



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión  
Empresarial**

Propuesta de un modelo de gestión por procesos  
para la empresa Plasma

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Tecnóloga y Tecnólogo Superior en  
Gestión Empresarial**

**Autores:**

Esteban Nicolas Segarra Piedra; Silvia Ximena Tapia Llivipuma

**Director:**

Juan Manuel Maldonado Matute

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

**2026**

## **DEDICATORIA**

A Dios y mi hija Cami

Quienes han sido mi mayor inspiración y la razón más fuerte para no rendirme. En cada momento difícil, tu amor, tu sonrisa me dieron la fuerza necesaria para seguir y creer en mí misma

*Silvia Tapia*

Dedico el presente trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por brindarme vida, fortaleza y sabiduría para superar cada desafío y permitirme alcanzar esta meta.

A mi madre, por su apoyo incondicional, su amor constante y por haber sido el pilar fundamental en cada etapa de mi vida. Su esfuerzo, dedicación y confianza han sido la base que me ha permitido culminar este logro.

A mi padre, por su ejemplo, sus consejos y por inculcar en mí valores que han guiado mi formación personal y académica.

A mis abuelos, por su cariño, sabiduría y por ser una fuente permanente de inspiración a lo largo de mi vida.

Finalmente, dedico este logro a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han contribuido en mi crecimiento y me han motivado a seguir adelante.

*Nicolás Segarra*

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la universidad y docentes.

Por su compromiso con la educación y por brindarme la oportunidad de formarme. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar este logro y continuar construyendo mi futuro profesional.

Con sincero agradecimiento.

*Silvia Tapia*

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi familia, por su apoyo constante, comprensión y motivación a lo largo de este proceso académico, siendo un pilar fundamental para alcanzar este objetivo.

A los docentes que formaron parte de mi formación profesional, los cuales fueron clave en el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, contribuyeron al logro de este objetivo académico.

*Nicolás Segarra*

## Índice de Contenidos

|                            |      |
|----------------------------|------|
| Dedicatoria .....          | ii   |
| Agradecimientos .....      | iii  |
| Índice de Contenidos ..... | iv   |
| Índice de Figuras .....    | v    |
| Índice de Tablas .....     | vi   |
| Resumen .....              | vii  |
| Abstract .....             | viii |

### Contenido

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| CAPÍTULO 1 .....   | 2  |
| 1. MARCO TEÓRICO.....  | 2  |
| 1.1 Calidad .....  | 2  |
| 1.2 Mejora Continua.....                                       | 3  |
| 1.3 Gestión por Procesos.....                                  | 4  |
| CAPÍTULO 2 .....   | 5  |
| 2. ANALISIS SITUACIONAL.....                                   | 5  |
| 2.1 Descripción del negocio .....                              | 5  |
| 2.2 Análisis de micro entorno .....                            | 5  |
| 2.3 Análisis de macro entorno.....                             | 10 |
| 2.4 Caracterización de Procesos.....                           | 14 |
| 2.4.1 Cadena de Valor de la Empresa Plasma Stickers .....      | 15 |
| 2.4.2 Matriz de Interacción de Procesos - Plasma Stickers..... | 16 |
| CAPÍTULO 3 .....   | 18 |
| 3. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS .....                        | 18 |
| 3.1 Etapa de Planear .....                                     | 19 |
| 3.2 Etapa de Verificar.....                                    | 34 |
| 3.3 Etapa de Actuar .....                                      | 40 |
| 3.4 Indicadores de seguimiento.....                            | 41 |
| CONCLUSIONES .....   | 43 |
| RECOMENDACIONES .....  | 44 |
| REFERENCIAS .....  | 45 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 <i>Mapa de Procesos de la Empresa Plasma Stickers</i> .....                                | 14 |
| Figura 2 <i>Cadena de valor</i> .....   | 15 |
| Figura 3 <i>Diagrama de Ishikawa enfocado en los “retrasos en tiempos de entrega”</i> .....         | 20 |
| Figura 4 <i>Diagrama de Ishikawa enfocado en la “no medición de la satisfacción de cliente”</i> ... | 21 |
| <b>Figura 5</b> <i>Diagrama de Ishikawa enfocado en la “Dependencia de procesos manuales”</i> ..... | 22 |

