



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de Gestión por Procesos para Sorell

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Administración de
Empresas**

Autor:

Germán Esteban Pacheco Pacheco

Director:

Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

A mi familia, por constituir el pilar fundamental en mi formación personal y académica, y por su apoyo incondicional a lo largo de cada etapa de mi vida. Su confianza, comprensión y constante motivación han sido determinantes para la culminación de este proceso académico.

A cada uno de sus integrantes, quienes con su ejemplo, valores y esfuerzo han contribuido a mi crecimiento personal y profesional, brindándome siempre la fortaleza necesaria para enfrentar los desafíos y alcanzar las metas propuestas.

Este trabajo representa también el reflejo de su apoyo, sacrificio y acompañamiento permanente, que hicieron posible la consecución de este importante logro académico.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi familia, por su apoyo constante, comprensión y motivación durante el desarrollo de este trabajo de titulación. Su respaldo ha sido fundamental para continuar con este proceso académico y alcanzar los objetivos planteados.

Asimismo, agradezco a mis profesores de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, quienes, a través de sus conocimientos, orientación y acompañamiento académico, contribuyeron significativamente a mi formación profesional y al desarrollo de esta investigación.

De manera especial, agradezco a todos quienes, de una u otra forma, aportaron con su guía, experiencia y apoyo durante la elaboración de este trabajo, permitiendo culminar satisfactoriamente esta etapa académica.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1 Gestión por Procesos como Enfoque Organizacional	4
1.2. Pensamiento Sistémico y Rediseño Organizacional	4
1.3. Evolución del Pensamiento Administrativo Hacia la Gestión por Procesos	5
1.3.1 Gestión por Procesos y Alineación Estratégica.....	5
1.3.2. Gestión por Procesos como Disciplina Técnica y Cultural	6
1.4. Mejora Continua.....	6
1.4.1 Medición del Desempeño como Base de la Mejora Continua	6
1.4.2 Mejora Continua y Sostenibilidad del Desempeño Organizacional.....	7
1.5. Enfoque Normativo de la Gestión Por Procesos: ISO 9001:2015 y Herramientas	8
1.5.1. Indicadores de Desempeño y Beneficios de la Gestión por Procesos	9
1.5.2. Retos y Enfoque Integral de la Gestión por Procesos	9
CAPÍTULO 2.....	10

2.1 Antecedentes de la empresa	10
2.2 Estructura organizacional.....	11
2.3 Análisis situacional	14
2.4 Descripción de Procesos.....	17
2.4.1 Mapa de Procesos de la Empresa Sorell.....	18
2.4.2 Cadena de Valor de la Empresa Sorell.....	19
CAPÍTULO 3	21
3. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	21
3.1 Diagnóstico de la situación actual.....	21
3.1.1. Matriz de priorización de problemas.....	21
3.1.2. Diagrama de Ishikawa	22
3.1.2 Plan de gestión	24
3.1.3. Etapa de hacer	25
3.1.4. Etapa de verificar	27
3.1.5. Etapa de actuar	29
3.1.6. Indicadores de desempeño.....	30
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de Sorell	13
Figura 2. Mapa De Procesos De La Empresa Sorell	19
Figura 3. Cadena De Valor De La Empresa Sorell	20
Figura 4 Diagrama de Ishikawa de la empresa Sorell	23
Figura 5 Diagrama de Ishikawa de la empresa Sorell	23

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de priorización de problemas.....	21
Tabla 2. Análisis de matriz.....	22
Tabla 3. Plan de gestion efecto 1.....	25
Tabla 4. Plan de gestión efecto 2.....	25
Tabla 5. Etapa hacer efecto 1	26
Tabla 6. Etapa hacer efecto 2	27
Tabla 7. Etapa de verificar efecto 1.....	28
Tabla 8. Etapa de verificar efecto 2.....	28
Tabla 9. Etapa Actuar.....	29
Tabla 10. Indicadores de desempeño del modelo de gestión	30

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Sorell, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la calidad del servicio y optimizar la toma de decisiones organizacionales. El estudio se fundamenta en el enfoque de gestión por procesos, la mejora continua y el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), sustentado en aportes teóricos relacionados con pensamiento sistémico, gestión de calidad e indicadores de desempeño. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y aplicada, empleando herramientas de análisis organizacional como la matriz FODA, análisis PESTEL, mapa de procesos, cadena de valor y diagrama de Ishikawa, lo cual permitió identificar debilidades relacionadas con la falta de estandarización, ausencia de indicadores de desempeño, limitada formalización de procesos y deficiencias en la coordinación organizacional. Los hallazgos evidenciaron la necesidad de implementar un modelo estructurado que permita optimizar la gestión empresarial, mejorar la productividad y fortalecer la satisfacción del cliente. Como resultado, se propone un modelo de gestión por procesos basado en el ciclo PHVA, que incluye la planificación de mejoras, implementación de acciones, verificación de resultados y aplicación de acciones correctivas, acompañado de indicadores de desempeño orientados a la eficiencia, calidad, productividad y rentabilidad. Se concluye que la aplicación del modelo permitirá fortalecer la competitividad de la empresa Sorell, mejorar la estandarización de procesos y contribuir al crecimiento sostenible de la organización dentro del sector de heladería artesanal.

Palabras Clave: ciclo PHVA, eficiencia operativa, gestión de calidad, gestión de procesos, indicadores de desempeño, mejora continua.

ABSTRACT

The present study aims to design a process management model for the company Sorell, with the purpose of improving operational efficiency, strengthening service quality, and optimizing organizational decision-making. The study is based on the process management approach, continuous improvement, and the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act), supported by theoretical contributions related to systems thinking, quality management, and performance indicators.

The methodology employed was descriptive and applied in nature, using organizational analysis tools such as SWOT analysis, PESTEL analysis, process mapping, value chain analysis, and the Ishikawa diagram. These tools made it possible to identify weaknesses related to the lack of standardization, absence of performance indicators, limited process formalization, and deficiencies in organizational coordination.

The findings revealed the need to implement a structured model that would optimize business management, improve productivity, and enhance customer satisfaction. As a result, a process management model based on the PDCA cycle is proposed, which includes planning improvements, implementing actions, verifying results, and applying corrective actions, accompanied by performance indicators focused on efficiency, quality, productivity, and profitability.

It is concluded that the application of this model will strengthen the competitiveness of Sorell, improve process standardization, and contribute to the sustainable growth of the organization within the artisanal ice cream sector.

Keywords: continuous improvement, operational efficiency, PDCA cycle, performance indicators, process management, quality management.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios derivados de la globalización, la competitividad del mercado y las nuevas exigencias de los consumidores. Estas condiciones obligan a las empresas a mejorar continuamente sus procesos internos, optimizar sus recursos y fortalecer su capacidad de adaptación. En este contexto, la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia operativa, incrementar la calidad del servicio y optimizar la toma de decisiones organizacionales. Este enfoque permite a las organizaciones estructurar sus actividades de manera ordenada, identificar oportunidades de mejora y generar valor sostenible a largo plazo.

La empresa Sorell, dedicada a la elaboración y comercialización de gelato artesanal y postres premium, ha experimentado un crecimiento progresivo desde su creación en el año 2021. Este crecimiento ha permitido que la organización se posicione en el mercado local gracias a la calidad de sus productos, la innovación constante y la experiencia del cliente. Sin embargo, el desarrollo del negocio también ha generado nuevos desafíos organizacionales relacionados con la necesidad de formalizar procesos, mejorar la coordinación interna y fortalecer la gestión operativa. A medida que la empresa crece, se vuelve indispensable contar con estructuras organizacionales más definidas y procedimientos estandarizados que permitan garantizar la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

El análisis de la situación actual de la empresa evidencia la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de desempeño y la limitada formalización de actividades. Estas condiciones pueden generar dificultades en la coordinación entre áreas, inconsistencias en la ejecución de actividades y limitaciones en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la dependencia de la gestión familiar, característica común en empresas en crecimiento, puede dificultar la planificación a largo plazo y la implementación de mecanismos formales de control organizacional. Estas situaciones reflejan la necesidad de establecer un modelo de gestión estructurado que permita mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa.

