria, equipos e instrumentos:

Tabla No. 11 Mantenimiento a la maquinaria, equipos e instrumentos

NOMBRE DE LA MÁQUINA, EQUIPO E INSTRUMENTO	TIPO DE MANTENIMIENTO	FRECUENCIA
Balanzas de pesas	Calibración	cada 6 meses
Balanzas digitales	Cambio de pilas	Cada 3 meses
Batidora de conos	Limpieza , engrasada de rines	1 vez por semana
Congeladoras	Eléctrico y mecánico	Cada 3 meses
Cuartos fríos	Limpieza de condensadores, revisión de gas	Cada 4 meses
	Descongelamiento	cada 3 meses
	Limpieza de evaporadores	cada 3 meses
Lacto densímetro	Desinfección	diario
Pasteurizadores	Limpieza de tuberías	1 vez por semana
Picadora de frutas	Desinfección	1 vez al mes
Piscinas de salmuera	Limpieza de motores, revisión de gas	Cada 3 meses
	Reposición de cloruro de calcio	cada 2 meses
Termómetro laser	Cambio de batería	Cada 3 meses
Termómetro para mezclas	Desinección	diario

Fuente: Helados Kedely

3.2.2 Productos.

Los productos que elabora y comercializa Helados Kedely son:

Figura N° 11 Variedad de Helados que produce y comercializa Helados Kedely



Fuente: Helados Kedely

Tabla No. 12 Lista de productos de Helados Kedely

Lista de productos	No. Registro Sanitario
Helado gemelo con sabor a tamarindo.....	04910INHQA0205
Helado de agua con sabor a naranja, uva y cereza.....	15265INHQA0113
Helado de agua con sabor a mora.....	15127INHQA1212
Helado de agua con sabor a limón y naranja.....	15430INHQA0313
Helado de agua con sabor a piña con trozos de fruta.....	15165INHQA1212
Helado de agua con sabor a limón.....	014094INHQA0212
Helado de sorbete con sabor a coco.....	15148INHQA1212
Helado de sorbete con sabor a uva.....	15149INHQA2012
Helado de sorbete con sabor a chicle.....	15104INHQA1212
Helado de sorbete con sabor a chocolate y vainilla.....	15270INHQA0213
Helado de leche con chocolate.....	15343INHQA0213
Helado de leche con sabor a chicle.....	15322INHQA0213
Helado de leche con sabor a fresa.....	15319INHQA0213
Helado de leche con sabor a ron.....	15323INHQA0213
Helado de crema de leche sabor a coco.....	15321INHQA0213
Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla con cobertura sabor a chocolate.....	15315INHQA0213
Helado de leche con grasa vegetal sabor a vainilla en cono dulce con cobertura sabor a chocolate.....	15368INHQA0313

Fuente: Helados Kedely

3.2.3 Relación con los proveedores.

Es importante tener en cuenta que una empresa y sus proveedores se benefician mutuamente y aumenta la capacidad de ambas partes de crear riqueza, pues el proveedor sobrevive gracias a las relaciones comerciales que mantiene con la empresa. Su supervivencia depende de esta, ayudándose de manera recíproca y atendiendo las necesidades de la otra parte. Se logra optimizar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de las dos organizaciones.

Según la entrevista con el Gerente General de la empresa “Helados Kedely”, esta necesita tener confianza con los proveedores y una buena relación entre sí para un buen funcionamiento, con la finalidad de incrementar la capacidad de producir un mejor producto y al mismo tiempo lograr una mayor satisfacción del cliente lo que es beneficioso para ambas partes.

Los principales proveedores de la empresa Helados Kedely son:

Tabla No. 13 Principales proveedores

NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRODUCTO	TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO
Aromcolor	Esencias	3 días
Cransa	Cartones	15 días
El ordeño	Leche en polvo	1 día
Extractos andinos	Escencias	3 días
Festa	Paletas para helado	3 días
Global quim	Ácido cítrico	3 días
	Goma xanthan	3 días
La fabril	Grasa para helado	1 día
Mercado mayorista	Mora	inmediato
Nestle	Polvo soluble de cacao	5 días
	Ricacao	5 días
Patricio Carlosama	Tamarindo	inmediato
Quesos el italiano	Crema de leche	Inmediato
Realflex	Fundas de polietileno	30 días
Resiquim	Estabilizante	2 días
Sr. Galo Veloz	Leche líquida	inmediato
Sr. Patricio Carlosama	Azúcar	Inmediato
Tecniaromas	Escencias	2 días
	Sucralosa	2 días
	Colorantes	2 días

Fuente: Helados Kedely

3.3 Gestión Administrativa Financiera

La Gestión Administrativa Financiera engloba cuatro áreas de apoyo que son:

- Contabilidad
- Tesorería
- Administración
- Talento Humano

3.3.1 Procesos.

La forma de realizar los procesos se detalla a continuación:

3.3.1.1 Contabilidad.

1. Recibir registros de ingresos y egresos (facturas, notas de ventas, etc.).
2. Ingresar información en registros contables llevados en libro Excel.
3. Calcular costos de producción.
4. Generar comprobantes de egreso para pago a proveedores.
5. Calcular depreciaciones de activos fijos.
6. Registrar anticipos de pago a colaboradores.
7. Generar estados financieros.
8. Generar información para declaración tributaria.

3.3.1.2 Tesorería.

1. Emitir facturas por concepto de ventas de productos.
2. Recibir papeletas de depósito de valores recaudados del día por parte del personal de distribución.
3. Realiza reporte de ingresos para entregar a Contabilidad, junto con los documentos de respaldo (Guía de despacho, copia de emisor de factura(s) y papeleta de depósito)
4. Realizar conciliación bancaria de valores depositados y registrados en la cuenta bancaria correspondiente.

5. Generar el cheque para el pago a proveedores y colaboradores (si solicitan anticipos de sueldo)
6. Realizar pagos a proveedores y entregar cheques a colaboradores.
7. Devolver a Contabilidad los comprobantes de egreso de pago.
8. Realiza gestiones de recuperación de cartera en función de las facturas pendientes de pago.
9. Gestionar trámites con entidades bancarias.

3.3.1.3 Administración.

Los procesos actuales existentes del departamento de Administración son los siguientes:

3.3.1.3.1 Adquisición de bienes y servicios.

1. El Departamento solicitante realiza la requisición de compra, según las necesidades de la misma, con las respectivas firmas de autorización de los responsables dentro del área.
2. Entregar la requisición al Departamento de Compras.
3. Según el monto de la compra, el Departamento de Compras obtendrá las cotizaciones necesarias.
4. Se realiza la compra considerando el esquema de montos propuestos.
5. El Departamento de compras realiza la recepción del material solicitado.
6. El Departamento de compras procede a entregar el material al Departamento solicitante.
7. Se entrega la factura al Departamento de Contabilidad para su ingreso al registro contable y posterior pago.

3.3.1.3.2 Entrega de suministros de oficina.

1. Efectuar la adquisición de suministros que no existen en stock.
2. Entregar la factura a Contabilidad para el pago de la misma al proveedor, considerando los términos de pago negociados.

3.3.1.3.3 Guardianía.

1. Solicitar autorización de ingreso a persona que va a ser visitada.
2. Solicitar documento de identificación.
3. Registrar el nombre de la persona y la hora de ingreso en bitácora.
4. Permitir el acceso de la persona a la institución.
5. Devolver el documento de identificación.

3.3.1.3.4 Uso de vehículo.

1. El colaborador que va a utilizar el vehículo solicita la llave del mismo.
2. Se entrega el vehículo con la revisión visual de rasguños o desperfectos de pintura o choques.

El consumo de combustible al mes del vehículo que posee Helados Kedely es:

Tabla No. 14 Consumo de combustible del vehículo

TIPO DE VEHÍCULO	PROMEDIO DE KM RECORRIDOS AL MES	CANTIDAD DE COMBUSTIBLE AL MES	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Camión Kia	80	20 galones diésel	1,15	23,00

Fuente: Helados Kedely

3.3.1.3.5 Selección y reclutamiento.

1. Seleccionar el medio de difusión y proceder a solicitar aplicaciones para la posición.
2. Clasificar información recogida y escoger posibles candidatos.
3. Realizar entrevistas a los escogidos.
4. Seleccionar candidato óptimo, negociar obligaciones, responsabilidades y beneficios de la persona.
5. En caso de no aceptación del seleccionado, proceder a negociar con la segunda opción.

3.3.1.3.5.1 Descripción y perfil de puestos.

El personal es reclutado y seleccionado según los siguientes perfiles de puestos:

1. Gerente General y de Producción

Tabla No. 15 Descripción y Perfil de puesto del Gerente General y de Producción

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Gerente General y de Producción	Unidad de trabajo, Usuario interno, Usuario externo.	Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Ingeniería Química y en Alimentos
Unidad o Proceso:	Gerencia General y Producción			
Rol:	Administrativo			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir el proceso de producción y la toma de decisiones estratégicas en la empresa.		Tiempo de Experiencia:	Hasta 3 años	
		Especificidad de la experiencia:	Conocimientos en procesos de formulación (mezclas) y en gerencia de empresas productoras de alimentos.	
		Capacitación:	Computación avanzada, Buenas Prácticas de Manufactura, Liderazgo, Planificación estratégica.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	9. DESTREZAS CONDUCTUALES
Realizar el proceso de pasteurización de mezclas elaboradas con productos lácteos.		En Química y Pasteurización	Manejo de recursos Materiales / Operación y Control	Orientación a los resultados
Supervisa el proceso de producción realizado por parte de los operarios.		Administración de la producción	Monitoreo y control	Orientación a los resultados
Toma decisiones estratégicas para la empresa.		Planificación Estratégica	Pensamiento estratégico	Iniciativa
Planifica y gestiona el proceso de calidad		Gestión de la calidad.	Planificación y Gestión	Iniciativa / Aprendizaje continuo
Elabora la formulación de las mezclas para los helados.		En Química	Operación y control	Aprendizaje continuo
Controla la calidad del proceso de producción en todas las áreas, basándose en lo descrito en las Buenas Prácticas de Manufactura.		Buenas Prácticas de Manufactura	Monitoreo y control	Orientación a los resultados

Fuente: Helados Kedely

2. Administrador (a)

Tabla No. 16 Descripción y Perfil de puesto del Administrador(a)

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Administrador (a)	Unidad de trabajo, Usuario interno, Usuario externo.	Título Requerido:	Si
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Administración de empresas, Comercial o afines.
Unidad o Proceso:	Administrativo - Financiero y Comercialización			
Rol:	Administrativo			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Administrar eficazmente los recursos de la empresa y gestionar los trámites externos que faciliten su normal funcionamiento.		Tiempo de Experiencia:	Hasta 1 año	
		Especificidad de la experiencia:	Conocimientos teórico prácticos de gestiones administrativas financieras y comerciales en pequeñas empresas.	
		Capacitación:	Computación avanzada, Buenas Prácticas de Manufactura, Contabilidad, Administración de la Producción, Administración de Bodegas, Compras, Contabilidad, Manejo de Talento Humano, Administración de empresas artesanales, Ventas y distribución, Atención al Cliente	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	9. DESTREZAS CONDUCTUALES
Planificación y control del proceso de producción, ventas y distribución.		Administración de la producción y Gerencia de Ventas	Planificación y Gestión	Trabajo en equipo
Planifica y gestiona el servicio y atención al cliente		Atención al cliente	Planificación y Gestión	Trabajo en equipo / Aprendizaje continuo
Realiza trámites legales con organismos de control públicos.		Normativa pública y manejo de páginas web.	Pensamiento analítico	Iniciativa
Manejo de nómina y compensaciones		Administración de Talento Humano	Pensamiento analítico	Orientación de servicios
Diseña y ejecuta procesos de inducción y capacitación		Administración de Talento Humano	Pensamiento analítico	Orientación de servicios
Registra la información contable y financiera de la empresa		Administración Financiera, Contabilidad, Tributación	Pensamiento analítico	Orientación a resultados
Planifica y gestiona las compras y adquisiciones de materia prima, insumos y bienes		Gestión de compras	Planificación y Gestión	Iniciativa

Fuente: Helados Kedely

3. Operarios(as)

Tabla No. 17 Descripción y Perfil de puesto del Operario

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ Unidad de trabajo, usuario interno.	Nivel de Instrucción:	Bachillerato
Denominación:	OPERARIO		Título Requerido:	No
Nivel:	No profesional		Área de Conocimien	Bachiller
Unidad o Proceso:	Producción			
Rol:	Producción			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar actividades del proceso de producción.		Tiempo de Experiencia:	No requerida.	
		Especificidad de la experiencia:	No requerida (la experiencia se adquiere en e trabajo)	
		Capacitación:	Capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES	9. DESTREZAS CONDUCTUALES
Lavado y desinfección de frutas.		Buenas Practicas de Manufactura	Manejo de recursos materiales	Orientación a los resultados
Preparación de mezcla de helados de fruta y de agua.			Manejo de recursos materiales	Orientación a los resultados
Colocar la mezcla de helados en los moldes, que se encuentran en la piscina de salmuera y en la batidora para conos			Manejo de recursos materiales	Orientación a los resultados
Colocar paletas en los helados y llenar conos.			Operación y control	Trabaja en equipo
Desmoldar los helados.			Operación y control	Trabaja en equipo
Empacar en fundas de polietileno de alta densidad los helados de paleta, los conos empacar en cajas.			Operación y control	Trabaja en equipo
Colocar en jabas los helados de paleta.			Operación y control	Trabaja en equipo
Almacenar en cuartos fríos.			Operación y control	Trabaja en equipo
Mantener limpias y desinfectadas las instalaciones, equipos, instrumentos y utensillos de trabajo			Mantenimientos de equipos	Orientación a los resultados

Fuente: Helados Kedely

4. Técnico y Conductor

Tabla No. 18 Descripción y Perfil de puesto del Técnico y Conductor

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código:		INTERFAZ Unidad de trabajo, usuario interno.	Nivel de Instrucción: Técnica
Denominación:	Técnico y Conductor		Título Requerido: SI
Nivel:	No profesional		Área de Conocimiento: Técnico en Electricidad y Metalmecánica
Unidad o Proceso:	Producción y Administración		
Rol:	Producción y Administración		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Realiza actividad de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos e instalaciones. Distribuye el producto hacia el cliente final y realiza gestiones de transporte de productos.		Tiempo de Experiencia:	No requerida.
		Especificidad de la experiencia:	Conocimientos en electricidad y metalmecánica
		Capacitación:	Capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura, Electricidad y Metalmecánica
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
Realiza mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria, equipo e instalaciones.		Electrica y Metalmecánica.	Mantenimiento de equipos / Identificación de problemas
Apoya en el proceso de producción.		Buenas Practicas de Manufactura, Electricidad y Metalmecánica.	Operación y control
Apoya en el proceso administrativo y financiero.		Introducción a la gestión administrativa.	Operación y control
Distribuye el producto hacia el cliente.		Atención al cliente.	Operación y control
Realiza actividades polifuncionales.		Buenas Practicas de Manufactura.	Operación y control
Transporta productos: materia prima, insumos, bienes, etc.		Buenas Practicas de Manufactura, Conducción Profesional.	Operación y control
			9. DESTREZAS CONDUCTUALES
			Orientación a los resultados
			Trabajo en equipo
			Trabajo en equipo
			Orientación a los resultados
			Iniciativa
			Orientación a los resultados

Fuente: Helados Kedely

3.3.1.3.6 Contratación e inducción del nuevo personal.

1. Se realizar el contrato de trabajo por período determinado, incluyendo tiempo a prueba de acuerdo a la ley.
2. El contrato debe ser firmado por el nuevo empleado, y el Gerente General en tres ejemplares originales.

3. Entregar al empleado la información para su adecuada inducción dentro de la organización.

3.3.1.3.7 Horario de trabajo.

1. El empleado cumple su horario de acuerdo a su contrato.
2. Al finalizar el mes el responsable recupera información sobre permisos o atrasos detectados, registrados en el reporte del biométrico.
3. En caso de incumplimiento de horarios, se realiza la amonestación oral o escrita a quien amerite.

De los colaboradores de la empresa Helados Kedely, se evidencian los siguientes datos de atraso y faltas en promedio al mes:

Tabla No. 19 Descripción y Perfil de puesto del Operario

NOMBRE DEL COLABORADOR	PROMEDIO DE FALTAS AL MES	PROMEDIO DE ATRASOS AL MES
Laura Pinduisa		
Lucinda Chamba		
Miriam Gavilanez		10
Paola Nolivos		
Verónica Nolivos	0,5	5
Marco Merino		
Sonia Mosquera		

Fuente: Helados Kedely

Considerando que el horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 a 16:30.

3.3.1.3.8 Horas extras.

1. El empleado que ha trabajado horas extras comunica al responsable las horas extras laboradas, indicando el número, motivo y labor desempeñada.
2. El responsable emite el reporte del biométrico para verificar las horas reportadas.
3. Calcula las horas trabajadas en términos monetarios.

4. Incluye valores a pagar por concepto de horas extras en el rol del empleado.

De los colaboradores existentes la persona que realiza horas extraordinarias (sábado y domingo) es el Sr. Merino, según indica la siguiente tabla:

Tabla No. 20 Detalle de horas extras promedio al mes

NOMBRE DEL COLABORADOR	CANTIDAD DE HORAS EXTRAS PROMEDIO POR MES
Marco Merino	44

Fuente: Helados Kedely

El resto de colaboradores no realiza horas extras por cuanto la planificación de la producción permite cubrir la demanda de ventas en el horario de trabajo regular, solo en casos de extrema necesidad se planifica horarios adicionales.

3.3.1.3.9 Permisos de embarazo.

1. La empleada informa a su superior de su estado de gravidez.
2. En la semana 38 entrega al responsable de personal el informe médico para tomar los días de licencia previos al parto que le da la ley.
3. Se debe buscar una persona que sustituya a la saliente durante el permiso de maternidad.
4. Le informan fecha exacta de retorno.
5. Se plantea el horario de lactancia una vez que se haya retornado al trabajo.
6. Se informa fecha término de período de lactancia.

3.3.1.3.10 Vacaciones.

1. En diciembre, la Gerencia prepara calendario anual de vacaciones del personal y entrega al responsable.

2. Con 15 días de anticipación el empleado comunica al responsable la fecha y período que le corresponde de vacaciones y días pendientes si hubiere.

3.3.1.3.11 Pago de Salarios.

1. Se realizan los roles de pago cargando a cada colaborador las horas extras reportadas.
2. Proceder al cálculo de valores.
3. Pagar las remuneraciones.
4. Emitir y entregar roles de pago.

3.3.1.3.12 Pago de beneficios adicionales.

1. De acuerdo a la ley, se pagan los beneficios adicionales a cada trabajador: Fondos de reserva, aporte patronal y décimos cuarto y tercero (pese a que la ley señala que estos pagos no se deben efectuar a operarios).
2. Se mantiene un control de formularios necesarios de soporte que se envían al Ministerio de Relaciones Laborales.

3.3.1.3.13 Préstamos y anticipos.

1. Se emite por escrito una solicitud de anticipo de sueldo dirigido al departamento financiero.
2. Se autoriza o niega el pedido.
3. En caso de que el anticipo haya sido aprobado, se entrega la carta a Contabilidad para el registro y emisión del comprobante de egreso, afectando las cuentas “Anticipos a empleados” y “Bancos”.
4. Tesorería emite el cheque sin cruzar a nombre del empleado, y lo entrega.

3.3.1.3.14 Evaluación al personal.

1. Cada empleado se calificará a sí mismo en base a un cuestionario igual para todos.

2. El responsable de Talento Humano evalúa a todos los empleados.
3. Se asigna una única calificación.
4. Personal responsable de Talento Humano entrevista a cada empleado, para comunicarle el resultado de la evaluación, despeja inquietudes y escucha los puntos de vista del empleado.
5. Esta evaluación tendrá importancia significativa en ascensos de posiciones dentro de la compañía, así como en % de incremento salarial.

3.3.1.3.15 Capacitación.

1. El responsable de Talento Humano informa al trabajador el curso a seguir.
2. El empleado se compromete a presentar el certificado obtenido una vez acabado el mismo al responsable de talento humano.
3. Talento Humano emite la solicitud de pago del curso impartido al área de Contabilidad.

Cabe indicar que al momento de levantar los procesos no existe un cronograma de capacitación.

3.3.1.3.16 Terminación de la relación laboral.

1. Se solicita el desahucio ante el Inspector o Subdirector del Trabajo del lugar.
2. La solicitud es por escrito y patrocinada con la firma de un abogado.
3. Se acompaña las cédulas del solicitante y la certificación del IESS de estar al día en el pago de las obligaciones respecto al trabajador cuyo desahucio se tramita.
4. El Inspector de Trabajo notifica el desahucio a la otra parte dentro de las 24 horas siguientes.
5. Se paga las indemnizaciones en la forma señalada por el Inspector de Trabajo dentro del plazo de treinta días.

La tasa de rotación del personal es casi nula por cuanto se procura establecer relaciones a largo plazo con los colaboradores, según lo evidencia la siguiente tabla:

Tabla No. 21 Años de trabajo del colaborador en Helados Kedely

NOMBRE DEL COLABORADOR	TIEMPO DE TRABAJO
Laura Pinduisa	13 AÑOS
Lucinda Chamba	9 AÑOS
Miriam Gavilanez	10 AÑOS
Paola Nolivos	1 AÑO 6 MESES
Verónica Nolivos	6 AÑOS
Marco Merino	13 AÑOS
Sonia Mosquera	6 AÑOS

Fuente: Helados Kedely

3.4 Gestión de comercialización

3.4.1 Procesos.

3.4.1.1 Ventas.

1. Visitar al Cliente.
2. El vendedor recibe el requerimiento del cliente, con un mínimo de un día de plazo de entrega para gestionar la producción y entrega.
3. Se revisa si existen valores pendientes por pagar, previa solicitud de la emisión de la factura de venta.
4. El responsable de tesorería emite la factura de venta.
5. Antes de proceder a la impresión de la factura se asigna una guía de despacho y una guía de remisión.
6. Entregar al personal de distribución el producto según lo descrito en la guía de despacho, la guía de remisión para la movilización, la factura en original y copia para el cobro respectivo, y le hace firmar la copia de la guía de despacho como constancia y acuerdo en las cantidades entregadas.
7. El personal de distribución recibe los productos y los embarca en el camión de conformidad con las guías de remisión.

8. El departamento financiero revisa la carpeta de las facturas que se encuentran pendientes de pago, y elabora un formato de las facturas que se entregaran a distribución para que se pueda realizar la recaudación al día siguiente.
9. El personal de distribución, visita los clientes para realizar el despacho de los productos, el Conductor es la persona encargada de realizar las recaudaciones y hacer constar en la copia de la factura que fue cancelada.
10. Al terminar las entregas de los productos a los clientes que fueron programados para el día, el personal de distribución retorna a la oficina y reporta a ventas los productos devueltos.
11. El Conductor procede al conteo del efectivo recaudado y deposita el dinero en la cuenta bancaria correspondiente de la empresa.
12. Entrega la guía de despachos, copia de facturas canceladas y papeleta de depósito al personal de Tesorería.

3.4.1.2 Distribución del producto.

1. Guía de despachos de productos.
2. Confirmación de la existencia de productos.
3. Entrega de los productos al Conductor.
4. Traspasación de los productos solicitados.

3.4.2 Tipos de clientes.

De acuerdo con la entrevista efectuada al Gerente General de la empresa Helados Kedely, los productos elaborados están principalmente dirigido a las tiendas, bares escolares y aquellas personas que circulan a pie por los sectores donde se ubican los vendedores ambulantes y que requieren degustar productos refrescantes, de buena calidad y sabores diferentes.

