

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LEVANTAMIENTO Y DESARROLLO DE MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL Y  
ADMINISTRATIVA DE UNA ONG.**

**CASO: FUNDACIÓN CAMBUGÁN**

**AUTOR:**

**ALEXIS PAÚL RIVADENEIRA MARISCAL**

**DIRECTOR:**

**IVÁN RUEDA FIERRO**

**QUITO, AGOSTO 2020**

**DIRECTOR**

Mgr. Iván Rueda

**INFORMANTES**

Mgr. Roberto Ordóñez

Mgr. Paúl Idrobo

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme tener la oportunidad de estudiar en tan grande institución, por bendecirme y guiarme paso a paso para lograr esta meta.

A María, mi madre por ser siempre un ejemplo de mujer luchadora, valiosa y perseverante, gracias por enseñarme, educarme y donar su tiempo y vida en mi formación profesional y personal. Este triunfo es nuestro. Usted es la pieza clave y fundamental en mi vida.

A mis abuelitos que ya están en el cielo mamá Margarita y papi Rafael, porque fueron mi motor y motivo, porque siempre sentí su apoyo y confiaron en mí siempre y desde el primer día de carrera universitaria se sentían orgullosos de mí.

A mis tías, Laury, Carmita, Martita y Anita, por cada consejo que me regalaban, por su respaldo hacia mí en varias decisiones de mi vida y estar presentes. Las quiero mucho, gracias por su cariño y confianza.

A mi mejor amiga Katy, por cada momento vivido en las aulas de nuestra querida universidad, por ese apoyo total a los proyectos que me proponía y por demostrarme en esa amistad leal, sincera y reciproca en todo momento y lugar.

*Alexis Paúl*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por bendecirme y permitirme terminar esta carrera universitaria, ya que sin él, no hubiera logrado conseguir este objetivo.

Agradezco a mi madre, por su paciencia, entrega y amor que me tuvo durante toda la carrera, ya que me supo guiar y alentarme a ser mejor pero siempre de la mano de la humildad y sencillez.

A mis tías Carmita y Anita, por siempre confiar en mí, tanto en el desarrollo de esta tesis, en mi carrera universitaria y en mí como profesional.

A mis amigos Javi, Katy, Luis Miguel (Chikin), Tony, James, Juanjo, Angely y Daya por siempre mostrarme su lealtad y su amistad durante todo este camino llamado universidad.

A Doménica, mi amor, por su apoyo y aliento a lo largo de la carrera para lograr ser un profesional.

Finalmente quiero agradecer, a mi tutor Iván Rueda y mis lectores Roberto Ordoñez y Paúl Idrobo por todo el tiempo, y ayuda durante la carrera, mi gratitud entera hacia ustedes. También a Automotriz El Arbolito por ser la fuente de empleo e ingresos de mi madre y a Fundación Cambugán por todo el apoyo y confianza recibida durante la elaboración de este trabajo de titulación.

*Alexis Paúl*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Aspectos Generales.....</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes .....	12
1.2 Situación del Entorno .....	13
1.2.1 Ambiente Externo .....	13
1.2.1.1 Político / Legales.....	14
1.2.1.2 Factores Socio Culturales.....	16
1.2.1.3 Factores Económicos.....	18
1.2.2 Ambiente Interno.....	19
1.2.2.1 Infraestructura .....	21
1.2.2.2 Análisis Estratégico.....	23
1.2.2.2.1 Misión.....	23
1.2.2.2.2 Visión .....	24
1.2.2.3 Objetivos Organizacionales.....	26
1.2.2.4 Valores .....	28
1.2.2.5 Situación de Recursos Humanos.....	30
1.2.2.6 Análisis Financiero.....	32
1.2.2.7 Productos.....	34
1.2.2.8 Clientes.....	36
1.2.2.9 Proveedores .....	39
1.2.2.10 Ecoturismo, Educación Ambiental y Conservación.....	41
<b>2 MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>45</b>
2.1 Organizaciones no gubernamentales (ong) .....	46
2.1.1 Movimiento Social .....	46
2.1.2 Organizaciones No Gubernamentales (ONG).....	46
2.1.3 Dimensión Económica de las ONG.....	48
2.1.4 Las ONG y su clasificación.....	49
2.2 Noción De Empresa .....	50
2.2.1 Empresas Sociales .....	52
2.2.2 Dimensiones de las empresas sociales .....	52
2.3 Control Interno .....	53
2.4 Análisis de Valor Agregado .....	56
2.5 Definición de los Procesos .....	58

2.5.1 Mapa de Procesos.....	59
2.5.2 Elementos de los Procesos .....	60
2.5.3 Tipos de Procesos.....	60
2.5.4 Gestión por Procesos .....	61
2.6 Mejora continua de procesos.....	62
2.6.1 Fases del Modelo SAMME .....	66
2.7 Indicadores de Proceso.....	75
2.7.1 Definición de indicadores.....	75
2.7.2. Tipologías de indicadores.....	76
2.7.3. Criterios para la definición de los indicadores .....	78
<b>3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....</b>	<b>80</b>
3.1 Aplicación de la metodología.....	80
3.1.1 Fase uno: Seleccionar .....	80
3.1.2 Fase dos: Analizar .....	86
3.1.3. Fase Tres: Medir.....	98
<b>4. MEJORAR.....</b>	<b>102</b>
4.1. Objetivos de mejora .....	102
4.2. Mapa de procesos .....	102
4.3 Análisis de Valor Agregado y procesos mejorados.....	105
4.5. Manual de Procesos.....	113
4.5.1 Propuesta plan de mejoramiento .....	114
4.6. Análisis beneficio costo .....	124
4.6.1 Beneficios intangibles .....	125
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>127</b>
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Listado de productos ofertados en la Fundación Cambugán .....	35
Tabla 2. Modelo de Control Interno y de Gestión de Calidad propuesto por Izasa 2018 .....	55
Tabla 3. Simbología ANSI .....	69
Tabla 4. Inventario de procesos de la gestión de los productos agroecológicos de la granja San Isidro, perteneciente a Fundación Cambugán .....	81
Tabla 5. Matriz de priorización de procesos .....	82
Tabla 6. Actividades del departamento de comercialización proceso de preventas .....	84
Tabla 7. Actividades del departamento de comercialización, proceso de venta .....	84
Tabla 8. Actividades del departamento de producción, proceso de transporte. ....	85
Tabla 9. Actividades del proceso de producción, proceso de cosecha de productos .....	85
Tabla 10. Problemas presentados en los Departamentos seleccionados y su análisis .....	98
Tabla 11. Análisis y debilidades y oportunidades de mejora .....	100
Tabla 12. Resumen de Procesos de la Fundación Cambugán .....	105
Tabla 13. Nomenclatura de gráficos de Valor Agregado Fundación Cambugán.....	106
Tabla 14. Cronograma de evaluación y mejora.....	112
Tabla 15. Denominación de los procesos y sus indicadores .....	113
Tabla 16. Plan de mejoramiento de gestión por procesos .....	114
Tabla 17. Diagrama de Gant del Plan de mejora de gestión por procesos .....	117
Tabla 18. Plan de Mejoramiento de infraestructura y suministros .....	118
Tabla 19. Diagrama de Gant del Plan de Mejora de Infraestructura y suministros .....	120
Tabla 20. Plan de mejoramiento de recursos humanos .....	121
Tabla 21. Diagrama de Gantt del Plan de Mejora de Recursos Humanos .....	123
Tabla 22. Resumen de los planes de mejoramiento .....	124
Tabla 23. Ventas, Utilidad y Margen de contribución .....	124
Tabla 24. Resumen de ventas y ganancias .....	125
Tabla 25. Beneficio y tiempo de recuperación.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación satelital Fundación Cambugán .....	22
Figura 2. Croquis entrada de Fundación Cambugán .....	22
Figura 3. Organigrama Estructural de la Fundación .....	31
Figura 4. Catálogo de productos .....	37
Figura 5. Trabajo de integración comunidad - Framtidsjorden.....	40
Figura 6. Modelo de invitación taller de capacitación .....	41
Figura 7. Taller de capacitación .....	41
Figura 8. Proceso de siembra con escolares de la comunidad.....	43
Figura 9. Intercambio de experiencias conservacionistas con visitantes extranjeros.....	43
Figura 10. Ecoturismo caminata por el "Bosque Protector "Paso Alto" .....	44
Figura 11. Mapa de procesos.....	60
Figura 12. Modelo SAME .....	66
Figura 13 Mapa de procesos actual de la Fundación Cambugán .....	81
Figura 14. Análisis de Valor Agregado (Proceso de Preventa).....	93
Figura 15. Análisis de Valor Agregado (Proceso de Venta) .....	94
Figura 16. Análisis de Valor Agregado (Proceso de Transporte) .....	95
Figura 17. Análisis de Valor Agregado (Proceso de Cosecha) .....	97
Figura 18. Mapa de procesos propuesto de la Fundación Cambugán .....	104
Figura 19. Gestión de cosecha.....	106
Figura 20. Gestión de Transporte .....	108
Figura 21. Gestión de preventa.....	109
Figura 22. Gestión de Venta.....	110

## **Resumen Ejecutivo**

La Fundación Cambugán se caracteriza por ser una entidad sin fines de lucro y su prioridad está en proteger la flora y fauna a través del trabajo comunitario y protección de los bosques, sin embargo, se ha detectado inconvenientes en el área de comercialización de sus productos agrícolas, por lo cual en el presente proyecto se efectúa la revisión de los procesos actuales de cosecha, transporte, preventa y venta, de tal manera que se permita la optimización de tiempo y de recursos disponibles. Para ello, en el estudio actual se utiliza el análisis del valor agregado para identificar el aporte que otorga cada actividad en los procesos operativos, estableciendo el Valor Agregado al Cliente (VAC), el Valor Agregado al Negocio (VAN) Y el NAV (No Agrega Valor Agregado), para que en base a ello se permita determinar las nuevas actividades que incluyen en el mejoramiento de los manuales de procedimientos. En el desarrollo del estudio se utilizó la metodología SAMME con la cual se identifican el requerimiento de los clientes internos cuyo estructura está dado por cinco etapas consecutivas como son; Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar, de tal manera que al final del estudio se establece el beneficio en dólares de las posibles mejoras a implementar y cuyo tiempo de recuperación del valor invertido es de tres años aproximadamente. La utilidad bruta asciende a \$ 39.102,00 dólares lo cual se explica que las ventas generadas luego de haberse implementado el manual son superiores a los costos de venta mensuales obteniendo así mayores beneficios para la Fundación Cambugán.

Palabras claves: Flora y Fauna, Comunidades, Proceso, Valor Agregado, Inversión

## **Abstract**

The Cambugán Foundation is characterized for being a non-profit entity and its priority is to protect flora and fauna through community work and forest protection, however, problems have been detected in the area of protection of its agricultural products. Therefore, in this project, the current processes of harvesting, transportation, prevention and sale are carried out, in such a way that the optimization of time and available resources is allowed. For this, in the current study, the value added analysis is used to identify the report that each activity provides in the operational processes, establishing the Customer Added Value (VAC), the Business Added Value (VAN) and the NAV (No Adds Added Value), so that based on this it is possible to determine the new activities included in the improvement of the procedures manuals. In the development of the study, the SAMME methodology will be used, with the quality identifying the requirement of internal clients whose structure is given by five consecutive stages as a child; Select, Analyze, Measure, Improve and Evaluate, in such a way that at the end of the study the benefit in dollars of the possible improvements to be implemented is established and whose recovery time of the invested value is approximately three years. The gross profit amounts to \$ 39,102.00 dollars, which explains that the sales generated after implementing the manual are higher than the monthly sales costs, thus obtaining greater benefits for the Cambugán Foundation.

Keywords: Flora and Fauna, Communities, Process, Added Value, Investment,

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se hace prioritario mostrar el uso de la gestión por procesos en las empresas. Este concepto resulta ser imprescindible para los distintos negocios, ya que contempla varias herramientas y tecnología, qué ayuda a que las empresas logren tener una ventaja competitiva en relación a sus competidores y a la vez alcancen los distintos objetivos organizacionales. Todo esto se traslada a la ejecución de esta herramienta como algo básico para tener un direccionamiento claro y reconocimiento en el mercado. En la actualidad las empresas buscan, no sólo posicionarse, sino también generar más recursos para poder crecer y abarcar una porción más grande del mercado.

Por lo tanto, el uso de la gestión por procesos es de vital importancia en una empresa, ya que provee de información clara de cómo está la organización, cuáles son las estrategias que se deben tomar para solventar los problemas y mejorar en la productividad, la misma que está relacionada en pro y beneficio, tanto del cliente interno como del externo.

Fundación Cambugán es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal el cuidado de los bosques primarios y la recuperación de la flora y fauna nativa a través de la investigación científica, la educación ambiental y el trabajo comunitario. Su administración se ha realizado de forma estratégica, ética y transparente en base a los cuatro pilares de la administración. Sin embargo, los procesos no se han investigado a fondo y se han realizado de forma empírica en relación a las necesidades que ha ido presentando la fundación. Y es ahí, donde la parte fundamental de toda organización se hizo visible y es la comercialización con el objetivo de generar recursos propios y construir un sistema alternativo para facilitar el intercambio de productos e ideas entre productores y consumidores de la mano de una red activa de consumidores conscientes, aliados y emprendimientos empresariales

# 1 Aspectos Generales

## 1.1 Antecedentes

En el análisis situacional, se pretende dar a conocer en qué momento se encuentra Fundación Cambugán, tanto en el aspecto interno y externo. Esto servirá para tener mayor claridad de cómo va a contribuir el estudio en la organización de los procesos a fin de corregir eventualidades y mejorar la comercialización.

Es importante entender el entorno en el que se desenvuelve la organización, puesto que contribuirá en el análisis del manejo correcto y efectivo de la gestión comercial y administrativa en el departamento de comercialización y ventas y en base a ello poder realizar la propuesta de mejora en los procesos, levantando en manual de procedimientos.

A través del análisis situacional “se establece el perfil de la organización, se identifican las fortalezas y las debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual” (Contreras, 2005, p. 75) en otras palabras, permite crear un diagnóstico preciso de la organización a fin de tomar decisiones y planear las estrategias adecuadas para analizar las amenazas, superar las debilidades y fortalecer las oportunidades.

Por otra parte, Roncancio, (2011) sobre el análisis situacional expresa que es un paso previo que “...nace de la necesidad en la gestión empresarial, por cuanto [...] ayudan y orientan a una organización a ganar un lugar en el mercado y que en este se mantenga de forma competitiva, emitiendo todos los esfuerzos en su planificación, para ir logrando un perfeccionamiento continuo”

(p. 03) es por ello, que el panorama que despliegue el análisis situacional, proporcionará la visión general de la organización, punto de partida para desarrollar la planificación estratégica, que será el pilar de la ONG para tomar decisiones acertadas, en pro del fortalecimiento de Fundación Cambugán

Por otro lado, el obtener información sobre el ambiente interno y externo de la organización, servirá para saber cuáles son los comportamientos, tanto de las personas que trabajan en Fundación Cambugán, como de los clientes, con el fin de identificar que tendencias se están presentando en el segmento de mercado al que pertenece dicha institución. Con certeza se puede decir que es un paso crítico que, de la mano de acciones eficaces, ayudará en la instauración de una relación duradera de largo plazo con los clientes y demás partes interesadas, lo cual permite “vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial y otras organizaciones civiles” (Gonzalez, 2007, p. 48)

En la gestión comercial, se debe identificar que variables son las que afectan dicha área tanto de manera positiva como negativa, y a estas últimas verlas como una oportunidad de crecimiento y estrategia de cambio. Esto garantizará ventajas competitivas y ventajas internas a Fundación Cambugán como es el ahorro de energía, optimización de tiempo y recursos económicos.

## **1.2 Situación del Entorno**

### **1.2.1 Ambiente Externo**

Para conocer la situación del entorno, específicamente en el ambiente externo, se propone realizar un análisis de factores PEST a través de este método se ayudará a identificar y determinar cuáles son los factores que influyen en la investigación, al respecto Chapman (2004) afirma lo siguiente:

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (p. 5).

Dicho de otro modo, el análisis PEST es de gran utilidad para analizar una situación, ya que a través de él se pueden conocer y valorar cuáles son las estrategias empleadas por la empresa y hacia donde se orientarán los objetivos de la misma.

#### **1.2.1.1 Político / Legales**

En cuanto a la base legal de Fundación Cambugán se puede acotar que la misma se enmarca en el Reglamento de Personalidad Jurídica de las Organizaciones Sociales establecido en la Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 10 el cual instituye que las

... fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, ambientales, deportivas, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública; entre otras (Constitución de la República del Ecuador, 2017)

No obstante, es importante recalcar que Fundación Cambugán tiene su propia legalidad amparada y regulada por la ley, específicamente por el Ministerio del Ambiente, por tanto, es preciso mencionar que dicha fundación tiene sus propios estatutos y derechos. Los miembros que conforman la directiva se rigen de acuerdo a sus funciones, obligaciones y atribuciones, respectando la forma de elección de las dignidades y duración en los cargos; aspectos extensibles a administradores, demás colaboradores y/o representación legal, entre otros.

Para conocer el contexto legal de la creación de las ONG, es preciso mencionar que el 26 de junio del año 1945 se firmó en primera instancia la Carta de las Naciones Unidas, en la cual la ONU

define con mayor claridad y oficialmente a las ONG (Organizaciones No Gubernamentales). Posterior a ello, en 1950 a través de una resolución del Consejo del 27 de febrero, la ONU menciona que no se consideran Organizaciones No Gubernamentales a los organismos que proceden de un tratado internacional.

Según Ortega, Sepúlveda, & Arango (2011) el sector No Gubernamental ha venido creciendo en países occidentales de una forma bastante acelerada. Para el tema de financiamiento de las ONG, como se entiende en su naturaleza no son con fines de lucro y, por lo tanto, deben gestionar la forma de obtener recursos. Las dos formas más conocidas de conseguir fondos es a través de donaciones voluntarias o de financiamiento externo por parte de organizaciones de cooperación internacional que se dedican a ayudar a mitigar las vulnerabilidades sobre todo en países del tercer mundo.

Por tanto, cuando surgieron las ONG, emprenden con un objetivo claro de trabajar en temas que para varios gobiernos a nivel mundial no se pueden tratar con facilidad. He aquí la importancia de que el grupo sea de profesionales especialistas en temas sociales y capacitados para con los problemas inherentes al trabajo que realizan. Se estima que hay alrededor de 10 millones de ONG en el mundo, de este valor, en torno a 1 millón y medio están ubicados en EEUU. (Ortega, Sepúlveda, & Arango, 2011)

Por otro lado, en Ecuador en el mandato del expresidente Rafael Correa, existieron decretos que no apoyaban a las ONG y que el objetivo a mediano plazo era la extinción de las mismas, aspecto que preocupaba de manera importante a todas las organizaciones existentes. La eliminación de las ONG lo realizó a través de los decretos N° 16 del 4 de junio de 2013 y el N° 739 del 3 de agosto

de 2015, pero actualmente el presidente Lenín Moreno Garcés expidió un nuevo reglamento para el otorgamiento de personalidad jurídica a las organizaciones sociales, que constan en el Decreto 193, firmado el 16 de octubre de 2017.

### **1.2.1.2 Factores Socio Culturales**

En relación con los factores socio-culturales se debe considerar a los distintos grupos sociales, etnias y culturas con las que el proyecto de producción agroecológica y comercialización va a trabajar. Conocer la importancia que tiene trabajar con la comunidad, definir qué perspectiva tienen los grupos sociales en la zona y conocer el contexto del ambiente en el que se va a desarrollar el proyecto, son temas trascendentales que lleva consigo la finalidad de determinar qué posibilidades existen y como se podría ingresar progresivamente para el trabajo comunitario en una determinada zona, el mismo que ayudará a la población a tener un eficaz manejo sostenible de las áreas naturales.

Cuando se habla de áreas naturales hay que tomar en cuenta los factores ambientales, los mismos que tienen un enorme impacto en el proyecto y alta repercusión en las personas, ya que hace referencia a las variables del entorno que afectan el proyecto durante su ejecución o que en un tiempo futuro lo podrían afectar. Es por ello que Fundación Cambugán concibe los ecosistemas intervenidos como un conjunto, en que todos los elementos inmersos interactúan minimizando los efectos negativos, al respecto ECOSISTEMAS AEET (2007) considera que:

La práctica agroecológica representa en sí misma un estado de equilibrio dinámico, flexible pero firme a largo plazo. No puede ser de otra manera, ya que nuestras sociedades también son dinámicas. La diferencia con otras prácticas radica en la firmeza de su anclaje en la ecología para entender la granja como un ecosistema, en el respeto e incorporación del conocimiento local/tradicional que ha demostrado eficiencia y sostenibilidad a largo plazo,

y en su interacción con otras disciplinas científicas para entender la complejidad de interacciones de los diferentes factores que inciden en el sistema agrícola; todo esto con el fin de crear condiciones de sostenibilidad (p. 15).

El alcance y el impacto de estos factores pueden tanto beneficiar, como perjudicar al proyecto ya que, en el caso de pérdidas, se habla de varios cientos de dólares en inversión y en presupuesto. En virtud a la riqueza natural, social y cultural que tiene el Ecuador, también hay que reconocer y respetar el sistema de valores que tienen las comunidades. Con la aplicación de la agroecología se pretende crear un ambiente armónico y autosostenible con prácticas productivas pensadas y diseñadas para producir productos, generar ingresos económicos y mejorar el estilo de vida de los ciudadanos que habitan las zonas en las que se lleva a cabo el proyecto, es por ello que: ECOSISTEMAS AEET (2007) establece lo siguiente, para el logro de beneficios compartidos:

El proceso de entendimiento de la sostenibilidad del agroecosistema tiene sus fundamentos en dos clases de ecosistemas: los naturales y los agroecosistemas tradicionales (también conocidos como locales, tradicionales o indígenas). Ambos proporcionan una fuerte evidencia de haber pasado la prueba del tiempo en términos de habilidad productiva en el largo plazo, pero cada uno ofrece una base de conocimiento diferente desde la cual podemos entender esa habilidad de permanencia a largo plazo. Los ecosistemas naturales son sistemas de referencia para el entendimiento de las bases ecológicas para la sostenibilidad en un lugar en particular. Los agroecosistemas tradicionales nos dan muchos ejemplos de cómo una cultura y su ambiente local han co-evolucionado en el tiempo mediante procesos que establecen un balance de las necesidades de la gente, expresadas como factores ecológicos, tecnológico y socioeconómicos. La Agroecología se alimenta de ambos para convertirse en un enfoque de investigación que se puede aplicar para convertir agroecosistemas convencionales o no sostenibles, en sostenibles (p. 19)

Con la aplicación del proyecto, se evidencia la evolución o cambio en las relaciones de individuos, grupos e instituciones que están correlacionados y orientados a obtener bienestar social y equilibrio entre las partes, en otras palabras, el bienestar común. En este punto influirá el nivel de educación

y formación que han tenido las personas durante toda su vida, ya sea en el ámbito de educación o en el ámbito del mercado laboral.

Uno de los objetivos más claros y por lo que el mejoramiento de la gestión comercial es significativa, se orienta en mejorar la calidad de vida de las personas participantes en el proyecto y a las comunidades implícitas en el mismo; esto se traduce en un trato justo, empoderamiento de la comunidad con recursos propios de la zona, mejora de la salud y seguridad ciudadana, convirtiéndolos en una zona proclive a ser considerada por los organismos de control como punto estratégico para futuros proyectos y/o emprendimientos.

Ahora bien, en el ámbito de la comercialización, lo que se busca en primera instancia es analizar las conductas del consumo de productos agroecológicos y a la vez las conductas del consumidor. Todo esto servirá para poder realizar la planificación correcta de la producción y conocer si con esto se puede distribuir y llegar a la población que se ha determinado, que está interesada en el consumo de productos orgánicos. Comprendiendo como es el comportamiento de los consumidores, se pueden crear estrategias para que el proyecto continúe en crecimiento.

### **1.2.1.3 Factores Económicos**

La economía en cualquier ámbito afecta a las distintas organizaciones, ya sean con fines o sin fines de lucro. En Fundación Cambugán se analizan todos factores tanto intrínsecos, como extrínsecos que puedan afectar el desarrollo del proyecto, estos factores son examinados desde el inicio de la producción valorando a través de controles la materia prima, hasta que culmina, como producto final. Unos de los factores que se debe tomar en cuenta es la tasa de inflación, ya que define el aumento de precios en bienes y servicios que se venden en Ecuador.

El tipo de cambio afecta también a Fundación Cambugán, ya que los donadores o las organizaciones con las que se trabajan son internacionales y cualquier cambio en la política monetaria, afectaría la condición económica de dicha institución. Es por ello que la influencia de organizaciones internacionales, modifica algunos objetivos de corto plazo o su vez, beneficia en los proyectos con los que se está trabajando.

Por otro lado, en la parte de comercialización, un factor económico y determinante es el nivel de precios de los productos. Este indicador señala sobre qué precio deberían tener los productos que oferta esta ONG y con esto también poder crear estrategias para incrementar el volumen de ventas. Estas operaciones están estrechamente relacionadas al tema de precios y a los costos de las materias primas necesarias para la producción, ya que no sería rentable vender los productos sin recuperar la inversión y sin generar utilidad.

### **1.2.2 Ambiente Interno**

Fundación Cambugán se formó en el año 2000 y nace con la idea de buscar alternativas de conservación y preservación que sean auto-sostenibles y auto-sustentables para el cuidado de las áreas que se han visto afectadas por la erosión de la tierra y la deforestación de árboles nativos. La intención de la misma fue proporcionarles a los habitantes de la comunidad de Cambugán capacitaciones continuas, de manos de especialistas, en actividades agroambientales, a fin de que utilicen sus tierras para el sustento propio y la creación de emprendimientos, minimizando el daño ambiental y recuperando el bosque dañado por la inclemencia del abuso de pesticidas, y deforestación.

El enfoque que tiene Fundación Cambugán es multinivel e incluye educación, investigación, promoción de la conservación con las comunidades locales y compras de tierras, con la finalidad de extenderse a otras zonas y proporcionarle a los propios y aledaños la posibilidad de empleos y sobretodo el conocimiento de nuevas maneras de producción agrícola, para la preservación de los bosques.

En el año 2000, la Fundación adquirió sus primeras áreas de terrenos dentro de la cuenca de San Pedro a través de donaciones de sus miembros. En años recientes, ha adquirido sucesivamente varias parcelas de tierra adicionales, destinadas a la protección y recuperación del bosque natural. En los próximos años, además de la compra de tierras, la Fundación se enfocará en apoyar actividades de investigación y la creación de centros de educación ambiental en Cambugán, así como en otros lugares en el Ecuador, donde organizaciones similares se encuentren trabajando en pro de la conservación sostenible de los bosques.

Fundación Cambugán está 100% enfocada en la preservación de las selvas tropicales, bosques nublados y bosques secos del Ecuador, porque en estos bosques se alberga la mayor diversidad de plantas y animales que viven en el planeta. Se muestra que para este proyecto hay un constante trabajo enfocado en un cambio de perspectiva de las personas que directa o indirectamente están relacionadas con el mismo y así convertir en una realidad los ideales por los que ésta Fundación lucha día a día.

Durante los años 2014 y 2016, Fundación Cambugán ganó varios reconocimientos por ser un proyecto sostenible en el Distrito Metropolitano de Quito, siendo una propuesta con una importante misión ambiental, que trajo consigo grandes beneficios para las comunidades, en cuanto a

preservación, recuperación y productividad de las zonas seleccionadas para el desarrollo del proyecto agroecológico. Durante ese periodo la producción fue exitosa, lo cual incentivó la proyección del proyecto a un nivel superior dando origen a la gestión comercial como herramienta base para generar ingresos y conseguir insumos.

### **1.2.2.1 Infraestructura**

Fundación Cambugán está ubicada en la localidad de Pintag a 27,5 kilómetros al suroeste de Quito, específicamente en la provincia de Pichincha, con una extensión territorial de 9 hectáreas; dentro de esas 9 hectáreas, sirviendo como puerta de entrada a los campos agroecológicos, se encuentra una casa principal donde funcionan las oficinas y en las que se realizan las reuniones de trabajo; la misma cuenta con todos los equipos tecnológicos que se utilizan para digitalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la fundación (computadoras, red de internet, teléfono).

Entrado, al lado izquierdo de la casa principal, se localiza una bodega en la que se guardan algunas de las herramientas de trabajo (motoguadaña, motocultor, azadones, palas, picos, mangueras, recipientes), veinte metros más hacia el norte se encuentra el invernadero para la producción agroecológica. Después del invernadero, unos 30 metros hacia abajo, hay otra construcción en la que se guardan plantines de árboles nativos y se realiza producción agroecológica de tomate cherry, zucchini largo y redondo, hierbas medicinales (menta, hierba buena, orégano entre otras). En la parte externa de esta construcción, hay un espacio abierto en el que se dictan charlas y capacitaciones orientadas a la educación y conservación ambiental. A continuación, se presenta en la figura 1 la toma satelital de Google Maps de la ubicación de Fundación Cambugán y en la Figura 2 el croquis para entrar a la fundación.



**Figura 1.** Ubicación satelital Fundación Cambugán



**Figura 2.** Croquis entrada de Fundación Cambugán

### **1.2.2.2 Análisis Estratégico**

Para el análisis estratégico, se debe contemplar el horizonte de proyección que posee la fundación en periodos de corto, mediano o largo plazo. Por tanto, la base para ello es la misión, visión y sus objetivos estratégicos acompañados de otras herramientas que brindan mayor claridad para alcanzar metas. Estas herramientas serán de mucha utilidad, puesto que proporcionan información relevante para la toma de decisiones y ayudan a direccionar siempre, en caso de que Fundación Cambugán se desapegue de los ideales y filosofía de trabajo.

Este análisis interno estratégico es importante, ya que, a través de él, se realiza un diagnóstico, el cual será la base de la organización para que pueda perdurar en el tiempo, cumpliendo los distintos objetivos y creando nuevas estrategias en el segmento en el que se encuentra para ser reconocidos por el trabajo.

#### **1.2.2.2.1 Misión**

Entrando en materia, la misión de Fundación Cambugán es procurar la conservación, recuperación y restauración de ecosistemas nativos, a través de la investigación científica y el trabajo comunitario. Nuestro objetivo es contribuir en la construcción de modelos que combinen la conservación del entorno natural y una vida digna de las comunidades relacionadas con él (Cambugán Foundation, 2019)

Como se aprecia en la misión, Fundación Cambugán trabaja con las comunidades en donde están asentados los proyectos; la interacción con mismas permite la implementación de actividades de concientización ambiental, por lo tanto, se convierte en un proyecto de gran impacto significativo para la zona, y las comunidades aledañas.

En primera instancia, los proyectos desarrollados por Fundación Cambugán se enfocan hacia la preservación del planeta que sufre los embates de la industrialización sin control, por la carencia de acciones claras y coherentes que se orienten hacia la toma de conciencia de los conciudadanos, y para ello, se procura el cuidado del bosque con la creación de la granja agroecológica, experiencia bastante positiva no solo para las parroquias donde se desarrollan los proyectos, sino para otras comunidades que estén prestas en contribuir en el cuidado de la Madre Tierra.

Desde otro punto de vista, Fundación Cambugán busca trascender a otros ámbitos, no sólo persigue el desarrollo sustentable de las personas de una comunidad en particular, como se ha mencionado en los párrafos anteriores, sino que, dentro de los objetivos subyacentes, propone que las personas se concienticen y comprendan que el mundo es un ecosistema en el cual interactúan todos los seres vivos, conviviendo y coexistiendo; que es urgente y prioritario un cambio enfocado hacia la preservación del medio ambiente, aparte de ello, se proyecta en promover campañas de empoderamiento entre los individuos lo cual repercute positivamente en la mejora de su calidad de vida y en la relación armoniosa con la naturaleza.

#### **1.2.2.2 Visión**

Por otra parte, es importante señalar que la visión que la fundación contempla se encauza en ser una organización referente que coopere con comunidades, organizaciones sociales, grupos organizados, la academia y población en general, para promover una consciencia ecológica y generar procesos de conservación, recuperación y restauración de ecosistemas nativos con ética, equidad, justicia social y económica (Cambugán Foundation, 2019)

Dejando en claro aspectos generales de la visión que muestra hacia donde se orienta Fundación Cambugán, asociado a las herramientas que se van a utilizar y los parámetros a seguir para la consecución de esta meta, es importante recalcar lo referente al trabajo cooperativo con todos los involucrados, lo cual permitirá ser referencia local, regional y nacional por lo relevante de las actividades que se llevan a cabo. Otro dato a mencionar, el cual está contemplado en la visión, se relaciona con la inclusión de la fundación con las diversas organizaciones preexistentes en la zona, ya que se busca el bienestar de todos, teniendo en cuenta al ambiente como eje principal en todas las actividades.

Una vez que se han analizado estos dos factores, misión y visión, se puede decir que para llegar a tener éxito como organización, se debe trabajar en conjunto y de manera armoniosa con el resto de organizaciones, para ello se empleará la economía colaborativa adaptándola a la realidad existente. Por su relevancia, desde hace varios años, este término ha sido empleado como un mecanismo estratégico para lograr la excelencia dentro de las empresa, y por ende, de organizaciones y fundaciones, que deseen que el conocimiento y la investigación sean del dominio de la mayor cantidad de personas; en consonancia con lo expuesto anteriormente Rosalía, (2016) expresa:

Son varias las oportunidades que surgen de la aplicación de los principios y herramientas de la economía colaborativa a las empresas cooperativas, y en todas ellas el elemento clave es la innovación digital. Gracias a ella las cooperativas podrían: a) desarrollar plataformas cooperativas para llevar a cabo diferentes tipos de colaboración y de intercambio entre pares; b) usar las nuevas herramientas de gobernanza colaborativa para mejorar sus procesos internos y para incrementar o mejorar el empoderamiento de sus miembros; c) desarrollar nuevos modelos de gestión sostenible de recursos; d) ver en la producción colaborativa y en el open manufacturing movement una inspiración para nuevos modos de distribución; y e) desarrollar plataformas para la colaboración y el intercambio entre cooperativas. (p. 250)

### **1.2.2.3 Objetivos Organizacionales**

La revisión, adecuación e implementación de modelos económicos exitosos le permitirá a Fundación Cambugán una relación amistosa con clientes, trabajadores internos, proveedores y demás miembros de las comunidades; de esa forma se crean vínculos y/o alianzas estratégicas para lograr mayor competencia en el mercado. Y es aquí en donde priman la misión y visión, ya que Fundación Cambugán es un organismo en constante evolución que mantiene su ideología de trabajo, para crecer en conjunto actualizando constantemente sus estrategias económicas y lograr beneficios sustanciales para las comunidades, los benefactores y la sociedad en general.

Por todo lo anteriormente expuesto, Fundación Cambugán se orienta a tres objetivos principales, los mismos que se convierten en los pilares de la organización para la consecución de metas y toma de decisiones. La trascendencia que tienen estos objetivos es, ser la pauta de trabajo para cada proyecto o acción que se vaya a implementar en la organización. El primero de ellos consiste en contribuir en la preservación de los remanentes de bosques primarios en Ecuador. De hecho, este objetivo es primordial y está estrechamente relacionado con la filosofía de trabajo que tiene Fundación Cambugán, ya que se basa en el cuidado y preservación del ambiente. Se conoce que un remanente de bosque primario es indispensable para la subsistencia de innumerables tipos de plantas, animales y otros organismos. “Los remanentes de bosques primarios son importantes para la regeneración en sitios aledaños [...] La existencia de estos bosques crea un efecto de masa, ya que constituyen una fuente de propágulos para los sitios adyacentes con condiciones menos favorables” (Barquero & Hernández, 2009, p 140). En resumen, los bosques primarios son los encargados de la regulación del clima en todo el mundo y representa el hogar de innumerables formas de vida animal, vegetal y humana.

En este caso, el Bosque Protector Cambugán, es un gran ejemplo de preservación de los remanentes de bosques primarios en Ecuador, ya que este territorio de bosque nublado, ubicado en el noroccidente de Quito, alberga una cantidad importante de flora y fauna nativa de la zona, que se ha preservado con el trabajo conjunto y cooperativo de las comunidades y de Fundación Cambugán como eje impulsador.

Esta experiencia de trabajo armónico y autosustentable nació, como respuesta a la tala indiscriminada de árboles para la producción de carbón natural. Anterior a la implementación de los proyectos agroecológicos, la devastación de los bosques a través de la cercena indiscriminada, era la única fuente de ingresos de los pobladores de la zona, sin importarles el impacto ambiental que este tipo de actividades generaba. Es por ello, que surgió la necesidad y/o obligación de cambiar esta terrible realidad que estaba destruyendo los bosques naturales, para lo cual se realizaron propuestas de trabajo sostenible, las mismas que sirvieron para tomar acciones y controlar los excesos y abusos al medio ambiente, comunes en la zona.

El segundo objetivo que tiene Fundación Cambugán, es colaborar con las comunidades y las organizaciones locales en el desarrollo de programas de conservación y restauración de bosques, lo que promueve un vínculo basado en la confianza y el respeto para con la comunidad y sus miembros y a través de ello, brindar seguridad, transparencia y equidad en el trabajo. Aparte de lo anterior, las actividades que se realizan se enfocan hacia el empoderamiento de las personas, empleando programas como el de la formación de guías de aves y todos los demás programas de educación ambiental relacionados con el cuidado de las fuentes de agua, la siembra de plantas que por diversos factores están en peligro de desaparecer, así como también, el cambio de paradigmas

a los tipos de abono que se pueden utilizar sin causar impacto ambiental, con la única finalidad que estos programas sirvan de apoyo y reduzcan los daños al medio ambiente.

Por todo ello, es tarea prioritaria dentro de la fundación, promover el desarrollo ecológico y sostenible dentro y alrededor de las comunidades del bosque tropical, ya que con el trabajo continuo con las comunidades se busca que cada proyecto sea prolongable en el tiempo, para que cumpla con su finalidad y su propósito, que no es más que proteger y cuidar el medio ambiente y la prosecución de proyectos autosustentables y auto sostenibles en las comunidades.

#### **1.2.2.4 Valores**

Finalmente, hay que señalar que el trabajo prolongado que ha venido haciendo Fundación Cambugán, a lo largo de diecinueve años, se ha caracterizado por ser transparente, enriquecido en valores y trato humano cordial entre todos los involucrados. No obstante, en pro del crecimiento de esta loable organización, se necesita tener en claro cómo se desarrolla el trabajo de las personas que ingresan, como es el proceso y en qué consiste el trabajo de los colaboradores que ya están trabajando dentro de la fundación; el conocimiento del ambiente laboral es fundamental porque de ello deviene el buen funcionamiento de la fundación.

Aparte de lo anterior, es prioritario para la fundación seguir por el sendero correcto que garantice el éxito en beneficio de la prosecución de los objetivos, los cuales se orientan hacia responsabilidad social-ambiental, valores que se pretenden fomentar al máximo, creando consciencia a través de la preservación de remanentes de bosques primarios mediante capacitación a la comunidad, dando a conocer cuáles son los impactos negativos sobre las malas prácticas ambientales que existen en la zona, así como el uso razonable de los recursos que tienen a disposición y que son de beneficio de

todos. Con esto se garantiza la sensibilización en las personas, motivándolas a compartir sus experiencias y aprendizajes con la comunidad en relación a su participación en la protección del medio ambiente.

La prolongación en el tiempo de Fundación Cambugán, ha permitido consolidar otros valores éticos y morales relacionados con el manejo de los procesos internos y externos basados en principios honestidad y transparencia, ya que al cumplir las funciones de forma correcta y diáfana en consonancia con la legislación vigente, se genera un clima de confianza con las organizaciones amigas, voluntarios, proveedores y colaboradores ofreciendo así, una opción real y confiable para los donantes y las personas que comparten los mismos ideales de Fundación Cambugán.

Otro de los valores que se fomentan en la fundación, está referido al respeto y la tolerancia entre las partes, ya que las relaciones basadas en estos principios, generan ambientes laborales satisfactorios, que traen como resultado empleados satisfechos en pro de excelentes relaciones con el entorno que los rodea; por todo ello, el trabajo interno de la fundación y el comunitario representan otro de los pilares bajo los cuales se fundamenta Fundación Cambugán, ya que trabajar conjuntamente con la comunidad, representa un proceso estructurado que busca potenciar la fuerza y la acción de la misma, para lograr mejorar la calidad de vida y tener siempre nuevas metas de superación.

También es importante recalcar el principio de responsabilidad y de pertenencia de los miembros de la fundación, así como de la comunidad en general. Fundación Cambugán se caracteriza por el compromiso de sus actores, asumiendo con entusiasmo, responsabilidad y sentido de pertenecía cada proyecto, programa y/o evento que se ejecuta sin desviarse de las metas u objetivos

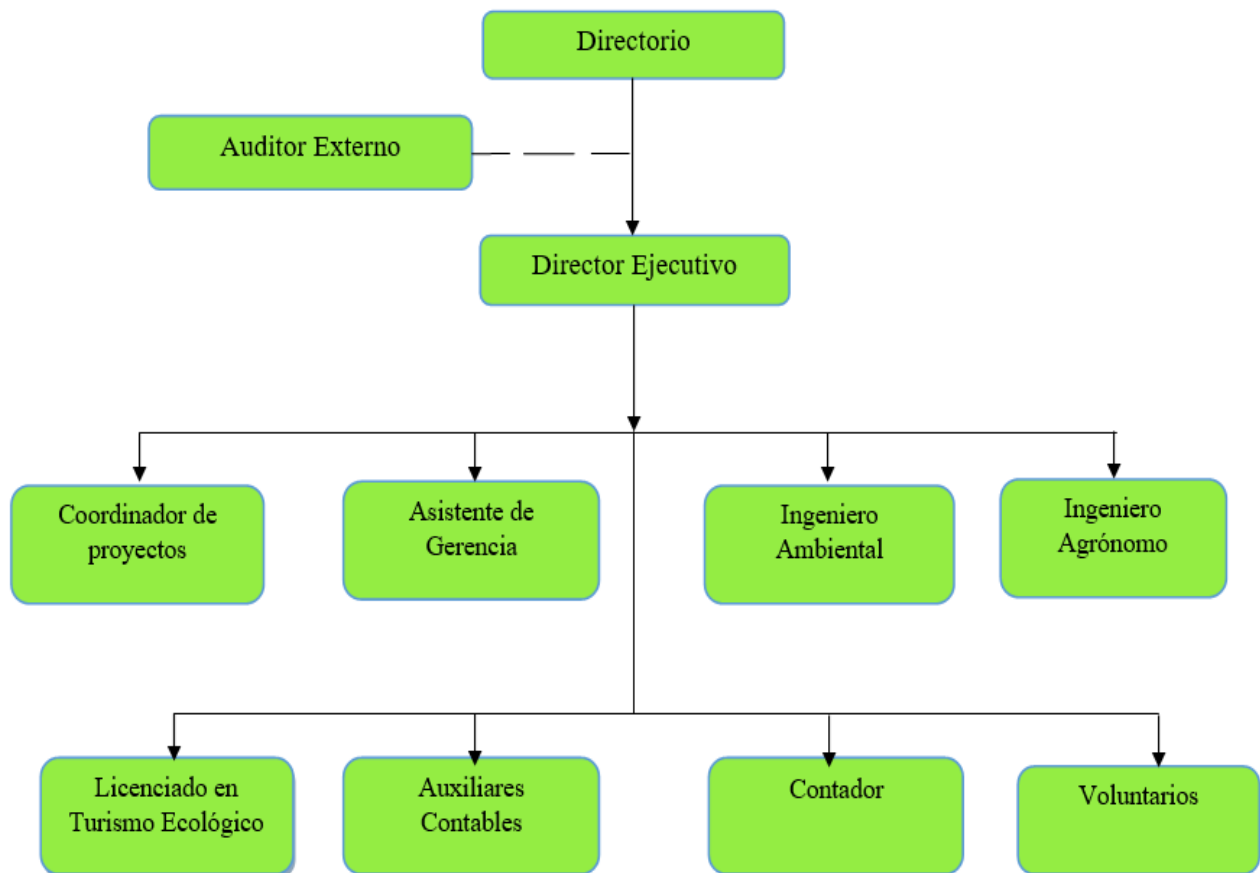
planteados, siempre enfocados en valores, ética, disciplina y la confianza en actividades dentro y fuera de la organización; es por ello, que se toman acciones firmes y consecuentes con los objetivos organizacionales y ambientales dando la importancia al recurso humano, financiero y ambiental.