En este sentido, la presente investigación surge con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Sorell, orientado a optimizar la organización interna, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la toma de decisiones. La gestión por procesos permite identificar las actividades clave del negocio, establecer responsabilidades claras y definir indicadores de desempeño que faciliten la evaluación continua del funcionamiento organizacional. Además, la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) permite estructurar acciones orientadas a la mejora permanente de los procesos, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

A partir de esta problemática, se plantean interrogantes relacionadas con la situación actual de la gestión organizacional de la empresa, la identificación de los procesos estratégicos, clave y de apoyo, y la necesidad de implementar un modelo de gestión que permita optimizar las operaciones. Estas preguntas de investigación orientan el desarrollo del estudio y permiten establecer una base sólida para el diseño del modelo propuesto. En este contexto, se plantea como hipótesis que la implementación de un modelo de gestión por procesos basado en el ciclo PHVA permitirá mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la calidad del servicio y optimizar la toma de decisiones en la empresa Sorell.

El objetivo general de la investigación consiste en diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Sorell que permita mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la calidad del servicio y optimizar la toma de decisiones organizacionales. Para alcanzar este propósito, se establecen objetivos específicos orientados a analizar la situación actual de la empresa, identificar los procesos organizacionales, determinar las principales debilidades operativas, diseñar el modelo de gestión por procesos y proponer indicadores de desempeño que permitan evaluar la mejora organizacional. Estos objetivos guían el desarrollo del estudio y permiten estructurar la investigación de manera coherente y sistemática.

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque descriptivo y aplicado, utilizando herramientas de análisis organizacional como la matriz FODA, el análisis PESTEL, el mapa de procesos, la cadena de valor y el diagrama de Ishikawa. Estas herramientas permiten identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa y facilitan la formulación de propuestas de mejora orientadas a optimizar la gestión organizacional. Asimismo, el enfoque de gestión por procesos permite establecer

una visión integral de la organización, identificando la relación entre las diferentes áreas y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.

El documento se encuentra estructurado en tres capítulos principales. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, donde se abordan los principales conceptos relacionados con la gestión por procesos, mejora continua, pensamiento sistémico, liderazgo organizacional e indicadores de desempeño. Este capítulo proporciona la base conceptual necesaria para sustentar la investigación y comprender la importancia de la implementación de un modelo de gestión por procesos.

En el segundo capítulo se presenta el análisis situacional de la empresa Sorell, donde se describen los antecedentes de la organización, la estructura organizacional, el análisis FODA, el análisis PESTEL y la descripción de procesos. Este análisis permite identificar la situación actual de la empresa y determinar las principales oportunidades de mejora que servirán como base para el diseño del modelo de gestión.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de gestión por procesos basado en el ciclo PHVA, donde se plantean acciones de mejora, indicadores de desempeño y mecanismos de control orientados a fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. La implementación de este modelo permitirá mejorar la organización interna, optimizar los recursos y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa Sorell.

En conclusión, la presente investigación busca contribuir al fortalecimiento organizacional de la empresa Sorell mediante el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la calidad del servicio. La aplicación de este modelo permitirá establecer una estructura organizacional más eficiente, promover la mejora continua y consolidar el crecimiento sostenible de la empresa dentro del sector de heladería artesanal.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que fundamenta la investigación, abordando los principales conceptos, enfoques y aportes académicos relacionados con la gestión por procesos, la mejora continua, el liderazgo organizacional, la gestión del conocimiento y las herramientas para la medición del desempeño. Este capítulo se justifica porque proporciona una base conceptual sólida que permite comprender cómo las organizaciones pueden optimizar sus procesos, fortalecer su eficiencia operativa, mejorar su competitividad y asegurar la sostenibilidad de sus resultados en entornos dinámicos y cambiantes. Asimismo, su desarrollo tiene como propósito sustentar teóricamente el análisis del modelo de gestión propuesto, orientar la interpretación de los hallazgos del estudio y respaldar la formulación de propuestas de mejora, garantizando coherencia entre la teoría, la práctica organizacional y los objetivos de la investigación.

1.1 Gestión por Procesos como Enfoque Organizacional

La gestión por procesos se concibe como un enfoque integral de dirección que orienta las acciones de la organización hacia la identificación, análisis, control y mejora continua de los procesos internos. Estos procesos se entienden como secuencias coordinadas de actividades que transforman insumos en resultados concretos destinados a satisfacer los requerimientos del cliente o usuario final, constituyéndose en el eje central de la creación de valor organizacional (Ángel, 2017). Este enfoque sustituye la perspectiva funcional tradicional, caracterizada por la división de la empresa en departamentos aislados, y propone en su lugar una visión sistémica donde todas las áreas interactúan de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes relacionados con la eficiencia, la calidad y el servicio (Gómez & Rodríguez, 2020; Medina & Vargas, 2021).

En el contexto empresarial contemporáneo, marcado por la globalización, la digitalización y la creciente demanda de diferenciación, la gestión basada en procesos se reconoce como un instrumento fundamental para lograr niveles sostenibles de competitividad y excelencia organizacional (Dumas et al., 2018; Naughton, 2024).

1.2. Pensamiento Sistémico y Rediseño Organizacional

El pensamiento sistémico constituye la base conceptual que sustenta la gestión por procesos. Bertalanffy (1968) plantea que las organizaciones funcionan como sistemas

abiertos conformados por elementos interdependientes que interactúan dinámicamente para alcanzar un propósito común. En este sentido, el desempeño global no depende únicamente del rendimiento individual de cada área, sino de la interacción armónica entre todas las partes. La gestión por procesos facilita la comprensión de estas interdependencias al permitir visualizar la relación entre actividades, recursos y responsabilidades dentro de un flujo continuo de valor. Hammer y Champy (2006) sostienen que la adopción de una estructura orientada por procesos implica rediseñar la organización, eliminar duplicidades y enfocar los esfuerzos en generar valor perceptible para el cliente mediante flujos de trabajo optimizados.

1.3. Evolución del Pensamiento Administrativo Hacia la Gestión por Procesos

La gestión por procesos representa una evolución significativa respecto de los modelos administrativos clásicos, al integrar los principios de la teoría general de sistemas y de la gestión de la calidad total (Bertalanffy, 1968; Deming, 1986). A diferencia de las estructuras jerárquicas tradicionales, este enfoque centra su atención en los flujos de trabajo y en la creación de valor para el cliente. Davenport (1993) define un proceso como una secuencia estructurada de actividades diseñada para producir un resultado de valor para un cliente o mercado determinado, lo que evidencia la importancia de la orientación a resultados. Desde esta perspectiva, la administración por procesos permite alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la organización, superando la fragmentación funcional y promoviendo una visión integrada del desempeño organizacional.

1.3.1 Gestión por Procesos y Alineación Estratégica

Desde una perspectiva estratégica, la gestión por procesos no persigue únicamente la eficiencia operativa, sino también la alineación entre los objetivos globales de la organización y las actividades cotidianas, contribuyendo a una mayor coherencia entre la estrategia y la ejecución (Kaplan & Norton, 2008; Dumas et al., 2018). Este enfoque fomenta la comunicación transversal y la cooperación interdepartamental, fortaleciendo la orientación a resultados y la integración organizacional (Hammer & Stanton, 1999; Rummler & Brache, 2013). Hammer y Stanton (1999) señalan que las organizaciones que adoptan esta filosofía presentan mayores niveles de flexibilidad y capacidad de

adaptación frente a los cambios del entorno, lo que les permite responder de manera más eficaz a las exigencias del mercado. En consecuencia, la gestión por procesos se convierte en un mecanismo que conecta la estrategia con la operación, asegurando coherencia y consistencia en la ejecución organizacional (Davenport, 1993; Kaplan & Norton, 2008).

1.3.2. Gestión por Procesos como Disciplina Técnica y Cultural

Durante las últimas décadas, la gestión por procesos ha adquirido relevancia tanto como disciplina técnica como enfoque cultural dentro de las organizaciones. Dumas et al. (2018) destacan que su implementación requiere, por un lado, el uso de herramientas analíticas precisas para el análisis, medición y rediseño de procesos, y por otro, una transformación de las mentalidades y comportamientos organizacionales. Este enfoque permite identificar los procesos críticos, establecer indicadores de desempeño y promover la mejora continua a partir del análisis sistemático de las operaciones. Gómez y Serrano (2023) señalan que la orientación por procesos genera un lenguaje común que facilita la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y contribuye a una toma de decisiones fundamentada.

1.4. Mejora Continua

La mejora continua mantiene una relación estrecha con la gestión por procesos, ya que ambas buscan incrementar la eficacia y la eficiencia organizacional mediante ajustes progresivos y medibles (Dumas et al., 2018; Naughton, 2024). Este proceso de mejora se apoya en el ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act) propuesto por Deming, el cual estructura la planificación, ejecución, evaluación y corrección de las actividades organizacionales. La filosofía de Kaizen promueve el perfeccionamiento gradual a través de la participación activa de todos los colaboradores. Asimismo, metodologías como Lean Management y Six Sigma aportan herramientas complementarias orientadas a la eliminación de desperdicios, la reducción de errores y el aumento de la satisfacción del cliente (George, 2002; Gutiérrez et al., 2020).

