



Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y Comercial

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

“Plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería D´ Santos ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de Empresas

Autora

Diana Gabriela Santos Lirio

Tutor:

Ing Cesar Valenzuela

Guayaquil – Ecuador

2019



Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y Comercial

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

“Plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería D’ Santos ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de Empresas

Autora:

Diana Gabriela Santos Lirio

Tutor:

Ing Cesar Valenzuela

Guayaquil – Ecuador

2019

Reconocimiento de Responsabilidad

Yo, Diana Gabriela Santos Lirio, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administración de Empresas titulado: **“Plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería D’ Santos ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”**, es de mi autoría; que no he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al Instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

.....

Diana Gabriela Santos Lirio

C.C.: 0942632753

Certificación del Tutor del Trabajo de Titulación

Cesar Valenzuela, en calidad de Tutor del trabajo de titulación:

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administracion de Empresas, cuyo tema es: **“Plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería D´ Santos ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”** fue elaborado por la Señorita Diana Gabriela Santos Lirio, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de sus títulos.

.....
Ing. Cesar Valenzuela

Tutor de Trabajo de Titulación

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Diana Gabriela Santos Lirio

Agradecimientos

A mi familia, por haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

Al Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y Comercial por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Diana Gabriela Santos Lirio

1. Resumen

En éste trabajo se presenta un plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería D´ Santos ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”, empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de helados, que brinda a sus clientes una gran variedad de helados. El cual empieza con la identificación de los principales problemas de la planta de producción, mediante un diagnóstico inicial donde se identifican los procesos en las diferentes áreas como de Administración, Mercadeo y producción

La metodología investigativa se basa en desarrollar una serie de pasos, que han permitido conocer la opinión de los encuestados y es donde se obtiene los respectivos resultados mas representativos. Finalmente, se considera útil acentuar el impacto y oportunidad del plan de mejora para la heladeria, que demuestra que un proyecto cuyos procesos estan orientado a mejorar sus niveles de competitividad.

Palabras clave: heladeria, helados, mejora, plan, proceso.

Summary

This work presents an improvement plan to optimize the processes of the Heladería D´ Santos located in the northern sector of the city of Guayaquil ”, a company dedicated to the production, marketing and distribution of ice cream, which offers its customers a great ice cream variety Which begins with the identification of the main problems of the production plant, through an initial diagnosis where the processes in the different areas such as Administration, Marketing and production are identified.

The research methodology is based on developing a series of steps, which have allowed us to know the opinion of the respondents and that is where the respective most representative results are obtained. Finally, it is considered useful to accentuate the impact and opportunity of the improvement plan for the ice cream shop, which demonstrates that a project whose processes are aimed at improving its levels of competitiveness.

Keywords: ice cream, ice cream, improvement, plan, process.

Índice

1. Resumen	7
INTRODUCCIÓN	11
Formulación del problema	14
Formulación del objetivo	14
Capítulo I. Fundamentación	15
1.1. Marco histórico.....	15
1.1.1. Historia del plan de mejora	15
1.1.2. Evolución de las Heladerías en Ecuador	16
1.2. Marco teórico	19
1.2.1 Definición de Plan de mejora	19
1.2.1.1. Beneficios de los planes de mejora	21
1.2.1.2. El Plan de Mejora debe contener:.....	21
1.2.1.3. ¿Para qué sirve?.....	22
1.2.1.4. Proceso para la elaboración del plan de mejora	22
1.2.2. Procesos.....	23
1.2.2.1. Definición de proceso.....	23
1.2.2.2. Clasificación de los Procesos	26
1.2.3. Helado	27
1.3. Marco Jurídico.....	28
1.4. Marco Conceptual	31
Capítulo II. Metodología.....	34
2.1. Tipos de Investigación	34
2.1.1. Descriptiva	34
2.1.2. Explicativa.....	34
2.2. Métodos de investigación.....	34
2.2.1. Método Teórico	34
2.2.2. Métodos Empíricos.	35
2.3. Población y muestra	35
2.4. Procesamiento y análisis de la información.	36
2.5. Presentación de resultados	37
2.6. Resultados de la encuesta.....	47
Capítulo III. Desarrollo de la propuesta	48
3.1. Título de la Propuesta:.....	49
3.2. Objetivo de la Propuesta:	50
3.3. Descripción de la Propuesta:	50
3.4. Factibilidad de Aplicación:	50

3.4.1. Factibilidad Social.....	50
3.4.2. Factibilidad Económico.....	51
3.4.3. Factibilidad Legal.....	51
3.4.4. Factibilidad Técnica.....	51
3.4.5. Factibilidad Humana.....	51
3.5. Propuesta:.....	51
3.5.1. Área Administrativa.....	53
3.5.2. Área de Mercadeo.....	57
3.5.3. Área de producción.....	60
3.6. Resultados Esperados en la Aplicación de la Propuesta.....	62
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65
ANEXO 1.....	67

INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad que se rige por la competencia y por un mundo globalizado, donde las empresas se deben de esforzar por alcanzar reconocimiento y posicionamiento en el mercado; desde esta perspectiva se puede determinar que los cambios y transformaciones que demanda la sociedad, el mercado obliga a que las empresas cuiden y protejan los recursos que poseen y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva.

Toda empresa de manufactura independientemente del proceso que realice debe determinar la capacidad de producción, decisión que afectará gran parte de los costos. Las empresas hoy, enfrentan a un mercado más riguroso, donde no interesa solo el precio si no también la calidad del producto, tanto es así que el cliente, es capaz de pagar el precio ofrecido por tener un mejor producto, es por ello que actualmente las empresas emprenden a tomar acciones para optimizar su producto, por eso invierten en proyectos de mejora con el propósito de maximizar los recursos productivos.

En las empresas primero se establece el modelo de plan de mejora el cual posee un elemento muy importante como es el diseño de un proceso, por lo tanto, se deben establecer metas, crear normas de funcionamiento y conocer el nivel de capacidad del ciclo de producción. El propósito se plantea por medio de la elaboración de un plan de mejora en cada área, el cual se ejecutará a partir de lo que revela la encuesta.

La Heladería D´ Santos, se dedicada a la producción y distribución de helados caseros de diferentes sabores: como, coco, ron pasa, frutilla, chocolate, chicle, fruta, mora, manjar, menta, mango, aguacate, mora coco, piña coco, oreo, capuchino, los helados se los distribuye en colegios, escuelas, instituciones públicas y privadas al por mayor y menor produciendo más de 2.000 helados artesanales diarios, con un total de 15 variedades de sabores, sin embargo, en los últimos 3 años, se ha presentado varios inconvenientes como:

- Los procesos no están plenamente establecidos.
- La empresa no maneja inventarios ni ejerce controles de materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- El inadecuado control de calidad en los diferentes procesos los cuales afectan al producto final.
- No cuentan con organigrama, ni con una descripción de las diferentes funciones de cada área de la heladería.
- No tienen un transporte adecuado de congelación para el traslado de sus productos muchas veces eso ha generado pérdidas
- No hay evidencia de un distributivo de áreas.

En la heladería D´ Santos, el problema se desglosa a partir de la falta de organización en el sistema de trabajo, trayendo como consecuencia, desorden y falta de limpieza en la línea de producción, paradas de máquinas inesperadas, todo esto influenciaba en la baja productividad.

En el estudio realizado, se evidenciaron varios problemas los que posee la empresa, lo cuales estos últimos 3 años les ha ocasionado muchos inconvenientes para la venta de sus productos.

La empresa en la búsqueda de encontrar soluciones a estos problemas, es necesario contar con un plan de mejora que le permita a la heladería hacia la sostenibilidad en el largo plazo, es decir, mejorar la calidad de los productos y estandarizar sus procesos de producción, también se averiguan los cambios en los escenarios de la elaboración de actividades por parte de los trabajadores con el propósito de conseguir así mayor productividad en la empresa.

La presente investigación se realizó en la heladería D´ Santos, en el primer semestre del 2019, este estudio permitirá conocer las nuevas tendencias del mercado del helado artesanal, se trata de trabajar para mejorar la presentación e imagen del helado, sin restarle mercado a la competencia si no de aumentar la oferta total del negocio.

La autora plantea un diseño de un plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería D´ Santos, que ayude al buen funcionamiento de la empresa y logre una mejor competitividad en el sector que se encuentre ubicada, al mismo tiempo, que le permita desarrollarse consecutivamente por medio del control eficaz de sus operaciones administrativas, para tener un respaldo de todo los procesos establecidos en la heladería, planteando estrategias para mejorar las falencias que tiene la empresa como, los requisitos adecuados, empaques nuevos, publicidad, proceso de producción excelente, reglas y normas adecuadas, tener transportes que cumplan con todos los requisitos para el traslado de los helados que lleguen en buenas condiciones.

Además, la heladería no realiza controles de materia prima, producto terminado, del mismo modo no aplica estrategias de mercadeo en cuanto a diseño de marca, precio, distribución, publicidad. Por esta razón el presente estudio, permite plantear soluciones para el mejoramiento de los procesos de elaboración de helados y la búsqueda de un mejor tiempo en las operaciones para el producto final, el empaque, la distribución de los helados, el mejoramiento de procesos se constituye como soporte para las organizaciones, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes y poder así brindar una mejor calidad y finalmente un control de inventario. Los clientes son cada vez más exigentes. Al atender esto,

se ve expuesta la eficiencia del sistema productivo, involucrando así la conformidad de los procesos, productos y servicios.

El impacto de la investigación del diseño de un plan de mejora para optimizar los procesos, al determinar los objetivos de productividad, estos se verán reflejados al momento de la estandarización del proceso de la heladería D´ Santos, lo que permite tener el control de la producción.

La presente investigación al diseñar el plan de mejora, traerá algunos, en primer lugar, a la heladería significativos ahorros en materia prima, entregando rendimientos superiores a los esperados por la empresa, a los propietarios debido a tendrán una herramienta que, al ser aplicado en la heladería, permite profundizar en cada una de las áreas involucradas en el funcionamiento de la empresa, además los empleados de la heladería que tendrán una documentación minuciosa de los procesos el cual le sirve como un mapa de trabajo con el cual se alinea los procesos con los objetivos que debe alcanzar la organización, finalmente, el Estado, porque se colaborará con el cambio de la matriz productiva, generando condiciones para el desarrollo de cadenas productivas.

Los resultados de esta investigación, permitirán a la heladería tu helado, conocer las expectativas de los clientes y las percepciones de la administración hacia los clientes. Esta información sirve para tomar decisiones y a alcanzar la calidad esperada por el cliente, la empresa afianzar las bases para diseñar el plan de mejora de los procesos. En cuanto a los procesos de la empresa tendrá una guía de procesos en la cual es un punto de partida para incorporar la filosofía de mejora continua.

Es necesario resaltar que en el párrafo anterior se plantea diseñar de un plan de mejoras de la organización en las áreas administrativa y mercadeo, en la heladería Tu helado. Para ello es necesario realizar un diagnóstico estratégico de la situación en la que se encuentra, para definir cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos

La propuesta es viable, porque se cuenta con información suficiente que la organización pone a disposición, además este trabajo le será de mucha utilidad para la estandarización de sus procesos, permitiendo dar un seguimiento riguroso del producto final, controlando actividades críticas las cuales permitirán cumplir con las especificaciones técnicas necesarias para el correcto desempeño de la empresa.

Finalmente, el plan de mejora permitirá a la empresa ser competitivo, incrementar sus utilidades, los clientes recibirán productos de calidad garantizando así su salud y una

excelente alternativa de compra y los trabajadores tendrán una visión más amplia lo que significa el control de calidad en el producto.

Formulación del problema

¿Cómo optimizar los procesos de la Heladería D´ Santos ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil?

Formulación del objetivo

Diseñar un plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería Tu halado ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

El presente proyecto investigativo surge de la necesidad de identificar, analizar y disminuir las fallas que afectan la productividad en la heladería Tu helado. Se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- El primer capítulo la fundamentación. Se ha buscado antecedentes de estudios realizados, donde se detallan las bases teóricas que sirvieran para el desarrollo de la investigación, además que está organizado el marco histórico, teórico, jurídico y conceptual, que se usarán en el desarrollo del siguiente trabajo. Además, abarca los conceptos básicos generales, términos y definiciones para comprensión del lector sobre el trabajo de investigación.

- En el segundo capítulo metodología se aplica los tipos de investigación entre las que se destacan la descriptiva, explicativa, los métodos de investigación como el analítico-sintético, el histórico- lógico y el inductivo- deductivo, además el método empírico se empleó la entrevista, la encuesta y la observación, universo y muestra y finalmente se efectuó el análisis de los resultados.

