

Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa Tasty Planet S.A.S.

Paula Andrea Ñañez Malpica

Michael Alexander Pedraza Sánchez

Erika Viviana Vargas Ferrucho



Universidad Ean

Especialización en gerencia de procesos de calidad e innovación

Seminario de investigación

Bogotá. D.C

Noviembre 2021

Contenido

Resumen.....	6
Introducción	7
Hipótesis	9
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Justificación	11
Marco teórico	13
Marco institucional	25
Generalidades.....	25
Ubicación	25
Estructura Organizacional.....	26
Nicho de Mercado.....	27
Principales productos	27
Sector y sub sector económico.....	27
Metodología	29
Primer nivel.....	29
Enfoque, alcance y diseño	29
Definición de variables	29
Población y Muestra	32
Segundo nivel	35
Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	35
Técnicas de análisis de datos	35

Análisis y discusión de los resultados.....	36
Diagnóstico de la situación actual	36
Análisis de factores del entorno para identificar problemas organizacionales	38
Matriz DAFO	38
Pestel.....	40
Mapa de procesos.....	42
Modelo de gestión por procesos ajustado a las necesidades de Tasty Planet S.A.S.....	43
Plan de implementación modelo de gestión por procesos propuesto a Tasty Planet S.A.S	47
Conclusiones	50
Referencias.....	52
Anexos	57

Lista de figuras

Figura 1	Elementos de un proceso	15
Figura 2	Mapa ubicación Tasty Planet S.A.S.	26
Figura 3	Estructura Organizacional Tasty Planet S.A.S.	26
Figura 4	Principales productos - Tasty Planet S.A.S.	27
Figura 5	Matriz DAFO Tasty Planet S.A.S.	38
Figura 6	Matriz PESTEL Tasty Planet S.A.S.	40
Figura 7	Mapa de procesos Tasty Planet S.A.S.	42
Figura 8	Comparación de los modelos teóricos	44
Figura 9	Modelo de gestión por procesos propuesto a Tasty Planet S.A.S.	45

Lista de tablas

Tabla 1	Contexto de variables.....	30
Tabla 2	Variable, unidad de medida y técnicas e instrumentos	31
Tabla 3	Distribución de la población por áreas de la organización	32
Tabla 4	Selección de la muestra de población de la organización.....	33
Tabla 5	Métodos o instrumentos para recolección de información de la investigación .	35
Tabla 6	Instrumentos de análisis de datos.....	35
Tabla 7	Resultados de encuesta	36
Tabla 8	Justificación modelo propuesto.....	46
Tabla 9	Actividades del plan de implementación	47

Resumen

El objetivo del presente trabajo de Investigación es elaborar una propuesta de modelo de gestión por procesos que se alineen con las necesidades identificadas para la empresa Tasty Planet S.A.S. (que de ahora en adelante se le denominará empresa), esta propuesta busca aportar una guía o ruta a seguir que permita que la empresa cambie su estructura organizacional tradicional por una más flexible basada en los procesos, que valore el impacto tanto de manera individual como en su conjunto. La propuesta del modelo surge luego de llevar a cabo una investigación cualitativa de alcance descriptivo que permitió identificar características del entorno de la empresa, se utilizaron dos técnicas de análisis de datos: encuesta y Aplicación análisis de relación de variables con SPSS para recolectar la información inicial de la empresa y matrices (DOFA y PESTEL) para identificar y priorizar el análisis del contexto de los factores interno y externo de la empresa, finalmente se consideraron las áreas de conocimiento que proponen las buenas prácticas de algunos modelos existentes y las necesidades actuales de la empresa.

Palabras Clave: Gestión por procesos, Estructura Organizacional, DOFA, PESTEL, Modelo de Gestión.

Introducción

La idea que las actividades se puedan describir como un proceso no es nueva, a principio del siglo pasado Frederick Winslow Taylor en 1911 desarrolló el concepto de la administración científica, a este se le atribuye haber desarrollado los principios de la especialización y estandarización de los procesos en la producción industrial elevándolos a una ciencia que se llamaría ingeniería industrial y mejora de procesos (Hitpass, 2017), en el año 1998 se inicia la expansión de la gestión de calidad en los sectores y la globalización de sistemas, sin embargo, demora varios años para que los sistemas de gestión adopten un enfoque de procesos, a pesar de que su concepto e importancia se divulgan ya hace largo tiempo, el concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva, se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerarlos como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014)

A nivel mundial, uno de los estudios más conocidos es The State of the BPM Market, elaborado cada dos años por Paul Harmon y Celia Wolf, fundadores de BPTrends 2013. En este informe, los autores describen el grado de implantación y conocimiento de la gestión por procesos, así como un conjunto de buenas prácticas asociadas, mediante la realización de entrevistas y encuestas a directivos, gerentes y expertos en la gestión por procesos de todo el mundo. (Sanchez & Blanco, 2014)

La gestión por procesos cambio el enfoque y pensamiento de las organizaciones, orientando los esfuerzos de cada uno de los integrantes en la satisfacción de los requisitos del

cliente y desplazando protagonismos individuales. El cambio de pensamiento y cultura organizacional es quizás uno de los obstáculos para la implementación de la gestión por procesos, sin embargo, la identificación de casos exitosos y los diferentes beneficios adjudicados a esta herramienta, han convertido los procesos en la columna vertebral de la gestión de las organizaciones actuales. (Arias, 2017).

En la empresa Tasty Planet S.A.S. a través de entrevistas informales a la directiva de la organización dedicada a la producción y comercialización de Juguetes caninos para perros, se observó que la empresa no cuenta con un modelo de gestión por procesos que permita una efectiva gestión organizacional.

Las actividades que se han venido llevando a cabo para esta gestión no han sido efectivas, lo que ha ocasionado que la empresa actualmente tenga los siguientes problemas: La organización no cuenta con un mapeo de los procesos que permita identificar su cadena de valor y los procesos que la componen, no se tienen caracterizados los procesos de la organización, no se tienen identificados los riesgos de los entornos interno y externo y tampoco un DOFA actualizado.

En consecuencia, de estos problemas ha resultado una gestión interna compleja para la parte directiva y administrativa impactando en la toma de decisiones sin analizar correctamente el entorno.

Bajo esta perspectiva se plantea el interrogante de ¿Cómo se puede estructurar un modelo de gestión por procesos en la empresa Tasty Planet S.A.S, que le permita ajustar su cadena de valor y gestionar de mejor forma los procesos actuales de la organización?

Hipótesis

- La estructura organizacional vertical actual de la empresa, está afectando la gestión por falta de toma de decisiones.
- La falta de responsabilidades por áreas no permite la existencia del mapa de procesos, ni la mejora de la cadena de valor.

Objetivo general

Plantear un modelo de gestión por procesos en la empresa Tasty Planet S.A.S con el fin de que la organización disponga de una herramienta funcional a la vanguardia de la gestión empresarial que les permita ajustar su cadena de valor y los procesos actuales de la organización.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Tasty Planet S.A.S para identificar qué factores del contexto afectan la cadena de valor de la organización.
- Realizar un análisis de factores del entorno para la identificación de problemas relacionados con la gestión organizacional.
- Proponer un modelo gestión por procesos que se ajuste a las necesidades de Tasty Planet S.A.S
- Establecer un plan de implementación del modelo de gestión por procesos propuesto a Tasty Planet S.A.S.

Justificación

La gestión por procesos en la actualidad es la metodología más apropiada para enfocar las actividades actuales de las empresas para lograr los objetivos derivados de la planeación estratégica de una forma íntegra para toda la organización; teniendo en cuenta esto, nuestra investigación brindará a Tasty Planet S.A.S. un modelo de gestión por procesos, donde se evaluará la capacidad actual para establecer el punto de partida hacía una mejora, y donde el balanceo de aquellos procesos más críticos se convierte en una prioridad para poder ajustar su cadena de suministro, mediante los procesos colaborativos y de integración con sus proveedores, distribuidores y clientes, para proporcionar valor diferencial al mercado en el cual participa y llevar a la organización a identificar alternativas de mejora que requieren desarrollar. Ante esta alternativa, la empresa puede recurrir a dos mecanismos: la mejora gradual o la reingeniería.

Aportando al campo de investigación de Ciencia, Tecnología e Innovación, y en línea a la investigación de la Optimización de Procesos, se planteará un modelo de gestión por procesos en la empresa que le permita ajustar su cadena de suministro y los procesos actuales de la empresa Tasty Planet S.A.S. de acuerdo con los problemas mencionados en el proceso de la organización y la inexistente estructuración de los procesos se plantea este modelo teniendo en cuenta que: La gestión por procesos aparece como un sistema de gestión orientado, por un lado, a mejorar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no valora. Es, por lo tanto, una filosofía para tener en cuenta en tiempos difíciles como los actuales. (Sanchez & Blanco, 2014).

La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos, se requiere el uso de unas metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo es clave. Encontrar en los procesos internos una fuente de ventajas competitivas duraderas se está revelando como la forma idónea de competir, la gestión por procesos tiene fuertes repercusiones de orden cultural y organizativo en consecuencia aparecerán nuevas áreas de responsabilidad para el directivo. (Velazco, 2009)

Desde un punto de vista operativo, la gestión de procesos es acerca de tener procesos definidos, la medición de su rendimiento, y mejorar de forma incremental como parte del negocio diario. También se trata de la definición de metas de desempeño para los procesos o metas estratégicas derivadas de iniciativas empresariales, y la realización de las actividades principales de la reingeniería de procesos para cerrar las brechas de desempeño o de costos existentes. Las normas de proceso y un marco de proceso común son una base fundamental para un diseño sistemático y optimización de resultados, procesos y recursos, la Gestión por Procesos (BPM) se ha afianzado en la industria, debido a que más del 80 por ciento de las organizaciones líderes en todo el mundo han participado activamente en algún tipo de programa de BPM. Aunque BPM tiene sus raíces en algunas de las técnicas de gestión industrial más tempranas, el significado y el contenido de BPM está evolucionando rápidamente. Esto ha dado lugar a diversas interpretaciones de BPM; desde ser definido como sistema de tecnología orientado a una práctica de gestión, hasta más recientemente una disciplina separada para tratar los aspectos organizativos y tecnológicos por igual. (Ponce, 2016).