1.4.1 Medición del Desempeño como Base de la Mejora Continua

La mejora continua se sustenta en la medición objetiva del desempeño de los procesos. La gestión por procesos promueve el uso de indicadores clave de desempeño que permiten evaluar la eficacia, eficiencia y calidad de los resultados alcanzados. Estos

indicadores facilitan el seguimiento sistemático del comportamiento de los procesos y proporcionan información confiable para la toma de decisiones. De esta manera, la mejora deja de ser intuitiva y se convierte en un proceso estructurado basado en datos y evidencias (Gómez & Serrano, 2023).

La aplicación del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar constituye un soporte metodológico fundamental para la mejora continua dentro de la gestión por procesos. Este ciclo permite planificar acciones de mejora a partir del análisis de los procesos, ejecutar los cambios propuestos, evaluar los resultados obtenidos y estandarizar las mejoras alcanzadas. La gestión por procesos integra este ciclo como una práctica permanente, asegurando que las mejoras se mantengan en el tiempo y se conviertan en parte de la operación normal de la organización (Deming, 1986).

1.4.2 Mejora Continua y Sostenibilidad del Desempeño Organizacional

La mejora continua no se limita a la aplicación de herramientas técnicas, sino que requiere el desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y al perfeccionamiento constante. La gestión por procesos fomenta la participación del personal en la identificación y solución de problemas, fortaleciendo el compromiso con la calidad y la eficiencia. Esta cultura promueve la comunicación transversal, el trabajo colaborativo y la responsabilidad compartida sobre los resultados de los procesos (Hammer & Stanton, 1999).

La integración de la mejora continua en la gestión por procesos contribuye a la sostenibilidad del desempeño organizacional a largo plazo, al permitir ajustes sistemáticos orientados a la eficiencia, la calidad y la generación de valor (Deming, 1986; Kaplan & Norton, 2008). Al establecer mecanismos estructurados de evaluación y mejora, las organizaciones desarrollan una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno competitivo, fortaleciendo su resiliencia y competitividad (Davenport, 1993; Rummler & Brache, 2013). Dumas et al. (2018) señalan que la mejora continua permite consolidar procesos más robustos y flexibles, asegurando la consistencia en la generación de valor para los clientes y demás partes interesadas.

La consolidación de una cultura de mejora sostenida depende en gran medida del compromiso del personal y del liderazgo organizacional, los cuales influyen directamente en la continuidad y efectividad de las iniciativas de optimización (Schein, 2010; Morales

& Espinoza, 2021). Morales y Espinoza (2021) indican que, sin disciplina, responsabilidad compartida y apertura al cambio, los esfuerzos de mejora tienden a perder continuidad. En este contexto, la gestión por procesos actúa como un marco estructurado que orienta las acciones de optimización hacia resultados verificables, fortaleciendo la estandarización de las prácticas exitosas y reduciendo la improvisación (Hammer & Stanton, 1999; Dumas et al., 2018). Asimismo, Medina y Vargas (2021) subrayan que los mejores resultados se alcanzan cuando la mejora continua se integra con la gestión del conocimiento y el uso de tecnologías de información que facilitan el análisis de datos, el aprendizaje organizacional y la capacitación permanente del personal.

1.5. Enfoque Normativo de la Gestión Por Procesos: ISO 9001:2015 y Herramientas

En el ámbito normativo, la norma ISO 9001:2015 institucionaliza el enfoque basado en procesos como eje central de los sistemas de gestión de la calidad. Esta norma promueve la identificación de los procesos clave, el establecimiento de indicadores de desempeño y la aplicación del pensamiento basado en riesgos para prevenir desviaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (ISO, 2015). Torres et al. (2021) señalan que la aplicación de esta norma contribuye a mejorar la coherencia operativa y la competitividad, mientras que García y Paredes (2022) destacan su aporte en la alineación de los recursos con los objetivos estratégicos, fortaleciendo la trazabilidad y la transparencia. Asimismo, Gómez y Serrano (2023) indican que su implementación consolida una cultura documental que clarifica entradas, salidas, responsabilidades y mecanismos de revisión periódica.

La gestión por procesos se apoya en diversas herramientas que permiten analizar, representar y mejorar las operaciones organizacionales. Entre las más utilizadas se encuentran el mapeo de procesos, los diagramas de flujo, el modelo SIPOC y la notación BPMN (Marín-González & Aguirre, 2019; Dumas et al., 2018). Estas herramientas facilitan la visualización de las actividades, la detección de redundancias y la identificación de puntos críticos que afectan la eficiencia. White y Miers (2008) sostienen que el uso de BPMN, al contar con un lenguaje estandarizado, mejora la comunicación entre las partes interesadas y posibilita la automatización de los flujos de trabajo, especialmente en entornos digitales (Camacho & Vera, 2020).

1.5.1. Indicadores de Desempeño y Beneficios de la Gestión por Procesos

La evaluación del desempeño de los procesos se fundamenta en el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), los cuales permiten medir la eficacia y eficiencia de las actividades mediante datos verificables que respaldan la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 2008; Rummler & Brache, 2013). Morales et al. (2020) señalan que los indicadores más utilizados incluyen la productividad, los tiempos de ciclo, la tasa de defectos, la utilización de recursos y la satisfacción del cliente. El seguimiento sistemático de estos indicadores permite identificar desviaciones, aplicar acciones correctivas y mantener la alineación entre los resultados planificados y los reales. Diversos estudios coinciden en que la gestión por procesos genera beneficios como la reducción de costos, la mejora de la calidad, la disminución de los tiempos de respuesta y la fidelización de los clientes (Hammer & Champy, 2006; Davenport, 1993; Marín-González & Aguirre, 2019).

1.5.2. Retos y Enfoque Integral de la Gestión por Procesos

A pesar de los beneficios asociados a la gestión por procesos, su implementación enfrenta diversos retos, entre los cuales destaca la resistencia al cambio organizacional, fenómeno frecuente en procesos de transformación estructural (Gómez & Rodríguez, 2020; Kotter, 1996). Gómez y Rodríguez (2020) indican que esta resistencia suele originarse en la falta de comprensión de los beneficios del nuevo enfoque o en el temor a modificar prácticas arraigadas. Para superar estas barreras, el liderazgo transformacional desempeña un rol clave al comunicar el sentido del cambio, generar confianza en los colaboradores y fomentar el compromiso con los objetivos organizacionales (Morales & Espinoza, 2021; Bass & Riggio, 2006).

Hammer y Stanton (1999) concluyen que gestionar por procesos no implica únicamente rediseñar flujos de trabajo, sino instaurar una cultura orientada al cliente, sustentada en la transparencia, la responsabilidad compartida y la mejora continua. En este sentido, la gestión por procesos debe entenderse como una filosofía integral que impulsa la innovación, la excelencia y el crecimiento sostenido en las organizaciones modernas (Dumas et al., 2018; Davenport, 1993).

CAPÍTULO 2

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el contexto organizacional de la empresa Sorell, con el fin de comprender su estructura, funcionamiento interno y el entorno en el que desarrolla sus actividades. Este análisis resulta fundamental para identificar los elementos que influyen en la gestión de la empresa y establecer las bases para la posterior propuesta de un modelo de gestión por procesos.

En primer lugar, se presentan los antecedentes de la empresa, donde se describe el origen del negocio, su evolución y las características que han definido su desarrollo dentro del sector de heladería artesanal. Posteriormente, se analiza la estructura organizacional, identificando las áreas funcionales, los niveles jerárquicos y las responsabilidades que conforman la gestión actual de la organización.

A continuación, se desarrolla el análisis situacional de la empresa mediante herramientas estratégicas como la matriz FODA y el análisis PESTEL, las cuales permiten evaluar tanto los factores internos como externos que inciden en su desempeño. Finalmente, se presenta la descripción de procesos, donde se identifican los procesos estratégicos, clave y de apoyo que estructuran las actividades de la organización, así como su relación dentro del mapa de procesos y la cadena de valor.

De esta manera, el capítulo proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa Sorell, información que servirá como base para el desarrollo de propuestas orientadas a mejorar la eficiencia organizacional mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos.