Sin embargo, posee tres clientes directos, quienes distribuyen el producto a los vendedores ambulantes y locales antes citados, a saber:

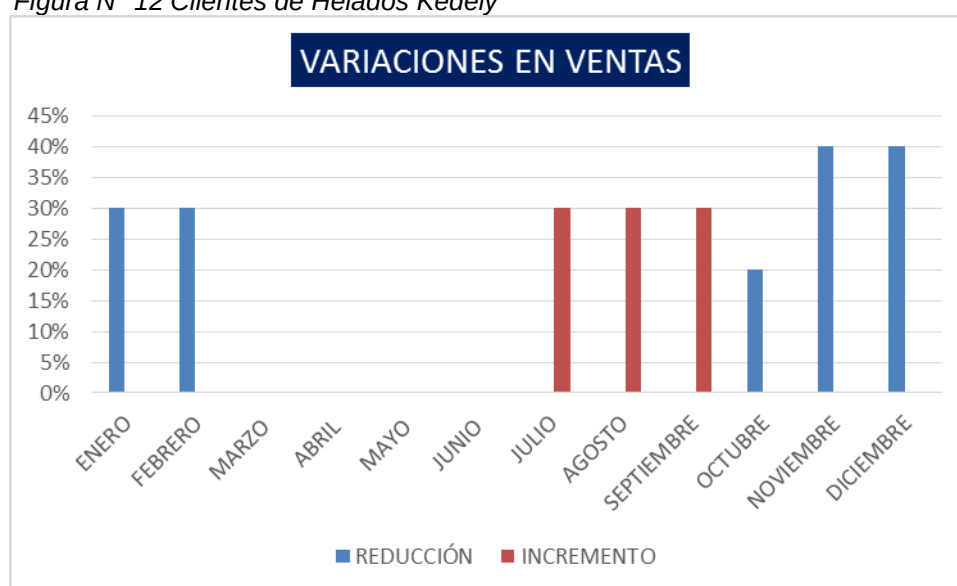
Tabla No. 22 Clientes de Helados Kedely

NOMBRE DEL CLIENTE	CANTIDAD DE HELADOS VENDIDOS	CANTIDAD DE DEVOLUCIONES AL MES
Hilda Asimbaya	125.000	0
Eduardo Merino	20.000	0
Jose Ante	4.000	0

Fuente: Helados Kedely

Al ser un producto estacional las ventas varían durante el año, así:

Figura N° 12 Clientes de Helados Kedely



Fuente: Helados Kedely

En la actualidad Helados Kedely no aplica encuestas de satisfacción al cliente.

3.4.3 Fidelización del cliente.

Para poder entregar a los clientes productos y servicio de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad de servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes, *calidad es satisfacer al cliente*, lo cual no es fácil lograr en un mundo tan competitivo.

En la entrevista realizada al Gerente del Departamento de Comercialización de la empresa productora Helados Kedely, supo manifestar que la relación que la empresa mantiene con los clientes es buena, además mencionó que las

empresas que no logran formar una relación sana y respetuosa con el cliente suelen fallar completamente, pues estos son el corazón de cualquier negocio, son fundamentalmente los engranajes que mantienen la operación en marcha.

La fidelización del cliente es importante para Helados Kedely, es por ello que mantiene relaciones duraderas con ellos, marcados en el respeto y puntualidad en la entrega.

3.5 Análisis del macroentorno

El macro entorno constituye todas las fuerzas o factores ambientales que pueden afectar positiva o negativamente, a los factores del microambiente.

En el macro entorno implica el análisis de los factores que están en el entorno, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa, pero si es posible disminuir su impacto si la empresa los evalúa y realiza un seguimiento de los mismos a fin de desarrollar una estrategia que permita enfrentarlos.

Por lo tanto, el diagnóstico del macro entorno está conformado por el análisis de los siguientes factores PEST (Factores Político y Legal, Económicos, Sociales, Tecnológicas)

3.5.1 Matriz PEST.

La matriz a continuación sintetiza los aspectos del macroentorno que afectan o influyen en Helados Kedely

Tabla No. 23 Matriz PEST

P _{olítico}	E _{conómico}
1. Dilatación política: creación y eliminación de partidos y movimientos políticos en Ecuador, que dividen los criterios de la ciudadanía, obstaculizando las actividades del gobierno. 2. Leyes que prohíben las importaciones de materia prima e insumos necesarios para la producción. 3. La publicación del nuevo código de trabajo amenaza la estabilidad de los clientes de Helados Kedely, puesto que obligará a afiliar a los vendedores ambulantes, aumentando sus costos de ventas lo cual puede afectar su continuidad en el mercado. 4. Nuevas regulaciones dadas por las entidades de control (ARCSA): Para el año 2015 sustituir los utensilios de plástico por acero inoxidable, en los procesos de elaboración de productos para el consumo humano, lo cual influye en una inversión importante para el efecto. Otra regulación es la de contar con un Representante Técnico de la empresa con título de Ingeniería en Alimentos, mismos que hay pocos en el mercado y que solo pueden representar a dos empresas, cuyo honorarios por prestación de servicio son elevados. 5. El permiso de suelo controlado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito limita el crecimiento de Helados Kedely, puesto no puede pasar a ser pequeña industria por cuanto le retirarían el permiso otorgado. 6. Normas y Regulaciones inherentes a la producción: Norma INEN 706 que señala los requisitos de elaboración y composición de Helados; Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados publicado el 4 de noviembre del 2002 en el Registro Oficial N° 696 7. Regulaciones de los entes de control: SRI, Ministerio de Relaciones Laborables, Junta Nacional de Defensa al Artesano, Ministerio de Salud Pública.	1. La proyección de crecimiento del PIB para el 2014 en Ecuador será de un 5%, según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) descrito en su Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. 2. La inflación anual de junio 2013 a julio 2014 es de 4.11%, según lo detallado en la Revista Líderes del 11 de agosto del 2014. 3. Las tasas de interés por segmento para Agosto del 2014 son: Tasa máxima convencional 9,33%; tasa máxima comercial empresarial es 10,21%; la tasa máxima comercial pymes es 11,83% y la tasa efectiva máxima de consumo es del 16,30%. 4. Los impuestos específicos que debe cumplir son: Declaraciones semestrales del IVA y el Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados. 5. Las estaciones del año influyen en la producción del helado, por cuanto hay temporadas de invierno y verano poco definidas. 6. El salario básico unificado al 2014 es de \$340,00
Social	Tecnológico
1. La tasa de subempleo hasta junio del 2014 es del 51,07%, mientras que la del desempleo al mismo período alcanzó un 4,65% 2. El helado es un producto de consumo inmediato, cuya tradición en los ecuatorianos es disfrutarlo como postre o golosina. 3. Tendencia del individuo a estar conectado a Internet durante todo el día, mediante dispositivos móviles.	1. Existen maquinarias que industrializan el proceso de elaboración de helados. 2. Elevado costo de licencias de paquetes informáticos. 3. Redes sociales como medio para promocionar el producto.

Fuente: Helados Kedely

3.6 Análisis del microentorno

3.6.1 Metodología de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

El análisis de Michael Porter permite identificar la Ventaja Competitiva que posee Helados Kedely con respecto a aquellos factores que le afectan o benefician internamente, partiendo del siguiente análisis:

Tabla No. 24 Matriz de Perfil del Sector de las cinco fuerzas de Porter

FUERZAS SEGÚN MICHAEL PORTER	PERFIL DEL SECTOR	
	ATRACTIVO	NO ATRACTIVO
Rivalidad entre competidores	POCOS COMPETIDORES	MUCHOS COMPETIDORES
Amenaza de nuevos entrantes	POCOS	MUCHOS
Productos sustitutos	POCOS	MUCHOS
Poder de negociación de los proveedores	MUCHOS	POCOS
Poder de negociación de los clientes	MUCHOS CLIENTES	POCOS CLIENTES

Fuente: Verónica Flores

Tabla No. 25 Matriz de Perfil del Sector para Helados Kedely

FUERZAS SEGÚN MICHAEL PORTER	PERFIL DEL SECTOR	
	ATRACTIVO	NO ATRACTIVO
Rivalidad entre competidores		X
Amenaza de nuevos entrantes	X	
Productos sustitutos		X
Poder de negociación de los proveedores	X	
Poder de negociación de los clientes	X	

Fuente: Helados Kedely

Como se puede evidencia el sector en el cual opera Helados Kedely es atractivo puesto que existen muchos proveedores con quien negociar los productos, muchos clientes a quienes ofrecerlo y la amenaza de nuevos entrantes con una la capacidad instalada igual o mayor a la que posee Helados Kedely es poca.

Sin embargo, también existen muchos competidores y productos sustitutos de quienes se distingue Helados Kedely principalmente por su Ventaja Competitiva que es el precio al cual ofrece sus productos, cuyos valores comparativos evidencian dicha Ventaja:

Tabla No. 26 Comparativo de precios de venta de productos

TIPOS DE HELADOS	HELADOS KEDELY	PINGÜINO	DIFERENCIA
GEMELOS	0,30	0,50	-0,20
EMPASTADOS	0,25	0,50	-0,25
CONOS	0,25	1,10	-0,85
POLITO	0,25	0,30	-0,05
VASITO	0,15	0,55	-0,40
HELADOS DE AGUA SABOR A LIMON	0,30	0,40	-0,10
DE CREMA	0,30	0,60	-0,30
CASERO MORA	0,30	0,80	-0,50

Fuente: Helados Kedely

Como se puede evidenciar existen diferencia que van desde \$0.10 a \$0.85 entre el precio de los Helados Kedely y los de su competencia directa por similitud de productos.

Los bajos costos de producción hacen posible que se pueda ofrecer los helados a precios competitivos, tal como lo indica la siguiente tabla:

Tabla No. 27 Costos de los helados y su precio final

TIPOS DE HELADOS	COSTO	PRECIO DE VENTA	GANANCIA
GEMELOS	0,12	0,30	0,18
EMPASTADOS	0,12	0,25	0,13
CONOS	0,13	0,25	0,12
POLITO	0,12	0,25	0,13
VASITO	0,12	0,15	0,03
HELADOS DE AGUA SABOR A LIMON	0,12	0,30	0,18
DE CREMA	0,12	0,30	0,18
CASERO MORA	0,12	0,30	0,18

Fuente: Helados Kedely

3.7 Matriz FODA

Tabla No. 28 Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas: 1. Variedad de productos en cuanto a tipos y sabores. 2. Materia Prima rigurosamente seleccionada. 3. Periódicamente genera innovaciones incrementales en los procesos, paradigmas y producto. 4. Personal competente, comprometido y con experiencia. 5. Instalaciones propias	Debilidades: 1. Falta de reconocimiento de la marca en el mercado. 2. No se realizan promociones. 3. Falta de conocimientos en el manejo administrativo del negocio. 4. No se escucha la voz del cliente. 5. No poseen indicadores de gestión.
Oportunidades 1. Clientes potenciales. 2. Nuevos mercados. 3. Regulaciones tributarias que favorecen a las empresas artesanales. 4. Sitios web de publicación gratuita. 5. Centros de capacitación.	Estrategias FO: 1+1: Captar nuevos clientes mediante la variedad de productos en tipos y sabores. 3+2: Captar nuevos mercados mediante la presentación de innovaciones incrementales. 4+5: Elevar el nivel de formación del personal mediante la capacitación permanente para mantener sus competencias y compromiso	Estrategias DO: 1+2+1: Utilizar sitios web gratuitos para promocionar el producto y posicionar la marca. 3+5: Asistir a cursos de capacitación para elevar el nivel de conocimientos en cuanto al manejo administrativo del negocio y diseño de indicadores de gestión. 4+1: Implementar un buzón de quejas y sugerencias que permitan escuchar la voz del cliente, para así captar a clientes potenciales.
Amenazas 1. Competencia desleal. 2. Que los costos de materia prima e insumos suban. 3. Prohibiciones de importación de materia prima e insumos para la producción. 4. Nuevas regulaciones	Estrategias FA: 3+1: Realizar innovaciones en paradigmas y productos que permitan anular a la competencia desleal. 3+2: Realizar innovaciones en procesos que permitan reducir costos administrativos para asumir posibles alzas en los costos de materia prima. 1+4: Incrementar la variedad de productos que permitan apalea los costos que generan nuevas regulaciones.	Estrategias DA: 1+1: Identificar el posicionamiento de la marca y la diferencia de la competencia desleal mediante encuestas a clientes. 3+2+3+4: Planificar adquisiciones y gastos para imprevistos generados por nuevas regulaciones, prohibición de importaciones y alza en los costos de materia prima.

Fuente: Helados Kedely

3.8 Situación actual de los procesos de la empresa Helados Kedely

En el análisis realizado de los procesos actuales de la empresa Helados Kedely, se detectaron algunas debilidades en los diferentes procesos tanto de: Gerencia General, Producción, Financiero - Administrativo, y Comercialización por la falta de formalismo y soporte en los movimientos internos.

Los procesos existentes en la empresa no han sido planteados documentadamente y sobre todo medidos, por cuanto el personal trabaja bajo

lineamientos verbales y por la experiencia adquirida durante los años de trabajo, no significando que sean los procesos adecuados, resultado relevante un levantamiento de las actividades procesales que contribuyan a la mejora en la gestión.

GESTIÓN POR PROCESOS DE HELADOS KEDELY
DISEÑO DEL MODELO

4.1 Direccionamiento estratégico basado en la Gestión por Procesos

4.1.1 Misión.

Helados Kedely es una empresa productora y comercializadora de helados, que construye relaciones a largo plazo con sus clientes, satisfaciendo sus requerimientos, fundamentados en el servicio, la innovación y calidad de sus productos.

4.1.2 Visión.

En el 2020 Helados Kedely será la mejor empresa productora y comercializadora de helados, cuya marca se identificará por el cliente como fresca, joven y dinámica, consolidada a través de la calidad en el servicio, la innovación y diferenciación de sus productos, abarcando nuevos mercados.

4.1.3 Valores.

Los valores que la caracterizan son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Respeto
- ✓ Mejora continua
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Colaboración

4.1.4 Política.

En Helados Kedely se entrega a los clientes productos de calidad con excelente servicio, garantizando la satisfacción de sus necesidades, cumpliendo con normas de calidad, seguridad alimentaria, protección medioambiental, seguridad y salud ocupacional, mejorando continuamente los procesos y capacitando al personal.

4.1.5 Objetivos Estratégicos.

Para el diseño de los Objetivos Estratégicos se hará uso de los pasos que dan lugar al Cuadro de Mando Integral, así:

4.1.5.1 PASO 1: Desarrollo o confirmación de la misión, visión y política.

Tabla No. 29 Paso 1 del diseño del Balance Score Card

MISIÓN	VISIÓN	POLÍTICA
Es una empresa productora y comercializadora de helados, que construye relaciones a largo plazo con sus clientes satisfaciendo sus requerimientos, fundamentados en el servicio, la innovación y calidad de sus productos.	En el 2020 Helados Kedely será la mejor empresa productora y comercializadora de helados, cuya marca se identificará por el cliente como fresca, joven y dinámica, consolidada a través de la calidad en el servicio, la innovación y diferenciación de sus productos, abarcando nuevos mercados.	En Helados Kedely se entrega a los clientes productos de calidad con excelente servicio, garantizando la satisfacción de sus necesidades, cumpliendo con normas de calidad, seguridad alimentaria, protección medioambiental, seguridad y salud ocupacional, mejorando continuamente los procesos y capacitando al personal.

Fuente: Helados Kedely

4.1.5.2 PASO 2: Identificación de las Directrices Estratégicas.

Tabla No. 30 Paso 2 del diseño del Balance Score Card

MISIÓN	VISIÓN	POLÍTICA	PROVIENEN DE	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	PERSPECTIVA
1. Productora	8. Mejor empresa productora	15. Se entrega productos de calidad	7 , 15 y 18	Calidad de los productos	PROCESOS INTERNOS
2. Comercializadora de helados	9. Y comercializadora de helados	16. Con excelente servicio	6 y 12	Innovación	PROCESOS INTERNOS
3. Construye relaciones a largo plazo con sus clientes	10. Marca se identificará por el cliente como fresca, joven y dinámica	17. Garantizando satisfacción de las necesidades de los clientes	5, 11 y 16	Calidad en el servicio	CLIENTE
4. Satisface requerimientos	11. Consolidada a través de la calidad en el servicio	18. Cumple normas de calidad, seguridad alimentaria, protección medioambiental, seguridad y salud ocupacional	4, 3 y 17	Satisfacción del cliente	CLIENTE
5. Se fundamenta en el servicio	12. La innovación	19. Mejorando continuamente los procesos	1 y 8	Producción	PROCESOS INTERNOS
6. La innovación	13. Diferenciación de sus productos	20. Capacitando al personal	2 y 9	Comercialización	PROCESOS INTERNOS
7. Calidad de sus productos	14. Abarcando nuevos mercados		10	Posicionamiento de la marca	CLIENTE
			13	Diferenciación	CLIENTE
			14	Participación en nuevos mercados	FINANCIERA
			19	Mejora continua de procesos	PROCESOS INTERNOS
			20	Capacitación al personal	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fuente: Helados Kedely

4.1.5.3 PASO 3: Despliegue de directrices en variables.

Tabla No. 31 Paso 3 del diseño del Balance Score Card

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	VARIABLE
FINANCIERA	Participación en nuevos mercados	Atender nuevos mercados
CLIENTE	Calidad en el servicio	Conformidad
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente
		Relaciones a largo plazo
	Posicionamiento de la marca	Posicionamiento de la marca
	Diferenciación	Diferenciación
PROCESOS INTERNOS	Calidad de los productos	Control de materia prima e insumos para la producción
		Temperatura de calentamiento en pasteurización
		Temperatura de enfriamiento en pasteurización
		Mantenimiento de maquinaria, equipos e instrumentos
		Temperatura de las piscinas de salmuera
		Desinfección de implementos
		Preparado óptimo para la producción
		Temperatura de almacenamiento
		Temperatura de transporte
		Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura
	Producción	Rendimiento del litro de preparado en unidades de producción
		Cumplimiento de la programación de producción
		Control de desperdicios
	Mejora continua	Costos de producción
		Consumo de recursos básicos
		Reciclaje
		Levantamiento de acciones de mejora
	Innovación	Productos nuevos
		Procesos de producción
	Comercialización	Cumplimiento de la programación de ventas
		Tiempos de distribución
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	Capacitación al personal

Fuente: Helados Kedely

4.1.5.4 PASO 4: Formulación de Objetivos Estratégicos.

Tabla No. 32 Paso 4 del diseño del Balance Score Card

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	VARIABLE	N°	OBJETIVO
FINANCIERA	Participación en nuevos mercados	Atender nuevos mercados	1	Incrementar la participación en nuevos mercados en un 5% con respecto al año anterior, mediante la promoción del producto.
CLIENTE	Calidad en el servicio	Conformidad	2	Incrementar la conformidad en la calidad del servicio que se brinda al cliente en un 15% con respecto al año anterior, mediante capacitación al personal en atención al cliente y la recolección de datos a través de encuestas de conformidad
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	3	Incrementar la satisfacción de los requerimientos del cliente en un 15% con respecto al año anterior, mediante la escucha activa de su voz a través de la implementación del buzón de quejas y sugerencias.
		Relaciones a largo plazo	4	Incrementar la retención de los clientes en un 10% con respecto al año anterior, mediante personal capacitado que satisfaga sus requerimientos
	Posicionamiento de la marca	Posicionamiento de la marca	5	Incrementar el posicionamiento de la marca en un 10% con respecto al año anterior, mediante la implementación de actividades de marketing.
	Diferenciación	Diferenciación	6	Incrementar la percepción que tiene el cliente sobre la diferenciación de los productos y servicios de Helados Kedely en un 10% con respecto al año anterior, mediante la mejora de productos y procesos internos.

PROCESOS INTERNOS	Calidad de los productos	Control de materia prima e insumos para la producción	7	Reducir la utilización de materia prima e insumos defectuosos para la producción, en un 40% con respecto al año anterior, mediante la aplicación de controles previos en el proceso de recepción de materia prima.
		Temperatura de calentamiento en pasteurización	8	Mantener la eficiencia en el control de la temperatura de calentamiento en la pasteurización en un 100% mes a mes, mediante la verificación permanente del proceso.
		Temperatura de enfriamiento en pasteurización	9	Mantener la eficiencia en el control de la temperatura de enfriamiento en la pasteurización en un 100% mes a mes, mediante la verificación permanente del proceso.
		Mantenimiento de maquinaria, equipos e instrumentos	10	Incrementar el cumplimiento de la planificación de mantenimiento de maquinaria, equipos e instrumentos en un 20% con respecto al año anterior, mediante la aplicación del cronograma de mantenimiento.
		Temperatura de las piscinas de salmuera	11	Mantener la temperatura de las piscinas de salmuera en un 100% igual al estándar permitido mes a mes, mediante la verificación permanente del contenido.
		Desinfección de implementos	12	Mantener la eficiencia en la desinfección de implementos en el proceso de producción en un 100% mes a mes, mediante desinfecciones realizadas antes, durante y después del proceso de producción.
		Preparado óptimo para la producción	13	Mantener la eficiencia en el proceso de mezcla de ingredientes para obtener el preparado para los helados en un 100% mes a mes, mediante la capacitación al personal sobre las recetas y procesos.
		Temperatura de almacenamiento	14	Mantener la temperatura de almacenamiento en un 100% al estándar permitido por la Norma Técnica INEN 706 (-18°) mes a mes, mediante la verificación diaria del medidor de temperatura del cuarto frío
		Temperatura de transporte	15	Mantener la temperatura del transporte en un 100% al estándar permitido por la Norma Técnica INEN 706 (-18°) mes a mes, mediante la verificación diaria del medidor de temperatura en el camión.
		Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura	16	Incrementar el cumplimiento de lo descrito en las Buenas Prácticas de manufactura en un 20% con respecto al año anterior, mediante la capacitación al personal sobre los lineamientos de la norma verificados a través de auditorías de cumplimiento.
PROCESOS INTERNOS	Producción	Rendimiento del litro de preparado en unidades de producción	17	Incrementar el rendimiento del litro de preparado en un 10% con respecto al año anterior, mediante la aplicación de procesos de producción óptimos.
		Cumplimiento de la programación de producción	18	Mantener el cumplimiento de la programación de producción en un 100% mes a mes, mediante controles diarios de resultados.
		Control de desperdicios	19	Reducir el desperdicio en un 5% con respecto al año anterior, mediante la aplicación de procedimientos óptimos.

