



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.