#### **1.2.2.5 Situación de Recursos Humanos**

Fundación Cambugán tiene una estructura jerárquica sólida y disciplinada forjada en valores, como se dio a conocer en el análisis anterior. La cultura organizacional, es un factor determinante para el buen desarrollo de metas y objetivos. Es importante remarcar, que la organización tiene objetivos claros y que las decisiones se toman en conjunto, respetando el principio de equidad y las opiniones de las personas que trabajan en las diferentes áreas, tales como: los empleados del Bosque Protector Cambugán, los de la Granja Agroecológica San Isidro y los que conforman el departamento de Naturaleza, Cultura e Investigación, es decir, la jerarquía no es vertical, sino que es horizontal siendo esto beneficioso para todos. Sin embargo, hay un directorio que gestiona estas opiniones y criterios para llevarlos de una manera organizada para la consecución de metas.

El directorio consta de cinco roles representados de la siguiente manera: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Director Ejecutivo. Por otro lado, el personal que apoya el desarrollo de las actividades son los trabajadores y coordinadores, en este sentido existen otros cargos como: Coordinador de Proyectos, Asistente de Gerencia, Ingenieros Agro-forestales o ambientales, Ingenieros Agrónomos, Licenciados en Turismo Ecológico, Auxiliares contables, Contador, voluntarios, entre otros.

A continuación, en la Figura 3 se aprecia el organigrama de la estructura organizacional de Fundación Cambugán, en donde se puede distinguir los distintos niveles jerárquicos y funcionales de la administración.



**Figura 3. Organigrama Estructural de la Fundación**

En el caso de los voluntarios, para Fundación Cambugán son imprescindibles ya que aportan energía, actitud y conocimiento a la organización. Durante el 2018, se recibieron voluntarios nacionales e internacionales, los mismos que contribuyeron en actividades académicas de tipo conservacionista para crear conciencia ambiental por medio de las charlas dirigidas a la comunidad,

grupos sociales conformados y al personal de la fundación. Se dictaron talleres de educación ambiental, reforestación, promoción de productos orgánicos – agroecológicos, entre otros. Se espera que para los años venideros, este tipo de actividades sean más recurrentes e involucre a mayor cantidad de personas.

### **1.2.2.6 Análisis Financiero**

En la parte financiera de la organización, se realizó un análisis utilizando los estados financieros de la Fundación para el año 2019, que contempla varias aristas, así como también, se evaluó en función de cuáles han sido las actividades que han beneficiado y las que han afectado los distintos proyectos, para que a través de esa acción se pueda corregir, transformar, reforzar, valorar aspectos que no se tomaron en consideración en proyectos anteriores y agregar elementos faltantes, todo cuanto sea necesario para alcanzar la transparencia e idoneidad en todos los ámbitos.

En el análisis de indicadores de liquidez, se puede apreciar que en la relación corriente o liquidez Fundación Cambugán dispone de un saldo de \$ 160.000 en sus cuentas de activo corriente y de un saldo de \$ 10.000 en pasivo corriente. La fórmula correspondiente es:

- **Relación corriente o liquidez** = Activo corriente/Pasivo corriente

$$= 160.000/10.000 = 16 > 1$$

Con este resultado se puede interpretar que la capacidad de pago que tiene Fundación Cambugán es de \$16 por cada dólar de endeudamiento a corto plazo que mantiene con sus proveedores. Una vez evaluado y analizado este indicador, se puede concluir que cuenta con la capacidad suficiente para cumplir con pasivos a corto plazo, es decir, cuenta con solvencia y capacidad de pago, lo cual es una garantía tanto para la empresa de que no tendrá problema de pago, como para sus acreedores, ya que sentirán seguridad de que la inversión realizada no se perderá.

A la vez, se analizó el indicador de capital de trabajo ya que consta de los mismos valores, pero la única diferencia es la fórmula de cálculo, la misma que es: activo corriente - pasivo corriente.

Trasladado a información interna de Fundación Cambugán, se obtiene:

- **Capital de trabajo** =  $160.000 - 10.000 = 150.000$

La organización presenta un capital de trabajo neto positivo de un valor de \$150.000, lo que representa que los recursos que tiene Fundación Cambugán alcanzan a cubrir las obligaciones a corto plazo para lograr operar en el giro del negocio.

Por otra parte, en el análisis de solvencia se puede apreciar que, Fundación Cambugán dispone de un saldo de \$1.040.000 en sus cuentas de activo y de un saldo de \$150.000 en pasivo. La fórmula correspondiente para el cálculo de este indicador es:

- **Ratio de solvencia** = Activo / Pasivo  
 $= \$1.040.000 / \$150.000 = 6,93$

Entendiendo que el valor óptimo de este indicador está en torno al 1,50 y se obtuvo un resultado de 6,93 se puede interpretar que la organización cuenta con \$6,9 dólares en sus activos por cada dólar que tiene de deuda. Este valor obtenido en el indicador puede indicar que existe un exceso de activos infructuosos que pueden no ser beneficiosos para Fundación Cambugán.

Finalmente, se realizaron los respectivos análisis de los indicadores de endeudamiento, los mismos que sirvieron para evaluar la situación de Fundación Cambugán. Para empezar estos análisis, se inició con el de endeudamiento sobre activos totales, en el que se observa que esta organización

dispone de un saldo de \$1.040.000 en sus cuentas de activo y de un saldo de \$150.000 en pasivo.

La fórmula correspondiente para el cálculo de este indicador es:

- **Endeudamiento sobre activos totales** = Total pasivo/Total activo  
$$=150.000/1.040.000 = 14\%$$

Ahora bien, en lo que respecta al endeudamiento se ha tomado como referencia al indicador de endeudamiento sobre activos totales, el mismo que arroja el resultado de que por cada \$14 dólares de endeudamiento ajeno, la compañía cuenta con \$100 dólares de fondos propios, concluyendo así que la compañía dispone mayor capacidad de financiación propia que con deuda ajena. El 14% que está como resultado se considera como la participación de los acreedores sobre los activos de la Fundación. Seguidamente, se realizó el análisis del endeudamiento patrimonial, en él se puede apreciar que, Fundación Cambugán dispone de un saldo de \$150.000 en sus cuentas de pasivo y de un saldo de \$880.000 en el patrimonio. La fórmula correspondiente para el cálculo de este indicador es:

- **Endeudamiento Patrimonial** = Total pasivo/Patrimonio  
$$=\$150.000/\$880.000 = 0,17$$

El valor de 0,17 indica que la organización tiene una buena capacidad de pago frente a las obligaciones financieras que tiene, siendo este un factor beneficioso para la toma de decisiones de los acreedores.

### **1.2.2.7 Productos**

En relación a los productos, Fundación Cambugán posee una gran gama de productos que se ofertan en el mercado; con la venta de los productos la fundación genera ingresos, para la prosecución de nuevos proyectos y para generar empleos directos a las personas de la comunidad.

Para conocer más a detalle de los productos que oferta esta ONG, es importante mencionar que la producción que ofrece Fundación Cambugán está clasificada de acuerdo al producto y la misma cuenta con una leyenda en la que se aprecia cuáles son los beneficios que aporta, así como también, se recalca la promoción de la cultura ambiental, de esta forma los clientes pueden seleccionar los productos de acuerdo a sus características, facilitando su compra y del mismo modo contribuyen al cuidado del medio ambiente. Entre las líneas de producción se encuentran: la línea apícola, agrícola, frutal y la línea de hierbas y especias medicinales. A continuación, en la Tabla 1 se pueden identificar que productos están presentes en los diferentes establecimientos del Distrito Metropolitano de Quito, o conjuntamente con su presentación y su respectiva unidad de medida.

**Tabla 1.** Listado de productos ofertados en la Fundación Cambugán

*Listado de productos ofertados*

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Presentación</b>	<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Presentación</b>
Ají	150g	Funda	Miel de abeja	100mL	Frasco pequeño
Apio	250g	Atado	Pimiento	300g	Funda
Albahaca	50g	Funda	Polen	100g	Frasco pequeño
Acelga	250g	Atado			
Cebolla blanca	450g	Atado			
Cebolla Perla/Paiteña	400gr	Atado			
Choclo	450g	Funda	Propóleo		Frasco
Coliflor	Unidad	Funda			
Culantro	250g	Atado	Remolacha	600g	Atado
Espinaca	300gr	Funda			
Fréjol tierno	450g	Funda	Tomate de árbol	650g	Unidades
Hierba buena	50g	Atado	Tomate Riñón	450g	Funda
Hierba magui	100g	Atado			

Hongo ostra	250g	Tarrina grande	Tomate cherry	250g	Funda
Hongo ostra	160g	Tarrina pequeña			
Manzanilla	250g	Atado	Tomillo	50g	Atado
Menta	50g	Atado	Toronjil	50g	Atado
Miel abeja	de 500mL	Frasco grande	Uvillas	250g	Tarrina mediana
Miel abeja	de 250mL	Frasco mediano	Zucchini Verde	450 gr	Funda

De todos estos productos presentados, hay que tomar en cuenta que en el inventario no todos están disponibles al mismo tiempo, ya que por estacionalidad algunos no se podrán tener y eso dependerá a la vez de cuanta sea la demanda semanal o mensual.

#### 1.2.2.8 Clientes

Para Fundación Cambugán es de vital importancia, tener un abanico de clientes fieles, los cuáles consuman productos sanos y libres de agro-tóxicos y plaguicidas, que sean portavoces de estos productos que se consumen. Para poder llegar a los clientes anteriormente se usaba la herramienta de WhatsApp, con el fin de enviar los catálogos de producción y que las personas pudieran realizar su pedido en la comodidad de su hogar, sitio de trabajo o dónde se encuentre.

A continuación, en la Figura 4 se muestra el modelo de catálogo de producción que se usaba anteriormente. Cabe mencionar que debido a los cambios que se han efectuado en la gestión comercial de los productos se ha mejorado la herramienta de difusión.



**Figura 4. Catálogo de productos**

En la actualidad, hay clientes fijos que hacen su pedido cada semana; la meta financiera de la fundación es incrementar esa cartera a través de mecanismos eficientes. Es perentorio establecer indicadores de gestión, que permitan medir los progresos para la consecución de los objetivos, ya sea a nivel de toda la empresa o de una operación concreta.

En la era digital, las nuevas y novedosas formas de comercialización se hacen necesarias para la información sobre productos, ofertas, promociones y beneficios para la salud en la ingesta de productos libres de químicos. Es de vital importancia que la información se masifique y llegue a un mayor número de clientes, por ello, se hace necesario la implementación de la página web a fin de utilizar el benchmarking como método de comercialización.

Al final del año 2018, Fundación Cambugán experimenta un giro importante en cuanto a la prestación de servicios; a partir de esta fecha se incursiona en la propuesta de “Turismo Ambiental”

y se comienza a ofertar más servicios que productos, apostándole al turismo como fuente clave de ingreso.

A comienzos del 2019, específicamente en el mes de febrero, se ejecuta un análisis de costo, beneficio y dificultades, para examinar cuáles son las desventajas que se presentan en las diferentes cadenas de servicio; debido a los resultados obtenidos se hace necesario cambiar el enfoque y buscar nuevas alternativas de ingreso de capital. Aparte del turismo ambiental, también se creó un grupo de productos estrella, con esta iniciativa se generaron nuevos ingresos, lo que se traduce en más rentabilidad para la fundación, consolidándose como una actividad rentable. Sin embargo, constantemente se están evaluando los procesos, para identificar cuando entran en declive y es por ello, que continuamente se están haciendo propuestas creativas que permitan que la fundación siga cumpliendo su función con éxito, equidad y transparencia. En el mes de marzo se realizó de nuevo un análisis de costo- beneficio, identificándose dificultades en la obtención de capital, es por ello que se reduce la producción en la línea de productos, debido a la escasa mano de obra laboral y a la reducción del mercado, enfoque relacionado con la venta de intangibles.

En busca de nuevas alternativas se propone la comercialización de productos procesados, también se lanza un enlace con el uso de la App Kobocollet como (herramientas de difusión), aparte de ello, se han implementado otras estrategias como las ferias de comercialización, sin embargo, las mismas no son rentables, ya que los productos que ofrece la fundación tienen un costo superior, a los llamados ordinarios, por las características de los mismos, pero este es un importante indicador para conocer que las personas buscan productos en oferta, es decir los más baratos, sin importantes el valor nutricional y los beneficios que podría aportar al organismo la utilización de productos

libres de químico y mucho menos reconocen que los productos llamados comunes u ordinarios en su producción causan un impacto y daño importante al medio ambiente.

### **1.2.2.9 Proveedores**

Los proveedores de la Fundación son agricultores de la misma comunidad o de comunidades aledañas, entre ellos destacan: David Valencia, Hongos ostra, abono de residuos de sustrato de hongos ostra, Sra. Laura Cueva, verduras y hortalizas, Sra. Rogelia, mora y uvillas, Sra. Elena, verduras y hortalizas. Algunas semillas que no se producen en la fundación se compran en los mercados locales, al igual que los envases de vidrio y fundas plásticas.

Fundación Cambugán cuenta con la Red *Mushuk Tukuy*, esa red está integrada en su mayoría por mujeres de la localidad, las cuales han sido formadas en programas de empoderamiento y tienen sus propias microempresas. En la Red se maneja la siguiente política: los colaboradores pasan a ser proveedores; este sistema funciona de la siguiente manera: cuando no hay la existencia de un producto y existe la demanda por parte de los clientes, a través de la red se solventa el faltante, es por ello, que los colaboradores que tienen sus propias huertas de producción agroecológica pasan a ser proveedores, dándoles la oportunidad de vender los productos cosechados. Fundación Cambugán trabaja con FRAMTIDSJORDEN (Tierra del Futuro), organización de origen sueco, que dentro de sus políticas establece el empoderamiento femenino como una forma de capacitar a las mujeres con las herramientas necesarias para que formen sus propias empresas y así mejoren su calidad de vida. En la Figura 5, se puede observar parte del trabajo de integración que se realiza entre un representante de FRAMTIDSJORDEN y mujeres emprendedoras de la comunidad.



**Figura 5. Trabajo de integración comunidad - Framtidsjorden**

Aparte de lo anteriormente mencionado, Fundación Cambugán cuenta con otro tipo de proveedores internacionales, que en este sentido los mismos pasan a ser socios. Estas organizaciones constantemente están interactuando con los colaboradores de la fundación a través de diferentes actividades de capacitación, formación e investigación; siempre en pro del compromiso fundamental de la fundación de proteger los ecosistemas frágiles en el Ecuador. Dentro de las organizaciones que participan como socios se pueden mencionar: Tesoro Reserve, Rainforest Trust, Instituto del Bosque Nublado patrocinador fiscal en los Estados Unidos, Sociedad Sueca para la Protección de los Bosques Tropicales y por último Santa Lucia Reserve. En las Figuras 6 y 7 se evidencia algunas de las actividades de capacitación que se realizan dentro de la fundación.



**Figura 6. Modelo de invitación taller de capacitación**



**Figura 7. Taller de capacitación**

#### **1.2.2.10 Ecoturismo, Educación Ambiental y Conservación**

La educación para Fundación Cambugán es de vital importancia ya que tiene por objetivo brindar a la comunidad en general, organismos públicos y privados, instituciones educativas, turistas locales y extranjeros, una experiencia en eco y agro turística, que permita el contacto directo con el ecosistema nativo y la posibilidad de participar en los desarrollos endógenos que se realizan dentro de la fundación.

La iniciativa de promover paquetes turísticos en Fundación Cambugán es un proyecto reciente que se implementó en el año 2018. La idea surgió de la necesidad de brindar a las personas interesadas en proyectos ambientales de conservación y protección del medio ambiente, la posibilidad de conocer las bondades naturales que ofrecen las hectáreas protegidas por la fundación.

Fundación Cambugán posee espacios dedicados a la producción de una gran variedad de productos orgánicos, también posee hermosos y multicolores atractivos naturales, con fauna y flora local de características endémicas. Todas estas maravillas son promocionadas a través de la página de Facebook, de la emisora El Cairo Stereo, Online y Fanpage de Serraniagua y Radio Montañera, las cuales se encargan de la difusión de información acerca de las culturas ancestrales y campesinas y de módulos formativos en agricultura, para que la comunidad tenga la posibilidad de apostarle a la soberanía alimentaria y a la economía local.

Fundación Cambugán, no solo “procura la conservación y restauración de ecosistemas boscosos, a través de la investigación científica y el trabajo comunitario. Nuestro objetivo es contribuir en la construcción de modelos de desarrollo sostenible que combinen la conservación del entorno natural y una vida digna de las comunidades relacionadas con él (Fundación Cambugán ONG, n.d.).

Entre los atractivos educativos ecoturísticos que ofrece Fundación Cambugán se puede mencionar los siguientes: siembra con escolares de la comunidad, experiencias conservacionistas con habitantes extranjeros por lo cual se ha identificado en las figuras 8, 9 y 10:



**Figura 8. Proceso de siembra con escolares de la comunidad**



**Figura 9. Intercambio de experiencias conservacionistas con visitantes extranjeros**



**Figura 10. Ecoturismo caminata por el "Bosque Protector "Paso Alto"**

## **2 MARCO CONCEPTUAL**

En el siguiente apartado se desarrollará todo lo concerniente al marco conceptual, en el mismo, se sustentará teóricamente nociones, definiciones, métodos, conceptos y/o procedimientos necesarios para la conceptualización del levantamiento y aplicación de un manual de procesos que mejore la gestión administrativa y comercial de Fundación Cambugán.

Los requerimientos conceptuales que se deben conocer a fin de lograr los objetivos previstos de Fundación Cambugán, se traducen en beneficios compartidos para todos los participantes, aunado al crecimiento de ésta loable ONG. A continuación, se conceptualizará acerca de qué son las ONG como movimientos sociales y cuáles son los principios que las rigen. Posterior a ello, es imperante ahondar el conocimiento acerca de la noción de empresa, para luego adentrarse en la conceptualización referida al control interno y la administración de procesos, definiendo todas las aristas necesarias que coadyuven a la elaboración de un manual de procesos coherente con las actividades administrativas que se llevan a cabo en la fundación.

Aparte de lo anterior, se hace necesario el conocimiento sobre gestión comercial. En este apartado se ampliará el discernimiento sobre el ámbito de la gestión comercial y la gestión en los procesos de producción, la cual lleva implícita el principio de que “la motivación y satisfacción de los empleados, es directamente proporcional a la satisfacción de los clientes y a la calidad del producto o servicio (Fernández, 2009, p. 20). Este principio es un elemento clave del liderazgo y la planificación estratégica de cualquier empresa y en este caso, resulta factible a Fundación Cambugán, por los objetivos y metas que se propone alcanzar con la ejecución de un nuevo manual

de procedimientos que organice y proporcione óptimos resultados para la fundación, comunidad en general y para el medio ambiente.

## **2.1 Organizaciones no gubernamentales (ong)**

### **2.1.1 Movimiento Social**

En el capítulo anterior se hizo mención acerca de algunos aspectos de Fundación Cambugán, se explicó a detalle cuáles son los objetivos que persigue como institución, hacia dónde se orienta en un futuro cercano, cómo se estructura la organización interna y la metamorfosis que debe implantar en la sección administrativa para mejorar la adquisición de recursos, a fin de expandir la línea de acción y llegar a más comunidades. Según Grau & Ibarra (2000) el

Movimiento social es una forma de acción colectiva, y la existencia de una acción colectiva implica la preexistencia de un conflicto, de una tensión que trata de resolver haciéndolo visible, dándole dimensiones a esa acción colectiva. Pero [...] no cualquier conflicto desemboca en una acción colectiva que toma la forma de un movimiento social. En síntesis, un movimiento empieza y se consolida porque hay gente dispuesta a ello, porque esa gente tiene una forma especial de ver la realidad y de querer transformarla y porque hay condiciones para su puesta en marcha (p. 1).

### **2.1.2 Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

Las Organizaciones No Gubernamentales representan el esfuerzo de comisiones multilaterales a nivel mundial, que, en vista de las recurrentes vulnerabilidades a grupos humanos en situación de riesgo, víctimas de desigualdades sociales, económicas, políticas, ideológicas y raciales, recurrentes en algunos países en subdesarrollo, persiguen el bien colectivo y generan fondos a través de importantes benefactores, para mitigar estas terribles realidades. En consonancia es preciso mencionar que Ortega, Serna, & Atehortua, (2011) argumentan sobre el origen de las ONG:

...el nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD, el Banco Mundial BM, el Fondo Monetario Internacional FMI, que son instituciones que operan con el aporte de sus

integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones socias en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo (p. 246).

No obstante, definir con exactitud que es una ONG merece algunas consideraciones, sin embargo, la esencia del concepto no varía ya que todas las conceptualizaciones de organizaciones con renombre a nivel mundial determinan que las ONG fueron creadas con la excelsa misión de trabajar en pro de los más necesitados; el World Bank, (2004) define las ONG como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (p. 1). Por otra parte y siendo aún más específicos según esta notable organización, dentro de sus principales principios, expresa sobre las ONG que ellas:

Organizan a la gente para hacer mejor uso de sus propios recursos productivos locales, para crear nuevos recursos y servicios, para promover la equidad y aliviar la pobreza, para influenciar acciones gubernamentales hacia estos mismos objetivos y para establecer nuevos marcos Institucionales que sostengan el desarrollo centrado en el hombre o sea en los propios actores del desarrollo (p. 6).

De igual manera, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) define a las ONG como: “organizaciones formadas por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (p. 1). Bajo los preceptos de OECD, este tipo de organizaciones trabaja de manera integrada y mancomunada con gobiernos responsables cuyas políticas estén orientadas hacia el beneficio de los ciudadanos, brindándoles la oportunidad de prepararse para enfrentar los diversos retos sociales, económicos y medioambientales.

### **2.1.3 Dimensión Económica de las ONG**

Según Ortega, Sepúlveda, & Arango, (2011) con respecto a la creación de una ONG afirman que en su creación se requiere un estudio minucioso que abarque, un diagnóstico bien detallado del grupo social objeto de apoyo económico, orientación y/o capacitación, aparte de ello, en proyectos ambientalistas debe existir claridad y coherencia en los objetivos a lograr que mejoren las condiciones de un espacio geográfico particular que por diversos factores se encuentra en riesgo. Es por ello, que las ONG pueden definirse dentro de la dimensión económica como empresas formales que se rigen por los mismos principios económicos de una empresa privada, así lo manifiesta Fernández (2003: 58) citado por Ortega, Serna, & Atehortua, (2011) al argumentar que:

...éstas no sólo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada. Los órganos de gobierno internos de las ONG son los encargados de decidir a qué tipo de población apoyar, qué clase de programas medioambiente, educación, derechos humanos, salud, etc. favorecer según sus principios e ideologías, con el propósito de contribuir al interés común de una población definida. (p. 251)

Dicho de otro modo, en la parte económica las ONG se ven afectadas por las mismas variables que colocan en riesgo a las empresas públicas y privadas. Estas fundaciones están sujetas a una tasa de cambio inflacionaria, a las caídas en los precios petroleros y a la reducción de presupuesto de parte de los benefactores; sin embargo, estas organizaciones, al funcionar como empresas, representan una importante fuente de empleo, no sólo para los sujetos de las comunidades intervenidas, sino que dentro de las mismas trabajan profesionales, especialistas e investigadores, que devengan sueldos formales con sus respectivos beneficios, sí lo describe Pineda (1999) citado por Ortega, Serna, & Atehortua, (2011) afirmando que:

...las ONG presentan un importante aporte para el desarrollo en áreas como ambiente, derechos humanos, promoción comunitaria, desarrollo económico y promoción política; además se han convertido en una importante fuente de trabajo: primero para ciertos grupos de profesionales dentro del marco de organizaciones de contratación pública, y segundo con acciones de desarrollo dirigidos a generar y mejorar el empleo y los ingresos en el sector informal; mediante programas de microempresas. (p. 254)

#### **2.1.4 Las ONG y su clasificación**

Para culminar con esta temática, es importante señalar que las ONG se clasifican en tres categorías según Ortega, Sepúlveda, & Arango (2011). Los mismos argumentan que estas clasificaciones se dan atendiendo ciertos aspectos como: origen y naturaleza de la ONG, funciones que desempeñan, así como también, el nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios, ya que existen organizaciones en las que sus miembros interactúan con los sujetos de una comunidad a través de las actividades que realizan; sin embargo, otras se mantienen alejadas del grupo social, sin que esto represente indiferencia con los casos intervenidos y repercuta en el grado de compromiso en los asuntos del desarrollo. Dicha clasificación se presenta a continuación:

- **ONG de Autodesarrollo:** Se originaron en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios. Entre las más destacadas se encuentran las Organizaciones Económicas populares quienes fundamentalmente buscan la generación de ingresos a través de sus proyectos.
- **ONG de Apoyo, Acompañamiento y Servicio:** Las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin.

- Organizaciones de Representación Gremial y Coordinación Interinstitucional: Se dividen en dos, a) los Gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica; y, b) las Agencias Coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento.

Según las funciones y la estructura interna de Fundación Cambugán, la misma está inscrita en las ONG de Apoyo, Acompañamiento y Servicio; puesto que las personas que la integran en la parte directiva son externas a la población, sin embargo, promueven actividades agroambientales en la zona de Cambugán con los residentes del lugar, a los cuales se les capacita constantemente sobre la regeneración de los bosques y los suelos afectados por la tala y por el uso de pesticidas, proponiéndoles actividades conservacionistas.

## **2.2 Noción De Empresa**

En los párrafos anteriores se especificó porque Fundación Cambugán entra en lo que se denominan empresas sin fines de lucro, con una visión auto sostenible y autosustentable. La fundación presenta características intrínsecas y extrínsecas compatibles con la noción de empresa, posee una estructura interna y otros factores condicionantes que la sitúan dentro de esta categoría y por ello, a continuación, se conceptualizarán brevemente sobre la definición de empresa y empresa social. Por su parte, la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2019) define el término de empresa como la “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (p. 69)

De manera similar, existen definiciones que ahondan sobre otros aspectos relacionados con el término de empresa; en este aserto se recalca el carácter social que toda empresa debe fomentar, aunado a la idea de transformación de realidades, la generación de empleos y por supuesto, el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, promoviendo constantemente la innovación de los procesos, para la obtención de beneficios financieros y/o utilidades. Thomsonp, (2006) afirma que en “un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado” (p. 1).

No obstante el mismo autor, hace un compendio de algunas definiciones concibiendo a la empresa

...como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio (Thomsonp, 2006, p. 1)

Y para concluir con la noción de empresa se expondrá la definición de Sabino, (1991) que presenta en el Diccionario de Economía y Finanzas, cuyo enfoque se orienta más hacia la inversión de capital para la prestación de servicios: Unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios. Las empresas, según su propiedad, pueden ser privadas o públicas; en el primer caso pertenecen a un empresario o conjunto de empresarios, mientras que en el segundo la propiedad es del Estado, ya sea a nivel nacional, regional o municipal. [...] En las empresas públicas la gestión puede efectuarse directamente por funcionarios gubernamentales o puede estar a cargo de una gerencia técnica, más o menos independiente de las decisiones políticas. La empresa privada es la unidad esencial de una economía de mercado. Es un ente que trata de maximizar sus beneficios planificando sus acciones y estudiando la forma de seleccionar sus insumos y sus productos de modo de obtener la mayor eficiencia en sus actividades (p. 153).

De igual manera Arena (1984), uno de los más importantes teóricos y expertos mexicanos de la administración, fue quien desglosó en partes el proceso administrativo interno del mundo empresarial formulando al respecto que las empresas representan: “la unidad productiva o de

servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (p. 2).

### **2.2.1 Empresas Sociales**

El concepto de empresas sociales aparece en Europa en los años noventa, este concepto se aplicó a una serie de asociaciones empresariales que conformaban según los investigadores europeos, empresas del tercer sector en las cuales se agrupaban “cooperativas, asociaciones, mutualidades y, cada vez con mayor frecuencia, fundaciones, o, en otras palabras, todas las organizaciones “not-for-profit” (Defourny & Nyssens, 2012, p. 9).

Por otra parte, la Social Business Initiative (SBI) de la Comisión Europea, define a la empresa social como “un operador de la economía social, cuyo objetivo principal es tener un impacto social, en lugar de obtener un beneficio para sus propietarios o accionistas. Produce bienes y servicios para el mercado de una manera innovadora y emprendedora y utiliza sus beneficios principalmente para lograr los objetivos sociales” (Monzón, 2013, p. 157).

### **2.2.2 Dimensiones de las empresas sociales**

Las empresas sociales en todo el mundo, tienen una función altruista que apunta al beneficio compartido sobre todo de los más vulnerables. Son empresas que se crean visualizando un mundo equitativo y justo en que prevalece la cooperación entre sus miembros; no por ello, están exentas de conseguir beneficios propios, sin embargo, se enfocan en proporcionarle a todos los que la integran, las herramientas adecuadas para alcanzar el bien colectivo; sus principales características según Defourny & Nyssens (2012) son:

- Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad: Uno de los principales objetivos de las empresas sociales es servir a la comunidad o a un grupo específico de personas. Desde la misma perspectiva, una característica de las empresas sociales es su deseo de promover un sentido de responsabilidad social a nivel local.
- Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil: Las empresas sociales son el resultado de dinámicas colectivas que implican a personas pertenecientes a una comunidad o a un grupo que comparte una necesidad o fin bien definido; esta dimensión colectiva debe mantenerse a lo largo del tiempo de un modo u otro, pero no debe descuidarse la importancia del liderazgo (de una persona o de un pequeño grupo de líderes).
- Una distribución de beneficios limitada: La primacía del fin social se refleja en la restricción de la distribución de beneficios. Sin embargo, las empresas sociales no solo incluyen organizaciones caracterizadas por una restricción total de no distribución, sino también organizaciones que, como las cooperativas en muchos países, pueden distribuir beneficios, pero solo en una cantidad limitada, lo que permite evitar un comportamiento de maximización de beneficios (p. 16).

A manera de conclusión sobre este apartado, Monzón, (2013) formula que las empresas sociales son un tipo de empresas, que en algunas oportunidades han sido formadas por los mismos grupos vulnerados con la finalidad de generar ingresos y beneficios colectivos para todos los miembros de una comunidad. Sin embargo, este autor también se fundamenta en la concepción europea de empresas sociales afirmando que existen personas en todo el mundo, altamente altruistas que crean fundaciones para que las comunidades vulnerables puedan obtener "... bienes y servicios sociales [...] de forma gratuita o a un precio inferior al de mercado o también pueden optar a la inserción laboral mediante el desempeño de puestos de trabajo en la propia empresa social. (p. 158)

### **2.3 Control Interno**

Mantilla (2005) realiza un análisis exhaustivo de las definiciones más relevantes sobre control interno y concluye que el concepto es comprendido de manera diferente por los miembros que conforman una empresa, es decir, cada uno los directivos y/o empleados interpreta desde su concepción el concepto y en consecuencia la falta de uniformidad y la comprensión ambigua del concepto, trae consigo importantes problemas en el área financiera de la empresa. No obstante,

destaca que una de las definiciones más acertadas y coherente con este importante proceso que se debe llevar a cabo en todas las empresas es el propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) quien define el control interno como:

...un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos (Mantilla, 2005, p. 9).

Por su parte el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el “Examen del Control Interno”, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957, expresa:

El Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento (p.1).

Por su parte, Estupiñan & Niebel, (2015) definen el Control Interno como “...un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo ejecutivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (p. 45).

Sin embargo, existen otros investigadores entre los que resaltan Izasa, (2018) quien propone otros modelos de “Control Interno” y de “Gestión de Calidad” destacando que hay dos niveles para realizar un control interno efectivo y transparente; en el primer nivel sitúa la responsabilidad del

gerente de la empresa y en el segundo nivel: la responsabilidad del auditor interno. A continuación, en la Tabla 2 se presenta el modelo de control interno y de gestión de calidad propuesto por Izasa (2018)

**Tabla 2.** Modelo de Control Interno y de Gestión de Calidad propuesto por Izasa 2018

Nivel Uno: Gerente	Nivel Dos: Auditor Interno
<b>COMPONENTE</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>
<b>GESTIÓN</b>	<b>GESTIÓN</b>
Planes estratégicos o de largo plazo	Planes estratégicos de largo plazo
Planes de acción o de mediano plazo	Planes de acción de mediano plazo
Planes de acción de costos o mediano plazo	
Planes operativos/ indicativos o de corto plazo	Planes operativos/ indicativos o de corto plazo
<b>CONTROL</b>	<b>CONTROL</b>
Manuales de procesos	Manuales de procesos
Manuales de procedimientos	Manuales de procedimientos
Formatos de calidad	Manual de evaluación de control interno

Para complementar con este apartado, es importante recalcar que el proceso de control interno debe convertirse en cultura empresarial; que todas las empresas deben tener la disponibilidad de aplicar el control en todos los procesos que ejecutan. En relación a Fundación Cambugán, amerita una revisión exhaustiva en los procesos administrativos existentes, a fin de levantar el manual de procesos necesario para mejorar la línea de producción y de igual manera, incrementar los dividendos que favorezcan el crecimiento económico de la fundación y permita optimizar los procesos existentes y poner en marcha de nuevos proyectos.

## 2.4 Análisis de Valor Agregado

El Valor Agregado es un concepto empleado en economía, contabilidad y finanzas, pero también en el área del marketing; el mismo se refiere al valor que se agrega a un bien, servicio o proceso para modificarlo y así obtener beneficios en la comercialización de los productos. Sin embargo, en el ámbito comercial es de vital importancia conocer cuáles son los atributos que valoran los clientes en el stock de productos que se ofrecen y en cuanto a los procesos que se desarrollan en una empresa o institución, valorar los problemas que se quieren resolver.

Con respecto al Análisis del Valor Agregado o Añadido en los procesos, Pino, Pons, & Bermudez, (2014) exponen, tomando como fundamento las aportaciones teóricas de algunos investigadores en finanzas y economía, que el mismo “constituye un gran soporte para la obtención de información sobre los índices de desempeño de una organización: la base de un sistema de medición de la gestión” (p. 2). Dicho de otro modo, el autor explica que el análisis de valor agregado, desde su aplicación a mediados de los años cincuenta, representa una importante herramienta para obtener un índice de medición más confiable, en consonancia expresa:

Es por eso que, las organizaciones que aplican enfoques como esos y diseñan e implantan sistemas en este sentido, refieren mayor seguridad en los índices de medición, al desarrollar estrategias de gestión basadas en procesos y actividades, la forma más natural de organización, de las organizaciones (p. 2).

Por otra parte, el Modelo Knowledge Value Added (KVA) por sus siglas en inglés o el modelo de Valor Agregado del Conocimiento (KVA) creado por Thomas Housel & Valery Kane-vsky en el 2008, posee una gran aceptación en las empresas más productivas a nivel mundial puesto que “esta metodología proporciona un valor del conocimiento que se utiliza en cada proceso para lograr

una producción, como una métrica que puede ser utilizada para comparar resultados de los diferentes procesos de la compañía” (Molina, Arango, & Botero, 2010, p. 95).

Desde otro punto de vista, Harrington, (1997) sobre la temática arguye que el análisis de valor agregado se encuentra definido como el incremento de valor sobre el coste inicial del proceso en cada una de sus etapas y en la que cada actividad tendrá una aportación, mismas que pueden ser: “VAC” Valor agregado al cliente, “VAN” Valor agregado al negocio y “NAV” No genera valor agregado:

- VAC: Actividades que generan valor al cliente ya que cumplen y satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente.
- VAN: Actividades que a pesar de no generar valor al cliente son necesarias para satisfacer las necesidades propias del proceso productivo.
- NAV: Actividades que no generan valor para el cliente o el negocio y que deben ser suprimidas sin alterar los resultados finales del proceso.

El Valor Agregado lleva implícita las “Cadenas de Valor” que pueden ser definidas como un conjunto de eslabones que identifican actividades de forma secuencial para la obtención de metas. No obstante, Ferrando (2013) define las cadenas de valor como “un conjunto de eslabones o el conjunto de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, incluyendo también el reciclaje de los residuos después de su uso” (p. 2), planteamiento que se tomará en consideración con la finalidad de hacer el levantamiento de procesos, determinando la actividades que se llevan a cabo y la secuencialidad y efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos trazados en cada uno de los procesos.

## 2.5 Definición de los Procesos

Carrasco (2011) define proceso como “un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información” (p. 11 - 12). Por otra parte se tiene la definición que sobre esta misma temática expresa el estadounidense Thomas Hayes T. Davenport, especialista en análisis e innovación de procesos comerciales y gestión del conocimiento, quien argumenta que el proceso es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en cómo se ejecuta el trabajo dentro de la organización...” (Davenport, 1993, p. 5).

Existen varias definiciones de proceso, todas similares en las que se resalta que un proceso está representado por una serie de pasos o actividades que se inician desde un punto de partida llamado comúnmente entradas para ser transformado en salidas con un valor agregado, así lo destaca (Álvarez, 2012) quien lo conceptualiza como un “conjunto de los recursos y de las actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados [...] los procesos están formados por actividades, también denominadas tareas, pasos, acciones, operaciones, etc.” (p. 16).

Para concluir, es importante incorporar dentro de los conceptos básicos sobre procesos la conceptualización que realiza Barros (1994) quien introduce el término de valor agregado y al respecto expresa:

Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o

un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no (p. x)

### **2.5.1 Mapa de Procesos**

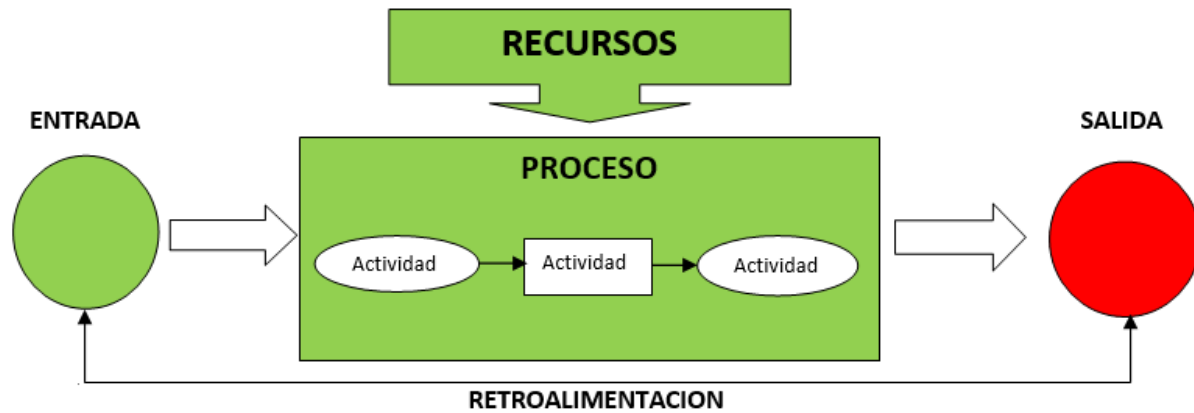
El mapa de procesos es una herramienta muy útil que realizan las instituciones, organizaciones, empresas y fundaciones entre otras, que permite mostrar cuales son los procesos que se ejecutan, los cuales están estrechamente interrelacionados para visualizar los elementos de entrada y los elementos de salida aportando valor agregado, al respecto Zaratiegui, (1999) explica que el mapa de procesos dentro de la empresa permite:

...previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios. [...] por último, la empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos e implementarán actividades estratégicas que permitan a un adecuado manejo de la información (p. 83)

Por su parte, se puede acotar que son variados los conceptos sobre mapa de procesos, sin embargo todos concuerdan que cuando se desea mejorar un proceso, es importante contar con una herramienta que presente una imagen global de todos los procesos que se manejan dentro de una empresa, organización o fundación, en este caso, la creación de un mapa de procesos es una excelente forma de proporcionar esa visión general, al respecto Álvarez, (2012) comenta:

...lo esencial de elaborar y disponer de un mapa de procesos es que sea útil a la organización; que aporte una visión de conjunto y sea la base sobre la que se trabaja en el desarrollo, control y mejora de los procesos. [...] Solo será posible aprovechar las utilidades ofrecidas por el mapa de procesos si el mismo está bien trazado, es completo y exhaustivo (p. 85).

A continuación, en la Figura 11 se presenta un ejemplo de mapa de procesos presentado por Álvarez, (2012).



**Figura 11. Mapa de procesos**

### **2.5.2 Elementos de los Procesos**

Para el funcionamiento de un proceso se necesitan una serie de elementos o también llamados recursos, entre ellos se pueden mencionar “personas encargadas de las actividades a realizar, equipos de apoyo, infraestructura. Los recursos son inherentes al desarrollo de las distintas actividades, del proceso, ya que sin ellos su ejecución no es posible” (Álvarez, 2012, p. 14). Por otro lado, los procesos también cuentan con elementos internos o propios del proceso en sí, entre ellos se pueden mencionar, las tareas a ejecutar, las acciones que se deben aplicar, las diferentes operaciones que se realizan en cada uno de los departamentos y las actividades que siempre deben estar interrelacionadas entre sí, ya que ninguna actividad funciona aislada.