## Indice de tablas.

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Factores Internos - Fortalezas</i> .....                            | 6  |
| Tabla 2 <i>Factores Internos – Debilidades</i> .....                                  | 7  |
| Tabla 3 <i>Factores Externos: Oportunidades</i> .....                                 | 8  |
| Tabla 4 <i>Factores Externos – Amenazas</i> .....                                     | 9  |
| Tabla 5 <i>5 fuerzas de Porter</i> .....  | 13 |
| Tabla 6 <i>Matriz de Interacción de Procesos</i> .....                                | 17 |
| Tabla 7 <i>Matriz de problemas y asuntos críticos</i> .....                           | 19 |
| Tabla 8 <i>Plan de gestión efecto: Retrasos en tiempos de entrega</i> .....           | 23 |
| Tabla 9 <i>Plan de gestión efecto: No se mide la satisfacción del cliente</i> .....   | 25 |
| Tabla 10 <i>Plan de gestión efecto: Dependencia de procesos manuales</i> .....        | 27 |
| Tabla 11 <i>Etapa Hacer - Retrasos en tiempos de entrega</i> .....                    | 29 |
| Tabla 12 <i>Etapa Hacer - No se mide la satisfacción del cliente</i> .....            | 31 |
| Tabla 13 <i>Etapa Hacer - Dependencia de procesos manuales</i> .....                  | 33 |
| Tabla 14 <i>Etapa Verificar – Retrasos en tiempos de entrega</i> .....                | 35 |
| <b>Tabla 15</b> <i>Etapa Verificar – No se mide la satisfacción del cliente</i> ..... | 37 |
| <b>Tabla 16</b> <i>Etapa Verificar – Dependencia de procesos manuales</i> .....       | 39 |
| Tabla 17 <i>Etapa Actuar</i> .....  | 40 |
| Tabla 18 <i>Indicadores de seguimiento</i> .....                                      | 41 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa Plasma Stickers, ubicada en la ciudad de Cuenca, con la finalidad de mejorar su eficiencia operativa y competitividad. La investigación se fundamenta en enfoques teóricos relacionados con la calidad, la mejora continua y la gestión por procesos (BPM), considerando el ciclo PHVA como herramienta principal. Metodológicamente, se realizó un análisis situacional mediante herramientas como FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, lo que permitió identificar problemas críticos como retrasos en los tiempos de entrega, falta de medición de la satisfacción del cliente y dependencia de procesos manuales. A partir de estos hallazgos, se diseñaron planes de gestión enfocados en la optimización de procesos, digitalización de actividades y mejora en la atención al cliente. Los resultados evidencian que la implementación de un modelo basado en procesos contribuye a mejorar la organización interna, reducir errores y fortalecer la toma de decisiones. En conclusión, la propuesta permite a la empresa incrementar su eficiencia, mejorar la calidad del servicio y adaptarse a las exigencias del entorno competitivo.

**Palabras clave:** calidad, eficiencia operativa, gestión por procesos, mejora continua, PHVA, satisfacción del cliente.

## **ABSTRACT**

This research aims to propose a process management model for the company Plasma Stickers, located in the city of Cuenca, in order to improve its operational efficiency and competitiveness. The study is based on theoretical approaches related to quality, continuous improvement, and Business Process Management (BPM), considering the PDCA cycle as the main tool. Methodologically, a situational analysis was conducted using tools such as SWOT, PESTEL, and Porter's Five Forces, which allowed the identification of critical issues such as delivery delays, lack of customer satisfaction measurement, and dependence on manual processes. Based on these findings, management plans were designed focusing on process optimization, activity digitalization, and customer service improvement. The results show that implementing a process-based model helps improve internal organization, reduce errors, and strengthen decision-making. In conclusion, the proposal enables the company to increase efficiency, enhance service quality, and adapt to the demands of a competitive environment.