2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Sorell es una heladería de gelato artesanal que inicia formalmente sus operaciones en el año 2021, año en el cual abre las puertas de su primera sucursal, marcando el inicio de un proyecto empresarial concebido a partir de una visión de largo plazo, pasión por la heladería y un fuerte enfoque familiar.

Previo a la creación de la empresa, su fundador, Germán Pacheco, dedicó más de quince años al estudio constante del mundo de la heladería artesanal, profundizando en técnicas de elaboración, formulación de sabores, selección de materias primas y tendencias del mercado gastronómico, tanto a nivel local como internacional. Durante este extenso periodo de preparación, el proyecto de crear una heladería propia se

consolida como un sueño personal y profesional, el cual finalmente se materializa en el año 2021 con el nacimiento de Sorell.

El nombre de la empresa tiene un significado especial y profundamente emocional. Proviene de la palabra italiana “sorella”, que significa hermanas, haciendo referencia directa al entorno familiar que inspira la creación del negocio. Inicialmente, el concepto de la empresa estuvo pensado en las hijas del fundador, quienes desde temprana edad mostraron un marcado interés por el mundo de la repostería y la elaboración de postres. Con el paso del tiempo, el hijo del fundador se involucra activamente en el área de la heladería, participando de manera directa en procesos operativos y estratégicos. Con el objetivo de mantener un nombre neutro y representativo de toda la familia, se opta por la denominación Sorell, conservando la esencia del término original sin una connotación exclusivamente femenina.

Sorell se define como una empresa familiar, caracterizada por su compromiso con la calidad, la tradición artesanal y la innovación constante. La organización se ha posicionado en el mercado local gracias a la elaboración de gelato artesanal y postres premium, utilizando materias primas de alta calidad, cuidadosamente seleccionadas, y procesos que priorizan el sabor, la textura y la experiencia del cliente. Estos principios han permitido que la empresa crezca de manera sostenida y consolide una identidad basada en la excelencia del producto y la cercanía con el consumidor.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Sorell responde a un modelo funcional de carácter familiar, en el cual las responsabilidades y funciones se distribuyen de acuerdo con las competencias, experiencia y especialización de cada área. Este tipo de estructura se adapta de manera adecuada al tamaño de la organización y a su enfoque de producción artesanal, permitiendo una gestión directa, flexible y eficiente de los procesos clave del negocio.

El modelo funcional adoptado por la empresa se caracteriza por una comunicación directa entre los niveles jerárquicos, líneas de autoridad claramente definidas y una toma de decisiones ágil, lo cual facilita la coordinación interna y el control operativo. Estas características resultan especialmente relevantes en empresas familiares, donde la cercanía entre la dirección y las áreas operativas permite una supervisión constante y una

rápida respuesta ante cambios en la demanda, necesidades del mercado o ajustes en los procesos productivos.

En la cúspide de la estructura organizacional se encuentra la Gerencia General, instancia responsable de la planificación estratégica, la dirección global del negocio y la toma de decisiones de alto nivel. Desde este nivel se definen los objetivos estratégicos de la empresa, se establecen las políticas generales y se supervisa el desempeño de todas las áreas funcionales, garantizando el cumplimiento de la misión, visión y valores organizacionales.

De manera complementaria, la gestión administrativa y operativa cumple un rol fundamental en la coordinación de las actividades diarias de la empresa. Esta área se encarga de apoyar la ejecución de las decisiones estratégicas definidas por la gerencia general, asegurando la correcta articulación entre las áreas administrativas, productivas y comerciales, así como el adecuado funcionamiento operativo de los locales.

El área de logística y compras es responsable de la planificación del abastecimiento de insumos, la gestión y evaluación de proveedores, el control de inventarios y la optimización de los recursos necesarios para la producción y operación de la empresa. Su función resulta clave para garantizar la disponibilidad oportuna de materias primas, minimizar costos y evitar interrupciones en los procesos productivos.

La producción y desarrollo de nuevos productos concentra las actividades relacionadas con la elaboración del *gelato* artesanal y los postres, la estandarización de recetas, el control de calidad y la innovación permanente del portafolio de productos. Esta área tiene como objetivo asegurar la consistencia del producto final, mantener los estándares de calidad establecidos por la empresa y responder a las tendencias del mercado mediante la incorporación de nuevos sabores y presentaciones.

Por su parte, el área de imagen corporativa y redes sociales se encarga de la gestión de la identidad visual de la marca, la comunicación digital y el manejo de las plataformas de redes sociales. Sus funciones incluyen el fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el entorno digital, la difusión de contenidos promocionales y la interacción con los clientes, contribuyendo a la construcción de una imagen de marca coherente y diferenciada.

Como soporte a las actividades principales, la empresa cuenta con un área administrativa y de apoyo que respalda los procesos contables, financieros y logísticos.

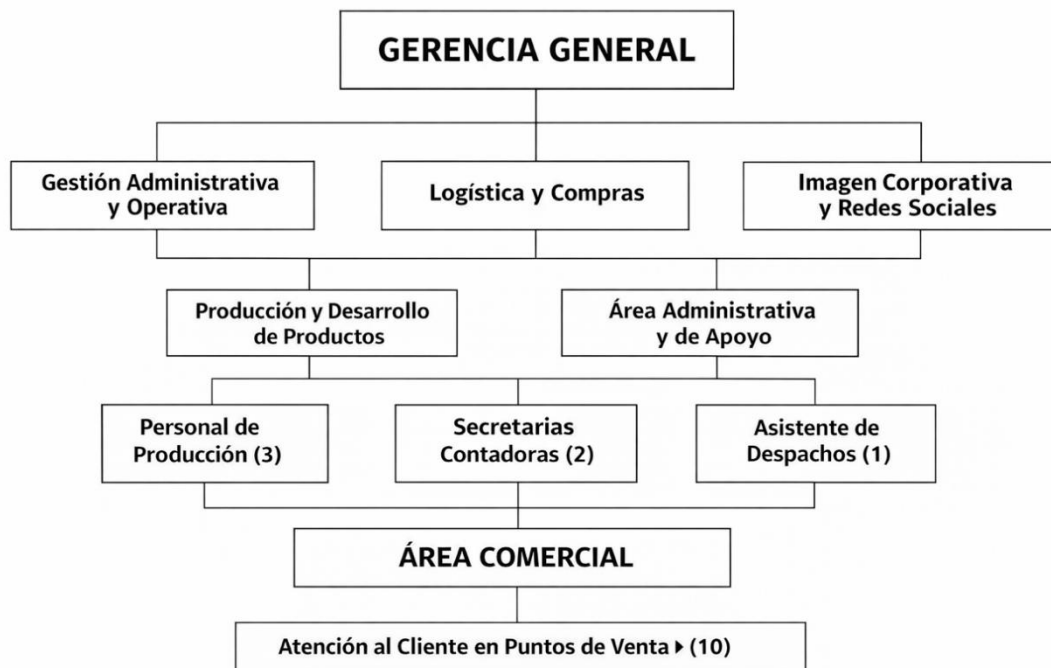
Este grupo está conformado por personal encargado de la gestión contable y financiera, así como por un asistente responsable de la coordinación de despachos y recepción de pedidos, lo que permite asegurar la continuidad operativa y el adecuado control interno.

Adicionalmente, la empresa dispone de personal operativo en el área de producción, dedicado a la elaboración de *gelatos* y postres, y de colaboradores en el área comercial, distribuidos en los puntos de venta, enfocados en la atención y servicio al cliente. Estas áreas cumplen un rol esencial en la experiencia del consumidor y en la generación de valor para la empresa.

En conjunto, esta estructura organizacional permite a Sorell operar de manera eficiente, mantener un adecuado control de sus operaciones y facilitar la coordinación entre las distintas áreas funcionales. Asimismo, sienta las bases necesarias para la futura implementación de un modelo de gestión por procesos, alineado con principios de mejora continua, estandarización y calidad, contribuyendo al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Figura 1.

Organigrama de Sorell



2.3 Análisis situacional

Matriz FODA

Con el objetivo de analizar la situación actual de la empresa Sorell, se presenta a continuación la matriz FODA, la cual permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en su desempeño organizacional.

Fortalezas

- Elaboración de gelato artesanal con altos estándares de calidad.
- Uso de materias primas premium y procesos cuidadosamente controlados.
- Fuerte identidad de empresa familiar.
- Experiencia previa del fundador en el sector de la heladería.
- Capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Cercanía y trato personalizado con los clientes.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado de productos artesanales y premium.
- Tendencia del consumidor hacia experiencias gastronómicas de mayor calidad.
- Uso de redes sociales para fortalecer el posicionamiento de marca.
- Posibilidad de expansión a nuevas sucursales o mercados.
- Alianzas estratégicas con proveedores locales y marcas afines.