### **2.5.3 Tipos de Procesos**

Según Álvarez (2012) hacer una clasificación o establecer una tipología de procesos resulta un trabajo arduo, ya que la tipología de procesos depende de la función que desempeña el proceso

seleccionado; sin embargo, según el autor, existen dos clasificaciones consideradas universales, las cuales son de uso frecuente en la gran mayoría de las empresas, organismos, instituciones, organismos, emprendimientos y fundaciones; se trata de la propuesta por Norma UNE-EN ISO 9001:2008 y la tipología clásica, sin embargo “algunos organismos optan por utilizar ampliaciones de alguna de estas o mezclas de ambas” (Álvarez, 2012, p. 59). La tipología presentada divide los procesos en:

Procesos estratégicos: También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución. [...] Procesos operativos. Mediante estos procesos la organización genera los productos y los servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, lo que significa que un desajuste en los mismos puede tener repercusiones importantes en los resultados de la misma. Conforman el núcleo central de negocio y por ello también reciben otros nombres como procesos nucleares, procesos clave, procesos específicos, procesos de negocio, *core processes* [...] Procesos auxiliares. Se les designa también como procesos de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los específicos o a otros de soporte (pp. 39 - 40)

Por otra parte, la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 propone otra tipología o clasificación de procesos, que es muy similar a la anterior. Álvarez, (2012) la describe de la siguiente manera:

Procesos para las actividades de la dirección. Equivalen a los procesos estratégicos de la clasificación anterior [...] Procesos para la realización del producto / prestación de servicios. Son los procesos operativos o de desarrollo del negocio [...] Procesos de provisión de recursos. Procesos centrados fundamentalmente en proporcionar y mantener los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. En este grupo entrarían muchos de los que antes hemos denominado procesos auxiliares (p. 40)

#### **2.5.4 Gestión por Procesos**

La importancia de la gestión por procesos fue apareciendo de manera paulatina en las empresas, su aparición para solucionar los problemas existentes derivados del sector empresarial se dio de manera gradual, sin embargo, al momento de comenzar a aplicarse se convirtió en un excelente

medio que le permitió a la empresa, institución y/o organización adecuarse de forma eficiente a las exigencias del mercado; Zaratiegui, (1999) argumenta al respecto que, en el mundo contemporáneo la gestión por procesos se considera “...la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas” (p. 81). Es por ello que el mismo autor afirma que: “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” (p. 81).

Por su parte para Fernández (2003), la gestión por procesos “consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de las tareas o actividades” (p. 37); dicho de otro modo, es acentuar la observación y el análisis en el proceso en sí, el cual incluye tareas y actividades, bajo este enfoque el análisis exhaustivo trabaja en conjunto, es decir en el proceso global. Ahora bien, en esta era tecnológica del nuevo milenio la gestión por procesos según Mallar (2010) “se define [...] como un concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP) (p. 5).

## **2.6 Mejora continua de procesos**

Para comenzar con este apartado es importante tener claridad en cuál es el propósito que se persigue para mejorar un proceso, sea cual sea, y es por ello que lo expresado por Harrington, (1997) en el epígrafe de su magistral obra resulta muy apropiado para la apertura de la temática en cuestión:

“No comience un proceso de mejoramiento para conseguir la satisfacción del cliente o la motivación del empleado. Ésta llegará. La razón real por la cual usted necesita un proceso de mejoramiento es incrementar el desempeño de la organización (UTILIDADES)” (p. 1).

Según Harrington (1997), el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE), es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología de mejora de procesos propuesta por el autor, representa una herramienta eficaz para determinar el problema, desventajas o procesos que son disfuncionales y por consiguiente no generan un valor agregado, aparte de ofrecer un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar las funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban los productos en óptima calidad. Para Harrington, (1997) el Mejoramiento del Proceso en la Empresa (MPE) permite: Eliminar los errores, minimizar las demoras, maximizar el uso de los activos, promover el entendimiento; en donde las interpersonales de empleados, directivos, cliente sean fáciles de manejar, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes, proporcionen a la organización una ventaja competitiva, y reduzca el exceso de personal.

Para Harrington (1997) la mejora de procesos de la empresa consta de cinco fases: a) Fase uno: Organización para el mejoramiento: el cual consiste en asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso; b) Fase dos: Comprensión del proceso: comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa; c) Fase tres: Modernización: mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa; d) Fase cuatro: Mediciones y controles: consiste en poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento

progresivo; y, e) Fase cinco: Mejoramiento continuo: poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Habiendo revisado la teoría destacada sobre la mejora continua de procesos, para los fines de la investigación y por la compatibilidad del proceso que se pretende mejorar, se decidió optar por la metodología expuesta por el Presidente y Director General de Richard Chang Associates, Inc, ya que por la naturaleza de la fundación objeto de estudio y ente seleccionado para la aplicación y mejora de un manual de procedimiento, los pasos que propone este reconocido investigador, son factibles de aplicar para perfeccionar la calidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de Fundación Cambugán.

Para iniciar con el desarrollo de la temática, es preciso citar algunas consideraciones que autores han realizado sobre la mejora continua de procesos. Fenández García, (2013) lo conceptualiza de la siguiente manera:

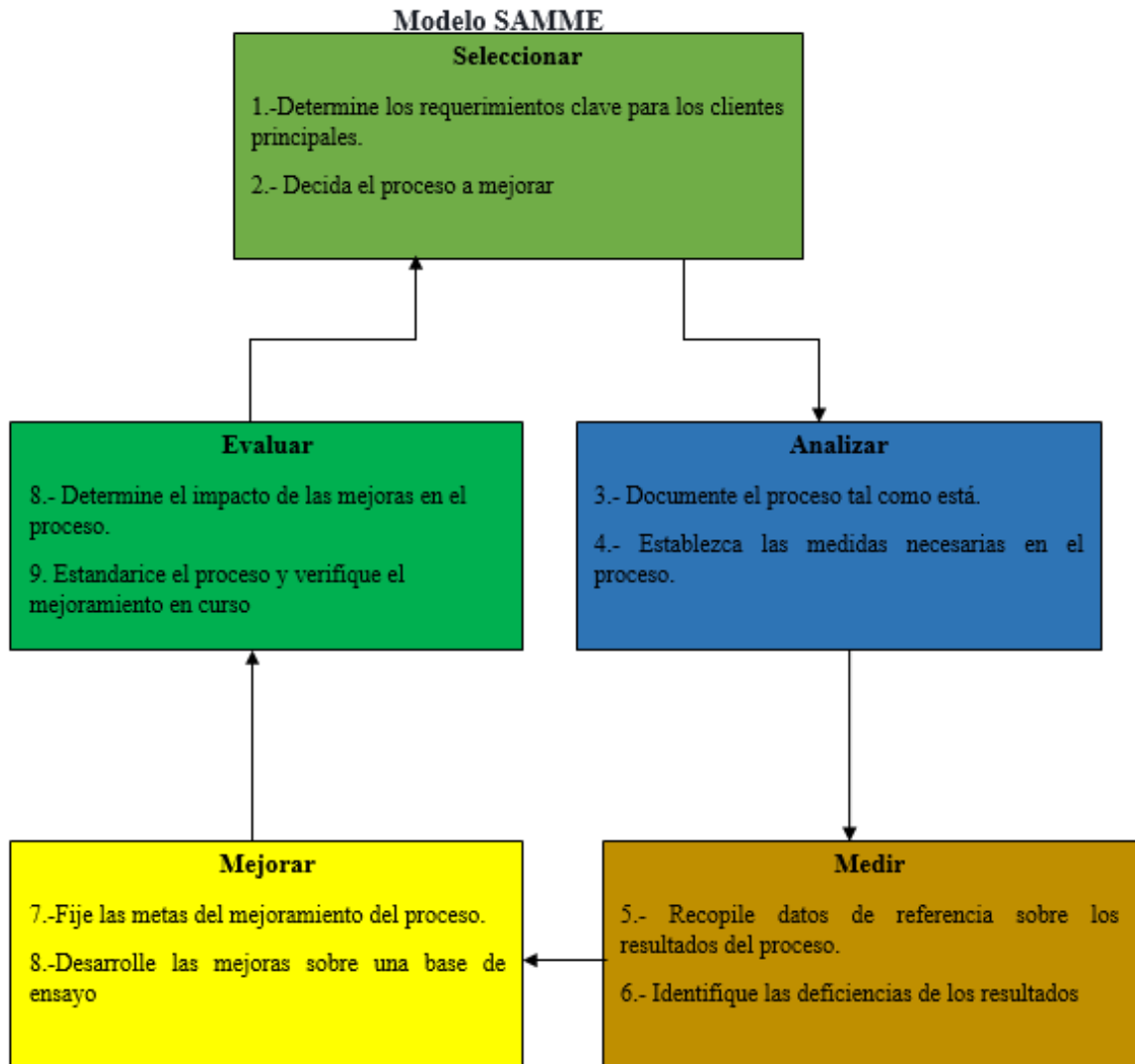
La mejora de la situación competitiva es cosa de todos. Todos los fallos, los errores, las imperfecciones, los accidentes son, sin duda, evitables. No son el resultado de la “mala suerte” o la fatalidad, sino que son la consecuencia de una mala gestión. Para conseguir esta adecuada gestión es necesario: el firme compromiso de la dirección, el seguimiento por parte de la estructura de mando de este compromiso, una decidida implicación de los trabajadores (p. 9)-.

Por otra parte, Hernández , Medina, & Henández (2012) argumentan que en la mejora continua de procesos se deben “identificar los procesos relevantes y claves de la organización, se determina su secuencia e interacción con el resto de los procesos, se realiza el diseño/rediseño, seguimiento y análisis de los mismos y se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de dichos procesos (p. 5).

Sin embargo, Chang, (2011) expone que un proceso consiste en “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo humano en un producto (mercadería o servicio)” (p. 8). En esta definición Chang (2011) hace la distinción entre las tareas que implican un valor agregado y las que no lo tienen; al respecto opina que las tareas que carecen de valor son aquellas que no proporcionan beneficios para la empresa, organización, institución o fundación, al contrario, representan un obstáculo en el logro de metas u objetivos.

Richard Chang propone el Proceso de Mejoramiento Continuo o mejor conocido como PMC, como una herramienta factible, innovadora y práctica para mejorar y mantener la calidad en los espacios laborales y por consiguiente, en la vida de cada uno de los individuos. Al respecto argumenta: “Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, usted puede determinar si su manera de hacer las cosas es el mejor modo de servir a sus clientes y a su organización” (p. 15). Sin embargo, lo más importante es incorporar de manera natural y sistemática el Proceso de Mejoramiento Continuo de procesos a las actividades diarias, como una forma de vida.

Para iniciar con el PMC y convertirlo en un enfoque sistemático y recurrente dentro de cualquier empresa u organización, Chang propone el modelo SAMME, este término consiste en: Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar. La flexibilidad del modelo permite adaptarlo a las condiciones particulares de la empresa, no es un modelo que se debe aplicar de manera estándar, sino que se adapta a la naturaleza de las diferentes organizaciones, a la vida y ritmo de cada individuo. En la Figura 12 se presenta el Modelo SAMME propuesto por Richard Chang.



**Figura 12. Modelo SAME**

## 2.6.1 Fases del Modelo SAMME

### 2.6.1.1 Fase uno: Seleccionar

La primera fase del modelo SAMME consiste en seleccionar el proceso a mejorar, este primer paso requiere identificar el proceso correcto que necesita ser intervenido, ya que en la selección del proceso equivocado los “cambios que se realicen en él pueden no agregar valor o podrían no tener sentido” por ello, se requiere que el proceso seleccionado “sea importante para satisfacer los

requerimientos del cliente y [...] sea decisivo en el logro exitoso de los objetivos de la compañía” (Chang, 2011, p. 27). En esta primera fase que consiste seleccionar el proceso correcto a mejorar comprende :

#### 1.- Determinar los requerimientos clave para clientes “principales”

Para satisfacer las necesidades de los clientes se debe conocer e interpretar que requieren los clientes directos. “Pregúnteles qué desean que usted haga o les provea y después utilice este feedback para concentrarse en las mejoras del proceso. Al proceder así, usted incrementará los niveles de satisfacción del cliente” (Chang, 2011, p. 28). No obstante, en esta primera fase hay que tener conocimiento claro de quiénes son los clientes. Respecto a los clientes externos el autor expresa que son fáciles de identificar, pero con respecto a los internos, la tarea es un poco difícil, ya que determinar con precisión quienes son, es más complejo, sobre todo si la empresa es grande y posee departamentos que realizan tareas relacionadas entre sí. Al determinar los requerimientos los clientes, se deben seguir tres sub pasos: identificar las áreas de requerimientos del cliente, desarrollar preguntas de entrevistas y/o encuestas y luego proceder a entrevistar y/o encuestar al cliente.

#### 2.- Decida el proceso a mejorar

Teniendo claro los requerimientos de los clientes, se logra identificar con precisión cuál es el proceso que necesita ser intervenido y éste sub paso de la fase uno implica según Chang (2011) lo siguiente: hacer una lista de procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente, establecer criterios de selección, identificar la relación entre criterios y proceso y priorizar y seleccionar un proceso de mejoramiento (p. 29).

### **2.6.1.2 Fase dos: Analizar**

Después de conocer cuál es el proceso que debe ser intervenido a fin de mejorarlo para satisfacer las necesidades de los clientes, se deben aplicar los siguientes sub pasos:


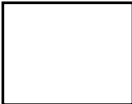

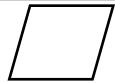
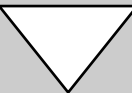
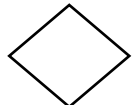
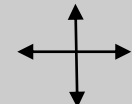

#### **3.- Documente el proceso “tal y como está”**

Durante este sub paso de la fase dos, hay que definir y delinear todas las actividades comprendidas en el proceso que fue seleccionado para ser objeto de la intervención, al realizar el análisis exhaustivo se contará con una descripción clara de cómo está el proceso en sí, y ello, permitirá idear acciones y actividades concretas para afianzar las actividades que poseen valor agregado y eliminar las que no lo poseen; para documentar el proceso es prioritario seguir los siguientes pasos:

- Enumere las tareas más importantes del proceso: Para desarrollar este sub paso deben identificar las tareas más importantes que se han seleccionado lo cual abarca: definir el insumo y el producto comprendidos en el proceso, enumerar las seis o diez tareas más importantes que conducen desde los insumos del proveedor, hasta los productos del productor y por último identificar las subtareas y decisiones más pequeñas que vinculan a las tareas más importantes (Chang, 2011, págs. 30-31).
- Cree un diagrama de flujo del proceso: La creación de un diagrama de flujo consiste en la representación visual paso a paso de las tareas más importantes desarrolladas en el proceso, los diagramas de flujo deben ser simples y contar con información precisa a fin de ser fáciles de analizar. El diagrama de flujo entre otras cosas ayuda a: descubrir y reducir o eliminar tareas sin valor agregado, poner en claro las relaciones entre las diferentes tareas y recopilar los datos sobre cómo se desarrolla corrientemente el proceso.

Según (Madroño, 2003) En relación al diagrama de flujo argumenta que un “diagrama de flujo o flujograma es un cuadro gráfico en el que se representan, de manera secuencial, las actividades que conforman un determinado proceso mediante el uso de una simbología reconocida universalmente” (p. 122). Para efectos de la investigación se utilizará la Normativa ANSI. En la tabla 3, se presenta la simbología estándar para realizar un diagrama de flujo:

**Tabla 3.** Simbología ANSI

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>¿Para qué se utiliza?</b>
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de los datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento/ o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.



Conector de página

Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

#### 4.- Establezca las mediciones necesarias del proceso

Según Chang, (2011) “la piedra fundamental del proceso de mejoramiento es la medición” (p. 52)

No obstante, antes de establecer medidas específicas hay que decidir cuáles son los criterios a usar que sirvan de indicadores para revelar si el proceso se orienta por el camino correcto en función de los requerimientos del cliente. Chang, (2011) propone tres tipos básicos de estimaciones del proceso: “mediciones (proveedor) del insumo, mediciones (productor) del proceso y mediciones (cliente) del resultado” (p. 53).

#### **2.6.1.3 Fase tres: Medir**

La fase tres del proceso es fundamental, ya que en ésta fase se puede establecer un nivel inicial de referencia sobre los resultados del PMC en función de los requerimientos del cliente. Con los resultados emanados después de la primera revisión se realizarán los ajustes necesarios y se podrá determinar qué tareas y actividades son las que poseen valor agregado y cuáles necesitan ser reestructuradas. Medir el proceso comprende los siguientes pasos:

#### 5.- Recopilar datos “de referencia” sobre los resultados.

Para Chang, (2011) en la fase de medición del proceso se logran recopilar los datos de referencia y a partir de ellos se consigue comprender y/o entender el proceso en sí, aparte de conocer “las

tareas dentro de éste para satisfacer los requerimientos de sus clientes” (p. 65). Sin embargo, en la mayoría de las veces la imagen del proceso puede ser totalmente diferente al verdadero proceso.

6.- Identifique las “deficiencias” en los resultados del proceso.

Las deficiencias en algunas áreas del proceso, va en contra de la satisfacción de las necesidades del cliente, por ello, es de vital importancia identificarlas e idear los correctivos necesarios al respecto.

Para ayudar a identificar las potenciales deficiencias dentro del proceso es necesario: utilizar una matriz de áreas con problemas y analizarla. La creación de una matriz de áreas con problemas permite delimitar y enfocar el mejoramiento en aquellas áreas del proceso con valor agregado, la matriz debe ser simple a fin de definir adecuadamente las áreas con problemas.

Después de haber creado la matriz de áreas con problemas se procede al análisis de la misma, “...una vez que se ha comparado cada tarea principal con cada área con problemas, sume los puntos y determine cuáles de las tareas son de valor agregado” (Chang, 2011, p. 70).

#### **2.6.1.4 Fase cuatro: Mejorar**

Después de haber realizado todos los pasos de las fases anteriores, entre los que resaltan la indagación de las necesidades de los clientes, la selección y delimitación del proceso objeto de intervención aplicando el PMC a través del modelo SAMME y el análisis y/o la evaluación de la eficacia del proceso, se procede a la Mejora Continua de Procesos, y para ello es necesario tomar en consideración los siguientes pasos:

7.- Fijar la/s meta/s de mejoramiento del proceso

La Mejora Continua de Procesos, consiste en un mejoramiento permanente y sistemático de un proceso en sí, el cual se enfoca hacia el logro de las metas propuestas. Sin embargo, este proceso

de mejora continua, es un proceso en ascenso, que se caracteriza por fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas, mejorando continuamente la forma en que se realiza el trabajo. La mejora continua de procesos lleva intrínseco el modelo de continuidad, y del logro de metas específicas, más no generales. Debido a ello es importante fijar objetivos ya que coadyuvan con: identificar oportunidades de mejoramiento, ayudar a mantener las actividades de mejoramiento del proceso enfocadas en los resultados y estar así bien encaminados, incrementar la probabilidad del éxito y brindar oportunidades de reconocimiento y apoyo por los esfuerzos de mejoramiento.

Para obtener los beneficios que resultan de fijar metas específicas y no generales se deben seguir los pasos siguientes: descubrir las necesidades y oportunidades de mejoramiento, confirmar el nivel deseado de resultado del proceso en base a los requerimientos el cliente y determinar los requerimientos de cumplimiento y especificaciones para el proveedor.

8.- Desarrolle e implemente los mejoramientos en el proceso sobre una base de ensayo

Llegando a las últimas fases de la Mejora Continua de Procesos, hay que voltear la mirada hacia los pasos anteriores, en éste sub paso de la fase cuatro hay que tomar los datos y utilizar las observaciones que se hicieron en la fase uno, dos y tres; las actividades clave comprendidas en el desarrollo y puesta en marcha de las mejoras en el proceso sobre una base de ensayo, comprenden:

- Identificar la causa de los problemas en el proceso: Cuando se identifican las causas de los problemas que está enfrentando el proceso, se pueden enfocar los esfuerzos de mejoramiento de manera correcta. Las causas de los problemas se pueden identificar a través de entrevistas a las personas que se encuentran inmersas en el proceso, las que están íntimamente relacionadas con él. Aparte de ello, es importante compartir entre todos los

miembros una lista de causas potenciales, así se determinarán cuáles en realidad son las causas o causa del problema presentado.

- Identificar y priorizar oportunidades para simplificar y mejorar el proceso: Habiendo identificado las tareas sin valor agregado dentro del proceso y aquellas que son posibles modificar y transformar, debe realizarse una simplificación y rediseño del proceso, con la finalidad que sea más eficiente y que se oriente con más facilidad hacia el logro de los objetivos propuestos. Si es posible dentro de éste sub paso, eliminar o saltar fases del proceso que no sean relevantes en función de la naturaleza propia del proceso.
- Elegir las mejores soluciones para el mejoramiento del proceso: Teniendo en cuenta los criterios de mejoramiento, se logra elegir la solución más idónea para mejorar el proceso seleccionado y para ello, el equipo encargado en esta fase del mejoramiento continuo, a través de lluvia de ideas, debe llegar a un consenso y dar solución al problema encontrado.
- Ensayar en pequeña escala soluciones de mejoramiento: Para ensayar las soluciones de mejoramiento, hay que volver al diagrama de flujos original, aquí hay que proceder a revisarlo de nuevo orientado hacia la obtención de los objetivos, en éste sub paso de la fase cuatro se puede modificar, tachar y aplicar los cambios que se requieran, después de esta depuración, sólo se contará con la información necesaria.
- Recopilar datos sobre las mediciones clave: En este sub paso según Chang, (2011)

...usted obtendrá la señal que, o bien respaldará sus esfuerzos de mejoramiento o bien lo hará vacilar en su continuación. Reexamine las estimaciones del proceso que estableció en la fase dos y vea si necesita agregar algunas mediciones del proceso o del insumo. Después recopile los datos suficientes sobre cada una de ellas que le permitan tomar una decisión acerca de llevar a cabo o no cambios específicos (p. 85)

### 2.6.1.5 Fase cinco: Evaluar

Posiblemente se haya tenido éxito en muchos de los pasos anteriores del proceso de mejoramiento, seguramente se han logrado soluciones en las diferentes áreas que habían presentado problemas, sin embargo, según el PMC propuesto por Richard Chang el éxito no es total hasta que se reúna todo el feedback y los datos disponibles, y haga la estimación correspondiente. Por añadidura, la fase de evaluación comprende los siguientes pasos principales:

#### 9.- Determinar el impacto de las mejoras del proceso

En este paso, se puede determinar si las mejoras aplicadas al proceso, han mitigado y/o eliminado los problemas identificados en las diferentes áreas. El seguimiento de este paso permitirá determinar si los correctivos empleados en las áreas que presentaron problemas han satisfecho los requerimientos y las demandas del cliente. Para evaluar el impacto de las mejoras se requiere

- Solicite el *feedback* del cliente durante el periodo de ensayo: El objetivo del este continuo y sistemático proceso de mejoramiento, es satisfacer las necesidades del cliente, en este paso es de vital importancia conocer si en realidad se logró el objetivo, y para ello se debe preguntar directamente al cliente; no es lo mismo pensar que con todo el esfuerzo realizado se logró satisfacer al cliente, hasta que él mismo lo certifique.
- Reexamine, determine y verifique: En éste sub paso de reexaminar, determinar y verificar hay que retomar los datos recopilados en la fase anterior, ya que los datos no mienten y son ellos los que van a comunicar si las mejoras propuestas han logrado solventar efectivamente las causas encontradas, las cuales, van en detrimento del cumplimiento de los requerimientos del cliente.

## 10.- Estandarice el proceso y verifique el mejoramiento

En este último paso, es importante cerciorarse que en realidad el Proceso de Mejoramiento Continuo ha logrado los objetivos planteados, aparte de tener certeza que los logros obtenidos no se van a revertir, por ello, hay que estandarizar y verificar el mejoramiento en curso y en este último sub paso de la fase cinco se aplican las siguientes actividades: comunicar el flujo del proceso mejorado y las pautas de operación, impartir la enseñanza sobre el proceso mejorado, recopilar y proporcionar *feedback* actual del cliente y del proveedor, mantener y mejorar continuamente los beneficios de los resultados del proceso y si es necesario, disolver el equipo de mejoramiento del proceso.

## **2.7 Indicadores de Proceso**

### **2.7.1 Definición de indicadores**

En líneas generales los indicadores se pueden definir como variables de medición que proporcionan información tanto cualitativa como cuantitativa. Por su parte la RAE (año) simplifica el concepto como algo “que indica o sirve para indicar” no obstante, el indicador debe proveer información bien sea numérica o específica que permita ajustar y dar seguimiento a un proceso, sistema o subsistema. Valle & Rivera (2008) definen los indicadores de la siguiente manera:

...son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos (p. 3).

Según Valle & Rivera (2008) las funciones básicas de los indicadores son:

Función descriptiva: que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o proyecto, programa, política, etc. Función valorativa: que consiste en añadir

a la información descriptiva un juicio de valor, lo más objetivo posible, sobre si el desempeño está siendo o no el adecuado, para orientar la posterior toma de decisiones que hace parte del denominado ciclo de monitoreo (pp. 3 - 4 y 5).

No existe un conjunto distintivo de “indicadores correctos” para medir un nivel de actuación. Lo que existe es un rango de posibles señales para medir el cambio en las variables con grados diversos de certeza. Las referencias de distintos autores sobre las características de los indicadores varían entre un mayor o menor número, pero de manera general un “buen indicador se caracteriza por ser medible; preciso; consistente; y sensible” (Valle & Rivera, 2008, p. 4 y 5).

### **2.7.2. Tipologías de indicadores**

Usualmente el diseño o elaboración de indicadores y su respectiva clasificación permite mucha flexibilidad de acuerdo a lo que es necesario controlar o evaluar. De manera general las tipologías de indicadores según Valle & Rivera (2008) se diferencian en función de tres aproximaciones: a) a posición relativa que ocupan los indicadores en el proceso de trabajo que es objeto de monitoreo o evaluación; b) el objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores; y, c) el ámbito de medición de los indicadores.

Por la posición relativa que ocupan los indicadores se clasifican de la siguiente manera:

- **Indicadores de Insumo:** se diseñan para dar seguimiento a la disponibilidad de condiciones básicas para la producción de bienes y/o servicios esperados. La disponibilidad de recursos financieros es el insumo más utilizado en este nivel de seguimiento.
- **Indicadores de Proceso:** se utilizan para el monitoreo de la pertinencia de los procesos de transformación que se están llevando a cabo para generar los bienes y/o servicios esperados.

En este nivel el seguimiento se concentra en la verificación del avance en la consecución de las metas en el marco de los procesos de trabajo de la organización.

- **Indicadores de Resultado:** Permiten monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales. Se denominan también indicadores de productividad.
- **Indicadores de Impacto:** Se diseñan para dar seguimiento a los cambios en el entorno atribuibles a la ejecución del proyecto, programa o política. Muchas veces se miden a través de encuestas.

Por el objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores se clasifican como:

- **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia se usan para dar seguimiento al rendimiento de la organización en la transformación de los recursos en bienes y servicios. Es decir, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.
- **Indicadores de eficacia:** La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos de receptor de los productos o servicios, de los beneficios que produce la organización.
- **Indicadores de Equidad:** La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las

mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. Es decir, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

Estos indicadores, según Van den Berghe (1997) y Andrés Fernández (2005), tienen las siguientes funciones en la medición y control:

- a) Proveer información válida y específica sobre el desarrollo de los procesos;
- b) Permitir el análisis y la emisión de juicios sobre parte o todo el sistema de gestión de calidad.;
- c) Aportar información para el establecimiento de planes de mejora; y,
- d) Aportar información para valorar la evolución del funcionamiento a lo largo del tiempo.

### **2.7.3. Criterios para la definición de los indicadores**

El establecimiento de indicadores tiene como finalidad evitar la ambigüedad y la aparición de errores que se producen al usarlos para interpretar o analizar las situaciones que pretenden describir. El error más importante se produce cuando se generan interpretaciones diferentes al analizar los mismos datos por diferentes personas.

Con la finalidad de reducir la variabilidad en su interpretación y uso se deben cumplir los siguientes criterios según Andrés Fernández (2005):

1. Los indicadores usados deben estar bien definidos, indicando claramente el significado o información que se pretende obtener con su uso. Es decir, ha de indicarse que característica o variable se pretende medir.

2. Los indicadores deben ser específicos, es decir, permite emitir un juicio de valor, en términos de mayor o menor calidad, sobre una parte del sistema de gestión de calidad y solo sobre él. No ha de presentar factores externos a nuestro sistema que influyan en su valor
3. Los indicadores deben ser válidos, un indicador es válido cuando inequívocamente correlaciona positivamente o negativamente con la característica que se quiere medir con él. Han de estar asociados a una característica de calidad de forma inequívoca y explícita, de forma que aporten información relevante e inequívoca.
4. Los indicadores deben ser precisos, un indicador es preciso cuando siempre que se lo utiliza para emitir un juicio aporta la misma información y conduce a las mismas conclusiones (repetitividad), con independencia de la persona que utilice el indicador.
5. Los indicadores deben ser útiles o relevantes, deben aportar información sobre los aspectos del sistema que se pretende caracterizar y han de estar dirigidos a valorar los objetivos o criterios de calidad.
6. Los indicadores deben tener perdurabilidad, han de ser perdurables en el tiempo para que puedan ser utilizados para observar su evolución a lo largo del tiempo.
7. Los indicadores deben ser viables, el sistema de indicadores ha de poder obtenerse de forma efectiva con los recursos de que se dispone. El costo de su obtención ha de ser asumible.
8. Los indicadores deben ser comprensivos, es decir, el conjunto de todo el panel de indicadores ha de proveer de información integral sobre todas las partes del sistema

### **3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Para conocer los diferentes procesos que se realizan en Fundación Cambugán, se empleó la metodología de Mejora Continua de Procesos propuesta por Chang (2011), ya que la misma resulta aplicable y compatible tanto a empresas grandes, como a organizaciones pequeñas; y a fin de proceder a levantar el Manual de procesos que mejore la gestión comercial, se procede a seguir los cinco pasos del modelo SAMME planteados por este autor.

#### **3.1 Aplicación de la metodología**

##### **3.1.1 Fase uno: Seleccionar**

En la primera fase del Modelo SAMME, se procedió a determinar los requerimientos de los clientes internos, los mismos que brindaron información oportuna para conocer y establecer funciones que se cumplen en Fundación Cambugán. Con la información recabada se aplicaron entrevistas abiertas estructuradas en las que participaron los coordinadores o encargados de cada departamento.

Con la información levantada en las entrevistas se pudo conocer más ampliamente que áreas están relacionadas y cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo para dar soporte a la gestión comercial de Fundación Cambugán; esto ayudará a tener mayor claridad para realizar el mejoramiento de los procesos que sean necesarios para la consecución de metas organizacionales.

Antes de definir cuáles son los procesos que existen en la gestión comercial, se debe conocer cuál es la situación actual de la organización a través de un mapa de procesos, a fin de tener claridad y se puedan clasificar e identificar los procesos prioritarios al igual que los secundarios.

A continuación, en la Figura 13 se presenta el mapa de procesos de Fundación Cambugán tomando en consideración tres criterios la administración estratégica, la gestión operativa y la gestión de soporte.



**Figura 13** Mapa de procesos actual de la Fundación Cambugán

Para cumplir con los objetivos de la investigación y conseguir de primera mano la información necesaria sobre los procesos que inciden directamente en la gestión comercial y determinar el impacto de los mismos en cuanto a mejoras se refiere, se realizó una reunión con la coordinadora de proyectos, en la que se obtuvo información prioritaria para el levantamiento de los procesos y se determinó cuáles son las áreas y procesos que están interrelacionados con la gestión comercial y ameritan la intervención.

A continuación, en la Tabla 4 se presentan los procesos que se realizan en cada uno de las áreas de Fundación Cambugán relacionados con la gestión de comercialización.

**Tabla 4.** Inventario de procesos de la gestión de los productos agroecológicos de la granja San Isidro, perteneciente a Fundación Cambugán

ÁREA	LÍNEA DE NEGOCIO	PROCESOS
------	------------------	----------

Comercialización	G.A.S.I.	Venta de productos agroecológicos. Preventa de productos agroecológicos.
Producción	G.A.S.I.	Planificación de sembríos. Adquisición de Pilonés. Cosecha de productos. Transporte de productos cosechados.
Financiero	G.A.S.I.	Administración y gestión de cuentas por cobrar. Facturación de productos y servicios. Pago a proveedores.
Educación	G.A.S.I.	Creación de paquetes educativos (educación ambiental, responsabilidad social y conservación). Transacción por el servicio o paquete educativo. Coordinación y planificación de visitas.

En la tabla 4, se presenta la simplificación de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los coordinadores de las diferentes áreas de la fundación; con los datos recabados y con la colaboración del personal involucrado en cada proceso se logró determinar que son cuatro los departamentos implicados e interrelacionados con la gestión Comercial de Fundación Cambugán. Estos departamentos son: Departamento de Comercialización, el Departamento de Producción, el Departamento Financiero y el Departamento de Educación.

### 3.1.1.1 Matriz de priorización de procesos

La matriz de priorización de procesos es un instrumento que permite dar prioridad a una serie de criterios elegidos con la finalidad dar opciones de solución y permitir la más acertada toma de decisiones (Pinto, 2000). Los distintos criterios de evaluación serán determinantes, ya que afectan directamente en la organización y buscan el desarrollo de la misma. Para ello, se presenta la tabla 5, en donde se encuentra la evaluación de los procesos y el grado de importancia según su prioridad.

**Tabla 5.** Matriz de priorización de procesos

PROCESO	1	2	3	4	5	Total
	Cuenta con	Viabilidad financiera	Costo beneficio	Sostenibilidad	Viabilidad técnica	

	apoyo del personal					
	Hasta 20	Hasta 20	Hasta 20	Hasta 20	Hasta 20	Hasta 100
Venta de productos agroecológicos.	20	20	20	18	20	98
Preventa de productos agroecológicos.	16	20	20	20	16	92
Planificación de sembríos.	15	10	20	20	20	85
Adquisición de Pilonos.	15	17	16	10	20	78
Cosecha de productos.	20	15	20	15	20	90
Transporte de productos cosechados.	20	20	18	20	16	94
Administración y gestión de cuentas por cobrar.	10	10	20	20	20	80
Facturación de productos y servicios.	15	20	19	15	10	79
Pago a proveedores.	15	20	20	15	10	80
Creación de paquetes educativos (educación ambiental, responsabilidad social y conservación).	19	10	12	14	20	75
Transacción por el servicio o paquete educativo.	17	14	14	15	10	70
Coordinación y planificación de visitas.	10	20	20	15	15	80

Para que un proceso se lleve a cabo necesita una serie de elementos o recursos que se interrelacionan y se complementan en un objetivo común. En el desarrollo de un proceso intervienen las personas que se encargan de ejecutar el proyecto, asistentes, otras que sirven de apoyo, equipos, infraestructura, tareas, actividades, sin embargo, cada proceso se da de manera

particular; todos los procesos no pueden manejarse de manera estandarizada, sino que cada uno tiene su propio desarrollo el cual se inicia con una actividad de entrada y culmina con una actividad salida. En lo que respecta a Fundación Cambugán se precisa tener una visión general de todos los procesos que se realizan con la finalidad de conocer cual o cuales ameritan mejorar.

En la priorización de procesos presentada en la tabla 5, se aprecia de forma esquematizada la ponderación de cada uno de los procesos según las necesidades de la organización. Así también se ha definido cuáles son los procesos que necesitan una intervención pronta para mejorarlos. A continuación, en la tabla 6 y tabla 7 se presentan las actividades de los procesos que necesitan ser optimizados, llegar a su mejoramiento y beneficiar a la gestión comercial.

**Tabla 6.** Actividades del departamento de comercialización proceso de preventas

Proceso: <b>Proceso de comercialización preventa (actividades)</b>
Llamada a la granja para verificar stock
Hacer listado de productos
Enviar listado a coordinador de producción para aprobación
Enviar listado por WhatsApp a clientes y visitar clientes que no tienen WhatsApp
Hacer lista de pedido por cliente
Hacer lista del total de pedidos
Enviar a la coordinadora de comercialización la lista global del pedido

**Tabla 7.** Actividades del departamento de comercialización, proceso de venta

Proceso: <b>Proceso de comercialización venta (actividades)</b>
Chequear peso y amarre de paquetes enviados de producción
Separar en fundas y colocar en canastas según pedido de cada cliente
Verificar que todos los productos solicitados por el cliente estén en la canasta
Llevar canasta a los clientes
Cobrar el pedido
Anotar el monto en cuaderno para su posterior facturación
Entrega de reporte de venta y recaudación

Así también de la información anterior presentada en la matriz de priorización de procesos, se pueden listar las tareas más importantes del proceso de transporte y cosecha de productos, tal como se muestra en la siguiente tabla 8 y 9 respectivamente:

**Tabla 8.** Actividades del departamento de producción, proceso de transporte.

Proceso: <b>Transporte (Traslado de Productos cosechados) (actividades)</b>
Llamada telefónica a la compañía de camionetas del sector San Isidro. Traslado de la granja San Isidro a la parada de autobuses de Pintag
Subir las gavetas de productos al bus
Recorrido de Pintag al Trébol
En el Trébol parar un taxi, montar los productos en el maletero
Llegar a ala Gasca
Entregar los productos, verificados con las listas de pedidos

**Tabla 9.** Actividades del proceso de producción, proceso de cosecha de productos

Proceso: <b>Cosecha de productos (actividades)</b>
Revisión del listado de pedidos
Remoción de camas
Levantamiento y abonado del terreno
Cosecha de los pilones
Recolección de los productos
Clasificación y discriminan los productos por tamaño, grado de madurez, por lesiones ocasionadas en campo
Empaquetamiento de los productos

El proceso descrito en la tabla 8 que consiste en el transporte de productos cosechados en la Granja Agroecológica San Isidro hasta la oficina de la Gasca, es un proceso que, según las palabras del encargado del área de producción, es bastante complicado ya que los productos se trasladan en transporte público, convirtiéndose en un proceso poco funcional y desgastante para la persona que debe entregar los productos en la oficina. Durante este proceso se presentan varios inconvenientes, entre ellos el retraso en la entrega de los productos, algunos impases con los choferes de autobús que muchas veces se niegan a transportar la cosecha y si lo hacen se debe pagar un precio extra, así como también el riesgo que corre el producto en sí ya que en el trayecto están susceptibles a que se malogren y no lleguen en su óptima calidad.

### **3.1.2 Fase dos: Analizar**

En esta fase se documentó el proceso tal y como es en la actualidad, para ello se transcribieron las entrevistas realizadas a los coordinadores de comercialización y producción con la finalidad de obtener la información requerida para el levantamiento de los procesos. Con la data recolectada, se realizan los flujogramas o diagramas de flujo, para mostrar de forma gráfica los procesos descritos por los coordinadores de área. Pinto Madroñero, Uris Selles y Mena Esquivias (2003) argumentan que los diagramas de flujo son una excelente herramienta para hacer un “gráfico en el que se representan, de manera secuencial las actividades que conforman un determinado proceso mediante el uso de una simbología reconocida universalmente” (p.122). Los respectivos diagramas de flujo de los procesos seleccionados se pueden ver en los anexos.

#### **3.1.2.1 Entrevista al coordinador del Departamento de Comercialización**

Según el encargado del departamento de comercialización el proceso comienza los días martes, la primera actividad que se realiza consiste en hacer una serie de llamadas al coordinador de producción de la Granja Agroecológica San Isidro y a los colaboradores de la red *Mushuk Tukuy*; después de obtener la información que ellos proporcionan sobre los productos disponibles, se realiza la lista digitalizada de los productos mediante la herramienta Kobocollet, posterior a ello, se hacen las visitas a algunos clientes y a otros se les envía el link vía *WhatsApp* del catálogo de los productos disponibles, posterior a este paso, los clientes proceden a hacer sus pedidos. En este primer proceso intervienen el coordinador del área de producción, los colaboradores de la red, la encargada de realizar las llamadas, el responsable o coordinador del departamento de comercialización y los clientes.

Después de culminar con el envío del *link* y las visitas a los clientes, comienza el otro proceso de la gestión de venta; este proceso inicia con el envío de los productos a la oficina principal, no obstante, anterior a ello, se realiza el proceso de revisión, selección del producto y empaçado; después que ya se han revisado y seleccionado los productos a fin de que no estén pasados o en mal estado, se procede a la verificación de la canasta según el pedido del cliente, en esta etapa se hace la entrega al cliente y el cobro de la factura. Los productos se entregan cada quince días, sin embargo, según el encargado del departamento constantemente se realiza visitas a las comunidades cercanas y se envía el *link* de los catálogos para la captación de nuevos clientes.

El cobro del pago de las facturas puede ser de dos formas, un cobro directo de manera de contado y otro cobro que se hace de forma parcial, es decir algunos clientes reciben financiamiento y pueden pagar los productos en cuotas. Todo este proceso culmina con el reporte que se entrega al departamento de finanzas del dinero recaudado. En este segundo proceso intervienen el área y/o departamento financiero, el área de la comercialización y el área de producción.

### 3.1.2.2 Entrevista al coordinador del Departamento de Producción

La entrevista al coordinador del área de producción se inició igualmente con la pregunta relacionada en la que se describen los procesos y subprocesos del área de producción que están relacionados con la gestión comercial de la Granja San Isidro. El técnico coordinador expresó que actualmente Fundación Cambugán no posee una línea base y no cuenta con una planificación específica en esa área; en relación a los sembríos, los mismos se realizan en función del pedido de los clientes potenciales.

Con la adquisición de pilones comienza este proceso y para el desarrollo del mismo se ejecutan una serie de actividades, comenzando con el traslado al Cantón Mejía específicamente a la

localidad de Machachi para la compra de pilones, luego se realiza una evaluación en campo de la cantidad de pilones disponibles y de los tiempos en que van a salir a la venta. Posterior a ese paso, y previo del traslado de los pilones de Machachi a la granja, dos días antes de su llegada se abre otro proceso que consiste en la remoción de camas, levantamiento y abonado del terreno a fin de que esté apto para la siembra. Cabe resaltar que después de la evaluación en campo de los pilones disponibles hay un periodo de quince a veintidós días para el traslado de los pilones y se procede a cosechar estimando la demanda de los clientes que posee Fundación Cambugán, ya que en la actualidad sólo se cosecha en mínimas cantidades evitando cualquier tipo de excedente para minimizar las pérdidas.

El proceso de siembra se hace a partir del listado de productos demandados por el cliente, debido a las razones expuestas anteriormente, en cuanto a la reducción de pérdidas. El proceso de siembra está a cargo de un colaborador de la localidad quien se encarga de cosechar los pilones. Después de la cosecha se hace la recolección de los productos, en esta parte del proceso se realiza el subproceso de clasificación, en el que se discriminan los productos por tamaño, grado de madurez, por lesiones ocasionadas en campo; posterior a ello, se pasa al sub proceso de empaquetamiento, para continuar con el proceso de traslado de los productos desde la granja San Isidro hasta las oficinas de la fundación ubicados en la Gasca.

### 3.1.2.3 Entrevista al encargado del traslado de productos cosechados

Terminado el proceso de producción y cosecha de los productos se procede al traslado de los mismos desde la granja San Isidro a la oficina de Fundación Cambugán ubicada en la Gasca. El encargado de trasladar los productos es el encargado de producción y alega que, por falta de personal, es reiterativo que una persona cumpla varias funciones, es por ello que él se encarga de trasladar los productos previamente empaquetados hacia su destino final. El proceso de traslado de

productos, comienza ya con el *stock* previamente empaquetado en gavetas plásticas, luego se realiza una llamada a la compañía de camionetas, el costo es de 2.50\$ desde la granja San Isidro hasta la parada de autobuses de Pintag, el coordinador del área de producción es quien se encarga de subir las gavetas de productos al bus, el costo operativo es de noventa centavos de dólar y el autobús transporta los productos de Pintag al Trébol y desde allí se paga taxi hasta la oficina y se procede a la entrega de los productos a los clientes.