- Campo de investigación: Ciencia, tecnología e innovación
- Grupo de investigación: Tecnológico Ontare
- Línea de investigación: Optimización de Procesos

Marco teórico

Una organización según el autor a (Polanco, Santos, & De La Cruz, 2020), “organización viene del griego “organon” que quiere decir instrumento, herramienta o útil”. Y para el diccionario de la (Real Academia Española, 2021), “organización es la acción de organizarse o la asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinado fin.”

Teniendo esta contextualización se puede ahondar en el término de estructura enfocado a una organización, para (Münch, 2018) “la estructura organizacional es la arquitectura de la empresa y se integra por el conjunto de procesos jerárquicos, áreas y luego de relaciones y conductas con el sistema formal de la empresa”, por su parte para (Polanco, Santos, & De La Cruz, 2020), una estructura organizacional se enfoca en: “organizar, establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.”, entendiendo esto, el concepto se ha venido robusteciendo a lo largo de los años y que el sistema empresarial ha venido evolucionando donde la estructura organizacional ha sido objeto de numerosos estudios a nivel mundial, de acuerdo con: Friesen, 2005; Gellerman, 1990; Williams y Rains, 2007 citados por Marín Idárraga (2012) aseguran que esta va más allá del organigrama de una organización, Galbraith, 2001; Miles, Snow, Meyer y Coleman, 1978; Miller, 1986 citados por Marín Idárraga (2012, pág. 46) aseguran que la estructuración involucra todo un proceso que encabeza con la planificación de estrategias y finaliza con el desarrollo del objeto social de la organización.

Por otro lado, autores como Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler y Tushman, 1997 mencionados por Idárraga (2012, pág. 46) establecen que la estructuración de las organizaciones se puede asumir como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, que se derivan de los

procesos de división del mismo y que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, a través de las cuales se intenta controlar y hasta predecir su comportamiento.

De igual forma para (Hall, 1996). Párrafo 2, las estructuras organizacionales cumplen tres funciones:

- La primera, elaborar productos y alcanzar objetivos organizacionales.
- La segunda, minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización; es así como las estructuras se imponen para asegurarse que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa.
- La tercera, propiciar el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones

Ya se ha establecido el concepto de estructura organizacional y sus ventajas y beneficios de acuerdo a la organización y la estrategia que marca el rumbo de estas, ahora bien, es importante resaltar el beneficio específicamente para una gestión por procesos, y para ello se tiene que para la Unidad de planificación institucional (2015) atribuye que:

Para alcanzar un verdadero autoconocimiento, la organización debe apuntar al establecimiento de una estructura basada en procesos, de manera tal que sea clara su gestión, una de las maneras más efectivas de lograr una visión general es el levantamiento de un mapa de procesos que presente los procesos que conforman la organización y sus relaciones principales.

Para el siguiente autor, Carmona (2008) citado por (Llanes & Lorenzo, 2017) fundamentan que, los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas.

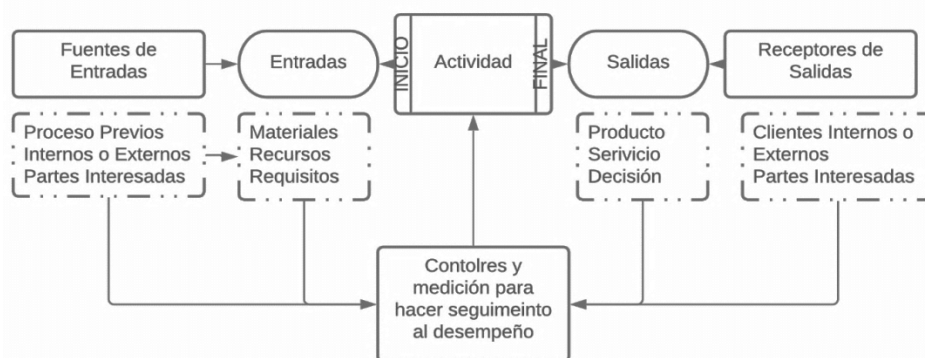
Y finalmente, de acuerdo con la NTC ISO 9001: 2015 (ISO, 2015), indica que:

- Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, es decir, un proceso está constituido por un conjunto de actividades que transforman unas entradas (inputs) en salidas (outputs) de forma que generen un valor añadido.

De acuerdo a esta definición de la NTC ISO 9001: 2015, se menciona los elementos de un proceso en la figura 1.

Figura 1

Elementos de un proceso



Nota:

Adaptado de “NTC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos” pag.3

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Contando con esta incursión en el tema de procesos se procede a definir lo que concierne en cuanto a la construcción de un mapa de procesos para facilitar la gestión de las organizaciones, para este caso se estima que, el establecimiento de un mapa de procesos por parte de la organización, es aquel que funciona como hoja de ruta e información para determinar los procesos de acuerdo con sus niveles, y en donde el mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales. (Medina León, 2018).

Para (Medina León, 2018) el mapa muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; proporciona un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones.

Para (Huertas, 2020) esta cadena de valor la define como, “las actividades de una organización que generan valor al producto final y complementa la propuesta de valor, esta puede ser empleada para elaborar un análisis interno que permite replantear o reestructurar los procesos.”

Tomando en cuenta lo anterior, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización, el marco de la cadena de valor, en la gestión empresarial, es una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica, su objetivo principal objetivo es maximizar la creación de valor mientras se reducen los costos en los que incurre la empresa, es decir, se genera valor para el cliente, lo que se traduce en un margen

favorable entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. (Vergara, Acevedo, & González, 2019).

Las distintas etapas (de concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final) se denominan eslabones, la cantidad de eslabones de una cadena de valor varía de manera sustancial según el tipo de industria, a veces, las actividades de la cadena las realiza una sola empresa y, otras veces, las realizan varias empresas (Oddone & Padilla, 2017).

Los gerentes, tanto de grandes como pequeñas y medianas empresas, necesitan saber detalles cualitativos y cuantitativos, basados en el enfoque de la administración estratégica, a través del cual se desarrollan estrategias de negocio, con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes.

Cuando se tienen los procesos identificados, apoyados de un excelente mapa de procesos, se procede a evaluar sus niveles de madurez que, como lo indica (Tutorialspoint., 2016) “Los niveles de madurez consisten en un conjunto predefinido de áreas de proceso, los niveles de madurez se miden por el logro de los objetivos genéricos y específicos que se aplican a cada conjunto predefinido de áreas de proceso”. Todo esto indica la importancia en la actualidad de converger a una gestión y un enfoque por procesos para una correcta integración como organización.

Luego de haber estructurado los procesos; de identificar los que aportan valor y hacen parte de la ventaja competitiva de una organización; de establecer el nivel de madurez de cada proceso, se procede a su caracterización.

La caracterización de un proceso según (Moreno, 2015) debe ser entendida como la hoja de vida del proceso, la cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así

como los elementos de entrada (suministrados por unos proveedores), actividades de transformación de acuerdo con el ciclo PHVA y salidas hacia los clientes o usuarios. Esta se desarrolla en cuatro pasos: planificar, en el cual se definen las acciones preventivas; hacer, el cual se enfoca en la ejecución o en el cómo se va a realizar el proceso; verificar, en el cual se evalúan los resultados de los procesos ejecutados; y, por último, actuar, en el cual se generan las acciones correctivas y se eliminan las no conformidades detectadas. (Ortiz & Ortiz, 2016).

Es vital, la identificación de las actividades que agregan valor al proceso caracterizado y documentarlo, para posteriormente determinar sus oportunidades de mejora.

Para establecer las oportunidades de mejora de cualquier proceso es esencial determinar un diagnóstico actual de cada uno de ellos, para ello se debe analizar los procesos, teniendo en cuenta lo que expone Durán, (2020) “El análisis de procesos busca encontrar los registros o datos de los diferentes indicadores, determinándolos a partir de los datos que se hayan ingresado al sistema de registros”, lo cual coincide con lo que menciona (Vera & Jáuregui, 2018), “es vital para esta parte de la actividad contar con indicadores de desempeño y otros enfoques que midan y aporten a la mejora de los procesos para analizar la información y como lo indica “

La gestión por procesos evoluciona gracias a diversas innovaciones y métodos anteriores como la gestión de la calidad total (TQM), cadena de valor, reingeniería, planificación de recursos empresariales o ERP por sus siglas en inglés, entre otras., estos precedieron los métodos de gestión empresarial hasta el BPM, que se enmarca como una disciplina que añade a la tecnología de la información (TI) y los procesos de negocios para generar una sinergia con los esfuerzos empresariales aislados no antes notificados con el fin de integrarlos en ventajas que construyen competencias operativas y estratégicas.”

Es necesario llevar a cabo una mejora de procesos en cualquier compañía cuando:

- Los procesos vigentes deben ser rediseñados y mejorados.
- Los procesos deben ser documentados y normalizados para fines de procesos de certificaciones.
- Se incluye un proceso nuevo en la organización.

Es posible evaluar la efectividad de las acciones de mejora implementadas, por medio de indicadores, utilizados por las entidades en su proceso de gestión para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado. Los indicadores se diseñan desde el proceso de planeación y permiten verificar el cumplimiento de objetivos y metas durante las demás etapas de la gestión y el alcance de los resultados propuestos, e introducir ajustes a los planes de acción, metas o actividades.

La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser incluidos o evaluados dependerá del análisis de variables claves, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo. (Función Pública, 2018).

En el texto de Arnaldo (2021) se cita a Roncancio (2018), quien menciona en su investigación que, un indicador de gestión es la forma de medir si una entidad o empresa está logrando acertadamente sus objetivos establecidos.