En el recopilar la información mediante el análisis de documentos, utilizando archivos, documentos y cuestionarios y la entrevista, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales y observar los hechos a través de la valoración por parte de los encuestados, con el fin de ser utilizados dentro de los límites de nuestra investigación.

- En el tercer capítulo el desarrollo de la propuesta constituye la alternativa viable para dar solución al problema investigado, los rasgos distintivos de la alternativa, acciones, sistemas de actividades o estrategias para solucionar y dar respuesta al problema identificado, las cuales son desarrolladas con la ayuda de herramientas aprendidas a lo largo de la carrera.

Las **conclusiones y recomendaciones** planteadas por la investigadora.

Bibliografía

La fuente de información secundaria que se utilizó para este estudio.

Anexos

La recolección de información.

Capítulo I. Fundamentación

En este estudio realizamos un plan de mejora basado en los pilares fundamentales de este marco teórico.

1.1. Marco histórico.

1.1.1. Historia del plan de mejora

Desde el inicio de la humanidad, el ser humano ha buscado la manera de satisfacer sus necesidades mediante lo que producía. A medida que iba pasando el tiempo la forma de elaborar y obtener los productos sufrió varios cambios, como por ejemplo ya no tenían que desplazarse a grandes distancias, para conseguir la materia prima, aparecieron centros de abastecimientos los mercados, los centros de acopio que se caracterizaron por tener una gran variedad de productos. En este avance, los empresarios mejoraron sus productos gracias a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de plan de mejora y algunos investigadores la llaman mejora continua. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente realizar el mejoramiento de los productos.

Según el periódico El Universo (2011) en Ecuador, el mejoramiento de los procesos productivos en las empresas, han generado réditos durante los últimos años. En su artículo “Ecuador: marcas de helados crean variedades sanas para incentivar el consumo”; se estima un consumo anual por persona de 1,8 litros, las principales marcas de helado están apuntando a nuevas estrategias para empujar el crecimiento del mercado (...) y se pretende llegar a un consumo de 2 litros por habitante

El plan de mejora es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones. Esta filosofía se apoya en la explotación de los recursos de la compañía, especialmente los recursos humanos y en el aprendizaje interno. El plan de mejora debe significar un modo de vida dentro de la organización, es precisamente esto lo que hace

del plan de mejora una herramienta tan valiosa y, a la vez difícil de implementar hasta sus últimas consecuencias.

1.1.2. Evolución de las Heladerías en Ecuador

El helado en sus orígenes no era un producto lácteo, sino más bien frutal. Los chinos, sobre el año 4.000 a.C, mezclaban la nieve de las montañas con pasta de leche de arroz, miel y frutas. En el siglo III, Alejandro Magno, se enterraban en la nieve ánforas conteniendo frutas mezcladas con miel para conservarlas mejor y se servían heladas. Marco Polo introdujo en Europa las fórmulas aprendidas en sus viajes. Para el siglo XVI el helado ya se producía en Inglaterra y en Italia.

El comercio de helados en Ecuador hay una gran diversidad de empresas que se dedican a la elaboración de helados artesanales. Esto significa que el número de personas que consumen helados artesanales va en aumento. El mercado ecuatoriano las marcas de helados, las que se destacan Pingüino, Topsy, Trendy Ginos, Esquimo, Zanzibar, Coqueiros, entre otras.

La Heladería D´ Santos, es una microempresa creada por el Sr José Santos Mora y su esposa, Carmen Lirio Cevallos, la heladería empezó sus actividades por los años 90 como emprendimiento artesanal ya que el helado se lo hacía para consumo de la casa y en ocasiones especiales para la familia y así poco a poco a través de los vecinos y familiares se fue promocionando el producto que en la actualidad se dedicada a la producción y distribución de helados caseros posee un total de 15 variedades de sabores, cuenta con 20 trabajadores distribuidos, 8 de planta y 12 vendedores, que los comercializan en unidades educativas, instituciones públicas y privadas produciendo más de 2.000 helados artesanales diarios, la misma que fue creada con la finalidad de generar rentabilidad tanto como para los dueños y creando plazas de empleo para las personas que están alrededor de la heladería y beneficios para la sociedad puesto que brinda empleo.

Para este propósito se ha considerado algunos trabajos elaborados en forma general sobre el análisis del plan de mejora para la gestión por procesos, entre los cuales pueden citarse los siguientes:

En la Universidad Señor de Sipán, el año 2017 fue presentada como tesis de grado por los estudiantes Fernández Cabrera Antero y Ramírez Olascoaga Luis Ángel, presentan una investigación con el tema Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B. La presente

investigación está enfocada en la elaboración de un modelo de gestión por procesos para la empresa Distribuciones A & B.

Nurys Mileth Vega Herrera 2016. “Diseño de plan de mejoramiento de los procesos de producción de yogurt, queso doble crema y queso pasteurizado en la empresa Scalea S.A.S.”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

“Para el desarrollo de este proyecto, se realizó la medición y caracterización de cada una de las líneas de producción la cual se presenta por medio de diagramas de procesos y de recorrido para su posterior análisis. Con la ayuda de herramientas como diagramas de Ishikawa, los 5w+2h (5 ¿Por qué? y los 2 como), entre otras, se realizó un análisis que mostro los problemas presentes en las líneas de producción y se desarrolló un plan para el mejoramiento para la corrección de estos”.

Susan De La Rosa & Anderson Arregoces; 2015, “Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la Empresa Buzca S.A., en la ciudad de Cartagena”, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Administrativas.

“La siguiente investigación fue realizada en la ciudad de Cartagena durante el año 2014, y tiene como propósito diseñar un plan de mejoramiento a nivel administrativo en los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A., fueron evaluados los procesos de planeación, organización, dirección y control, y a partir de esa evaluación se proponen acciones correctivas para cada caso. Se desarrolla la parte teórica consultada y requerida para el desarrollo de la investigación, los objetivos que se tenían al comienzo del proyecto, plan de estudio de la investigación, todos los procedimientos que se llevarían a cabo y, por último, el desarrollo de la misma, el cumplimiento de los objetivos propuestos, conclusiones del grupo investigados y recomendaciones del mismo para la empresa Buzca S.A.”.

Jhonny Alexander Ramírez Restrepo, 2012 trabajo de grado titulado como "Plan de mejoramiento del proceso productivo para una empresa de helado" expuesto en la Universidad de Ingeniería de Antioquia. Helado Tonny. Dicha investigación se realizó para mejorar el sistema de producción de la empresa.

“En este proyecto se presenta un plan de mejoramiento del proceso productivo para Helados Tonny, empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de helados. Éste inicia con la identificación de las causas raíces de los principales problemas de la planta de producción, mediante un diagnóstico inicial donde se identifican los procesos para la elaboración del helado y con la información recolectada en entrevistas y encuestas se

determinó que la empresa tiene necesidades de mejoramiento tanto en software como en hardware. Se diseñó un sistema para la administración de la planeación y programación de las operaciones, que le permitirá a Helados Tonny llevar a cabo un proceso integral para su gestión productiva, pues se involucran temas como proyección de demanda, análisis de capacidad, planeación agregada y planes de requerimiento de materiales”.

Diana Marcela Ramos Arevalo, 2011, “Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM, Universidad Autónoma De Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago de Cali

“En este trabajo se presentará un diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en las cuatro áreas funcionales de Administración, Mercadeo, producción y contable financiera de la empresa Creaciones las dos M.M la cual se dedica a la fabricación y venta de lencería para la cocina. La empresa está conformada por tres trabajadores incluyendo a su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos en los Almacenes la 14 ubicados en Cali, Buenaventura, Palmira, Tuluá y Pereira. Esta empresa brinda a sus clientes calidad en sus productos contribuyendo a la decoración de la cocina con variedad de modelos, colores y tamaños en las diferentes referencias que ofrece, las cuales se comercializan por unidad o por juegos”.

Oswaldo Salazar Mora, 2009. Trabajo de Grado Administrador de empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias básicas y administrativas desarrolla el trabajo titulado “diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera para la empresa Monopolio Grupo Evolución” “en el cual se realiza un diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa para luego diseñar e implementar estrategias conducentes a mejorar el desempeño organizacional a través del conocimiento de su situación tanto a nivel interno como externo. En este trabajo investigativo se realiza un diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa para luego diseñar e implementar estrategias conducentes a mejorar el desempeño organizacional a través del conocimiento de su situación tanto a nivel interno como externo”.

Trabajo de tesis presentado en el año 2008, con el tema "Propuesta de mejoramiento para la producción de helados. Caso microempresa Toffee Ice Cream" fue ostentado por los estudiantes Robalino Acuña, S Estupiñán, C Alberto, el presente proyecto tiene como objetivo realizar una propuesta de mejoramiento para la producción de helados de la microempresa TOFFEE ICE CREAM;

Estas investigaciones mencionadas tienen similitud con el tema tratado y muestran o revelan la diferencia de los objetivos, metodologías, diferentes enfoques y propuestas que dicha investigación y finalmente la relevancia y pertinencia del trabajo investigativo de la autora de esta tesis.

1.2. Marco teórico

1.2.1 Definición de Plan de mejora

El trabajo de investigación se sustenta en el objeto de estudio de plan de mejora, gestión de procesos, de acuerdo a la definición conceptualizaciones, estructura y enfoques de varios autores, cada una de éstas implica distintas visiones.

La aparición del plan de mejora es necesaria para toda empresa debido al conjunto de procedimientos que contribuyen a conseguir la calidad total, además permite evolucionar y progresar, obteniendo resultados eficientes.

De esta manera, el plan de mejora contribuye a generar los cambios, que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, o que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, por último, implantar un plan de mejora para detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

De ahí que, varios son los estudiosos de plan de mejora, los cuales ofrecen sus definiciones y demás referentes que las caracterizan. Por ejemplo, Para la institución Altablero, 2004. “el plan de Mejora es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones. Se habla de un conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional”.

Por otra parte, la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU Catalunya) (2005). define al plan de mejora como la “propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada”.

Además, AQU Catalunya, considera que el plan de mejora “son documentos que recogen y formalizan los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y a resolver los puntos débiles de una unidad”.

Precisamente, como enfatiza, Álvarez (2011) indica que: El plan de mejora es la razón de ser y, a la vez, el efecto más importante del proceso de autoevaluación, dicho plan está

constituido por una serie de planes de trabajo, diseñados cada uno para proponer una estrategia de solución a cada una de las áreas de mejora detectadas. El proceso de elaboración del plan de mejora comprende una serie de actividades específicas, agrupadas en cuatro fases.

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) 2012, señala claramente que el plan de mejora “requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables de la empresa e integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización para que sean traducidos en una mejora de la empresa”.

Para, Fernández. F, 2017, Consultor de productividad y desarrollo humano at freelancede, considera que el:

“Plan de mejora de una empresa responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno”.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (**EFQM** de sus siglas en inglés para European Foundation Quality Management) EFQM 2018, posee un Modelo para el plan de mejora el cual “consiste en la identificación, aplicación, seguimiento y medición de tres acciones de mejora de amplio impacto en la organización que han sido identificadas a raíz de un proceso de Autoevaluación EFQM”

Para el Consejo de acreditación de la enseñanza de Ingeniería (CACEI) 2014, el plan de mejora “es la razón de ser y, a la vez, el efecto más importante del proceso de evaluación, ya que es un medio para elevar la calidad de los programas, una herramienta para mejorar la gestión educativa y un mecanismo para garantizar la mejora continua de la calidad del programa”.

Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa. Cuando se logre esta interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa.

Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

Ante este escenario desarrollar un plan de mejora nos permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. Cabe recalcar que el plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados

Finalmente, la autora del presente trabajo considera que los planes de mejora deben ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y de seguimiento; necesitan unas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permita realizar las reasignaciones de recursos y responsabilidades, y deben estar enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados.

1.2.1.1. Beneficios de los planes de mejora

- Contar con procesos más competitivos y eficaces,
- Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución.
- Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa
- Flexibilidad: no es un método cerrado, facilita variaciones y adaptaciones.
- Utilidad: para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización.
- Permite adaptar el plan a los cambios
- Incide puntualmente en los contenidos del plan
- Se formaliza y se comunica el resultado
- Se integra en los mecanismos de seguimiento

1.2.1.2. El Plan de Mejora debe contener:

- **Metas** que la empresa se impone y que deben plantearse para alcanzar los objetivos de las categorías de análisis, considerando de manera obligatoria el cumplimiento de las recomendaciones. Estas metas deben contener resultados medibles y las fechas de sus logros parciales y totales.