Según el coordinador, se han realizado innumerables reuniones de junta directiva y los coordinadores de los diferentes departamentos con la finalidad de mejorar lo referente al traslado de los productos cosechados, sin embargo, hasta el momento la problemática no ha sido solventada y para el coordinador del área de producción que es el encargado del traslado de productos resulta muy difícil llevarlos desde Pintag hasta Quito, en palabras de los colaboradores inmersos en este proceso, aquí es donde se amerita una revisión e intervención con la finalidad de crear nuevas estrategias de comercialización de los productos cosechados en la Granja San Isidro.

#### 3.1.2.4 Entrevista al coordinador del Departamento de Educación Ambiental, Ecoturismo y Conservación

Según el encargado del departamento de turismo, los proyectos derivados del área en específico son recientes, se implementan desde el año 2018 y es por ello que son muy pocos los procesos que se llevan a cabo en este departamento. Los proyectos se enfocan según los requerimientos que tienen algunos colegios y universidades sobre temas ambientales; a partir de allí, se hacen publicaciones a través de Facebook y vía correo electrónico con la finalidad de captar clientes; en esas publicaciones se presenta de forma gráfica y amena el tour por las diferentes instalaciones.

Según el encargado de este departamento hasta el momento solo se han tenido visitas de uno o dos días y se han vendido cuatro paquetes. El proceso de venta del paquete comienza enviando el presupuesto a la persona que lo solicita, en el mismo existen ciertas cláusulas en las que se presenta el costo total de la visita, las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de las fundación, la descripción de los diferentes espacios, el número de personas que puede albergar y la cláusula en la que se especifica que el costo enviado tiene una caducidad de quince días ya que después de este tiempo los costos varían, y posterior a este paso, se hace el seguimiento al cliente con la finalidad de conocer lo antes posible la respuesta de cliente.

Después de elaborada la negociación comienza el proceso administrativo, el cliente debe pagar el 30% del paquete y culminada la actividad se paga el 70% restante. Los depósitos se manejan a través de transferencias electrónicas o se recolecta el dinero en efectivo, se da al encargado y éste lo deposita a la cuenta de la organización. Luego se define la hora y fecha de la visita y comienza la planificación de las actividades, el diseño del itinerario dependiendo del número de personas (alimentación), cantidad de colaboradores prestos para las diferentes actividades y acondicionamiento de las áreas. Por último, se hace la clausura del evento y el encargado del grupo procede a cancelar el 70% restante, bien sea por un pago en efectivo o con el comprobante de pago o transferencia.

Como se mencionó anteriormente, la fundación en la actualidad solo ha realizado cuatro paquetes de visitas, todos enfocados a la parte de educación y concientización ambiental, responsabilidad social y conservación, según el encargado del departamento de turismo el proceso que amerita intervención es la captación de clientes y a reestructuración en las actividades que ofrece la fundación, además de la implementación de un *marketing* mucho más efectivo que atraiga el interés de la colectividad, no solo de colegios y universidades, sino de la comunidad en general que desee

vivir la experiencia de actividades recreativas al aire libre en donde se esté en completo contacto con la naturaleza.

La información procedente de las diferentes entrevistas permitió la recopilación de los datos de referencia sobre la información presentada en las tablas anteriores; las entrevistas fueron bastante explícitas y los coordinadores de cada área tuvieron la oportunidad detallar los diferentes procesos que se manejan en los departamentos que tienen a su cargo, aparte de que fueron los mismos coordinadores los que expresaron las necesidades y debilidades que tienen como organización y están al tanto de qué procesos deben ser mejorados para que el departamento de comercialización se fortalezca con el ingreso de nuevos clientes, lo cual representa activos para la fundación que en los últimos años según palabras de los coordinadores, está atravesando importantes dificultades financieras, por la carencia de estrategias de mercado que atraiga a más personas que deseen formar parte de la cartera de clientes de la fundación.

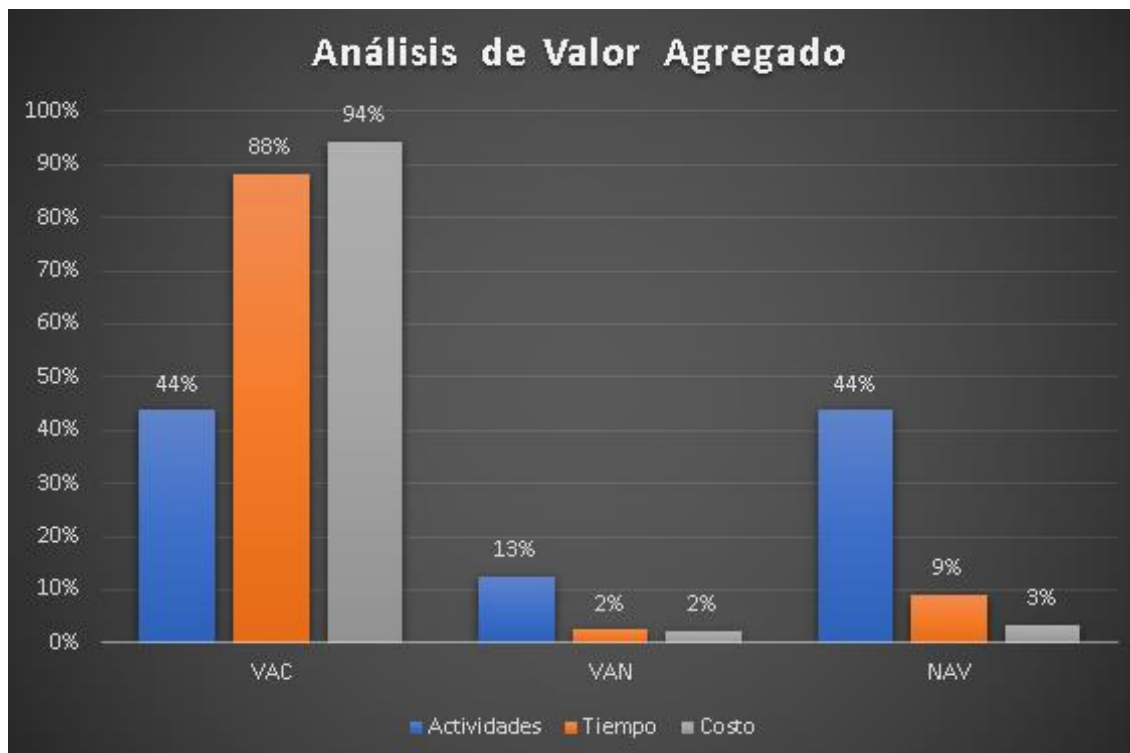
### **3.1.2.1 Análisis al Valor Agregado**

El Análisis de Valor Agregado AVA, es un indicador que permite medir el desempeño de cada uno de los procesos que están interrelacionados en una empresa, institución o fundación con la finalidad de organizar cada proceso, identificando sus respectivas actividades e integrándolas en la cadena de valor a fin de evaluar la eficiencia del proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final. En el caso objeto de estudio, a continuación, se despliega una serie de gráficas que describen las actividades en el proceso de comercialización, además de mostrar las actividades que generan valor y las que no tienen ningún valor agregado en función del producto final. Aspecto que corresponde a la segunda fase descrito en el modelo SAMME.

En la fase dos del modelo que consiste en el análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas aplicadas a los coordinadores de las diferentes áreas, se empleó el análisis de valor agregado, conforme a las exigencias que requiere Fundación Cambugán y sus respectivos procesos. Esta metodología de análisis, ayuda a que la fundación optimice los procesos existentes mediante el manejo de actividades, agregando valor a cada etapa del proceso y a su vez descartando o minimizando actividades innecesarias que no generen valor. Este procedimiento será de gran utilidad ya que precisa, analiza y valora las actividades en relación con la efectividad y eficiencia de los procesos que se han seleccionado. En esta fase, las actividades son evaluadas de manera meticulosa y razonablemente escrutadas considerando varios puntos de análisis, los mismos que se clasificarán en actividades de operación, inspección, transporte, demora y almacenaje. Lo que se obtendrá de este análisis es una visión general del estado del proceso para así lograr encontrar cuales son las debilidades y lograr plantear las oportunidades de mejora.

En lo que respecta a los procesos de Fundación Cambugán, se inicia el análisis con el proceso de preventa, el mismo es fundamental para toda la organización de la comercialización de productos, ya que se distribuyen y delegan responsabilidades a las distintas personas que intervienen en este proceso y también se hace la verificación del stock disponible, con el fin de brindar información a todos los clientes y personas que estén interesadas en comprar los productos que se ofrece.

A continuación, en la figura 14 se muestra el Análisis de Valor Agregado del proceso de preventa, con varios factores que se han considerado para su análisis como son: el tiempo, el costo y las actividades, con sus respectivos valores y porcentajes.

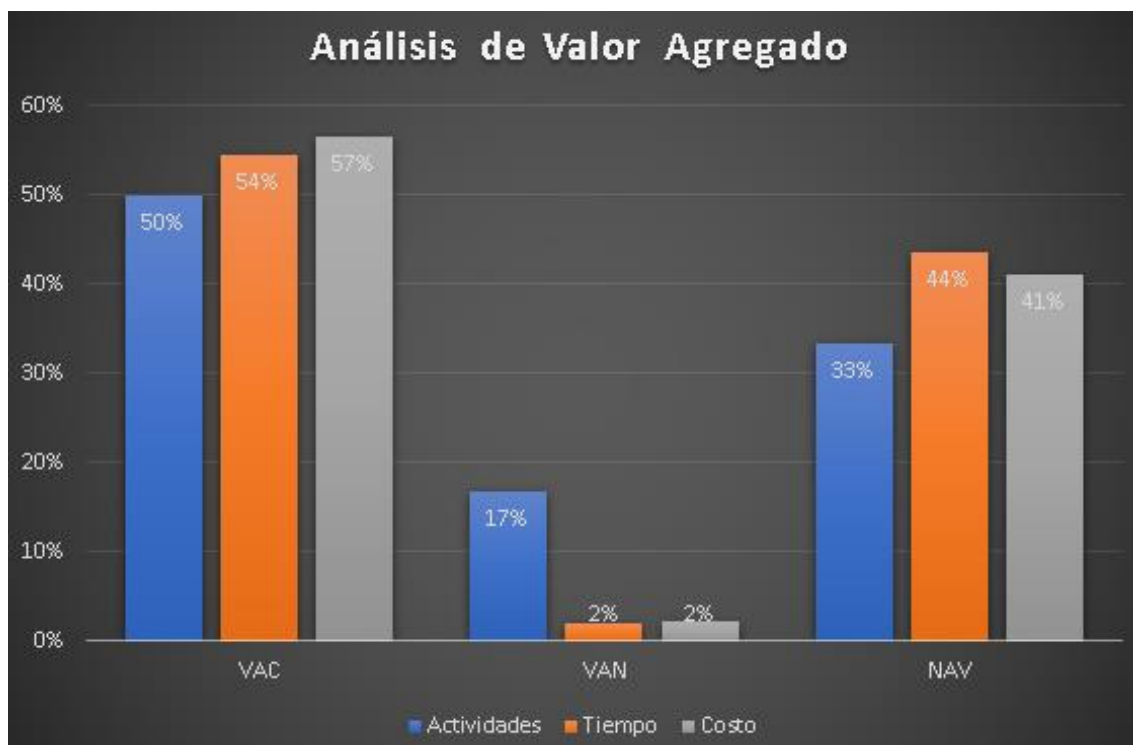


**Figura 14.** Análisis de Valor Agregado (Proceso de Preventa)

En la tabulación que se presenta en la figura 14 del proceso de preventa se pudo determinar que este proceso es clave en la gestión comercial de la fundación, en primera instancia se puede observar que menos de la mitad de actividades agregan valor al proceso (si se ve en volumen) pero en tiempo representan el 88% y en costo el 94%, lo que indica que el proceso no puede considerarse como negativo. Por otro lado, se puede mencionar que el VAN que se refleja en este gráfica son bajos, lo que traduce que no existen inspecciones en el proceso, ocasionando desorganización en el manejo de inventarios y pedidos de los clientes. Adicional a esto, se puede mencionar el poco control y escasas en inspecciones; razón por la cual no se evidencia mejoras en el proceso de preventa. Ahora bien, en la gráfica 1 se muestra que existe el mismo número de actividades que no agregan valor como las que si lo agregan, pero no son representativas en tiempo y costos. Estas actividades se deben mayoritariamente a transportes que se dan en el proceso, cómo lo es el envío

del listado de productos para su posterior aprobación o también, el caso del envío de link para después poder receptor los pedidos de los clientes que tiene Fundación Cambugán.

Ahora bien, el proceso de venta es el encargado de generar los ingresos, cobros, atención al cliente junto con habilidades blandas que ayuden a fidelizar los clientes. Es por ello, que se hizo el análisis de valor agregado para determinar cómo se encuentra y después hacer la respectiva mejora.



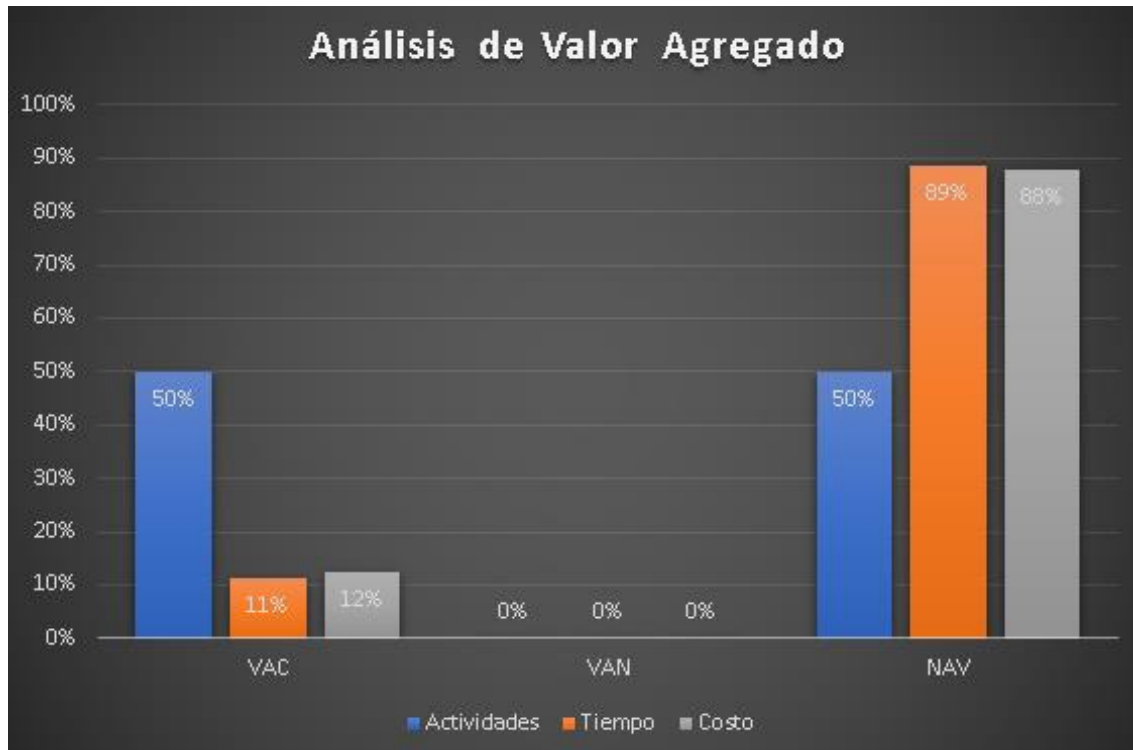
**Figura 15.** Análisis de Valor Agregado (Proceso de Venta)

El proceso presentado en la figura 15 representa para Fundación Cambugán el eje fundamental para la autogestión de recursos y para proveerla de autonomía y sostenibilidad. Se denota en el gráfico que las actividades VAC son la mitad de las que agregan valor, pero los costos y tiempo que se emplean no son tan elevados, ya que representan el 57% y 54% en el proceso, respectivamente. En otras palabras, el proceso no es deficiente y es susceptible de ser mejorado para ser más funcional, ya que es parte fundamental de la organización en la creación de medios para su continuidad en su

segmento de mercado. Sin embargo, las actividades VAN que se reflejan son bajas, y precisamente en este punto se debe tener en cuenta que las inspecciones y los controles durante este proceso se deben intensificar en la parte de calidad y de atención al cliente, para así poder fidelizarlo y generar mayor credibilidad e incorporar nuevos clientes potenciales.

Un factor relevante de este proceso es que el mismo lo realiza una sola persona, factor negativo que representa deficiencia en el proceso. Finalmente, se muestra que el 33% de las actividades no agregan ningún valor por la misma condición inherente de los transportes internos y las demoras propias del proceso, entre ellos la colocación de los productos en canastas respectivamente por el pedido de cada cliente.

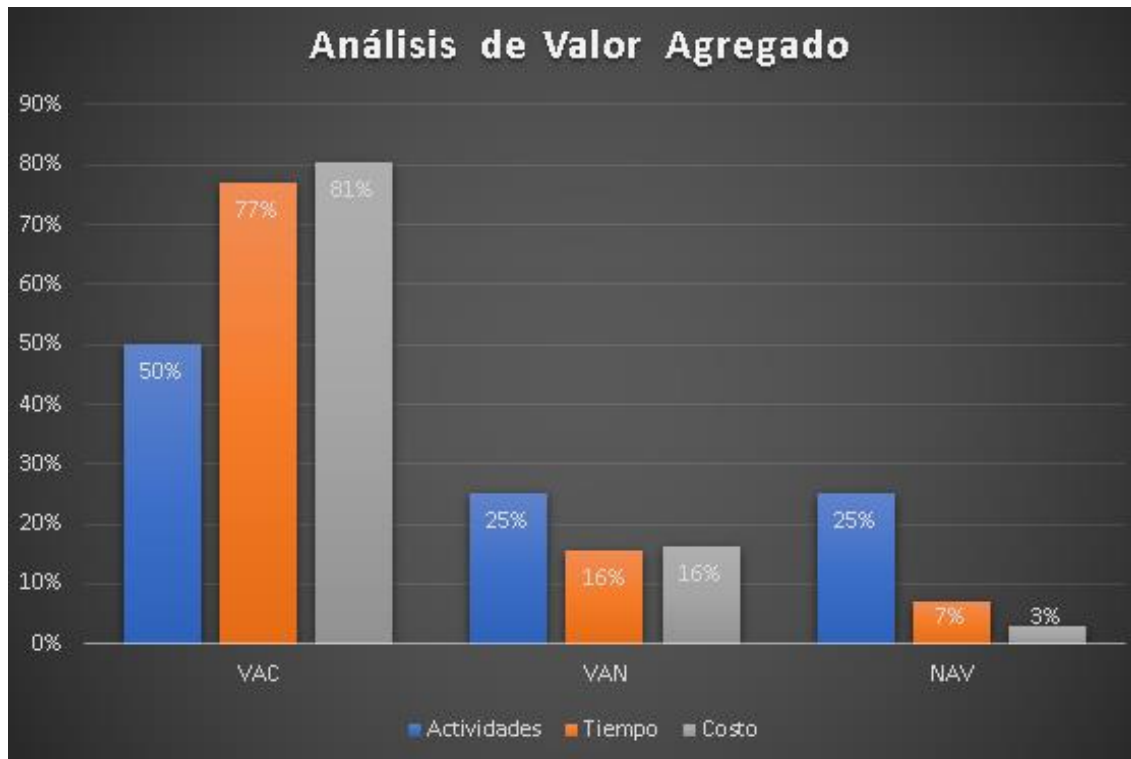
Es importante recalcar que para llegar a los clientes, se deben distribuir los productos y es por ello que el proceso a intervenir en el análisis y según su priorización es el transporte.



**Figura 16. Análisis de Valor Agregado (Proceso de Transporte)**

En la figura 16 se evidencia que el proceso de transporte no cuenta con actividades VAN, es decir, que el proceso carece de inspecciones y de controles por estar a cargo de una sola persona; la cual debe encargarse de todas las actividades implícitas en este proceso, en consecuencia, el traslado de productos está sujeto riesgos considerables que comprometen los productos, tales como daños parciales o deterioro de los productos, pérdida de los mismos o robo. Estos factores de riesgo implican que debe existir por parte de la fundación un manejo adecuado del inventario en cuanto al traslado ya que, en caso de pérdida la fundación no tendría ningún rédito económico y tampoco se beneficiaría de los procesos que están relacionados en la gestión comercial. También se muestra que existe el mismo número de actividades que no agregan valor como las que si lo agregan, pero en este caso son representativas en tiempo y costos y estas actividades se deben a transportes y varias demoras que se dan en el proceso, en este caso se debe a que el tiempo de duración es largo e implica un costo alto para el traslado de los productos. Para terminar, se puede apreciar que la mitad de actividades agregan valor al proceso, en tiempo representan el 11% y en costo el 12%, lo que indica que el proceso es imprescindible para poder generar la comercialización de los productos.

Para la ejecución de los procesos mencionados y analizados anteriormente, se debe tomar en cuenta un proceso más, que es primordial para el proceso de comercialización y es el proceso de cosecha. Cabe mencionar que, en este proceso se tiene a personas calificadas que conocen de cerca cómo se debe cosechar y que técnicas se deben aplicar para que el producto se conserve mejor y el suelo pueda seguir produciendo. Es por ello que se analizará este proceso para obtener información real y lograr diagnosticar la situación en la que se encuentra este proceso.



**Figura 17. Análisis de Valor Agregado (Proceso de Cosecha)**

En la interpretación de los resultados de la figura 17 correspondiente al proceso de cosecha evidencia que existe el mismo número de actividades NAV como las VAN y corresponden al 25%, y particularmente no son representativas en tiempo y costos, ya que no existen en cuanto a transporte otras alternativas transportes, no obstante, en relación a la inspección y controles son deficientes ya que, a pesar de existir comunicación con el coordinador de comercialización, no existe inspección en el desarrollo del proceso. También se demuestra que en este proceso el 50% de las actividades, agregan valor. Empero en tiempo representan el 77% y en costo el 81%, es por ello que el proceso no está mal, de hecho, fluye de manera eficiente para poder contar con los productos frescos y en buen estado.

### 3.1.3. Fase Tres: Medir

Continuando con los postulados de Chang (2011), acerca de la fase tres se puede señalar que, según el autor, este paso o fase representa la piedra angular de toda la mejora continua de procesos; antes de realizar toda la medición hay que establecer criterios de medición. Los criterios de medición tienen como objetivo dar a conocer información sobre las actividades que se llevan a cabo en los diferentes procesos, para ello es prioritario realizar una matriz de áreas con problemas ya que, esta simple pero efectiva herramienta, permite tener claridad de cuáles son las tareas y actividades que son prioritarias e importantes y cuáles necesitan ser intervenidas para su posterior mejora y de esa forma ir verificando si las intervenciones y correctivos aplicados han aportado los resultados esperados.

Por consiguiente, las entrevistas aplicadas a los diferentes coordinadores de área representaron la fuente para la identificación de las deficiencias y debilidades de las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, representadas a su vez en la matriz de áreas con problemas; es por ello, que para continuar en la mejora continua de procesos se requiere la visualización de las debilidades y las oportunidades con la finalidad de analizarlas en función de la optimización de los objetivos propuestos en la investigación, el cual consiste en la elaboración de un manual de procedimiento para mejorar el área de comercialización de Fundación Cambugán. A continuación, en la tabla 10 se puede apreciar el análisis de cada uno de los problemas presentes en cada área.

**Tabla 10.** Problemas presentados en los Departamentos seleccionados y su análisis

<b>Departamento</b>	<b>Proceso</b>	<b>Problema</b>	<b>Análisis</b>
<b>Comercialización</b>	Preventa	Entrega de información al cliente sobre listados de productos disponibles.	La entrega de información sobre los productos disponibles, se hace a la mayoría de los clientes en el mismo momento que se visita, lo cual puede involucrar pérdida de tiempo tanto para el cliente como para el trabajador de la empresa; no existe una planificación previa de actividades en

<b>Comercialización</b>	Preventa	Formatos para realización de pedidos	<p>las que se resalte no solo el producto en sí, sino las características del mismo entre ellas: calidad del producto y el beneficio que aporta al organismo el consumo de productos orgánicos</p> <p>No existe un formato para la realización de los pedidos, lo cual ocasiona informalidad en el proceso</p> <p>Este aspecto debe venir garantizado desde producción de manera que no ocasione inconvenientes como dar de baja en los productos para la canasta del cliente. La carencia de formatos, lineamientos, exigencias y estándares de venta resta valor al proceso de comercialización ya que puede ser mal visto por el cliente y minimiza la seriedad de la fundación como ente comercial.</p> <p>La venta se realiza simultáneamente al pago y la factura llega posteriormente al cliente de manera electrónica</p>
<b>Comercialización</b>	Venta	Calidad y presentación del producto.	<p>No existe ningún mecanismo de verificación</p>
<b>Comercialización</b>	Venta	Entrega de recibo de pago al cliente	
<b>Comercialización</b>	Venta	Verificación de satisfacción del cliente	
<b>Producción</b>	Planificación	Registro de rotación y tiempo de duración del cultivo.	<p>El procedimiento es desarrollado de manera empírica, sin control escrito en las estimaciones de los cultivos, falta un registro del proceso de producción de la cosecha, que serviría en el futuro como una de guía para mejorar continuamente la producción y reducir las pérdidas.</p>
<b>Producción</b>	Transporte	Transportación del producto.	<p>El transporte de productos no cuenta con un vehículo fijo y sin escalas desde la granja.</p>

Como se evidencia en el análisis de las actividades, existen importantes debilidades en todos los procesos, lo que repercute directamente en la comercialización y por consiguiente, no se generan ingresos suficientes para subsanar los procesos y para contratar nuevo personal que maximice la producción y rediseñe estrategias para la comercialización de los productos. Otro aspecto derivado del análisis de las actividades es la inexistente prosecución y vigilancia en todas las actividades

que se realizan en cada proceso, lo cual determina que no existe una visión de futuro y de mejora en los procesos ya existentes.

A más de ello, resulta fundamental desarrollar un análisis minucioso y comparativo de los aspectos más débiles de cada uno de los factores de procesos, infraestructura, suministros, recursos humanos y documentos, de tal manera que se permita reconocer las oportunidades de mejora a considerar las cuales se describen en la tabla 11.

**Tabla 11.** Análisis y debilidades y oportunidades de mejora

<b>Tipo</b>	<b>Aspectos débiles</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
Procesos	<p>Falta de control de calidad en los procesos para garantizar la eficiencia y eficacia tanto de los productos como de los procesos.</p> <p>Falta de control en los inventarios de productos almacenados lo que dificulta cuantificar su disponibilidad que se encuentran en bodega y si existe el espacio suficiente para realizar nuevas compras</p> <p>Escasas alternativas para la comercialización de los productos mediante el uso de la página web y correo electrónico</p> <p>No existen medios para facilitar el traslado de productos lo que ocasiona demoras durante el proceso de transportación, dando lugar a la escasa optimización de tiempos</p> <p>Distribución comercial poco equilibrada, existiendo grandes zonas con poca presencia de clientes, precios algo elevados y poco competitivos para ganar posicionamiento en el nicho de mercado en el que se ubica.</p> <p>Ausencia de servicios complementarios en la Fundación como el reparto a domicilio, admisión de pedidos por teléfono, servicio de postventa y cobros aplazados</p> <p>No existe un conjunto de actividades detalladas por escrito que faciliten la</p>	<p>Determinar etapas para establecer la calidad del producto durante su almacenamiento en las instalaciones de la fundación</p> <p>Implementar un sistema de control de inventarios a través del Método de Promedio Ponderado de todos los productos que se encuentran disponible en la bodega para su almacenamiento</p> <p>Establecer un sistema destinado para la compra y venta de productos a través del uso de medios de comunicación digitales tanto mediante la página web de la entidad así como a través del uso de correo electrónico</p> <p>Utilizar coches metálicos, plataformas rodantes o carretillas que se utilizarán para el transporte de productos, con el propósito de reducir los tiempos de demora durante la recepción y despacho de productos.</p> <p>Diseñar los planos para la Distribución de las Instalaciones de la Planta en el que se otorgue el espacio suficiente para la almacenaje y distribución de los productos hacia el cliente final</p> <p>Establecer un sistema para mejorar la distribución de productos cuyas actividades se enfocan en la negociación de pedidos por teléfono, entrega a domicilio, control de los cobros de aquellos productos que se han vendido a crédito y brindar un servicio post venta.</p> <p>Diseñar una mejora en la atención al cliente en el que se especifiquen las actividades</p>

	<p>atención al cliente para identificar sus necesidades así como las acciones necesarias para brindar un buen servicios</p> <p>Desconocimiento sobre la rotación de cultivos en cuanto a su tiempo de duración y las plantas que intervienen en cada ciclo de acuerdo a la disponibilidad de espacio de terreno</p>	<p>secuenciales para otorgar un excelente servicio en el menor tiempo posible</p> <p>Diseñar un cronograma de rotación de cultivos de modo que exista una coordinación adecuada entre el área de producción y el de comercialización en base a los pedidos que se efectúen por parte de los clientes.</p>
Suministros	<p>Escasas herramientas y equipos para el almacenamiento de productos perecibles</p>	<p>La organización se encargará de adquirir insumos, herramientas y equipos necesarios que garanticen su conservación de los productos adquiridos para su posterior distribución</p>
Infraestructura	<p>Infraestructura no adecuada para la recepción de productos debido a que las instalaciones que se destinan para su almacenamiento no se encuentra en perfecto estado causando deterioro de productos</p> <p>No existe un sitio propio que pertenezca a la Fundación donde se desempeñen las funciones administrativas de la entidad</p> <p>No existe un Departamento de Marketing que se encargue de la promoción, publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la fundación.</p>	<p>Mejorar las paredes y techos de la bodega de almacenaje manteniendo un control óptimo sobre las condiciones de temperatura y humedad de las instalaciones</p> <p>Realizar la planificación para la compra de una oficina que se destine para el uso del área administrativa de la entidad</p> <p>Contratar a una Agencia Publicitaria que se encargue de implementar campañas publicitarias mediante la impresión de afiches, trípticos dando a conocer los productos en redes sociales y a través de la página web de la organización</p>
Recursos Humanos	<p>Falta de capacitación al personal de la Fundación de acuerdo a las actividades y tareas que se les han sido asignadas con anterioridad</p> <p>Desconocimiento parcial de las funciones que debe desempeñar un colaborador que le competen dentro de su área de trabajo</p>	<p>Efectuar una retroalimentación en cada uno de los puestos de trabajo para que en base a ello se realicen talleres de capacitación para mejorar el desempeño de las actividades laborales.</p> <p>Elaborar un Manual de Funciones de cada puesto de trabajo en el que se identifiquen por escrito las actividades laborales principales y secundarias</p>
Documentos	<p>En el tema administrativo, no existe un correcto manejo de cuentas por cobrar, por ende, se pueden ocasionar pérdidas innecesarias a la organización</p> <p>Uso reducido de bases de datos de clientes y no se han aplicado medidas de fidelización.</p>	<p>Elaborar una lista de todos las organizaciones y personas particulares que se encuentren pendientes de cobro estableciendo el monto a cancelar y los tiempos de vencimiento</p> <p>Realizar un registro continuo de todos los clientes de la Fundación estableciendo la cantidad de cada producto y frecuencia de compra, para que en base a ello se permita diseñar una base de datos con la que se permita fidelizar a los clientes potenciales.</p>

## **4. MEJORAR**

### **4.1. Objetivos de mejora**

Considerando las debilidades identificadas en la Fundación Cambugán, se han planteado los siguientes objetivos de mejora:

- Optimizar en un 15% los tiempos de entrega en la atención al cliente dentro de un periodo de tres meses a través de la aplicación de un sistema para mejorar los procesos de cosecha, preventa, venta y transporte de productos
- Alcanzar un 80% de satisfacción al cliente durante los próximos tres meses mediante la venta de un producto de alta calidad que se encuentre apto para el consumo humano.
- Lograr un incremento del 5% de productividad mensual para los seis meses próximos al disponer de colaboradores con altos conocimientos que se implementen en su puesto de trabajo.

### **4.2. Mapa de procesos**

Tomando como referencia las oportunidades de mejora, las mismas que se han planteado en base a las debilidades de la Fundación Cambugán, se realiza el Mapa de Procesos de acuerdo a la propia estructura de la organización identificando sus áreas departamentales.

En el Mapa de Procesos, primero se identifican las necesidades de los clientes para que de acuerdo a ello la entidad busque la forma de satisfacerlas, siendo necesario reconocer los procesos estratégicos, operativos y de soporte, de tal manera que al existir una coordinación entre todos ellos se facilita la comercialización de un producto para que en lo posterior se permita satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

Por lo tanto, el Mapa de Procesos de la Fundación Cambugán se ha estructurado tomando en cuenta los procesos y procedimientos en base a las oportunidades de mejora, el cual se visualiza a continuación en la Figura x.

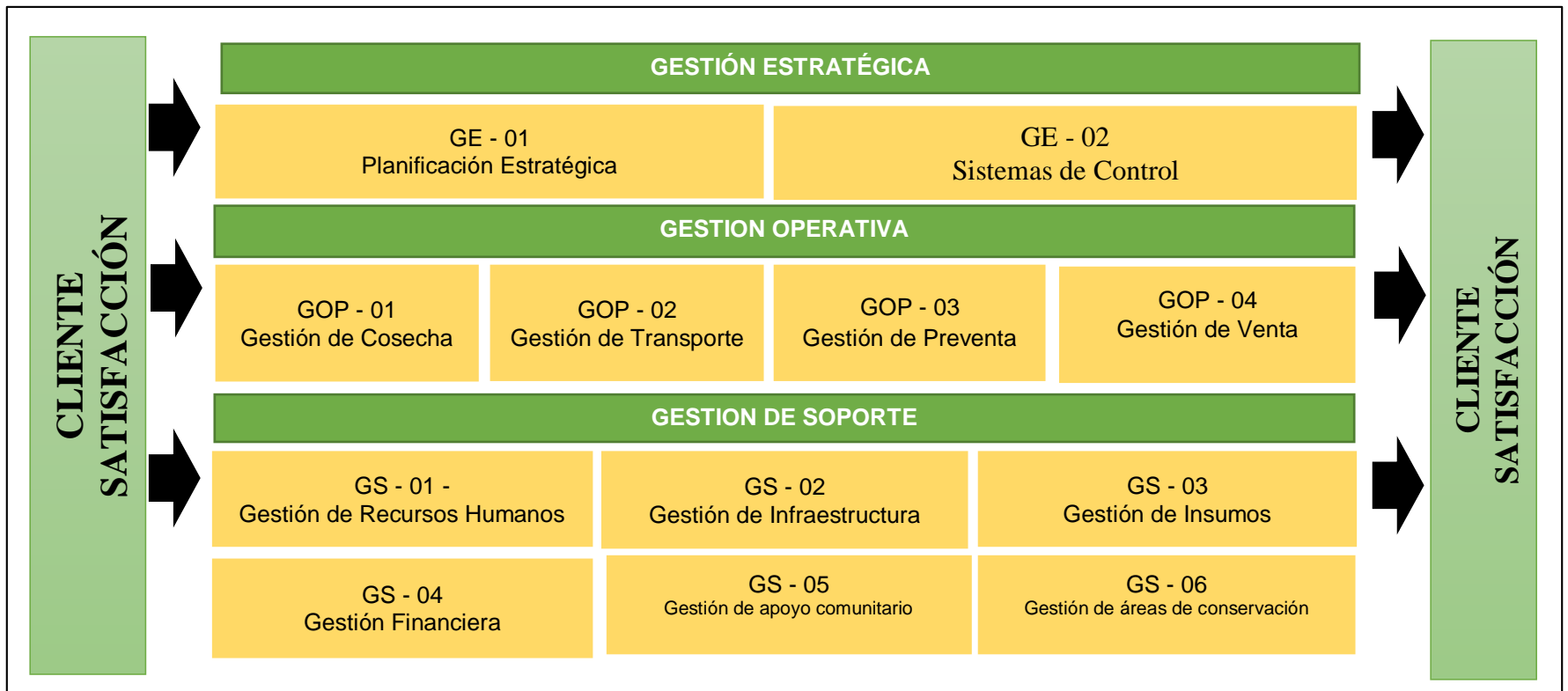


Figura 18. Mapa de procesos propuesto de la Fundación Cambugán

En el mapa de proceso anterior se observan a los procesos actuales y los procesos que se proponen implementar en el actual trabajo de investigación, en base a las debilidades y oportunidades que se han identificado con anterioridad, siendo fundamental identificarlos considerando sus correspondientes observaciones de la Tabla 12:

**Tabla 12.** Resumen de Procesos de la Fundación Cambugán

<b>Macro procesos</b>	<b>Código</b>	<b>Procesos actuales</b>	<b>Procesos propuestos</b>	<b>Observación</b>
<b>Gestión Estratégica</b>	GE – 01		Gestión de Planificación Estratégica	A diseñar
	GE – 02		Gestión de Sistema de Control	A diseñar
<b>Gestión Operativa</b>	GOP – 01		Gestión de Cosecha	A diseñar
	GOP – 02		Gestión de Transporte	A diseñar
	GOP – 03		Gestión de Preventa	A diseñar
	GOP – 04		Gestión de Venta	A diseñar
<b>Gestión de Soporte</b>	GS – 01		Gestión de Recursos Humanos	A diseñar
	GS – 02		Gestión de Infraestructura	A diseñar
	GS – 03		Gestión de Insumos	A diseñar
	GS – 04	Gestión Financiera		Diseñado
	GS – 05	Gestión de apoyo comunitario		Diseñado
	GS – 06	Gestión de área de conservación		Diseñado

#### **4.3 Análisis de Valor Agregado y procesos mejorados**

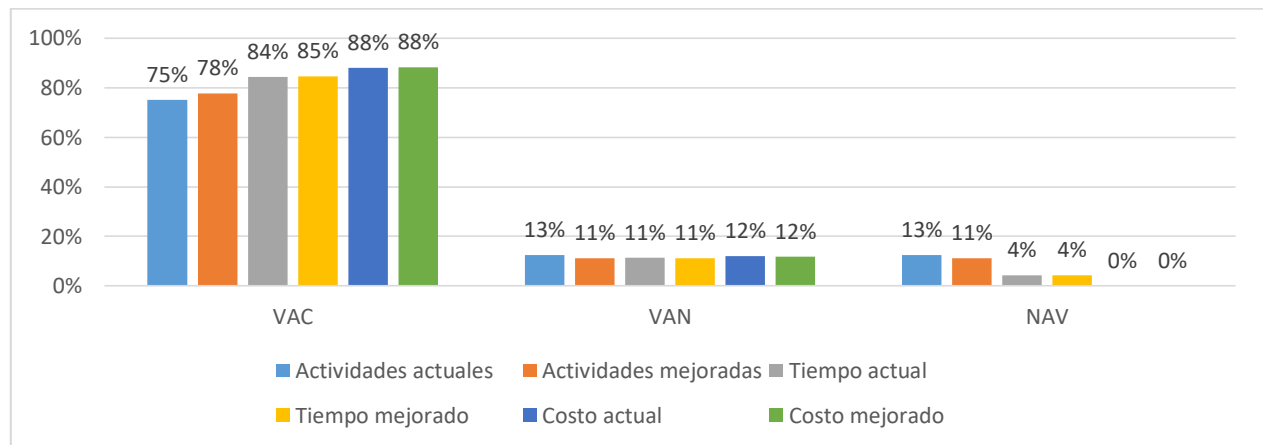
Al realizar el Análisis de Valor Agregado (AVA), se destacan aquellas actividades que posibilitan una mejor aplicación de los procesos existentes de la Fundación Cambugán, al generar un valor adicional, tanto para la entidad como para los clientes de la organización, mediante la implementación de los procesos propuestos (Anexo 4).

Es por ello, para cuantificar la diferencia entre actividades, tiempos y costos se requiere la identificación de diversos colores clasificándolos entre los procesos actuales y procesos propuestos tal como se observa en la Tabla 13:

**Tabla 13.** Nomenclatura de gráficos de Valor Agregado Fundación Cambugán

Procesos Actuales		Procesos Propuestos	
	Actividades actuales		Actividades mejoradas
	Tiempo actual		Tiempo mejorado
	Costo actual		Costo mejorado

Al realizar la cosecha de los productos, durante el proceso actual, se reconocen que existen ocho actividades consecutivas que se inician con la revisión de los pedidos en la granja por parte del Asistente de Campo, no obstante, en el proceso propuesto se plantea la implementación de una actividad adicional cuyo impacto se refleja en las actividades, tiempos y costos como se observa en la figura 19.



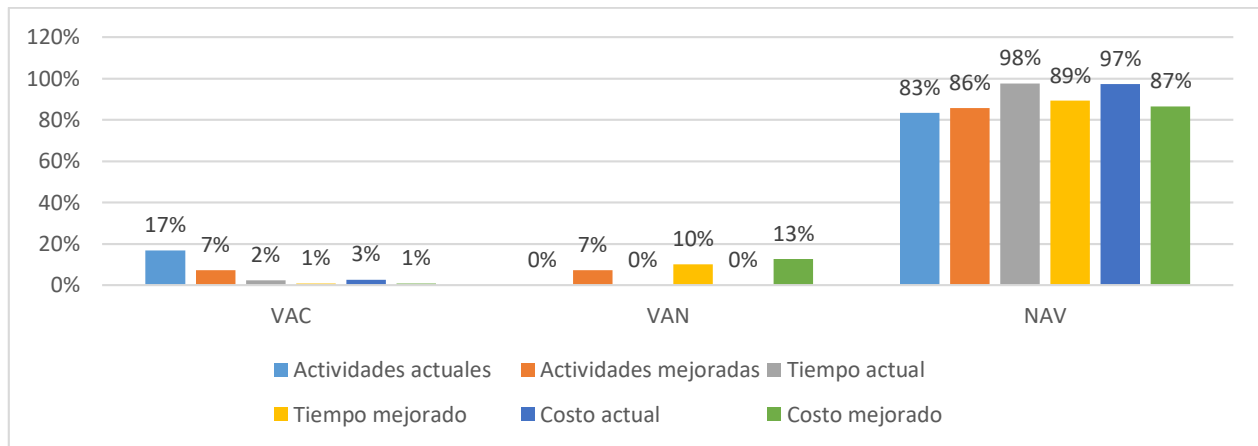
**Figura 19.** Gestión de cosecha

En la figura anterior se observa, que el VAC (Valor Actual del Cliente) se ha incrementado el número de actividades mejoradas puesto que al determinar como una de las acciones la rotación de cultivos se permite favorecer el tiempo de atención hacia los consumidor finales sin que se incrementen sus niveles de costos, No obstante, el VAN (Valor Actual de Negocio) no se han

registrado algún tipo de cambio durante el proceso de la cosecha tanto en sus márgenes de tiempo y costo de producción, lo cual resulta favorable para el presente proyecto pues se permitiría alcanzar un mayor valor para el cliente final sin que sea necesario incurrir en el pago de costos adicionales.

Con ello, se ha permitido reducir las actividades que No Agregan Valor (NAV) aunque sus niveles de costos y tiempos de ejecución son similares, por lo que de esta manera se estaría demostrando que se les otorga el tiempo suficiente a ofrecer un producto y servicio de calidad para el cliente final sin que se incrementen sus costos finales ya sea en almacenamiento como en la transportación de frutas y verduras, lo que se refleja una mejora significativa en la calidad de atención por parte de los colaboradores de la entidad.