Implementar indicadores de gestión en el ámbito empresarial otorga a las organizaciones la ventaja competitiva de generar información confiable sobre el comportamiento de los procesos y el logro de los objetivos estratégicos formulados a corto, mediano y largo plazo. Autores como Uribe, Reynoso y Beltrán citados por Galvis Rueda, Garavito Hernández, & Calderón Campos, (2020), han asegurado que los indicadores son una de las herramientas de diagnóstico más importantes para cualquier tipo de organización, especialmente para las pymes, en la medida que

permiten evaluar objetivamente tanto los logros como el desempeño en tiempo real de todos los procesos de la empresa.

Con base en lo anterior, resulta fundamental que toda organización, y particularmente las pymes, implementen en la evaluación de sus procesos indicadores de gestión, como una herramienta que ofrece un sistema de información veraz y oportuno para llevar un control de los resultados y un mejoramiento continuo en las áreas funcionales de mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, sistemas, I+D, etc.

Bajo este enfoque se establece de manera sistemática las actividades que componen el proceso, los recursos de entrada y de salida, y las métricas necesarias para la evaluación de eficiencia, productividad y eficacia. Los Indicadores de gestión miden la relación entre los insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño con una vista de procesos. Son cuantitativos y constituyen el primer eslabón en la cadena de intervención (Mazzini Barros, 2019).

González, Rodríguez, & Caballero (2019), consideran que en la actualidad no se puede obviar la influencia que tienen las tecnologías de la información (TI) para elevar el desempeño empresarial, convirtiéndose en una herramienta ágil y operativa, que permite el protagonismo de la mejora en la gestión de los procesos. En este sentido, son imprescindibles las tecnologías de la información disponibles para dar soporte a un sistema de gestión, con un enfoque basado en procesos.

Para lo anterior, existen sistemas como Business Process Model o Modelamiento de Procesos (BPM), que es una disciplina integradora, que abarca las capas de la estrategia, negocio y tecnología y se comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos

(Hitpass, 2017), y, puede ser modelada en programas como Bizagi que aportan la facilidad a la hora de mejorar procesos por medio de la diagramación.

De acuerdo a lo que expone (Zaratiegui, 1999) acerca de los procesos no pueden diseñarse con una estructura ideal, que permanezca inmutable con el paso de los años, por el contrario, estos están permanentemente sometidos a revisiones por dos razones; por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos; por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

La gestión por procesos es identificada como un nuevo diseño gráfico de los procesos y genera cierto interés por comprender donde reside el valor real de este enfoque, permitiendo que, al final se logre aumento de la eficacia de la empresa, que es el valor añadido para todas las partes interesadas en su funcionamiento; y, el diseño de estructuras organizativas, que permite que estén más alineadas con los principios de la gestión por procesos es decir organizaciones más planas y participativas. Velasco (2010).

La gestión por procesos da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo, las empresas reconocidas como líderes en gestión identifican la importancia de disponer de unas directrices estratégicas logrando así que la ventaja competitiva sea más duradera, siempre y cuando esté basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan (Velasco J. A., 2010).

La metodología de mejora de procesos aplicada está basada, en los Modelos de Excelencia, el Enfoque de Gestión por Procesos y el QFD. A continuación, se mencionan 4 modelos teóricos que serán la base para esta investigación.

La gestión procesos y de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes hacia una nueva visión cada vez más global. Para los autores (Andrade & Labarca, 2011) esta evolución ha dado lugar a diferentes modelos, estos modelos teóricos sirven para establecer una visión directa y de un conjunto que aporta coherencia en los procesos de las organizaciones, algunos de estos son:

- Modelo Deming Prize.
- Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA)
- (European Foundation Quality Managment (EFQM) Modelo de Excelencia.
International Standardization Organization (ISO)
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG), distinguidos por plantear diferentes formas de aplicación de la calidad en las organizaciones.

El modelo Deming Prize establece que:

El objetivo básico con el que nació este modelo era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad, y supone un estímulo para promover la Gestión de la Calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender. Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar a ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda. (Andrade & Labarca, 2011)

El modelo Malcolm Baldrige establece que:

Los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los

resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. Los criterios en los que se fundamenta el modelo MBNQA ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados, facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones (Andrade & Labarca, 2011)

Modelo de Excelencia. International Standardization Organization (ISO)

La base fundamental del modelo es que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos. La base para la aplicación del modelo y la mejora de la gestión es la autoevaluación. Con ella se mide el nivel de calidad alcanzado en una organización a través de una serie de criterios e indicadores de gestión y rendimiento. Para alcanzar un éxito sostenido en la gestión, el Modelo EFQM propone la integración de cuatro componentes: conceptos fundamentales de excelencia, criterios de evaluación, ejes transversales y el esquema lógico REDER. (Suárez Redondo, 2017).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MIEG) hace relación a lo siguiente:

Al igual que el Modelo EFQM, basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. Tanto el Modelo Iberoamericano como el Modelo

EFQM y el Malcolm Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Todos ellos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar. Ambos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva. (Pastor, Tejedor, & Calcedo, 2013)

Los conceptos expuestos a lo largo de este marco teórico, confirma una nueva revolución industrial, a la que llaman “industria 4.0”, la cual representa un cambio de paradigma que se transforma de la fabricación y producción centralizada a una descentralizada pero inteligente, y en donde los procesos automatizados nos entregan información en tiempo real, por ende, las economías globales tienden cada vez más hacia una integración y estandarización de servicios con sus operadores, para ello se requiere pasar por una etapa anterior, la estandarización de los procesos de negocio y organizacionales, además de mejorar en forma continua el grado agilidad del negocio, es decir, la capacidad de adaptarse a los cambios requeridos o deseados a través de sus procesos de negocio. (Hitpass, 2017).

Marco institucional

Generalidades

Tasty Planet S.A.S., es un grupo empresarial con 2 años de existencia que se dedica a la fabricación y comercialización de juguetes comestibles para mascotas, teniendo como fuente de materia prima principal la carnaza, el cual es un su-producto del cuero de ganado Bovino que por diferentes procesos industriales obtiene una transformación adecuada para el uso en esta industria, el posicionamiento de la compañía ha venido siendo tan importante que se ha ubicado como un competidor firme para liderar el mercado nacional, de hecho su aspiración y meta en el mediano plazo es ser el número 1 en este segmento, mientras se va explorando la oportunidad de incursionar en el mercado internacional y para ello se está trabajando y mejorando la infraestructura, la calidad, innovación de nuevos productos y apuntar a participar en ferias internacionales que permitan exponer y promover el portafolio de productos, de igual forma aplicar a la obtención de certificaciones de acuerdo a las normas internacionales que validen el compromiso de calidad en los procesos y el cumplimiento de la regulación ambiental, promoviendo el empleo en la zona de influencia de la compañía, brindando reconocimiento y crecimiento social al recurso humano ocupado o vinculado a la empresa Tasty Planet SAS.

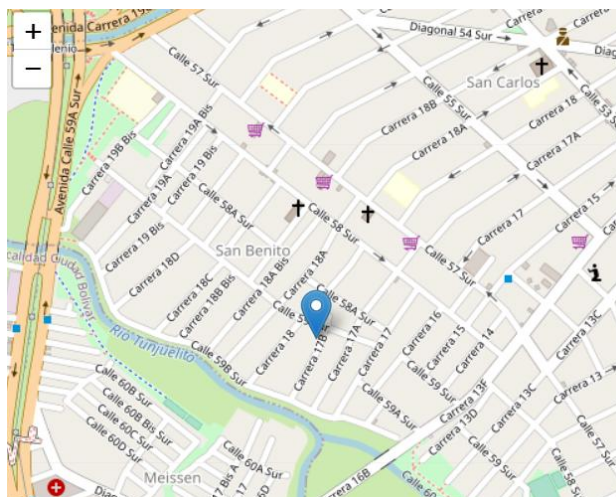
(Pedraza, 2019, págs. 2-6)

Ubicación

La planta se ubica en el barrio San Benito, en la localidad de Tunjuelito de la ciudad de Bogotá, en la Cr 17 b No. 59 – 69 sur, a continuación, un mapa extraído de Google maps en la figura 2:

Figura 2

Mapa ubicación Tasty Planet S.A.S.

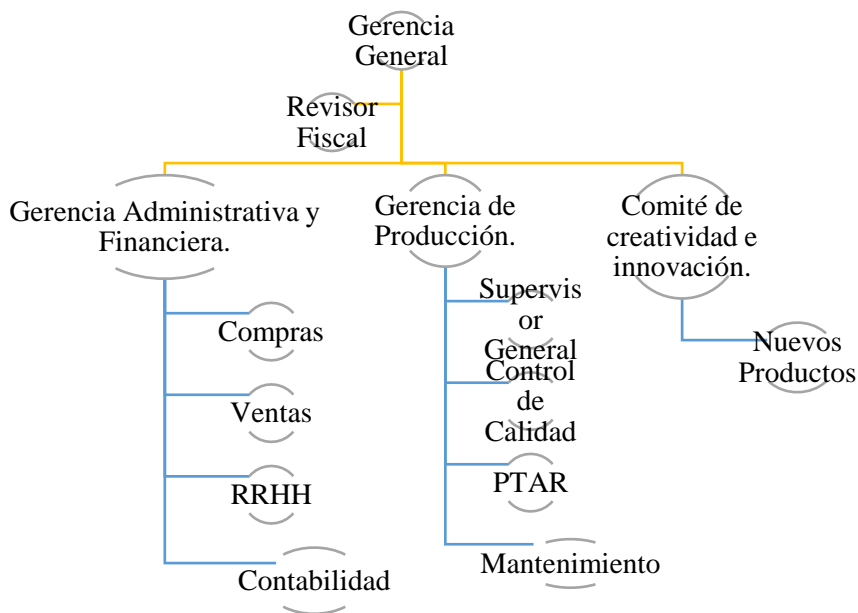


Nota: Adaptado de (Google Maps, 2021)

Estructura Organizacional

Figura 3

Estructura Organizacional Tasty Planet S.A.S.