Debilidades

- Dependencia significativa de la gestión familiar.
- Procesos aún poco estandarizados y documentados.
- Limitada formalización de indicadores de desempeño.

- Recursos financieros restringidos frente a grandes competidores.

Amenazas

- Alta competencia en el sector de heladerías y postres.
- Incremento en los costos de materias primas.
- Cambios en las preferencias del consumidor.
- Factores económicos que pueden afectar el poder adquisitivo.
- Ingreso de franquicias o marcas internacionales al mercado local.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y evaluar los factores del entorno externo que influyen directa o indirectamente en el desempeño de una organización. A través del estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, esta herramienta proporciona una visión integral del contexto en el cual opera la empresa, facilitando la identificación de oportunidades, riesgos y condiciones que deben ser consideradas en la toma de decisiones estratégicas.

La aplicación del análisis PESTEL en la empresa Sorell resulta pertinente debido a la naturaleza del sector en el que opera y a su condición de empresa familiar dedicada a la elaboración de productos artesanales. El análisis del entorno externo permite comprender las variables que inciden en la operación, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, y constituye un insumo fundamental para el desarrollo de un modelo de gestión por procesos alineado con el contexto organizacional.

Político

Desde el punto de vista político, la empresa se encuentra influenciada por las políticas públicas, regulaciones gubernamentales y disposiciones emitidas por las autoridades nacionales y locales. La estabilidad política del país y la normativa relacionada con el funcionamiento de establecimientos comerciales y de alimentos condicionan el desarrollo de las actividades de la empresa. Asimismo, el cumplimiento

de ordenanzas municipales, permisos de funcionamiento y regulaciones de control sanitario resulta indispensable para garantizar la continuidad operativa de los locales.

Económico

En relación con el factor económico, el entorno macroeconómico incide de manera directa en el comportamiento del consumo y en los costos de operación. Variables como la inflación, la estabilidad monetaria y la evolución del poder adquisitivo de los consumidores influyen en la demanda de productos artesanales y premium. De igual forma, las variaciones en los precios de las materias primas, tanto de origen local como importado, impactan en la estructura de costos de la empresa y en su rentabilidad.

Social

El factor social está vinculado a los cambios en los hábitos, preferencias y estilos de vida de los consumidores. En el mercado actual se observa una creciente valoración por productos artesanales, experiencias gastronómicas diferenciadas y marcas que transmiten cercanía y autenticidad, lo cual favorece el posicionamiento de la empresa Sorell. No obstante, también se identifican tendencias relacionadas con la alimentación saludable y la reducción del consumo de azúcar, las cuales representan un desafío para el desarrollo y diversificación del portafolio de productos.

Tecnológico

Desde el ámbito tecnológico, los avances en herramientas digitales y sistemas de información influyen en la forma en que la empresa gestiona sus procesos productivos, administrativos y comerciales. El uso de redes sociales y plataformas digitales constituye un medio relevante para la promoción de la marca, la comunicación con los clientes y el fortalecimiento de la imagen corporativa. Adicionalmente, la incorporación de tecnologías en el control de inventarios, la estandarización de procesos y la gestión de la información puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Ecológico

El factor ambiental adquiere una importancia creciente en el sector de alimentos y bebidas, debido a la mayor conciencia social sobre la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Aspectos como la gestión adecuada de residuos, el uso responsable de

recursos, la eficiencia energética y la utilización de empaques ecológicos influyen en la percepción de la empresa por parte de los consumidores. La adopción de prácticas ambientalmente responsables representa una oportunidad para fortalecer la imagen corporativa y generar valor a largo plazo.

Legal

Finalmente, el factor legal comprende el conjunto de leyes y normativas que regulan la actividad empresarial. Para la empresa Sorell, el cumplimiento de disposiciones legales en materia sanitaria, laboral, tributaria y de seguridad alimentaria resulta fundamental para garantizar la calidad de los productos y la protección del consumidor. El adecuado manejo de las obligaciones legales contribuye a reducir riesgos, evitar sanciones y fortalecer la formalidad y sostenibilidad de la empresa.

En conjunto, el análisis PESTEL permite identificar las principales variables del entorno externo que influyen en la empresa Sorell y complementa el análisis interno realizado a través de la matriz FODA. Ambos análisis constituyen una base sólida para el diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos orientado a la mejora continua y al fortalecimiento organizacional.

2.4 Descripción de Procesos

La descripción de procesos permite identificar y analizar las actividades que conforman el funcionamiento de una organización, así como la forma en que estas se interrelacionan para generar valor. En el enfoque de gestión por procesos, el primer paso consiste en la elaboración de un mapa de procesos, el cual facilita la clasificación de las actividades en procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo, proporcionando una visión integral de la gestión organizacional.

En la empresa Sorell, el mapa de procesos se construye considerando su estructura funcional, su carácter de empresa familiar y su enfoque en la producción artesanal de gelato y postres. Esta herramienta permite comprender cómo se articulan las decisiones estratégicas con las actividades operativas y de apoyo, así como identificar los procesos críticos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.4.1 Mapa de Procesos de la Empresa Sorell

El mapa de procesos de Sorell se estructura en tres niveles. En primer lugar, los procesos estratégicos están orientados a la dirección y control de la empresa. Estos procesos se concentran en la definición de objetivos, la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general del negocio. La Gerencia General lidera este nivel, realizando un seguimiento semanal de los resultados bajo un enfoque familiar, lo que permite una toma de decisiones ágil y un control directo sobre el desempeño de la organización.

En segundo lugar, los procesos clave corresponden a aquellas actividades directamente relacionadas con la generación de valor para el cliente. El proceso de abastecimiento inicia con la planificación mensual de compras de insumos destinados a los locales, asegurando la disponibilidad oportuna de materias primas. La producción de gelato y postres se realiza en un único obrador central, con una frecuencia de cinco días a la semana, utilizando recetas estandarizadas y aplicando controles de calidad mediante inspecciones visuales y degustaciones. Posteriormente, los insumos se almacenan en bodega y el producto terminado se conserva en una cámara de congelación, manteniendo un control de fechas para garantizar la correcta rotación. Finalmente, el proceso de comercialización y ventas se desarrolla principalmente a través de locales físicos, siguiendo un flujo que inicia con la atención al cliente, continúa con la preparación del pedido y culmina con la entrega del producto y el cobro.

En tercer lugar, los procesos de apoyo permiten el funcionamiento eficiente de los procesos estratégicos y clave. En Sorell, estos procesos incluyen la gestión contable y financiera realizada de manera interna, la administración del talento humano mediante la asignación de horarios y la gestión de la comunicación y promoción a través de redes sociales. Estos procesos no generan valor directo para el cliente, pero resultan fundamentales para la continuidad operativa de la empresa.

De manera transversal, Sorell aplica procesos de control y mejora orientados a garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Ante la identificación de errores o reclamos, se realizan ajustes inmediatos y se implementan mejoras frecuentes en recetas y procesos, evidenciando una orientación hacia la mejora continua, aunque aún sin una formalización documentada.

Figura 2.

Mapa De Procesos De La Empresa Sorell



Nota. El mapa de procesos representa la clasificación y relación de las actividades estratégicas, clave y de apoyo de la empresa Sorell, elaborado con base en información interna de la organización.

2.4.2 Cadena de Valor de la Empresa Sorell

La cadena de valor es un modelo de análisis que permite desagregar las actividades de una empresa con el fin de identificar aquellas que generan valor para el cliente y contribuyen a la ventaja competitiva. Este modelo distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo, facilitando el análisis de la eficiencia y efectividad de la organización.

En la empresa Sorell, las actividades primarias inician con la logística interna, que comprende la recepción y almacenamiento de insumos en bodega. A continuación, las operaciones corresponden a la producción de gelato y postres en el obrador central, utilizando recetas estandarizadas y controles de calidad visuales y sensoriales. La logística externa se relaciona con la conservación del producto terminado en cámaras de

congelación y su distribución hacia los locales. El marketing y las ventas se desarrollan principalmente a través de locales físicos y el uso de redes sociales como canal de comunicación. Finalmente, el servicio se refleja en la atención directa al cliente y en la respuesta inmediata ante reclamos o requerimientos.