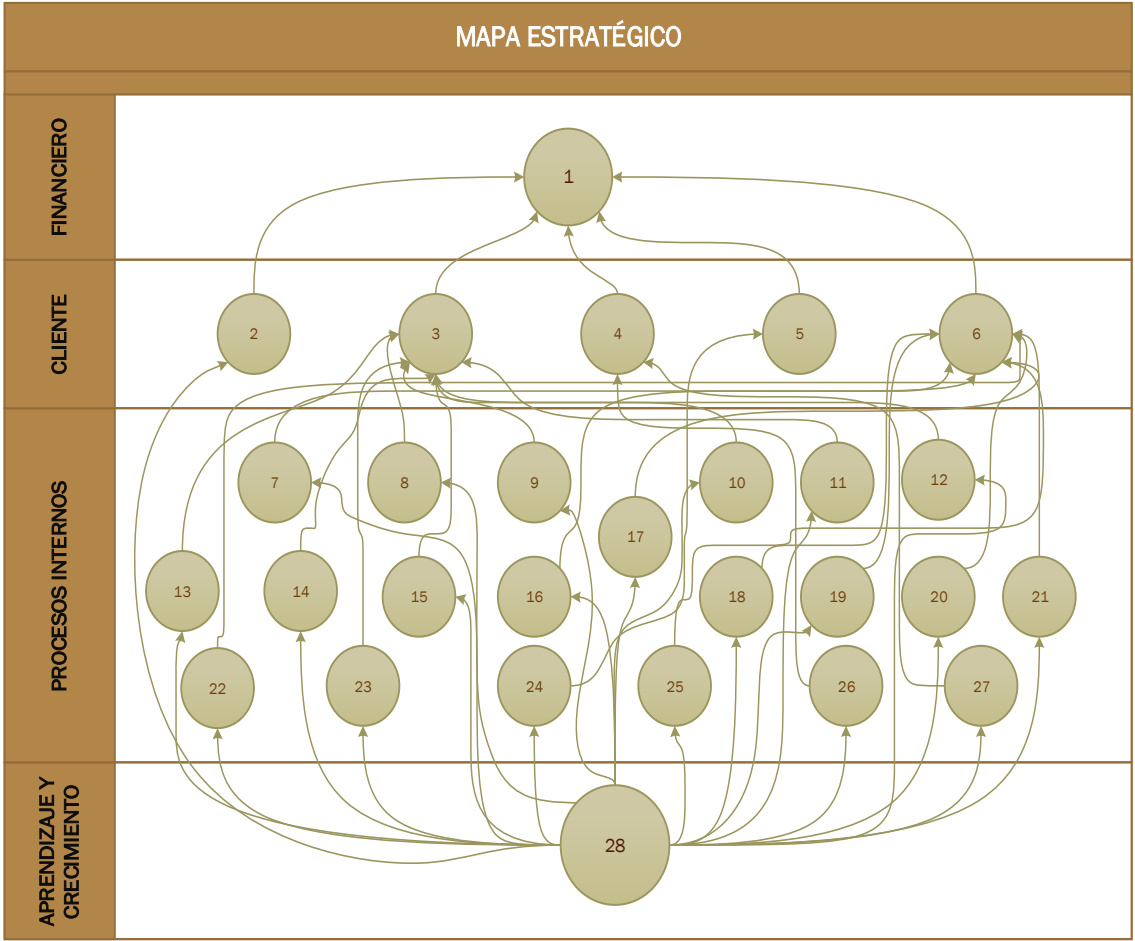
PROCESOS INTERNOS	Mejora continua	Costos de producción	20	Reducir los costos de producción en un 3% con respecto al año anterior, mediante la aplicación correcta de los procesos de producción.
		Consumo de recursos básicos	21	Reducir el consumo de recursos básicos (RB) en un 3% con respecto al año anterior, mediante la aplicación de procedimientos óptimos.
		Reciclaje	22	Incrementar actividades de reciclaje en un 5% con respecto al año anterior, mediante la capacitación al personal sobre las 3 R (reduce, rehusa y recicla) y la implementación de nuevos procedimientos de reciclaje.
		Levantamiento de acciones de mejora	23	Incrementar las acciones de mejora propuestas y ejecutadas en un 5% con respecto al año anterior, mediante el compromiso de cumplimiento de las actividades de mejora propuestas en la acción, por parte del dueño del proceso.
	Innovación	Productos nuevos	24	Incrementar el desarrollo de productos en 2 cada semestre, a través de la identificación de las necesidades del cliente descritas en las investigaciones de mercado a aplicar.
		Procesos de producción	25	Incrementar el desarrollo de nuevos procesos de producción en 1 cada semestre, a través de la identificación de las necesidades de producción.
	Comercialización	Cumplimiento de la programación de ventas	26	Mantener el cumplimiento de la programación de ventas en un 100% mes a mes, mediante controles diarios de resultados.
		Tiempos de distribución	27	Reducir los tiempos de entrega en un 10% con respecto al año anterior, mediante controles diarios de resultados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	Capacitación al personal	28	Mantener el cumplimiento de la programación de capacitación en un 100% mes a mes, mediante el cumplimiento del cronograma.

Fuente: Helados Kedely

4.1.5.5 PASO 5: Establecer el mapa causal o estratégico.

Con la numeración dada a cada uno de los Objetivos Estratégicos se procede a diseñar el Mapa Estratégico, donde se relacionan los objetivos entre sí, mediante un análisis de relación Causa – Efecto, de abajo hacia arriba :

Figura N° 13 Paso 5 del diseño del Balance Score Card



Fuente: Helados Kedely

4.2 Identificación y secuencia de los procesos

Identificados los objetivos estratégicos, se procede a identificar los procesos, considerando aquellos levantados.

4.2.1 Propuesta de Modificación a los procesos existentes.

La propuesta de modificación es la siguiente:

Tabla No. 33 Propuesta de modificación de los procesos

PROCESOS ACTUALES	ESTADO	PROCESO	SUBPROCESO
COMPRAS	Se incluye	Administrativo	Administración
ELABORACIÓN	Se divide en 4 subprocesos	Producción	Recepción de materia prima
			Formulación de preparado para helados
			Elaboración de helados
			Almacenamiento
CONTABILIDAD	Se incluye	Financiero	Contabilidad
TESORERÍA	Se incluye	Financiero	Tesorería
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Se incluye	Administrativo	Administración
ENTREGA DE SUMINISTROS DE OFICINA			
GUARDIANÍA			
USO DE VEHÍCULOS	Se incluye	Administrativo	Vehículos
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	Se incluye	Talento Humano	Provisión de personal
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL			
HORARIO DE TRABAJO	Se incluye	Talento Humano	Mantenimiento de personal
PERMISOS DE EMBARAZO			
VACACIONES			
PRESTAMOS Y ANTICIPOS			
TERMINACIÓN DE RELACIÓN LABORAL			
HORAS EXTRAS	Se incluye	Talento Humano	Compensación y Nómina
PAGO DE SALARIOS			
PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES			
EVALUACIÓN AL PERSONAL	Se incluye	Talento Humano	Aplicación de personal
CAPACITACIÓN	Se incluye	Talento Humano	Capacitación y Desarrollo
VENTAS	Se mantiene	Comercialización	Ventas
DISTRIBUCIÓN	Se mantiene	Comercialización	Distribución

Fuente: Helados Kedely

4.2.2 Propuesta de procesos.

Los procesos propuestos, incluidos aquellos inherentes a la Gestión Gerencial son:

Tabla No. 34 Propuesta de procesos

MACROPROCESO		PROCESO		SUBPROCESO	
A	GESTION GERENCIAL	1	Gestión Gerencial	1	Planificación Estratégica
				2	Gestión de la Calidad
B	COMERCIALIZACIÓN	1	Comercialización	1	Ventas
				2	Distribución
C	PRODUCCIÓN	1	Producción	1	Recepción de materia prima
				2	Formulación de mezcla para helados
				3	Elaboración de helados
				4	Almacenamiento
D	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1	Financiero	1	Contabilidad
				2	Tesorería
		2	Administrativo	1	Administración
				2	Vehículos
		3	Talento Humano	1	Provisión de personal
				2	Aplicación de personal
				3	Compensación y nómina
				4	Capacitación y desarrollo
				5	Mantenimiento de personal

Fuente: Helados Kedely

4.2.3 Evaluación a los procesos.

Una vez presentada la propuesta la cual fue aceptada por el Gerente General de Helados Kedely, se procedió a evaluar los procesos en función de su contribución con los objetivos estratégicos, así:

Tabla No. 35 Criterios de evaluación

EVALUACIÓN	CRITERIO: CONTRIBUYE AL OBJETIVO ESTRATÉGICO
5	Muy alto grado
4	Alto grado
3	Medianamente
2	Poco
1	Muy poco
0	Nada

Fuente: (Roure, J. B., & Monino, M.,2007)

Tabla No. 36 Evaluación de los procesos

MACROPROCESO		PROCESO		SUBPROCESO		EVALUACIÓN
A	GESTION GERENCIAL	1	Gestión Gerencial	1	Planificación Estratégica	5
				2	Gestión de la Calidad	5
B	COMERCIALIZACIÓN	1	Comercialización	1	Ventas	5
				2	Distribución	5
C	PRODUCCIÓN	1	Producción	1	Recepción de materia prima	2
				2	Formulación de mezcla para helados	5
				3	Elaboración de helados	5
				4	Almacenamiento	3
D	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1	Financiero	1	Contabilidad	4
				2	Tesorería	3
		2	Administrativo	1	Administración	4
				2	Vehículos	3
		3	Talento Humano	1	Provisión de personal	4
				2	Aplicación de personal	3
				3	Compensación y nómina	4
				4	Capacitación y desarrollo	5
				5	Mantenimiento de personal	4

Fuente: Helados Kedely

En donde se evidencia que los subprocesos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos son aquellos que obtuvieron la mayor puntuación (5), convirtiéndose en los Procesos Críticos de Helado Kedely.

4.2.3.1 PASO 6: Desplegar los objetivos en los procesos.

Adicional a la evaluación anterior se presenta el paso 6 del Balance Score Card donde se establecen las relaciones entre Objetivos Estratégicos y Procesos Críticos:

Tabla No. 37 Paso 6 del diseño de Balance Score Card

OBJETIVO N°	Gestión Gerencial	Comercialización	Producción	Financiero	Administrativo	Talento Humano
1	X	X				
2		X				X
3	X	X	X			X
4	X	X				X
5	X	X				X
6	X	X	X	X		X
7			X		X	
8			X			
9			X			
10					X	
11			X			
12			X			
13			X			
14			X			
15		X				
16						X
17			X			
18			X			
19			X	X		
20		X	X	X		
21			X	X		
22			X		X	
23	X					
24	X	X	X	X		
25	X		X			X
26		X				
27		X				
28						X

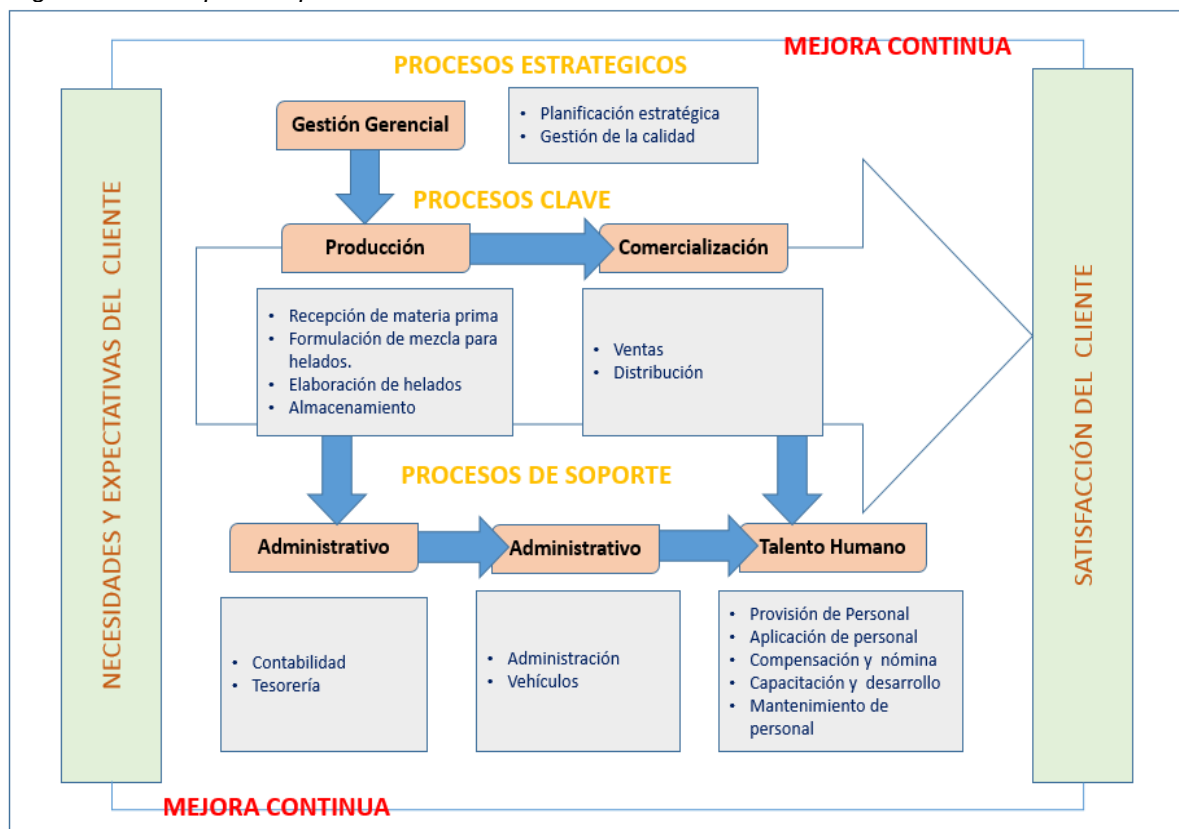
Fuente: Helados Kedely

En este despliegue se ratifica que el principal Proceso Crítico de Helados Kedely es Producción seguido de Comercialización.

4.2.4 El mapa de procesos.

El Mapa de Procesos de la empresa Helados Kedely que se propone es:

Figura N° 14 Mapa Gde procesos



Elaborado por: Verónica Flores

4.2.5 Análisis del Valor Agregado a los Procesos Críticos.

Los Procesos Críticos que se analizan son aquellos que en la evaluación de procesos en función del cumplimiento de los objetivos dio la máxima puntuación, según el criterio del Gerente General de Helados Kedely.

Tabla No. 38 Procesos Críticos

	SUBPROCESO	EVALUACIÓN
A. 1.1.	Planificación Estratégica	5
A.1.2	Gestión de la Calidad	5
B.1.1	Ventas	5
B.1.2	Distribución	5
C.1.2	Formulación de mezcla para helados	5
C.1.3	Elaboración de helados	5
D.3.4	Capacitación y desarrollo	5

Fuente: Helados Kedely

4.2.5.1 Análisis del Valor Agregado al Proceso de Planificación Estratégica.

4.2.5.1.1 Situación actual.

Tabla No. 39 Situación actual Proceso de Planificación Estratégica

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: A - Gestión Gerencial PROCESO: 1. Gestión Gerencial SUBPROCESO: 1. Planificación Estratégica		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO		
			P	I	E	M	A				
1		1						Conocer el entorno	900		
2			1					Toma decisiones a corto y mediano plazo	240		
	0	1	1	0	0	0	0	TOTALES	1140		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				0		0,00%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				1	900	78,95%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO										
O	Preparación				1	240	21,05%				
I	Inspección				0		0,00%				
E	Espera				0		0,00%				
M	Movimiento				0		0,00%				
A	Archivo				0		0,00%				
TT	TOTAL				2	1140	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				900						
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO				78,95%						

Fuente: Helados Kedely

Es evidente que no se plantean actividades inherentes al proceso de planificación estratégica, ya que al momento solo se toman decisiones a corto y mediano plazo.

El índice de valor agregado del proceso es de 78,95%

4.2.5.1.2 Situación mejorada.

En la situación mejorada se propone realizar las siguientes actividades que aportan un valor agregado de 94,44%, así

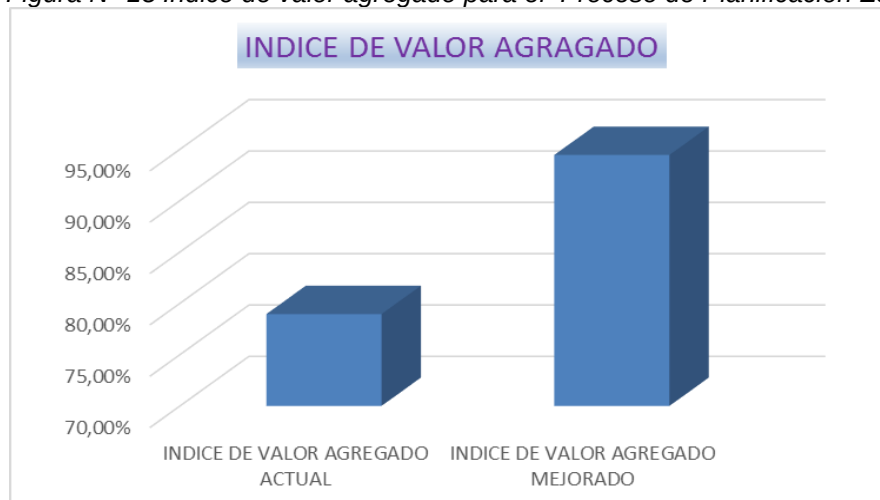
Tabla No. 40 Situación mejorada del Proceso de Planificación Estratégica

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: A - Gestión Gerencial PROCESO: 1. Gestión Gerencial SUBPROCESO: 1. Planificación Estratégica		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE						SVA			
			P	I	E	M	A				
1		1						Analizar el micro y macro entorno con herramientas PEST, PORTER Y MATRIZ FODA	1440		
2		1						Diseñar las matrices para análisis de resultados	480		
3				1				Analizar los resultados	120		
4		1						Diseñar las estrategias, objetivos estratégicos, Indicadores de Gestión y Proyectos de acción	2400		
5		1						Revisar el cumplimiento de la estrategia, trimestralmente	240		
6				1				Leer los resultados de los Indicadores de Gestión	180		
7		1						Replantear acciones que permitan el cumplimiento de la estrategia	540		
	0	5	0	2	0	0	0	TOTALES	5400		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				0		0,00%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				5	5100	94,44%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO										
O	Preparación				0		0,00%				
I	Inspección				2	300	5,56%				
E	Espera				0		0,00%				
M	Movimiento				0		0,00%				
A	Archivo				0		0,00%				
TT	TOTAL				7	5400	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				5100						
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO				94,44%						

Fuente: Helados Kedely

El índice de valor agregado entre lo actual y lo mejorado, se incrementa en un 15.50%.

Figura N° 15 Índice de valor agregado para el Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Helados Kedely

4.2.5.2 Análisis del Valor Agregado al Proceso de Gestión de la Calidad.

4.2.5.2.1 Situación actual.

Tabla No. 41 Situación actual Proceso de Gestión de la Calidad

			ANÁLISIS DEL VALOR AGRAGADO					MACROPROCESO: A - Gestión Gerencial PROCESO: 1. Gestión Gerencial SUBPROCESO: 1. Gestión de la Calidad		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO		
			P	I	E	M	A				
1			1					Receptar los problemas que afectan a Helados Kedely	60		
2			1					Realizar esporádicas acciones para escuchar la voz del cliente	120		
	0	0	2	0	0	0	0	TOTALES	180		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGRAGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				0		0,00%				
VAE	VALOR AGRAGADO EMPRESA				0		0,00%				
SVA	SIN VALOR AGRAGADO										
O	Preparación				2	180	100,00%				
I	Inspección				0		0,00%				
E	Espera				0		0,00%				
M	Movimiento				0		0,00%				
A	Archivo				0		0,00%				
TT	TOTAL				2	180	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGRAGADO				0						
IVA	INDICE DE VALOR AGRAGADO				0,00%						

Fuente: Helados Kedely

Es evidente que el Proceso de Gestión de la Calidad es nulo como actividad que aporta valor a la empresa o al cliente.

4.2.5.2.2 Situación mejorada

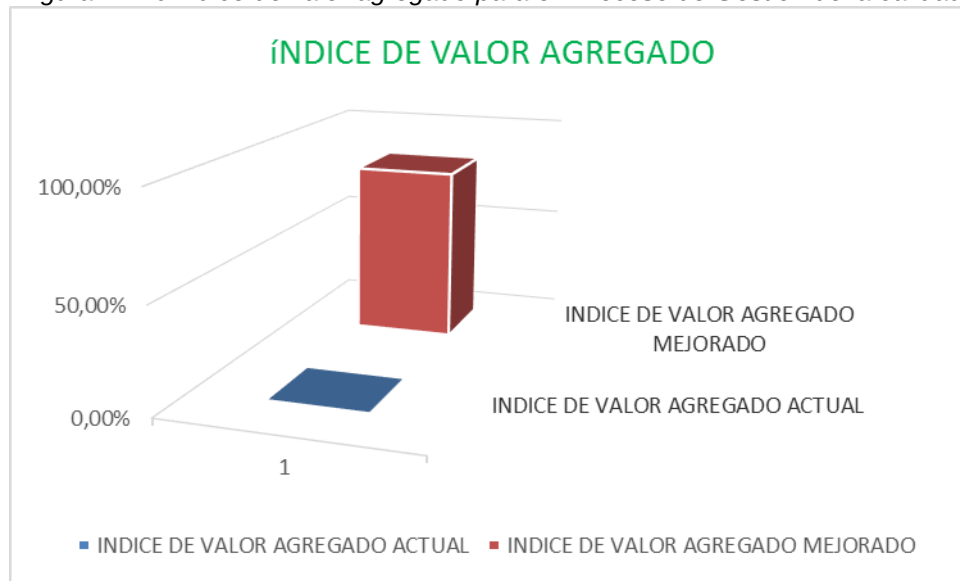
La situación mejorada incluye actividades que son relevantes para la Gestión de la Calidad y cuyo índice de valor agregado es 82,99%, así:

Tabla No. 42 Situación mejorada del Proceso de Gestión de la Calidad

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: A - Gestión Gerencial PROCESO: 1. Gestión Gerencial SUBPROCESO: 1. Gestión de la Calidad	Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO
			P	I	E	M	A		
1		1						Recibir solicitudes de levantamiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora del proceso de Planificación Estratégica y/o de todas las áreas	360
2			1					Asignar numeración a cada acción levantada.	480
3		1						Realizar seguimiento y control de actividades y acciones cerradas.	2160
4			1					Consolidar información trimestral para el análisis.	240
5	1							Gestionar la calidad del servicio al cliente que ofrece Helados Kedely	960
6		1						Realizar el Comité de calidad para evaluar resultados y tomar decisiones	180
7							1	Archivar documentos de respaldo	30
	1	3	2	0	0	0	1	TOTALES	4410
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				1	960	21,77%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				3	2700	61,22%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								
O	Preparación				2	720	16,33%		
I	Inspección				0		0,00%		
E	Espera				0		0,00%		
M	Movimiento				0		0,00%		
A	Archivo				1	30	0,68%		
TT	TOTAL				7	4410	100,00%		
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				3660				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO				82,99%				

Fuente: Helados Kedely

Figura N° 16 Índice de valor agregado para el Proceso de Gestión de la calidad



Fuente: Helados Kedely

4.2.5.3 Análisis del Valor Agregado al Proceso de Ventas.

4.2.5.3.1 Situación actual

Tabla No. 43 Situación actual del Proceso de Ventas

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: B. Comercialización PROCESO: 1. Comercialización SUBPROCESO: 1. Ventas		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO		
			P	I	E	M	A				
1	1							Visitar al cliente	2160		
2		1						Recibir el requerimiento del cliente (personal o telefónico), con un mínimo de un día de plazo de entrega para gestionar la producción y entrega.	720		
3		1						Revisar si existen valores pendientes por pagar, previa la solicitud de la emisión de la factura de venta.	360		
4						1		Recibir de Tesorería la factura de ventas	120		
5		1						Asignar una guía de despacho y una guía de remisión antes de proceder a la impresión de la factura.	720		
6						1		Entregar al personal de distribución el producto según lo descrito en la guía de despacho, la guía de remisión para la movilización, la factura en original y copia para el cobro respectivo.	480		
7				1				Recibe firma de entrega en la guía de despacho.	120		
	1	3	0	1	0	2	0	TOTALES	4680		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				1	2160	46,15%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				3	1800	38,46%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO										
O	Preparación				0		0,00%				
I	Inspección				1	120	2,56%				
E	Espera				0		0,00%				
M	Movimiento				2	600	12,82%				
A	Archivo				0		0,00%				
TT	TOTAL				7	4680	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				3960						
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO				84,62%						