Nota: Creación Propia – Adaptado de Tasty Planet S.A.S. (Entrevista Verbal).

Nicho de Mercado

El segmento de mercado de Tasty Planet S.A.S. son los almacenes de cadena como El Éxito y Jumbo, de igual forma son los principales del modelo de los negocios por retail con presencia en tiendas D1, Justo y bueno y ARA.

Principales productos

Se encuentran los dos productos representativos en la figura 4.

Figura 4

Principales productos - Tasty Planet S.A.S.



Nota: Creación propia – Adaptado de Tasty Planet S.A.S. (Entrevista Verbal).

Sector y sub sector económico

El sector económico al cual pertenece Tasty Planet S.A.S. es el secundario teniendo en cuenta que “se caracteriza por ejecutar procedimientos industriales para transformar dichas materias primas, bienes o mercancías, en bienes de equipo o productos que puedan ser consumidos.” (Sectores Económicos de Colombia: Primario, 2019), y específicamente existen el industrial extractivo que comprende la industria minera y petrolífera y el industrial de transformación donde se encuentran el envasado, embotellado, manipulación y transformación de materias primas y/o productos semielaborados, este sector a nivel mundial ha venido teniendo un crecimiento importante donde representa aproximadamente el 16% del PIB mundial y el 14% del empleo (EAE Business School, 2021). Para el caso de Tasty Planet S.A.S. al ser una empresa que transforma materia prima en productos tangibles (juguetes para perro), se clasifica en el sub sector de transformación de materias primas, el cual y de acuerdo a la información del

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), medido con el índice de producción industrial (IPI) este ha tenido una variación del 20.1%, en lo que va del año 2021, cabe resaltar que este índice estima la evolución del sector industrial en el corto plazo a través de la variable de producción real a nivel nacional incluyendo en la industria los sectores de minas y canteras, manufacturero, electricidad, gas y agua, y de acuerdo al crecimiento del segundo trimestre de 2021 el sector tuvo un crecimiento del 17.6%, hay una importante oportunidad en cuanto al empleo en el sector, ya que a julio de este año la tasa desempleo marco el 14.3%. (DANE, 2021).

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño

El enfoque de esta investigación es mixto. La parte cuantitativa busca medir como influye la estructura organizacional y la objetividad en la toma de decisiones, esta información se va a obtener por medio de una encuesta. La parte cualitativa está dada de un diagnóstico inicial y se hace por medio de un análisis DAFO, PESTEL, para conocer la realidad actual de la organización Tasty Planet S.A.S., en términos de evaluar condiciones del entorno que afecten la cadena de valor.

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se busca encontrar características importantes del problema previamente identificado, y la información aquí recolectada permitirá proponer un modelo y el plan de implementación.

Finalmente, respecto al diseño de la investigación es de tipo no experimental debido a que el diagnóstico de la investigación no se genera en un ambiente específico, sino que al contrario se dará de manera natural con el funcionamiento de la organización, no hay manipulación de ninguna de las variables.

Definición de variables

Se establecen las variables con las que se evaluaron las hipótesis planteadas, así como sus definiciones conceptuales y operacionales en la tabla 1, así como las variables, su unidad de medida y las técnicas e instrumentos de medición en la tabla 2.

Tabla 1*Contexto de variables*

Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
La estructura organizacional vertical actual de la empresa, está afectando la gestión por falta de toma de decisiones	Estructura Organizacional	Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización e infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruta de toma de decisiones 2. Número de áreas en la organización. 3. Número de manuales de funciones.
	Toma de Decisiones	En el entorno de una empresa la información es un factor esencial y es uno de los aspectos más relevantes en la toma de decisiones y se entiende así; que una determinación es una respuesta a un problema o la elección entre varias alternativas, para elegir la resolución más adecuada, el paso fundamental es comprender el problema a resolver, conocer como se ha generado, cuáles son las causas, cuáles son los efectos y que pasaría si no se hace o se decide nada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos estandarizados con ruta de toma de decisiones. 2. Número de criterios para tomar la decisión.
La falta de asignación de responsabilidades por áreas no permite la existencia del mapa de	Responsabilidad por Área	Es un departamento, centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo, organizado para intervenir directamente en la formulación de objetivos,	Nivel de Responsabilidad de un Cargo

procesos, ni la gestión de la cadena de valor.		presupuestos y resultados. Ecofinanzas.com	
	Mapa de Procesos	Guía en el desarrollo de iniciativas para mejorar la gestión o como apoyo y consulta, aportando información valiosa a todas las áreas de la organización.	Identificar, Caracterizar, priorizar procesos de la organización.

Nota: Creación propia.

Tabla 2

Variable, unidad de medida y técnicas e instrumentos

VARIABLE	UNIDAD DE MEDIDA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Estructura Organizacional	*Adaptación a la estructura actual de la organización. *Variables que influyen en la estrategia de la organización.	Análisis PESTEL Matriz DOFA
Toma de Decisiones	*Nivel de conocimiento de los procesos críticos de la organización. *Conocimiento en el procedimiento para la toma de decisiones. *Percepción del tiempo generado en tomar una decisión. *Percepción del Nivel de comunicación efectiva.	Para la medición de la toma de decisiones se realizará una encuesta de percepción de los integrantes del proceso. (Ingresar al formulario por el siguiente enlace) https://forms.gle/XJGScG1KCGKyGd3o9

Responsabilidad por Área	Nivel de competencia de los responsables de área.	Para la medición de la responsabilidad se realizará una encuesta de percepción de los integrantes del proceso. (Ingresar al formulario por el siguiente enlace) https://forms.gle/XJGScG1KCGKyGd3o9
Mapa de Procesos	Número de factores que influye en la estrategia de la organización.	Matriz PESTEL y DOFA

Nota: Creación propia.

Población y Muestra

Tasty Planet SAS está conformado por un total de 63 colaboradores y están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de la población por áreas de la organización

Área	#Colaboradores
Gerencia General	1
Revisoría Fiscal	1
Gerencia Administrativa y Financiera	2
Gerencia de Producción	53
Recursos Humanos	1
Compras	2
Ventas	2
Contabilidad	1
Total Colaboradores	63

Nota: creación propia

Considerando el propósito de la investigación y las variables que se intentan medir, la muestra no probabilística de la investigación debería estar conformada por los perfiles que se muestran en la tabla 3. Las personas seleccionadas para el estudio deben cumplir los siguientes

critérios o inclusión, para lo cual se define una tabla de clasificación donde se expone los cargos que cumplan con la aplicación a los tres criterios estipulados serán las encuestadas.

Tabla 4

Selección de la muestra de población de la organización

Área	Cargo	Toma Decisiones	Relación Directa con el proceso Productivo	¿Hace parte de los procesos Misionales de la Organización?	Incluir	Excluir
Gerencia General	Gerente	SI	SI	NO		X
Revisoría Fiscal	Revisor	NO	NO	NO		X
Gerencia Administrativa y Financiera	Gerente Administrativo	SI	NO	SI		X
Gerencia Administrativa y Financiera	Auxiliar Administrativo	NO	NO	SI		X
Gerencia de Producción	Jefe de Producción	SI	SI	SI	X	
Gerencia de Producción	Coordinador de Producción	SI	SI	SI	X	
Gerencia de Producción	Jefe de Calidad	SI	SI	SI	X	
Gerencia de Producción	Coordinador de Calidad	SI	SI	SI	X	
Gerencia de Producción	Jefe Gestión Ambiental	SI	SI	SI	X	
Gerencia de Producción	Operarios y Técnicos	NO	SI	SI		X
Gerencia de Producción	Jefe de Mantenimiento	SI	SI	SI	X	
Recursos Humanos	Jefe Recursos Humanos	SI	NO	NO		X
Compras	Jefe de Compras Mat. Prima, insumos, Empaques	SI	SI	NO		X

Compras	Analista de Compras Mat. Prima, insumos, Empaques	NO	SI	NO		X
Ventas	Jefe de Ventas	SI	NO	NO		X
Gerencia de Producción	Coordinador de Inventarios	SI	SI	SI	X	
Contabilidad	Contador	NO	NO	NO		X

Nota: creación propia

Luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se determina que la muestra final será de 7 personas de la empresa.

Segundo nivel*Selección de métodos o instrumentos para recolección de información***Tabla 5***Métodos o instrumentos para recolección de información de la investigación*

Fase	Instrumentos - Métodos	Técnica
Recolección de datos	Observación Elaborar y aplicar Encuesta	Cuantitativa
Diagnóstico Inicial	Matriz DOFA Análisis PESTEL	Cualitativa

Nota: creación propia

*Técnicas de análisis de datos***Tabla 6***Instrumentos de análisis de datos*

Instrumento	Técnica de análisis	Descripción
Encuesta	Aplicación análisis de relación de variables con SPSS	Síntesis de información en un escenario descriptivo. Se tiene en cuenta variables como la mediana, la moda y la varianza. Correlación de factores y evaluación de “chi cuadrado”
Matrices	DOFA - PESTEL	Herramienta para identificar y priorizar el análisis del contexto de los factores interno y externo de la organización. Examina correctamente oportunidades futuras de una empresa y los relaciona en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma.