- **Acciones**, que deben de ser factibles y concretas; además de coadyuvar al logro de las metas correspondientes. Deben contemplar también resultados y la evaluación de los mismos, en tiempo y forma.

- **Impacto** del conjunto de las metas y acciones en el objetivo de cada categoría de análisis, el cual debe indicarse en los términos establecidos por el marco de referencia.

1.2.1.3. ¿Para qué sirve?

El Plan de Mejora sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización mediante la implantación de acciones de mejora críticas (relevantes para la organización).

Por otro lado, la elaboración, implantación y seguimiento de un plan de mejora sirve para introducir en la organización una cultura de mejora, de mejora continua que permitirá una mayor satisfacción de las personas que prestan servicio en la unidad o área de trabajo y, como consecuencia, un incremento de la calidad del servicio ofrecido al ciudadano

1.2.1.4. Proceso para la elaboración del plan de mejora

El proceso de elaboración del plan de mejora comprende una serie de actividades específicas, agrupadas en las cuatro fases que se describen a continuación:

Fase 1. Análisis de las áreas de mejora. El grupo de trabajo debe identificar con claridad, a la luz de los objetivos establecidos para cada una de las categorías de análisis descritas, las áreas de mejora, considerando los estándares a cumplir. Para esto se proponen realizar las siguientes actividades:

- Identificar y definir con claridad y precisión las áreas de mejora.
- Definir los objetivos, metas y resultados deseados, a partir del análisis realizado.
- Identificar y delimitar las posibles causas que inciden en el aspecto sujeto a la mejora; así como establecer las posibles soluciones.
- Definir las acciones relevantes a emprender, siempre y cuando éstas sean ser realistas y concretas.
- Asignar responsables del proceso de implantación y seguimiento del plan de mejora.

Fase 2. Establecer los objetivos, metas y productos a lograr en un plazo de cinco años.

Fase 3. Definir las acciones relevantes para el logro de las metas, que sean medibles y viables a realizar en este periodo; así como las evidencias que sustentarán el cumplimiento de tales metas.

Fase 4. Establecer responsables para cada una de las metas establecidas. El plazo para la realización de las acciones del plan de mejora es variable en función de las características del área a mejorar.

A continuación, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

- Identificar el área de mejora
- Detectar las principales causas del problema
- Formular el objetivo
- Seleccionar las acciones de mejora
- Realizar una planificación
- Llevar a cabo un seguimiento

1.2.2. Procesos

Para garantizar el plan de mejora en las empresas se debe analizar cómo trabaja con todos sus procesos de forma interrelacionada y sistémica. En este sentido se desarrollaremos temas de los diferentes conceptos tratados, características, objetivos y clasificación de los procesos, por otra parte, se detallarán los pasos necesarios para elaborar un mapa de procesos que la organización debe desarrollar para poder garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades que la heladería debe realizar.

1.2.2.1. Definición de proceso

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Un proceso posee unas series de actividades, que lleva a toma de decisiones interrelacionadas, caracterizadas por entradas y salidas, encaminadas a obtener un resultado específico.

Varios autores definen procesos, considerando los elementos esenciales que la componen, estableciendo los criterios que para ellos resultan imprescindibles para el desempeño de los procesos.

Duisberg, C. (1995) como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Amozarrain (1999), lo describe como la forma de gestionar toda la organización basada en sus procesos, entendiéndose éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para obtener un resultado y una SALIDA que satisfaga los requerimientos del cliente.

Para Díaz Gorino (2002), lo describe como la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.

Así mismo, los procesos nos permiten tener una visión sistémica de la organización, como lo afirma (Bravo, 2006) ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la autoorganización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.

Para los investigadores, Jorge Puig–Duran Fresco (2006), considera a los procesos como uno de los principios de la gestión de la calidad, puntualizando que, identificar y gestionar una organización a través de procesos interrelacionados, contribuye a la eficacia y eficiencia de ésta a la hora de conseguir sus objetivos.

Bello, C (2006). Secuencia de pasos o etapas que comprenden la transformación del insumo en bien o servicio. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o de una operación artificial.

Fernández, E. (2006). Es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en producto

Donna, C. (2007). Es un proceso que recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida.

Los procesos conducen a la estandarización de los procesos de negocio. Trkman (2010) define Business Process Management (BPM) como todos los esfuerzos de una organización para analizar y mejorar.

Según, Mora (2003 citado en Imbaquingo, 2012). Considera que el proceso “es un conjunto de acciones, actividades, decisiones y tareas que se orientan para conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos del cliente”

Para, Gallego (2013), “los procesos siempre está enfocado al cliente, para cumplir de una manera estratégica con sus exigencias. Las empresas también deben contar con las herramientas que permitan desarrollar la gestión por procesos como por ejemplo el mapa de

procesos (debidamente identificados), manual de gestión de calidad, ficha de procesos, entre otros, además los procesos en este caso tendrá que trasladarse de manera efectiva a su documentación que define el sistema de gestión, los procedimientos o metodologías y al control de sus actividades, personal, equipos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los resultados deseados”.

Agudelo, F (2014). “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”.

Según Franklin, (2014) “en la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de organizar el trabajo para generar valor. Para lograr este propósito, se recomienda conocer los componentes de un proceso, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo”

Aiteco Consultores (2016), se plantea que los procesos perciben la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales

La autora de este trabajo se identifica plenamente con la definición dada en Aiteco Consultores, por considerarla la más completa, abarcando los elementos básicos para lograr la satisfacción del cliente.

Características de los procesos

Tener un inicio y un fin preciso. Muchas veces empieza al punto que otro proceso termina y concluye donde otro inicia.

Efectivo. Satisface las necesidades de los clientes, entregado cuando se necesita (a tiempo)

Eficiente. Satisface las necesidades del propietario, pocos recursos desperdiciados

Adaptable. Efectivo

Objetivo de los Procesos

Aumentar los resultados de la organización a través del incremento de los niveles de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad mediante:

- a) La reducción de los costos internos innecesarios actividades sin valor agregado.
- b) Acortar los plazos de entrega reducir tiempos de ciclo.

- c) Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes.
- d) Incorporar actividades adicionales de servicio, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

1.2.2.2. Clasificación de los Procesos

Según, Gallego (2013), menciona que en las empresas se deben clasificar los procesos para su mejor entendimiento que permitirá un mejor desempeño de toda la empresa, es una labor importante de la empresa definir qué procesos desarrolla la empresa. Las empresas siempre toman sus decisiones pensando en el beneficio económico, dejando de lado los beneficios estratégicos que son las actividades de dirección de la empresa, como podrían ser las actividades para la planificación a largo plazo.

Las exigencias del mercado han ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

Con esta premisa aceptada, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos. Por su aceptación extendida, por los resultados que están dando en bastantes organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión,

Según el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Bravo (2008), describe que hay tres maneras de clasificar a los procesos.

- El primero de ellos son los procesos estratégicos que está directamente relacionada con las estrategias a largo plazo, visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.

- La siguiente clasificación que nos menciona el autor es Proceso del Negocio que es está basada en satisfacer las necesidades concretas de los clientes, también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

- La tercera clasificación de los procesos son los procesos de apoyo. Estos procesos estos procesos están más enfocados para los clientes internos, como son la Gestión de Recursos Humanos, de Aprovisionamiento o Logístico, de Gestión de proveedores (de materiales) y de Elaboración y Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

Para Pérez (2013), a los procesos los clasifica en tres grupos importantes, lo cuales son:

- El primer grupo procesos operativos que son los responsables de conseguir los objetivos de la organización, estos pueden combinar los procesos añadiendo valor a toda la cadena del proceso para obtener un producto de acorde a las expectativas esperadas.

- El segundo grupo son los procesos de gestión que proporcionan información necesaria para tomar decisiones y elaboran los planes gestión a corto plazo, siendo los más importantes Gestión Económica, de Gestión de la Calidad/Medio Ambiente, en algunos casos, de comunicación/Gestión de Clientes y Gestión de Proyectos.

- El tercer grupo son los procesos de dirección, estos procesos esta vinculados a las políticas y estrategias de la organización que a la vez son procesos de planificación.

1.2.3. Helado

Los helados son preparaciones alimenticias que han sido llevadas al estado sólido, semisólido o pastoso, por una congelación simultánea o posterior a la mezcla de las materias primas utilizadas y que han de mantener el grado de plasticidad y congelación suficiente, hasta el momento de su venta al consumidor.

Los ingredientes lácteos que se emplean en la reconstrucción de las mezclas para helados deben ser higienizados.

Básicamente podemos tener dos calidades de helados en el mercado:

- **Helados Industriales:** Son los helados elaborados en plantas industriales en cuya elaboración son empleados colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado. Debido a su producción masiva, es uno de los más económicos.

- **Helados Artesanales:** Se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala.

1.3. Marco Jurídico.

En este tema se detalla lo relacionado con leyes o normas que aplican para el plan de mejora para la gestión de proceso en la heladería “Tu helado”, entre las que se destacan: Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Normas INEN, Reglamento 3253 de las Buenas Prácticas de Manufacturas, Norma Técnica de Buenas Prácticas de manufactura para alimentos procesados Registro oficial 555, año 2015

Constitución de la República del Ecuador

Capítulo segundo. Derechos del buen vivir - Sección primera. Agua y alimentación

Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.

Salud

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

Soberanía alimentaria

Art. 281 lit. 8.- Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria.

Art. 281 lit. 13.- Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Sección 3ª. De los consumidores. Control de Calidad

Art 46º.- Todo fabricante, importador o distribuidor de bienes o prestador de servicios que, con posterioridad a la introducción de ellos en el mercado, se percate de la existencia de peligros o riesgos no previstos oportunamente, deberá ponerlos, sin demora, en conocimiento de la autoridad competente para que se adopten las medidas preventivas o correctivas que el caso amerite, sin perjuicio de cumplir con las obligaciones de advertencia a los consumidores señaladas en el artículo precedente.

Art 65.- Autorizaciones Especiales. - El Registro Sanitario y los certificados de venta libre de alimentos, serán otorgados según lo dispone el Código de la Salud, de conformidad con las normas técnicas, regulaciones, resoluciones y códigos de práctica, oficializados por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- y demás autoridades competentes, y serán controlados en forma periódica para verificar que se cumplan los requisitos exigidos para su otorgamiento.

Art. 66.- Normas Técnicas.

El control de calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, entidad que también se encarga de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y

servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuara en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestaran obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Normas INEN

La norma ISO INEN 706 esta norma establece los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas para helados.

La norma se aplica a helados pre envasados o no, listos para el consumo y a los preparados, concentrados y bases para la fabricación de helados. También se aplica a la fracción de helado que entra en la composición de los productos especiales en combinación con otros alimentos tales como: frutas, preparados a base de harinas y otros.

Disposiciones generales

En la fabricación de helados se permiten los siguientes ingredientes:

- Leche, constituyentes derivados de la leche y productos lácteos frescos, concentrados, deshidratados, fermentados, reconstituidos o recombinados.
- Grasas y aceites vegetales o animales comestibles.
- Proteínas comestibles no lácteas.
- Edulcorantes naturales y artificiales permitidos.
- Agua potable.
- Huevos y productos de huevo, pasteurizados o productos de huevo que hayan sido sometidos a un tratamiento térmico equivalente.
- Huevos y productos de huevo, pasteurizados o productos de huevo que hayan sido sometidos a un tratamiento térmico equivalente.
- Frutas y productos a base de fruta.
- Agregados alimenticios, destinados a conferir un aroma, sabor o textura: por ejemplo: café, cacao, miel, nueces, cereales, licores, sal, coberturas y otros, o designados a ser vendidos en una sola unidad con el helado, por ejemplo: bizcocho, galletas, etc.

En la fabricación de helados se permiten el uso de los aditivos alimentarios que pertenezcan a las respectivas clases y que figuren en las listas positivas de aditivos alimentarios de la NTE INEN 2074, Codex Alimentarius o Código federal de Regulaciones del FDA.

Reglamento 3253 de las Buenas Prácticas de Manufacturas (2002).

TITULO IV Requisitos higiénicos de fabricación

Capítulo I personal

Art. 10.- Consideraciones generales: Durante la fabricación de alimentos, el personal manipulador que entra en contacto directo o indirecto con los alimentos debe:

1. Mantener la higiene y el cuidado personal.
2. Comportarse y operar de la manera descrita en el Art. 14 de este reglamento.
3. Estar capacitado para su trabajo y asumir la responsabilidad que le cabe en su función de participar directa e indirectamente en la fabricación de un producto.