Fuente: Helados Kedely

El proceso actual presenta un índice de valor agregado al 84,62%

4.2.5.3.2 Situación mejorada

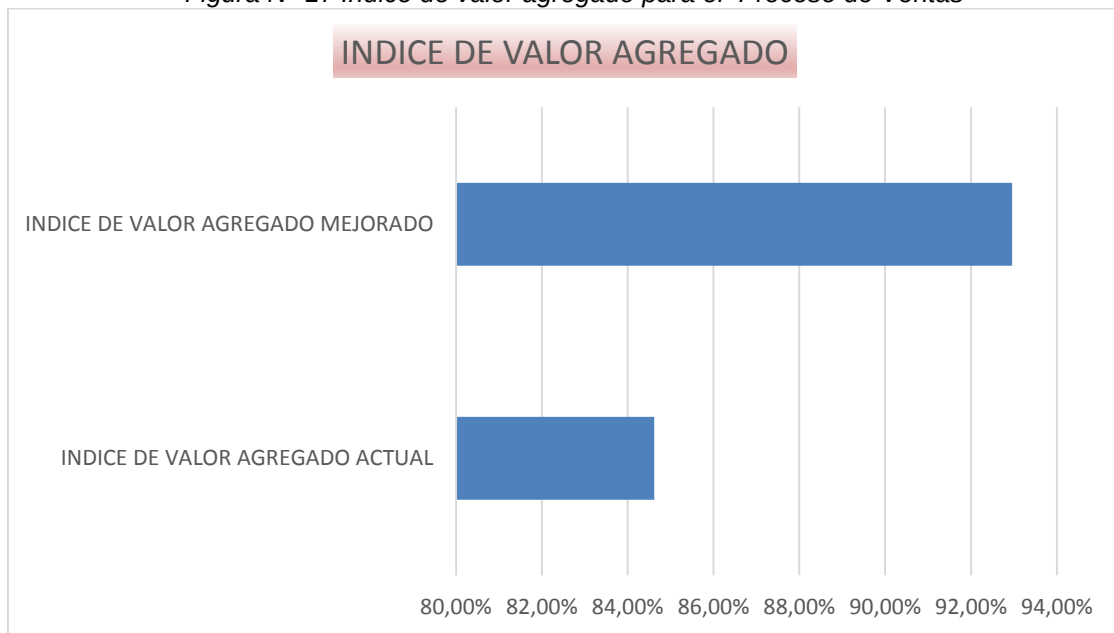
Tabla No. 44 Situación mejorada del Proceso de Ventas

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: B. Comercialización PROCESO: 1. Comercialización SUBPROCESO: 1. Ventas	Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO
			P	I	E	M	A		
1	1							Visitar al cliente	2880
2		1						Recibir el requerimiento del cliente (personal o telefónico), con un mínimo de un día de plazo de entrega para gestionar la producción y entrega.	960
3		1						Revisar si existen valores pendientes por pagar, previa la solicitud de la emisión de la factura de venta.	480
4						1		Recibir de Tesorería la factura de ventas	80
5		1						Asignar una guía de despacho y una guía de remisión antes de proceder a la impresión de la factura.	960
6						1		Entregar al personal de distribución el producto según lo descrito en la guía de despacho, la guía de remisión para la movilización, la factura en original y copia para el cobro respectivo.	240
7				1				Recibe firma de entrega en la guía de despacho.	80
	1	3	0	1	0	2	0	TOTALES	5680
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%		
VAC VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)					1	2880	50,70%		
VAE VALOR AGREGADO EMPRESA					3	2400	42,25%		
SVA SIN VALOR AGREGADO									
O Preparación					1		0,00%		
I Inspección					1	80	1,41%		
E Espera					0		0,00%		
M Movimiento					2	320	5,63%		
A Archivo					0		0,00%		
TT TOTAL					8	5680	100,00%		
TVA TIEMPO DE VALOR AGREGADO					5280				
IVA INDICE DE VALOR AGREGADO					92,96%				

Fuente: Helados Kedely

La diferencia de valor Agregado entre el proceso actual y el mejorado es de 8.34%, aumentando en un día más las visitas a los clientes, y reduciendo al 50% el tiempo en la actividad: “Recibir de Tesorería la factura de ventas”; finalmente se redujo a 15m. el despacho del producto a Distribución.

Figura N° 17 Índice de valor agregado para el Proceso de Ventas



Fuente: Helados Kedely

4.2.5.4 Análisis del Valor Agregado al Proceso Distribución.

4.2.5.4.1 Situación actual.

Tabla No. 45 Situación actual del Proceso de Distribución

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: B. Comercialización PROCESO: 1. Comercialización SUBPROCESO: 2. Distribución		Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO	
			P	I	E	M	A			
1			1					Recibir productos de Ventas	720	
2		1						Verificar en Tesorería si existen facturas pendientes de pago.	180	
3		1						Recaudar valores por concepto de facturas pendientes (si hubiere)	40	
4	1							Transportar el producto hacia el cliente	2880	
5	1							Entregar los helados al Cliente	720	
6		1						Recaudar los valores por concepto de la venta descrita en la factura.	180	
7		1						Reportar cantidad de productos devueltos	120	
8			1					Contar los valores recaudados	600	
9					1			Realizar papeleta de depósito	720	
10					1			Realizar depósito de valores en la cuenta bancaria correspondiente	120	
11		1						Entregar a Tesorería documentos habilitantes de respaldo de la(s) venta(s): Guía de despacho, copia de factura cancelada y papeleta de depósito.	180	
	2	5	2	0	2	0	0	TOTALES	6460	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				2	3600	55,73%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				5	700	10,84%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									
O	Preparación				2	1320	20,43%			
I	Inspección				0		0,00%			
E	Espera				2	840	13,00%			
M	Movimiento				0		0,00%			
A	Archivo				0		0,00%			
TT	TOTAL				11	6460	100,00%			
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				4300					
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO				66,56%					

Fuente: Helados Kedely

La situación actual del Proceso de Distribución determina un 66,56% de la gestión total.

4.2.5.4.2 Situación mejorada.

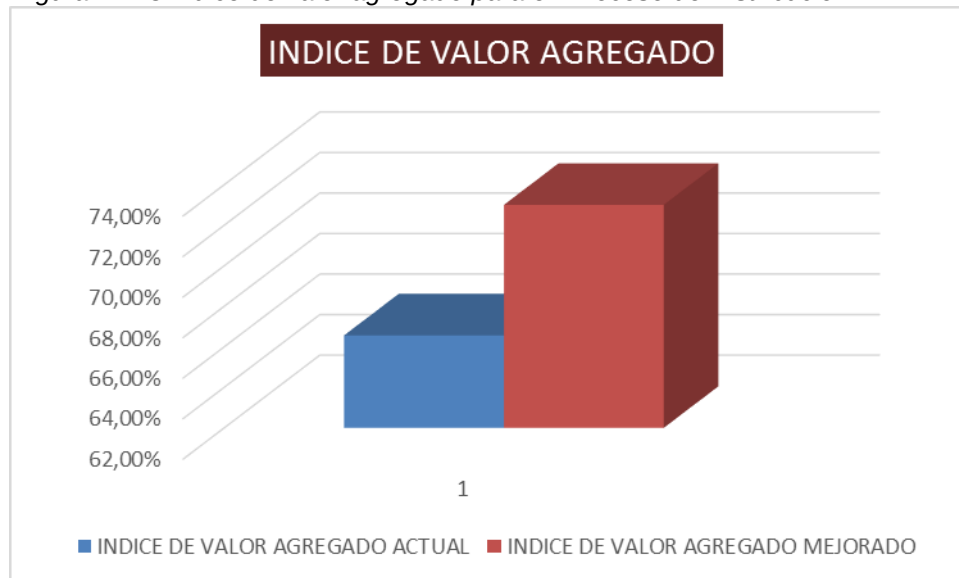
Tabla No. 46 Situación mejorada del Proceso de Distribución

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: B. Comercialización PROCESO: 1. Comercialización SUBPROCESO: 2. Distribución	Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO
			P	I	E	M	A		
1			1					Recibir productos de Ventas	480
2		1						Verificar en Tesorería si existen facturas pendientes de pago.	80
3		1						Recaudar valores por concepto de facturas pendientes (si hubiere)	40
4	1							Transportar el producto hacia el cliente	3840
5	1							Entregar los helados al Cliente	480
6		1						Recaudar los valores por concepto de la venta descrita en la factura.	160
7		1						Reportar cantidad de productos dewueltos	80
8			1					Contar los valores recaudados	480
9					1			Realizar papeleta de depósito	640
10					1			Realizar depósito de valores en la cuenta bancaria correspondiente	160
11		1						Entregar a Tesorería documentos habilitantes de respaldo de la(s) venta(s): Guía de despacho, copia de factura cancelada y papeleta de depósito.	80
	2	5	2	0	2	0	0	TOTALES	6520
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				2	4320	66,26%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				5	440	6,75%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								
O	Preparación				2	960	14,72%		
I	Inspección				0		0,00%		
E	Espera				2	800	12,27%		
M	Movimiento				0		0,00%		
A	Archivo				0		0,00%		
TT	TOTAL				11	6520	100,00%		
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				4760				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO				73,01%				

Fuente: Helados Kedely

La diferencia entre el índice de valor agregado de la situación actual y la mejorada es de 6,44%, evidenciándose un incremento en el número de días de distribución según las visitas de ventas (4 días al mes) y algunas variaciones en tiempos en actividades que no agregan valor al proceso.

Figura N° 18 Índice de valor agregado para el Proceso de Distribución



Fuente: Helados Kedely

4.2.5.5 Análisis del Valor Agregado al Proceso de Formulación de mezcla para helados.

4.2.5.5.1 Situación actual.

Tabla No. 47 Situación actual del Proceso de Formulación de mezcla para helados

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: C - Producción PROCESO: 1. Producción SUBPROCESO: 2. Formulación de mezcla para helados		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO		
			P	I	E	M	A				
1		1						Colocarse el uniforme de trabajo: Mandil, Delantal de plástico, malla para el recoger el cabello y guantes (depende del área trabajar)	330		
2			1					Revisar la programación del día	330		
3		1						Revisar la fórmula de la mezcla para el tipo de helado que se va a producir durante el día, y la cantidad de mezcla que debe reposar para el siguiente día	330		
4	1							Desinfectar los equipos, instrumentos y utensilios a utilizar	330		
5		1						Pesar los ingredientes sólidos y líquidos.	440		
6						1		Transportar la materia prima a las zonas de producción correspondientes: Batidoras de mezclas o Pasteurización	660		
7	1							Desinfectar los equipos, instrumentos y utensilios luego de utilizar	330		
8	1							Desinfectar la maquinaria, los equipos, instrumentos y utensilios a utilizar	330		
9	1							Realizar el proceso de calentamiento (Hasta 75°) y enfriamiento (Desde 18° o menos) de Pasteurización	6600		
10	1							Realizar proceso de mezcla de ingredientes en base de agua.	3960		
11	1							Dejar reposar la mezcla del helado en cuartos fríos a una temperatura no menor a -18°, mínimo 5 horas.	7920		
12	1							Desinfectar los equipos, instrumentos y utensilios luego de utilizar	330		
13						1		Entregar la mezcla para helados a las áreas de elaboración: Piscinas de Salmuera y Batidoras de Conos.	220		
14		1						Mantener limpia el área de formulación de mezcla de materia prima.	550		
	7	4	1	0	0	2	0	TOTALES	22660		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						N°	Tiempo	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)					7	19800	87,38%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA					4	1650	7,28%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO										
O	Preparación					1	330	1,46%			
I	Inspección					0		0,00%			
E	Espera					0		0,00%			
M	Movimiento					2	880	3,88%			
A	Archivo					0		0,00%			
TT	TOTAL					14	22660	100,00%			
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO					21450					
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO					94,66%					

Fuente: Helados Kedely

El proceso de formulación de la mezcla para helados, al ser un proceso que requiere mucha precisión, presenta un índice de valor agregado del 94,66%

4.2.5.5.2 Situación mejorada.

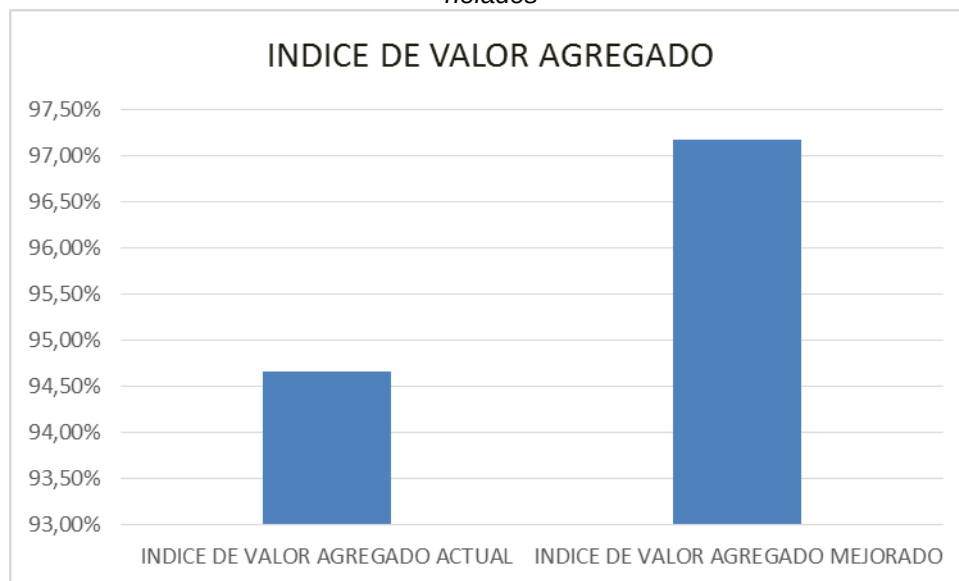
Tabla No. 48 Situación mejorada del Proceso de Formulación de mezcla para helados

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: C - Producción PROCESO: 1. Producción SUBPROCESO: 2. Formulación de mezcla para helados	Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO
			P	I	E	M	A		
1		1						Colocarse el uniforme de trabajo: Mandil, Delantal de plástico, malla para el recoger el cabello y guantes (depende del área trabajar)	330
2			1					Revisar la programación del día	110
3		1						Revisar la fórmula de la mezcla para el tipo de helado que se va a producir durante el día, y la cantidad de mezcla que debe reposar para el siguiente día	220
4	1							Desinfectar los equipos, instrumentos y utensilios a utilizar	330
5		1						Pesar los ingredientes sólidos y líquidos.	440
6						1		Transportar la materia prima a las zonas de producción correspondientes: Batidoras de mezclas o Pasteurización	330
7	1							Desinfectar los equipos, instrumentos y utensilios luego de utilizar	330
8	1							Desinfectar la maquinaria, los equipos, instrumentos y utensilios a utilizar	330
9	1							Realizar el proceso de calentamiento (Hasta 75°) y enfriamiento (Desde 18° o menos) de Pasteurización	7920
10	1							Realizar proceso de mezcla de ingredientes en base de agua.	3960
11	1							Dejar reposar la mezcla del helado en cuartos fríos a una temperatura no menor a -18°, mínimo 5 horas.	7920
12	1							Desinfectar los equipos, instrumentos y utensilios luego de utilizar	330
13						1		Entregar la mezcla para helados a las áreas de elaboración: Piscinas de Salmuera y Batidoras de Conos.	220
14		1						Mantener limpia el área de formulación de mezcla de materia prima.	550
	7	4	1	0	0	2	0	TOTALES	23320
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			N°		Tiempo		%		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)		7		21120		90,57%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		4		1540		6,60%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								
O	Preparación		1		110		0,47%		
I	Inspección		0				0,00%		
E	Espera		0				0,00%		
M	Movimiento		2		550		2,36%		
A	Archivo		0				0,00%		
TT	TOTAL		14		23320		100,00%		
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				22660				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO				97,17%				

Fuente: Helados Kedely

La situación mejorada presenta un 97,17% de índice de valor agregado, cuya diferencia entre la situación actual del proceso es de 2,51%. Cabe indicar que no se realizan mejoras significativas en actividades, sino más bien reducción de tiempos en actividades que no agregan valor y un aumento en la actividad de Pasteurización que constituye el punto crítico del Proceso de formulación de mezclas para helados.

Figura N° 19 Índice de valor agregado para el Proceso de Formulación de mezcla para helados



Fuente: Helados Kedely

4.2.5.6 Análisis del Valor Agregado al Proceso de Elaboración de Helados.

4.2.5.6.1 Situación actual

Tabla No. 49 Situación actual del Proceso de Elaboración de helados

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: C - Producción PROCESO: 1. Producción SUBPROCESO: 2. Elaboración de helados	Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO
			P	I	E	M	A		
1						1		Recibir la mezcla para helados del área de formulación de mezcla.	330
2		1						Distribuir litros de mezcla para las áreas de producción programadas (según el tipo de helado a producir).	1320
3	1							Desinfectar la maquinaria, equipos y utensillos a utilizar.	330
4			1					Poner en funcionamiento maquinaria para la producción	1320
5	1							Producir helados de paleta	7920
6	1							Producir conos	2880
7	1							Producir empastados	2880
8	1							Producir helados con sabores combinados	4800
9		1						Empacar el producto en fundas y cartones de ser el caso.	2640
10	1							Desinfectar la maquinaria, equipos y utensillos, luego de utilizar	1100
11						1		Transportar el producto hacia congeladoras provisionales.	1320
12						1		Transportar el producto (Desde 10 jabas), hacia el almacenamiento en cuartos fríos.	3960
	6	2	1	0	0	3	0	TOTALES	30800
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				6	19910	64,64%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				2	3960	12,86%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								
O	Preparación				1	1320	4,29%		
I	Inspección				0		0,00%		
E	Espera				0		0,00%		
M	Movimiento				3	5610	18,21%		
A	Archivo				0		0,00%		
TT	TOTAL				12	30800	100,00%		
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				23870				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO				77,50%				

Fuente: Helados Kedely

El índice de valor agregado de la situación actual es de 77,50%

4.2.5.6.2 Situación mejorada.

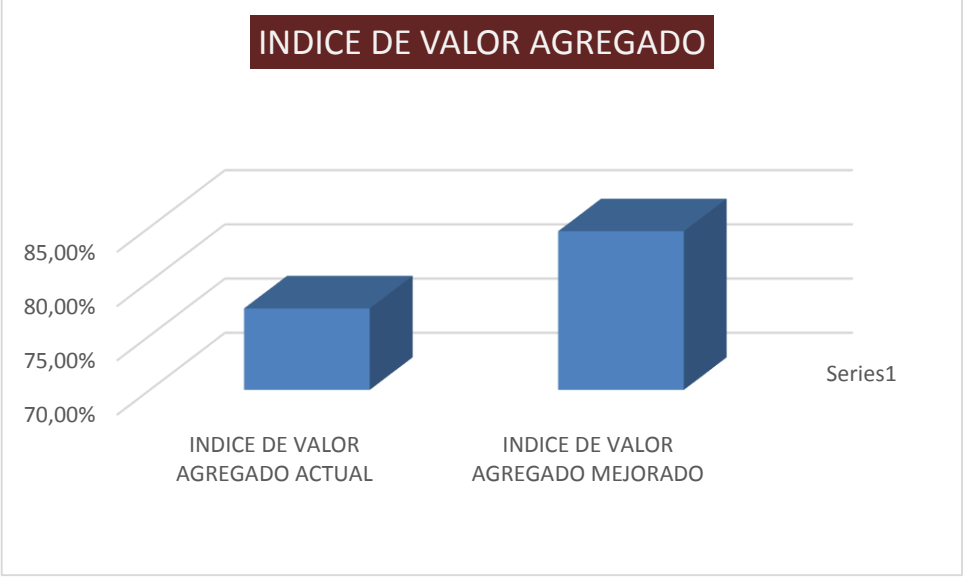
Tabla No. 50 Situación mejorada del Proceso de Elaboración de helados

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: C - Producción PROCESO: 1. Producción SUBPROCESO: 2. Elaboración de helados		Versión 01 Fecha: Agosto 2014
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO	
			P	I	E	M	A			
1		1						Distribuir litros de mezcla para las áreas de producción programadas (según el tipo de helado a producir).	1320	
2	1							Desinfectar la maquinaria, equipos y utensillos a utilizar.	330	
3			1					Poner en funcionamiento maquinaria para la producción	1320	
4	1							Producir helados de paleta	9240	
5	1							Producir conos	3600	
6	1							Producir empastados	3600	
7	1							Producir helados con sabores combinados	4800	
8		1						Empacar el producto en fundas y cartones de ser el caso.	2640	
9	1							Desinfectar la maquinaria, equipos y utensillos, luego de utilizar	1100	
10							1	Transportar el producto hacia congeladoras provisionales.	880	
11							1	Transportar el producto (Desde 10 jabas), hacia el almacenamiento en cuartos fríos.	2640	
	6	2	1	0	0		2	0	TOTALES	31470
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				6	22670	72,04%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				2	3960	12,58%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									
O	Preparación				1	1320	4,19%			
I	Inspección				0		0,00%			
E	Espera				0		0,00%			
M	Movimiento				2	3520	11,19%			
A	Archivo				0		0,00%			
TT	TOTAL				11	31470	100,00%			
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				26630					
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO				84,62%					

Fuente: Helados Kedely

La mejora que se da al Proceso de elaboración de helados es al incremento en el tiempo de la producción y eliminación de una actividad implícita al proceso, por lo tanto el índice de valor agregado es 84,62%, y la diferencia comparada con el índice de la situación presente es de 7,12%

Figura N° 20 Índice de valor agregado para el Proceso de Elaboración de helados



Fuente: Helados Kedely

4.2.5.7 Análisis del Valor Agregado al Proceso de Capacitación y Desarrollo.

4.2.5.7.1 Situación actual.

Tabla No. 51 Situación actual del Proceso de Capacitación y Desarrollo

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: D. Administrativo Financiero PROCESO: 1. Talento Humano SUBPROCESO: 1. Capacitación y Desarrollo		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO		
			P	I	E	M	A				
1			1					Informar al trabajador el curso a seguir	15		
2		1						Recibir del colaborador el certificado obtenido una vez culminado el curso	15		
3			1					Emitir solicitud de pago del curso	30		
	0	1	2	0	0	0	0	TOTALES	60		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			N°	Tiempo		%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)		0			0,00%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		1	15	25,00%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO										
O	Preparación		2	45	75,00%						
I	Inspección		0		0,00%						
E	Espera		0		0,00%						
M	Movimiento		0		0,00%						
A	Archivo		0		0,00%						
TT	TOTAL		3	60	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		15								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		25,00%								

Fuente: Helados Kedely

Es evidente que el Proceso de Capacitación y Desarrollo presenta un bajo índice de valor agregado (25%) con respecto al resto de procesos analizados, significando que la empresa Helados Kedely no le dedica importancia a esta actividad.