Nota: creación propia

Análisis y discusión de los resultados

Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico se estructuró desde varios ejes: Conocer la percepción de líderes de algunos de los procesos frente a la toma de decisiones en la empresa, el nivel de competencia de los responsables de área. Por medio de la entrevista realizada a 7 empleados de la organización de acuerdo con los criterios de inclusión establecidos en la muestra no probabilística, se obtuvieron los siguientes resultados. Ver Anexo 1

Link de encuesta: <https://forms.gle/XJGScG1KCGKyGd3o9>

Tabla 7

Resultados de encuesta

Variables a evaluar	Estrategia organizacional	Cadena de valor	Mapa de procesos	Toma de decisiones
Henry Contreras	4	5	4	4,3
Michael Diaz	3	4,5	3,3	3,6
Johan Sánchez	3	5	2,7	3,6
Sergio Limas	1	1	1,0	1,0
John Peña	2,5	1	2,3	1,9
Catalina Forero	2	2	2,0	2,0
Clara González	2	1,5	1,7	1,7
	2,5	2,9	2,4	2,6

Nota: creación propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que casi nunca se tiene en cuenta las variables evaluadas para gestionar el direccionamiento estratégico de empresa.

Posteriormente, se realizó una correlación de factores por medio del programa SPSS, referente a este análisis se infiere que la gerencia no se preocupa por una implementación de estrategias acordes a las necesidades de su empresa y que los roles no están directamente

involucrados y los responsables de los procesos no se sienten con la capacidad de tomar decisiones las cuales pueden aportar a la mejora de la cadena de valor de la compañía. Las gráficas que acompañan esto se pueden ver en el Anexo 2.

Análisis de factores del entorno para identificar problemas organizacionales

Matriz DAFO

A continuación, se presenta en la figura 5 la matriz DAFO para la organización Tasty Planet S.A.S, en donde se realizó el análisis del contexto de los factores interno y externo los cuales se determinaron inicialmente de forma separada logrando su síntesis por medio de la siguiente matriz:

Figura 5

	Debilidades	Fortalezas
Factores Internos	Oferta y precio inestable en la materia prima.	Cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales.
	Capital de trabajo limitado	El agua lluvia es utilizada como insumo en el inicio del proceso de producción.
	Rotación del personal en los niveles técnico y Operativo.	Productos preferidos por los clientes asociados a la calidad.
	Bajo conocimiento del proceso de producción	Tiene los principales proveedores de materia prima como aliados estratégicos.
	Infraestructura física arrendada y no organizada	Lidera el mercado nacional.
	Amenazas	Oportunidades
Factores Externos	Exportación del cuero en estado integral.	Alta demanda de los productos para mascotas en el mercado nacional e internacional.
	Competencia desleal.	Apoyos financieros externos para MIPYMES, ejemplo Bancoldex.
	Imitación de los productos por parte de la competencia.	Participación en ferias y exposiciones orientadas a mascotas.
	Seguridad deficiente en el sector.	Aumento demanda en los almacenes de cadena
	Políticas ambientales fuertes.	Incremento en la población canina

Matriz DAFO Tasty Planet S.A.S

Nota: Creación propia.

Dentro de las herramientas de diagnóstico que se utilizaron para aterrizar lo evidenciado al interior de la organización Tasty Planet S.A.S, teniendo como inputs de información el

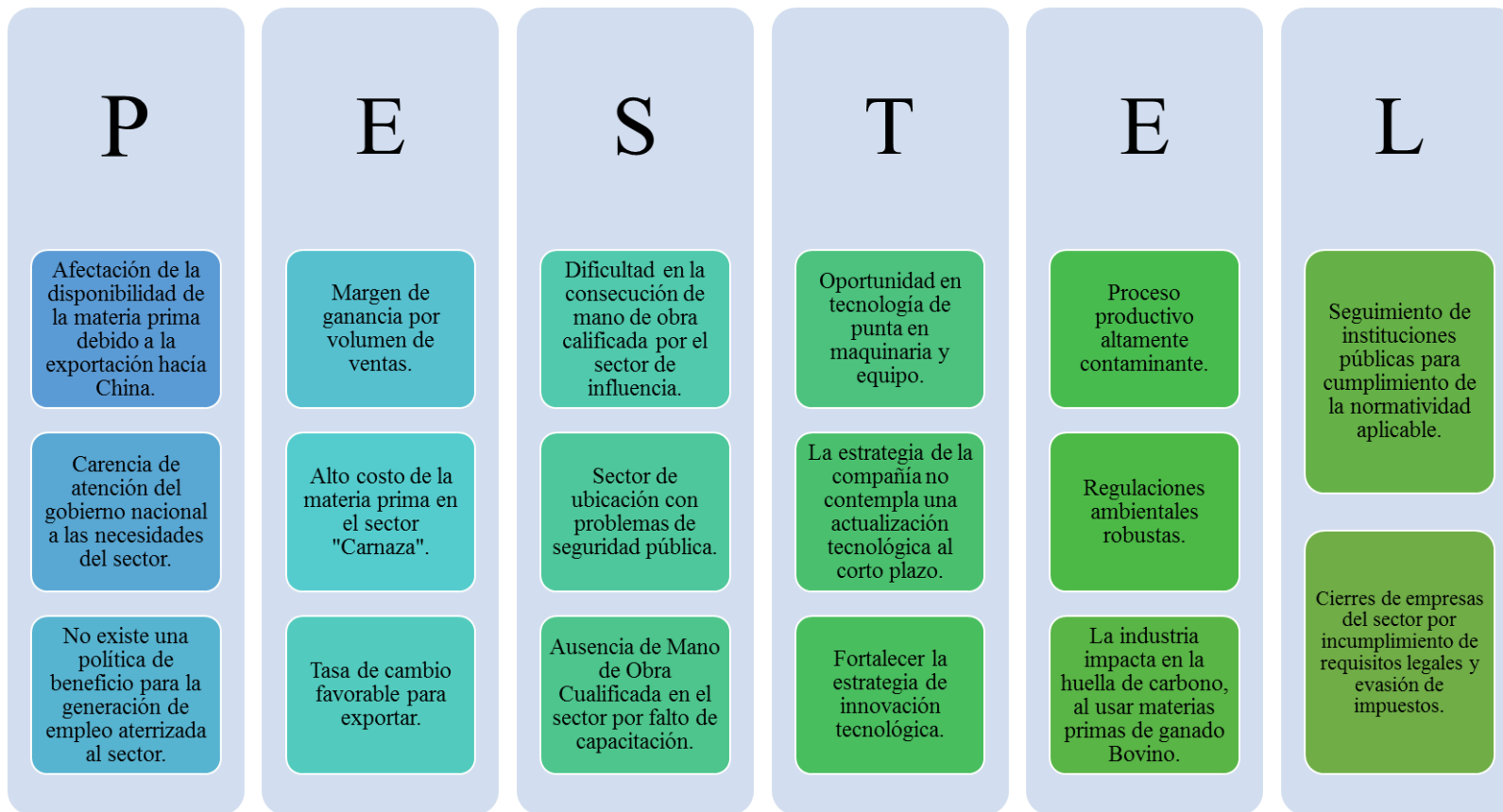
instrumento de evaluación tipo encuesta que se aplicó; se aplicó una matriz DAFO, ya que proporciona una visión clara de la situación actual de Tasty Planet S.A.S., en esta oportunidad se pudo evidenciar que en los factores internos se tienen las siguientes debilidades marcadas, iniciando en un bajo conocimiento del proceso industrial al ser una empresa joven en el segmento de la economía donde se desenvuelve, pero con alta proyección en el mercado, actualmente se tiene una alta rotación de personal técnico operativo lo que genera una problemática que se afianza en los niveles medios, ya que la toma de decisiones referentes a la operación y proceso diario de la empresa recaen en la parte directiva, que al tener un conocimiento y una corta experiencia que sumada a la “juventud” de Tasty Planet S.A.S., presenta impactos en el modelo de estructura organizacional que se maneja hoy en día, la cual de acuerdo a las indagaciones identificó una distribución vertical lo que confirma una influencia jerárquica que presenta una oportunidad, debido a que la empresa por su misma esencia de ser industrial y vincular procesos puede ser objeto de una gestión por procesos.

Pestel

A continuación, se presenta en la figura 6 la matriz PESTEL para la organización.

Figura 6

Matriz PESTEL Tasty Planet S.A.S



Nota: Creación propia.

La organización presenta una centralización en su toma de decisiones que no permite que se lleven a cabo intercambio de ideas o propuestas que puedan facilitar la materialización de no uno, sino varios valores agregados en el proceso que por el segmento donde se desenvuelve Tasty Planet, es importante presentar productos nuevos al mercado donde destaque la innovación.

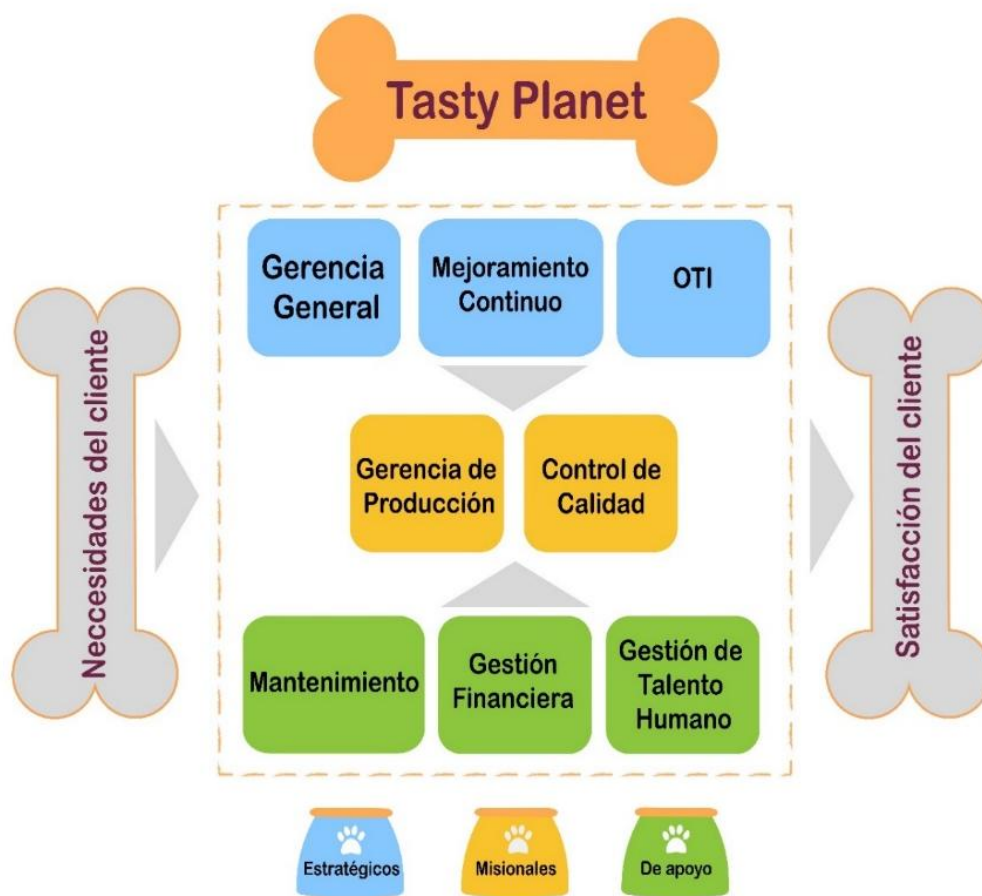
Su estructura tradicional o vertical se limita a generar órdenes desde la parte directiva hasta llegar a la parte operativa, lo que de por sí, es una barrera frente a la posibilidad de dar foco a cada proceso si su gestión se basara en la gestión por cada uno de ellos, esta estructura también impide la metodología de mejora continua al no tener una relación entre los procesos, para que se puedan desenvolver de una forma más dinámica o flexible.