Art. 11.- Educación y capacitación: Toda planta procesadora de alimentos debe implementar un plan de capacitación continuo y permanente para todo el personal sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, a fin de asegurar su adaptación a las tareas asignadas. Esta capacitación está bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por ésta, o por personas naturales o jurídicas competentes. Deben existir programas de entrenamiento específicos, que incluyan normas, procedimientos y precauciones a tomar, para el personal que labore dentro de las diferentes áreas.

Norma técnica de Buenas Prácticas de manufactura para alimentos procesados Registro oficial 555, (2015).

Capítulo III Operaciones de producción.

Los criterios técnicos del presente capítulo se aplicarán teniendo en cuenta la naturaleza de preparación del alimento.

Art. 27. Técnicas y procedimientos. - La organización de la producción debe ser concebida de tal manera que el alimento fabricado cumpla con las normas nacionales o normas internacionales oficiales, y cuando no existan, cumplan las especificaciones establecidas y validadas por el fabricante; que el conjunto de técnicas y procedimientos previstos, se apliquen correctamente y que se evite toda omisión, contaminación, error o confusión en el transcurso de las diversas operaciones.

1.4. Marco Conceptual

Para el desarrollo de la investigación es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos que estructuran y ayudan en la interpretación del proyecto.

Actividad.- Es la suma de tareas; normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso que normalmente se desarrolla en un departamento o función.

EFQM.- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - European Foundation Quality Management

Gestión.- Es asumir las responsabilidades de los procesos para alcanzar un objetivo en el tiempo, conjunto con los costos pre establecidos, teniendo en cuenta las estrategias de la empresa y el escenario competitivo del momento.

Gestión por procesos.- Es la administración de los procesos fundamentales de la empresa, teniendo en cuenta anticipadamente un enfoque por procesos, que es el conjunto de objetivos a alcanzar dentro de la organización. La Gestión por Proceso brinda una perspectiva general de todas las actividades realizadas en la institución, garantizando el intercambio con los clientes, elevando la calidad, eficiencia y efectividad de los productos.

Helado.- Es un postre muy dulce y sabroso, elaborado a partir de variados ingredientes, como leche azúcar, chocolates, cremas, etcétera o a base de agua y frutas, que se consume congelado, luego de batirlo para evitar que se cristalice.

Mejora continua.- Como una conversión en el mecanismo viable y asequible al que las organizaciones de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que conservan con relación al mundo desarrollado.

Mejora de proceso.- Representa pasar de un extremo a otro para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque definido del administrador y del proceso.

Plan de mejoramiento: En una herramienta utilizada para consolidar acciones de mejoramiento derivadas de una autoevaluación y de las recomendaciones generadas por una evaluación. Un programa de mejoramiento incluye la definición de objetivos, aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Plan.- Es la acción y efecto de planear, es decir, trazar un plan, implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados

Planificación.- Un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo o más de un objetivo determinado, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos.

Procedimiento.- Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso.- Es toda actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de transformar los elementos de entrada en resultados, generando un valor agregado para el cliente.

Productividad.- Es la relación entre la cantidad de elementos obtenida dentro de un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Capítulo II. Metodología

La metodología empleada en el presente proyecto permitió recolectar datos primarios para proceder al análisis y la interpretación del problema que se investiga.

2.1. Tipos de Investigación

Aplicada porque en esta investigación se hace una descripción de la realidad problemática y realiza una propuesta para mejorar dicha situación.

2.1.1. Descriptiva

Este tipo de investigación, permitió registrar, analizar e interpretar los componentes del plan de mejoras, detallando el problema básicamente a través de la medición de los objetivos planteados

2.1.2. Explicativa

Permitió examinar y averiguar las causas que originó el problema, por la falta de un plan de mejora en la heladería “D’ Santos”.

2.2. Métodos de investigación

El proyecto de investigación necesitara utilizar de una serie de métodos y técnicas que facilitaran la explicación adecuada al proyecto. A continuación, se mencionan algunos de ellos:

2.2.1. Método Teórico.

Los siguientes métodos teóricos que se utilizaran para este trabajo investigativo son Histórico-lógico, Analítico - Sintético, e Inductivo- Deductivo, los cuales nos permitirán descubrir la problemática y encontrar soluciones del tema a desarrollar.

Histórico- Lógico.

Se empleó este método para la valoración de los antecedentes y conocer el origen, la historia del plan de mejora, helados, por lo que se acudió a fuentes de información para saber, los cuales se describieron en el marco histórico de este proyecto.

Analítico- Sintético.

Se utilizó durante todo el proceso investigativo donde reviso los referentes epistemológicos de las fuentes bibliográficas, documentación, libros, registros, referencia histórica, definiciones del plan de mejora entre otros, con el fin de que una vez concluido su estudio se pueda obtener conclusiones en cuanto a la factibilidad del mismo.

Inductivo- Deductivo.

Se analizó cada de las respuestas obtenidas en las encuestas, observaciones con el fin de que se pueda obtener conclusiones generales.

2.2.2. Métodos Empíricos.

Método estadístico, permitió recoger información que tiene que ser procesada y tabulada en el transcurso de esta investigación, se aplicó dos técnicas de recopilación de datos

Encuesta.

Se aplica una encuesta a una muestra de 24 personas que laboran en la heladería “D’ Santos”, utilizando un cuestionario de 10 preguntas con un enfoque dicotómicas, aplicando un muestreo aleatorio simple, previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado y se la aplica a trabajadores para valorar el problema como durante la aplicación el plan de mejora.

Observación.

Esta técnica, permitió observar el proceso productivo, la recolección de la información, su registro y posterior análisis de la empresa. Para la observación se realizaron varias visitas en el área producción, durante diez días y en el área de mercadeo durante un mes, con el fin de estudiar los procesos de elaboración de helados.

2.3. Población y muestra

Esta técnica se aplicó a los 8 colaboradores que forman parte la heladería “D’ Santos” y 16 personas que se dedican a la venta de los helados, con la ayuda de un formulario de 10 preguntas dicotómicas cerradas.

A continuación, se detalla la población de estudio:

Tabla N° 1 Población

Área de trabajo	Cantidad
Administrativo	2
Producción	6
Ventas	16
TOTAL	24

Fuente Heladería “D’ Santos”.

Elaborado por Diana Santos Lirio

El tamaño de la población fue establecido a todos los integrantes Heladería “D’ Santos”.

Dado que el tamaño de la población es menor a 100, no fue necesario definir muestra de estudio, se va a considerar toda esta población para la muestra, por lo tanto, no requiere de fórmula para establecer las muestra.

2.4. Procesamiento y análisis de la información.

La autora muestra los análisis de los resultados de las preguntas realizadas para la obtención de la información del estudio. La tabulación reconoció diferenciar las oportunidades, pero serán puntualizadas en las conclusiones de la investigación.

A continuación, se presentan los gráficos con su respectiva interpretación o análisis para cada ítem, las preguntas respondidas por la población encuestada, fueron tomando en consideración la dimensión a la cual pertenece.

2.5. Presentación de resultados

A continuación, se detallan los gráficos respectivos a la interpretación y análisis para cada pregunta realizada en la encuesta:

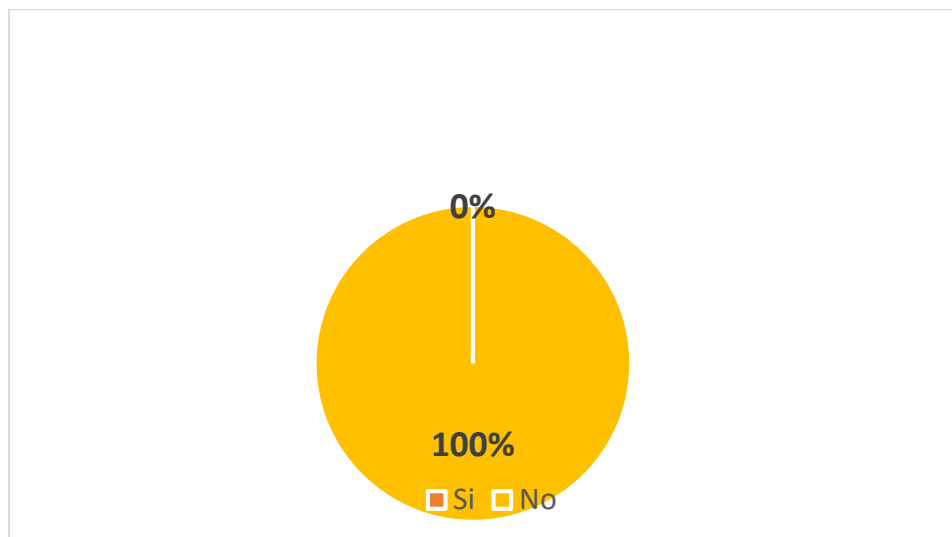
1. PREGUNTA 1.- ¿La heladería “D’ Santos” cuentan con un plan de mejora?

TABLA N°2. RESPUESTA PREGUNTA 1

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0
No	24	100
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 1: RESPUESTA PREGUNTA 1



Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

¿Referente a la pregunta si La heladería “D’ Santos” cuentan con un plan de mejora?, el 100% de los encuestados respondieron que la heladería, no cuentan con un plan de mejora, que le ayude a desarrollar una cultura organizacional la misma que este orientada al mejoramiento continuo, en los distintos procesos, con el propósito de usar eficientemente de sus recursos.

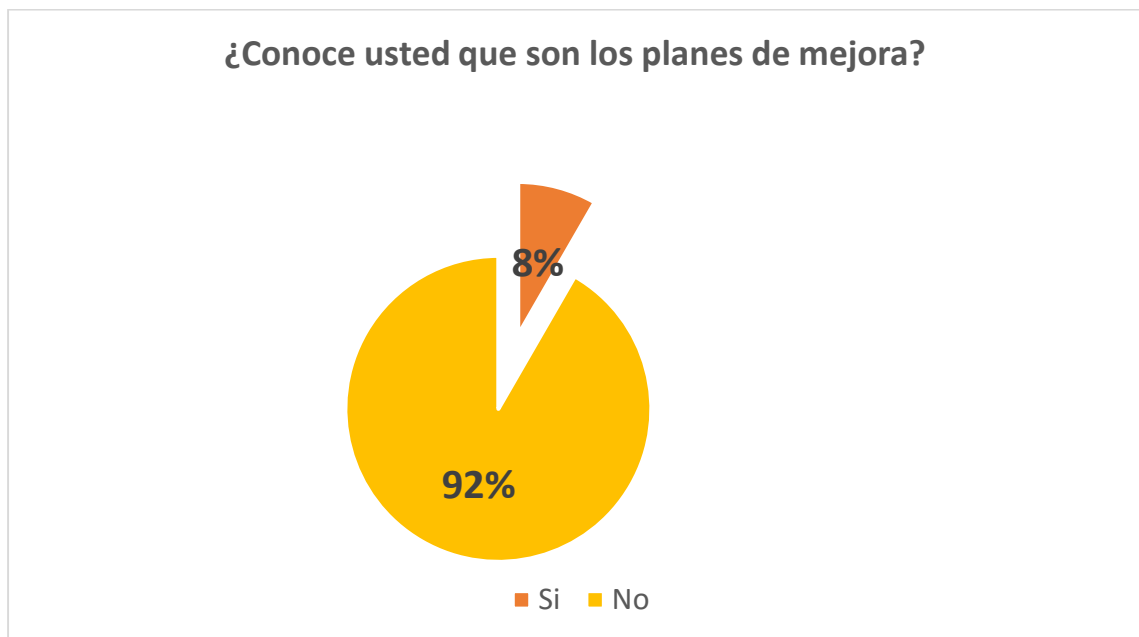
2. **PREGUNTA 2.-** ¿Conoce usted que son los planes de mejora?

TABLA N°3. RESPUESTA PREGUNTA 2

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	2	8
No	22	92
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 2: RESPUESTA PREGUNTA 2



Fuente Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

Según los resultados proporcionados, el 92% no conoce que son los planes de mejora, pero que, si ha escuchado algo al respecto, mientras que el 8% si conoce los planes de mejora de la empresa.

3. **PREGUNTA 3.** ¿Ud. cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso?