4.2.5.7.2 Situación mejorada

La situación mejorada del Proceso de Capacitación y Desarrollo engloba actividades de planeación, ejecución, control y retroalimentación, tal como indica la tabla:

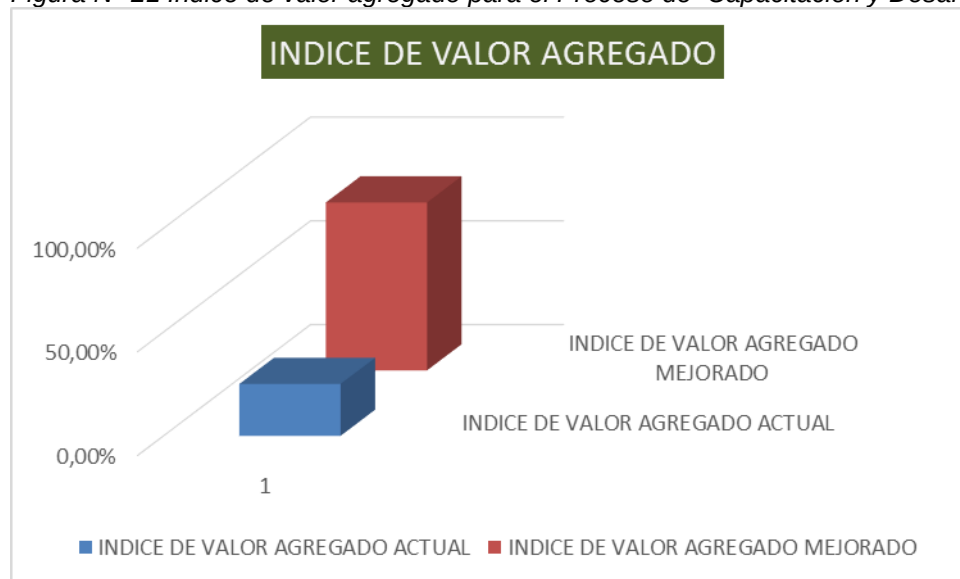
Tabla No. 52 Situación mejorada del Proceso de Capacitación y Desarrollo

			ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO					MACROPROCESO: D. Administrativo Financiero PROCESO: 1. Talento Humano SUBPROCESO: 1. Capacitación y Desarrollo		Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
N°	VAC	VAE	SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO		
			P	I	E	M	A				
1			1					Explorar el entorno de cursos de capacitación idóneos a los requisitos de Helados Kedely	360		
2		1						Diseñar el plan de capacitación interna y externa.	1200		
3		1						Solicitar capacitaciones dentro o fuera de las instalaciones	60		
4	1							Asignar al personal que se capacite según el tema planificado	60		
5			1					Recibir del colaborador el certificado obtenido una vez culminado el curso	230		
6		1						Socializar los conocimientos adquiridos al resto de personal	360		
7		1						Aplicar los conocimientos del curso	360		
8		1						Evaluar los resultados obtenidos con la formación del personal	480		
9	1							Levantar acciones correctivas, preventivas o de mejora de ser el caso.	240		
10			1					Emitir solicitud de pago del curso	60		
	2	5	3	0	0	0	0	TOTALES	3410		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					N°	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (LO QUE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR)				2	300	8,80%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				5	2460	72,14%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO										
O	Preparación				3	650	19,06%				
I	Inspección				0		0,00%				
E	Espera				0		0,00%				
M	Movimiento				0		0,00%				
A	Archivo				0		0,00%				
TT	TOTAL				10	3410	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO				2760						
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO				80,94%						

Fuente: Helados Kedely

El índice de valor agregado aumenta a un 80,94%, cuya diferencia de mejora es de 55,94%.

Figura N° 21 Índice de valor agregado para el Proceso de Capacitación y Desarrollo



Fuente: Helados Kedely

El análisis del valor agregado se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 53 Cuadro resumen de IVA Actual – Mejorado y su diferencia

			INDICE VA		DIFERENCIA
	SUBPROCESO	EVALUACIÓN	ACTUAL	MEJORADO	
A. 1.1.	Planificación Estratégica	5	78,95%	94,44%	15,50%
A.1.2	Gestión de la Calidad	5	0,00%	82,99%	82,99%
B.1.1	Ventas	5	84,62%	92,96%	8,34%
B.1.2	Distribución	5	66,56%	73,01%	6,44%
C.1.2	Formulación de mezcla para helados	5	94,66%	97,17%	2,51%
C.1.3	Elaboración de helados	5	77,50%	84,62%	7,12%
D.3.4	Capacitación y desarrollo	5	25,00%	80,94%	55,94%

Fuente: Helados Kedely

4.3 Descripción de los procesos de Helados Kedely

4.3.1 Proceso de Gestión Gerencial.

4.3.1.1 Caracterización.

Tabla No. 54 Caracterización Proceso Gestión Gerencial

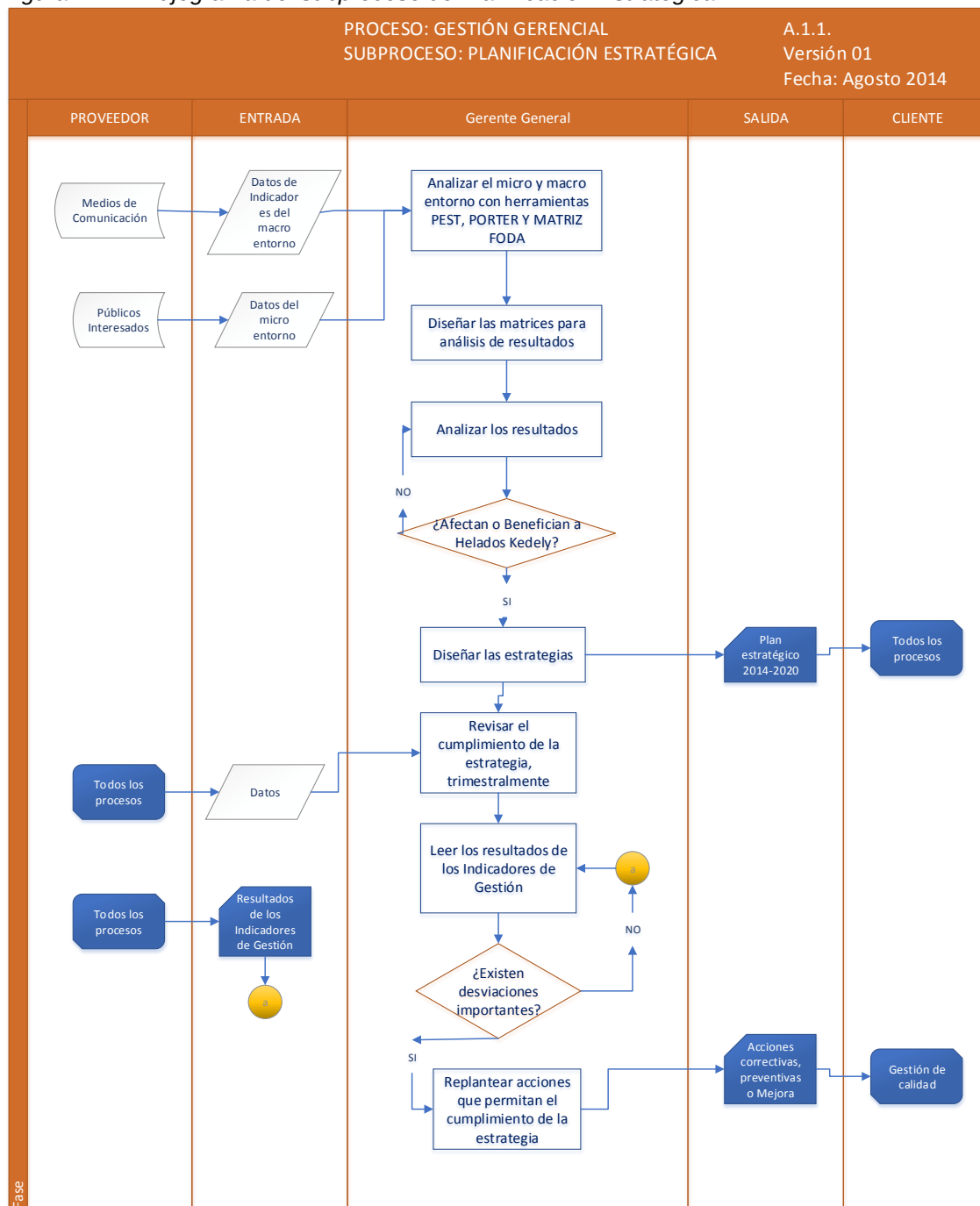
		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		Proceso A.1 Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
PLANEAR	PROCESO: Gestión Gerencial			RESPONSABLE: Ing. José Mosquera Sotomayor / Gerente General y de Producción	
	OBJETIVO: Tomar decisiones estratégicas fundamentadas en el entendimiento del entorno y la mejora continua, a través de gestiones de calidad.				
	ALCANCE: Los datos del entorno permiten la construcciones de lineamientos estratégicos y de calidad para aplicación dentro de la empresa.				
	PROVEEDOR: Medios de comunicación Públicos interesados Clientes			CLIENTE: Todos los procesos de Helados Kedely (Agregador de Valor y Apoyo)	
HACER	ENTRADAS: Datos de indicadores del macroentorno Datos del microentorno Voz del Cliente: Quejas y sugerencias			SALIDAS: Planificación Estratégica 2014-2020 Lineamientos de la Gestión de Calidad Sistema de Buzón de Quejas y sugerencias	
	REGISTROS: Datos que alimentan los Indicadores Estratégicos Acciones correctivas, preventivas y de mejora			VER DIAGRAMA DE PROCESOS	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: 1. Satisfacción del cliente 2. Relaciones a Largo Plazo 3. Posicionamiento de la marca 4. Diferenciación			INSPECCIONES / CONTROLES: Auditorías de Calidad en el Servicio Análisis del Cuadro de Mando Integral, revisar los semáforos.	
	INDICADORES:				
	1. <u>No de Quejas y sugerencias resueltas</u> Total de quejas y sugerencias recibidas			2. <u>No. Clientes actuales</u> Total clientes año anterior	
	3. <u>No de encuestas favorables al posicionamiento de marca</u> Total de encuestas realizadas				
ACTUAR	4. <u>No de encuestas favorables a la diferenciación</u> Total de encuestas realizadas				
	PRODUCTO NO CONFORME: Quejas no resueltas No se cumplen objetivos estratégicos (indicadores en luz roja por más de 3 meses)				
	ACCIÓN PREVENTIVA: Analizar periódicamente los resultados de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral			ACCIÓN CORRECTIVA: Identificar la raíz de los problemas para resolver quejas y resultados en verde, para satisfacer al cliente	
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Ing. Verónica Flores		Sra. Sonia Mosquera		Ing. José Mosquera	

Fuente: Helados Kedely

4.3.1.2 Descripción de Subprocesos.

4.3.1.2.1 Subproceso de Planificación Estratégica.

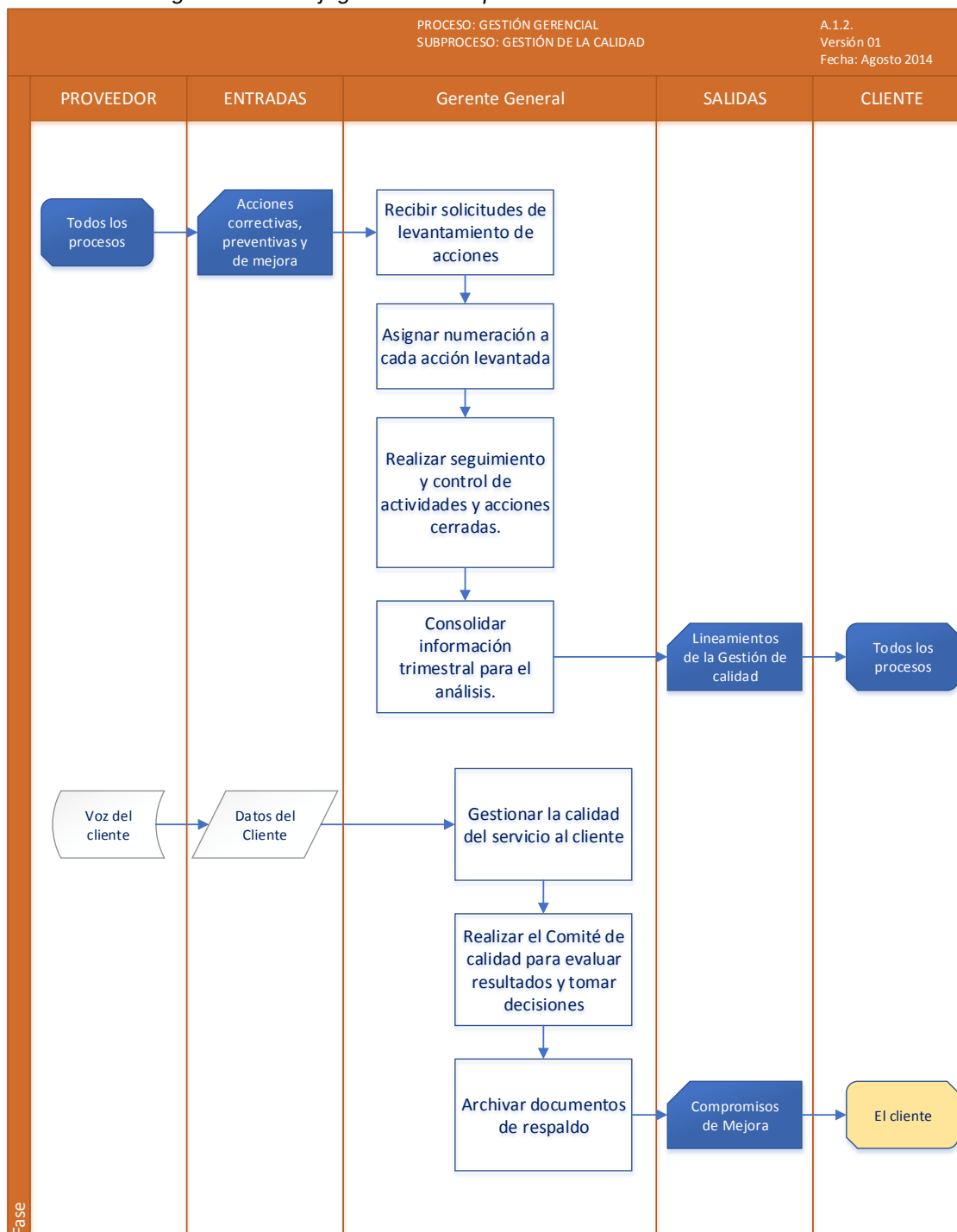
Figura N° 22 Flujoograma del subproceso de Planificación Estratégica



Fuente: Helados Kedely

4.3.1.2.2 Subproceso de Gestión de la Calidad.

Figura N° 23 Flujograma del subproceso de Gestión de la Calidad



Fuente: Helados Kedely

4.3.2 Proceso de Comercialización.

4.3.2.1 Caracterización.

Tabla No. 55 Caracterización Proceso Comercialización

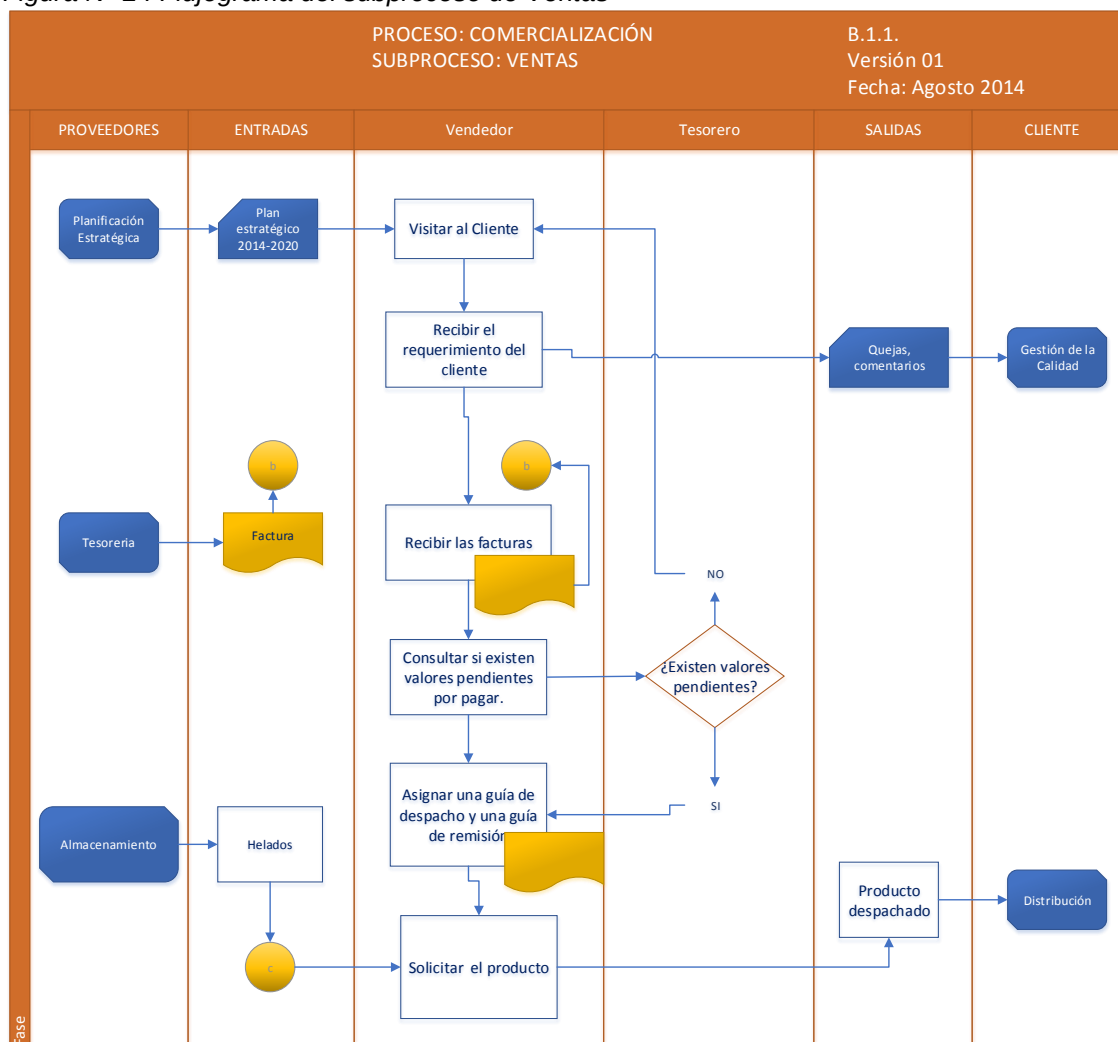
		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		B.1. Versión 01 Fecha: Agosto 2014	
PLANEAR	PROCESO: Comercialización			RESPONSABLE: Sra. Sonia Mosquera / Administradora	
	OBJETIVO: Mejorar el proceso de ventas de los productos de la empresa y optimizar el tiempo de entrega de los pedidos realizados.				
	ALCANCE: Comprende los procesos de Ventas y Distribución.				
	PROVEEDOR: Gestión Estratégica Gestión de Calidad Almacenamiento Tesorería Administración Vehículos			CLIENTE: Clientes de Helados Kedely Tesorería Almacenamiento Gestión de Calidad Planificación Estratégica	
HACER	ENTRADAS: Pedidos del cliente Guía de Remisión y despacho Objetivos estratégicos, Variedad de Helados Facturas Vehículos			SALIDAS: Variedad de Helados devueltos Reporte de Ventas	
	REGISTROS: Guía de despacho y remisión Copia de emisor de factura Papeleta de depósito			VER DIAGRAMA DE PROCESOS	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: 1. Atender nuevos mercados 2. Conformidad 3. Cumplimiento de la programación de ventas 4. Tiempos de distribución 5. Productos nuevos			INSPECCIONES / CONTROLES: Auditorías de ventas Mantenimiento preventivo al vehículo.	
	INDICADORES: 1. <u>Ventas totales en nuevos mercados</u> Ventas totales anuales 2. <u>No de respuesta favorables en conformidad en el servicio</u> Total encuestas aplicadas 3. <u>Total de ventas realizadas</u> Total de ventas planificadas 4. <u>N° de productos nuevos desarrollados</u> Total de productos nuevos planificado				
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Helados no entregadas a tiempo. Helados transportado a -18°				
	ACCIÓN PREVENTIVA: Realizar mantenimiento preventivo al frigo del camión			ACCIÓN CORRECTIVA: Colocar sensores alarma del control de temperatura en los vehículos. Análisis de las mejores rutas para distribuir	
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Ing. Verónica Flores		Sra. Sonia Mosquera		Ing. José Mosquera	

Fuente: Helados Kedely

4.3.2.2 Descripción de Subprocesos.

4.3.2.2.1 Subproceso de Ventas.

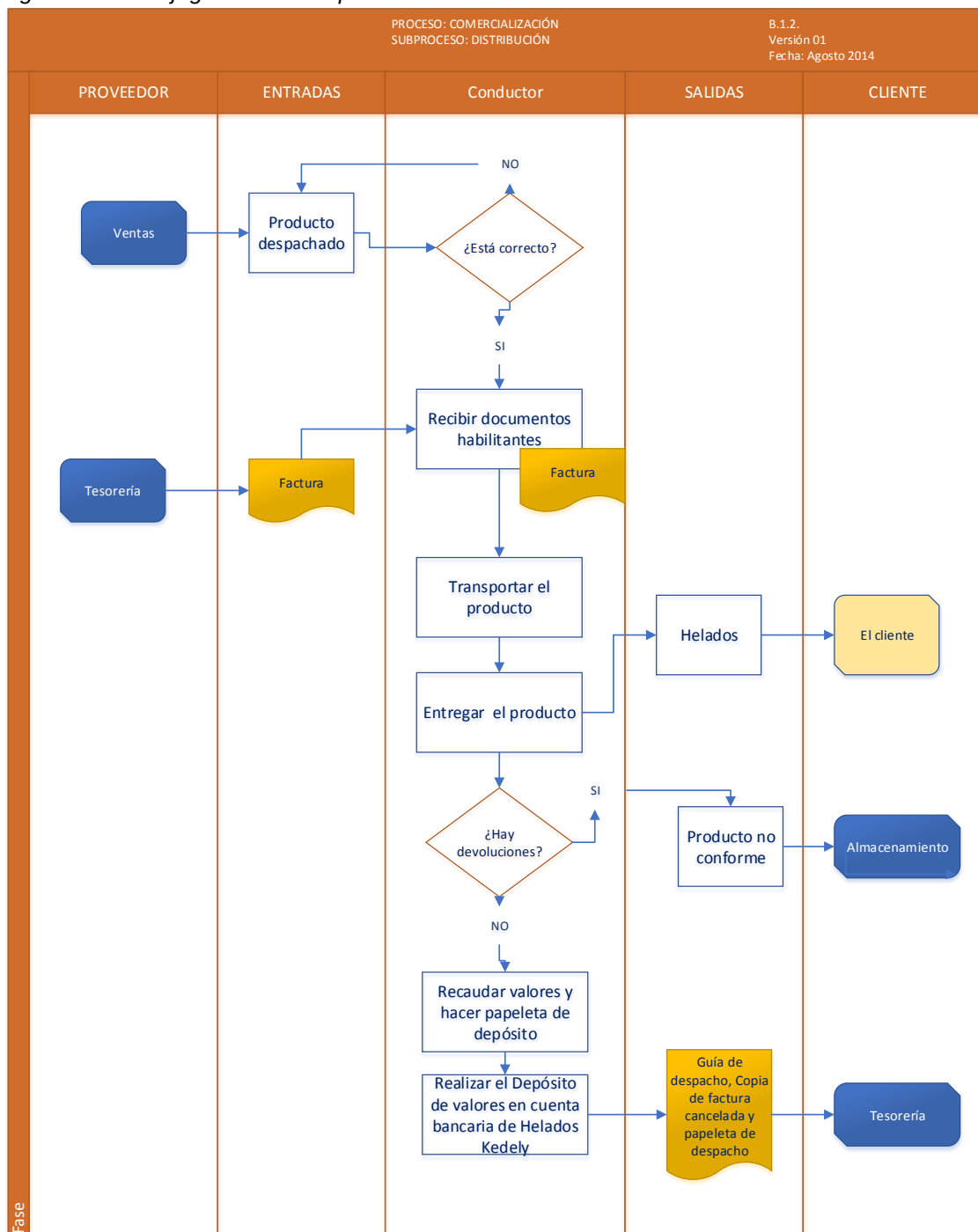
Figura N° 24 Flujograma del subproceso de Ventas