Mapa de procesos

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico inicial, la empresa actualmente no cuenta con un mapa de procesos establecido por consiguiente realizamos la siguiente propuesta.

Figura 7

Mapa de procesos Tasty Planet S.A.S



Nota:

Creación

propia

Modelo de gestión por procesos ajustado a las necesidades de Tasty Planet S.A.S



















El enfoque de Gestión por Procesos permite las estructuras organizacionales que conservan la asignación de actividades centradas en funciones, se abran a la oportunidad de establecer procesos inter funcionales, generando una búsqueda colectiva de la excelencia, priorizando al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, permitiendo que al gestionarlas se genere valor agregado (Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez, & Berdugo Correa, 2004)

Es importante que por medio de modelos de excelencia se evalúe si la organización alcanza las metas establecidas y mantiene un ideal empresarial, la fusión de aspectos clave de modelos que han sido éxito de implementación y que cubre las necesidades de esta son esenciales para desarrollar ventajas competitivas que permitan a las empresas mantenerse activas en el mercado.

De acuerdo a un análisis comparativo de los modelos, se puede evidenciar en la figura 8 que algunos tienen dimensiones en común, así mismo algunos puntos diferenciales que determinan la gestión de procesos.

Figura 8

Comparación de los modelos teóricos

MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS				
DIMENSIONES	Modelo Deming Prize	Modelo Bladrige	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
L Liderazgo				
P Personas				
C Cliente/Usuario				
PE Políticas y Estrategias				
PR Procesos				
PS Producto/Servicio				
R Resultados				

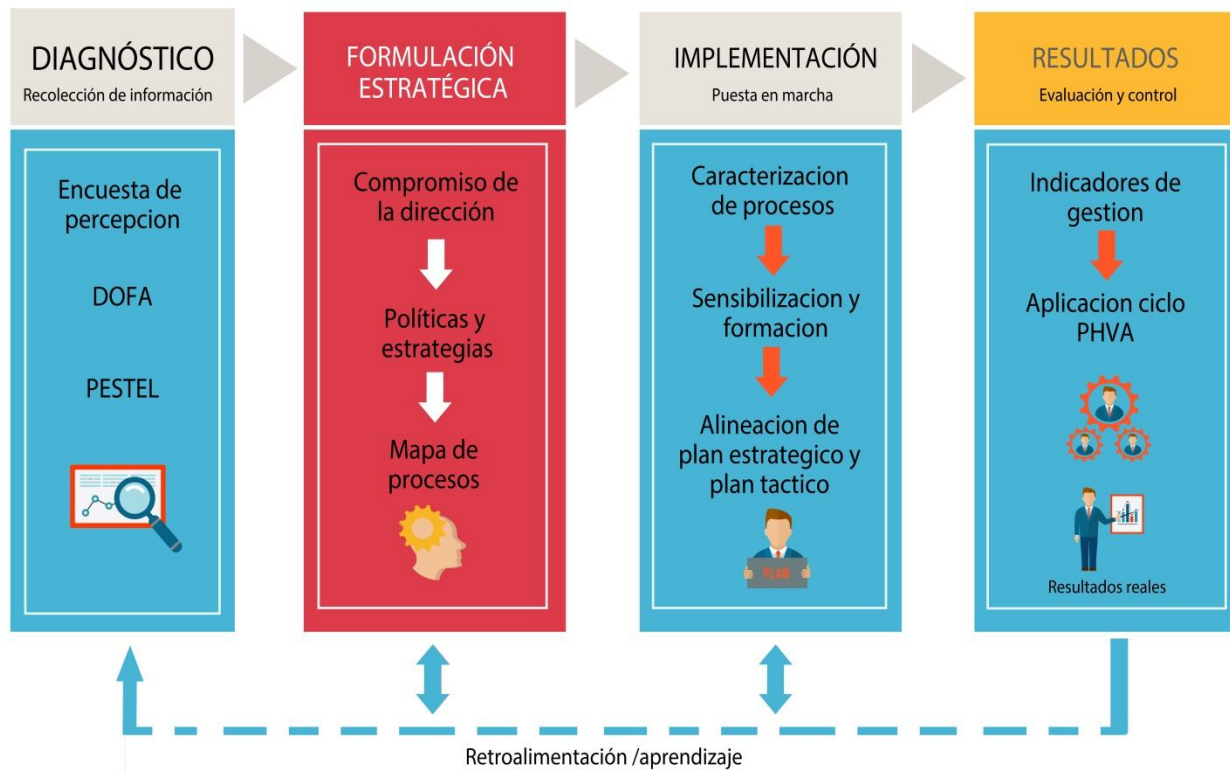
Nota: Creación propia.

Un modelo de Gestión basado en procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, generando satisfacción de las expectativas de sus grupos relacionados y que se hace para lograrlo, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010), los modelos de gestión por procesos

plantean etapas de trabajo basado en dimensiones a trabajar en cada una de estas, teniendo en cuenta esto el modelo que se propone Tasty Planet S.A.S. debería aplicar es el siguiente:

Figura 9

Modelo de gestión por procesos propuesto a Tasty Planet S.A.S



Nota: Creación propia.

Por medio de la tabla 8 se justifica la propuesta del modelo a Tasty Planet S.A.S

Tabla 8*Justificación modelo propuesto*

ETAPA PROPUESTA EN EL PLAN	DIMENSIONES A TRABAJAR	JUSTIFICACIÓN
Diagnóstico	Contexto Organizacional	Análisis de áreas de la empresa como liderazgo, cultura organizacional, canales de Comunicación, Capacitación y tipo de estructura organizacional. Permite determinar si la empresa está en las condiciones propias del enfoque de procesos para gestionar de manera más fluida un proceso de mejora. (Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez, & Berdugo Correa, 2004)
Formulación Estratégica	Liderazgo Políticas y Estrategias	Estrategia de gestión basada en prácticas sobresalientes cuyo objetivo, es que la organización satisfaga de manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general. La estrategia es un factor clave para el éxito de las empresas. (Andrade & Labarca, 2011) Definición clara de planes estratégicos. Fortalecer estrategias de negocio.
Implementación	Personas Liderazgo Procesos	Debe realizarse de la forma más participativa posible, el responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos. (Mallar, 2010)
Resultados	Producto Cliente /Usuario	El responsable del proceso impulsará la implementación de planes de trabajo, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos. En la práctica, no es importante a qué área, departamento o función pertenezcan los implicados, la gestión por procesos implica el control de los mismos, es decir, que se puedan establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que se están llevando a cabo, Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. (Mallar, 2010)

Nota: Creación propia.

Plan de implementación modelo de gestión por procesos propuesto a Tasty Planet S.A.S

Una de las grandes ventajas que ofrece este sistema de gestión por procesos, es que se puede implementar de manera gradual, los procesos o pasos iniciales servirán de punto de partida y se irá extendiendo de manera gradual, lo que permite identificar ventajas y desventajas y hacer correcciones a tiempo. Sin importar el tipo de implementación que se lleve a cabo, la aplicación de un modelo con este enfoque requiere de un plan que oriente a la empresa.