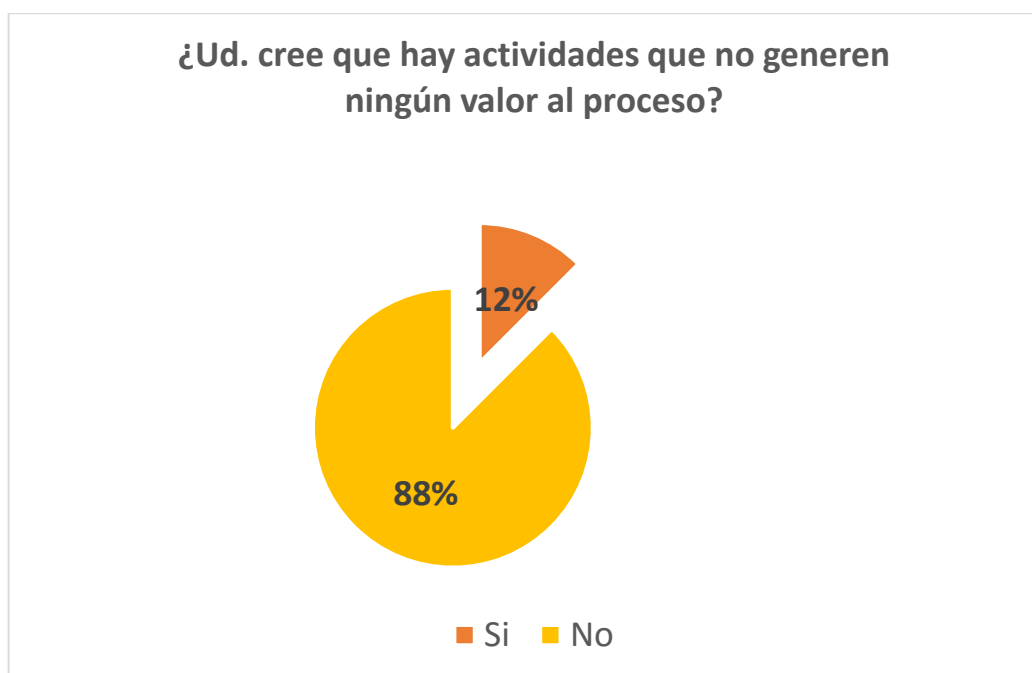
TABLA N°4. RESPUESTA PREGUNTA3

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	3	13
No	21	88
TOTAL	24	100

Fuente Heladería “D’ Santos”.

Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 3: RESPUESTA PREGUNTA 3



Fuente: Heladería “D’ Santos”

Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

De acuerdo a la información obtenida un 88% de las personas encuestadas nos dice que hay actividades que no generen ningún valor al proceso, el 12 % opinan lo contrario, ellos creen que sí existen actividades que generen valor a los procesos.

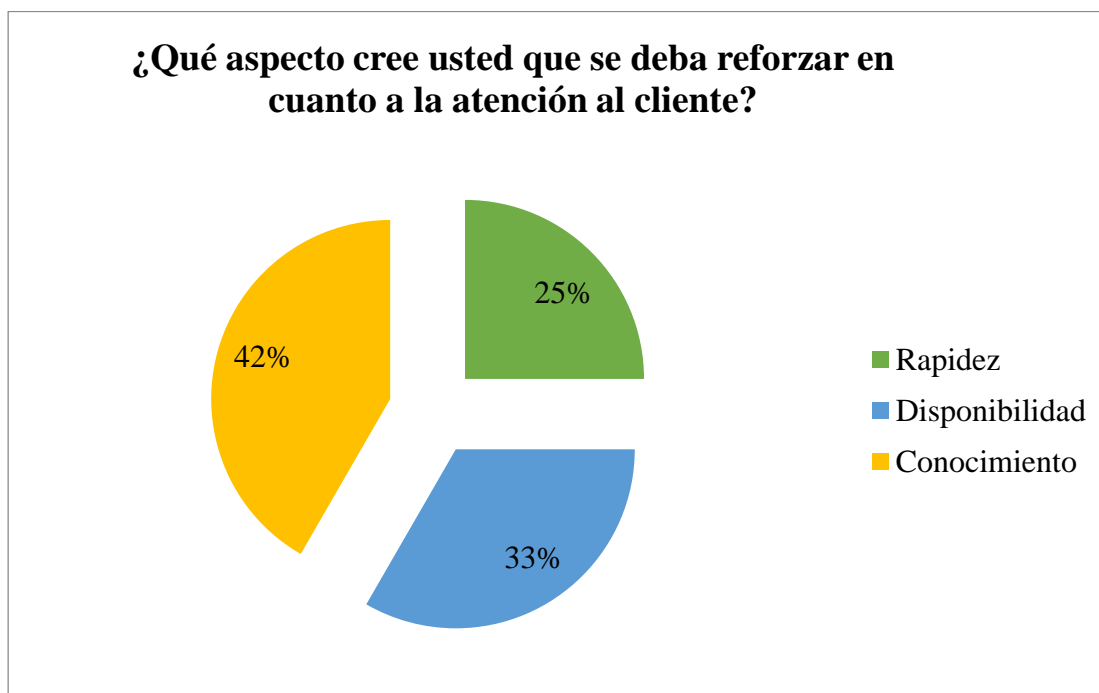
4. **PREGUNTA 4** ¿Qué aspecto cree usted que se deba reforzar en cuanto a la atención al cliente?

TABLA N°5. RESPUESTA PREGUNTA 4

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Rapidez	6	25
Disponibilidad	8	33
Conocimiento	10	42
TOTAL	24	100

Fuente Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 4: RESPUESTA PREGUNTA 4



Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

Con un 42% los encuestados respondieron que el conocimiento es el aspecto que la heladería debe de reforzar en cuanto a la atención al cliente, el 33% considera que la disponibilidad, mientras que el 25% restante cree que es la rapidez.

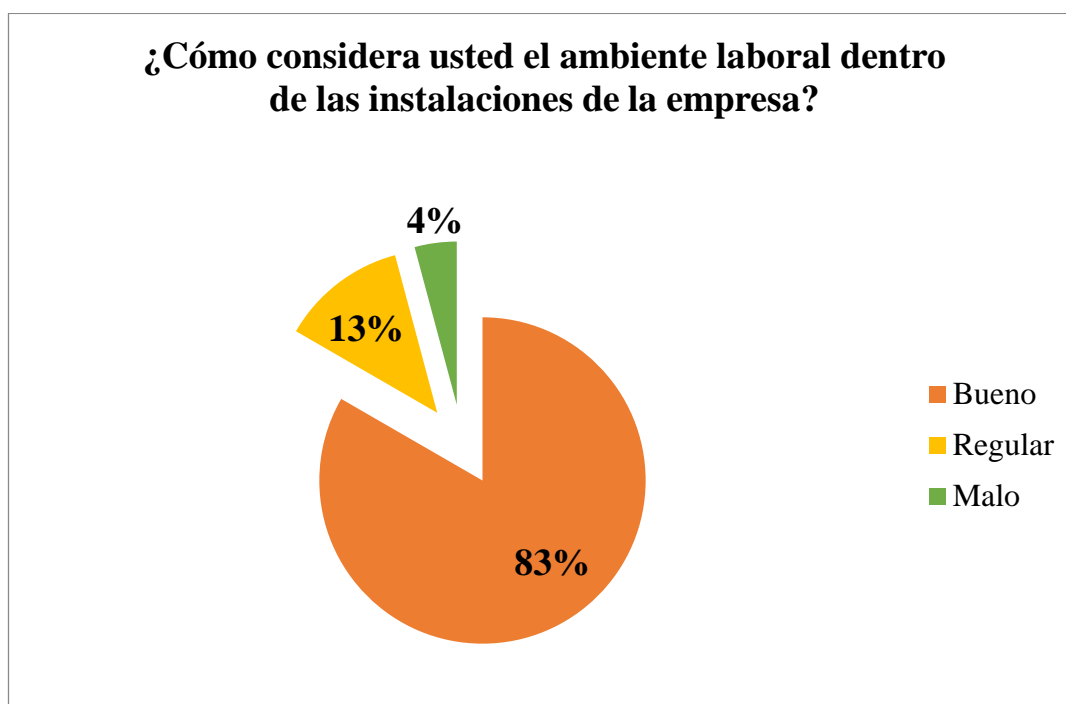
5. **PREGUNTA 5** ¿Cómo considera usted el ambiente laboral dentro de las instalaciones de la empresa?

TABLA N°6. RESPUESTA PREGUNTA 5

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Bueno	20	83
Regular	3	13
Malo	1	4
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 5: RESPUESTA PREGUNTA 5



Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

Se puede observar claramente el ambiente laboral dentro de las instalaciones de la empresa es el mayor con un 83%, el 13% indica que es regular, mientras que el 4% considera que el ambiente de trabajo es malo.

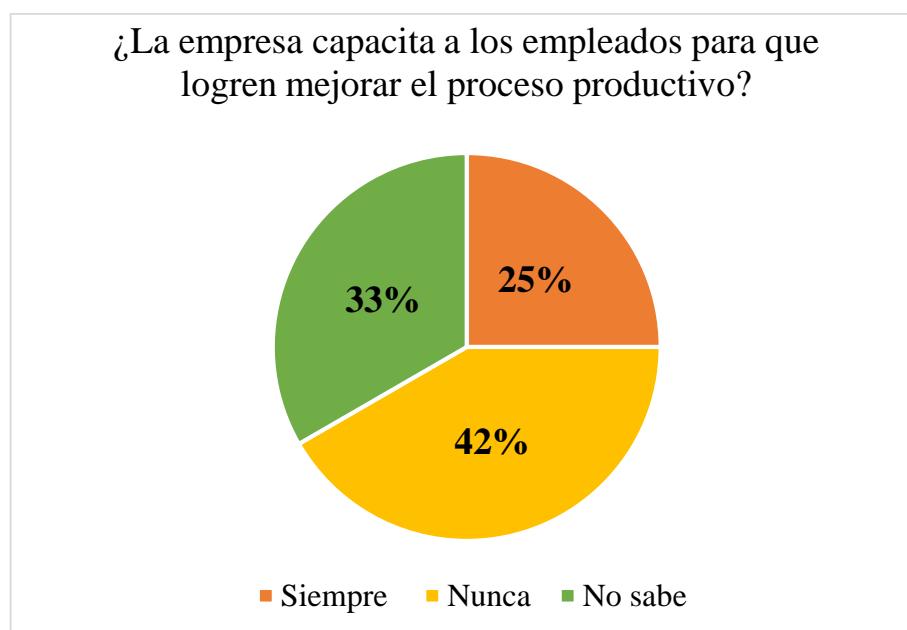
6. **PREGUNTA 6** ¿La empresa capacita a los empleados para que logren mejorar el proceso productivo?

TABLA N°7. RESPUESTA PREGUNTA 6

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Siempre	6	25
Nunca	10	42
No sabe	8	33
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 6: RESPUESTA PREGUNTA 6



Fuente: Heladería “D’ Santos”
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

El 25% de los encuestados respondió que la empresa siempre capacita a los empleados para que logren mejorar el proceso productivo, el 42% contestó que nunca se realizan capacitaciones, mientras que el 33% no sabe si en la heladería se efectúan capacitaciones.

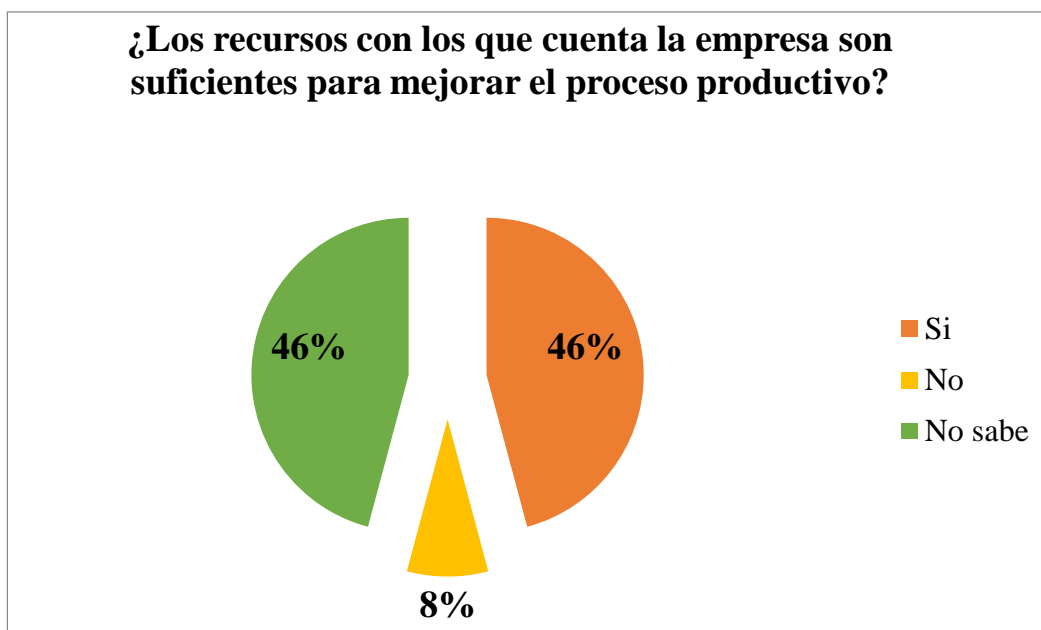
7. **PREGUNTA 7** ¿Los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para mejorar el proceso productivo?