En la Gestión de Transporte se enfoca en el cumplimiento de las actividades que se realizan en base al traslado de productos desde la granja hacia el local de comercialización que forma parte de la entidad, sin embargo, en el proceso propuesto las mejoras se efectúan en base al almacenamiento y revisión de la mercadería cuyas acciones buscan generar un Valor Agregado el Negocio (VAN). Por ende, en la Figura 20 se observa una comparación de las actividades, tiempos y costos actuales permitiendo obtener los siguientes porcentajes en la gestión de transporte.

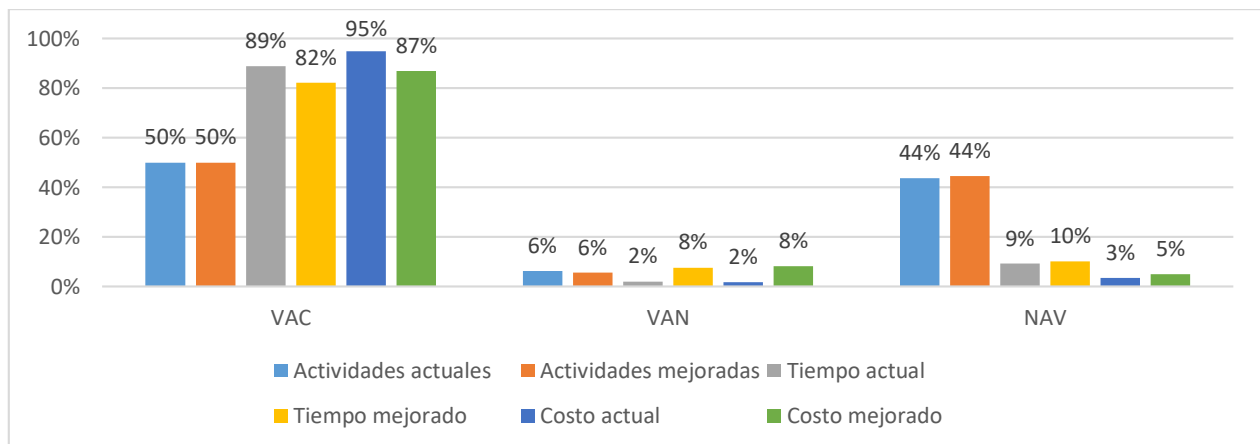


**Figura 20. Gestión de Transporte**

En la figura anterior, se observa que durante el proceso actual no se registran actividades de Valor Agregado al Negocio (VAN) puesto que ninguna de ellas se enfoca hacia la inspección y almacenamiento de los productos que se transportan, sin embargo, en el proceso propuesto se han añadido actividades con las que se facilite la revisión de la mercadería al llegar al local de comercialización para que luego de ello se efectúe su almacenamiento en la bodega lo que permite que las actividades mejoradas se representen por un 7% y aunque posibilitaría un mayor costo y tiempo para la Fundación, no obstante, esto posibilita a que se permita mejorar la calidad del producto a una temperatura adecuada y en las que no se establezcan mayores condiciones de humedad.

Por lo tanto, con ello se demuestra que al revisar la calidad de los productos requiere de un mayor tiempo lo cual genera un incremento en el Valor Agregado del Negocio (VAN) y con ello un mayor costo, sin embargo, esto facilita a que se reduzca el tiempo de atención al cliente, lo cual resulta favorable para la Fundación, pues por una parte se estaría garantizando la calidad del producto y por otra se podría facilitar la rapidez en la transportación de mercadería para así llegar hacia el consumidor final.

El proceso actual de la Gestión de Preventa de la Fundación Cambugán comienza por la solicitud del pedido de productos desde las oficinas del local de comercialización hacia la granja, en la cual se verifica la existencia suficiente de mercado en stock, no obstante, al desarrollar el proceso propuesto se han incrementado dos actividades adicionales que influyen en el Valor Agregado al Cliente (VAC) y en el Valor Agregado al Negocio (VAN). Por consiguiente, se efectúa un comparativo entre las actividades, tiempos y costos actuales y propuestos tal como se muestra en la Figura 21.



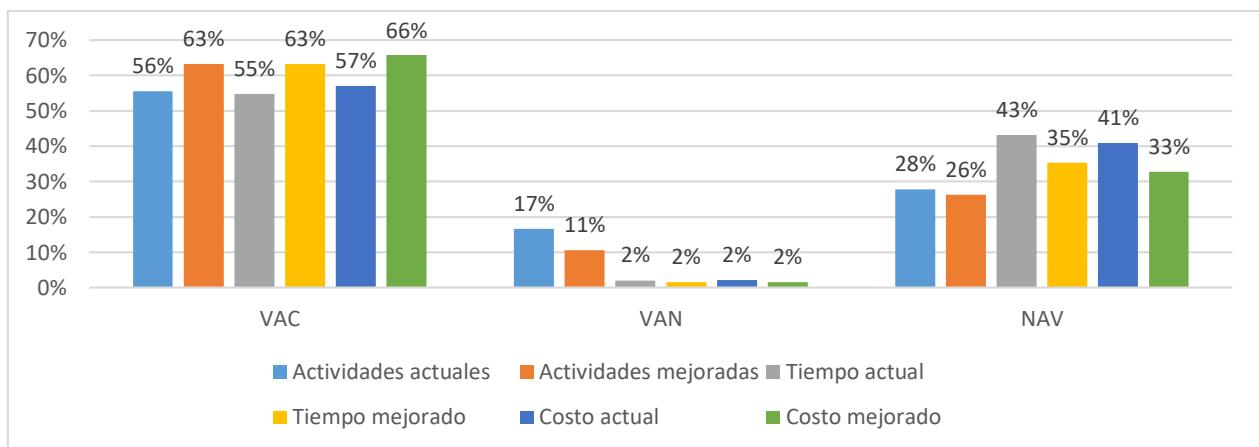
**Figura 21. Gestión de preventa**

En la figura anterior se observa que el NAV (No Agrega Valor Agregado) existe un ligero incremento como actividades mejoradas que está dado por enviar el listado por correo electrónico que se ha catalogado como transporte al realizar el proceso de preventa, lo cual a su vez permite reducir el tiempo de atención al cliente estableciendo inclusive costos favorables para la granja de acuerdo a la propuesta de mejora en el VAC (Valor Actual del Cliente).

En definitiva, al enviar listados a través de correo electrónico se requiere de un mayor tiempo para realizar con el cumplimiento del proceso y esto ocasiona un pequeño incremento en su costo, sin embargo, esto al final permite atender a los usuarios con una mayor rapidez llegando inclusive a

reducirse el costo final al realizar las actividades de preventa de frutas y verduras por parte de la Fundación.

En la Gestión de Venta se toman en cuenta a aquellas actividades con las se realiza la entrega del producto hacia al cliente de la organización a cambio del pago de un valor representado en efectivo, por lo que en el proceso actual se incluyen las actividades consecutivas desde que se reciben la mercadería de la granja hasta la elaboración del reporte de la venta que se ha efectuado, no obstante, en el proceso propuesto se han agregado dos actividades adicionales con la finalidad de otorgar un mayor Valor Agregado al Cliente (VAC) y un Valor Agregado al Negocio (VAN). Por lo tanto, todos estos cambios es fundamental representarlos en la Figura 22 de acuerdo a sus actividades, tiempos y costos actuales en coordinación con todas aquellas que se proponen implementar.



**Figura 22.** Gestión de Venta

Considerando los porcentajes de la figura anterior se observa que el incremento de las actividades mejoradas en el VAC (Valor Agregado al Cliente) posibilita a una reducción en el tiempo y costos tanto en la demora como en el transporte de productos que forman parte del NAV (No Agrega Valor), es decir, que al dar de baja los productos en mal estado y elaborar una lista de los que se hayan recibido favorece hacia la entrega frutas y verduras de una óptima calidad para el cliente

final lo que a su vez se estaría reduciendo los costos en la demanda para su entrega, favoreciendo así el proceso de venta.

Por ende, al dar de baja a los productos en mal estado y el realizar una lista de las frutas y verduras que se han recibido, se genera un aumento en la cantidad de tiempo que interviene en la venta del producto final y en lo posible un mayor costo para la Fundación, no obstante, esto al final optimiza la inspección de las frutas que se comercialicen y el tiempo que se requiere para el almacenamiento, disminuyendo así las actividades que no generan valor y por lo tanto, disminuyendo la demora en la entrega de los productos.

#### **4.4 Fase cinco. Evaluar**

La fase de evaluación se realiza de acuerdo al mejoramiento de los procesos de cosecha, transporte, preventa y venta con lo cual se estructuran los procesos en base a las nuevas actividades ya establecidas de acuerdo al VAC (Valor Agregado al Cliente) y el VAN (Valor Actual de Negocio) lo que ha permitido reducir los costos y optimización de tiempos.

Sin embargo, es fundamental que se efectúe un mejoramiento continuo de acuerdo a una cierta periodicidad de tiempo, con lo cual se fortalece la adecuada distribución de recursos en los procesos operativos de la Fundación Cambugán, para que con ello en lo posterior, se permita efectuar una nueva evaluación y así obtener nuevos resultados con los que se permita obtener conclusiones finales de los procesos operativos. Es por ello que a continuación se presenta la tabla 14 con el cronograma de evaluación y mejora y la información pertinente.

**Tabla 14.** Cronograma de evaluación y mejora

Nombre	Id.	Duración (días)	Productos entregables	Recursos	MES 1				MES 2				
					Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Determinar el impacto del mejoramiento en el proceso					■								
Realizar el feedback con los usuarios de la Fundación	1	5 días	Usuarios con conocimientos en la atención	Políticas de clientes		■							
Verificar el cumplimiento de las actividades en base a los objetivos	2	10 días	Desarrollo de actividades	Equipos			■						
Establecer la causa fundamental de los problemas en los procesos	3	5 días	Identificación de los problemas					■					
Verificar las mejoras en los procesos confirmados	4	10 días	Procesos mejorados	Materiales y equipos				■					
Perfeccionar las actividades de los procesos identificados	5	15 días	Procesos mejorados	Herramientas y procesos					■				
Verificar las actividades de mejora									■				
Comunicar las nuevas actividades de mejora de los procesos	1	5 días	Actividades mejoradas	Equipos y materiales						■			
Otorgar capacitaciones sobre las mejoras de los procesos	2	5 días	Capacitación	Políticas de capacitación						■			
Proporcionar retroalimentación con los clientes y proveedores	3	10 días	Retroalimentación	Políticas de capacitación							■		
Aplicar las actividades de mejora a los procesos señalados	4	5 días	Implementación de actividades mejoradas	Materiales							■		
Revisar continuamente e los resultados del proceso	5	15 días	Resultados obtenidos	Equipos								■	

## 4.5. Manual de Procesos

En base al Mapa de Procesos propuestos de la Fundación Cambugán se determinan los correspondientes manuales de procedimientos que se proponen implementar, por lo que además se identifican los correspondientes indicadores y fórmulas con los que se permita realizar sus parámetros de medición de acuerdo a sus niveles de frecuencia que puede ser mensual, trimestral, semestral, anual y esta información se encuentra en la tabla 15, que está a continuación.

**Tabla 15.** Denominación de los procesos y sus indicadores

Proceso	Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia
GES – 01 Planificación estratégica	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Mide el cumplimiento de aquellos objetivos que formen parte del plan estratégico	Porcentaje de objetivos cumplidos / Porcentaje de objetivos planificados	Anual
GE – 02 Sistemas de Control	Tasa de control	Tasa de cumplimiento de las actividades planificadas	Cantidad de actividades realizadas / Cantidad total de actividades)*100	Trimestral
GOP – 01 Gestión DE Cosecha	Margen de productos cosechados	Mide el nivel de productos cosechados de la granja y que estén en buen estado	Cantidad de productos en buen estado / Cantidad de productos cosechados)*100	Mensual
GOP – 02 Gestión de Transporte	Tasa de productos transportados	Mide el porcentaje de productos que han sido transportados	(Número de productos transportados / Total de productos cosechados)*100	Mensual
GOP – 03 Gestión de Preventa	Margen de pedido de productos	Mide el nivel de pedidos que han sido solicitados por el cliente hacia la Fundación	Cantidad de pedidos atendidos / Cantidad total de pedidos solicitados	Mensual
GOP – 04 Gestión de Venta	Margen de productos vendidos	Es el nivel de productos que se entregaron al cliente final	Número de productos vendidos / Número total de productos cosechados	Mensual
GS – 01 Gestión de Recursos Humanos	Tasa de colaboradores con experiencia	Cuantifica el número de empleados con más años de experiencia en el puesto de trabajo	(Cantidad de empleados con experiencia / Total empleados)*100	Trimestral
GS – 02 Gestión de Infraestructura	Margen de instalaciones adecuadas	Mide el número de metros cuadrados que se encuentren en buen estado	Cantidad de metros en buen estado / Total de metros utilizados de las instalaciones	Trimestral

GS – 03 Gestión de Insumo	Margen de canastas utilizadas	Permite medir las canastas que se utilicen para el almacenamiento de productos	Cantidad de canastas utilizadas / Total de canastas existentes en bodega	Mensual
GS – 04 Gestión Financiera	Margen de liquidez financiera	Mide la disponibilidad de efectivo con el que cuenta la Fundación	(Activos Corrientes – Inventarios ) / Pasivos Corrientes	Trimestral
GS – 05 Sistemas de Apoyo Comunitario	Margen de personas apoyadas por la Fundación	Cuantifica el nivel de personas a las que se les otorgue ayuda social por la Fundación	Cantidad de personas que reciben apoyo / Cantidad total de personas del sector	Semestral
GS – 06 Gestión de Áreas de Conservación	Metros cuadrados de superficie en conservación	Mide el número de metros cuadrados que se destinan a la conservación de la flora y fauna	Número de metros cuadrados en conservación / Total de metros cuadrados de la superficie	Semestral

#### 4.5.1 Propuesta plan de mejoramiento

De acuerdo a las debilidades y oportunidades que se han identificado, se posibilita realizar los correspondientes planes de mejoramiento acorde a sus objetivos, para que posteriormente se identifiquen las actividades, responsables, duración, resultados y costos para cada una de ellas, por lo cual se han propuesto mejoras en la gestión de los procesos operativos, infraestructura e insumos utilizados.

- Plan de mejoramiento de gestión por procesos

El plan de mejora de los procesos se conforma en total por 16 actividades que se intercalan entre sí, las cuales se han establecido de acuerdo a las debilidades y oportunidades que se han identificado con anterioridad

**Tabla 16.** Plan de mejoramiento de gestión por procesos

<b>Tipo de debilidad</b>
Proceso y documentos
<b>Debilidad</b>
Fundación Cambugán no mantiene un control de calidad en sus procesos de comercialización, así como además no ha establecido actividades adecuadas para la venta del producto a través de su página web y correo electrónico.
<b>Oportunidad de mejora</b>

**Implementación de un sistema de mejoramiento de los procesos que fortalezca la calidad de los productos y utilizando nuevas alternativas digitales para su comercialización**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Resultados</b>	<b>Costo</b>
1	Cotizar el costo adicional de los nuevos procesos operativos propuestos	Investigador del proyecto	2 días	Documento de manuales de procedimiento	2.486,10
2	Enviar los procesos operativos propuestos por correo electrónico o WhatsApp	Investigador del proyecto	1 días	Documento de manuales de procedimiento	3,00
3	Coordinar día y hora para la revisión de los procesos operativos propuestos	Director Ejecutivo	2 días	Llamada telefónica	5,00
4	Revisar los procesos operativos propuestos en comparación con los procesos actuales	Director Ejecutivo	2 días	Documento de manuales de procedimiento	50,00
5	Realizar cambios en los procesos propuestos acorde con las autoridades de la Fundación	Coordinador de Proyectos	5 días	Manuales de procedimientos modificados	75,00
6	Aprobar los procesos propuestos mediante un documento escrito en el que conste la firma de las autoridades responsables	Director Ejecutivo	3 días	Documento de aprobación	20,00
7	Realizar capacitaciones al personal operativo sobre los procesos operativos a implementarse	Coordinador de Proyectos	5 días	Lista de asistencia a capacitaciones	15,00
8	Determinar fecha y hora para la implementación de los procesos establecidos	Director Ejecutivo	2 días	Llamada telefónica	30,00
9	Coordinar la implementación de los procesos propuestos aprobados con los jefes departamentales	Director Ejecutivo	15 días	Lista de asistencia de la reunión	15,00
10	Aplicar las actividades propuestos de los manuales de procedimientos operativos	Responsables de procesos	15 días	Lista de trabajadores	30,00
11	Revisar el cumplimiento de las actividades operativos de acuerdo como se establecen en los manuales de procedimientos	Coordinador de Proyectos	5 días	Documentos de comparación de procesos	50,00
12	Evaluar de forma individual los manuales de procedimientos operativos que se han aplicado	Coordinador de Proyectos	3 días	Documentos de comparación de procesos	30,00
13	Emitir un informe de los resultados otorgados por los procesos implementados	Coordinador de Proyectos	2 días	Informe de resultados	20,00

<b>14</b>	Efectuar mejoras en los procesos operativos de acuerdo a la realidad de la Fundación	Director Ejecutivo	5 días	Lista de mejoras en los procesos	1.500,00
<b>15</b>	Implementar los cambios señalados en los manuales de procedimientos	Coordinador de Proyectos	5 días	Documento de implementación de los manuales	70,00
<b>16</b>	Aplicar los procesos operativos de acuerdo a las nuevas mejoradas señaladas	Responsables de procesos	5 días	Lista de las actividades aplicadas	40,00
<b>TOTAL</b>					<b>4.439,10</b>



- **Plan de mejoramiento de infraestructura y suministros**

El plan de mejora de la infraestructura y suministros se estructura por 16 actividades que se establecen implementarlas en un tiempo de dos meses y diez días, el cual se busca incrementar los niveles de productividad para la Fundación Cambugán:

**Tabla 18.** Plan de Mejoramiento de infraestructura y suministros

<b>Tipo de debilidad</b>					
<b>Infraestructura y suministros</b>					
<b>Debilidad</b>					
Se identifican escasas escases de canastas que se utilizan para el almacenamiento de productos en bodega, considerando además que no existe la infraestructura adecuada para mantener en buen estado los alimentos.					
<b>Oportunidad de mejora</b>					
Se plantea mejorar la infraestructura de las instalaciones de la Fundación y disponer de canastas adicionales que se destinarán para el almacenamiento de los productos					
No.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
1	Cotizar los manuales de procedimientos de infraestructura y suministros	Investigador del proyecto	2 días	Manuales de Procedimientos	350,00
2	Identificar los materiales que se requieren en el área operativa	Asistente de Operaciones	1 días	Lista de materiales e insumos	15,00
3	Identificar las fallas en las instalaciones de la entidad	Coordinador industrial	2 días	Lista de fallas en las instalaciones	40,00
4	Elaborar una lista de los materiales y fallas en las instalaciones	Asistente de Operaciones	3 días	Lista de materiales y fallas	35,00
5	Cotizar los materiales y mejoramiento de las instalaciones	Coordinador industrial	3 días	Documento de cotización de las mejoras	60,00
6	Aprobar la cotización para mejorar la seguridad industrial	Director Ejecutivo	10 días	Documento de aprobación	50,00
7	Coordinar la fecha y hora para la adecuación de las instalaciones	Coordinador industrial	5 días	Informe de inicio de adecuaciones	30,00
8	Comunicar a los trabajadores sobre las mejoras en las instalaciones de la Fundación	Coordinador industrial	3 días	Memorándum a los trabajadores	20,00
9	Instalar mejoras donde la infraestructura de la Fundación lo requiera	Asistente de Operaciones	25 días	Lista de fallas identificadas y mejoradas	1.100,00
10	Revisar las instalaciones que han sido mejoradas	Coordinador industrial	2 días	Documento de aprobación de instalaciones	20,00
11	Adquirir los materiales necesarios destinados para el almacenamiento de productos	Coordinador industrial	4 días	Lista de materiales adquiridos	300,00
12	Colocar los materiales necesarios en las instalaciones destinados para el almacenamiento	Asistente de Operaciones	2 días	Materiales colocados en bodega	20,00

<b>13</b>	Reiniciar las actividades normalmente en la Fundación	Asistente de Operaciones	1 días	Memorándum de reinicio normal de actividades	20,00
<b>14</b>	Evaluar las mejoras de la seguridad industrial en las instalaciones	Coordinador industrial	5 días	Mejora identificadas de seguridad	30,00
<b>15</b>	Emitir un informe de resultados realizando comparativos entre resultados actuales y anteriores	Coordinador industrial	2 días	Informe comparativo de resultados	20,00
<b>16</b>	Comunicar el informe a las autoridades que forman parte de la Fundación	Coordinador industrial	2 días	Informe comparativo de resultados	20,00
<b>TOTAL</b>					<b>2.130,00</b>



- **Plan de mejoramiento de recursos humanos**

Al realizar el plan de mejora de recursos humanos, se destacan 12 actividades consecutivas con la finalidad de disponer de personal altamente apto en cada uno de los puestos de trabajo de la Fundación, el tiempo que se requiere para implementarse el plan es de dos meses y veinte días

**Tabla 20.** Plan de mejoramiento de recursos humanos

<b>Tipo de debilidad</b>					
Recursos humanos					
<b>Debilidad</b>					
Los puestos de trabajo de la Fundación Cambugán no cuentan con un Manual de Funciones acorde con las actividades que se desempeñan, reconociendo también que no se han realizado talleres de capacitación que refuercen los conocimientos y habilidades para el desempeño normal de su trabajo.					
<b>Oportunidad de mejora</b>					
Se busca implementar un Manual de Funciones para cada cargo de la organización en el que se especifiquen sus acciones principales y secundarios en base a su puesto de trabajo, estableciendo inclusive de ser necesario una retroalimentación y de acuerdo a ello, implementar capacitaciones eventuales para los trabajadores					
No.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
1	Elaborar un Manual de Funciones por escrito para cada puesto de trabajo	Asistente de Recursos Humanos	15 días	Manual de Funciones	300,00
2	Cotizar el manual de procedimientos para los recursos humanos de la Fundación	Investigador del proyecto	5 días	Manual de Procedimientos	400,00
3	Revisar el cumplimiento de las funciones acorde a las disposiciones del manual	Director Ejecutivo	3 días	Manual de Funciones	60,00
4	Evaluar el cumplimiento de las acciones por parte de los jefes departamentales de cada área	Director Ejecutivo	5 días	Lista de acciones laborales cumplidas	30,00
5	Identificar a los colaboradores que requieren retroalimentación	Jefes Departamentales	2 días	Lista de trabajadores sin retroalimentación	20,00
6	Efectuar una retroalimentación para cada uno de los puestos de trabajo que lo requieran	Jefes Departamentales	16 días	Lista de trabajadores sin retroalimentación	80,00

<b>7</b>	Desarrollar talleres de capacitación para las áreas departamentales que lo requieran	Asistente de Recursos Humanos	10 días	Lista de capacitaciones requeridas	400,00
<b>8</b>	Elaborar una lista de los trabajadores que deberán asistir a los talleres de capacitación	Asistente de Recursos Humanos	2 días	Asistente a talleres de capacitación	20,00
<b>9</b>	Establecer el horario en que se realizará el taller de capacitación	Director Ejecutivo	2 días	Informe de horario de capacitación	10,00
<b>10</b>	Realizar el taller de capacitación en la fecha y hora prevista con anterioridad	Asistente de Recursos Humanos	10 días	Lista de asistentes a la capacitación	100,00
<b>11</b>	Aplicar los nuevos conocimientos adquiridos en los puestos de trabajo	Nómina de trabajadores	5 días	Prueba de evaluación de conocimientos	70,00
<b>12</b>	Evaluar el plan de mejoramiento de los recursos humanos	Director Ejecutivo	5 días	Lista de actividades mejoradas	80,00
<b>TOTAL</b>			<b>80 días</b>		<b>1.570,00</b>



Por consiguiente, luego que se han determinado los tres planes de mejoramiento es fundamental cuantificar su costo de implementación cuyos valores se han especificado en dólares de acuerdo a la tabla 22.

**Tabla 22.** Resumen de los planes de mejoramiento

<b>Proyecto</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Costo</b>
Plan de mejoramiento de gestión por procesos	3 meses y 5 días	4.439,10
Plan de mejoramiento de infraestructura y suministros	2 meses y 10 días	2.130,00
Plan de mejoramiento de recursos humanos	2 meses y 20 días	1.570,00
<b>TOTAL</b>		<b>8.139,10</b>

#### **4.6. Análisis beneficio costo**

Para cuantificar el análisis costo-beneficio de la propuesta a implementarse, es fundamental establecer las ventas y costos mensuales de la Fundación Cambugán, para que posteriormente se permita obtener la Utilidad Bruta de acuerdo como se observa en la Tabla 23.

**Tabla 23.** Ventas, Utilidad y Margen de contribución

<b>Cuentas</b>	<b>Valores</b>
Ventas mensuales	64.303,00
( - ) Costo de Venta Mensuales	25.201,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>39.102,00</b>
No. Facturas de venta	750
<b>Margen de Contribución Unit.</b>	<b>52,14</b>

Nótese que durante el mes se han establecido 750 facturas de venta obteniendo así su Margen de Contribución Unitario. Se estima que luego de la implementación de los manuales de procedimiento y los planes de mejora, los márgenes de venta se incrementen en un 7% mensual, lo que se permite obtener el siguiente beneficio

**Tabla 24.** Resumen de ventas y ganancias

Número de facturas mes	Porcentaje	Facturas a aumentar por mes
<b>750</b>	7%	53
Facturas a aumentar por mes	<b>Margen de contribución unitario por factura</b>	<b>Ganancia extra mensual</b>
<b>53</b>	52,14	2737,14

Por lo tanto, los costos totales de la propuesta son de 8.139,10 dólares y obteniendo un beneficio mensual de 2.737,14 dólares, lo cual el tiempo de recuperación de la inversión sería de aproximadamente tres meses

**Tabla 25.** Beneficio y tiempo de recuperación

<b>Costo</b>	<b>8.139,10</b>
<b>Beneficio</b>	2.737,14
<b>Tiempo de recuperación</b>	3

Se recuerda que el margen de ventas del 7% se ha establecido en coordinación con los directivos de la granja, tomando en cuenta que un porcentaje mayor involucraría mayores costos y en lo posible un mayor tiempo en la implementación de los planes de mejoramiento, es decir, que un margen de ventas inferior al 7% no se alcanzaría a cubrir los costos de aplicación de los programas de mejora lo que a su vez ocasionan nuevas pérdidas para la fundación, de así mismo un margen superior al 7% es necesario que se optimicen aún más los tiempos de los procesos operativos, lo que genera más presión en los minutos u horas que se designen para cada actividad,

#### **4.6.1 Beneficios intangibles**

Entre los principales beneficios intangibles de acuerdo a los planes de mejora en el desarrollo del presente proyecto, se destacan los siguientes:

### **Plan de mejoramiento de gestión de procesos**

- Permite la optimización de tiempos de las de los procesos operativos que tienen relación con atención al cliente
- Se refleja un mayor control en los productos que salen de la finca y los que llegan al local de comercialización estableciendo una lista de los productos entregados y recibidos.

### **Plan de mejoramiento de infraestructura y suministros**

- Se determina un adecuado control en el almacenamiento de los productos y servicios favoreciendo hacia una mayor calidad de los alimentos
- Facilita una mayor distribución de espacios en cuanto existe una mayor disponibilidad de la infraestructura de la planta

### **Plan de mejoramiento de recursos humanos**

- Aporta en el mejoramiento de los niveles de eficiencia reduciendo los tiempos de ejecución de las acciones que corresponden para cada puesto de trabajo
- Identifica a los puestos de trabajo que requieren retroalimentación para que en base a ello, se permitan aplicar talleres de capacitación para el mejoramiento de sus funciones

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- La Fundación Cambugán se caracteriza por ser una entidad sin fines de lucro y otorga un apoyo valioso al colaborar en la comercialización de los productos alimenticios que se cultivan por parte de los agricultores, lo que favorece hacia un mayor impulso social y por ende, permite un mayor crecimiento económico de la población
- Para mejorar los procesos de la Fundación Cambugán se ha aplicado un modelo de mejoramiento continuo, el mismo que se denomina como SAMME y consta de cinco etapas consecutivas: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar las cuales se aplican de acuerdo a las debilidades que se determinan al interior de la propia organización.
- Se ha estructurado un Mapa de Procesos para la Fundación Cambugán, a través del cual se facilita la elaboración de los Manuales de Procedimientos que en coordinación con los planes de mejora se pretende obtener un incremento de ventas en un 7% y con ello, alcanzar un beneficio de \$ 2.737,14 dólares mensuales destacando que el tiempo en que se recupera la inversión es de tres meses.

### **5.2 Recomendaciones**

- Es recomendable que exista una mayor coordinación con las comunidades para así intercambiar un mayor número de productos entre ambas partes, llegando inclusive a utilizar redes sociales por parte de los campesinos posibilitando así un mayor crecimiento económico y fortaleciendo su desarrollo social.
- Es necesario que al menos una vez al año se realice un diagnóstico situacional para evaluar los factores internos y externos de la Fundación Cambugán para que posteriormente se

permita evaluar el impacto de todos estos aspectos que tienen sobre la organización y sobre este tipo de industrias, Con ello, se posibilita a determinar objetivos específicos dentro de un mediano y largo plazo que podrían cumplirse mediante la aplicación de proyectos estratégicos que serán controlados mediante indicadores de gestión.

- Es recomendable que de acuerdo a los procesos de cosecha, transporte, preventa y venta se realice una revisión constante de las actividades consecutivas a desarrollarse en coordinación con el asistente de campo y los jefes departamentales, cuyo beneficio se enfoque hacia el consumidor final de frutas y verduras y con ello, sea posible optimizar los tiempos de entrega y los costos que involucran en el desarrollo de los procesos.
- Dada la importancia del valor agregado en los procesos operativos y de comercialización de los productos de la granja, es recomendable que este tipo de metodología que se ha aplicado en el presente proyecto se permita también el mejoramiento de otras granjas similares en otras regiones del país, lo cual la optimización de costos no solamente estaría dado para una sola comunidad, sino que se podrían obtener beneficios en la optimización de la entrega de las frutas y verduras de todas las comunidades,

## REFERENCIAS

- Grau, E., & Ibarra, P. (2000). Anuario de Movimientos sociales. Una mirada sobre la red. 9 - 26.
- Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR.  
Recuperado el 22 de Enero de 2020, de  
[http://www.ingebok.com/ib/NPcd/IB\\_Escritorio\\_Visualizar?cod\\_primaria=1000193&libro=6778](http://www.ingebok.com/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=6778)
- Álvaro, M. (2013). *Gestión Comercial*. Santiago de Chile: Centro de Marketing Ltda.
- Arena, J. A. (1984). *Ual*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2019, de  
[http://ual.dyndns.org/biblioteca/Auditoria\\_Administrativa/Pdf/Unidad\\_16.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Auditoria_Administrativa/Pdf/Unidad_16.pdf)
- Barquero, V. A., & Hernández, F. J. (Noviembre de 2009). *Revista de Biología Tropical*, 57.  
Recuperado el 3 de Noviembre de 2019, de  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0034-77442009000500008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0034-77442009000500008&script=sci_arttext)
- Barros, O. (1994). *Reingeniería de Procesos*. Chile: Dolmen.
- Bautista, W., & Cortez, O. (2016). *ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN UTILIZANDO EL MODELAMIENTO DE PROCESOS BIZAGI*.  
Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/BC-TES-4241.pdf
- Bello, A. (2010). *Agroecología y producción agroecológica*. Madrid: Catarata.
- Bustos, J. (2007). *Impuesto al Valor Agregado y el Régimen de Facturación en el Imouesto a la Renta*. Quito: Ceballos Librería Jurídica. Recuperado el 18 de Abril de 2020
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madris: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos* (Cuarta edición ed.). Evolución S.A. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34966411/Resumen\\_libro\\_Gestion\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011.pdf?response-content-)

disposition=inline%3B%20filename%3DGestion\_de\_Procesos\_Alineados\_con\_la\_est.pdf  
&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIA

Carrasco, J. B. (2012). Santiago de Chile: Evolución S.A.

Carvajal. (2012). *Apuntes de Desarrollo Comunitario*.

Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos* (Primera Edición ed.). Buenos Aires ,  
Argentina: Ediciones Granica S.A.

Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). Recuperado el Noviembre de 1 de 2019, de  
<http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (Octubre de 2017). *ASAMBLEA CONSTITUYENTE*.  
Recuperado el 1 de Noviembre de 2019, de  
[https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)

Contreras, A. V. (Enero - Abril de 2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje  
organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(53), 55-72. Recuperado  
el 10 de Enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605305.pdf>

Davenport, T. H. (1993). *Innovación de Procesos*. Recuperado el 19 de Enero de 2020

Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

Defourny, J., & Nyssens, M. (Agosto de 2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una  
perspectiva comparada. *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(75),  
6 - 34.

ECOSISTEMAS AEET. (2007). *Revista Científica y Técnica de Ecología y Medio Ambiente*, 13-  
23. Recuperado el 13 de Enero de 2020, de [file:///C:/Users/User/Downloads/134-262-1-  
SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/134-262-1-SM%20(1).pdf)

Elena, M. (2013). *Análisis y Síntesis*.

Evans, J. R. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage learning.

- Fernández García, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente de Alicante: Editorial Club Universitario ECI. Recuperado el 16 de Enero de 2020, de [https://books.google.es/books?id=8crnCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=8crnCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fernández, Á. R. (2009). *Gestión Comercial. Un desafío constante en un mundo globalizado*. Santiago de Chile: Centro de Marketing Ltda.
- Fernández, M. (2003). Madrid: ESIC. Recuperado el 25 de Febrero de 2020, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PwZuv94SpMkC&oi=fnd&pg=PA111&dq=gesti%C3%B3n+por+procesos&ots=3-ADUk52GU&sig=4daNav91SF9COD3iK8YiKbCN3ug#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20procesos&f=false>
- Gestión Comercial de la PYME. (2005). *Herramientas y Técnicas Básicas para gestionar eficazmente su empresa* (Primera edición ed.). Vigo - España: Ideas Propias.
- Gonzalez, E. (Septiembre de 2007). La Teoría de los Stakeholders. *Veritas, II*(17), 205 -224.
- Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. (M. E. R., Ed.) Colombia: McGRAW-HILL.
- Hernández , R., Medina, A., & Henández, G. (2012). Mejoramiento de Procesos Clave a Través del Valor Añadido. *Visión Futuro, 16*(9). Recuperado el 16 de Enero de 2020
- Izasa, A. T. (2018). *Control Interno y Sistema de gestión de Calidad* (Ediciones de la U ed.). Bogotá - Colombia.
- Madroño, C. P. (2003). El diagrama de flujo, herramienta para la gestión de procesos. *Papeles Médicos*, 119 - 124. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de <http://www.sedom.es/wp-content/themes/sedom/pdf/4cbc747cda70apm-12-3-005.pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro", 13*(1). Recuperado el 25 de Febrero de 2020, de URL del Documento:

[http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com\\_content&view=article&id=184&Itemid=51](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51)

Mantilla, S. A. (2005). Auditoría del Control Interno. 283.

Mercado, M. M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*, 14(5). Recuperado el 25 de Enero de 2020, de <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

Molina, P., Arango, M., & Botero, S. (2010). ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL CONOCIMIENTO. *rev.fac.cienc.econ.*, XVII(2), 95 - 105. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de [95rev.fac.cienc.econ](http://95rev.fac.cienc.econ).

MX, D. (09 de 02 de 2014). *Definición MX*. Obtenido de Definición MX:  
<https://definicion.mx/gestion/>

OEDC. (19). *OEDC. org*. Recuperado el 16 de Enero de 2020, de <http://www.oecd.org/>

Organización Internacional de Normalización . (2015). Sistemas de gestión de la calidad. *Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza. Obtenido de <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>

Ortega, G. P., Sepúlveda, L., & Arango, M. (2011). Las organizaciones no gubernamentales – ONG–: hacia la construcción de su significado. *21(38)*, 243-260. Recuperado el 11 de Enero de 2020, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942/28203>

Pino, E., Pons, R., & Bermudez, Y. (2014). Calidad de la Educación Superior. Análisis del Valor Agregado de sus procesos. *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de [file:///C:/Users/User/Downloads/Calidad\\_de\\_la\\_Educacion\\_Superior.\\_Analisis.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Calidad_de_la_Educacion_Superior._Analisis.pdf)

Roncancio, P. (2011). De la capacidades dinámicas enfoque de la estrategia a integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad - empresa. *16(26)*, 295 -305. Recuperado el 11 de Enero de 2020, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1097/1317>

Rosalía, A. S. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa(88)*, 230 - 258.