A continuación, se expone en la tabla 9 las actividades del plan de implementación, para ver el cronograma completo de las actividades el modelo propuesto. Ver Anexo 3

Tabla 9

Actividades del plan de implementación

Pasos Implementación	Descripción actividad	Responsable(s)	Recursos
Diagnóstico	Identificar necesidades de la empresa Entrevistas informales con los líderes de la empresa Medición de la percepción de los líderes de proceso de la empresa	Estudiantes EAN	Personas Bibliografía Tiempo Documentación Organizacional
Formulación Estratégica	Contexto Organizacional Definir Plan Estratégico Planteamiento de Objetivos Determinar actividades a ejecutar	Equipo Directivo	Personas Resultados Diagnostico Proyecciones de la Organización

Formulación Estratégica	Estructurar e implementar mapa de Procesos propuesto Identificar interacciones existentes entre las actividades y procesos	Lideres Procesos Equipo Directivo	Estrategias organizacionales Mapa de procesos de la propuesta
Implementación	Diagramas de Flujo Procesos Caracterización de los Procesos Mejora de interrelación de Procesos	Lideres Procesos Equipo Directivo Personal Operativo	Alcance, las entradas y salidas y los recursos necesarios para cada uno de los procesos.
Implementación Gestión de la información y el conocimiento	Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal Sensibilización y Formación (Definir programa de capacitación, definir el alcance, establecer prioridad del contenido de formación, aplicar estrategias de gestión del conocimiento a todo nivel)	Recursos Humanos Gerencia Lideres Proceso Totalidad Personal de la Organización	Plan de Capacitación Personas Expertos
Implementación	Ajustes plan estratégico y táctico, identificar posibles factores de riesgos o las oportunidades de mejora.	Lideres Procesos Equipo Directivo	Mapa de Procesos final Plan Estratégico final Planes de acción Caracterización Procesos
Implementación Mejora Continua	Establecer plan de Mejora (Determinar actividades a ejecutarse Elaborar cronograma de implementación)	Lideres Procesos Equipo Directivo	Mapa de Procesos final Plan Estratégico final Planes de acción Caracterización Procesos

Resultados Medición y Control	Definir mecanismos de control (Establecer Indicadores de Gestión) Conocer resultados obtenidos y verificar eficacia y eficiencia. Obtener información relevante para determinar mejoras en el proceso, la optimización de los recursos, eliminar tareas innecesarias y facilitar la toma de decisiones	Lideres Procesos Equipo Directivo	Matriz de Riesgos Matrices Diagnóstico
Resultados Medición y Control	Seguimiento y Control continuo al plan	Lideres Procesos Equipo Directivo	Resultados Indicadores Información Procesos Estados Financieros Estado plan Estratégico

Nota: Creación propia.

Conclusiones

De acuerdo con las hipótesis planteadas los resultados demuestran que la centralización de la toma de decisiones de la empresa no permite tener una visión de los procesos que sea interdisciplinaria y donde las oportunidades de mejora se gestionen adecuadamente, la implementación de una gestión basada en procesos implicará un cambio en los métodos, herramientas y formas de proceder de la empresa, la gestión por procesos permite asegurar que todos los líderes tiene la misma información y trabajan en función de la estrategia facilitará la toma de decisiones.

La estructura organizativa nunca es neutra, o facilita o dificulta el cambio. Al contar con una organización por Procesos, se deben de considerar tres dimensiones: Técnica, Personas y Organización, entendida esta como un conjunto de estructura, cultura, estilos de dirección y contenido de los puestos de trabajo. Históricamente, recordar la evolución de la calidad, se ha puesto casi todo el énfasis en la dimensión técnica. Para recoger la eficacia que pueden aportar la Gestión por procesos y la norma ISO 9001: 2000 es totalmente necesario gestionar la evolución de las otras dos dimensiones: Personas y Organización. (Pérez, 2004)

Teniendo en cuenta lo anterior el diseño de la estructura organizativa de la empresa representa en sí mismo una de las funciones básicas de la propia empresa, estando sujeta, por tanto, a un necesario desarrollo teórico y práctico bastante extenso. En el diseño de la estructura van a actuar dos tipos de variables. Unas de carácter externo, que quieren expresar las fuerzas influyentes del entorno (grupos de interés externos), los factores no controlables por la empresa o las causas que llevan a que esta adopte una u otra forma organizativa. Y otras de carácter interno,

las cuales han sido objeto de estudio y exposición de diversos y destacados autores de la teoría de la organización de la empresa. (Cegarra & Martínez, 2014).

Uno de los factores clave de los procesos son las personas que los lideran, sin embargo, la falta de asignación de responsabilidades de cada uno de estos no afecta específicamente la existencia de un mapa de procesos o cadena de valor sino la gestión de los mismos orientada hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional, esto teniendo en cuenta que lo planteado por Velasco J. A., (2004) expone que normalmente la satisfacción de los clientes está determinada por el coherente desarrollo del proceso de un negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada actividad individual.

El diagnóstico inicial elaborado permite orientar el desarrollo de la gestión por procesos hacia las necesidades propias de la empresa, autores como Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez, & Berdugo Correa, (2004) exponen que es necesario incluir un análisis descriptivo del proceso que abarque aspectos como las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de este (Análisis DOFA), así como la realización obligatoria del diagrama de procesos respectivo, donde se especifiquen datos como tiempos, cantidades de material, demoras, reprocesos, etc.

Finalmente, es importante dar inicio al plan de implementación del modelo haciendo énfasis en la caracterización de cada uno de los procesos de la empresa teniendo en cuenta como estos afectan la satisfacción del cliente, incidencia en la calidad de los productos, cumplimiento de requisitos legales y posibles riesgos frente al cumplimiento de la planeación estratégica.

Referencias

- Andrade, C., & Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. *17*, 82-95.
- Arias, A. C. (2017). *Propuesta para implementar la gestión por procesos en una organización manufacturera con producción continua*. Bogota: Universidad de América.
- Arnaldo, P. G. (2021). *Evaluación de la gestión administrativa mediante indicadores de gestión desde el enfoque de competitividad de la empresa linktel s.a.* Jipijapa: Universidad estatal del sur de Manabi.
- Cegarra, J. G., & Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid: Editorial del Economista. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/114309?page=1>
- DANE. (19 de 09 de 2021). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>
- Durán Soto, D. E. (2020). Monitoreo de Indicadores de Valor a través de minería de datos, gestión por procesos de negocio y mejoramiento continuo con gestión del Riesgo. *Ingenierias Universidad de Medellín*, 93 - 118.
- EAE Business School. (17 de 05 de 2021). *Retos en Supply Chain - EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>
- Función Pública, D. A. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestion versión 4. *Función Pública*, 5-61.

- Galvis Rueda, J. F., Garavito Hernández, Y., & Calderón Campos, J. A. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de Diagnóstico para Pymes. *I+D Revista de Investigaciones*, 119-134.
- González, A. G., Rodríguez, L. L., & Caballero, D. M. (2019). Herramientas para la Gestión por Procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Google Maps. (19 de 09 de 2021). *Google*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Cra.+17b+%2359-94,+Bogot%C3%A1/@4.5612509,-74.1364143,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9f4f0ccb43c1:0xa110419216b67163!8m2!3d4.5612509!4d-74.1342256?hl=es-419>
- Hall, R. (1996). En *Organizaciones estructuras, procesos y resultados, capítulo 3: la estructura organizacional: sus formas y resultados*. México: PHI.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Huertas, J. (17 de mayo de 2020). Que es y como hacer una cadena de valor. Colombia: Design Thinking 24/7.
- ISO, O. I. (23 de 09 de 2015). *Sistemas de Gestion de la Calidad - Requisitos*. Bogotá: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
- Llanes, M., & Lorenzo, E. J. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones. *Ciencias Holguin Vol. 23*.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 13, núm. 1.

Marin Idarraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de Diseño: Análisis

Descriptivo en Pymes Industriales Bogotá. *Estudios Gerenciales Vol.28*, 43-64.

Mazzini Barros, M. A. (2019). *Análisis de los indicadores de gestión en el proceso de*

exportación de pitahaya a la Unión Europea. Guayaquil: Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas.

Medina León, A. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de

apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. Obtenido de

<https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>

Moreno, G. N. (2015). *Lineamiento para elaborar la caracterización de procesos*. Bogotá D.C:

Secretaría Distrital de Salud.

Münch, L. (2018). *Estructuras Organizacionales y Gestión del Conocimiento*. Pearson.

Núñez Sarmiento, L. I., Vélez Ramírez, M. C., & Berdugo Correa, C. R. (2004). Aplicación de

una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos en

los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de

Barranquilla (Colombia). *Ingeniería & Desarrollo.*, 45-58.

Oddone, N., & Padilla, R. (2017). *Fortalecimiento de cadena de valor rural*. CEPAL Naciones

Unidas.

Ortiz, O. C., & Ortiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la*

norma ISO 2015. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Pastor, A. C., Tejedor, J., & Calcedo, J. M. (2013). *Comparación de los modelos de evaluación*

de la excelencia empresarial. Portugal: Universidade do Algarve.

Pedraza, G. (2019). *Manual de Producción*. Bogotá D.C.

Pérez, J. A. (2004). *Gestión por procesos como utilizar ISO:9001 2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: Esic editorial.

Polanco, Y., Santos, P., & De La Cruz, G. (2020). *Teoría y Estructura Organizacional*. República Dominicana: Ediciones UAPA.

Ponce, K. C. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Real Academia Española. (21 de 09 de 2021). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>

Ruiz, D., Almaguer, R. M., Torres, I. C., & Hernández, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguin*.

Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos - Un campo por explorar. *Revista Dyo*, 54-61.

Sectores Económicos de Colombia: Primario, S. T. (20 de 05 de 2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>

Suárez Redondo, E. (2017). *Análisis estructural del modelo EFQM de excelencia: el papel mediador de la gestión por procesos y la planificación estratégica*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Tutorialspoint. (2016). *Tutorialspoint*. Obtenido de Tutorialspoint.: https://www.tutorialspoint.com/es/cmml/cmml_maturity_levels.htm

Unidad de planificación institucional. (2015). *Descripción de procesos y mapa de procesos*.

Velasco, J. A. (2004). *Gestión por Procesos*. Madris: ESIC.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión Por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Velazco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Vera, L., & Jáuregui, J. L. (diciembre de 2018). Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos BPM para el área de distribución de productos terminados. Perú.

Vergara, O., Acevedo, A., & González, Y. (2019). Marketing responsable ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones. *Journal of management y business*, 44-74.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*.