TABLA N°8. RESPUESTA PREGUNTA 7

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	11	46
No	2	8
No sabe	11	46
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería "D' Santos".
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 7: RESPUESTA PREGUNTA7



Fuente: Heladería "D' Santos".
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

Como se muestra en el gráfico 7, el 46% de los trabajadores considera que los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para mejorar el proceso productivo, el 8% lo consideran que no, mientras que el 46% no sabe.

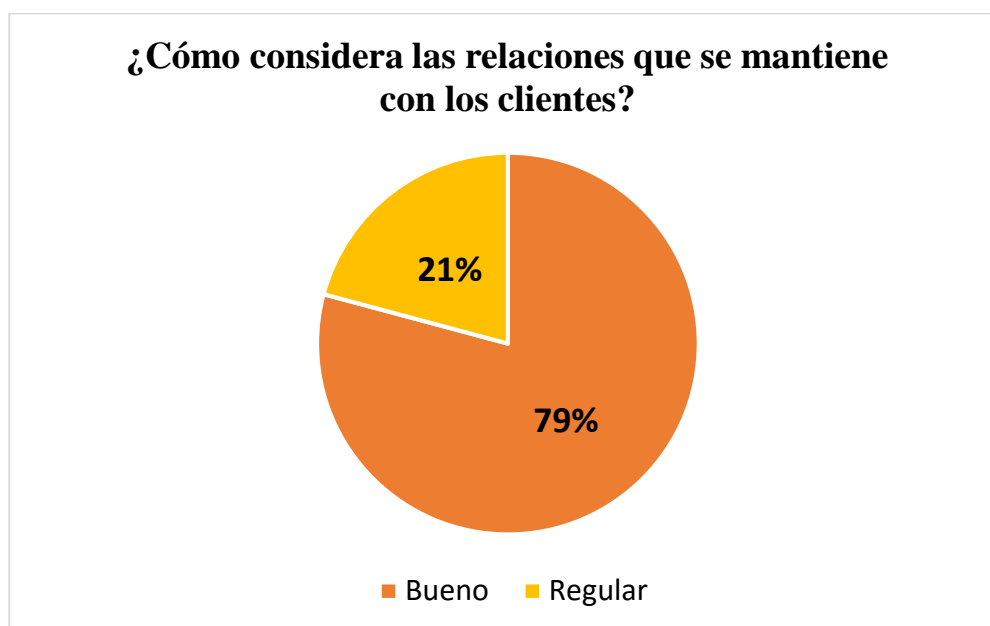
8. **PREGUNTA 8** ¿Cómo considera las relaciones que se mantiene con los clientes?

TABLA N°9. RESPUESTA PREGUNTA 8

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena	19	79
Regular	5	21
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 8: RESPUESTA PREGUNTA 8



Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación.

Se puede observar claramente que las relaciones que se mantiene con los clientes son buenas con un 79%, mientras que el 21% considera es regular, cómo se puede apreciar en el gráfico anterior.

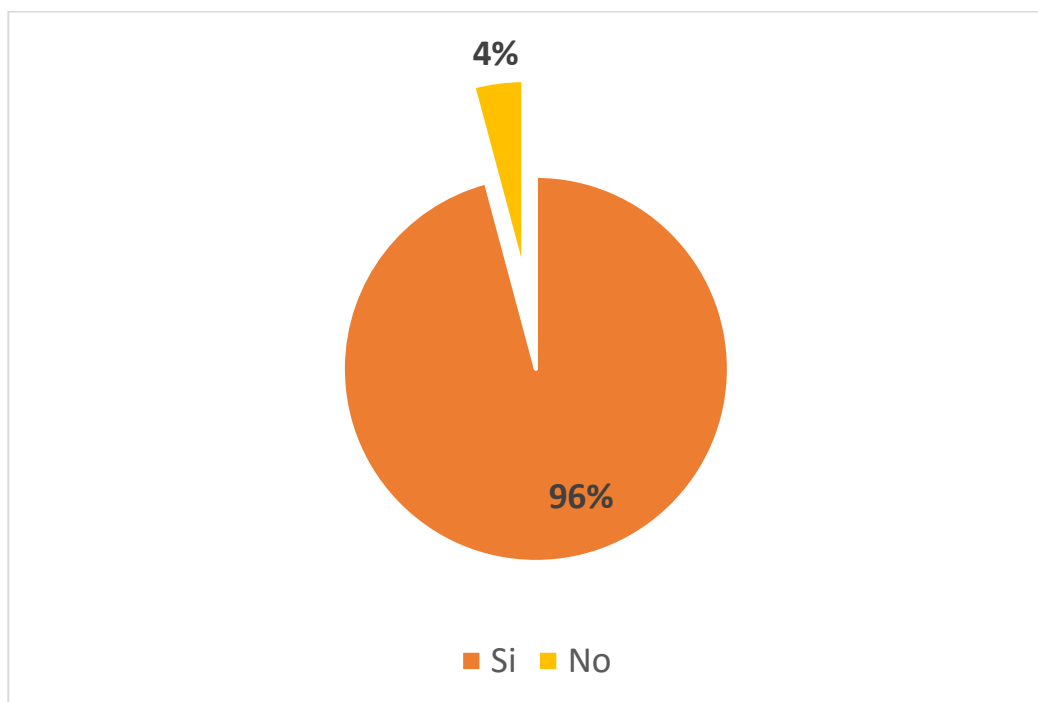
9. **PREGUNTA 9** ¿Cree usted que la elaboración de un plan de mejora ayudará a brindar un proceso productivo en La Heladería “D’ Santos”?

TABLA N°10. RESPUESTA PREGUNTA 9

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	23	96
No	1	4
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 9: RESPUESTA PREGUNTA 9



Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

El 96% de los encuestados creen que la elaboración de un plan de mejora ayudará a brindar un proceso productivo en La Heladería “D’ Santos” será de gran beneficio para los empleados, mientras que el 4% no lo creen.

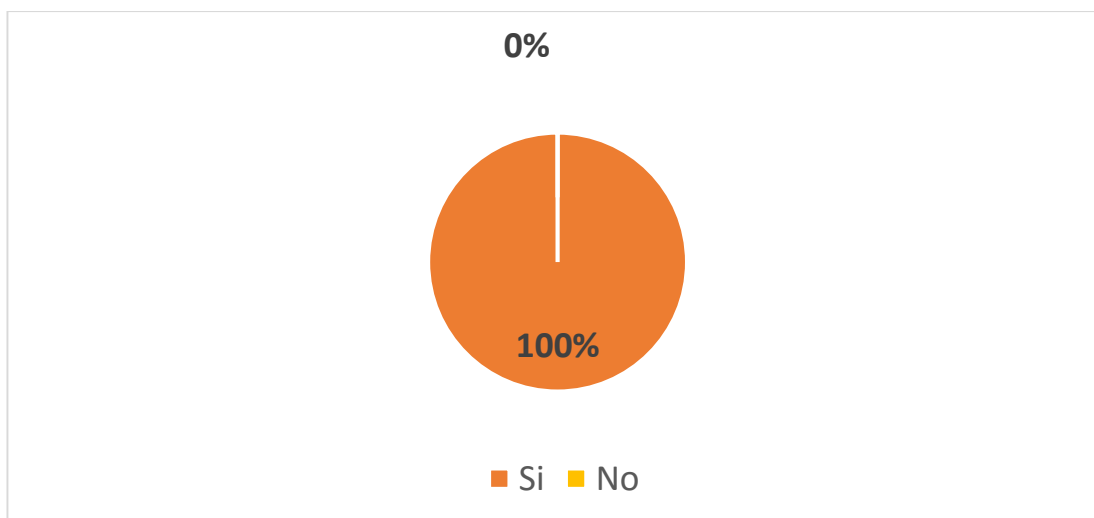
10. **PREGUNTA 10** ¿Cree usted que con un plan de mejora se resolvería los inconvenientes que se presentan en La Heladería “D’ Santos”?

TABLA N°11. RESPUESTA PREGUNTA 10

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	100
No	0	0
TOTAL	24	100

Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

GRÁFICO N° 10: RESPUESTA PREGUNTA 10



Fuente: Heladería “D’ Santos”.
Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Interpretación. -

El 100% de los consideran que con un plan de mejora se resolvería los inconvenientes que se presentan en La Heladería y permitirá mejorar el desarrollo de sus procesos.

2.6. Resultados de la encuesta

Al analizar los contenidos de las respuestas obtenidas de los estratos, que el trabajo profesional que se realiza en La Heladería, nos encontramos con una diversidad de apreciaciones acerca de los puntos de vista de cada uno de los encuestados, pero que revelan interés, voluntad y necesidad de cambios por parte de los, colaboradores y propietarios para propiciar cambios los departamentos.

Para triangular la información obtenida de las encuestas aplicadas a la muestra de esta investigación, se consideró dos de las respuestas más puntuadas.

El 100% de los encuestados respondieron en la pregunta n° 10 creen que con un plan de mejora se resolvería los inconvenientes que se presentan en La Heladería y permitirá mejorar el desarrollo de sus procesos, actualización constante y permanente.

El 96% de los encuestados creen que la elaboración de un plan de mejora ayudará a brindar un proceso productivo en La Heladería “D’ Santos” será de gran beneficio para los empleados.

Capítulo III. Desarrollo de la propuesta

Instrumentos para Justificar la propuesta

a) Análisis PEST.

El análisis PEST comprende elementos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológico, que intervienen en las decisiones y actividades que se realizan en las empresas. Los elementos analizados revelan que Ecuador es un país diverso en todos los sentidos, la economía dependiente del petróleo.

Políticos

- Cambios de Gobierno.
- Políticas de austeridad.
- Cambios de reglamentos.
- Cambios en los tributos.

Económicos

- Desaceleración de la economía
- Inestabilidad salarial
- Incremento de regulaciones a las importaciones
- Incremento de impuestos.
- Impulso de la Matriz productiva.

Sociales Culturales

- Disminución del turismo.
- Consumismo.
- Delincuencia.
- Incremento del nivel cultural.
- Igualdad de oportunidades.

Tecnológico

- Incremento de las redes sociales.
- Expansión del uso de la Internet.
- Constante cambios tecnológicos.
- Dispositivos control de inventario.

b) Análisis FODA

Facilita el estudio del estado actual de la heladería, donde se considera las características internas como son las fortalezas y las debilidades y las externas amenazas y oportunidades.

Fortalezas

- La experiencia en el negocio.
- Helados artesanales rico en vitaminas
- Tener establecida una cartera de clientes.
- La amplia dimensión de su local.
- Ambiente laboral.

Debilidades

- Baja promoción de sus productos.
- Escasa incorporación de tecnología de la información en los procesos.
- No existe manual de funciones.
- Los Sistemas no están integrados.
- Transporte en compra y venta de materia prima y entrega de helado no adecuado.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado.
- Oportunidades de ofrecer trabajo.
- Diversificar líneas de productos.
- Competidores del mercado no ofrecen una gran variedad de sabores de helado.

Amenazas

- Ingresos de nuevos competidores.
- Competencia de precios.
- Crisis Económicas
- Cambios en la legislación laboral

3.1. Título de la Propuesta:

Plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería “D’ Santos” ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”

3.2. Objetivo de la Propuesta:

Elaborar un plan de mejora para los procesos de la Heladería “D’ Santos” ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

3.3. Descripción de la Propuesta:

Una vez concluida la investigación se establece cuán importante un plan de mejora para los procesos. La propuesta se sustenta en la importancia que se ha demostrado de contar con un plan de mejora que le permita ayudar administrar los recursos que posee y cumplir con los objetivos trazados, por ende, alcanzar resultados productivos y eficaces el mismo que ayudará a posicionarse de mejor manera en el mercado.

En fin, plan de mejora para optimizar los procesos de la Heladería “D’ Santos”, debe ir ligada a corregir toda falla desde el ingreso de la materia prima, además realizar pruebas al producto terminado para ver si cumple con todas las normas y procedimientos correctos, el mismo que ayudara a la organización a reducir costos, tiempos muertos y desperdicios y a la vez ayuda a que sea más eficiente utilizando todos los recursos que esta posee.