Fuente: Helados Kedely

4.3.2.2 Subproceso de Distribución.

Figura N° 25 Flujograma del subproceso de Distribución



Fuente: Helados Kedely

4.3.3 Proceso de Producción.

4.3.3.1 Caracterización.

Tabla No. 56 Caracterización Proceso de Producción

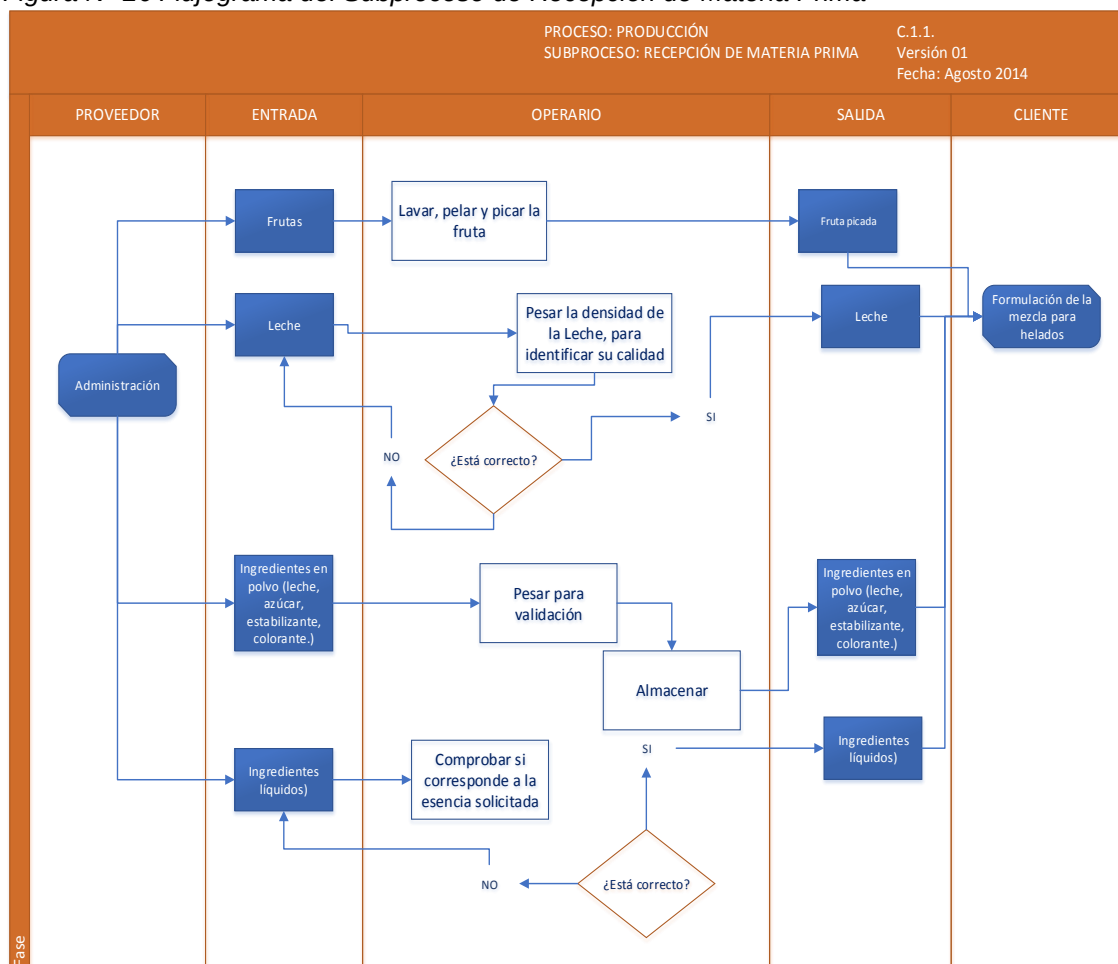
		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		C.1. Versión 01 Fecha: Agosto 2014
PLANEAR	PROCESO: Producción		RESPONSABLE: Ing. José Mosquera Sotomayor / Gerente General y de Producción	
	OBJETIVO: Elaborar los diferentes tipos de helados			
	ALCANCE: Incluyen los procesos que permiten transformar la materia prima en productos terminados.			
	PROVEEDOR: Administración Gestión de la Calidad		CLIENTE: Comercialización	
HACER	ENTRADAS: Materia Prima Insumos		SALIDAS: Variedad de Helados	
	REGISTROS: Control de temperaturas de Pasteurización Registro de producción: Relación Litros demezcla para helados - Cantidad de Helados Registro de formulación de mezclas para helados Control de desinfección de maquinaria, equipos y utensillos		VER DIAGRAMA DE PROCESOS	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: 1. Control de materia prima e insumos para la producción 2. Temperatura de calentamiento en pasteurización 3. Temperatura de enfriamiento en pasteurización 4. Temperatura de las piscinas de salmuera 5. Desifección de implementos 6. Preparado óptimo para la producción 7. Temperatura de almacenamiento 8. Rendimiento del litro de preparado en unidades de producción 9. Cumplimiento de la programación de producción 10. Procesos de producción		INSPECCIONES / CONTROLES: Auditorias de cumplimiento BPM Revisión de la programación de producción	
	INDICADORES:			
	<u>1. Total materia prima e insumos defectuosos</u> Total materia prima e insumos recibidos		<u>2. No de veces que la temperatura no excede los 75°</u> Total de veces que se calienta en la pasteurización	
<u>3. No de veces que la temperatura llega a 5°</u> Total de veces que se enfria en la pasteurización		<u>4. Temperatura con grados ideales para producir</u> Total de veces que se produce		
<u>5. N° de desinfecciones realizadas</u> Total de desinfecciones programadas		<u>6. Total de mezclas correctas</u> Total de mezclas programadas		
<u>7. Temperatura con grados ideales para almacenar</u> Total de inspecciones de temperatura		<u>8. Cantidad producida por litro de helado</u> Cantidad programada de producción por litro de helado		
<u>9. Cantidad producida en litros de preparado</u> Cantidad programada en litros de preparado		<u>10. N° de procesos nuevos desarrollados</u> Total de procesos nuevos planificados		
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Mezcla para helados con una carga bacteriana superior a 10000 UFC/g microorganismos mesófilos Helados con paletas quebradas.			
	ACCIÓN PREVENTIVA: Pesar con precisión los ingredientes en el proceso de formulación de la mezcla para helados. Controlar la calidad de la materia prima Desinfectar la maquinaria, equipos y utensillos antes, durante y luego de ser utilizados		ACCIÓN CORRECTIVA: Corregir procesos de contaminación de la mezcla Corregir incumplimientos a las normas BPM	
ELABORADO POR Ing. Verónica Flores	REVISADO POR Sra. Sonia Mosquera		APROBADO POR Ing. José Mosquera	

Fuente: Helados Kedely

4.3.3.2 Descripción de Subprocesos.

4.3.3.2.1 Subproceso de Recepción de Materia Prima.

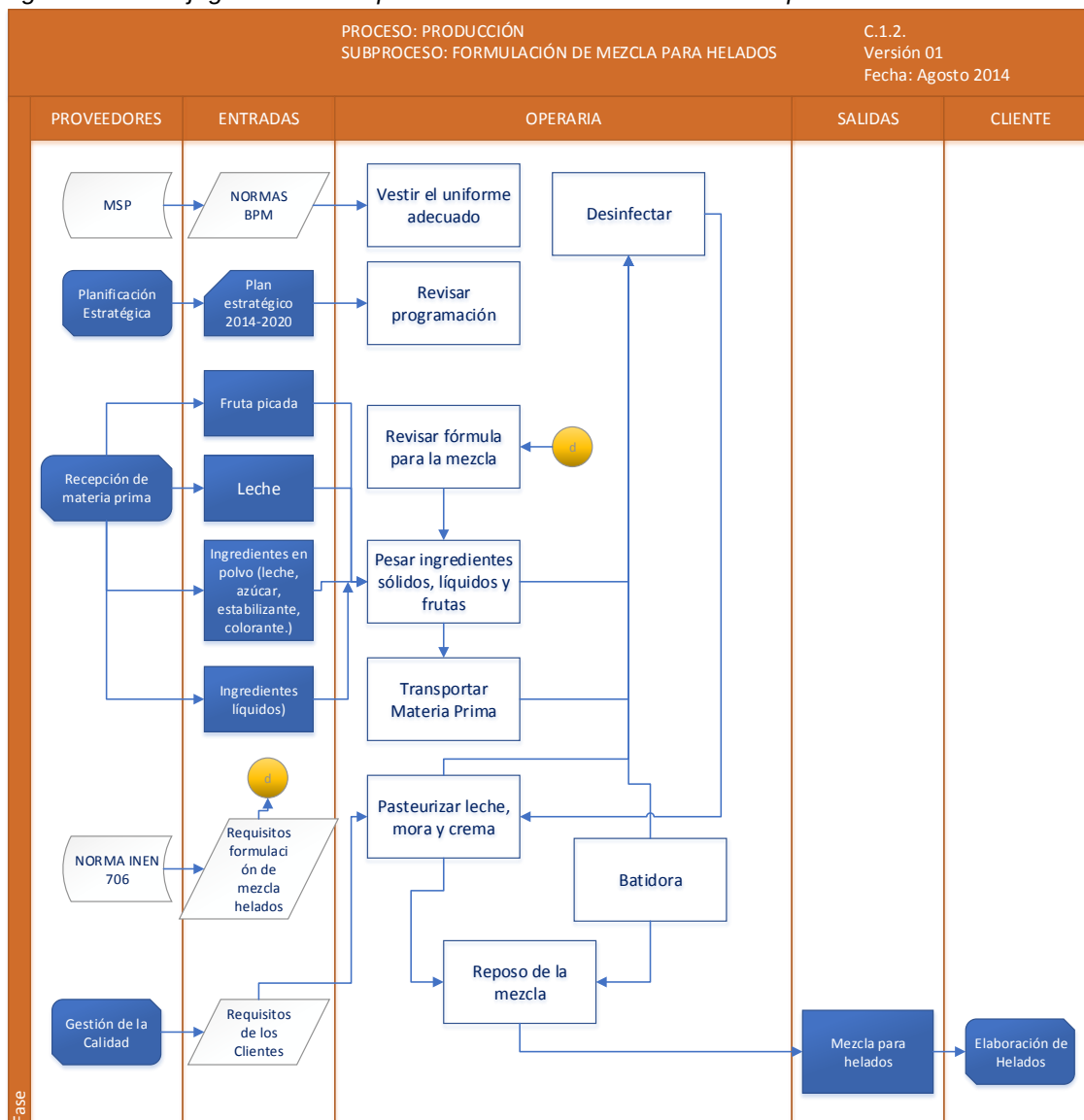
Figura N° 26 Flujograma del Subproceso de Recepción de Materia Prima



Fuente: Helados Kedely

4.3.3.2.2 Subproceso de Formulación de mezcla para helados.

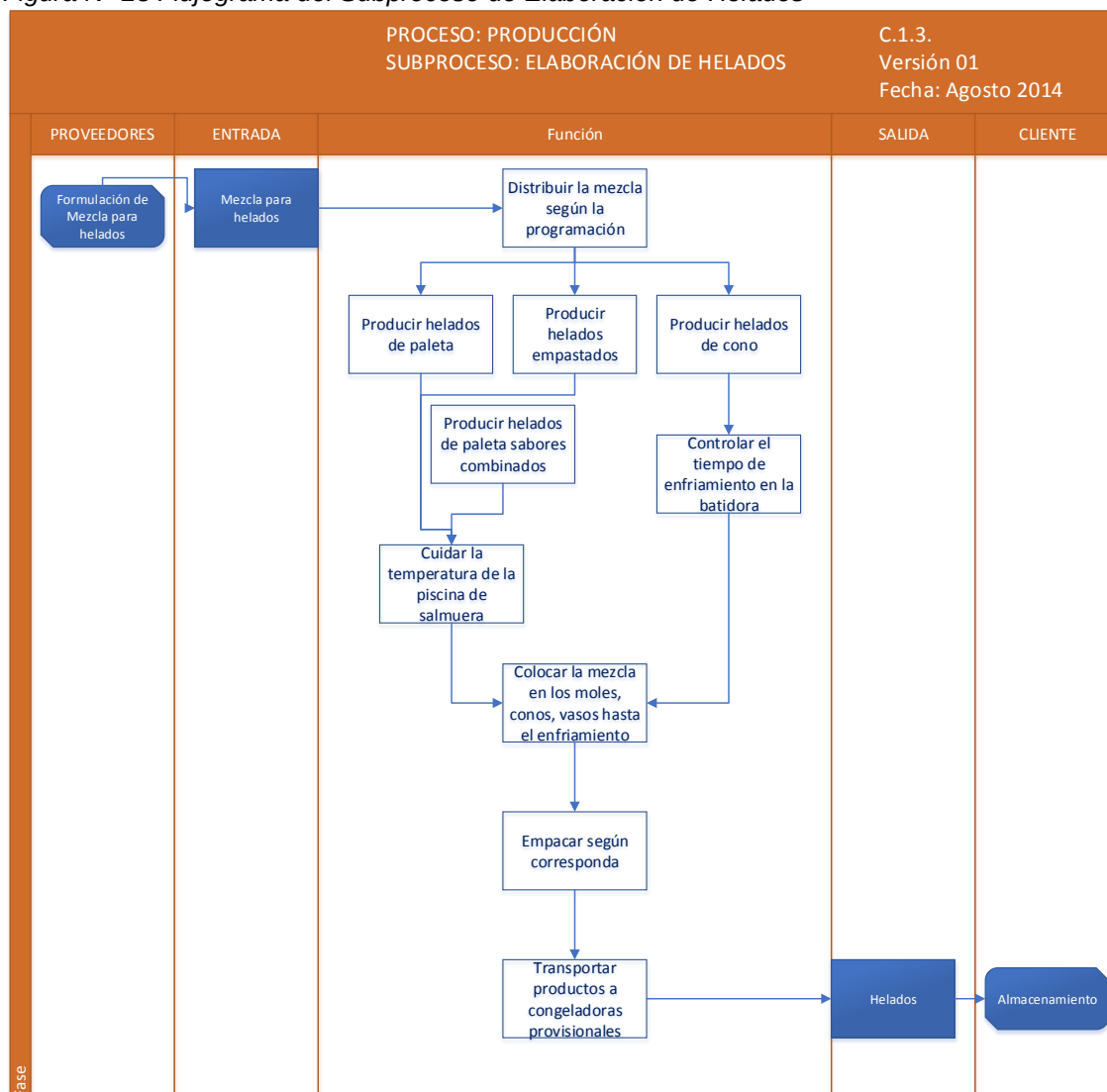
Figura N° 27 Flujograma del Subproceso de Formulación de mezcla para helados



Fuente: Helados Kedely

4.3.3.2.3 Subproceso de Elaboración de helados.

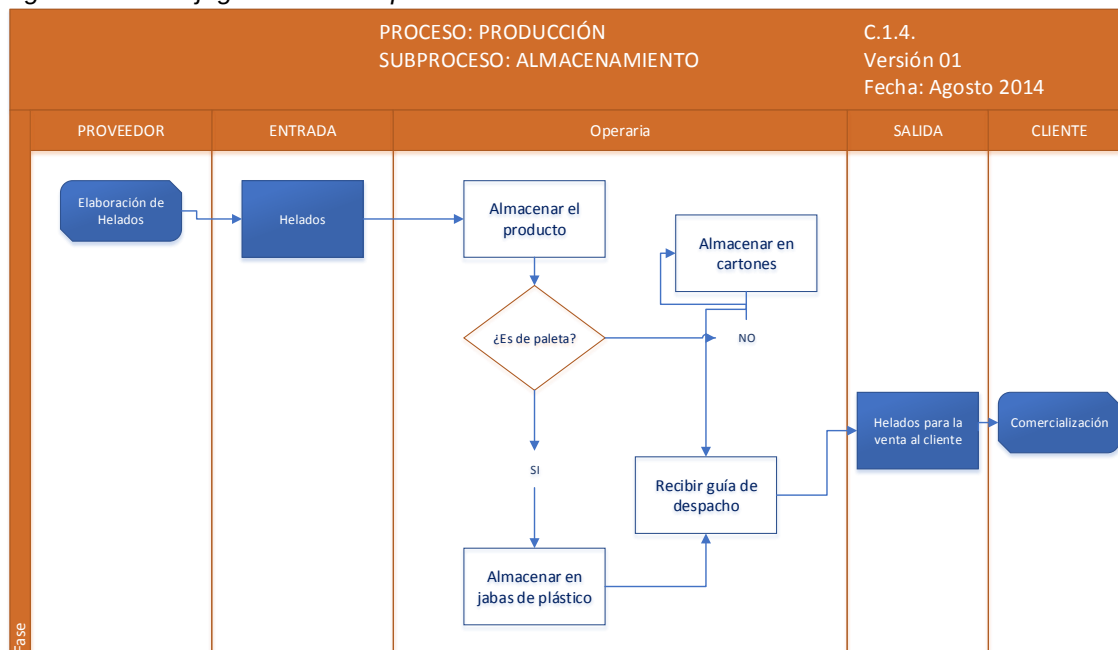
Figura N° 28 Flujograma del Subproceso de Elaboración de Helados



Fuente: Helados Kedely

4.3.3.2.4 Subproceso de Almacenamiento.

Figura N° 29 Flujograma del Subproceso de Almacenamiento



Fuente: Helados Kedely

4.3.4 Proceso Administrativo.

4.3.4.1 Caracterización.

Tabla No. 57 Caracterización Proceso Administrativo

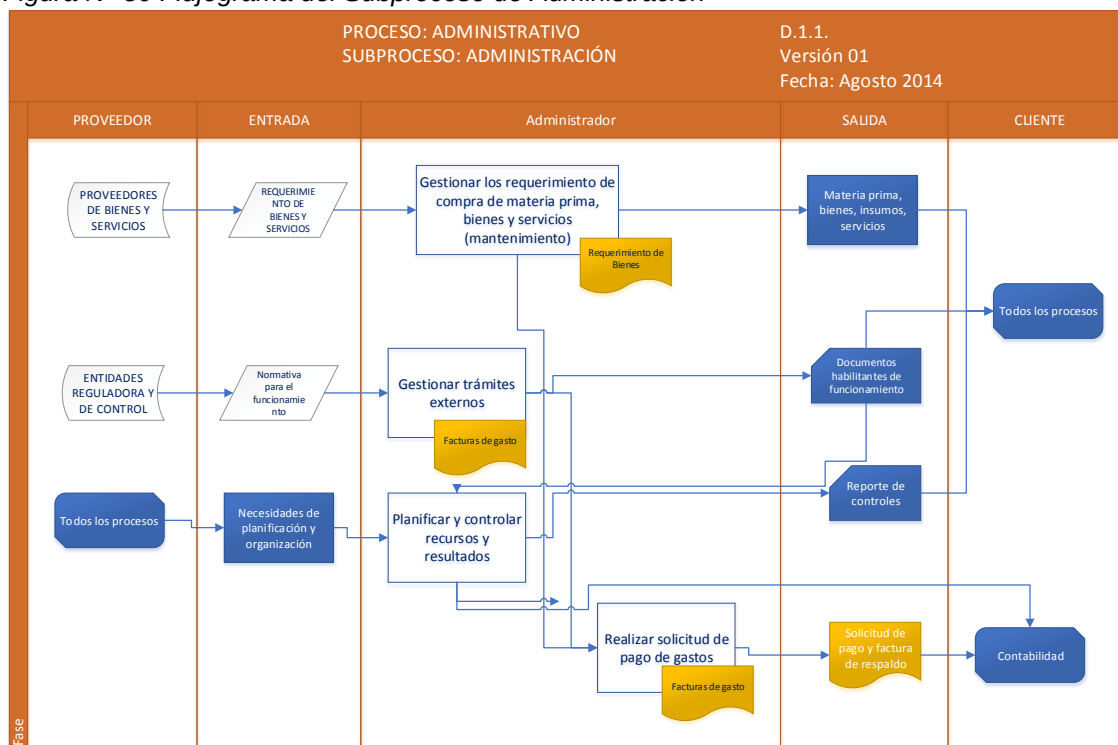
		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		D.1. Versión 01 Fecha: Agosto 2014
PLANEAR	PROCESO: Administrativo		RESPONSABLE: Sra. Sonia Mosquera / Administradora	
	OBJETIVO: Optimizar de los recursos físicos de la empresa			
	ALCANCE: Incluyen los procesos de apoyo en el ámbito administrativo del negocio tanto dentro como fuera de Helados Kedely, así como la gestión de vehículos.			
	PROVEEDOR: Proveedores de materia prima e insumos Entidades reguladoras de control Empresas comercializadoras de bienes Empresas de servicios de seguridad		CLIENTE: Todos los procesos de Helados Kedely	
HACER	ENTRADAS: Requerimiento y/o necesidad de Gestión Administrativa		SALIDAS: Trámites externos resueltos Bienes y servicios solicitados Instalaciones adecuadas para funcionamiento Vehículos en buen estado Maquinaria, equipos y utensillos en buen estado	
	REGISTROS: Actas de Entrega Recepción de bienes, materia prima e insumos Requerimiento de Bienes y Servicios Formularios de mantenimiento de bienes Formulario de mantenimiento de vehículos		VER DIAGRAMA DE PROCESOS	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: 1. Mantenimiento de maquinaria, equipos e instrumentos 2. Reciclaje 3. Mantenimiento de vehículos 4. Requerimientos entregados satisfactoriamente		INSPECCIONES / CONTROLES: Auditorias de cumplimiento administrativo	
	INDICADORES: 1. <u>No de mantenimientos realizados</u> Total mantenimientos planificados 2. <u>N° de actividades de reciclaje realizadas</u> Total de actividades de reciclaje planificadas 3. <u>No de mantenimientos realizados al vehículo</u> Total mantenimientos planificados al vehículo 4. <u>No de requerimiento entregados satisfactoriamente</u> Total Requerimientos recibidos			
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Vehículo en mal estado Maquinaria, equipos y utensillos dañados Bienes y Servicios no reúnen los requisitos del Cliente Interno			
	ACCIÓN PREVENTIVA: Registrar documentalmente requerimientos con especificaciones. Realizar Mantenimientos preventivos a la Maquinaria, equipos y utensillos para la producción. Realizar Mantenimientos preventivos al Vehículo		ACCIÓN CORRECTIVA: Cambiar de Proveedor Verificar el Cumplimiento del plan de mantenimientos	
ELABORADO POR	REVISADO POR		APROBADO POR	
Ing. Verónica Flores	Sra. Sonia Mosquera		Ing. José Mosquera	

Fuente: Helados Kedely

4.3.4.2 Descripción de Subprocesos.

4.3.4.2.1 Subproceso de Administración.

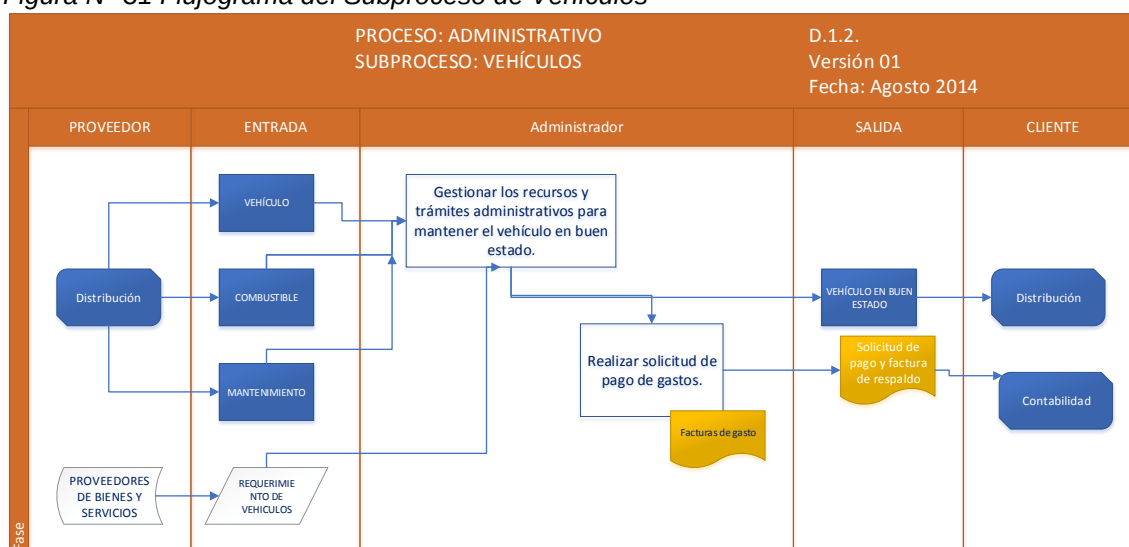
Figura N° 30 Flujograma del Subproceso de Administración