**Keywords:** quality, operational efficiency, process management, continuous improvement, PDCA, customer satisfaction.

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas necesitan organizar bien su trabajo para poder crecer, ser más eficientes y brindar un mejor servicio a sus clientes. No basta con tener un buen producto, también es importante saber cómo se realizan las actividades dentro del negocio. Por eso, la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta útil, ya que permite ordenar el trabajo, mejorar la organización y evitar errores.

La empresa Plasma Stickers, ubicada en la ciudad de Cuenca, se dedica al diseño e impresión de stickers personalizados. A lo largo del tiempo ha logrado ganar clientes gracias a la calidad de sus productos y la atención que brinda. Sin embargo, también presenta algunas dificultades, como retrasos en los tiempos de entrega, falta de organización en sus procesos y poco uso de herramientas tecnológicas. Estos problemas pueden hacer que el trabajo sea más lento y afectar la satisfacción de los clientes.

Por esta razón, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos que ayude a mejorar el funcionamiento de la empresa. Para lograrlo, se utiliza el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), que es una forma sencilla de organizar, ejecutar, revisar y mejorar las actividades de manera continua.

Para desarrollar esta propuesta, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa utilizando herramientas como el FODA, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Esto permitió identificar los principales problemas y las oportunidades de mejora. A partir de ello, se plantean soluciones enfocadas en mejorar la organización del trabajo, reducir los retrasos, implementar herramientas digitales y conocer la opinión de los clientes.

Este estudio es importante porque busca ayudar a la empresa a trabajar de forma más ordenada, eficiente y competitiva. Además, demuestra que, incluso en negocios pequeños, aplicar una buena organización de los procesos puede generar grandes mejoras y contribuir al crecimiento del negocio.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Calidad

La calidad se define como el grado en que un producto o servicio cumple con los requisitos y expectativas del cliente (*ISO 9000:2015(es)*, . Esta definición permite comprender que la calidad no solo depende del producto final, sino también del cumplimiento sistemático de especificaciones previamente determinadas y de la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas del cliente.

Desde el enfoque de los principales autores clásicos, (*Contribuciones de Joseph Juran a la Calidad, 1986, s. f.*) y (*La-Calidad-No-Cuesta Crosby, 1995, s. f.*) coinciden en que la calidad no es un resultado al azar, sino proviene de una adecuada planificación y control de los procesos. Esto implica que las organizaciones deben estructurar sus actividades de manera preventiva, reduciendo la probabilidad de fallos y promoviendo el cumplimiento de estándares. Por su parte, (Deming, 2000) señala que la calidad consiste en lograr un nivel predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, destacando la importancia de la mejora continua y la reducción de la variabilidad en los procesos.

En este contexto, la American Society for Quality define la calidad como “la totalidad de prestaciones y características de un producto o servicio que se basa en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas”(Excelencia a través de la calidad / ASQ, s. f.). Esta definición complementa las anteriores al incorporar tanto necesidades manifiestas como aquellas que el cliente no expresa directamente, pero espera que sean cubiertas. (Heizer & Render, año, p. 271) (Martínez, 2007)

En consecuencia, la gestión de la calidad puede entenderse como la aplicación sistemática de principios orientados al enfoque al cliente, el liderazgo organizacional, la participación del personal y la mejora continua, elementos que permiten transformar los conceptos teóricos en prácticas concretas dentro de la organización. Desde esta perspectiva, la calidad deja de ser un concepto abstracto y se convierte en una estrategia clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