De acuerdo con el análisis de los resultados, se plantearon las propuestas para la empresa en base a la metodología de la gestión por procesos, las propuestas están interrelacionadas entre sí, fortaleciendo la investigación desarrollada. A continuación, se detallan las propuestas con una breve descripción.

- Propuesta de operaciones administrativas.
- Propuesta de mercadeo
- Propuesta de producción o técnica

3.4. Factibilidad de Aplicación:

La presente propuesta es considerada factible de realización debido a que cuenta con el apoyo de los propietarios de la empresa y el compromiso de los colaboradores, para desarrollar cambios y mejoras que permitan alcanzar las metas propuestas y el desarrollo de la misma.

3.4.1. Factibilidad Social.

Para contribuir a mejorar la seguridad, bienestar de los consumidores en forma sostenible y equitativa.

3.4.2. Factibilidad Económico

La implementación de un plan de mejora permitirá optimizar los procesos de la empresa, en las áreas de operaciones administrativas, de mercadeo y de producción esto va a permitir aumentar el nivel de producción, se mejora la rentabilidad y al mismo tiempo la disminución de desperdicios de materia prima e insumos.

3.4.3. Factibilidad Legal

En lo concerniente a la legalidad no existe ninguna ley, norma y reglamento que impida el funcionamiento de la heladería “D’ Santos”. Sin embargo, se deberá cumplir con los requisitos que se exigen para realizar esta actividad, como por ejemplo patente de Higiene Municipal, Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos, entre otros.

3.4.4. Factibilidad Técnica

La heladería “D’ Santos” cuenta con maquinaria necesaria para la elaboración del producto, según el requerimiento del usuario; también cuenta con recursos tecnológicos los mismos que son de vital importancia para el buen desarrollo de sus departamentos.

3.4.5. Factibilidad Humana

El recurso humano que tiene la heladería “D’ Santos”, es necesarios para cumplir y mejorar el proceso productivo y aumentar la satisfacción de los clientes. La empresa posee una infraestructura apropiada para la producción y atención a los clientes; de igual forma propicia un buen ambiente de trabajo interno que facilita la buena relación entre todos los que integran la misma, lo que permite aceptación entre todos los trabajadores.

3.5.Propuesta:

Para realizar la propuesta se parte del concepto de Fernández. F, 2017, considera que el “plan de mejora de una empresa responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema, define los mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto.

Las exigencias del mercado han ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito, siendo esta la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

De acuerdo con la observación de los resultados, se diseñaron las propuestas para la heladería que seta estructurada de acuerdo a la metodología de la gestión por procesos, estás propuestas están interrelacionadas entre sí, las cuales fortalecen la investigación desarrollada, la propuesta se aplicará en el área de administrativa, área de producción o técnica y área de mercadeo de la heladería “D´ Santos”.

A continuación, se detalla como esta estructurada la propuesta del plan de mejora con una breve descripción.



Para la elaboración del plan de mejoras se proponen realizar las siguientes actividades:

- Identificar el área de mejora

Identificar y definir con claridad y precisión las áreas de mejora.

- Detectar las principales causas del problema

Identificar las causas que inciden en el aspecto sujeto a la mejora y crear las posibles soluciones.

- Formular el objetivo

Concretar los objetivos, metas y resultados deseados, a partir del análisis realizado.

- Seleccionar las acciones de mejora

Definir las acciones relevantes a emprender, siempre y cuando éstas sean ser realistas y concretas.

- Realizar una planificación
- Llevar a cabo un seguimiento

Primero se ha identificado las áreas que requieren mejora y en cada una de ellas se describen los demás elementos del plan de mejora.

3.5.1. Área Administrativa

Para gerenciar una empresa, se necesitan unas buenas bases de administración lo cual conlleva a tener una buena organización en cada dependencia o áreas del trabajo, para así lograr los objetivos y establecer buenas estrategias.

El plan de mejora para el área administrativa consiste en desarrollar una planificación y elaborar el organigrama y las descripción de funciones de cada área que no existe en la heladería, con el propósito de tener una imagen e identidad organizativa clara, además que contribuya a establecer la personalidad y el carácter de la organización.

Misión

Fabricar y vender helados de variedad en sabores, con altos estándares de calidad, factores que permitan ser competitivos en el mercado de helados, contando con un personal calificado en cada área, con el fin de satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes.

Visión

En cinco años nos vemos con un buen posicionamiento, presencia y reconocimiento en el mercado de helados, buscando siempre la calidad y un mejoramiento continuo en nuestros productos, generado por un buen ambiente laboral, cumpliendo con las normas de higiene y salud establecidas, que demuestren a nuestros clientes una imagen verdadera y confiable.

Objetivos

- Impulsar políticas de mejora en los procesos administrativos.
- Establecer un ambiente organizacional adecuado para dar garantía en el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción de helados.

- Fomentar un buen ambiente laboral y profesional para un mejor desempeño en lo referente a pago de salarios justos a todos los integrantes de la heladería.
- Promover el trabajo en equipo, que permita hacer más eficientes los procesos de mejora.

Además, desarrollar actividades donde cuyo objetivo es efectuar y aplicar los principios administrativos en cada uno de los procesos para obtener un alto valor de eficiencia en las operaciones, buscar la mejora continua por medio del ciclo Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y la evaluación de los procesos los cuales son: Creación de estrategias, Control y seguimiento y Capacitaciones.

Creación de estrategias: Se demanda que la empresa desarrolle metas y asegure recursos de tal manera que se realicen en forma exitosa estas están orientadas al producto como es el mejoramiento de la calidad, innovación del producto.

Líneas Estratégicas:

La estrategia que se persigue en el área administrativa es alinear las políticas de las otras áreas, para conseguir a través de las personas, una gestión eficiente y de calidad de los servicios que se prestan a los clientes y consumidores.

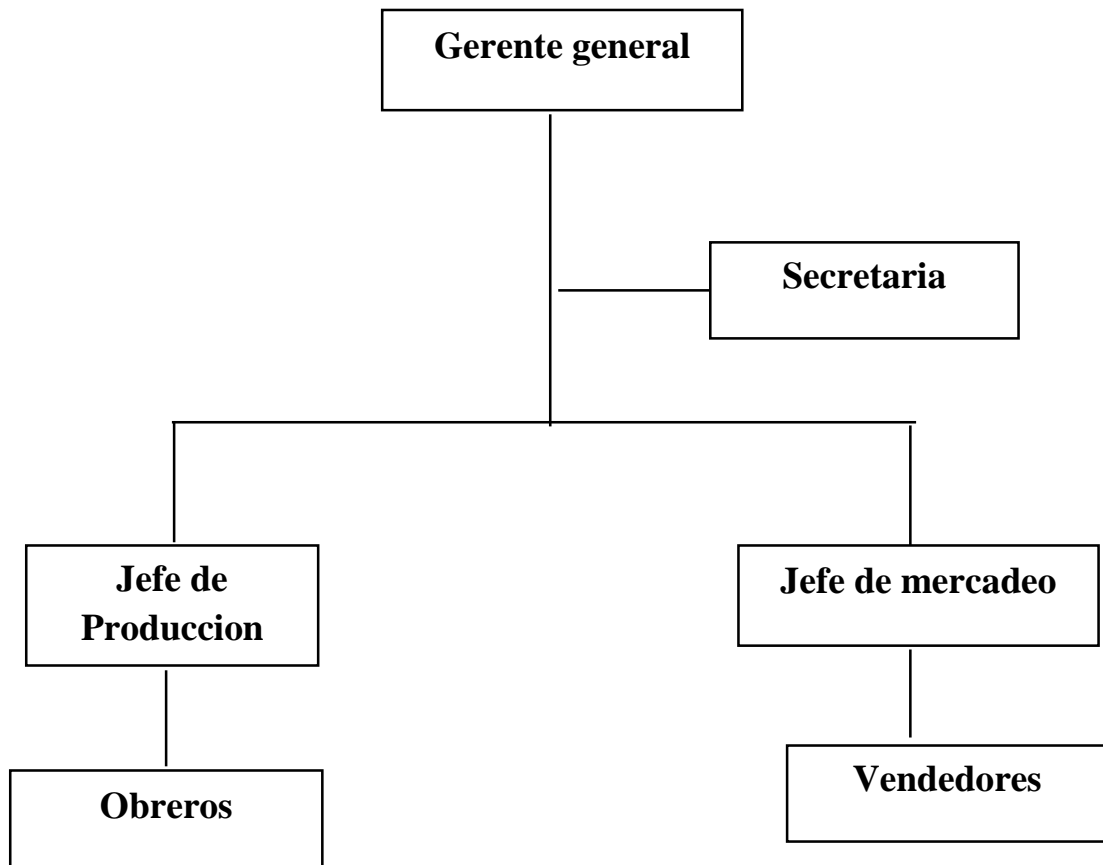
- Elaborar un organigrama de la heladería
- Fortalecer los procesos de la planificación estratégica de la heladería.
- Promover mejora de los procesos de trabajo en el área.
- Asegurar la mejora de la comunicación interna
- La mejora de la comunicación directa con los empleados en el procedimiento interno.
- Desarrollar políticas enfocadas a la mejora de la seguridad y salud de los empleados.
- Mejorar la gestión administrativa y financiera con el fin de brindar servicios con excelencia.
- Generación de nuevas fuentes de ingresos propios.

Organización administrativa.

La distribución organizacional de la heladería tiene el propósito de establecer un orden jerárquico enlazando las funciones que desarrollan cada trabajador de la heladería. El diagrama expuesto para la Heladería D' Santos, que se dedicada a la producción y distribución de helados caseros de diferentes sabores: como, coco, ron pasa, frutilla,

entre otros, ilustrado en la imagen muestra una línea de mando lineal debido a que cada jefe tiene líneas directas de autoridad en su área.

Figura 15. Organigrama de la heladería



Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio.

Funciones de cada área.

Gerente General: Es la persona a cargo de la empresa y representa legalmente a la institución,

Funciones:

- Planifica las actividades de la heladería
- Dirigir al personal que labora en la heladería
- Controla los registros de la producción

- Evaluar el desempeño de la empresa para que se cumplan los objetivos de la heladería.

Secretaria Estará encargada de asistir al Gerente General

Funciones:

- Gestión de documentación dirigida a gerencia
- Maneja de información interna y externa.
- Realizar documentos que necesite el gerente general
- Contestar las llamadas telefónicas
- Gestión de agenda de tareas a realizar por el gerente.

Jefe de Producción: Es la persona responsable de realizar la programación de la producción de la heladería.

Funciones:

- Planificar la producción de helados.
- Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras puntuales
- Atiende pedido del departamento de ventas
- Dirigir y supervisar a personal de planta durante el proceso de producción.
- Elabora manual de procedimientos
- Tomar decisiones y de planificar los procesos
- Recoger muestras para análisis de calidad
- Supervisar el producto terminado.

Obreros: Recepción y transformación de la materia prima en productos finales.

Funciones

- Operar maquinaria y equipo de trabajo para la producción de helados.
- Realizar labores generales en el proceso productivo, como embodegado y despacho de producto terminado
- Ayudar a cargar y descargar materias primas y productos elaborados.
- Mantienen el área de producción ordenada.

Jefe de mercadeo: es el encargado de comercializar el producto.

Funciones

- Planifica los presupuestos de venta
- Establece metas y objetivos buscando los mejores canales de distribución
- Define los objetivos de cada vendedor
- Realizar proyecciones de ventas
- Realizar pedidos a producción o emitir ordenes de despacho a bodega

Vendedores:

Funciones

- Conocer el producto.
- Buscar nuevos nichos de mercado
- Asesorar a los clientes y posibles nuevos compradores.
- Elaborar reporte de venta

Control y seguimiento: Desarrollar controles internos cada dos meses con el fin de ayudar a la heladería a verificar el desempeño de funciones y responsabilidades, las cuales serán pertinentes a mejorar sobre las operaciones examinadas.

Capacitaciones: son las diferentes actividades educativas que desarrollan las empresas para sus empleados con el fin de favorecer la adquisición de nuevo conocimiento lo cual les permita aumentar productividad y mejoras dentro de la organización, las misma que se efectuaran a partir del segundo semestre del 2020.

Recursos: Abastecimientos requeridos para realizar el plan de mejora.

3.5.2. Área de Mercadeo

A pesar de que se conoce y se tiene identificado el mercado objetivo de la heladería en esta área es donde se encuentran más factores a mejorar, realizar un adecuado plan de mercadeo que permita seguir unas estrategias para conquistar el nicho identificado, capacitar periódicamente a los vendedores para cumplir con las metas de ventas propuestas, tener información actualizada de la competencia, el sistema de comunicación con los clientes debe de permite conocer ampliamente sus necesidades para así realizar campañas de publicidad que den a conocer el producto.