Por su parte, las actividades de apoyo incluyen la infraestructura de la empresa, representada por la gestión administrativa y financiera interna; la gestión del talento humano, enfocada en la asignación de horarios y coordinación operativa; el desarrollo tecnológico, vinculado al uso de redes sociales y herramientas básicas de gestión; y el aprovisionamiento, relacionado con la planificación y gestión de compras de insumos.

El análisis de la cadena de valor permite evidenciar que la producción y las ventas constituyen las actividades más críticas para la empresa Sorell, al tener un impacto directo en la percepción del cliente y en los resultados económicos. Este análisis sirve como base para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la eficiencia operativa a través de un modelo de gestión por procesos.

Figura 3.

Cadena De Valor De La Empresa Sorell



CAPÍTULO 3

3. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Este capítulo se enfoca en la elaboración de un modelo de gestión orientado a procesos. Una vez evaluada la situación actual de la empresa y detectadas las principales consecuencias negativas, se plantea la aplicación de un plan de mejora continua, con la finalidad de generar soluciones a las problemáticas que afectan el desarrollo de los procesos, limitando su capacidad de aportar valor a la organización y de alcanzar los objetivos establecidos.

En concordancia con lo expuesto en el marco teórico, se empleará el ciclo de Deming, también denominado ciclo PHVA, como base para la implementación de la mejora continua.

3.1 Diagnóstico de la situación actual

Con el propósito de establecer las bases para el diseño del modelo de gestión por procesos en la empresa Sorell, se realizó un diagnóstico organizacional enfocado en la identificación y priorización de los principales problemas que afectan su desempeño. Este análisis permite orientar las acciones de mejora hacia aquellos factores que generan mayor impacto en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente. Para ello, se emplearon herramientas como la matriz de priorización de problemas y el diagrama de causa–efecto (Ishikawa).

3.1.1. Matriz de priorización de problemas

Tabla 1.

Matriz de priorización de problemas

Problema	Impacto Económico	Impacto Cliente	Impacto Interno	Total
Falta de estandarización de procesos	4	5	5	14
Falta de indicadores de desempeño	3	4	4	11
Procesos no documentados	3	3	4	10

Dependencia de la gestión familiar	3	2	3	8
------------------------------------	---	---	---	---

Nota. Evaluación realizada con base en el análisis interno de la empresa.

Tabla 2.

Análisis de matriz

Problema	Total
Estandarización	14
Indicadores	11
Documentación	10
Gestión familiar	8

Del análisis de la matriz se observa que el problema con mayor impacto es la falta de estandarización de procesos, lo cual afecta directamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

3.1.2. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa, permitió identificar de manera estructurada las principales causas que originan la falta de estandarización de procesos en la empresa Sorell.

A partir del análisis realizado, se evidenció que las causas del problema se concentran en cinco categorías principales. En primer lugar, en la dimensión de la mano de obra, se identificó la falta de capacitación del personal y el predominio de conocimientos empíricos, lo que genera variabilidad en la ejecución de las actividades. En cuanto al método, se observó la inexistencia de procesos documentados y la ausencia de manuales operativos, lo que impide la estandarización y control de las operaciones.

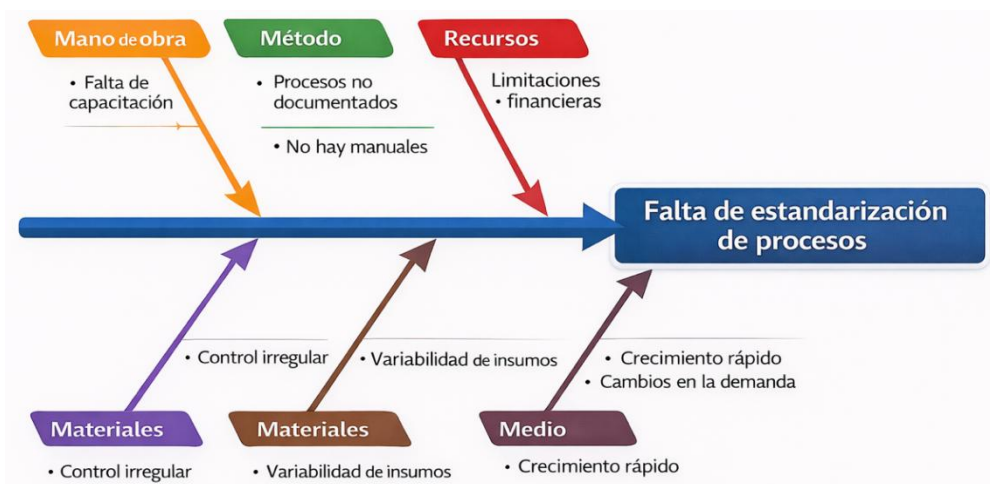
Por otra parte, en la categoría de recursos, se evidencian limitaciones financieras que restringen la inversión en herramientas de gestión y mejora. En relación con los materiales, se identificó un control irregular de inventarios y variabilidad en los insumos utilizados, lo que puede afectar la calidad del producto final. Finalmente, en el entorno organizacional, el crecimiento acelerado del negocio y los cambios en la demanda han

generado una mayor complejidad en la operación sin una estructura formal que la respalde.

En conjunto, este análisis permite concluir que la problemática central no responde a un único factor, sino a la interacción de múltiples causas organizacionales, lo que justifica la implementación de un modelo de gestión por procesos que permita estructurar, controlar y optimizar las actividades de la empresa.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa de la empresa Sorell



Nota. Análisis de causas de la falta de estandarización de procesos.

Figura 5

Diagrama de Ishikawa de la empresa Sorell



3.1.2 Plan de gestión

Una vez analizada la situación actual de la empresa Sorell y determinadas las principales áreas críticas que afectan el desempeño organizacional, se procede a plantear los planes de gestión correspondientes. Estos planes tienen como finalidad proponer acciones de mejora que permitan optimizar los procesos organizacionales, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa de la empresa. En el presente estudio se establecen dos planes de gestión enfocados en los problemas identificados durante el diagnóstico organizacional: la falta de estandarización de procesos y la ausencia de indicadores de desempeño. Estos problemas afectan directamente la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas y el control del desempeño organizacional, limitando el crecimiento sostenible de la empresa.

El objetivo de los planes de gestión es generar cambios en las causas que afectan los procesos organizacionales y que impiden el cumplimiento eficiente de los objetivos empresariales. Para ello, se establecen acciones de mejora orientadas a mitigar los problemas detectados, así como el tiempo requerido para la implementación de cada acción, el presupuesto necesario, los recursos humanos y físicos requeridos, y la asignación de responsables encargados de ejecutar y supervisar las mejoras propuestas.

Asimismo, cada plan de gestión incluye la definición de evidencias que permitan verificar la correcta implementación de las acciones propuestas, así como observaciones que faciliten el seguimiento y control del cumplimiento de las actividades. Esto permitirá evaluar la efectividad de las mejoras implementadas y realizar ajustes cuando sea necesario.

El primer plan de gestión se enfoca en la falta de estandarización de procesos, problema que genera inconsistencias en la ejecución de actividades, duplicidad de funciones y dificultades en la coordinación entre áreas. Las acciones propuestas buscan documentar los procesos, definir funciones, establecer procedimientos operativos y capacitar al personal, con el objetivo de mejorar la organización interna y garantizar la calidad del servicio.

El segundo plan de gestión está orientado a la falta de indicadores de desempeño, situación que dificulta la evaluación del rendimiento organizacional y la toma de

decisiones estratégicas. Las acciones de mejora planteadas incluyen la definición de indicadores clave de desempeño, la implementación de herramientas de medición, el seguimiento periódico de resultados y la capacitación del personal, con el fin de fortalecer el control organizacional y la mejora continua.

La implementación de estos planes de gestión permitirá a la empresa Sorell mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión organizacional y optimizar la toma de decisiones, contribuyendo al crecimiento sostenible y al fortalecimiento competitivo de la empresa dentro del sector de heladería artesanal.

Tabla 3.