## 1.2 Mejora Continua

La mejora continua constituye un enfoque orientado al perfeccionamiento constante de los procesos dentro de una organización. Uno de los modelos más representativos para su aplicación es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), basado en los aportes de Shewhart y difundido por Deming (1986), el cual establece una metodología estructurada para la optimización de procesos. En la fase de planificación se identifican problemas y posibles causas que afectan el desempeño; en la etapa de ejecución se desarrollan las acciones previstas; posteriormente, en la verificación, se analizan los resultados obtenidos para comprobar la eficacia de las medidas implementadas; y finalmente, en la fase de actuación, se aplican las correcciones necesarias y se mantienen las mejoras logradas. Al tratarse de un proceso cíclico, este modelo permite que las actividades sean evaluadas y ajustadas de manera permanente. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

En el ámbito normativo, la norma ISO 9001:2015 establece que las organizaciones deben mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de su sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015). Esto demuestra que la mejora continua no solo implica corregir errores, sino también evaluar de manera permanente el desempeño de los procesos y detectar oportunidades de mejora.

Por su parte define la mejora continua como un esfuerzo sistemático y sostenido para optimizar productos, servicios o procesos a lo largo del tiempo, mediante la incorporación progresiva de pequeños cambios que generen mejoras significativas en la calidad y el rendimiento. A partir de estos planteamientos, se puede considerar que la mejora continua no es únicamente una herramienta de gestión, sino una práctica constante que ayuda a las organizaciones a adaptarse, mejorar sus resultados y responder de mejor manera a las necesidades del cliente. Por ello, su aplicación contribuye tanto al fortalecimiento interno como al logro de objetivos institucionales. (Juran, 1992)

### **1.3 Gestión por Procesos**

La gestión por procesos, también conocida como Business Process Management (BPM), es una disciplina de gestión empresarial orientada a organizar, modelar, analizar y mejorar los procesos de una organización con el fin de alcanzar mayores niveles de eficacia y competitividad. En este sentido, BPM se concibe como un enfoque integral de gestión basado en procesos que abarca tanto las actividades operativas como estratégicas, promoviendo la mejora continua en alineación con los objetivos institucionales (Rodríguez Ríos, 2015).

Este enfoque busca comprender cómo las actividades se relacionan y cómo contribuyen al logro de objetivos, favoreciendo la eficiencia operativa y la adaptación al entorno competitivo. BPM incluye metodologías para el modelado y ciclo de vida de procesos, lo cual permite establecer prácticas más ordenadas y medibles dentro de una organización. (Cetina,2016)

En estudios aplicados a diferentes contextos empresariales se ha evidenciado que la gestión de procesos contribuye a la competitividad, eficiencia y satisfacción de necesidades tanto de empresas grandes como de pequeñas y medianas. Por ejemplo, investigaciones sobre su implementación en empresas del sector textil muestran que BPM favorece la eficiencia operativa, la flexibilidad organizacional y la satisfacción de mercado, lo que respalda la importancia de este enfoque como herramienta de gestión. (Gavilanes,2023)

Asimismo, la literatura académica ha relacionado BPM con el crecimiento empresarial y el uso estratégico de las tecnologías de información, destacando que la gestión por procesos facilita la adaptación de las organizaciones a las exigencias del entorno económico global. (Díaz-Piraquive, 2008)

La Gestión por Procesos emerge como un modelo operativo empresarial que trasciende las estructuras tradicionales, abrazando una visión global y horizontal de la organización. En este paradigma, todas las áreas colaboran armoniosamente hacia un objetivo común, en contraposición a operar de manera aislada y sin coordinación. (Mallar, 2010)

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANALISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Descripción del negocio**

La empresa Plasma Stiker nace en mayo de 2004 en la ciudad de Cuenca, como una iniciativa emprendedora de dos hermanos de apellido Amoroso, estudiantes de diseño en la Universidad del Azuay. Sus inicios se dieron en el hogar familiar, donde contaron con el apoyo de sus padres para habilitar un pequeño espacio de trabajo.