- Sabino, C. (1991). Caracas: Panapo. Recuperado el 16 de Enero de 2020, de <http://paginas.ufm.edu/SABINO/ingles/book/diccionario.pdf>
- Sarandon, J. (2014). *Agroecología: bases teóricas*. Argentina: Edulp.
- Thomsonp, I. (Enero de 2006). *PromonegocioS.net*. Recuperado el 16 de Enero de 2020, de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0,5&q=definici%C3%B3n+de+empresa](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=definici%C3%B3n+de+empresa)
- Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido en procesos. Recuperado el 19 de Abril de 2020
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, VI(330), 81 - 88. Recuperado el 15 de Abril de 2020
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 81 - 88. Recuperado el 25 de Febrero de 2020, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

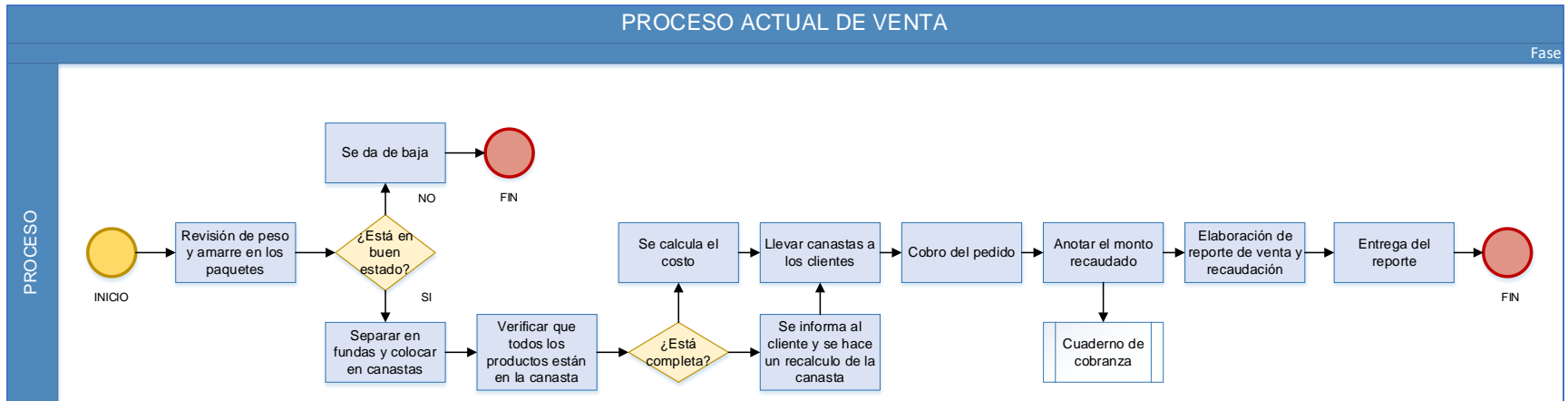
# ANEXOS

# **Anexo 1**

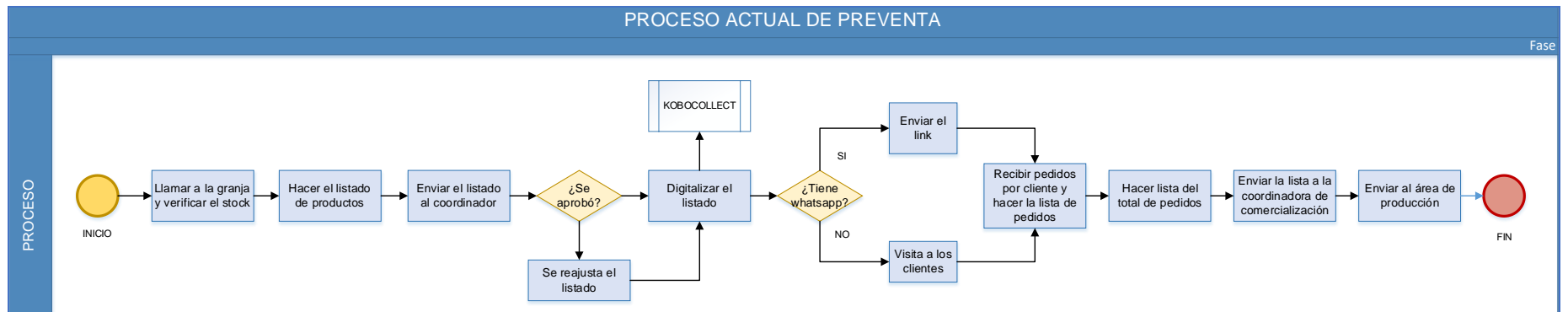
**Flujogramas procesos actuales**

**Fundación Cambugán**

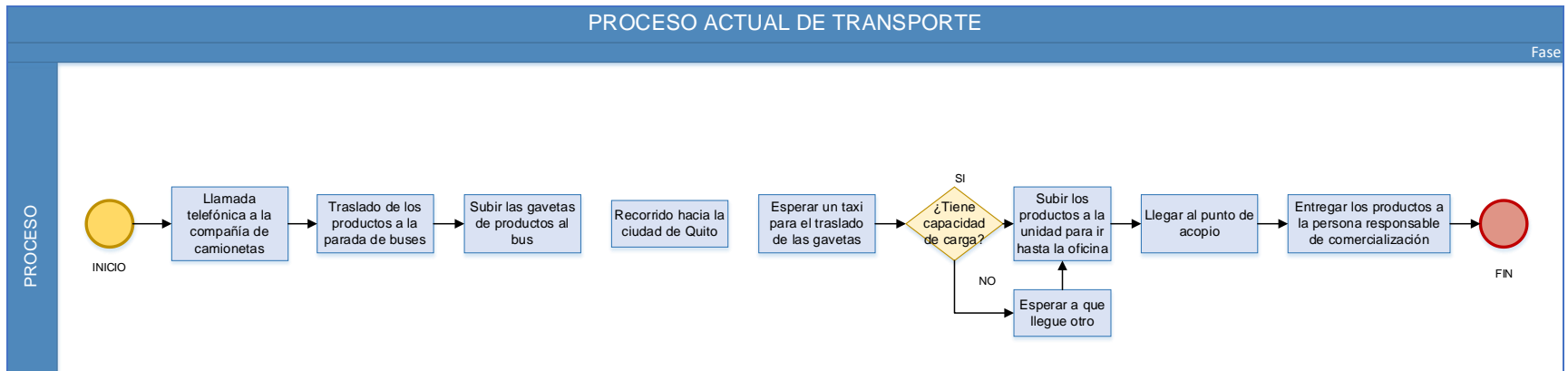
## Proceso actual de venta



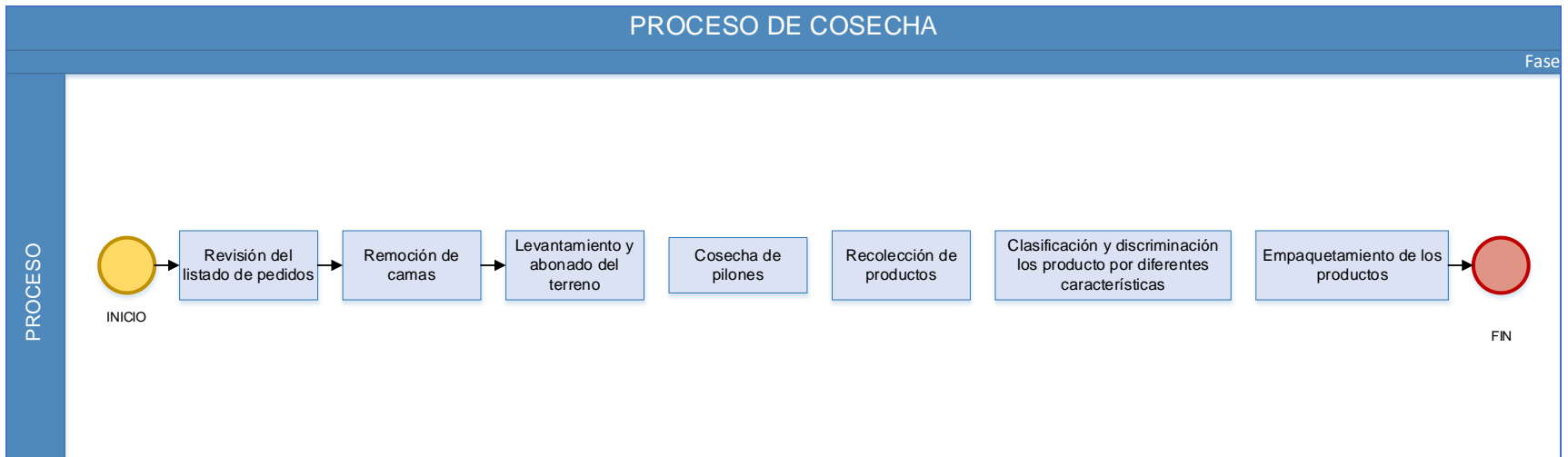
## Proceso actual de preventa



## Proceso actual de transporte



## Proceso de cosecha



## Anexo 2: Análisis de Valor Agregado Actual

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	242,0	242,0	14.520,0
Mes		1,0	4,2	20,2	20,2	1.210,0
Semana			1,0	4,8	4,8	290,4
Día				1,0	1,0	60,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,00000000	0,08333333	0,02000000	0,00413223	0,00413223	0,00006887
Meses		1,00000000	0,24000000	0,04958678	0,04958678	0,00082645
Semanas			1,00000000	0,20661157	0,20661157	0,00344353
Días				1,00000000	1,00000000	0,01666667
Horas					1,00000000	0,01666667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00006887
Horas	Años	0,00413223
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00082645
Horas	Meses	0,04958678
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00344353
Horas	Semanas	0,20661157
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,01666667
Horas	Días	1,00000000
Minutos	Horas	0,01666667

Rubro	Valor
Capacidad nominal	7
Productividad	100%
Capacidad real	1

Periodo no laborable	
Motivo	Días
Vacaciones	15
Fin de semana	96
Año nuevo	1
Carnaval	2
Viernes Santo	1
Día del Trabajo	1
Batalla Pichincha	1
1er Grito Independencia	1
Independencia Guayaquil	1
Difuntos	1
Independencia Cuenca	1
Fundación Local	1
Navidad	1
<b>Total:</b>	<b>123</b>

No.	Responsables	Cantidad	Costo Mensual	Costo Horario
1	Director Ejecutivo	1	107,52	\$ 5,33
2	Coodinador de proyectos	2	1000	\$ 49,59
3	Coordinador de investigación científica	1	1000	\$ 49,59
4	Coordinador de actividades productivas	1	950	\$ 47,11
5	Coordinador de Comercialización	1	550	\$ 27,27
6	Coordiador Contable Financiero	1	550	\$ 27,27
7	Asistente de campo	2	450	\$ 22,31

### Proceso De Cosecha de Productos

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Vol	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	<input type="checkbox"/>	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisión del listado de pedidos	Asistente de campo	1	semanas	10	Pedidos	4,000000 000	minuto s	0,0034435 3	13,77%	2,8 hrs/mes	\$ 1.250,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				VAN
2	Remoción de camas	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Remoción	10,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	3,44%	0,7 hrs/mes	\$ 312,50		<input checked="" type="checkbox"/>				NAV
3	Levantamiento y abonado del terreno	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Levantamiento de terreno	20,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	6,89%	1,4 hrs/mes	\$ 625,00	<input checked="" type="checkbox"/>					VAC
4	Cosecha de los pilones	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Cosecha	30,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	10,33%	2,1 hrs/mes	\$ 937,50	<input checked="" type="checkbox"/>					VAC
5	Recolección de los productos	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Recolección	20,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	6,89%	1,4 hrs/mes	\$ 625,00	<input checked="" type="checkbox"/>					VAC
6	Clasificación y discriminan los productos por tamaño, grado de madurez, por lesiones ocasionadas en campo	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Clasificación	15,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ 468,75	<input checked="" type="checkbox"/>					VAN
	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	15,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ -				<input checked="" type="checkbox"/>		NAV
7	Empaquetamiento de los productos	Asistente de campo	cada 1	semanas	10	Empaquetamientos	20,00000 0000	minuto s	0,0034435 3	68,87%	13,9 hrs/mes	\$ 6.250,00	<input checked="" type="checkbox"/>					VAC

<b>Total carga</b>	24,3 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,21 personas

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

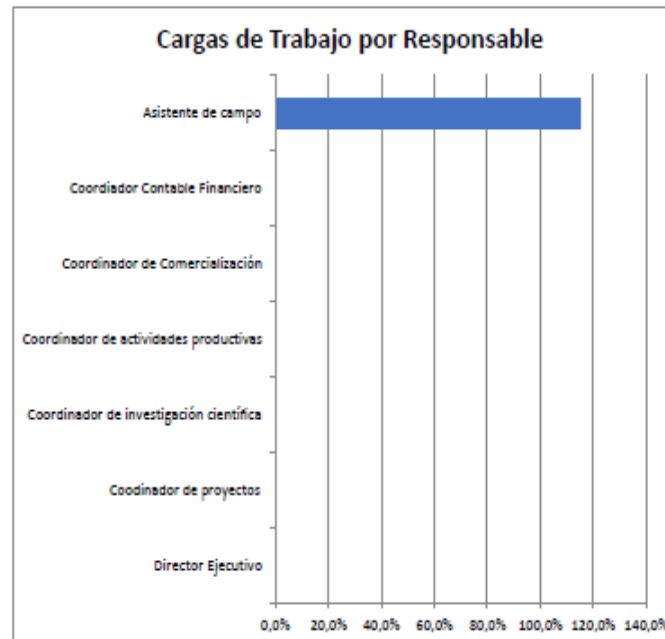
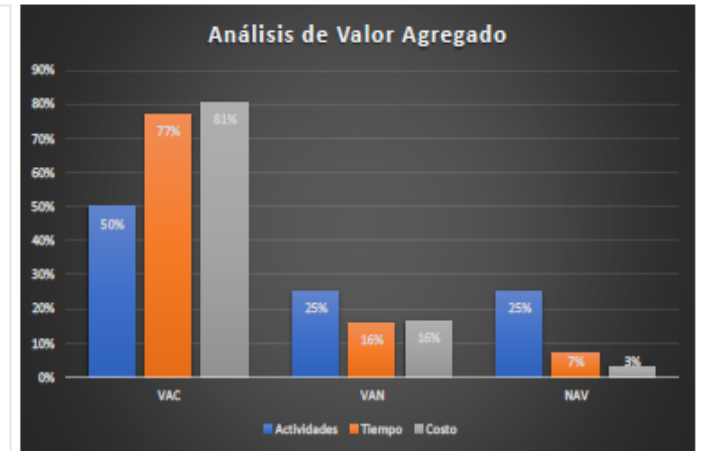
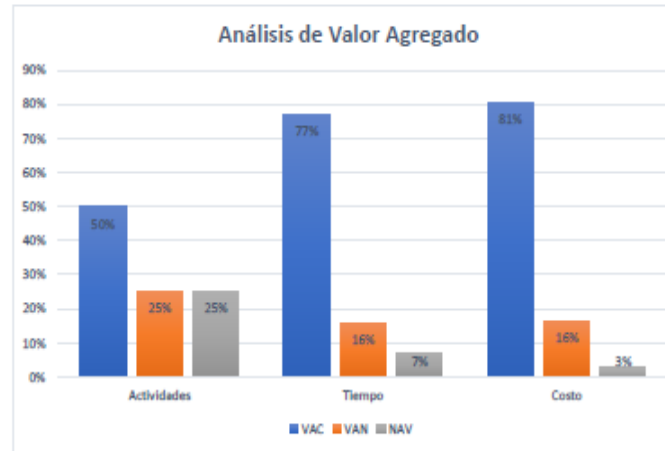
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	4 act	18,8 hrs	\$ 8.437,50
VAN	2 act	3,8 hrs	\$ 1.718,75
NAV	2 act	1,7 hrs	\$ 312,50
<b>Total</b>	<b>8 act</b>	<b>24,3 hrs</b>	<b>\$ 10.468,75</b>

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	77%	81%
VAN	25%	16%	16%
NAV	25%	7%	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE**

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	0,00%	0,0 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	115,4%	23,3 hrs/mes



### Proceso De Transporte de Productos

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Frec.	Vol	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Llamada telefónica a compañía de camionetas.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Llamada	1,000000000	minutos	0,00344353	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ 31,25	x					VAC
2	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
3	Subir los productos a la camioneta	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50	x					VAC
4	Traslado de los productos a la parada de buses	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25			x			NAV
5	Subir las gavetas de productos al bus	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50	x					VAC
7	Recorrido hacia la ciudad de Quito	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	75,000000000	minutos	0,00344353	25,83 %	5,2 hrs/mes	\$ 2.343,75			x			NAV
8	Descarga de productos en la terminal interparroquial	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50	x					VAC
9	Esperar un taxi que tenga capacidad para trasladar los productos.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Espera	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25				x		NAV
10	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
11	Subir los productos a la unidad para ir hacia la oficina	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50	x					VAC
12	Ir al punto de acopio.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Llegada	15,000000000	minutos	0,00344353	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ 468,75			x			NAV
13	Entregar los productos a la persona responsable de comercialización.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Entrega	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25	x					VAC

<b>Total carga</b>	8,6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,43 personas

### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

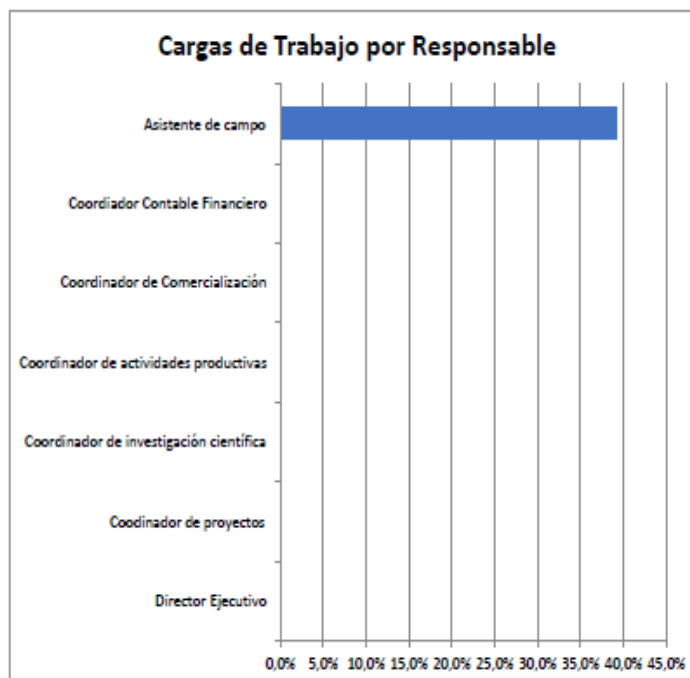
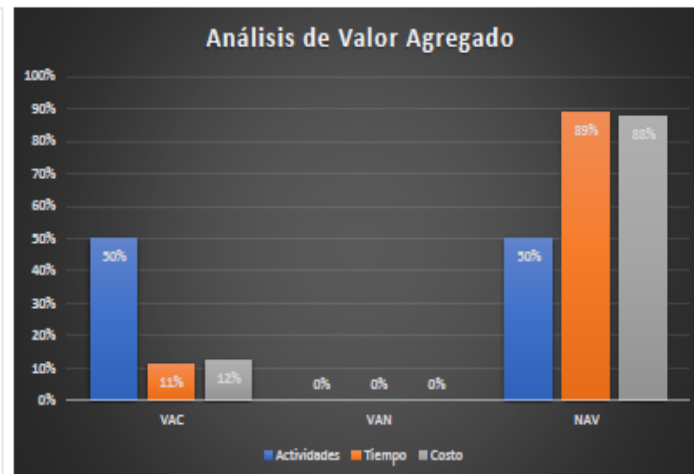
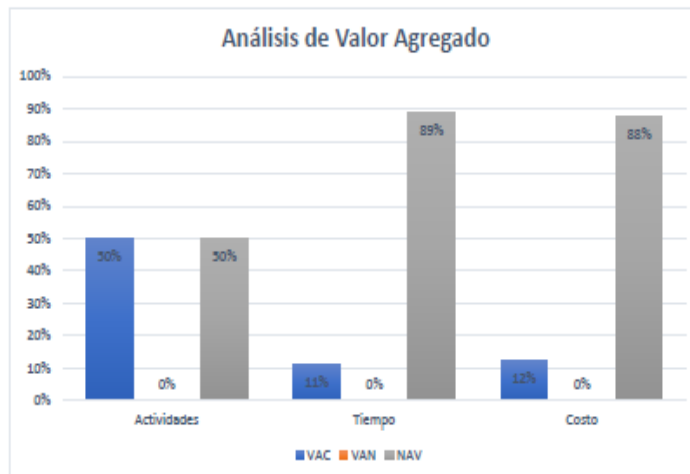
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	6 act	1,0 hrs	\$ 437,50
VAN	0 act	0,0 hrs	\$ -
NAV	6 act	7,6 hrs	\$ 3.125,00
<b>Total</b>	<b>12 act</b>	<b>8,6 hrs</b>	<b>\$ 3.562,50</b>

### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	11%	12%
VAN	0%	0%	0%
NAV	50%	89%	88%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	39,3%	7,9 hrs/mes



### Proceso de Venta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Frec.	Vol	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir los productos	Coordinador de Comercialización	1	semanas	1	Recepción	3,00000000	minutos	0,00344353	1,03%	0,2 hrs/mes	\$ 114,58		□	□		x	VAN
2	Revisar el peso	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Revisión	5,00000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 190,97		x				VAN
3	Amarre de paquetes.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Amarres de paquetes	10,00000000	minutos	0,00344353	34,44 %	6,9 hrs/mes	\$ 3.819,44	x					VAC
4	Separar en fundas	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Ubicaciones	10,00000000	minutos	0,00344353	34,44 %	6,9 hrs/mes	\$ 3.819,44	x					VAC
5	Colocar en canastas según pedido de cada cliente.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Colocaciones	5,00000000	minutos	0,00344353	17,22 %	3,5 hrs/mes	\$ 1.909,72			x			NAV
6	Dar de baja a los productos en mal estado	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Ubicación	3,00000000	minutos	0,00344353	1,03%	0,2 hrs/mes	\$ 114,58	x					VAC
7	Verificar que todos los productos solicitados por el cliente estén en la canasta.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Verificación	5,00000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 190,97		x				VAN
8	Calcular el costo de canastas completas	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Calculos de costo	5,00000000	minutos	0,00344353	17,22 %	3,5 hrs/mes	\$ 1.909,72	x					VAC
9	Recalcular el costo de la canasta.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Recalculo	3,00000000	minutos	0,00344353	1,03%	0,2 hrs/mes	\$ 114,58	x					VAC
10	Notificar al cliente los productos que fueron dados de baja	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Notificación	2,00000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 76,39			x			NAV
11	Llevar canastas a los clientes.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Entregas	20,00000000	minutos	0,00344353	68,87 %	13,9 hrs/mes	\$ 7.638,89			x			NAV
12	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	20,00000000	minutos	0,00344353	6,89%	1,4 hrs/mes	\$ -				x		NAV
13	Cobrar el pedido.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Cobros	3,00000000	minutos	0,00344353	10,33 %	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,83	x					VAC
14	Anotar el monto en cuaderno para su posterior facturación.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Anotación	2,00000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 76,39	x					VAC
15	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	5,00000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
16	Recaudación de efectivo	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Recaudaciones	3,00000000	minutos	0,00344353	10,33 %	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,83	x					VAC
17	Elaborar el reporte de ventas	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Reporte	30,00000000	minutos	0,00344353	10,33 %	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,83	x					VAC
18	Entregar reporte de ventas	Coordinador de Comercialización	cada 2	semanas	1	Reporte	2,00000000	minutos	0,00344353	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19			x			NAV

<b>Total carga</b>	44,4 hrs/mes
<b>Requiere</b>	2,20 personas

### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

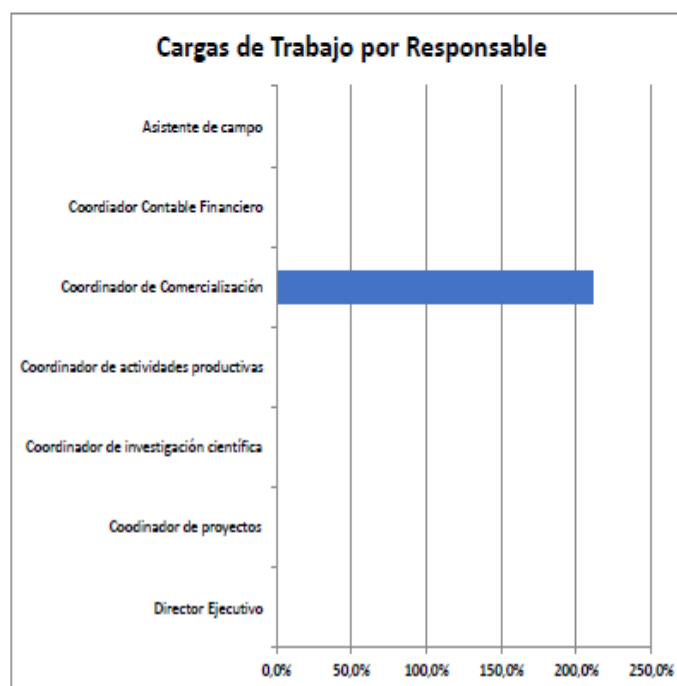
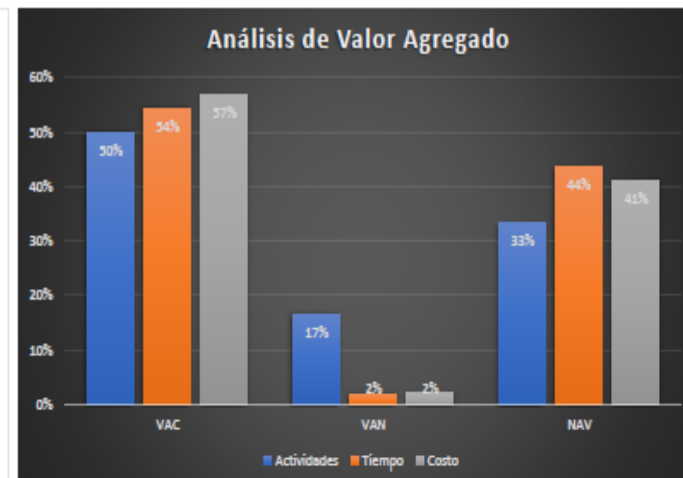
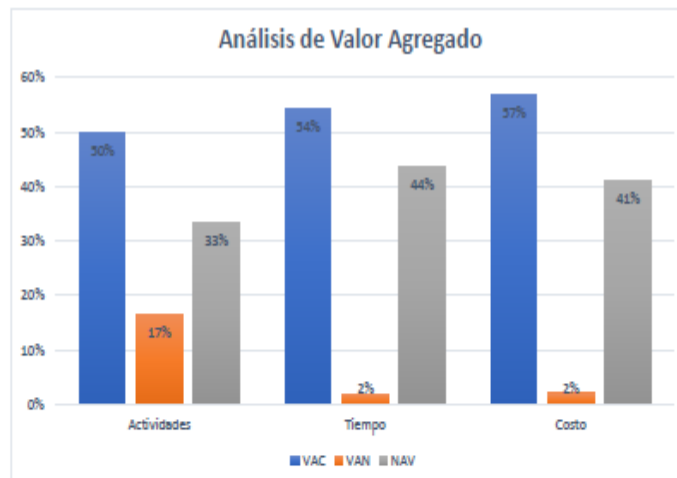
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	9 act	24,2 hrs	\$ 13.291,67
VAN	3 act	0,9 hrs	\$ 496,53
NAV	6 act	19,3 hrs	\$ 9.663,19
<b>Total</b>	<b>18 act</b>	<b>44,4 hrs</b>	<b>\$ 23.451,39</b>

### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	54%	57%
VAN	17%	2%	2%
NAV	33%	44%	41%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	211,43%	42,6 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	0,0%	0,0 hrs/mes



En base a este cuadro interpretas. Se éude ver que menos de la mitad de actividades ategan valor al proceso (si se ve en volumen) pero en tiempo representan el 88% y en costo el 94%, o que indica que el proceso no está mal. Hay el mismo número de actividades que no agregan valor como las que si lo agregan, pero no son representativas en tiempo y costos. Estas actividades se deben mayoritariamente a transportes que se dan en el proceso ....

### Proceso de Pre-venta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Frec.	Vol	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Llamar a la granja	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Llamada	7,000000000	minutos	0,00172176	1,21%	0,5 hrs/mes	\$ 267,36	x					VAC
2	Verificar Stock	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Verificación	5,000000000	minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25		x				VAN
3	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	3,000000000	minutos	0,00172176	0,52%	0,2 hrs/mes	\$ -				x		NAV
4	Hacer listado de productos	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Listado de productos	5,000000000	minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25	x					VAC
5	Enviar listado a coordinador de producción para aprobación	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Listado de productos	1,000000000	minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19			x			NAV
6	Realizar cambios y reajustar el listado cuando no exista algún productos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Reajuste	2,000000000	minutos	0,00172176	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ 76,39	x					VAC
7	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	2,000000000	minutos	0,00172176	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Aprobar el listado	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Listado	1,000000000	minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19	x					VAN
9	Digitalizar el listado	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Listado	3,000000000	minutos	0,00172176	0,52%	0,2 hrs/mes	\$ 114,58	x					VAC
10	Enviar link por whatsapp	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	5	Clientes	1,000000000	minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 190,97			x			NAV
11	Visitar a los clientes	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	5	Clientes	10,000000000	minutos	0,00172176	8,61%	3,5 hrs/mes	\$ 1.909,72	x					VAC
12	Recibir pedidos por cliente y elaborar lista de pedidos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Pedidos	15,000000000	minutos	0,00172176	25,83 %	10,4 hrs/mes	\$ 5.729,17	x					VAC
13	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	10,000000000	minutos	0,00172176	1,72%	0,7 hrs/mes	\$ -				x		NAV
14	Hacer lista del total de pedidos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Lista de pedidos	4,000000000	minutos	0,00172176	0,69%	0,3 hrs/mes	\$ 152,78	x					VAC
15	Enviar a la coordinadora de comercialización la lista	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Lista de pedidos	1,000000000	minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19				x		NAV
16	Enviar a producción	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Lista de pedidos	1,000000000	minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19				x		NAV

<b>Total carga</b>	17,4 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,43 personas

### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

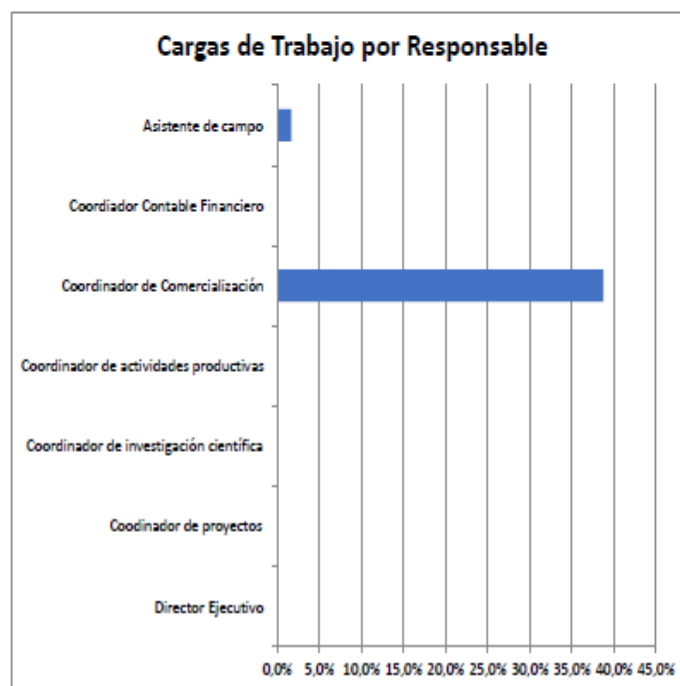
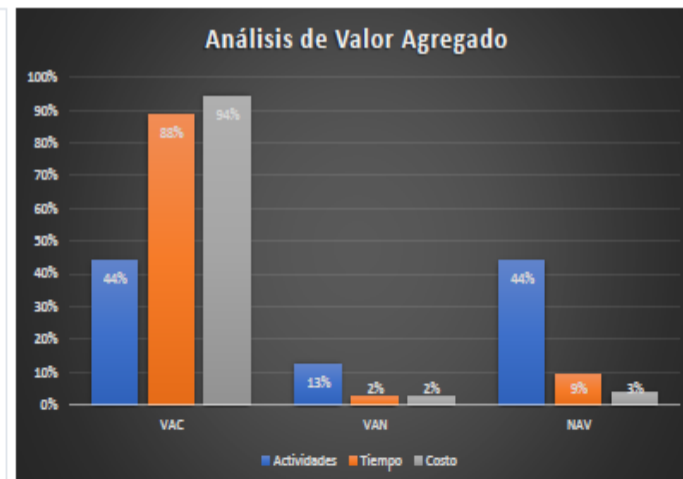
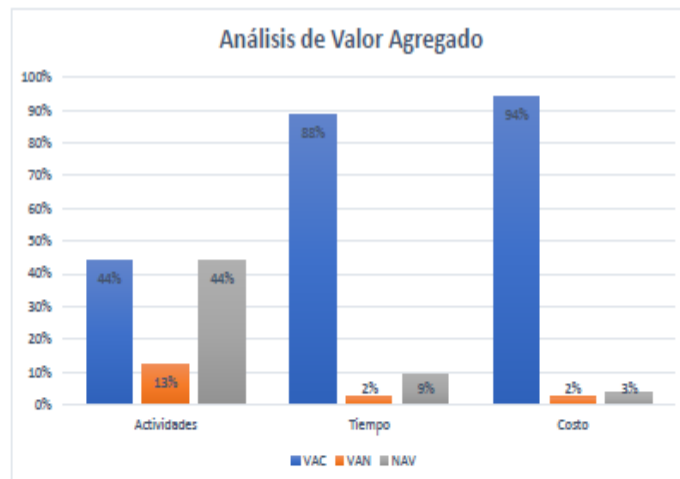
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	15,3 hrs	\$ 8.406,25
VAN	2 act	0,4 hrs	\$ 194,44
NAV	7 act	1,6 hrs	\$ 305,56
Total	16 act	17,4 hrs	\$ 8.906,25

### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	44%	88%	94%
VAN	13%	2%	2%
NAV	44%	9%	3%
Total	100%	100%	100%

### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	38,7%	15,6 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	1,7%	0,7 hrs/mes



En base a este cuadro interpretas. Se éude ver que menos de la mitad de actividades agtegan valor al proceso (si se ve en volumen) pero en tiempo representan el 88% y en costo el 94%, o que indica que el proceso no está mal. Hay el mismo número de actividades que no agregan valor como las que si lo agregan, pero no son representativas en tiempo y costos. Estas actividades se deben mayoritariamente a transpotes que se dan en el proceso ....

### Anexo 3. Análisis Valor Agregado Propuesto

#### Proceso propuesto de cosecha de productos

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo	
1	Revisión del listado de pedidos	Asistente de campo	cada 1	semanas	10	Pedidos	4,000000000	minutos	0,00344353	13,77%	2,8 hrs/mes	\$ 1.250,00		x					VAN
2	Identificar el cultivo a remover según la rotación de cultivo	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Pedidos	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25	x						VAC
3	Remoción de camas	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Remoción	10,000000000	minutos	0,00344353	3,44%	0,7 hrs/mes	\$ 312,50	x						VAC
4	Levantamiento y abonado del terreno	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Levantamiento de terreno	20,000000000	minutos	0,00344353	6,89%	1,4 hrs/mes	\$ 625,00	x						VAC
5	Cosecha de los pilones	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Cosecha	30,000000000	minutos	0,00344353	10,33%	2,1 hrs/mes	\$ 937,50	x						VAC
6	Recolección de los productos	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Recolección	20,000000000	minutos	0,00344353	6,89%	1,4 hrs/mes	\$ 625,00	x						VAC
7	Clasificación y discriminan los productos por tamaño, grado de madurez, por lesiones ocasionadas en campo	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Clasificación	15,000000000	minutos	0,00344353	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ 468,75	x						VAC
	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	15,000000000	minutos	0,00344353	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ -					x		NAV
8	Empaquetamiento de los productos	Asistente de campo	cada 1	semanas	10	Empaquetamientos	20,000000000	minutos	0,00344353	68,87%	13,9 hrs/mes	\$ 6.250,00	x						VAC

<b>Total carga</b>	24,7 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,22 personas

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

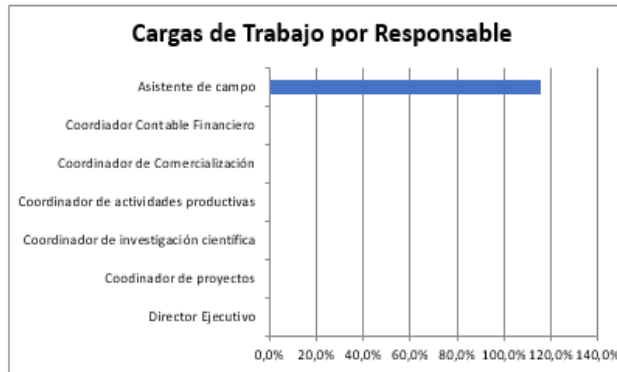
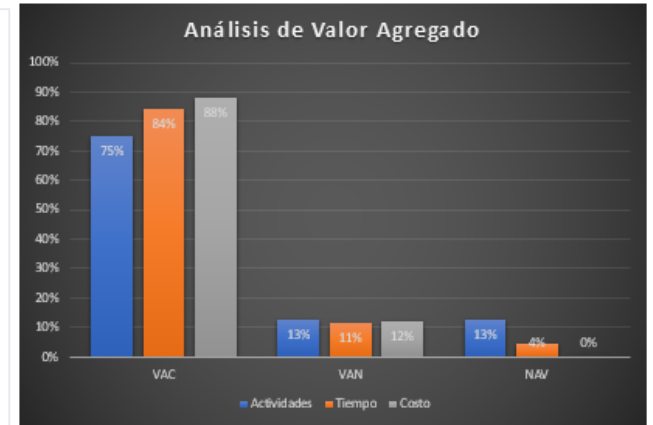
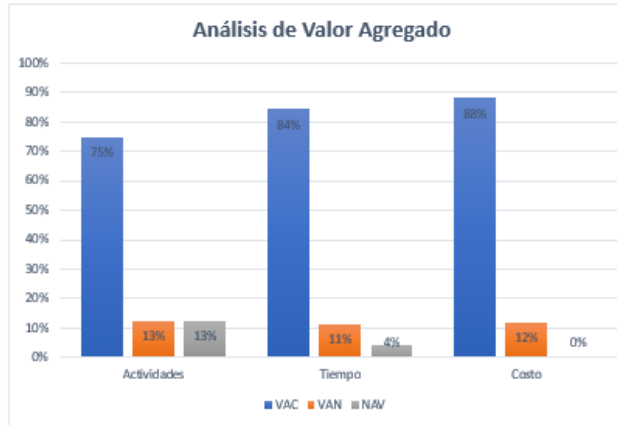
	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	7 act	20,8 hrs	\$ 9.375,00
<b>VAN</b>	1 act	2,8 hrs	\$ 1.250,00
<b>NAV</b>	1 act	1,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	<b>9 act</b>	<b>24,7 hrs</b>	<b>#####</b>

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	78%	85%	88%
<b>VAN</b>	11%	11%	12%
<b>NAV</b>	11%	4%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE**

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	0,00%	0,0 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	115,4%	23,3 hrs/mes



Activar Windows

## Proceso propuesto de Preventa

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisar pedidos en páginas web, whatsapp y correo electrónico	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	3	Revisiones	7,000000000	0 minutos	0,00172176	3,62%	1,5 hrs/mes	\$ 802,08		x				VAN
2	Llamar a la granja	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Llamada	7,000000000	0 minutos	0,00172176	1,21%	0,5 hrs/mes	\$ 267,36	x					VAC
3	Verificar Stock	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Verificación	5,000000000	0 minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25		x				VAC
4	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	3,000000000	0 minutos	0,00172176	0,52%	0,2 hrs/mes	\$ -				x		NAV
5	Hacer listado de productos	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Listado de productos	5,000000000	0 minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25	x					VAC
6	Enviar listado a coordinador de producción para aprobación	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Listado de productos	1,000000000	0 minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19				x		NAV
7	Realizar cambios y reajustar el listado cuando no exista algún productos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Reajuste	2,000000000	0 minutos	0,00172176	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ 76,39	x					VAC
8	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	2,000000000	0 minutos	0,00172176	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ -				x		NAV
9	Aprobar el listado	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Listado	1,000000000	0 minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19	x					VAC
10	Digitalizar el listado	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Listado	3,000000000	0 minutos	0,00172176	0,52%	0,2 hrs/mes	\$ 114,58	x					VAC
11	Enviar listado por correo electrónico	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	envio	5,000000000	0 minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 190,97				x		NAV
12	Enviar link por whatsapp	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	5	Clientes	1,000000000	0 minutos	0,00172176	0,86%	0,3 hrs/mes	\$ 190,97				x		NAV
13	Visitar a los clientes	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	5	Clientes	10,000000000	00 minutos	0,00172176	8,61%	3,5 hrs/mes	\$ 1.909,72	x					VAC
14	Recibir pedidos por cliente y elaborar lista de pedidos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Pedidos	15,000000000	00 minutos	0,00172176	25,83%	10,4 hrs/mes	\$ 5.729,17	x					VAC
15	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	10,000000000	00 minutos	0,00172176	1,72%	0,7 hrs/mes	\$ -				x		NAV
16	Hacer lista del total de pedidos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Lista de pedidos	4,000000000	0 minutos	0,00172176	0,69%	0,3 hrs/mes	\$ 152,78	x					VAC
17	Enviar a la coordinadora de comercialización la lista	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Lista de pedidos	1,000000000	0 minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19				x		NAV
18	Enviar a producción	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Lista de pedidos	1,000000000	0 minutos	0,00172176	0,17%	0,1 hrs/mes	\$ 38,19				x		NAV

<b>Total carga</b>	19,2 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,48 personas

### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

SITUACION ACT RESUMEN PROPUEST

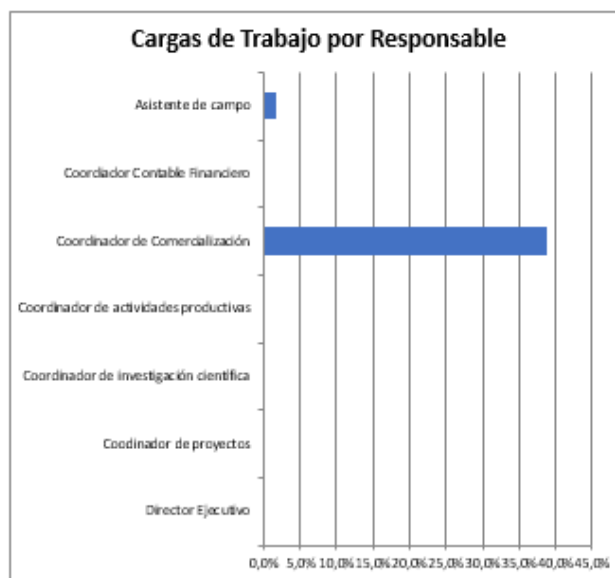
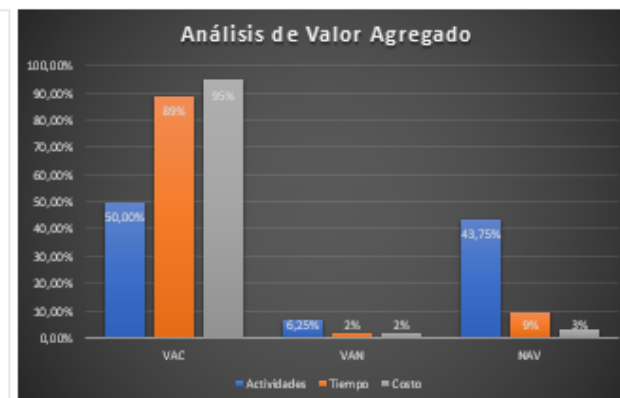
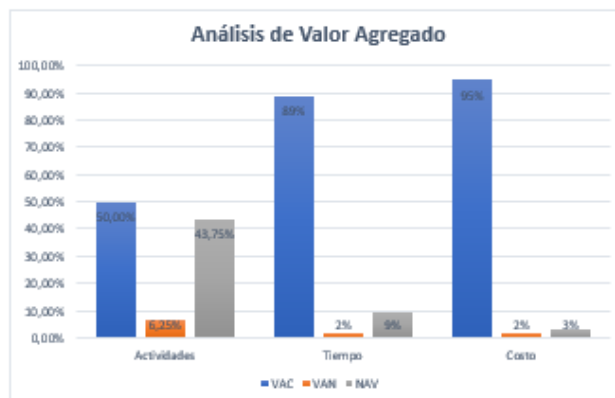
	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	3 act	15,8 hrs	\$ 8.600,63
<b>VAN</b>	1 act	1,5 hrs	\$ 802,08
<b>NAV</b>	8 act	1,9 hrs	\$ 496,53
<b>Total</b>	18 act	19,2 hrs	\$ 9.899,31

### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	50%	82%	87%
<b>VAN</b>	6%	8%	8%
<b>NAV</b>	44%	10%	5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	38,7%	15,6 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	1,7%	0,7 hrs/mes



En base a este cuadro interpretas. Se éude var que menos de la mitad de actividades agtegan valor al proceso (si se ve en volumen) pero en tiempo representan el 88% y en costo el 94%, o que indica que el proceso no está mal. Hay el mismo número de actividades que no agregan valor como las que sí lo agregan, pero no son representativas en tiempo y costos. Estas actividades se deben mayoritariamente a transpotes que se dan en el proceso ....

## Proceso propuesto de Venta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir los productos	Coordinador de Comercialización	1	semanas	1	Recepción	3,00000000	minutos	0,00344353	1,03 %	0,2 hrs/mes	\$ 114,58			x			NAV
2	Revisar el peso	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Revisión	5,00000000	minutos	0,00344353	1,72 %	0,3 hrs/mes	\$ 190,97		x				VAN
3	Dar de baja a los productos en mal estado	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Ubicación	3,00000000	minutos	0,00344353	1,03 %	0,2 hrs/mes	\$ 114,58	x					VAC
4	Realizar una lista de los productos recibidos	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Reporte	10,00000000	minutos	0,00344353	3,44 %	0,7 hrs/mes	\$ 381,94	x					VAC
5	Amarre de paquetes.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Amarres de paquetes	10,00000000	minutos	0,00344353	34,44 %	6,9 hrs/mes	\$ 3.819,44	x					VAC
6	Separar en fundas	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Ubicaciones	10,00000000	minutos	0,00344353	34,44 %	6,9 hrs/mes	\$ 3.819,44	x					VAC
7	Colocar en canastas según pedido de cada cliente.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Colocaciones	5,00000000	minutos	0,00344353	17,22 %	3,5 hrs/mes	\$ 1.909,72	x					VAC
8	Verificar que todos los productos solicitados por el cliente estén en la canasta.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Verificación	5,00000000	minutos	0,00344353	1,72 %	0,3 hrs/mes	\$ 190,97		x				VAN
9	Calcular el costo de canastas completas	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Calculos de costo	5,00000000	minutos	0,00344353	17,22 %	3,5 hrs/mes	\$ 1.909,72	x					VAC
10	Recalcular el costo de la canasta.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Recalculo	3,00000000	minutos	0,00344353	1,03 %	0,2 hrs/mes	\$ 114,58	x					VAC
11	Notificar al cliente los productos que fueron dados de baja	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Notificación	2,00000000	minutos	0,00344353	0,69 %	0,1 hrs/mes	\$ 76,39	x					VAC
12	Llevar canastas a los clientes.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Entregas	20,00000000	minutos	0,00344353	68,87 %	13,9 hrs/mes	\$ 7.638,89			x			NAV
13	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	20,00000000	minutos	0,00344353	6,89 %	1,4 hrs/mes	\$ -				x		NAV
14	Cobrar el pedido.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Cobros	3,00000000	minutos	0,00344353	10,33 %	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,83	x					VAC
15	Anotar el monto en cuaderno para su posterior facturación.	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Anotación	2,00000000	minutos	0,00344353	0,69 %	0,1 hrs/mes	\$ 76,39	x					VAC
16	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	5,00000000	minutos	0,00344353	1,72 %	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
17	Recaudación de efectivo	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	10	Recaudaciones	3,00000000	minutos	0,00344353	10,33 %	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,83	x					VAC
18	Elaborar el reporte de ventas	Coordinador de Comercialización	cada 1	semanas	1	Reporte	30,00000000	minutos	0,00344353	10,33 %	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,83	x					VAC
19	Entregar reporte de ventas	Coordinador de Comercialización	cada 2	semanas	1	Reporte	2,00000000	minutos	0,00344353	0,34 %	0,1 hrs/mes	\$ 38,19			x			NAV

<b>Total carga</b>	45,1 hrs/mes
<b>Requiere</b>	2,23 personas

### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

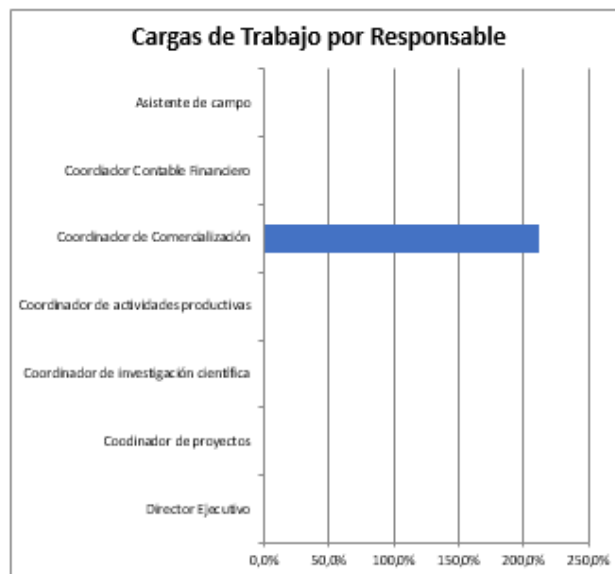
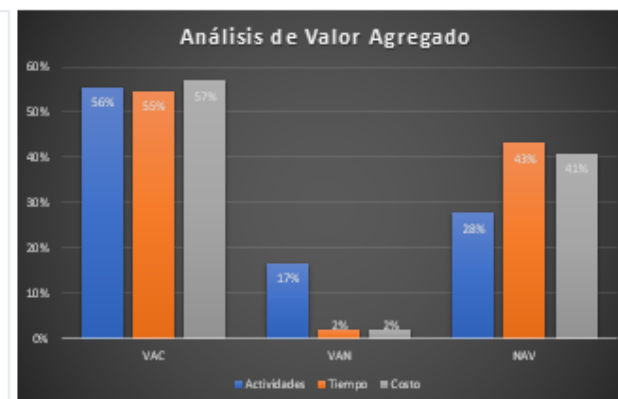
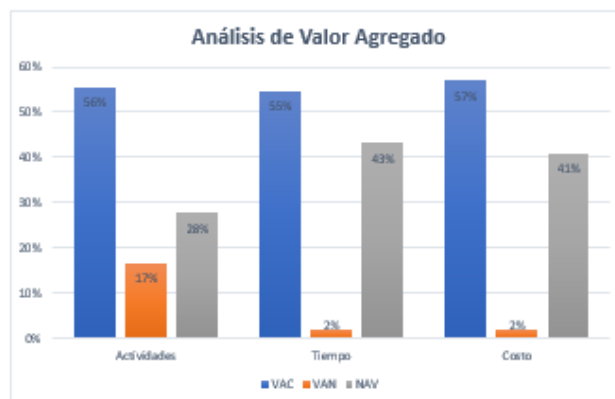
	Actividades	Tiempo	Costo
<b>YAC</b>	12 act	28,5 hrs	\$ 15.659,72
<b>YAN</b>	2 act	0,7 hrs	\$ 381,94
<b>NAV</b>	5 act	15,9 hrs	\$ 7.791,67
<b>Total</b>	<b>19 act</b>	<b>45,1 hrs</b>	<b>23.833,33</b>

### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>YAC</b>	63%	63%	66%
<b>YAN</b>	11%	2%	2%
<b>NAV</b>	26%	35%	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	211,43%	42,6 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	0,0%	0,0 hrs/mes



En base a este cuadro interpretas. Se éude ver que menos de la mitad de actividades ategan valor al proceso (si se ve en volumen) pero en tiempo representan el 88% y en costo el 94%, o que indica que el proceso no está mal. Hay el mismo número de actividades que no agregan valor como las que si lo agregan, pero no son representativas en tiempo y costos. Estas actividades se deben mayoritariamente a transpotes que se dan en el proceso ....