Fuente: Helados Kedely

4.3.4.2.2 Subproceso de Vehículos.

Figura N° 31 Flujograma del Subproceso de Vehículos



Fuente: Helados Kedely

4.3.5.1 Caracterización.

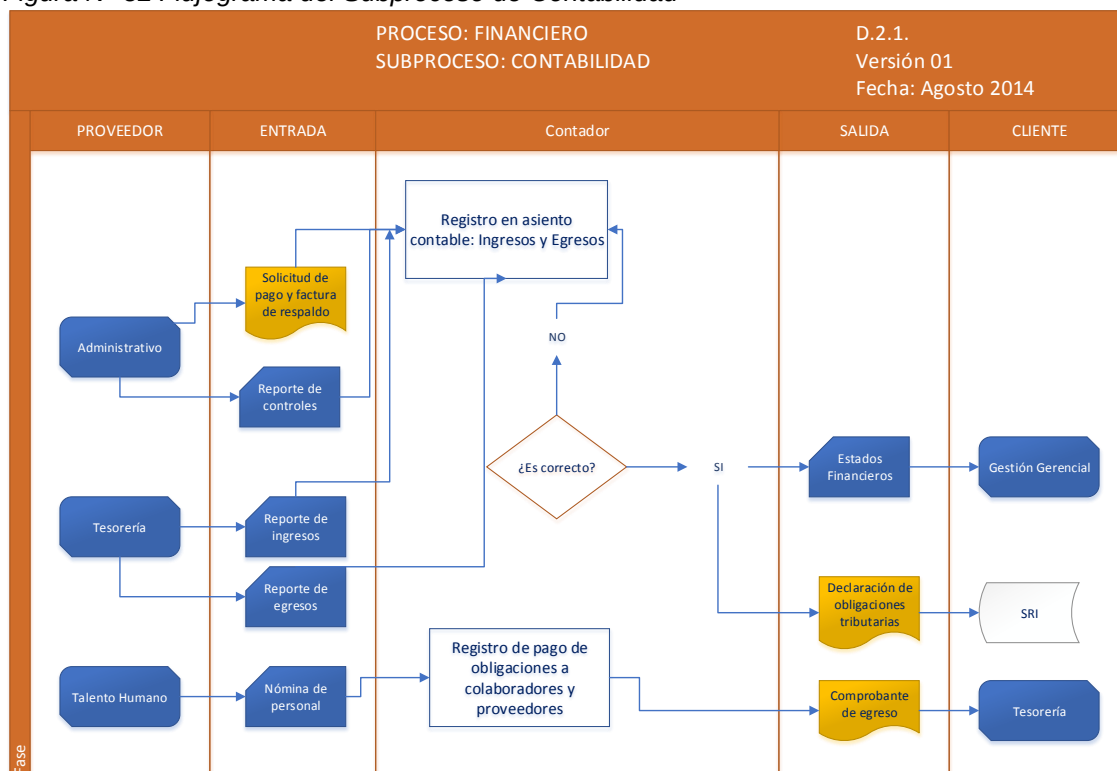
 CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		D.2. Versión 01 Fecha: Agosto 2014
PLANEAR	PROCESO: Financiero	RESPONSABLE: Sra. Sonia Mosquera / Administradora
	OBJETIVO: Gestiona y controla los recursos económicos de Helados Kedely	
	ALCANCE: Incluyen los procesos contables y de tesorería	
	PROVEEDOR: Administración Comercialización Talento Humano	CLIENTE: Entidades regulatorias de control Gestión Gerencial Personal de Helados Kedely
HACER	ENTRADAS: Reporte de ingresos Solicitud de pago de gastos y costos Facturas	SALIDAS: Estados Financieros Cheques de pago de obligaciones Declaraciones tributarias
	REGISTROS: Libro Diario Facturas Comprobantes de egreso Formularios de Declaración e impuestos	VER DIAGRAMA DE PROCESOS
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: 1. Control de desperdicios 2. Consumo de Recursos Básicos 3. Costos de Producción	INSPECCIONES / CONTROLES: Auditorías de manejo financiero
	INDICADORES: 1. $\frac{\% \text{ de desperdicio actual} - \% \text{ desperdicio anterior}}{\% \text{ de desperdicio anterior}}$ 2. $\frac{\text{Costo de RB actual} - \text{costo de RB anterior}}{\text{costo de servicios básicos}}$ 3. $\frac{\text{Costos de producción actual} - \text{costo de producción anterior}}{\text{costo de producción anterior}}$	
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Registros contables incorrectos Cheque mal girado Declaraciones mal realizadas Costo mal determinado	
	ACCIÓN PREVENTIVA: Revisiones periódicas de ingreso de información Fórmulas de comprobación de valores	ACCIÓN CORRECTIVA: Asientos de ajuste de corrección de errores Incluir todas los costos directos e indirectos de la producción para el cálculo efectivo del costo
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Ing. Verónica Flores	Sra. Sonia Mosquera	Ing. José Mosquera

132

4.3.5.2 Descripción de Subprocesos.

4.3.5.2.1 Subproceso de Contabilidad.

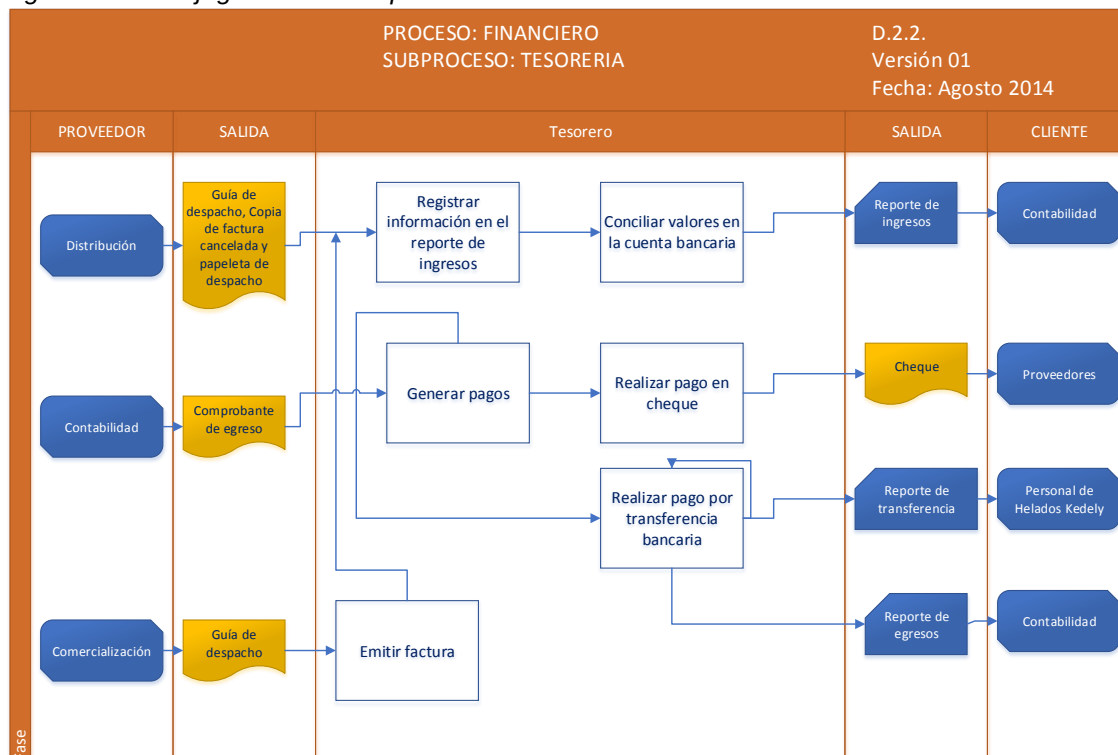
Figura N° 32 Flujograma del Subproceso de Contabilidad



Fuente: Helados Kedely

4.3.5.2.2 Subproceso de Tesorería.

Figura N° 33 Flujograma del Subproceso de Tesorería



Fuente: Helados Kedely

4.3.6 Proceso de Talento Humano.

4.3.6.1 Caracterización.

Tabla No. 59 Caracterización Talento Humano

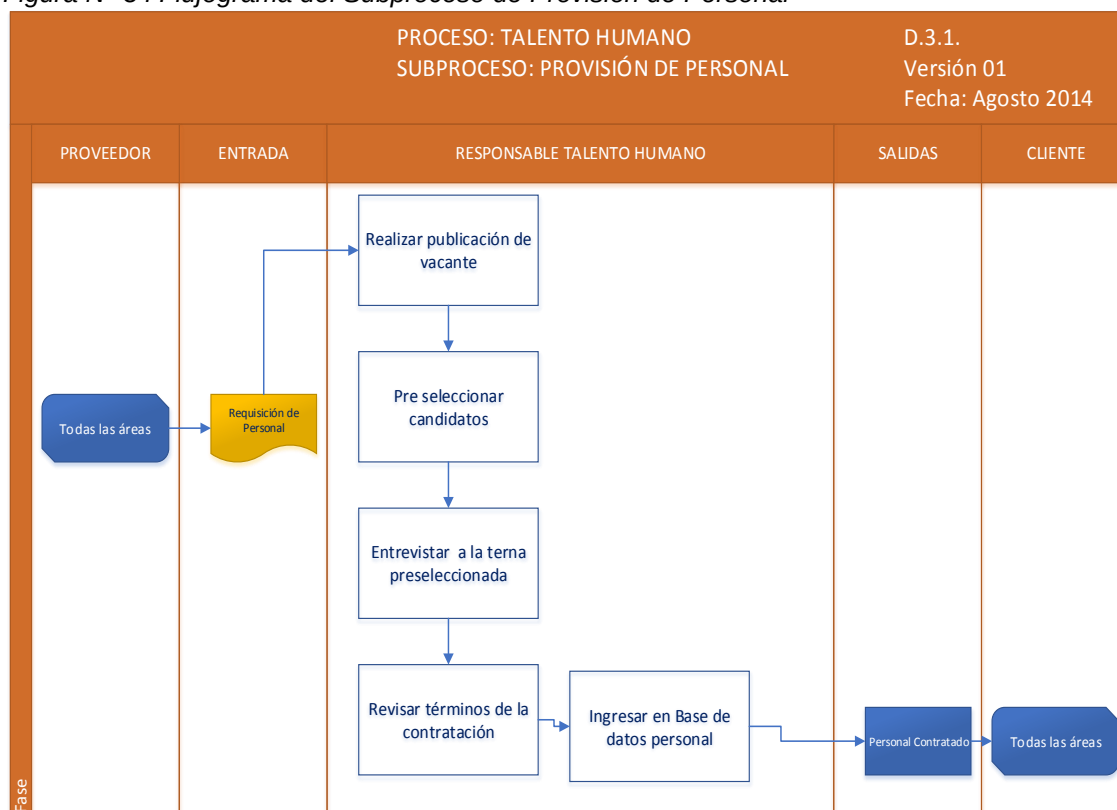
		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		D.3. Versión 01 Fecha: Agosto 2014
PLANEAR	PROCESO: Talento Humano		RESPONSABLE: Sra. Sonia Mosquera / Administradora	
	OBJETIVO: Gestionar y controlar el Talento Humano de Helados Kedely			
	ALCANCE: Incluyen los procesos de Talento Humano que van desde el reclutamiento y selección, aplicación de personal, compensación y nómina, capacitación y desarrollo y mantenimiento.			
	PROVEEDOR: Mercado de Talento Humano Empresas de Capacitación Entidades de Regulación: IESS, MRL		CLIENTE: Entidades de Regulación: IESS, MRL Todos los procesos de Helados Kedely Personal de Helados Kedely	
HACER	ENTRADAS: Solicitud y autorización de contratación de nuevo personal Candidatos para cubrir vacantes Requerimientos de colaboradores: Permisos, Vacaciones. Nómina de Helados Kedely Requerimiento de necesidad de capacitación		SALIDAS: Personal contratado y capacitado para desempeñar sus funciones Respuesta a requerimientos Cálculo de pago de nómina Personal capacitado	
	REGISTROS: Carpetas de procesos de contratación Carpeta de colaborador Reporte de asistencia en Biométrico Registros varios para trámites: permisos, vacaciones, período de maternidad, anticipos, etc.		VER DIAGRAMA DE PROCESOS	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: 1. Capacitación al personal		INSPECCIONES / CONTROLES: Auditorías de manejo de Talento Humano Relación costo - beneficio de las capacitaciones	
	INDICADORES: 1. <u>N° de capacitaciones realizadas</u> Total de capacitaciones programadas			
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Personal no competencias débiles para desempeñar el cargo Procesos de capacitación sin evidencia de resultados en la operación de la empresa Retraso en el cálculo y pago de obligaciones			
	ACCIÓN PREVENTIVA: Evaluar al personal contratado Tomar decisiones de mejora		ACCIÓN CORRECTIVA: Solicitar capacitaciones productivas basadas en competencias laborales	
ELABORADO POR	REVISADO POR		APROBADO POR	
Ing. Verónica Flores	Sra. Sonia Mosquera		Ing. José Mosquera	

Fuente: Helados Kedely

4.3.6.2 Descripción de Subprocesos.

4.3.6.2.1 Subproceso de Provisión de personal.

Figura N° 34 Flujograma del Subproceso de Provisión de Personal



Fuente: Helados Kedely

4.3.6.2.2 Subproceso de Aplicación de personal.

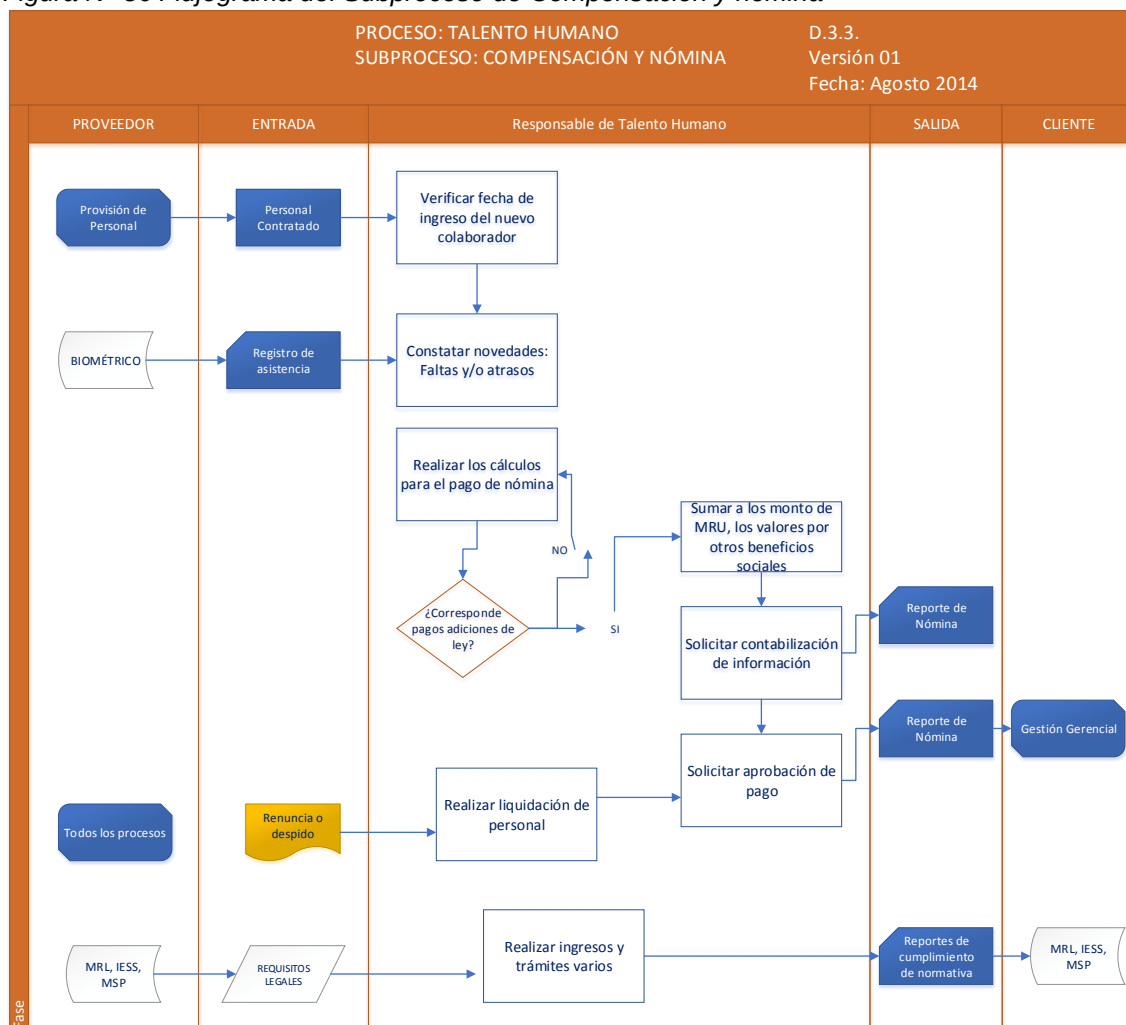
Figura N° 35 Flujograma del Subproceso de Aplicación de personal



Fuente: Helados Kedely

4.3.6.2.3 Subproceso de Compensación y nómina.

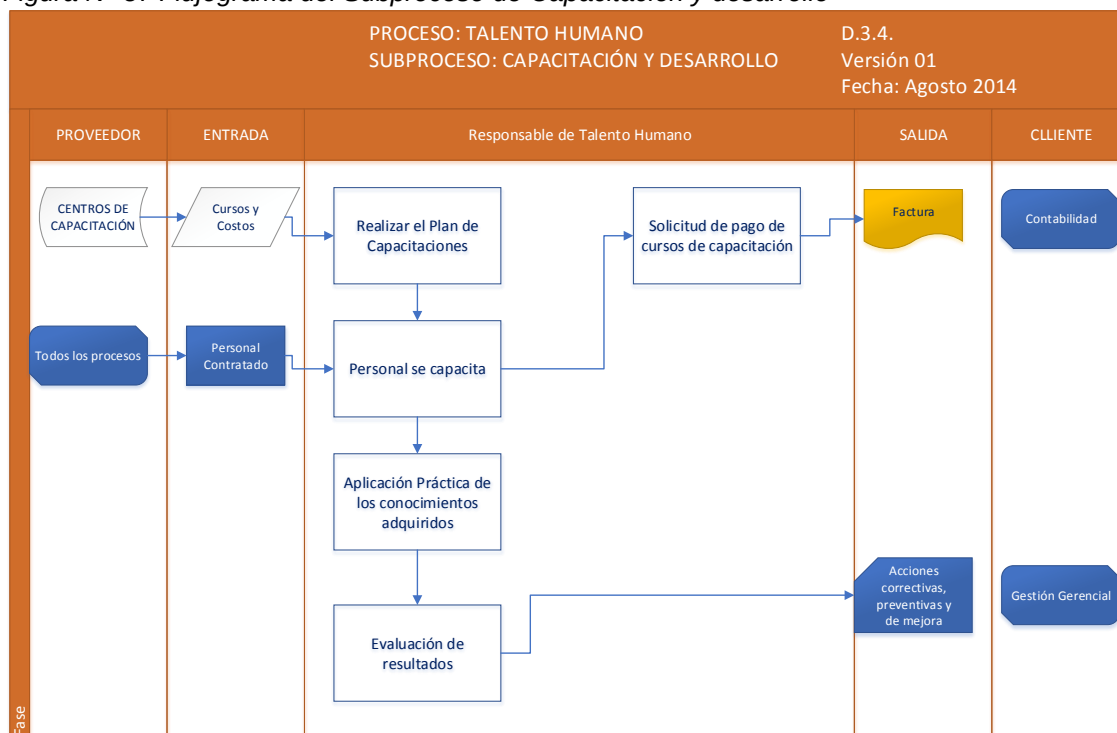
Figura N° 36 Flujograma del Subproceso de Compensación y nómina



Fuente: Helados Kedely

4.3.6.2.4 Subproceso de Capacitación y desarrollo.

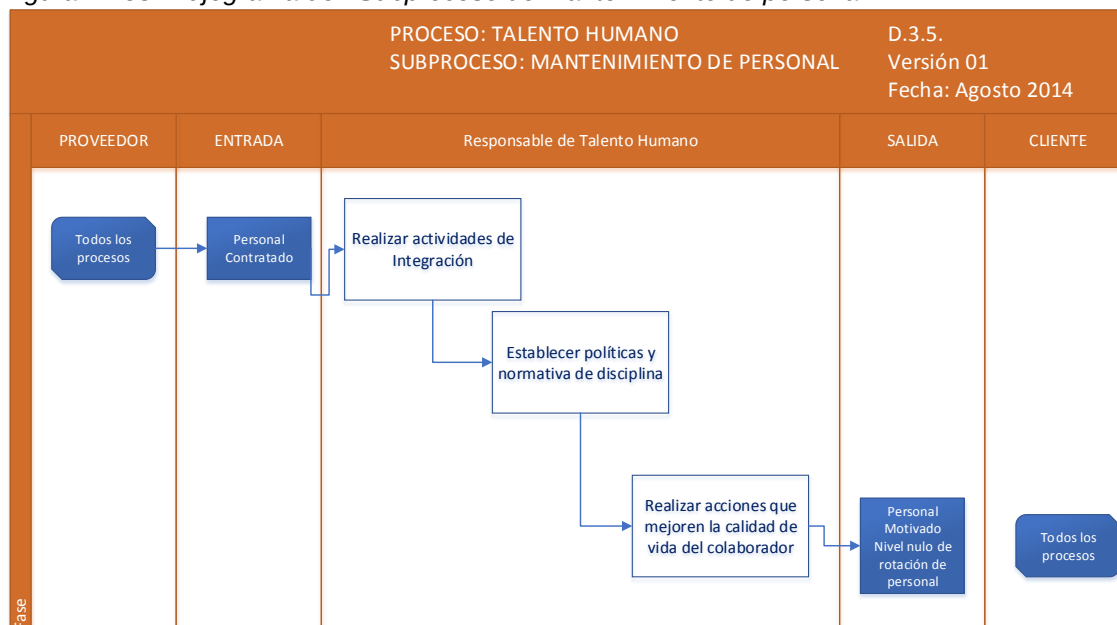
Figura N° 37 Flujograma del Subproceso de Capacitación y desarrollo



Fuente: Helados Kedely

4.3.6.2.5 Subproceso de Mantenimiento de Personal.

Figura N° 38 Flujograma del Subproceso de Mantenimiento de personal



Fuente: Helados Kedely

4.4 Elaboración de los Indicadores de medición de la Gestión

Tabla No. 60 PASO 7: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVO	N°	INDICADOR	INDICE	FRECUENCIA	ANALISIS	SEMÁFOROS			PROCESO
								PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	
FINANCIERA	Participación en nuevos mercados	Incrementar la participación en nuevos mercados, mediante la promoción del producto.	1	Atender nuevos mercados	<u>Ventas totales en nuevos mercados</u> Ventas totales anuales	Mensual	Trimestral	1%	3%	5%	* Gestión Gerencial * Comercialización
CLIENTE	Calidad en el servicio	Incrementar la conformidad en la calidad del servicio que se brinda al cliente, mediante capacitación al personal en atención al cliente y la recolección de datos a través de encuestas de conformidad	2	Conformidad	<u>No de respuesta favorables en conformidad en el servicio</u> Total encuestas aplicadas	Mensual	Trimestral	5%	10%	15%	* Comercialización * Talento Humano
	Satisfacción del cliente	Incrementar la satisfacción de los requerimientos del cliente, mediante la escucha activa de su voz a través de la implementación del buzón de quejas y sugerencias.	3	Satisfacción del cliente	<u>No de Quejas y sugerencias resueltas</u> Total de quejas y sugerencias recibidas	Mensual	Trimestral	5%	10%	15%	* Gestión Gerencial * Comercialización * Producción * Talento Humano
		Incrementar la retención de los clientes, mediante personal capacitado que satisfaga sus requerimientos	4	Relaciones a largo plazo	<u>No. Clientes actuales</u> Total clientes año anterior	Trimestral	Semestral	2%	8%	10%	* Gestión Gerencial * Comercialización * Talento Humano
	Posicionamiento de la marca	Incrementar el posicionamiento de la marca, mediante la implementación de actividades de marketing.	5	Posicionamiento de la marca	<u>No de encuestas favorables al posicionamiento de marca</u> Total de encuestas realizadas	Trimestral	Semestral	2%	8%	10%	* Gestión Gerencial * Comercialización * Talento Humano
	Diferenciación	Incrementar la percepción que tiene el cliente sobre la diferenciación de los productos y servicios de Helados Kedely, mediante la mejora de productos y procesos internos.	6	Diferenciación	<u>No de encuestas favorables a la diferenciación</u> Total de encuestas realizadas	Trimestral	Semestral	2%	8%	10%	* Gestión Gerencial * Comercialización * Producción * Financiero * Talento Humano