En sus primeros años, comenzaron realizando trabajos de impresión para sus compañeros de la carrera de diseño, lo que les permitió ganar experiencia y posicionarse poco a poco dentro de su entorno académico. Con el tiempo y gracias a su visión en el área del diseño gráfico, ampliaron sus servicios incorporando la elaboración de stickers, rotulación y branding para motos y vehículos.

A lo largo de los años, y con perseverancia frente a los desafíos propios de todo emprendimiento, la empresa ha logrado consolidarse en el mercado, alcanzando casi 22 años de trayectoria. Actualmente, el negocio es dirigido por Cristóbal Amoroso, quien quedó como único propietario tras adquirir la participación de su socio.

Hoy en día, Plasma Stiker se caracteriza por ofrecer diseños únicos y personalizados, respaldados por un equipo de trabajo conformado por dos diseñadores, una secretaria y personal encargado del área de producción, quienes contribuyen al desarrollo y crecimiento continuo de la empresa.

#### **2.2 Análisis de micro entorno**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar la situación de una organización mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, considerando factores internos y externos para apoyar la toma de decisiones (Kotler, P. y Keller, KL (2012) *Dirección de marketing*. 14.ª edición, Pearson Education. - Referencias - Scientific Research Publishing, s. f.)

El análisis de los factores internos ayuda a ver qué cosas hace bien la empresa y en qué se destaca frente a otros negocios. Las fortalezas son todos esos aspectos

positivos que le permiten crecer, como la calidad de sus productos, el trabajo del equipo y la buena atención al cliente. A continuación, se muestran las principales fortalezas de Plasma Stickers.

**Tabla 1** *Factores Internos - Fortalezas*

| <b>FORTALEZAS</b>                         | <b>DESARROLLO</b>   |
|---|---|
| Diseño personalizado y de alta calidad    | Principal ventaja competitiva. Los productos son únicos, exclusivos y con alto valor percibido. |
| Uso de materiales premium (ej. vinilo 3M) | Garantiza durabilidad, resistencia y posicionamiento como marca de calidad.                     |
| Alta satisfacción del cliente             | Refleja aceptación del mercado y potencial de fidelización.                                     |
| Equipo creativo especializado             | 3 diseñadores y personal de producción capacitado en impresión y corte.                         |
| Reconocimiento local en Cuenca            | Buena reputación y posicionamiento en el mercado local.   |
| Innovación constante                      | Lanzamiento de nuevos diseños cada 2–3 meses.   |
| Atención personalizada                    | Trato cercano que genera confianza y recompra.  |
| Infraestructura equipada                  | Taller con impresoras, plotters y software actualizado.   |

Plasma Stickers tiene varias fortalezas que le ayudan a diferenciarse, como sus diseños personalizados, el uso de buenos materiales y la atención cercana al cliente. Todo esto hace que los clientes confíen en la empresa y vuelvan a comprar. Sin embargo, es importante seguir mejorando e innovando para mantenerse competitivo y seguir creciendo con el tiempo.

El análisis de las debilidades permite identificar los aspectos en los que la empresa necesita mejorar. Estas son cosas que no se están haciendo de la mejor manera y que pueden afectar el funcionamiento del negocio si no se corrigen. A continuación, se presentan las principales debilidades de Plasma Stickers.

**Tabla 2 Factores Internos – Debilidades**

| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>DESARROLLO</b>  |
|--|--|
| Falta de gestión por procesos                                    | No existe una gestión por procesos estructurada a mediano y largo plazo.     |
| Procesos internos poco estructurados                             | No hay manuales de procesos ni sistema automatizado de pedidos e inventario. |
| Dependencia de respuestas manuales, se hace más lento el proceso | No cuenta con comunicación no automatizada, limitada a horarios específicos. |
| Baja capacidad de inversión                                      | Liquidez limitada ante grandes pedidos o compra de maquinaria.               |
| No se gestionan indicadores de percepción del cliente            | No existen encuestas formales de satisfacción ni estudios de mercado.        |
| Falta de desarrollo organizacional                               | No se realizan capacitaciones constantes al personal.                        |
| Procesos no amigables con el ambiente                            | No se aplican prácticas ecológicas en producción.                            |
| Ausencia de planes de contingencia                               | No hay protocolos definidos ante crisis operativas o de mercado.             |