Por otra parte, incrementar las ventas del helado orientados a los consumidores finales, en plazas comerciales, unidades educativas, mini market, tiendas y convertirse en

proveedor de empresas dedicadas a fabricar y comercializar productos de heladería, además conocer a los grupos de personas que comparten características similares, a los cuales se puede ofrecer un helado de manera específica.

Objetivos

- Obtener una base de datos con información de todos los posibles clientes.
- Reevaluar las metas que se proponen a los vendedores y capacitarlos para que puedan alcanzar estas metas.
- Diseñar un catálogo para ofrecer los diferentes productos a los clientes
- Realizar promociones y plantear negociaciones atractivas

Funciones del área de mercadeo

- Contribuyen a reducir costes en los productos a que facilitan almacenaje, transporte, entre otros.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Poseer una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Venden productos en lugares de difícil acceso.

Líneas Estratégicas

- Mejorar la atención de los clientes y consumidores.
- Fortalecer la gestión para los clientes minoristas
- Elaborar logo y publicidad de la heladería
- Elaborar etiqueta para el helado
- Fidelización de los clientes minoristas
- Creación de la figura del encargado de post-venta

Etiqueta. - La etiqueta cumple con los registros del rotulado nutricional de productos alimenticios para consumo humano, que se establece en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-1 (2014) y 1334-2 (2016).

La etiqueta deberá cumplir con un rotulado donde se indica la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Lista de ingredientes y complementos aditivos.
- Semáforo nutricional.
- Contenido neto (ml)
- Identificación del fabricante (Logo y eslogan).
- Ciudad y país de origen.
- Información nutricional.
- Identificación del lote.
- Fecha de elaboración y caducidad.
- Forma de conservación.
- Número de registro sanitario.
- Precio de venta al público (P.V.P.)

En la imagen se puede observar una ilustración del contenido de la etiqueta.

Logotipo

Se elabora un logotipo nuevo con el propósito de posicionar la marca de la heladería, y así alcanzar imagen corporativa.

Imagen 1. Logo de la heladería



Elaborado por: Diana Gabriela Santos Lirio

Control y seguimiento: Desarrollar controles internos cada dos meses con el fin de ayudar a la heladería a verificar el desempeño de funciones y responsabilidades, las cuales serán pertinentes a mejorar sobre las operaciones examinadas.

Recursos: Provisiones requeridas para implementar el plan.

3.5.3. Área de producción

Con el propósito de ofrecer un producto de calidad, atendiendo a las exigencias y necesidades del cliente, el plan de mejora en esta área consiste en desglosar cada una de las actividades del proceso a la que sometido el helado y que la utilización de la maquinaria, equipos, materiales, herramientas, entre otros, su funcionamiento sea seguro, eficiente y económico.

Cuando existe una buena distribución en el área técnica, los tiempos de servicio pueden prolongarse, siendo un factor importante para la organización, se divide en:

Infraestructura

Equipamiento

Instalaciones

Así cada equipo, cada instalación o planta física tiene su tiempo característico de aprovechamiento.

Con el afán de tener opciones de mejoras y cambios necesarios para ayudar a la estandarización del proceso de la fabricación de helados se plantea lo siguiente:

Producto

Conocer los requerimientos de calidad y sanidad exigidos, por medio de entrevistas personales con los encargados de los proveedores en cada plaza

Descripción del proceso de producción

Se establece cada una de las etapas que conforman los procesos que se deben realizar para que la manipulación de la materia prima pase a convertirse en helado, una inspección del proceso productivo, los pasos en los que se requiere cada proceso, tiempo, llevar un registro de los pasos para la obtención del producto terminado.

1. Adquisición de materia prima
2. Recepción de materia prima
3. Limpieza de la fruta
4. Selección de la fruta

5. Corte y trituración de la fruta
6. Calentamiento
7. Pasteurización
8. Homogenización
9. Maduración
10. Batido
11. Empaque
12. Control y calidad

Por otra parte, la metodología DAISO, que conlleva a D: descripción, identificación y caracterización de proceso, A: análisis y mejoramiento, I: implementación, evaluación y control, S: seguimiento y estandarización, O: optimización del proceso.

Administrar la distribución de espacios en las oficinas: Administrar la distribución del espacio en las oficinas y coordinar los traslados del equipo perteneciente a la heladería en general.

Distribución de la Planta

Este proyecto cuenta con una estructura física propia necesaria para desarrollar las actividades de producción, eliminando así los gastos de arrendamiento, es necesario distribuir cada espacio para las áreas de producción adecuadas.

Se ha realizado una repartición del espacio físico disponible, para establecer las áreas de la heladería de la siguiente manera:

Departamento Administrativa

- Una oficina del Gerente Administrador
- Oficina para secretaria
- Oficina para venta
- Oficina para el supervisor de distribución y producción.
- Sala de espera

Departamento de Mercadeo distribución

- Área para el personal de atención al cliente
- Área de carga y descarga
- Espacio de seguridad

- Espacio para el vehículo de la empresa

Departamento de producción

- Área para la recepción de la fruta
- Área para la limpieza de la fruta
- Área para separación, corte y trituración de la fruta.
- Área para mezclar los ingredientes y colocar los moldes.
- Cuarto frio para el proceso de congelamiento
- Área de empackado y sellado
- Cuarto frio para almacenar el producto.

Capacidad instalada: Se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir la demanda de helados.

Elementos del Plan Estratégico:

- Seleccionar proceso a mejorar
- Maximizar la eficacia en los procesos del helado
- Potenciar el desarrollo de la línea de helados
- Mejoramiento continuo de la línea de helados
- Interacción y socialización de las mejoras o cambios

Control y seguimiento: Desarrollar controles internos cada dos meses con el fin de ayudar a la heladería a verificar el desempeño de funciones y responsabilidades, las cuales serán pertinentes a mejorar sobre las operaciones examinadas.

- **Recursos:** Provisiones requeridas para implementar el plan.

3.6.Resultados Esperados en la Aplicación de la Propuesta

El resultado esperado en la aplicación de la mejorar los procesos en la heladería se basa en la comunicación constante entre los propietarios y los trabajadores que de cualquier manera los comentarios que ofrecerán los clientes de alguna forma favorecerán al desarrollo de tal propuesta.

Conclusiones

Al concluir la presente tesis se determina las siguientes conclusiones:

El enfoque por procesos permitirá alcanzar altos niveles o estándares de calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.

La administración no realiza análisis de los procesos productivos donde lo que se pueda identificar los problemas dentro del flujo operativo.

Se logró evidenciar por medio de la caracterización de los procesos que la realización de tanto ciclo tiene como consecuencia recorridos demasiados extensos dentro de la planta.

No están definidas las tareas y responsabilidades de cada área esto generar tareas repetitivas, sobre cargas de trabajo y gastos adicionales de insumos.

Para poder realizar las mejoras en el proceso se necesita el apoyo de toda la heladería, ya que sin ello todo esfuerzo resultaría ser innecesario.

La heladería “D’ Santos” busca implementar una gestión de procesos en sus niveles de administrativo, mercadeo y producción que le permita obtener beneficios.

Recomendaciones

Luego de los análisis realizados, las recomendaciones son las siguientes:

Mejorar los procesos se recomienda la capacitación técnica continua en las diferentes áreas a los empleados para garantizar un servicio de calidad tanto a los clientes.

La empresa debe ser capaz de cumplir con su propio modelo de gestión de proceso, basado en el método DAISO.

Implantación de políticas, reglamentos internos y manuales de funciones.

Establecer procesos internos para medir desempeño de empleados.

Realizar mantenimiento de las instalaciones frecuentemente para conservar las instalaciones en buenas condiciones.

Fortalecer los procesos mediante sistemas tecnológicos para un mejor control interno.

Normalizar y demostrar de los procesos de mejoras de cada una de las líneas de producción de estudio.

Diseñar el plan de implementación de la propuesta de mejoramiento.

Desarrollar un control permanente sobre las actividades del departamento para un cumplimiento íntegro de las políticas.

Bibliografía

- Abraham, Camilo Jananía. 2008. Manual de tiempos y movimientos. 2008.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (2012). Plan de mejoras “Herramienta de trabajo”. Alicante - España
- Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU Catalunya), (2005). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. España.
- Altablero, (2004). Planes de mejoramiento institucional. Colombia.
- Baladi, T. & Romero, C. (2008) *Diseño de un plan de mejoramiento para el sistema de almacenamiento de la empresa Servicios logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.
- Brull Alabart E. El modelo EFQM de excelencia. Cuadernos de Gestión. Diputación de Tarragona. Tarragona; 2011
- Chase, Richard; Jacobs, Robert; Alquilano, Nicholas. 2009. Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros. Duodécima. México: Mc Graw Hill, 2009.
- Consejo de acreditación de la enseñanza de Ingeniería (CACEI) 2014. Guía para elaborar un Plan de Mejora. México
- CORPICECREAM S. A. 2017. Helados de Salcedo. Helados de Salcedo. Salcedo, Latacunga, Ecuador: s.n., 12 de enero de 2017.
- Cruelles, J. 2013. Productividad e incentivos. [ed.] Alfaomega Grupo Editor. Primera. Barcelona: Marcombo S. A., 2013.
- Desco, J. 2012. Mejores Prácticas de gestión empresarial: Cómo optimizar el control de la gestión el rendimiento y los costes. Barcelona. España. Profit.
- Donna, C. (2006). Administración de la Calidad. 1ª. Edición. Editor PRENTICE HALL INC. México. Pág. 45
- Evans, J. (2008). Administración y Control de la Calidad WILLIAM, L. 7ª. Edición. Editorial Cengage Learning Editores S.A – Thomson de South Western. México.
- Fernández, E. (2006). Estrategias de Producción. 2ª. Edición. Editor. Mc. GRAW Hill Interamericana. España
- Fernández. F, (2017). Desarrollo humano, productividad y competitividad laboral. México.
- Gómez, M., M. (2006) Introducción a la metodología de la metodología de la investigación científica. : Editorial Brujas.
- Jimenez, C. (2013). Diseño de una propuesta metodología para el mejoramiento de procesos, Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Escuela de Ingeniería Industrial,
- López, V. (2008). Gestión Eficaz de los Procesos Productivos, editorial Wolter Kluwer. S.A. España.
- López, I., 2007. Evaluación y Mejora continua, Conceptos y Herramientas para la medición y mejora del desempeño. Impreso en los Estados Unidos.
- Márquez, C. y Márquez, A. 2012. Ingeniería de mantenimiento y fiabilidad aplicada en la gestión de activos: desarrollo y aplicación práctica de un modelo de gestión del mantenimiento. Sevilla. España. Ingerman.
- Madrid, A. (2003). Helados: Elaboración, análisis y control de calidad, editor Mundi Prensa, impreso en Madrid.
- Pérez, G., Giraldo, B., & Serna, J. (2006). El mejoramiento de procesos y su aplicación bajo normas ISO 9004: Caso Compañía de Aceites. DYNA , 73 (150), 97-106.

República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
República del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
República de Ecuador. (2013) Normas INEN
República del Ecuador. (2002). Reglamento 3253 de las Buenas Prácticas de
Manufacturas.
Valda, J. C. (2013). Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y
control.

ANEXO 1

Encuesta a trabajadores de La Heladería D´ Santos.

Objetivo: Obtener información acerca del plan de mejora del proceso productivo de los helados de La Heladería D´ Santos.

Preguntas:

1. ¿La heladería D´Santos cuentan con un plan de mejora?

Si No

2. ¿Conoce usted que son los planes de mejora?

Si No

3. ¿El producto elaborado cumple con los estándares de calidad?

a. Siempre b. Nunca c. No sabe

4. ¿Qué aspecto cree usted que se deba reforzar en cuanto a la atención al cliente?

a. Rapidez b. Disponibilidad c. Conocimiento

5. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral dentro de las instalaciones de la empresa?

a. Bueno b. Regular c. Malo

6. ¿La empresa capacita a los empleados par que logren el proceso productivo?

a. Siempre b. Nunca c. No sabe

7. ¿Los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para mejorar el proceso productivo?

Si No

8. ¿Cómo considera las relaciones que se mantiene con los clientes?

a. Buena b. Regular c. Malo

9. ¿Cree usted que la elaboración de un plan de mejora ayudará a brindar un proceso productivo en La Heladería D´ Santos?

Si No

10. ¿Cree usted que con un plan de mejora se resolvería los inconvenientes que se presentan en La Heladería D´ Santos?

Si No