## Proceso propuesto de Transporte

No .	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Llamada telefónica a compañía de camionetas.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Llamada	1,000000000	minutos	0,00344353	0,34%	0,1 hrs/mes	\$ 31,25	x					VAC
2	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
3	Subir los productos a la camioneta	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50			x			NAV
4	Traslado de los productos a la parada de buses	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25			x			NAV
5	Subir las gavetas de productos al bus	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50			x			NAV
6	Recorrido hacia la ciudad de Quito	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	75,000000000	minutos	0,00344353	25,83 %	5,2 hrs/mes	\$ 2.343,75			x			NAV
7	Descarga de productos en la terminal interparroquial	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50			x			NAV
8	Esperar un taxi que tenga capacidad para trasladar los productos..	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Espera	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25				x		NAV
9	Demora en el proceso		cada 1	semanas	1	Demora	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
10	Subir los productos a la unidad para ir hacia la oficina	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Traslado	2,000000000	minutos	0,00344353	0,69%	0,1 hrs/mes	\$ 62,50			x			NAV
11	Ir al punto de acopio.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Llegada	15,000000000	minutos	0,00344353	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ 468,75			x			NAV
12	Entregar los productos a la persona responsable de comercialización.	Asistente de campo	cada 1	semanas	1	Entrega	5,000000000	minutos	0,00344353	1,72%	0,3 hrs/mes	\$ 156,25			x			NAV
13	Revisar el estado de calidad de los productos	Coordinador de comercialización	cada 1	semanas	1	Revisa	15,000000000	minutos	0,00344353	5,17%	1,0 hrs/mes	\$ 572,92	x					VAN
14	Almacenar los productos en las canastas de la bodega	Coordinador de comercialización	cada 1	semanas	1	Almacena	10,000000000	minutos	0,00344353	3,44%	0,7 hrs/mes	\$ 381,94				x		NAV

<b>Total carga</b>	10,3 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,51 personas

### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

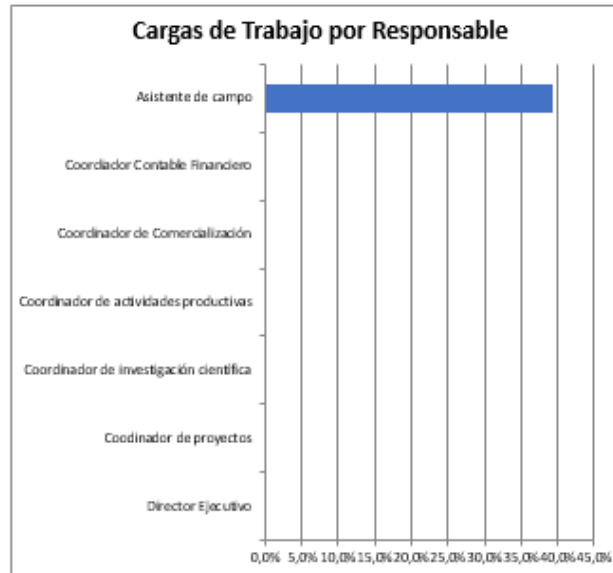
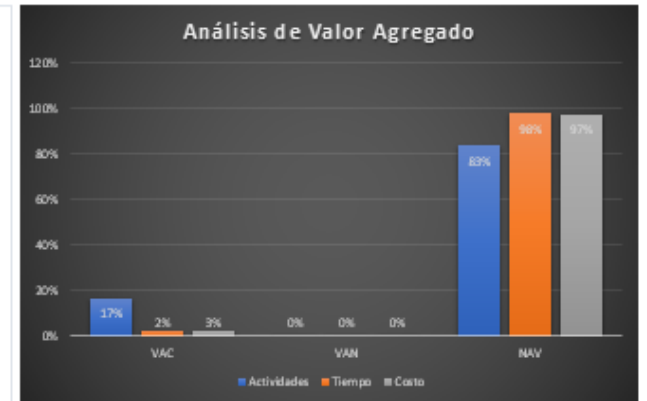
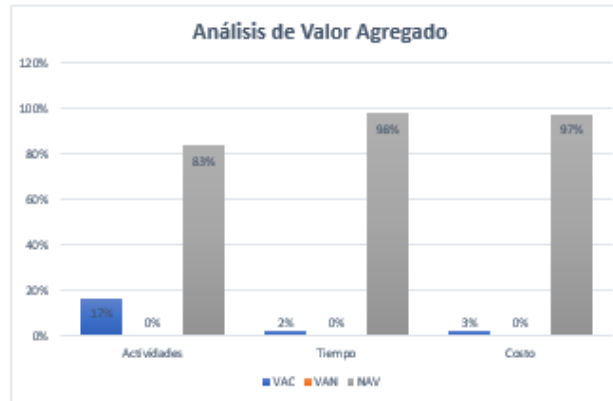
	Actividades	Tiempo	Costo
<b>YAC</b>	1 act	0,1 hrs	\$ 31,25
<b>VAN</b>	1 act	1,0 hrs	\$ 572,32
<b>NAV</b>	12 act	9,2 hrs	\$ 3.913,19
<b>Total</b>	<b>14 act</b>	<b>10,3 hrs</b>	<b>\$ 4.517,36</b>

### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>YAC</b>	7%	1%	1%
<b>VAN</b>	7%	10%	13%
<b>NAV</b>	86%	89%	87%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Director Ejecutivo	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de proyectos	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de investigación científica	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de actividades productivas	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador de Comercialización	0,0%	0,0 hrs/mes
Coordinador Contable Financiero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asistente de campo	33,3%	7,9 hrs/mes



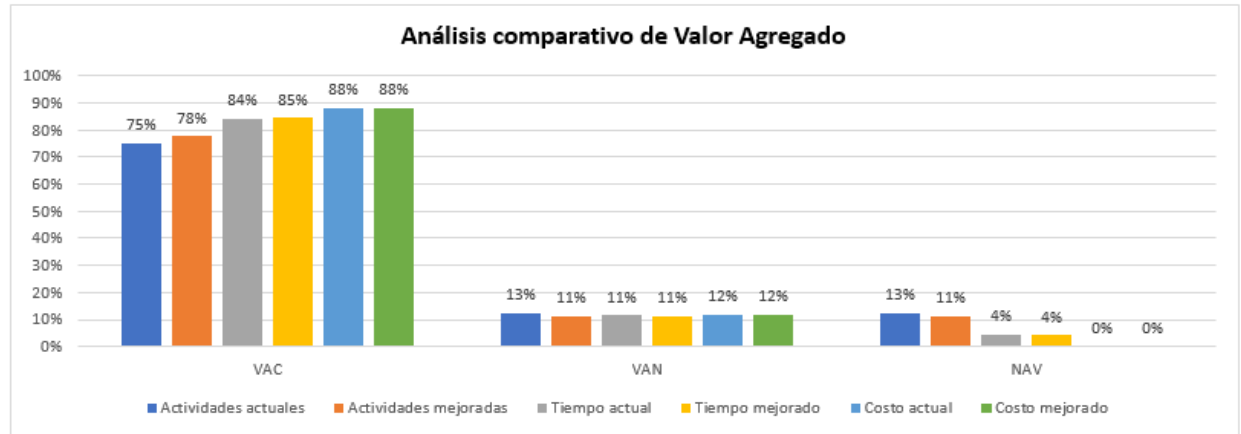
## Anexo 4. Análisis comparativo Valor Agregado

### Proceso comparativo cosecha de productos

Cosecha de productos  
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	75%	84%	88%
VAN	13%	11%	12%
NAV	13%	4%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	78%	85%	88%
VAN	11%	11%	12%
NAV	11%	4%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



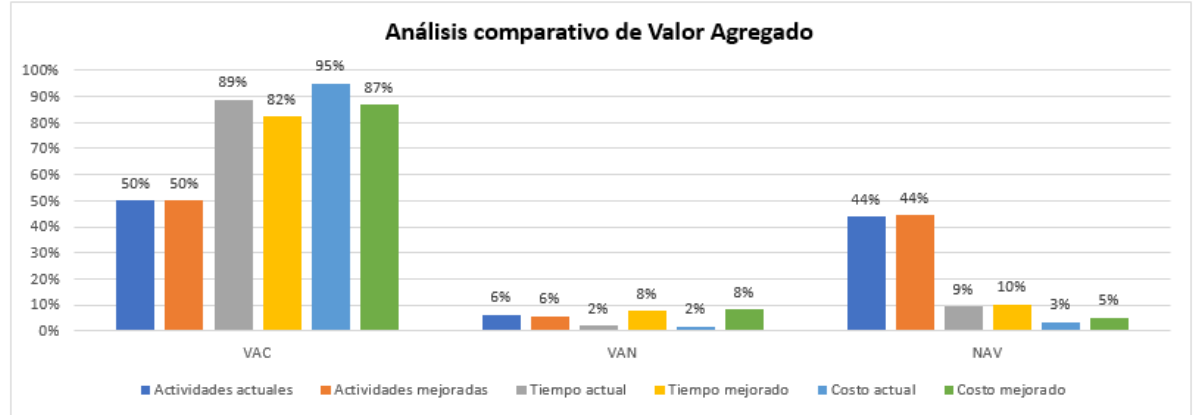
RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	75%	78%	84%	85%	88%	88%
VAN	13%	11%	11%	11%	12%	12%
NAV	13%	11%	4%	4%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Proceso comparativo de Preventa

### Preventa VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	89%	95%
VAN	6%	2%	2%
NAV	43,8%	9%	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	82%	87%
VAN	6%	8%	8%
NAV	44,4%	10%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



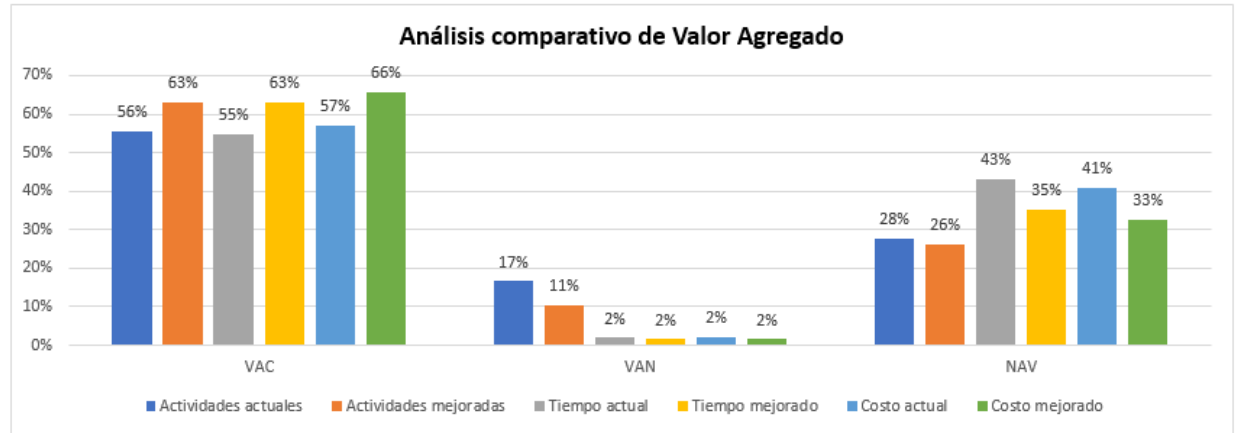
RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	50%	50%	89%	82%	95%	87%
VAN	6%	6%	2%	8%	2%	8%
NAV	44%	44%	9%	10%	3%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Proceso comparativo de venta

### Venta de productos VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	56%	55%	57%
VAN	17%	2%	2%
NAV	28%	43%	41%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	63%	66%
VAN	11%	2%	2%
NAV	26%	35%	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



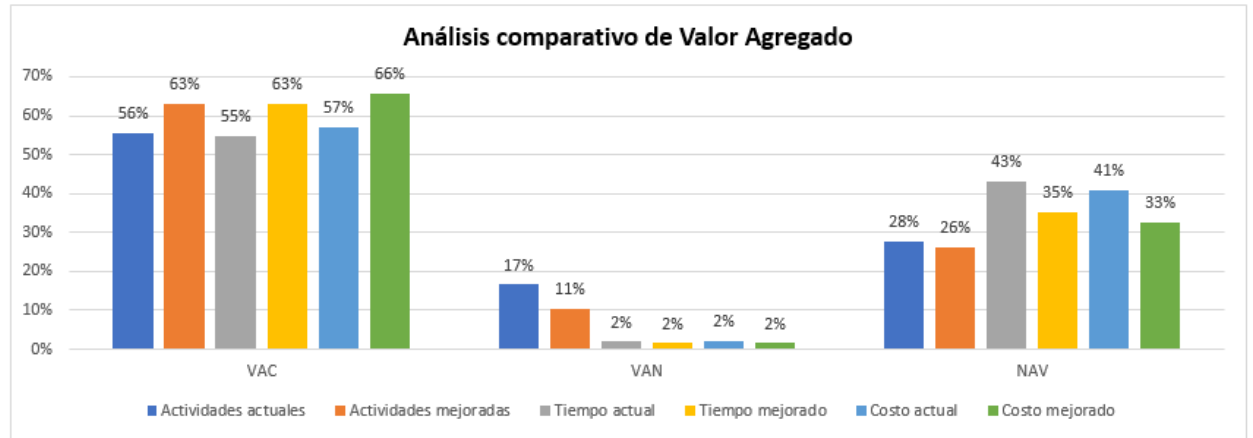
RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	56%	63%	55%	63%	57%	66%
VAN	17%	11%	2%	2%	2%	2%
NAV	28%	26%	43%	35%	41%	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Proceso Comparativo de Transporte


### Venta de productos VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	56%	55%	57%
VAN	17%	2%	2%
NAV	28%	43%	41%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	63%	66%
VAN	11%	2%	2%
NAV	26%	35%	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	56%	63%	55%	63%	57%	66%
VAN	17%	11%	2%	2%	2%	2%
NAV	28%	26%	43%	35%	41%	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CÓDIGO:</b> xxxx	<b>Gestión de Planificación Estratégica</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Definir las pautas que permitan a la Fundación Cambugán alcanzar sus objetivos de las actividades agroambientales, mediante la implementación de estrategias claras y cuantitativas.

## 2. ALCANCE

La planificación estratégica se enfoca hacia el desarrollo de proyectos y programas que busquen implementarse de acuerdo a los directivos de la granja en el largo plazo.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Estrategia.-** Se define como el, conjunto de acciones planificadas que permiten tomar decisiones en beneficio del desarrollo de la empresa.
- **Objetivos.-** El objetivo es un indicador que permite alcanzar la meta planteada en beneficio del desarrollo de la organización.
- **Planificación.-** Es el proceso que permite estructurar objetivos y, plazos en un determinado tiempo.

## 5. POLÍTICAS

- La gestión de planificación estratégica se ejecutará de manera anual, con el fin de lograr el crecimiento y, posicionamiento de la organización dentro de un mercado altamente competitivo.
- Se realizará de manera trimestral reuniones con el fin de validar el cumplimiento de las actividades.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GE – 01

### Gestión de Planificación Estratégica

Edición N° 1

Página 2/5

- Las reuniones serán manejadas, por el director ejecutivo quien lleva la batuta para el cumplimiento de la gestión de planificación estratégica, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Cumplimiento de los objetivos propuestos.					
<b>Descripción:</b>	Permitirá conocer sobre el cumplimiento de la puesta en marcha del plan de gestión de planificación estratégica.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$= \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}} \times 100$	Trimestral	Incrementar posicionamiento	60%	80%	Director Ejecutivo	Directorio

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Plan de Gestión de Planificación Estratégica
------------------------------	--

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GE – 01	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Plazo 5 años	Archivos
GE – 01	Informe del avance de las actividades.	Impreso, digital.	Plazo 5 años	Archivos
GE – 01	Vigencia del plan de gestión.	Impreso, digital.	Plazo 5 años	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GE – 01

### Gestión de Planificación Estratégica

Edición N° 1

Página 3/5

#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRMA)

N°	Código	Actividades	Responsable
1	GE – 01	Elaborar y realizar un cronograma de convocatoria.	Directorio
2	GE – 01	Efectuar un diagnostico situacional, DAFO.	Director Ejecutivo
3	GE – 01	Determinar la filosofía empresarial (misión, visión, valores).	Director Ejecutivo
4	GE – 01	Determinar los objetivos estratégicos a cumplir.	Director Ejecutivo
5	GE – 01	Definir las estrategias y los responsables para su puesta en marcha.	Director Ejecutivo
6	GE – 01	Desarrollar planes de acciones, con el fin de alcanzar los resultados propuestos.	Director Ejecutivo
7	GE – 01	Determinar los recursos financieros y presupuesto necesario para el cumplimiento (fuentes de financiamiento).	Director Ejecutivo
8	GE – 01	Aprobación plan estratégico	Director Ejecutivo
9	GE – 01	Ejecutar las observaciones del documento (revisada por el directorio)	Director Ejecutivo
10	GE – 01	Dar a conocer el plan de planificación estratégica a los trabajadores de la empresa.	Director Ejecutivo
11	GE – 01	Poner en marcha los planes de acción.	Director Ejecutivo
12	GE – 01	Dar un seguimiento al cumplimiento de las actividades.	Director Ejecutivo
13	GE – 01	Presentar acta de reuniones sobre los avances de los planes de acciones ejecutados.	Director Ejecutivo



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

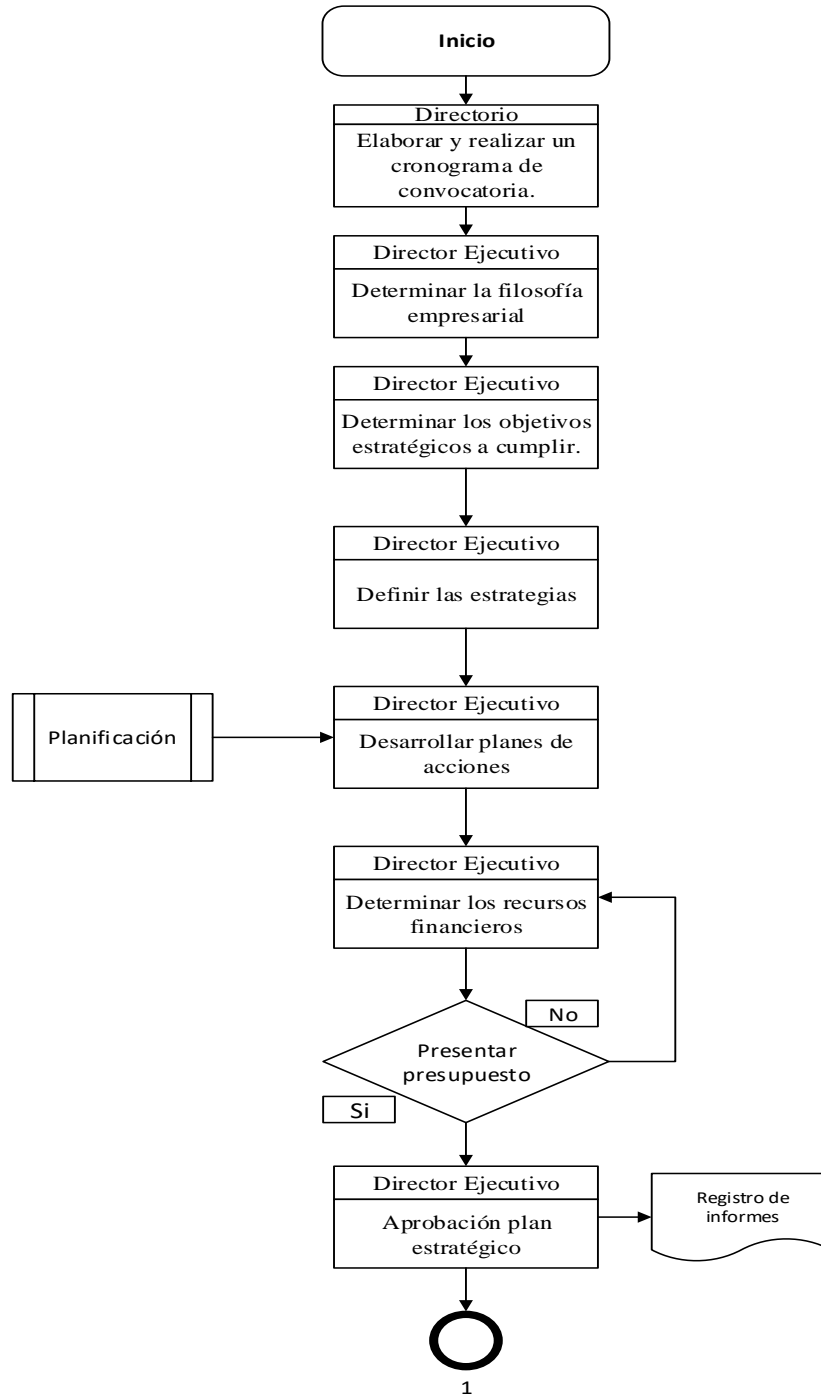
CÓDIGO: GE – 01

## Gestión de Planificación Estratégica

Edición N° 1

Página 4/5

### 10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





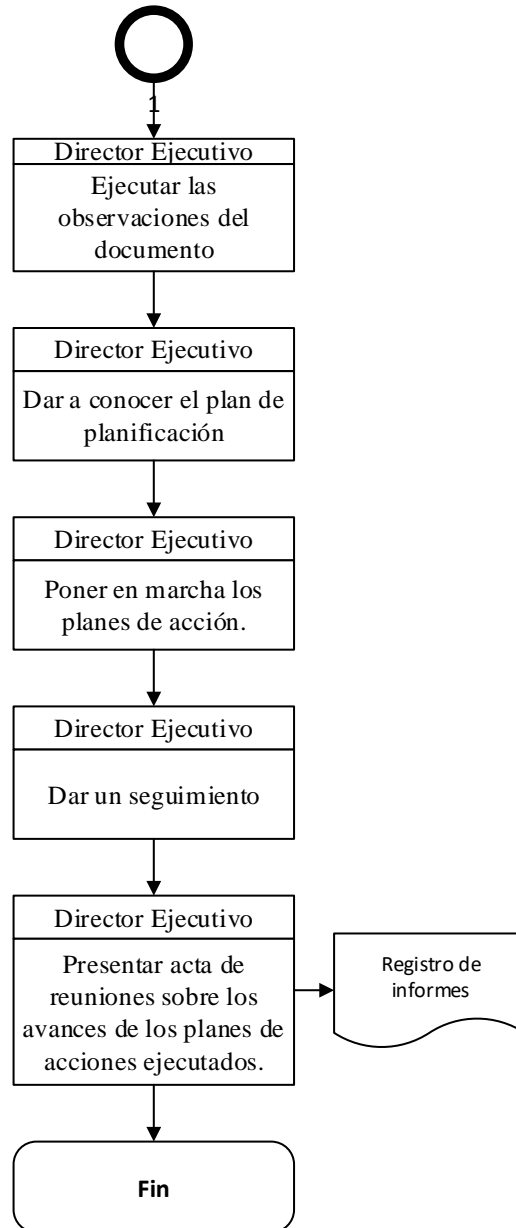
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GE – 01

### Gestión de Planificación Estratégica

Edición N° 1

Página 5/5



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GE – 02	<b>Gestión de Sistema de Control</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Poner en marcha todas las actividades del plan de acción con el fin, de lograr el cumplimiento de la gestión de planificación estratégica.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para el control de todos los procesos del Sistema de gestión de la organización.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Control.-** Se define como el proceso que permite a los administradores, analizar el cumplimiento de las actividades a realizar dentro de una gestión de planificación estratégica.
- **Gestión.-** Se define como el arte de saber lo que se quiere hacer, con el objetivo de lograr mejorar un posicionamiento de una organización dentro del mercado.
- **Indicador.-** Se conoce como una característica específica, la cual es medible, en la que se demuestra su cumplimiento o avance de las acciones puestas en marcha en mejora de la organización.

## 5. POLÍTICAS

- El control de las estrategias y acciones, se analiza de manera trimestral, con el fin de validar su cumplimiento.
- Se realizarán cambios en las actividades si es necesario para el cumplimiento de las metas propuestas de cada estrategia a cumplir.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GE – 02

### Gestión de Sistema de Control

Edición N° 1

Página 2/5

- Se ajustará el presupuesto, si es necesario con el fin de lograr los objetivos propuestos por parte de la empresa, información a revisar de manera trimestral.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Sistema de control.					
<b>Descripción:</b>	Llevar un control de manera trimestral sobre el cumplimiento de las actividades a realizar.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$= \frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificados}} \times 100$	Trimestral	Mejorar indicadores.	70%	90%	Director Ejecutivo	Directorio

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Reglamento interno de la Granja
------------------------------	---------------------------------

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
GE – 02	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada 3 meses.	Archivos
GE – 02	Informe del avance del control de las actividades.	Impreso, digital.	Cada 3 meses.	Archivos
GE – 02	Vigencia del plan de control.	Impreso, digital.	Cada 3 meses.	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GE – 02

### Gestión de Sistema de Control

Edición N° 1

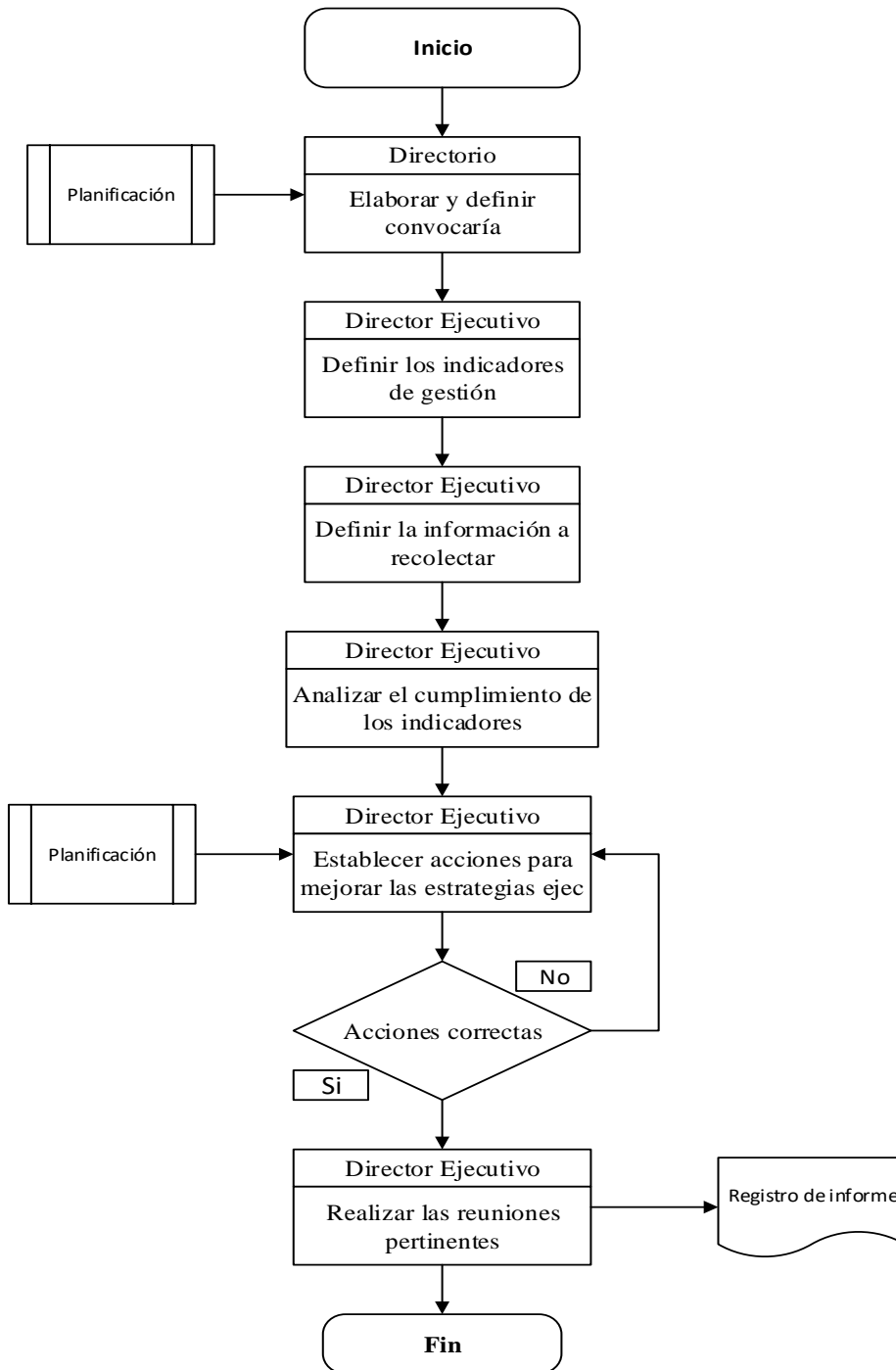
Página 3/5


#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRMA)

N°	Código	Actividades	Responsable
1	GE – 02	Elaborar y definir convocaría a las áreas de gestión administrativa y operativa.	Directorio
2	GE – 02	Definir los indicadores de gestión.	Director Ejecutivo
3	GE – 02	Definir la información a recolector, con la cual se revisara el cumplimiento de los indicadores.	Director Ejecutivo
4	GE – 02	Analizar el cumplimiento de los indicadores/ a través de un informe.	Director Ejecutivo
5	GE – 02	Establecer acciones para mejorar las estrategias ejecutadas, en la Gestión de Planificación Estratégica.	Director Ejecutivo
6	GE – 02	Realizar las reuniones pertinentes mediante un compromiso, de crecimiento y mejoramiento.	Director Ejecutivo



10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE SISTEMA DE CONTROL



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GS – 01	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Analizar las necesidades del recurso humano, a través de la evaluación de desempeño laboral, a través de la cual se planteará acciones de solución.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el recurso humano de la organización tanto en el área administrativa como operativa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Evaluación.-** Se refiere a la acción mediante el cual una empresa analiza el rendimiento de un empleado en el ejercicio de sus funciones.
- **Recurso humano.-** Son las personas con las que una organización cuenta para su desarrollo de las actividades y labores diarias.

## 5. POLÍTICAS

- Contar con un personal 100% calificado a las exigencias del mercado, con el fin de brindar un servicio de calidad.
- La disponibilidad de un puesto vacante será establecida por escrito con la aprobación del Administrador y del Jefe Inmediato departamental.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GS – 01

### Gestión de Recursos Humanos

Edición N° 1

Página 2/5

#### 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Recursos humanos					
<b>Descripción:</b>	Contar con un personal 100% calificado.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\% = \frac{\text{Cantidad de colaboradores calificados}}{\text{Cantidad total de colaboradores}} \times 100$	Semestral	Mejorar indicadores.	80%	95%	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos

#### 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Plan de Gestión de Recursos Humanos Reglamento Interno de Trabajo
------------------------------	--

#### 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
GS – 01	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada 6 meses.	Archivos
GS – 01	Informe del avance del control de las actividades.	Impreso, digital.	Cada 6 meses.	Archivos
GS – 01	Informe de la evaluación.	Impreso, digital.	Cada 6 meses.	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GS – 01

### Gestión de Recursos Humanos

Edición N° 1

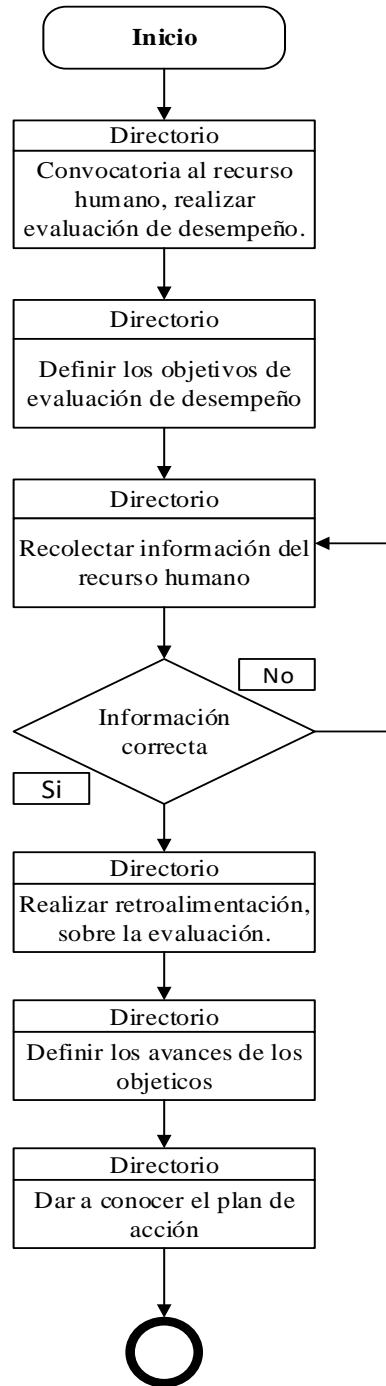
Página 3/5

#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRMA)

N°	Código	Actividades	Responsable
1	GS – 01	Convocatoria al recurso humano, realizar evaluación de desempeño.	Directorio
2	GS – 01	Definir los objetivos de la evaluación de desempeño.	Director Ejecutivo
3	GS – 01	Recolectar información del recurso humano.	Recurso humano
4	GS – 01	Realizar retroalimentación, sobre la evaluación.	Director Ejecutivo
5	GS – 01	Definir los avances de los objetivos de la evaluación de desempeño.	Director Ejecutivo
6	GS – 01	Dar a conocer el plan de acción para mejorar el desempeño del recurso humano.	Director Ejecutivo
7	GS – 01	Determinar los temas de capacitación, para el recurso humano.	Director Ejecutivo
8	GS – 01	Brindar capacitación acorde a los tiempos estipulados.	Director Ejecutivo
9	GS – 01	Evaluación de la capacitación de temas de atención al cliente, y formas de producción.	Director Ejecutivo
10	GS – 01	Evaluar los objetivos propuestos dentro de la gestión de recursos humanos.	Director Ejecutivo



10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS





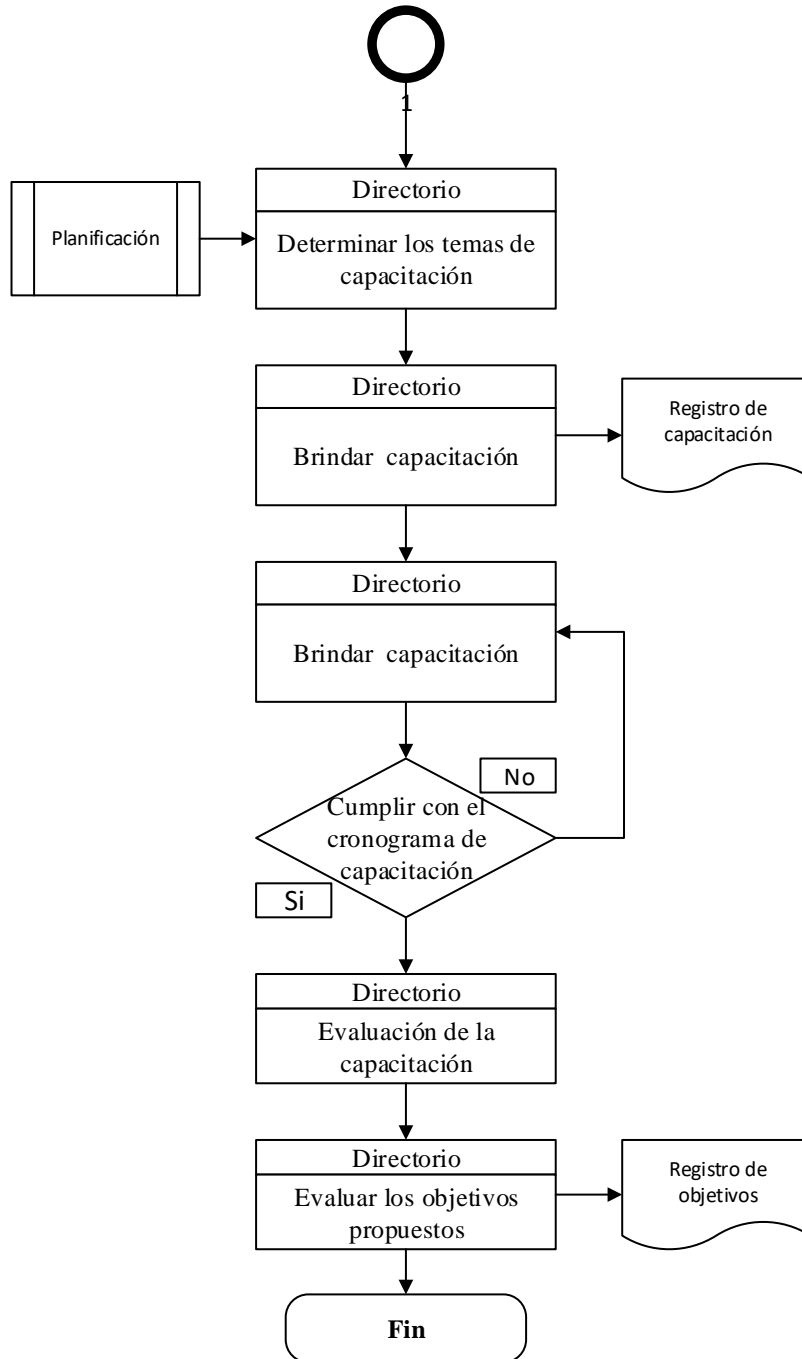
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GS – 01

## Gestión de Recursos Humanos

Edición N° 1

Página 5/5



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GS – 02	<b>Gestión de Infraestructura</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Analizar las necesidades de infraestructura, para los procesos de cultivo y proceso de producto terminado.

## 2. ALCANCE

El presente manual se aplicará a las instalaciones de infraestructura de la planta, principalmente en las bodegas para el almacenamiento del producto en la cosecha y en el local de distribución

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Distribución de planta.-** Implica la ordenación de espacios necesarios en el que se almacena, materia prima o productos terminados, y los espacios de cada área de gestión que maneja una organización.
- **Infraestructura.-** Se refiere a las instalaciones con las que cuenta las organizaciones, para realizar su proceso de producción, con el fin de cubrir una necesidad dentro del mercado objetivo.