La empresa tiene algunas debilidades que deben mejorarse, como la falta de organización en los procesos, el poco uso de tecnología y la falta de planificación. Estos problemas pueden hacer que el trabajo sea más lento o desordenado. Por eso, es importante implementar mejoras que ayuden a trabajar de forma más eficiente y a que el negocio pueda crecer de mejor manera.

El análisis de los factores externos permite ver las oportunidades que existen fuera de la empresa y que pueden ayudar a su crecimiento. Estas oportunidades vienen del entorno, como las tendencias del mercado, la tecnología o los cambios en los gustos de los clientes. A continuación, se presentan las principales oportunidades que puede aprovechar Plasma Stickers.

**Tabla 3** *Factores Externos: Oportunidades*

| <b>OPORTUNIDADES</b>                         | <b>DESARROLLO</b>  |
|--|--|
| Crecimiento del mercado de personalización   | Tendencia creciente hacia productos únicos y diferenciados.            |
| Alianzas con artistas y marcas locales       | Posibilidad de lanzar colecciones colaborativas.                       |
| Expansión nacional mediante ventas digitales | Potencial de crecimiento fuera de Cuenca a través de e-commerce.       |
| Automatización y herramientas digitales      | Implementación de CRM, sistemas de inventario y atención automatizada. |
| Preferencia por marcas con identidad fuerte  | Oportunidad de consolidar branding sólido.                             |
| Innovación tecnológica en impresión          | Nuevas tecnologías permiten mayor calidad y eficiencia.                |

Existen varias oportunidades que la empresa puede aprovechar para crecer, como el aumento de la personalización, el uso de herramientas digitales y la posibilidad de vender a nivel nacional. Si Plasma Stickers aprovecha bien estas oportunidades, puede llegar a más clientes, mejorar sus procesos y fortalecer su marca en el mercado.

El análisis de las amenazas permite identificar los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa. Estas situaciones no dependen directamente del negocio, pero pueden influir en sus resultados, como la competencia, los precios o los proveedores. A continuación, se detallan las principales amenazas para Plasma Stickers.

**Tabla 4** *Factores Externos – Amenazas*

| <b>AMENAZAS</b>                               | <b>DESARROLLO</b>   |
|---|---|
| Mediana competencia local y digital           | Mercado saturado con mediana entrada para nuevos diseñadores. |
| Competidores con atención automatizada rápida | Puede afectar tiempos de respuesta y experiencia del cliente. |
| Variación en precios de insumos importados    | Afecta costos y márgenes de ganancia.                         |
| Dependencia de proveedores externos           | Retrasos logísticos pueden afectar tiempos de entrega.        |
| Sensibilidad del cliente al precio            | Posible pérdida de ventas frente a opciones más económicas.   |
| Cambios en normativas de importación          | Impacto en costos y disponibilidad de materiales.             |

La empresa enfrenta varias amenazas como la competencia, la variación de precios en los materiales y la dependencia de proveedores. Estos factores pueden afectar sus costos y ventas. Por eso, es importante que la empresa esté preparada, busque diferenciarse y tome buenas decisiones para reducir estos riesgos y mantenerse en el mercado.

Plasma Stickers tiene una ventaja importante frente a otros negocios porque se destaca por la creatividad en sus diseños, la buena calidad de los productos y la atención personalizada que brinda a sus clientes. Estos aspectos le permiten diferenciarse en un mercado donde existe bastante competencia. No solo se trata de vender stickers, sino de ofrecer diseños atractivos y adaptados a lo que cada cliente necesita, lo que hace que muchas personas prefieran este negocio.