PROCESOS INTERNOS	Calidad de los productos	Reducir la utilización de materia prima e insumos defectuosos para la producción, mediante la aplicación de controles previos en el proceso de recepción de materia prima.	7	Control de materia prima e insumos para la producción	<u>Total materia prima e insumos defectuosos</u> Total materia prima e insumos recibidos	Mensual	Trimestral	10%	30%	40%	* Producción * Administración
		Mantener la eficiencia en el control de la temperatura de calentamiento en la pasteurización, mediante la verificación	8	Temperatura de calentamiento en pasteurización	<u>No de veces que la temperatura no excede los 75°</u> Total de veces que se calienta en la pasteurización	Semanal	Mensual	90%	98%	100%	* Producción
		Mantener la eficiencia en el control de la temperatura de enfriamiento en la pasteurización, mediante la verificación	9	Temperatura de enfriamiento en pasteurización	<u>No de veces que la temperatura llega a 5°</u> Total de veces que se enfría en la pasteurización	Semanal	Mensual	90%	98%	100%	* Producción
		Incrementar el cumplimiento de la planificación de mantenimiento de maquinaria, equipos e instrumentos, mediante la aplicación del cronograma de mantenimiento.	10	Mantenimiento de maquinaria, equipos e instrumentos	<u>No de mantenimientos realizados</u> Total mantenimientos planificados	Trimestral	Semestral	5%	15%	20%	* Administración
		Mantener la temperatura de las piscinas de salmuera, mediante la verificación permanente del contenido.	11	Temperatura de las piscinas de salmuera	<u>Temperatura con grados ideales para producir</u> Total de veces que se produce	Semanal	Mensual	90%	98%	100%	* Producción
		Mantener la eficiencia en la desinfección de implementos en el proceso de producción, mediante desinfecciones realizadas antes, durante y después del proceso de producción.	12	Desinfección de implementos	<u>N° de desinfecciones realizadas</u> Total de desinfecciones programadas	Semanal	Mensual	90%	98%	100%	* Producción
		Mantener la eficiencia en el proceso de mezcla de ingredientes para obtener el preparado para los helados, mediante la capacitación al personal sobre las recetas y procesos.	13	Preparado óptimo para la producción	<u>Total de mezclas correctas</u> Total de mezclas programadas	Semanal	Mensual	90%	98%	100%	* Producción
		Mantener la temperatura de almacenamiento, mediante la verificación diaria del medidor de temperatura del cuarto frío	14	Temperatura de almacenamiento	<u>Temperatura con grados ideales para almacenar</u> Total de inspecciones de temperatura	Semanal	Mensual	95%	98%	100%	* Producción
		Mantener la temperatura del transporte, mediante la verificación diaria del medidor de temperatura en el camión.	15	Temperatura de transporte	<u>Temperatura con grados ideales para almacenar</u> Total de inspecciones de temperatura	Semanal	Mensual	95%	98%	100%	* Comercialización
		Incrementar el cumplimiento de lo descrito en las Buenas Prácticas de manufactura, mediante la capacitación al personal sobre los lineamientos de la norma verificados a través de auditorías de cumplimiento.	16	Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura	<u>Total de auditorías de BPM efectivas</u> Total de auditorías programadas	Mensual	Trimestral	5%	15%	20%	* Talento Humano

PROCESOS INTERNOS	Producción	Incrementar el rendimiento del litro de preparado, mediante la aplicación de procesos de producción óptimos.	17	Rendimiento del litro de preparado en unidades de	<u>Cantidad producida por litro de helado</u> Cantidad programada de producción por litro de helado	Semanal	Mensual	2%	8%	10%	* Producción
		Mantener el cumplimiento de la programación de producción, mediante controles diarios de resultados.	18	Cumplimiento de la programación de producción	<u>Cantidad producida en litros de preparado</u> Cantidad programada en litros de preparado	Semanal	Mensual	90%	98%	100%	* Producción
		Reducir el desperdicio, mediante la aplicación de procedimientos óptimos.	19	Control de desperdicios	<u>% de desperdicio actual - % desperdicio anterior</u> % de desperdicio anterior	Mensual	Trimestral	1%	4%	5%	* Producción * Financiero
	Mejora continua	Reducir los costos de producción, mediante la aplicación correcta de los procesos de producción.	20	Costos de producción	<u>Costos de producción actual - costo de producción anterior</u> costo de producción anterior	Mensual	Trimestral	1%	2%	3%	* Comercialización * Producción * Financiero
		Reducir el consumo de recursos básicos (RB), mediante la aplicación de procedimientos óptimos.	21	Consumo de recursos básicos	<u>Costo de RB actual - costo de RB anterior</u> costo de servicios básicos	Mensual	Trimestral	1%	2%	3%	* Producción * Financiero
		Incrementar actividades de reciclaje, mediante la capacitación al personal sobre las 3 R (reduce, rehusa y recicla) y la implementación de nuevos procedimientos de reciclaje.	22	Reciclaje	<u>N° de actividades de reciclaje realizadas</u> Total de actividades de reciclaje planificadas	Trimestral	Semestral	2%	4%	5%	* Producción * Administración
		Incrementar las acciones de mejora propuestas y ejecutadas, mediante el compromiso de cumplimiento de las actividades de mejora propuestas en la acción, por parte del dueño del proceso.	23	Levantamiento de acciones de mejora	<u>Total de acciones de mejora levantadas</u> Total de acciones de mejora presentadas	Trimestral	Semestral	2%	4%	5%	* Gestión Gerencial
	Innovación	Incrementar el desarrollo de productos, a través de la identificación de las necesidades del cliente descritas en las investigaciones de mercado a aplicar.	24	Productos nuevos	<u>N° de productos nuevos desarrollados</u> Total de productos nuevos planificados	Trimestral	Semestral	0%	1%	2%	* Gestión Gerencial * Comercialización * Producción * Financiero
		Incrementar el desarrollo de nuevos procesos de producción, a través de la identificación de las necesidades de producción.	25	Procesos de producción	<u>N° de procesos nuevos desarrollados</u> Total de procesos nuevos planificados	Trimestral	Semestral	0%	1%	1%	* Gestión Gerencial * Producción * Talento Humano
	Comercialización	Mantener el cumplimiento de la programación de ventas, mediante controles diarios de resultados.	26	Cumplimiento de la programación de ventas	<u>Total de ventas realizadas</u> Total de ventas planificadas	Mensual	Trimestral	90%	98%	100%	* Comercialización
		Reducir los tiempos de entrega, mediante controles diarios de resultados.	27	Tiempos de distribución	<u>Tiempo de entrega actual - tiempo de entrega anterior</u> Tiempo de entrega anterior	Trimestral	Semestral	4%	8%	10%	* Comercialización

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	Mantener el cumplimiento de la programación de capacitación, mediante el cumplimiento del cronograma.	28	Capacitación al personal	<u>N° de capacitaciones realizadas</u> Total de capacitaciones programadas	Trimestral	Semestral	90%	98%	100%	* Talento Humano
--	--------------	---	----	--------------------------	---	------------	-----------	-----	-----	------	------------------

Fuente: Helados Kedely

4.5 Mejoramiento continuo a largo plazo

El mejoramiento continuo a largo plazo se cumple siempre que se lleve un manejo efectivo del procedimiento para el efecto, gestionando las acciones correctivas, preventivas y de mejora oportunamente, todo esto basado en los resultados de la medición de los indicadores, así como en la observación y preocupación de todos quienes conforman la empresa Helados Kedely.

La aplicación y seguimiento del ciclo PHVA descrito en las Caracterizaciones de los procesos es otro ingrediente que aportará el éxito de la aplicación del modelo, pues la consigna es: ¡Mejorar, mejorar y mejorar siempre!

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Fundamentación teórica aportó herramientas, conceptos e indicaciones relevantes para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos, entendiendo en primer lugar cuál es la posición de la empresa Helados Kedely dentro del contexto ecuatoriano y como ente empresarial, para luego definir los conceptos de la Gestión por Procesos.
- El diagnóstico de la situación actual de la empresa Helados Kedely permitió entender el panorama en el cual opera la organización, desde una perspectiva macro a través de la herramienta PEST, hasta una perspectiva micro con el uso de las herramientas FODA y las 5 fuerzas de Michael Porter, evidenciando la importancia del diseño del modelo de gestión para elevar a un nivel más formal el trabajo que se realiza día a día, potenciando los factores positivos y minimizando los negativos.
- Con los insumos obtenidos de los capítulos II y III fue posible el diseño del modelo de gestión por procesos para la empresa Helados Kedely, en donde se evidencia la documentación de cada proceso y subproceso a través de la delimitación de los objetivos particulares, el alcance y descripción de cada procedimiento tanto enumerado como graficado a través de los flujogramas en donde se reflejan los responsables de la ejecución de cada actividad.
- Por otra parte, al realizar el diseño del modelo de gestión por procesos se incluyeron cambios operativos y de control que permiten alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en el direccionamiento estratégico, con lo cual es posible satisfacer las necesidades del cliente de Helados Kedely, permitiendo mejorar los ingresos y optimizar los recursos humanos, materiales y financieros.
- La participación de la alta dirección, así como la de los colaboradores permitió que los datos reflejados en el modelo evidencien la realidad de la empresa Helados Kedely, lo cual produjo un resultado adicional que es el

crear una cultura de participación en donde las opiniones y aportes de todos quienes forman parte de la empresa son valorados, elevando así el nivel de motivación y de compromiso hacia la organización.

- Finalmente, el presente documento es el inicio del cambio de paradigma en la empresa Helados Kedely ya que le permite enfocarse hacia el futuro y plantearse metas alcanzables.

5.2 Recomendaciones

- La recomendación principal es la aplicación del presente Modelo de Gestión por Procesos para la empresa productora y comercializadora de Helados Kedely, puesto que elevará el nivel de eficiencia en la productividad y gestiones de apoyo, así como garantizará la entrega de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.
- El Manual de Procedimientos propuesto, está adaptado a los requerimientos de la empresa, por lo que es necesario que quien lo implemente tenga muy claros las metas y los objetivos que se desea alcanzar. Recomendándose entonces, que sea el Gerente Propietario el Ing. José Mosquera el responsable de su implementación y modificaciones, por ser el líder de la organización.
- Se recomienda realizar revisiones periódicas de al menos dos veces al año al documento, con la finalidad de actualizar mejoras a los procesos en función de los requerimientos siempre cambiantes de la organización y su entorno.
- Una recomendación valiosa es la aplicación del ciclo PHVA como metodología de la mejora continua, ya que garantiza la planificación oportuna de las actividades, el hacerlas, luego verificarlas a través de los resultados dados por los indicadores de gestión y finalmente actuar en función de aplicar acciones correctivas, preventivas y de mejoras que evidencia un esfuerzo constante en la renovación.
- Toda vez que la organización cuente con una gestión sólida por procesos, se recomienda escalar al siguiente nivel que es la obtención de la Certificación ISO 9001:2008, que estandarice los procesos internos de la organización en función de satisfacer los requerimientos de los clientes y de aquellos exigidos por la normativa que le regula.

- Finalmente, se recomienda a nivel general que sin importar el tamaño de la empresa, se diseñen modelos de gestión por procesos que contribuyan al mejoramiento interno y cambio de paradigma de la organización, porque solo así el nivel empresarial del Ecuador mejorará en función de la transformación productiva y de crecimiento interno que se requiere para optimizar la economía local y porque no nacional, de tal manera que elevemos nuestro nivel de competitividad con respecto a la evaluación internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. F. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: Los autores.
- Beer, M. (2007). *La renovación de las empresas. A través del camino crítico*. España: Mc. Graw Hill.
- Beltrán, J., & Carmona, M. (2007). *Guía para una Gestión basada en procesos*. España: Percepolis.
- CCQ/CAPEIPI . (2012). Estructura empresarial del Ecuador. *Estructura empresarial del Ecuador*, 15.
- Deming, W. E. (2006). *El método Deming en la práctica*. Grupo Editorial Norma.
- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE. (16 de Junio de 2014). *CÓDIGO DEL TRABAJO (Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005) ACTUALIZADO A MAYO 2013*. Obtenido de www.pge.gob.ec/es/documentos/do
- Ekos. (2013). Ekos Pymes. *Ekos Pymes*, 16-18.
- El financiero: Crecimiento del Ecuador , en el 2014, oscila entre 4 y 5.1%. Recuperado el 17 de agosto del 2014 http://www.elfinanciero.com/economia/tema_10_2014/economia_01_2014.pdf
- Galindo, M. (2008). *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: TRILLAS.
- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Ediciones UNINORTE.
- Guajardo, E. (2006). *Administración de la Calidad Total*. México: Pax México.
- Harrington, H. J. (2008). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Heizer, J., & Barry, R. (2007). *Gestión de Proceso* (6ta. Edición ed.). Madrid: Hall, Prentice.
- López, S. (2011): *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mariño, H (2002): *Gerencia de Procesos*. Colombia: Ediciones Alfaomega.
- Muñoz, A. (2009). *La Gestión de la Calidad Total*. Madrid – España: Díaz de Santos, S.A.
- Pérez, F. d. (2008). *Gestión por Procesos - Como mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente-*. Internacional Thomson Editores .
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC, Editorial.
- Rincón, R. D. (2008). *Los indicadores de Gestión Organizacional*. Gestión 2000.
- Rincón, R. D. (2009). *Los indicadores de Gestión Organizacional*. Legis S.A.
- Real Academia Española: Definición de gestión. Recuperado el 4 de abril del 2013 <http://lema.rae.es/drae/>

- Revista Lideres (2014). Indicadores. Año 16 N°874 del 11 de agosto del 2014
- Roblins Stephen, P. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Octava Edición ed.). México – Distrito Federal: Ediciones Pearson(Prentice Hall).
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta edición ed.).
- Rojas, M., Correa, A. & Gutierrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Roure, J. B., & Monino, M. (2007). *Gestión de procesos*. Barcelona: Ediciones IESE.

ANEXOS

ANEXO 1 – DOCUMENTOS DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

 **MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA**
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA
VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL

Nº 098999 **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO Nº 333430**
AÑO 2013

Código del establecimiento: **17**
Nombre o razón social del establecimiento: **HELADOS KEDELY**
Nombre del propietario o representante legal: **MOSQUERA SOTOMAYOR JOSE**
Nº RUC del establecimiento: **1702778083001** N° C.C. del propietario del establecimiento: **1702778083**
Ubicación del establecimiento: **QUITO** / **LA LIBERTAD** / **DIEZ Y NUEVE**
FLORENCIO OLEARY OE6-67 Y GENERAL MILLER / **2572005**
Tipo del establecimiento: **PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y ADITIVOS ALIM**
Categoría: **ARTESANAL**
Actividad (es): **ELAB. DE HELADOS**
Orden de pago N°: **17061713** Valor: **\$ 38.16**
Fecha de Expedición: **10/06/2013** Fecha de Vencimiento: **31/12/2013**

 **DRA. AMPARO HERRERA C.**
Director Provincial de Salud

 **DRA. LINDA RIOFRIO**
Coordinador de Vigilancia Sanitaria Provincial

Nota: Las condiciones bajo las cuales fue autorizado el funcionamiento son verificables en cualquier momento.

  **Nº 000566**

Ministerio de Salud Pública
Dirección Provincial de Salud de Pichincha

CONFIERE EL PRESENTE
CERTIFICADO
José Mosquera Sotomayor
1702778083

Por haber asistido al curso de: **TRANSPORTE DE ALIMENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

 **DIRECTOR(A) PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA**

 **COORDINADOR(A) DE CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA**

Quito, 26 de octubre de 2012

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE LAS
ACTIVIDADES ECONÓMICAS (LUAE) No. 0054725

EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y EL MINISTERIO DEL INTERIOR, CONFIEREN LA PRESENTE LICENCIA

Número Licencia	36261	Número Rael	115851
Razón Social	MOSQUERA SOTOMAYOR JOSE	Número RUC	1702778083001
Nombre Comercial	FABRICA DE HELADOS KEDELY	Procedimiento	Ordinario - CATEGORIA 2
Número Trámite	2014RENLUAE12434	Predio Local	88163
Dirección	OLEARY O 6-67 Y MILLER	Número ICUS	0
Actividad Económica	CSIU: PREPARACIÓN EN FORMA CASERA		
Actividad Económica Específica	PREPARACIÓN DE HELADOS O CONFITES		

AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS INCLUIDAS EN LA PRESENTE LUAE VIGENCIA HASTA: 2014-12-31

REQUISITO DE FUNCIONAMIENTO DE BOMBEROS 56269

LA PRESENTE LICENCIA NO EXIME AL ESTABLECIMIENTO DE POSIBLES SANCIONES POR DESACATO A LAS ORDENANZAS METROPOLITANAS VIGENTES

La presente LUAE podrá ser extinguida por la Autoridad Administrativa Otorgante, cuando hubiere sido emitida sin cumplir con los requisitos establecidos en las normas administrativas o Reglas Técnicas que le hubieren sido aplicables.

El establecimiento queda sujeto a supervisiones periódicas de las condiciones de funcionamiento.

Este documento debe exhibirse obligatoriamente en un lugar visible.

Quito, de Febrero del 20¹¹

MUNICIPIO DE QUITO

MDMQ
Antropóloga Jenny Jaramila (CENISO)

Quito
DISTRITO METROPOLITANO

La Secretaria de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

En uso de las facultades establecidas en el Código Municipal y en cumplimiento a lo dispuesto en el Capítulo V del Sistema de Auditorías Ambientales y Guías de Prácticas Ambientales de la Ordenanza Metropolitana Sustitutiva del Título V, "De la Prevención y Control del Medio Ambiente" Libro Segundo del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, otorga el presente:

Certificado Ambiental
POR GUÍAS DE PRÁCTICAS AMBIENTALES
No. 843-C

A: **HELADOS KEDELY**
REGISTRO N° 1915-RAZC

Razón Social: **MOSQUERA SOTOMAYOR JOSE**

Ubicación: **FLORENCIO OLEARY OE6-67 Y GENERAL MILLER**

Este documento no exime al establecimiento del pago de la sanción por contaminación y/o incumplimiento durante su vigencia.

Vigencia del Certificado. Desde: **31/03/2011** hasta **31/03/2013**

Dado en Quito a, **08 de abril del 2011**

Realizado por: Gr
Informe Técnico de Verificación No. 2359

Secretario(a) de Ambiente

SA-FA/ 0000504 de 6-000



JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL

Nro. 96878

50934

**PERSONAL E
INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 6884, presentada el 26/OCT/2011, previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 3 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

RESUELVE

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

MOSQUERA SOTOMAYOR JOSE

CC# 1702778083

RAMA ARTESANAL:	ELABORACION DE HELADOS
RAZÓN SOCIAL:	O'LEARY DEB-67 Y MILLER (QUITO)
DIRECCIÓN TALLER:	CHICANA CES-64 Y AV. MARISCAL SUAREZ
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	355,484.00
CAPITAL INVERTIDO \$:	7/OCTUBRE/2011 (QUITO)
FECHA DE TITULACIÓN:	26/OCTUBRE/2011
FECHA DE EXPEDICIÓN:	26/OCTUBRE/2014

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD
POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
REGISTRADO:

Lic. Luis Quiroga Velaz
VOCAL DEL EJECUTIVO JNDA

Dr. Oswaldo Toledo Romo
SECRETARIO GENERAL

JNDA
JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

Dr. Lenin Barba Salazar
DIRECTOR TÉCNICO NACIONAL (E)

RESOLUCIÓN JUEZ CONSTITUCIONAL: 02-11-AJ-MC-BIBLIAN



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 176277883001

APELLIDOS Y NOMBRES: MOSQUERA SOTOMAYOR JOSE

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 80578

FEC. NACIMIENTO: 29/03/1959 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 15/04/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/05/1996 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 12/05/1996 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE HELADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA LIBERTAD Calle: FLORENCIO OLEARY Número: 066 67 Intervención: GENERAL MILLER Referencia: A UNA CUADRA DE LA ESCUELA CARLOS MANTILLA JACOME Teléfono: 022572035

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

*** DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA**

*** IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS**

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS).

Recordando que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% de IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA.

Si supera los límites establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 04 DE 01 005 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCIÓN: REGIONAL NOROCCIDENTAL **CERRADOS:** 4

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: IVSRUZZONE **Lugar de emisión:** QUITO MALDONADO SIN Y **Fecha y hora:** 15/04/2011 11:38:54

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 176277883001

APELLIDOS Y NOMBRES: MOSQUERA SOTOMAYOR JOSE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.
001	ABIERTO			10/05/1996

NOMBRE COMERCIAL: HELADOS KEDELY **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE HELADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA LIBERTAD Barrio: LA COLMENA Calle: FLORENCIO OLEARY Número: 066 67 Intervención: GENERAL MILLER Referencia: A UNA CUADRA DE LA ESCUELA CARLOS MANTILLA JACOME Teléfono: 022572035

No. ESTABLECIMIENTO	ESTADO	ABIERTO	FEC. INICIO ACT.
006	ABIERTO		08/05/2011

NOMBRE COMERCIAL: HELADOS KEDELY **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE HELADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: VILLA FLORA Barrio: 6 DE AGOSTO Calle: SITCHICANA Número: 066 64 Intervención: CALLE OSEJO Referencia: FRENTE AL CENTRO COMERCIAL BILORO Teléfono Domicilio: 022572035

No. ESTABLECIMIENTO	ESTADO	CERRADO	FEC. INICIO ACT.
007	CERRADO		18/06/2002

NOMBRE COMERCIAL: APOLLO **FEC. CIERRE:** 07/06/2006 **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE HELADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA LIBERTAD Barrio: LA COLMENA Calle: FLORENCIO OLEARY Número: 066 67 Intervención: PUNALES Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA ESCUELA CARLOS MANTILLA JACOME Teléfono Domicilio: 022572035

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: IVSRUZZONE **Lugar de emisión:** QUITO MALDONADO SIN Y **Fecha y hora:** 15/04/2011 11:38:54

ANEXO 2 – AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA HELADOS KEDELY



O'leary Oe6-60 y Miller (Los Dos Puentes)
Telf: 2512-383 / 2572-005

AUTORIZACIÓN

Quito, 14 de mayo de 2014

Yo, Ing. José Mosquera Sotomayor con C.C. 1702778083 autorizo a la Ing. Verónica Noemí Flores Asimbaya con C.C. 1716236003 a realizar su tesis de titulación de la Maestría de Gestión Empresarial con el tema DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS KEDELY, para lo cual se entregará la información relevante al tema

Ing. José Mosquera Sotomayor
Gerente Propietario