Anexos

Anexo 1

Dirección de correo electrónico	1. ¿Conoce la estrategia de su organización? si la conoce y le parece que es clara, la aplica a sus actividades diarias?	2. ¿Conoce la cadena de valor de su organización?	3. ¿Sabría como aportar desde su proceso a la mejora de la cadena de valor?	4. ¿La empresa cuenta con una herramienta que permita identificar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?	5. ¿Los procesos de la organización funcionan como un engranaje desde lo estratégico hasta la operación y es gracias a esto que se logra cumplir con las expectativas de los clientes?	6. ¿La empresa tiene identificado sus procesos críticos y se trabaja en minimizar el impacto que pueden generar en la organización?	7. ¿Considera usted que la empresa tiene en cuenta la caracterización de los procesos organizacionales para la toma de decisiones o para la generación de cambios?	8. ¿Considera usted que los responsables de las áreas de la empresa cuenta con una Visión transversal de los procesos?	9. ¿Considera usted que la toma de decisiones de la organización representa un cuello de botella o una demora para los procesos de la empresa?	10. ¿La gerencia se ha preocupado por la implementación de estrategias que permitan que la comunicación y el plan estratégico fluya de manera amigable con los procesos?
henrygontreras@tastyplanet.com.co	4	5	5	4	4	4	4	2	4	
michaeldiaz90@tastyplanet.com.co	4	5	4	4	4	2	2	4	2	
produccion3@tastyplanet.com.co	4	5	5	2	4	4	2	4	2	
senioli@masso1993@tastyplanet.com.co	1	1	1	1	1	2	1	2	1	
john234802@tastyplanet.com.co	2	1	1	2	3	3	2	4	3	
acd119876@tastyplanet.com.co	2	1	3	2	2	3	2	5	2	
calidad@tastyplanet.com.co	2	2	1	2	1	2	1	2	2	
	2.7	2.9	2.9	2.4	2.7	2.7	2.1	2.3	3.3	2.3
Variables a evaluar	Estrategia organizacional	Cadena de valor	Mapa de procesos	Toma de decisiones	Mapa de procesos	Toma de decisiones	Estrategia organizacional	Toma de decisiones	Estrategia organizacional	Estrategia organizacional
Valoración final	2.5	2.9	2.4	2.8						

Anexo 2

Validación Hipótesis No.1

Premisa: La estructura organizacional vertical actual, está afectando la gestión por falta de instancias decisorias.

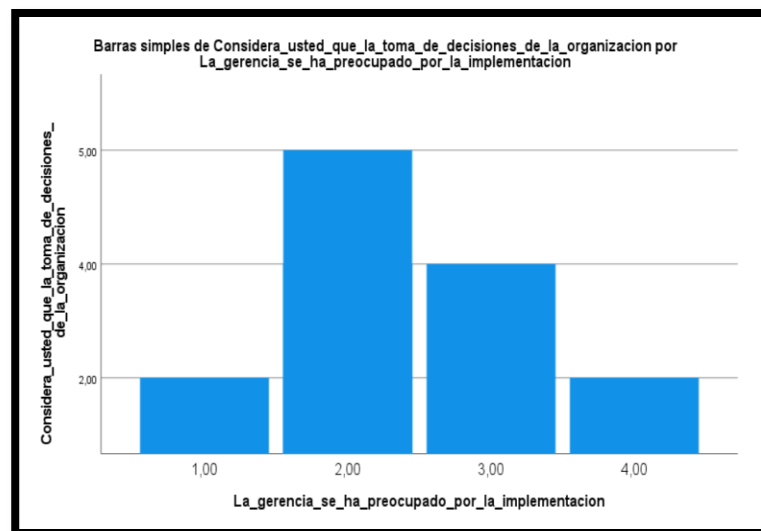
Preguntas relacionadas, 10 y 9 de la encuesta realizada.

Figura 1 - Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
La_gerencia_se_ha_preocupado_por_la_implementation	7	3,00	1,00	4,00	2,2857	,95119	,905
Considera_usted_que_la_toma_de_decisiones_de_la_organizacion	7	3,00	2,00	5,00	3,2857	1,25357	1,571
N válido (por lista)	7						

Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 2 - Análisis correlacional de variables



Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 3 - Tabla cruzada

Recuento		La_gerencia_se_ha_preocupado_por_la_implementation				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Considera_usted_que_la_toma_de_decisiones_de_la_organizacion	2,00	1	1	0	1	3
	4,00	0	2	1	0	3
	5,00	0	1	0	0	1
Total		1	4	1	1	7

Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 4 - Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,667 ^a	6	,587
Razón de verosimilitud	5,742	6	,453
Asociación lineal por lineal	,038	1	,845
N de casos válidos	7		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Con el apoyo de este análisis estadístico, donde se tuvo el apoyo de un software como SPSS, el cual sintetizo la información en un escenario descriptivo, teniendo en cuenta variables como la mediana, la moda y la varianza, y donde además posteriormente se procedió a correlacionar los factores y se evaluó el “chi cuadrado” que indica si corresponde a una relación positiva o negativa, del estudio al que fueron objeto de cuestionamiento a los roles del área técnica de Tasty Planet S.A.S, de acuerdo a esto se puede inferir que aunque se tiene un enfoque

estratégico definido donde se le ha dado alcance a varios procesos de la organización por la parte directiva, se evidencia un represamiento en las instancias de toma de decisiones que impactar de cierta forma los procesos de la compañía.

Validación Hipótesis No.2

Premisa: La falta de responsabilidad de las áreas no permite la existencia del mapa de procesos, ni la mejora de la cadena de valor.

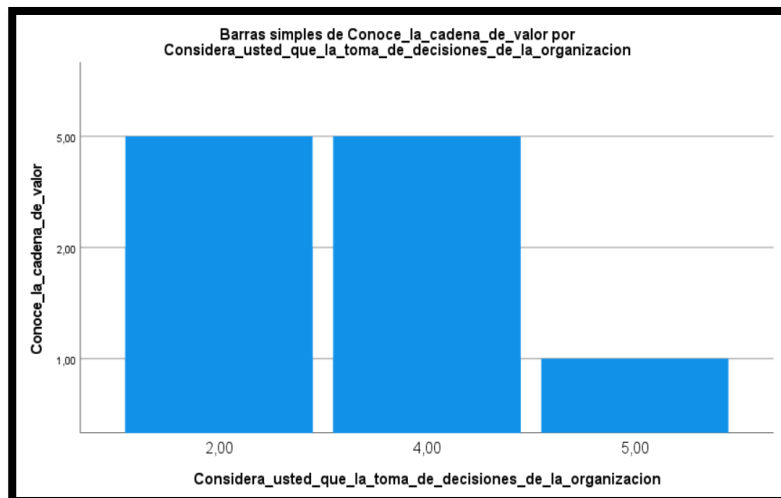
Preguntas relacionadas, 2 y 9 de la encuesta realizada.

Figura 5 - Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Conoce_la_cadena_de_valor	7	4,00	1,00	5,00	2,8571	2,03540	4,143
Considera_usted_que_la_toma_de_decisiones_de_la_organizacion	7	3,00	2,00	5,00	3,2857	1,25357	1,571
N válido (por lista)	7						

Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 6 - Análisis correlacional de variables



Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 7 - Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,111 ^a	4	,539
Razón de verosimilitud	3,649	4	,456
Asociación lineal por lineal	,013	1	,909
N de casos válidos	7		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Para el análisis de esta correlación se evidencia que la toma de decisiones si representa un cuello de botella dentro de la compañía y que genera un efecto adverso en la cadena de valor, hay una relación positiva de acuerdo al “chi cuadrado” y permite evidenciar la incidencia y el impacto que genera la centralización en la toma de decisiones a falta de una directriz de responsabilidades por áreas o por procesos en la organización.

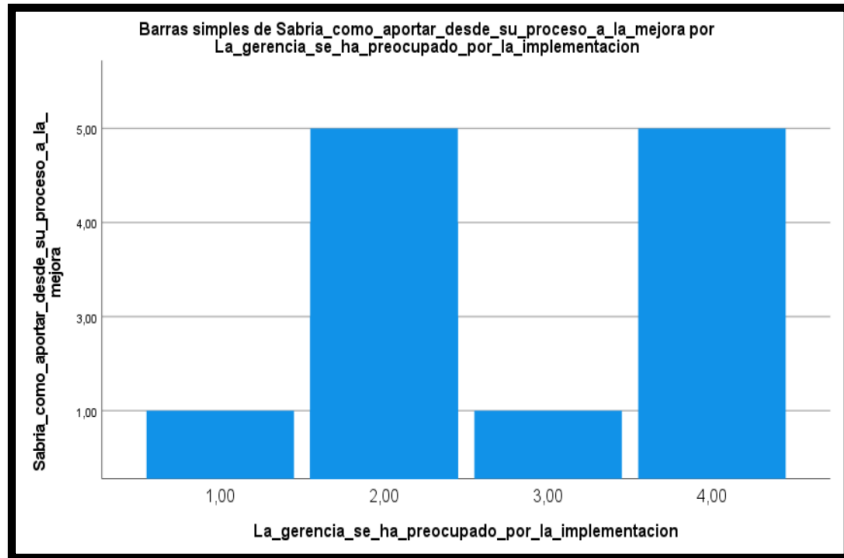
Finalmente, dentro de las correlaciones realizadas se obtiene los siguientes resultados, teniendo en cuenta las preguntas 10 y 3 de la encuesta, con el fin de tener una visual más amplia y contar con evidencia que soporte la necesidad de implementar un modelo que aporte en la gestión por procesos.

Figura 8 - Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos							
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Sabria como aportar de sde su proceso a la mejora	7	4,00	1,00	5,00	2,8571	1,86445	3,476
La gerencia se ha pre ocupado por la implementación	7	3,00	1,00	4,00	2,2857	,95119	,905
N válido (por lista)	7						

Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 9 - Estadísticos descriptivos



Nota: Tomado de resultados del programa SPSS

Figura 10 - Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,125 ^a	9	,727
Razón de verosimilitud	6,788	9	,659
Asociación lineal por lineal	,973	1	,324
N de casos válidos	7		

a. 16 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Se realizó una correlación de factores por medio del programa SPSS, referente a este análisis se infiere que la gerencia no se preocupa por una implementación de estrategias acordes a las necesidades de su organización y que los roles no están directamente involucrados y los responsables de los procesos no se sienten con la capacidad de tomar decisiones las cuales pueden aportar a la mejora de la cadena de valor de la compañía.