En resumen, aunque Plasma Stickers ya tiene varias fortalezas que lo ayudan a destacarse, es importante seguir mejorando su organización interna y su planificación para que el negocio pueda crecer de forma estable y mantenerse competitivo con el paso del tiempo.

## **2.3 Análisis de macro entorno**

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite examinar los factores del entorno externo que influyen en una organización, considerando dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Su finalidad es identificar oportunidades y amenazas del macroentorno que afectan la toma de decisiones empresariales (*Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). Exploring Strategy. Pearson. - References - Scientific Research Publishing, s. f.*)

### **Análisis PESTEL:**

#### **P - Político**

En el caso de Plasma Stiker, el entorno político influye directamente en sus costos y operaciones, ya que depende de insumos como vinil, tintas y materiales de impresión, muchos de los cuales son importados. Las políticas arancelarias y regulaciones establecidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador afectan el precio final de estos productos, especialmente en un contexto donde Ecuador registró más de USD 32.000 millones en importaciones en (*Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENA, s. f.*)

Además, la carga tributaria establecida por el Servicio de Rentas Internas impacta en la rentabilidad del negocio. En 2023, la recaudación tributaria superó los USD 17.000 millones (*Boletines 2024 - intersri - Servicio de Rentas Internas, s. f.*), lo que evidencia un sistema fiscal activo que puede cambiar mediante reformas.

La estabilidad política también es clave, ya que cambios en normativas pueden generar incertidumbre. Según el Banco Mundial (*Informe anual 2023, s. f.*), Ecuador presenta desafíos en gobernanza que pueden influir en la confianza empresarial.

#### **E - Económico**

El entorno económico determina el nivel de demanda de los servicios de Plasma Stiker, ya que su actividad está relacionada con publicidad y diseño.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, en 2023 el crecimiento económico fue cercano al 2,4% y la inflación se ubicó alrededor del 1,35% (BCE, 2024). Esta

estabilidad favorece la planificación financiera, aunque el crecimiento moderado puede limitar la expansión del mercado. (hrosero, 2024)

Además, el uso del dólar como moneda oficial reduce el riesgo cambiario, pero también puede afectar la competitividad frente a mercados con monedas más flexibles (BCE, 2024).

## **S - Social**

Desde el punto de vista social, existe una tendencia creciente hacia la personalización y el emprendimiento, lo que beneficia directamente a Plasma Stiker.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, el sector de microempresas representa más del 90% de las unidades productivas del país (INEC, 2023), lo que incrementa la demanda de servicios de imagen corporativa, rotulación y branding. (*Inicio*, s. f.)

Además, el crecimiento del uso de redes sociales ha impulsado la necesidad de identidad visual atractiva, fortaleciendo la demanda de servicios de diseño gráfico.

## **T - Tecnológico**

La tecnología es fundamental para la competitividad de Plasma Stiker, ya que el negocio depende de equipos de impresión, software de diseño y herramientas digitales.

El acceso a nuevas tecnologías permite mejorar la calidad y diversificación de productos. Según el Banco Mundial (2023), la adopción tecnológica en América Latina sigue en crecimiento, lo que obliga a las empresas a innovar constantemente para mantenerse competitivas. (*Informe anual 2023*, s. f.)

Asimismo, el uso de plataformas digitales y redes sociales se ha convertido en un canal clave de promoción y ventas.

## **E - Ecológico**

En el ámbito ambiental, existe una creciente preocupación por el impacto ecológico de las empresas. Plasma Stiker utiliza materiales como vinil y tintas que pueden generar residuos.

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2023), las empresas deben avanzar hacia prácticas más sostenibles para reducir su impacto ambiental. (*Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*, s. f.)

Esto representa una oportunidad para diferenciarse mediante el uso de materiales ecológicos o procesos responsables.

## **L - Legal**

El cumplimiento de la normativa legal es indispensable para el funcionamiento de Plasma Stiker. La empresa debe cumplir con obligaciones tributarias, laborales y comerciales reguladas por el Servicio de Rentas Internas (*Declaración Impuesto a la Renta 2024 - intersri - Servicio de Rentas Internas*, s. f.)