Plan de gestión efecto 1

Falta de estandarización de procesos							
Objetivo: Establecer y mejorar la estandarización de los procesos operativos y administrativos de la empresa Sorell.							
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Elaborar manual de procesos operativos	3 semanas	\$ 800,00	Gerencia / Administrador	Computadora, documentos	Gerencia	Manual documentado	Aplicable a producción y ventas
Definir funciones y responsabilidades del personal	2 semanas	\$ 0	Gerente	Computadoras	Gerencia	Organigrama actualizado	Mejora coordinación interna
Implementar indicadores de desempeño	2 semanas	\$ 150,00	Administrador	Software Excel	Gerencia	Indicadores implementados	Medición mensual
Estandarizar proceso de producción de gelato	3 semanas	\$ 300,00	Jefe Producción	Recetas estandarizadas	Producción	Procedimientos escritos	Mejora calidad
Documentar proceso de compras e inventarios	2 semanas	\$ 100,00	Logística	Computadoras	Logística	Procedimiento documentado	Control de insumos
Capacitar al personal en procesos estandarizados	2 semanas	\$ 400,00	Capacitador	Sala capacitación	Gerencia	Registro asistencia	Mejora desempeño
Implementar control y seguimiento de procesos	1 semana	\$ 0	Gerencia	Documentos	Gerencia	Reportes de seguimiento	Evaluación continua
Implementar control y seguimiento de procesos	1 semana		Gerencia	Documentos	Gerencia	Reportes de seguimiento	Evaluación continua

Tabla 4.

Plan de gestión efecto 2

Problema identificado indicadores de desempeño							
Objetivo: Implementar y realizar el seguimiento de indicadores clave de desempeño.							
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	
Definir indicadores claves de desempeño	2 semanas	\$ 0	Administrador	Computadoras	Gerencia	Definir metas de desempeño	
Diseñar tableros de control para visualización	3 semanas	\$ 150,00	Administrador	Software Excel	Gerencia	Para seguimiento mensual	
Capacitar al personal en uso de indicadores	2 semanas	\$ 400,00	Capacitador	Sala capacitación	Gerencia	Enfocado a ventas y producción	
Implementar indicadores de rendimiento operacional	2 semanas	\$ 0	Administrador	Documentos	Gerencia	Producción, ventas, inventario	
Implementar indicadores de calidad del servicio	2 semanas	\$ 0	Administrador	Documentos	Gerencia	Atención al cliente	
Capacitar al personal en uso de indicadores	2 semanas	\$ 400,00	Capacitador	Documentos	Gerencia	Enfocado a ventas y producción	
Implementar indicadores de calidad del servicio	2 semanas	\$ 0	Administrador	Documentos	Gerencia	Producción, ventas, inventario	
Implementar control y seguimiento de procesos	1 semana	\$ 0	Gerencia	Documentos	Gerencia	Atención al cliente	

Durante la etapa de hacer, las acciones de mejora definidas previamente se implementan de manera piloto dentro de la organización. Esto permite determinar con claridad qué se va a realizar, de qué manera se ejecutará y cuál es el propósito de cada acción, es decir, comprender el objetivo planteado y el impacto que se espera generar en el proceso.

A continuación, se presentan cuadros que responden a tres preguntas clave para la puesta en marcha del plan:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Para qué se va a hacer?

Tabla 5.

Etapa hacer efecto 1

Problema identificado	Falta de estandarización		
Objetivo	Estandarizar los procesos clave de la empresa para asegurar eficiencia y mejora continua		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Como se hace?	¿Para qué se hace?
Mapear y documentar los procesos principales	Se identifican los procesos clave, se delimitan sus actividades y responsables y se documenta cada uno en diagramas de flujo.	Se realizan talleres con las áreas involucradas, entrevistas a los responsables y observación directa del trabajo. Finalmente, se elabora la documentación en un formato estandarizado.	Para tener una visión clara y común de cómo se realizan las actividades y eliminar la variabilidad en la ejecución.
Definir procedimientos estándar (SOPs)	Se redactan procedimientos estándar para cada proceso, incluyendo pasos, responsables, recursos y tiempos estimados.	Se trabaja con los equipos de cada área para describir la forma correcta y más eficiente de realizar cada actividad, considerando buenas prácticas y requisitos de calidad.	Para asegurar que todos sigan la misma forma de trabajo, reducir errores y facilitar la capacitación del personal.
Implementar y capacitar al personal	Se capacita al personal en los nuevos procedimientos y se difunde la documentación mediante manuales y sesiones prácticas.	Se realizan capacitaciones presenciales o virtuales, se entregan los manuales de procedimientos y se resuelven dudas con ejemplos prácticos.	Para asegurar que el personal conozca, comprenda y aplique correctamente los procedimientos estandarizados.

Tabla 6.

Etapa hacer efecto 2

Problema identificado	Falta de indicadores de desempeño		
Objetivo	Definir e implementar indicadores de desempeño para medir y mejorar el rendimiento de los procesos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Como se hace?	¿Para qué se hace?
Identificar los indicadores clave (KPIs)	Se determinan los <u>KPIs</u> relevantes para cada proceso, alineados con los objetivos de la empresa y se detallan sus métodos de cálculo.	Se realizan reuniones con las áreas involucradas para definir qué indicadores son clave. Se consideran los objetivos estratégicos y la facilidad para obtener los datos.	Para establecer criterios objetivos y medibles de rendimiento y saber qué áreas necesitan atención.
Diseñar e implementar un sistema de medición	Se establece un sistema para registrar y reportar los indicadores, creando un cuadro de mando que permita visualizar los datos.	Se selecciona el software adecuado para recolectar y reportar datos. Se capacita al personal responsable y se crea un cuadro de mando fácil de entender.	Para visualizar el rendimiento en tiempo real y tomar decisiones informadas basadas en datos.
Monitorear y analizar los resultados	Se monitorean los <u>KPIs</u> de manera periódica y se analizan los datos para identificar tendencias, causas de problemas y áreas de mejora.	Se revisan los informes periódicamente en las reuniones de seguimiento y se utilizan herramientas como gráficos y tablas para el análisis.	Para detectar a tiempo problemas y oportunidades de mejora, impulsando acciones correctivas y preventivas.

3.1.4. Etapa de verificar

La etapa de verificar tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación de las acciones de mejora. Esta fase permite medir el desempeño de los procesos, identificar desviaciones y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la empresa Sorell, la verificación se realiza mediante:

- Evaluación de indicadores de desempeño
- Seguimiento de procesos operativos
- Control de calidad del producto
- Evaluación de satisfacción del cliente
- Análisis de cumplimiento de objetivos

Esta etapa permite asegurar que las mejoras implementadas generen resultados positivos y sostenibles.

Tabla 7.

Etapa de verificar efecto 1

Problema identificado	Falta de estandarización de procesos		
Objetivo	Comprobar y asegurar que los procesos estén estandarizados y se cumplan de manera correcta y eficiente		
Acciones de mejora	¿Qué se verifica?	¿Como se verifica?	¿Para qué se verifica?
Auditar el cumplimiento de los procedimientos	Se verifica que los empleados sigan los procedimientos estandarizados.	Auditorías internas en las áreas clave, observando el trabajo contra los procedimientos establecidos y llenando listas de <u>verificación</u> .	Para asegurar la adherencia al procedimiento y saber qué áreas requieren acciones correctivas.
Evaluar el desempeño del personal	Se verifica si el personal aplica correctamente los procedimientos.	Usan evaluaciones y/o indicadores de desempeño, se proporciona evaluación estructurada para evitar descuidos en las tareas.	Medir el sistema al cumplimiento de los procedimientos y necesidades de mejora.
Revisar y actualizar los procedimientos	Se verifica si los procedimientos operativos estándar son actualizados	Revisar periódicamente a los <u>POEs</u> por indicadores de empleados y mantener ajustada la documentación que se adapta y se cambian.	Se asegura que los procedimientos sean revisados y actualizados continuamente conforme surjan innovaciones, cambios operativos o nuevas necesidades dentro de la empresa.
Analizar la efectividad de los procesos	Se verifica si los procesos logran los objetivos establecidos.	Analizar <u>KPIs</u> (indicadores Clave de Desempeño), revisar informes para determinar el éxito del proceso, identificar problemas y áreas de mejora.	Para medir el desempeño de los procesos e identificar oportunidades de optimizar los procesos.

Tabla 8.

Etapa de verificar efecto 2

Problema identificado	Falta de indicadores de desempeño		
Objetivo	Comprobar el uso y cumplimiento de los indicadores de desempeño para garantizar el seguimiento y mejora de los procesos		
Acciones de mejora	¿Qué se verifica?	¿Como se verifica?	¿Para qué se verifica?
Monitorear el cumplimiento de los indicadores	Se verifica si los <u>KPIs</u> están siendo medidos y si se alcanzan los objetivos fijados.	Se revisan los datos regularmente para asegurar la medición continua, comparando el rendimiento actual con los valores objetivo.	Para asegurar que los indicadores son medidos y que se alcancen las metas establecidas.
Evaluar el rendimiento del personal	Se verifica el rendimiento de los empleados en relación a los indicadores.	Se utilizan evaluaciones, indicadores de desempeño y se observa el progreso individual del personal respecto a los <u>KPIs</u> .	Para medir el desempeño de los empleados y motivarlos ofreciendo retroalimentación.
Revisar los reportes de desempeño	Se verifica que los reportes de desempeño sean precisos, actuales y útiles.	Se revisan los reportes periódicamente para evaluar la calidad y confiabilidad de la información presentada.	Para detectar problemas y oportunidades de mejora tomando decisiones basadas en datos confiables.
Realizar reuniones de seguimiento	Se verifica las acciones y se discuten los resultados.	Se realizan reuniones periódicas con los equipos de trabajo para revisar los <u>KPIs</u> y así tomar decisiones	Para comprobar que los equipos sigan los planes de mejora y se tomen decisiones basadas en resultados.