## 5. POLÍTICAS

- Las instalaciones que se destinen para el almacenamiento de frutas y verduras deberán ser inspeccionadas de forma diaria de manera que garantice el buen estado de los productos
- Las bodegas que presenten averías, deberán comunicarse de forma inmediata al jefe departamental quien a su vez, de acuerdo a la gravedad del daño, se estaría informando al Administrador



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GS – 02

### Gestión de Infraestructura

Edición N° 1

Página 2/5

#### 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Gestión de infraestructura					
<b>Descripción:</b>	Contar con un espacio adecuado para el manejo del área administrativa y operativa.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$= \frac{\text{Kilos de productos almacenados}}{\text{Kilos total de productos cosechados}} \times 100$	Anual	Mejorar infraestructura	85%	95%	Jefe Operativo	Análisis de Campo

#### 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Certificado de Inspección de las Instalaciones del Municipio
------------------------------	--

#### 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
GS – 02	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada año	Archivos
GS – 02	Informe del estado de la infraestructura.	Impreso, digital.	Cada año	Archivos
GS – 02	Informe de la evaluación de la infraestructura.	Impreso, digital.	Cada año	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GS – 02

### Gestión de Infraestructura

Edición N° 1

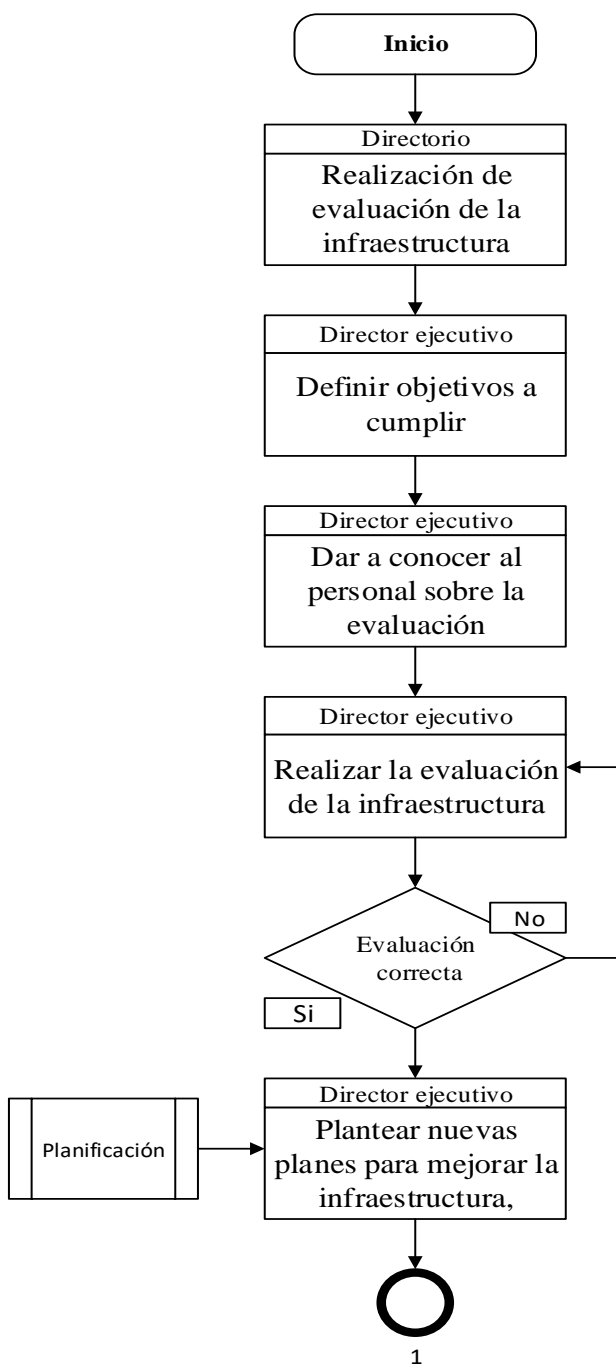
Página 3/5

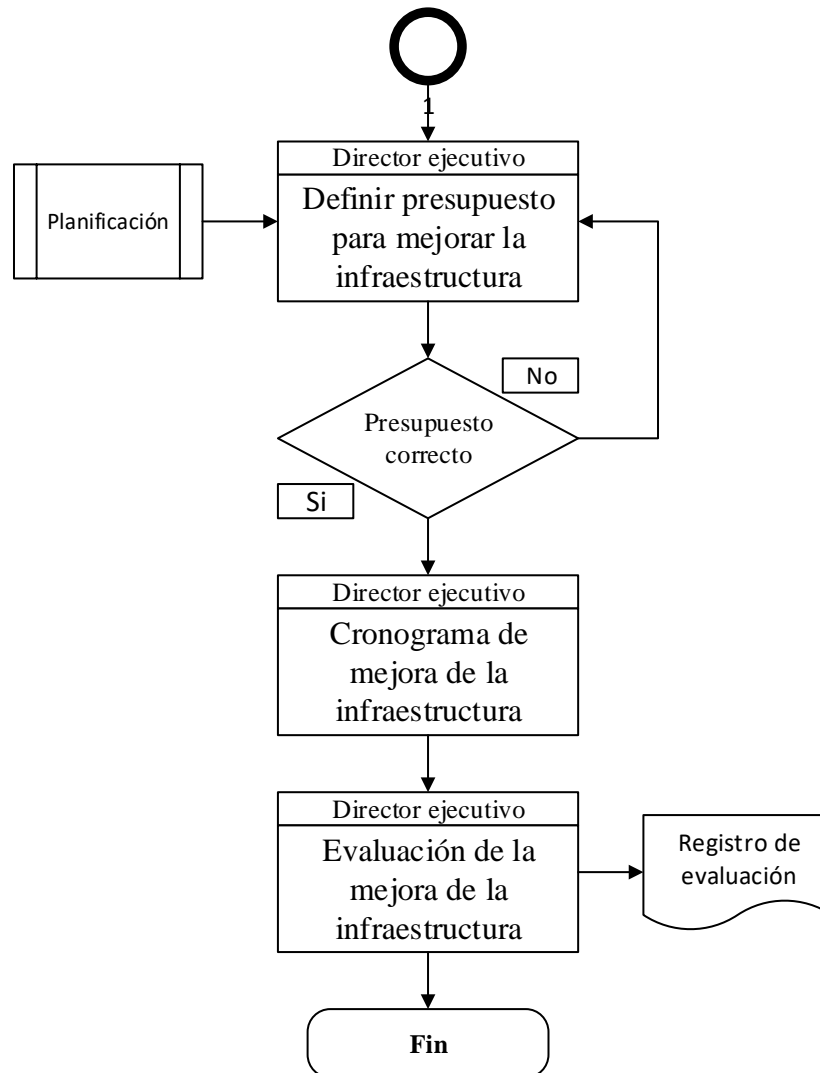
#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA)


N°	Código	Actividades	Responsable
1	GS – 02	Realización de evaluación de la infraestructura de la organización, cronograma.	Directorio
2	GS – 02	Definir objetivos a cumplir acorde a la infraestructura.	Director Ejecutivo
3	GS – 02	Dar a conocer al personal sobre la evaluación de la infraestructura a realizar.	Director Ejecutivo
4	GS – 02	Realizar la evaluación de la infraestructura de la organización.	Director Ejecutivo
5	GS – 02	Plantear nuevas planes para mejorar la infraestructura, en mejora del nivel productivo.	Director Ejecutivo
6	GS – 02	Definir presupuesto para mejorar la infraestructura del área administrativa y operativa.	Director Ejecutivo
7	GS – 02	Cronograma de mejora de la infraestructura de la organización.	Director Ejecutivo
8	GS – 02	Evaluación de la mejora de la infraestructura de la organización.	Director Ejecutivo



10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GS – 03	<b>Gestión de Insumos</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Analizar el nivel de insumos necesarios que se debe manejar dentro del proceso productivo de la organización en base a una excelente gestión

## 2. ALCANCE

Este proceso se aplica a los insumos que se utilicen en el proceso de cultivo, producción y comercialización de frutas y verduras de la Fundación Cambugán

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Insumos.-** Es considerado como la materia prima, la cual permite que se emplee, en una nueva producción de bienes.
- **Procesos.-** Es un secuencia de datos, con el fin de lograr un proceso productivo obtenido así un bien o un servicio de calidad.

## 5. POLÍTICAS

- Contar con el porcentaje de insumos necesarios, misma que permitirá alcanzar la producción necesario para cubrir un mercado objetivo.
- Lograr cumplir con el porcentaje necesario de productos, destinados a la comercialización.
- Contar con proveedores calificados, para la empresa de materia prima de calidad.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GS – 03

### Gestión de Insumos

Edición N° 1

Página 2/5

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Gestión de insumos					
<b>Descripción:</b>	Definir el porcentaje de insumos necesarios, para el proceso productivo.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\% = \frac{\text{Cantidad de insumos utilizados}}{\text{Total de insumos}} \times 100$	Mensual	Mejorar indicadores.	70%	90%	Jefe Departamental	Asistente Operativo

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Plan de gestión de insumos.
------------------------------	-----------------------------

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
GS – 03	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada año	Archivos
GS – 03	Informe de la gestión de insumos.	Impreso, digital.	Cada año	Archivos
GS – 03	Informe del número de insumos a adquirir.	Impreso, digital.	Cada año	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GS – 03

### Gestión de Insumos

Edición N° 1

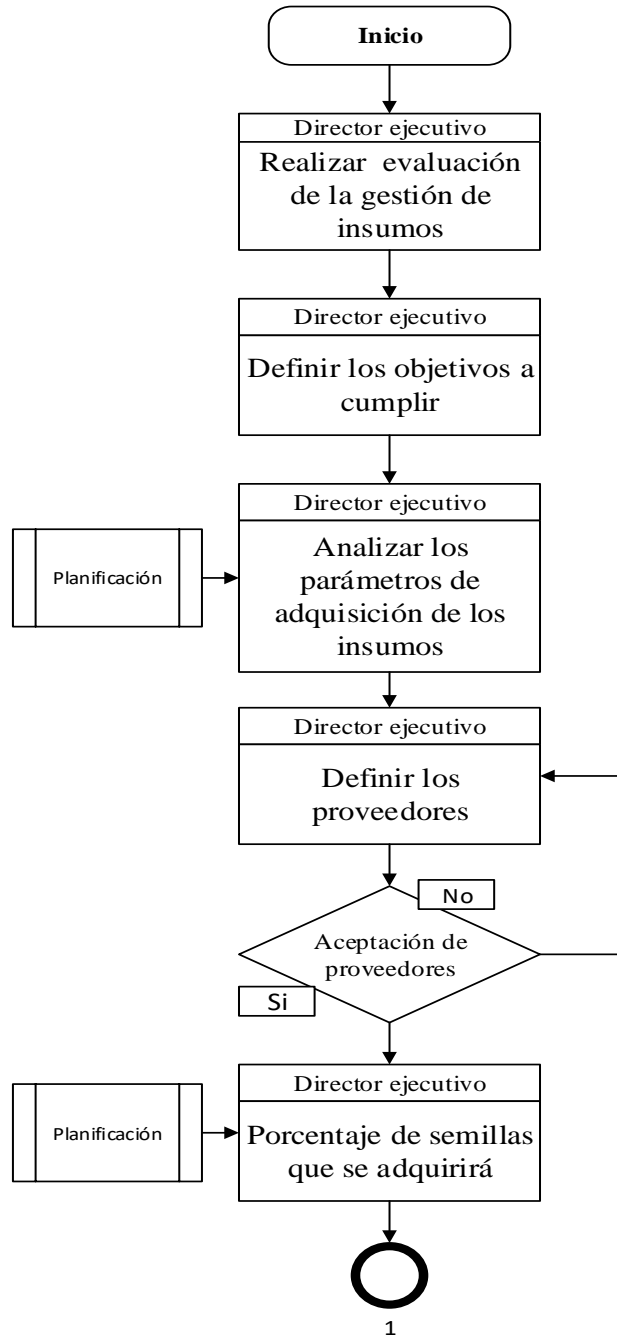
Página 3/5

#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA)

N°	Código	Actividades	Responsable
1	GS – 03	Realización de evaluación de la gestión de insumos que se maneja en la actualidad.	Directorio
2	GS – 03	Definir los objetivos a cumplir acorde a la producción.	Director Ejecutivo
3	GS – 03	Analizar los parámetros de adquisición de los insumos de producción., mediante una reunión.	Director Ejecutivo
4	GS – 03	Definir los proveedores con los que se trabajaran para la entrega de los insumos.	Director Ejecutivo
5	GS – 03	Conocer el número de semillas que se adquirirá para el proceso productivo.	Director Ejecutivo
6	GS – 03	Determinar el presupuesto necesario para la adquisición de insumos.	Director Ejecutivo
7	GS – 03	Adquisición y almacenamiento de los insumos para el proceso productivo.	Director Ejecutivo



10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE INSUMOS





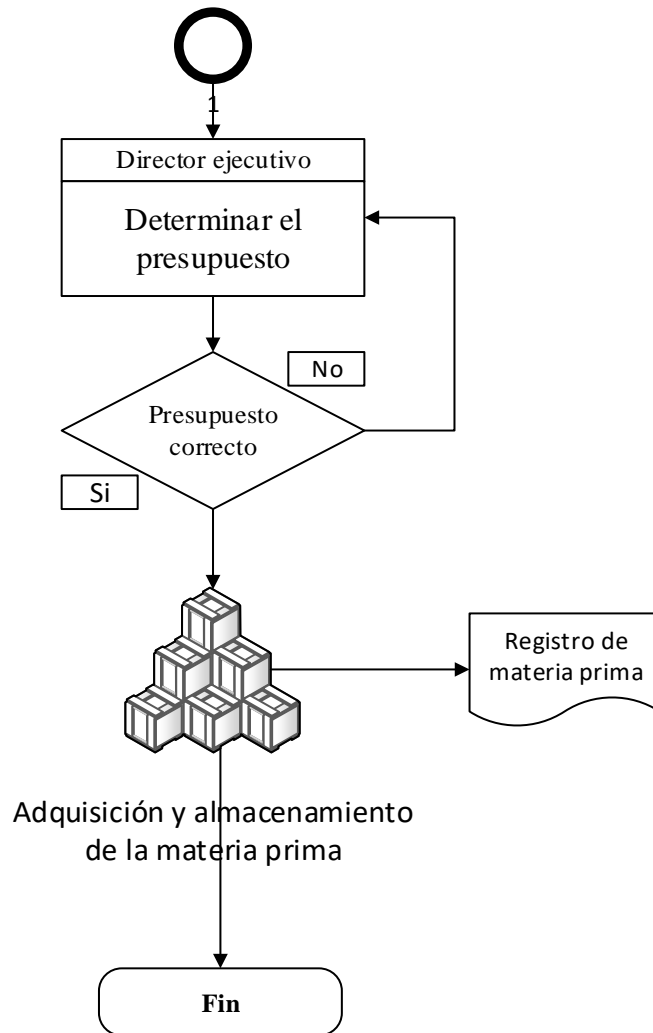
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GS – 03

### Gestión de Insumos

Edición N° 1

Página 5/5



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GOP – 01	<b>Gestión de Cosecha</b>
Edición N° 1	Página ¼

## 1. PROPÓSITO

Cumplir con el nivel productivo de cosecha, con el fin de alcanzar las metas propuestas por el área operativa mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia de la organización.

## 2. ALCANCE

Este proceso se aplica el proceso de cosecha de frutas y verduras que forman parte de la Fundación Cambugán

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Cosecha.-** Se conoce como el conjunto de frutos que se recoge de la tierra para ser comercializado acorde a las necesidades de una población.
- **Productos. -** Es un bien producido o elaborado de manera natural o industrial cuyo fin, es cubrir una necesidad.

## 5. POLÍTICAS

- El área a cosechar deberá ser aprobada por el Jefe Encargado o su representante, quien deberá enviar una notificación por escrito.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 01

### Gestión de Cosecha

Edición N° 1

Página 2/4

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Gestión de cosecha					
<b>Descripción:</b>	Cosechar productos 100% natural y de calidad.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Limite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\% = \frac{\text{Productos cosechados}}{\text{Produtos cultivados}} \times 100$	Trimestral	Mejorar indicadores.	90%	100%	Director Ejecutivo	Directorio

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Plan de gestión de cosecha
------------------------------	----------------------------

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GOP – 01	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada Trimestre.	Archivos
GOP – 01	Informe de la gestión de cosechas.	Impreso, digital.	Cada Trimestre.	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 01

### Gestión de Cosecha

Edición N° 1

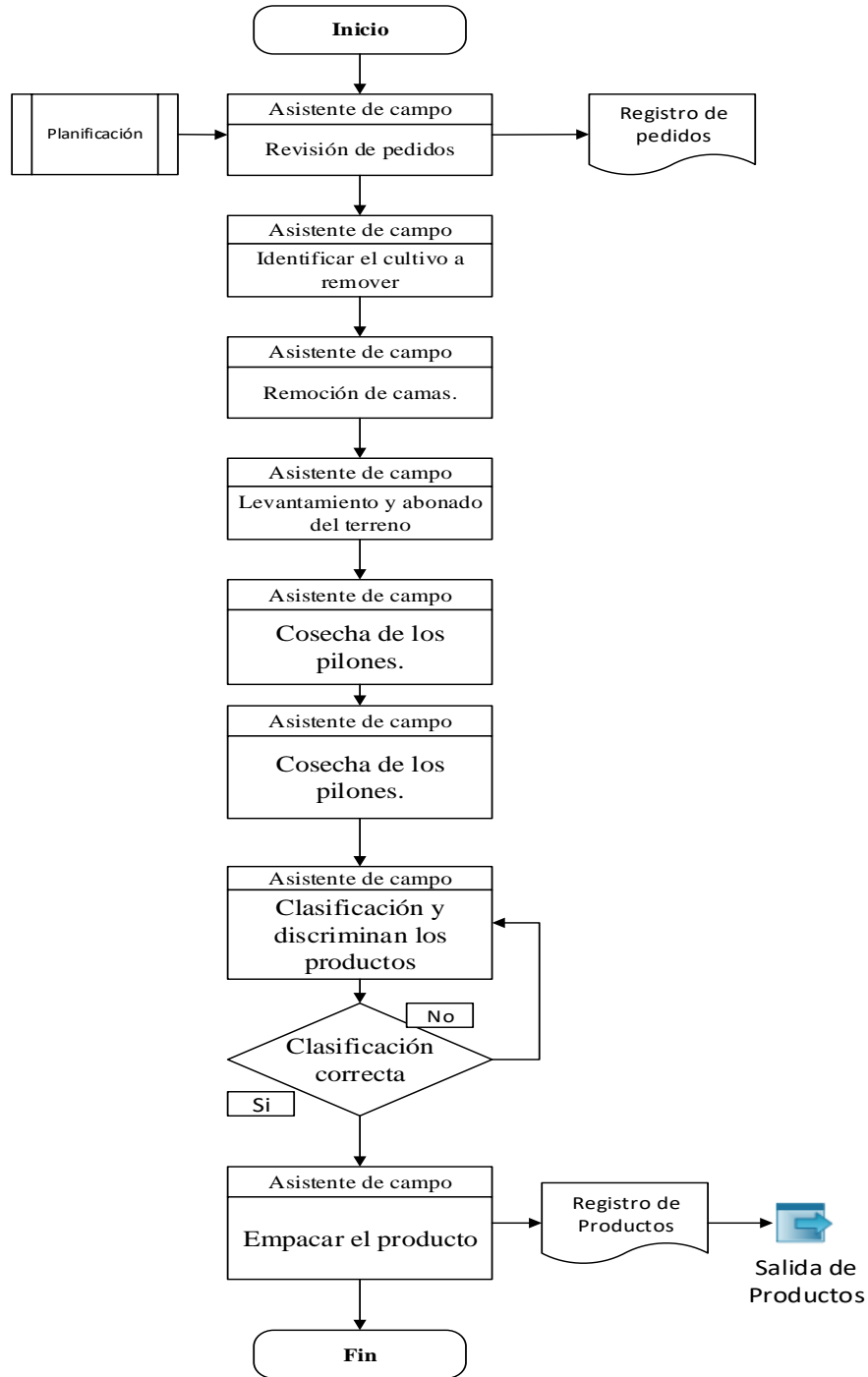
Página 3/4


#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA)

No.	Código	Actividades	Responsable
1	GOP – 01	Revisión del listado de pedidos	Asistente de campo
2	GOP – 01	Identificar el cultivo a remover según la rotación de cultivo.	Asistente de campo
3	GOP – 01	Remoción de camas.	Asistente de campo
4	GOP – 01	Levantamiento y abonado del terreno.	Asistente de campo
5	GOP – 01	Cosecha de los pilones.	Asistente de campo
6	GOP – 01	Recolección de los productos.	Asistente de campo
7	GOP – 01	Clasificación y discriminan los productos por tamaño, grado de madurez, por lesiones ocasionadas en campo.	Asistente de campo
8	GOP – 01	Empaquetamiento de los productos.	Asistente de campo



10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE COSECHA



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GOP – 02	<b>Gestión de Transporte</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Trasladar el producto de manera adecuada, para que de esta manera evitar que se golpee y, se dañe la producción cumpliendo con los parámetros de transporte de mercadería, que maneja el área de producción.

## 2. ALCANCE

Este proceso se aplica al transporte de frutas y verduras desde su lugar de cosecha hasta la bodega de almacenamiento y de ahí a la tienda para su comercialización

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Producto.-** Es un bien producido o elaborado de manera natural o industrial cuyo fin, es cubrir una necesidad.
- **Transporte.-** Es el medio el cual permite el traslado de objetos o personas de un lugar a otro.

## 5. POLÍTICAS

- Transportar el producto, con la precaución del 100% que no sufra daño la mercadería.
- Cubrir la demanda insatisfecha con un producto 100% natural y, de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 02

### Gestión de Transporte

Edición N° 1

Página 2/5

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Gestión de transporte					
<b>Descripción:</b>	Definir el tipo de transporte a utilizar para el traslado de la mercadería.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\% = \frac{\text{Productos transportados}}{\text{Productos en bodega}} \times 100$	Mensual	Mejorar indicadores.	80%	90%	Director Ejecutivo	Directorio

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Plan de gestión de transporte
------------------------------	-------------------------------

## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
GS – 03	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada Mes	Archivos
GS – 03	Informe de la gestión de transporte.	Impreso, digital.	Cada Mes	Archivos
GS – 03	Informe de la producción entregada	Impreso, digital.	Cada mes	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 02

### Gestión de Transporte

Edición N° 1

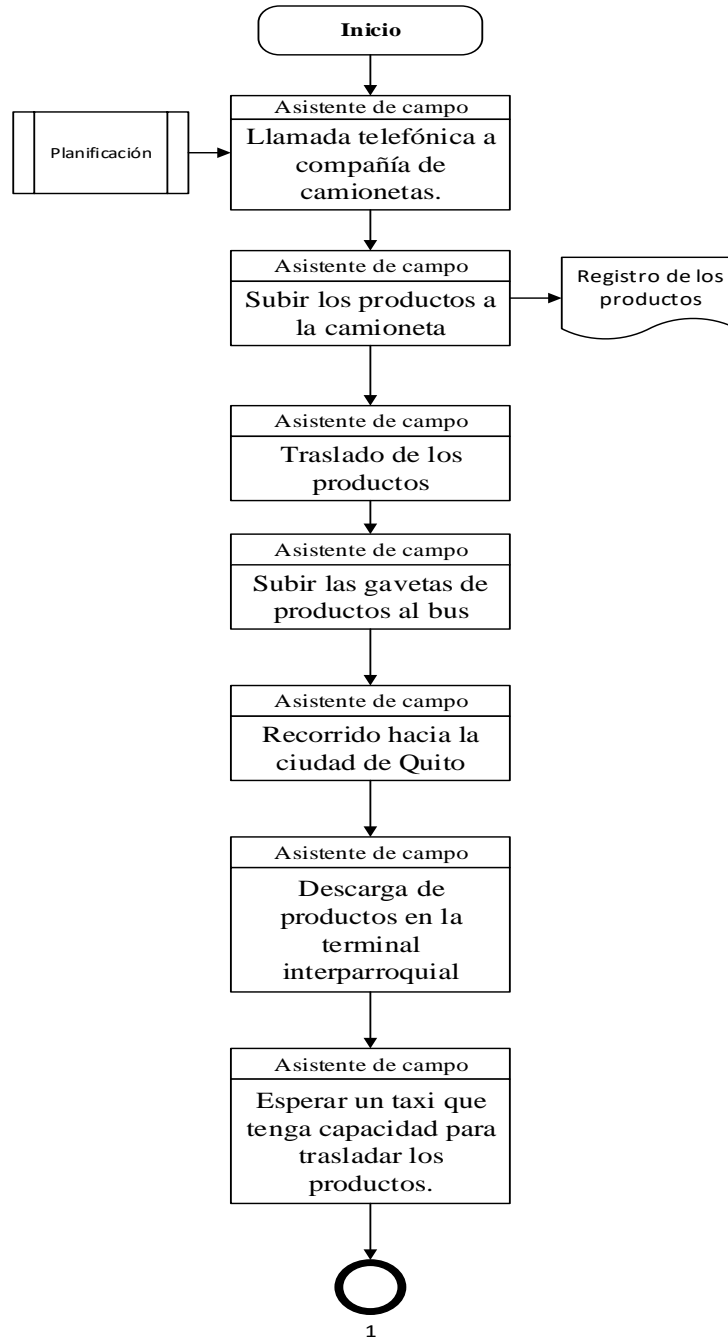
Página 3/5

#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA)

No.	Código	Actividad	Responsable
1	GOP – 02	Llamada telefónica a compañía de camionetas.	Asistente de campo
2	GOP – 02	Demora en el proceso	Asistente de campo
3	GOP – 02	Subir los productos a la camioneta	Asistente de campo
4	GOP – 02	Traslado de los productos a la parada de buses	Asistente de campo
5	GOP – 02	Subir las gavetas de productos al bus	Asistente de campo
6	GOP – 02	Recorrido hacia la ciudad de Quito	Asistente de campo
7	GOP – 02	Descarga de productos en la terminal interparroquial	Asistente de campo
8	GOP – 02	Esperar un taxi que tenga capacidad para trasladar los productos.	Asistente de campo
9	GOP – 02	Demora en el proceso	
10	GOP – 02	Subir los productos a la unidad para ir hacia la oficina	Asistente de campo
11	GOP – 02	Ir al punto de acopio.	Asistente de campo
12	GOP – 02	Entregar los productos a la persona responsable de comercialización.	Asistente de campo
13	GOP – 02	Revisar el estado de calidad de los productos	Coordinador de comercialización
14	GOP – 02	Almacenar los productos en las canastas de la bodega	Coordinador de comercialización



10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE TRANSPORTE





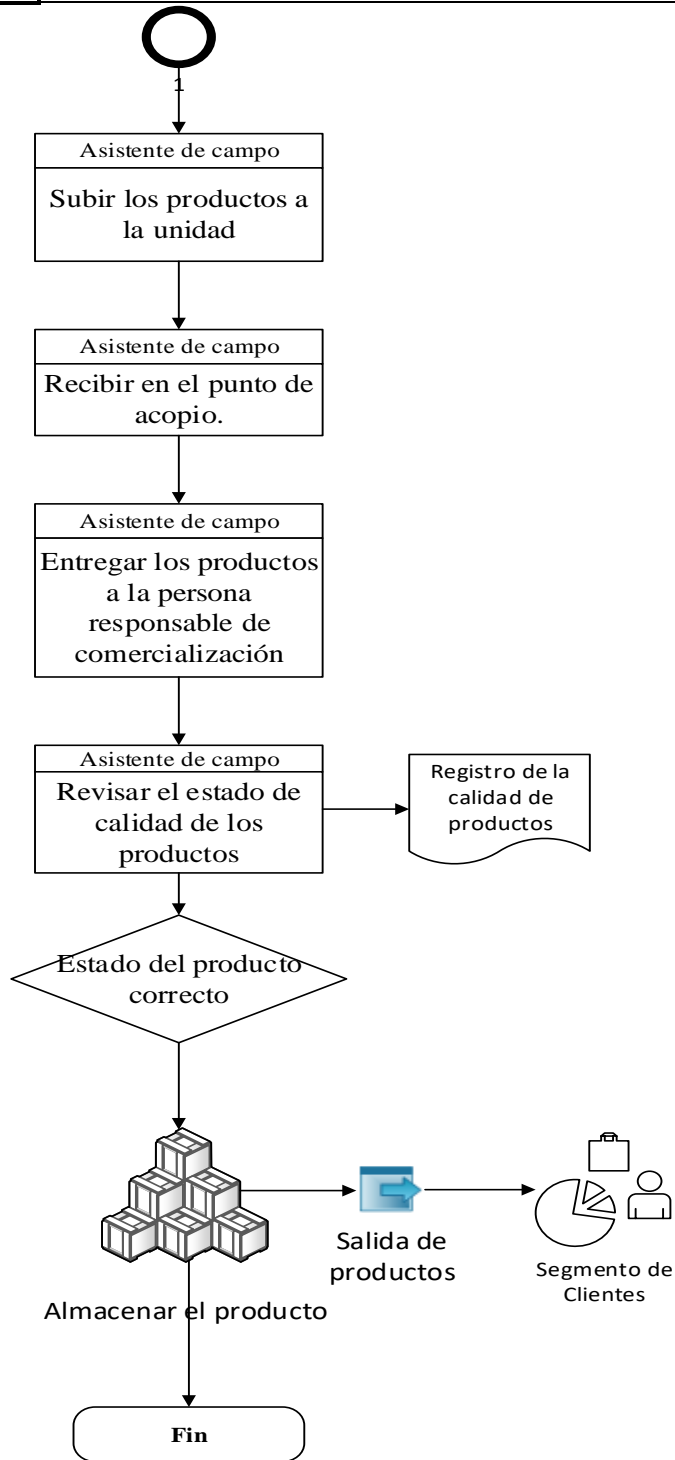
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GOP – 02

## Gestión de Transporte

Edición N° 1

Página 5/5



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CÓDIGO: GOP – 03</b>	<b>Gestión de Preventa</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Comercializar el producto 100% natural y de calidad, con el fin de garantizar los ingresos para la organización.

## 2. ALCANCE

Cumplir con los parámetros de preventa, garantizando producto de calidad para los consumidores.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Preventa.-** Se denomina al conjunto de prestaciones y servicios que se ofrece al cliente antes de la venta, es decir dar a conocer las características del producto o servicio.
- **Procesos.-** Es un secuencia de datos, con el fin de lograr un proceso productivo obtenido así un bien o un servicio de calidad.

## 5. POLÍTICAS

- Cubrir la expectativa del cliente en un 100%, entregando productos 100% natural y de calidad.
- Cubrir la demanda existente dentro del mercado objetivo.
- Brindar alternativas de pago.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
CÓDIGO: GOP – 03	<b>Gestión de Preventa</b>
Edición N° 1	Página 2/5

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Gestión de preventa					
<b>Descripción:</b>	Definir la gestión de preventa que maneja la organización.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\% = \frac{\text{Kilos de frutas solicitadas}}{\text{Kilos de frutas cosechadas}} \times 100$	Mensual	Mejora el envío de productos	85%	95%	Jefe de Comercialización	Asistente Comercial

**Observación:** Acorde a lo solicitado se procede con la cosecha del producto, para no exista desperdicio en un porcentaje alto.

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Certificado de productos enviados
------------------------------	-----------------------------------

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GS – 03	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada Mes	Archivos
GS – 03	Informe de la gestión de preventa.	Impreso, digital.	Cada Mes	Archivos
GS – 03	Datos de la gestión de la preventa.	Impreso, digital.	Cada mes	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 03

### Gestión de Preventa

Edición N° 1

Página 3/5

#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA)

No.	Código	Actividad	Responsable
1	GOP – 03	Revisar pedidos en páginas web, WhatsApp y correo electrónico	Coordinador de Comercialización
2	GOP – 03	Llamar a la granja	Coordinador de Comercialización
3	GOP – 03	Verificar Stock	Asistente de campo
4	GOP – 03	Demora en el proceso	Asistente de campo
5	GOP – 03	Hacer listado de productos	Asistente de campo
6	GOP – 03	Enviar listado a coordinador de producción para aprobación	Coordinador de Comercialización
7	GOP – 03	Realizar cambios y reajustar el listado cuando no exista algún productos	Coordinador de Comercialización
8	GOP – 03	Demora en el proceso	Coordinador de Comercialización
9	GOP – 03	Aprobar el listado	Coordinador de Comercialización
10	GOP – 03	Digitalizar el listado	Coordinador de Comercialización
11	GOP – 03	Enviar listado por correo electrónico	Coordinador de Comercialización
12	GOP – 03	Enviar link por WhatsApp	Coordinador de Comercialización
13	GOP – 03	Visitar a los clientes	Coordinador de Comercialización
14	GOP – 03	Recibir pedidos por cliente y elaborar lista de pedidos	Coordinador de Comercialización
15	GOP – 03	Demora en el proceso	Coordinador de Comercialización
16	GOP – 03	Hacer lista del total de pedidos	Coordinador de Comercialización
17	GOP – 03	Enviar a la coordinadora de comercialización la lista	Coordinador de Comercialización
18	GOP – 03	Enviar a producción.	Coordinador de Comercialización



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

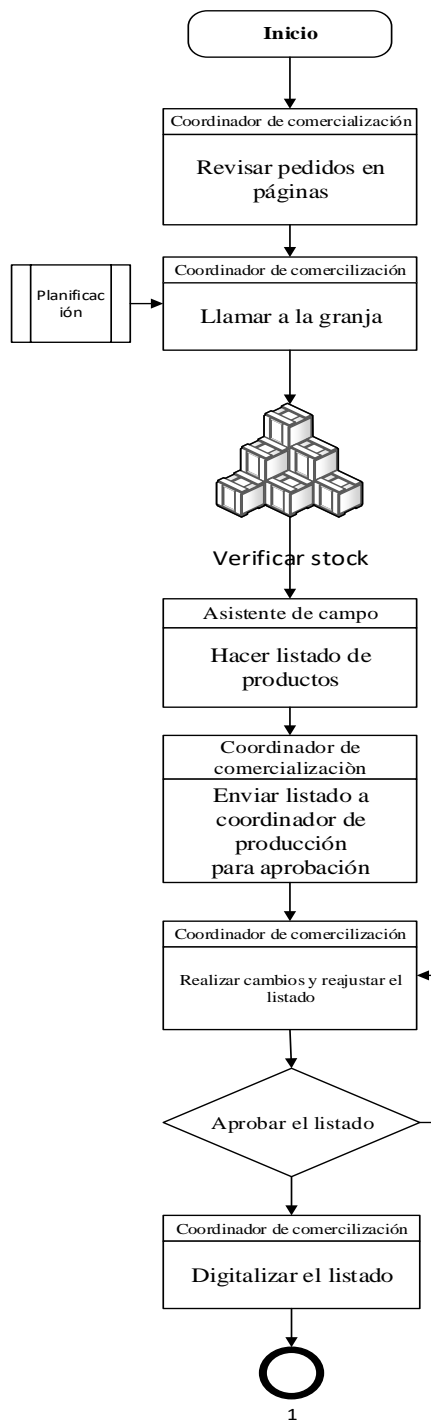
CÓDIGO: GOP – 03

### Gestión de Preventa

Edición N° 1

Página 4/5

#### 10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE PREVENTA





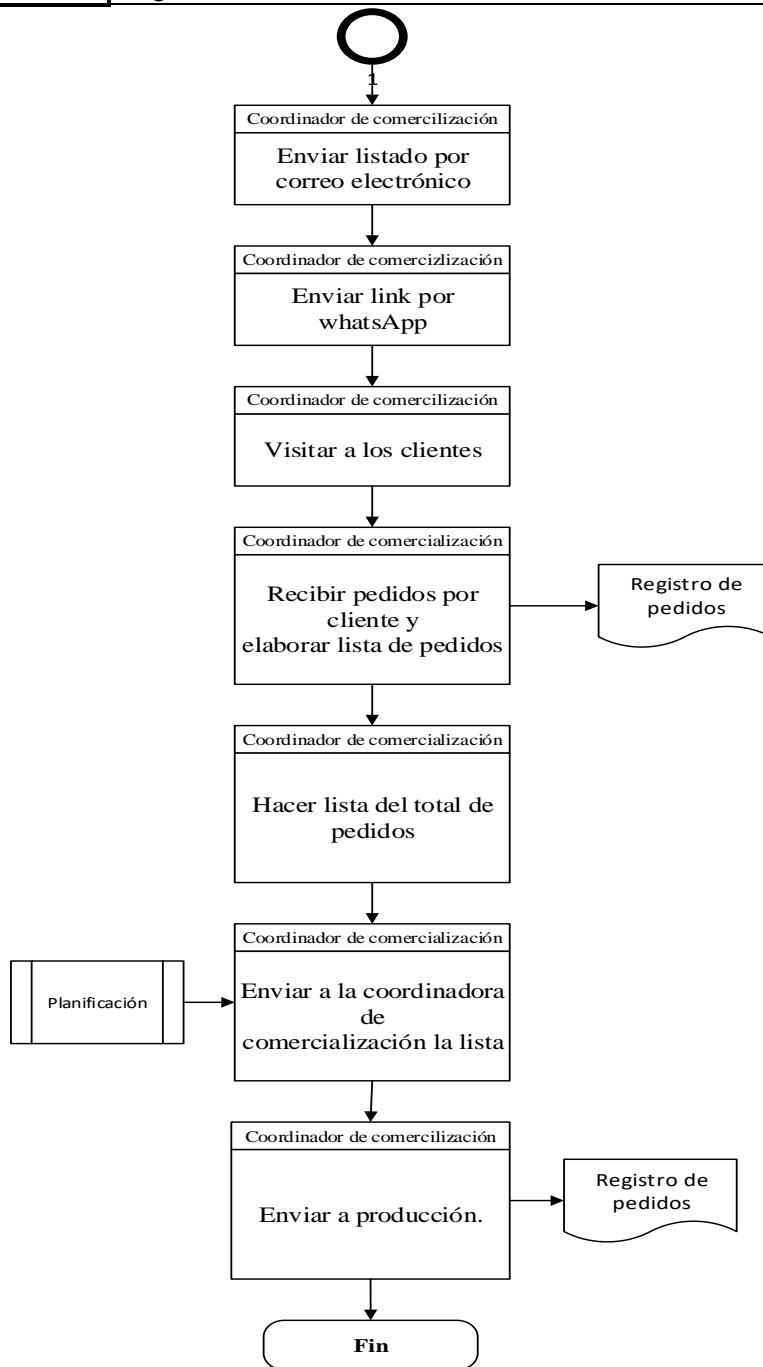
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GOP – 03

## Gestión de Preventa

Edición N° 1

Página 5/5



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CÓDIGO: GOP – 04</b>	<b>Gestión de Venta</b>
Edición N° 1	Página 1/5

## 1. PROPÓSITO

Realizar la venta del producto 100% natural y de calidad, con el fin de garantizar los ingresos para la organización.

## 2. ALCANCE

Cumplir con los parámetros de venta, garantizando un producto de natural y de calidad a los consumidores.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director ejecutivo

## 4. DEFINICIONES

- **Venta.-** Se define como una acción de comercialización de producto con el fin, de satisfacer una necesidad, a cambio de un valor monetario.
- **Procesos.-** Es un secuencia de pasos, con el fin de lograr un proceso de venta, cuyo objetivo es cubrir una necesidad.

## 5. POLÍTICAS

- Cumplir con los objetivos de ventas, definidos por el área de comercialización a través de un servicio de calidad.
- Capacitar al personal en temas de atención al cliente, para lograr un 100% de satisfacción al cliente.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 04

### Gestión de Venta

Edición N° 1

Página 2/5

## 6. INDICADORES

<b>Nombre:</b>	Gestión de venta					
<b>Descripción:</b>	Definir la gestión de venta, la cual permitirá que la organización cumpla con sus ingresos.					
<b>Fórmulas:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\% = \frac{\text{Kilos de frutas vendidas}}{\text{Total kilos de frutas cosechadas}} \times 100$	Mensual	Mejorar ventas.	80%	90%	Jefe de Ventas	Asistente Comercial

## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre del documento:</b>	Código Tributario
------------------------------	-------------------

## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GS – 03	Actas de reuniones.	Impreso, digital.	Cada Mes	Archivos
GS – 03	Informe de la gestión de ventas.	Impreso, digital.	Cada Mes	Archivos
GS – 03	Datos de la gestión de ventas.	Impreso, digital.	Cada mes	Archivos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 04

### Gestión de Venta

Edición N° 1

Página 3/5

#### 9. PROCESOS (ACTIVIDADES DEL FLUJOGRAMA)

No.	Código	Actividad	Responsable
1	GOP – 04	Recibir los productos	Coordinador de Comercialización
2	GOP – 04	Revisar el peso	Coordinador de Comercialización
3	GOP – 04	Amarre de paquetes.	Coordinador de Comercialización
4	GOP – 04	Separar en fundas	Coordinador de Comercialización
5	GOP – 04	Colocar en canastas según pedido de cada cliente.	Coordinador de Comercialización
6	GOP – 04	Dar de baja a los productos en mal estado	Coordinador de Comercialización
7	GOP – 04	Verificar que todos los productos solicitados por el cliente estén en la canasta.	Coordinador de Comercialización
8	GOP – 04	Calcular el costo de canastas completas	Coordinador de Comercialización
9	GOP – 04	Recalcular el costo de la canasta.	Coordinador de Comercialización
10	GOP – 04	Notificar al cliente los productos que fueron dados de baja	Coordinador de Comercialización
11	GOP – 04	Llevar canastas a los clientes.	Coordinador de Comercialización
12	GOP – 04	Demora en el proceso	Coordinador de Comercialización
13	GOP – 04	Cobrar el pedido.	Coordinador de Comercialización
14	GOP – 04	Anotar el monto en cuaderno para su posterior facturación.	Coordinador de Comercialización
15	GOP – 04	Demora en el proceso	Coordinador de Comercialización
16	GOP – 04	Recaudación de efectivo	Coordinador de Comercialización
17	GOP – 04	Elaborar el reporte de ventas	Coordinador de Comercialización
18	GOP – 04	Entregar reporte de ventas	Coordinador de Comercialización



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

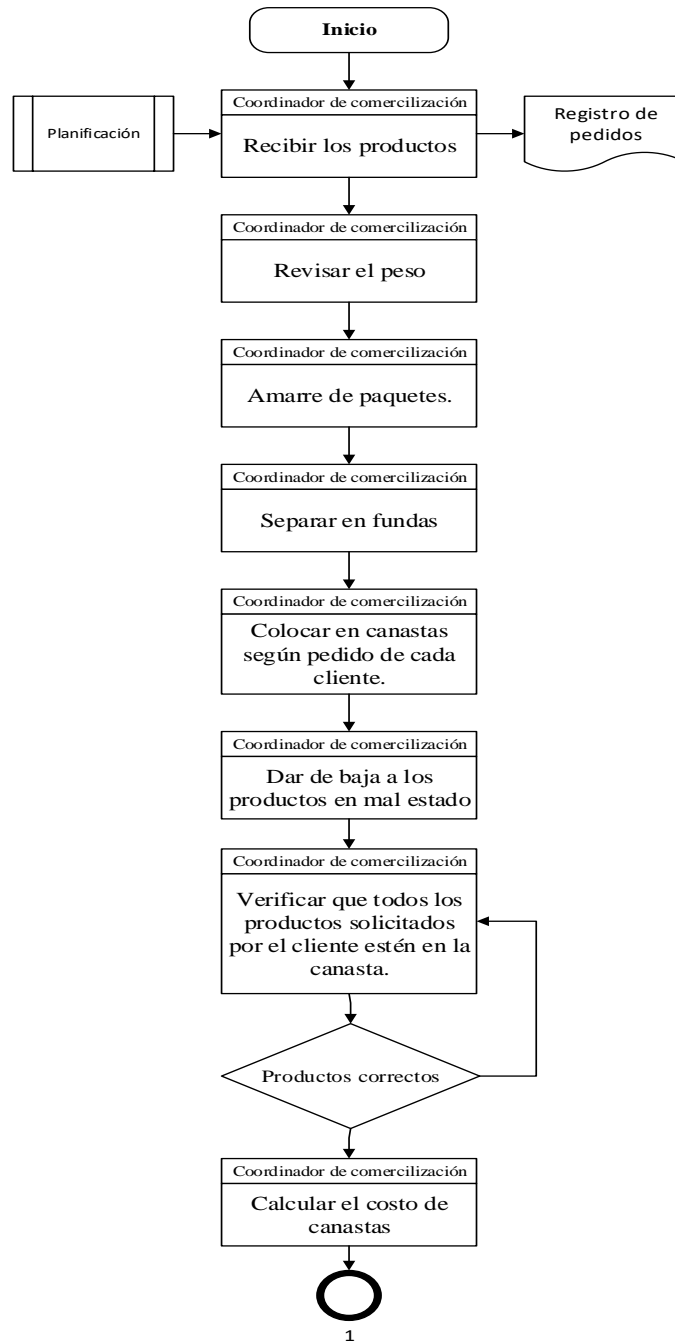
CÓDIGO: GOP – 04

## Gestión de Venta

Edición N° 1

Página 4/5

### 10. FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE VENTA





# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: GOP – 04

## Gestión de Venta

Edición N° 1

Página 5/5