3.1.5. Etapa de actuar

La etapa de actuar corresponde a la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos durante la fase de verificación. En esta fase se establecen acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar continuamente los procesos organizacionales.

En la empresa Sorell, esta etapa permite:

- Ajustar procesos operativos
- Mejorar estándares de calidad
- Corregir desviaciones detectadas
- Optimizar recursos organizacionales
- Implementar mejoras continuas

La aplicación del ciclo PHVA permite consolidar un modelo de gestión dinámico y orientado a la mejora continua.

Tabla 9.

Etapa Actuar

Problema	¿Qué se hace?	Responsable
Falta de estandarización de procesos	Se estandarizan los procesos, se elaboran manuales y políticas que detallan los procedimientos.	Gerente general, Gerente de calidad
Falta de indicadores de desempeño	Se definen indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir y evaluar la productividad y eficiencia.	Gerente general, Gerente de marketing
Procesos no documentados	Se documentan los procesos, se crean y archivan diagramas de flujo y descripciones detalladas de cada actividad.	Gerente de calidad, Responsable de cada área
Dependencia de la gestión familiar	Se documentan los procesos, se crean y archivan diagramas de flujo y descripciones detalladas de cada actividad.	Gerente general, Responsable de cada área
Dependencia de la gestión familiar	Se establece un comité directivo con líderes no pertenecientes a la familia. Se imparte formación en gestión empresarial a los líderes.	Gerente general, Miembros del comité

3.1.6. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño permiten medir la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos organizacionales. Estos indicadores son fundamentales para evaluar el impacto del modelo de gestión por procesos en la empresa Sorell.

Los indicadores propuestos se enfocan en:

- Eficiencia operativa
- Calidad del producto
- Satisfacción del cliente
- Productividad del personal
- Rentabilidad

Tabla 10.

Indicadores de desempeño del modelo de gestión

Proceso	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Producción	Tiempo de producción	Tiempo total de producción / cantidad de unidades producidas	Semanal	Área de Producción
Calidad	Productos defectuosos	No. de productos defectuosos / total de productos producidos	Mensual	Área Comercial
Inventarios	Rotación de inventario	Costo de bienes vendidos / inventario promedio	Mensual	Logística
Servicio	Nivel de satisfacción del cliente	% de encuestas positivas	Mensual	Área Comercial

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Sorell, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la calidad del servicio y optimizar la toma de decisiones organizacionales. A partir del análisis realizado, se logró identificar que la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido desde su creación, posicionándose en el mercado local gracias a la calidad de sus productos y su enfoque artesanal; sin embargo, este crecimiento también ha evidenciado la necesidad de formalizar sus procesos y fortalecer su estructura organizacional.

El diagnóstico organizacional realizado mediante herramientas como la matriz FODA, el análisis PESTEL, el mapa de procesos, la cadena de valor y el diagrama de Ishikawa permitió identificar debilidades relacionadas con la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de desempeño, la limitada formalización de funciones y deficiencias en la coordinación entre áreas. Estas situaciones influyen directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para planificar su crecimiento de manera estructurada y sostenible.

Asimismo, se identificó que la empresa cuenta con importantes fortalezas, entre las cuales destacan la calidad del producto, la experiencia del fundador, la innovación constante y la cercanía con el cliente. Estas fortalezas constituyen una base sólida para el crecimiento organizacional y permiten que la implementación de un modelo de gestión por procesos tenga un impacto positivo en la mejora del desempeño empresarial.

El diseño del modelo de gestión por procesos basado en el ciclo PHVA permitió estructurar acciones orientadas a la mejora continua, estableciendo actividades de planificación, implementación, verificación y control. Este enfoque facilita la estandarización de procesos, la definición de responsabilidades y el establecimiento de indicadores de desempeño que contribuyen a la evaluación permanente de la gestión organizacional.

De igual manera, la implementación de indicadores de desempeño permite medir la eficiencia, la productividad y la calidad del servicio, proporcionando información confiable para la toma de decisiones. La incorporación de estos indicadores permitirá a la

empresa monitorear su desempeño y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario, fortaleciendo la mejora continua y la sostenibilidad organizacional.

En conclusión, el diseño del modelo de gestión por procesos propuesto permitirá a la empresa Sorell mejorar su eficiencia operativa, fortalecer la coordinación interna y optimizar la toma de decisiones. Asimismo, contribuirá a la estandarización de procesos, al fortalecimiento de la calidad del servicio y al crecimiento sostenible de la empresa dentro del sector de heladería artesanal. La aplicación del modelo permitirá consolidar la competitividad de la empresa y mejorar su posicionamiento en el mercado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Sorell implementar de manera progresiva el modelo de gestión por procesos propuesto, priorizando aquellos procesos considerados críticos para la operación del negocio, con el fin de facilitar la adaptación organizacional y asegurar la correcta aplicación del modelo.

Asimismo, se sugiere formalizar la documentación de los procesos organizacionales, estableciendo procedimientos claros y responsabilidades definidas para cada área, lo cual permitirá mejorar la coordinación interna y reducir la dependencia de la gestión informal.

Se recomienda implementar indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la productividad de la empresa. El monitoreo continuo de estos indicadores facilitará la toma de decisiones estratégicas y permitirá identificar oportunidades de mejora.

De igual manera, se sugiere fortalecer la capacitación del personal en temas relacionados con gestión por procesos, mejora continua y atención al cliente, con el objetivo de generar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la calidad del servicio.

También se recomienda fortalecer el uso de herramientas tecnológicas que permitan mejorar el control de inventarios, la planificación de la producción y la gestión de la información organizacional, contribuyendo a la optimización de los recursos y al fortalecimiento del control interno.

Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones periódicas del modelo de gestión por procesos implementado, con el fin de verificar su efectividad y realizar ajustes necesarios que permitan mejorar continuamente la gestión organizacional y fortalecer el crecimiento sostenible de la empresa Sorell.

REFERENCIAS

- Ángel, R. (2017). *Gestión por procesos como enfoque organizacional*. Editorial Académica.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Camacho, P., & Vera, J. (2020). Automatización de procesos organizacionales mediante BPMN. *Revista de Sistemas Empresariales*.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
- García, M., & Paredes, L. (2022). Alineación estratégica y trazabilidad organizacional en sistemas de calidad. *Revista de Gestión Empresarial*.
- George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean production speed*. McGraw-Hill.
- Gómez, P., & Serrano, D. (2023). Lenguaje organizacional y toma de decisiones en la gestión por procesos. *Revista Latinoamericana de Gestión*.
- Gómez, R., & Rodríguez, L. (2020). Resistencia al cambio organizacional en procesos de transformación empresarial. *Revista de Administración Moderna*.
- Gutiérrez, H., Hernández, J., & Salazar, M. (2020). *Lean Management aplicado a la mejora continua*. Editorial Alfaomega.
- Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. International Organization for Standardization.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Marín-González, F., & Aguirre, J. (2019). Herramientas para la gestión y mejora de procesos. *Revista Iberoamericana de Administración*.
- Medina, P., & Vargas, J. (2021). Gestión del conocimiento y mejora continua en organizaciones modernas. *Revista de Gestión Empresarial*.
- Morales, L., & Espinoza, F. (2021). Liderazgo organizacional y mejora continua. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Morales, R., Pérez, J., & Torres, A. (2020). Indicadores clave de desempeño en la gestión organizacional. *Revista de Control de Gestión*.
- Naughton, J. (2024). *Business transformation and process excellence*. Springer.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Torres, H., López, R., & Sánchez, M. (2021). Implementación de la norma ISO 9001 en organizaciones latinoamericanas. *Revista de Calidad Total*.
- White, S., & Miers, D. (2008). *BPMN modeling and reference guide*. Future Strategies.