Asimismo, existen regulaciones municipales y normativas sobre publicidad exterior que afectan directamente sus servicios. Estas normativas pueden variar según la ciudad y deben ser cumplidas para evitar sanciones.

## **5 fuerzas de Porter:**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar el nivel de competencia dentro de una industria mediante el análisis del poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos, así como la rivalidad entre competidores existentes (Porter, ME (1980)

**Tabla 5 5 fuerzas de Porter**

| <b>Fuerza</b>                                     | <b>Análisis aplicado a la empresa</b>  | <b>Nivel de impacto</b> |
|---|--|-------------------------|
| <b>1. Poder de negociación de los clientes</b>    | Los clientes tienen varias opciones en el mercado y pueden comparar precios fácilmente. Sin embargo, valoran la personalización y la calidad del diseño, lo que reduce un poco su poder cuando buscan algo exclusivo.  | Moderado                |
| <b>2. Poder de negociación de los proveedores</b> | Existen varios proveedores de vinilos, tintas y materiales gráficos, lo que permite comparar precios y negociar condiciones. No obstante, algunos materiales específicos de calidad dependen de importaciones.   | Bajo a moderado         |
| <b>3. Amenaza de nuevos competidores</b>          | Es posible ingresar al mercado gracias al acceso a herramientas digitales y redes sociales. Sin embargo, también se requiere una inversión alta en maquinaria, materiales y conocimientos técnicos. Aun así, continúan apareciendo nuevos negocios, lo que aumenta la competencia. | Media                   |
| <b>4. Amenaza de productos sustitutos</b>         | Existen otras formas de personalización visual, como pintura directa, wraps completos o impresiones tradicionales. Sin embargo, los stickers personalizados siguen siendo una opción accesible y atractiva.  | Moderada                |
| <b>5. Rivalidad entre competidores existentes</b> | En el mercado local y en redes sociales existe una fuerte competencia entre negocios similares. Muchos compiten por precio, diseño y rapidez de entrega, lo que obliga a diferenciarse por calidad y atención.   | Alta                    |

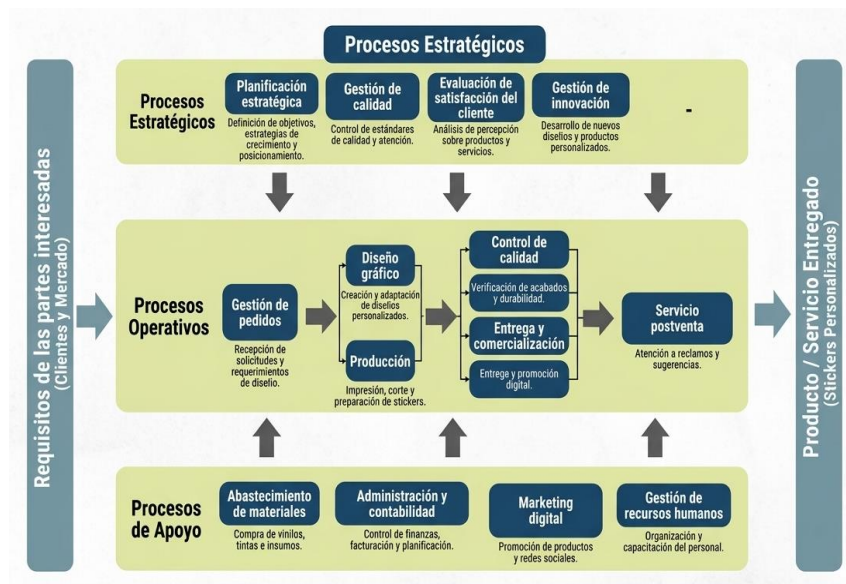
El sector en el que opera Plasma Stickers presenta un medio nivel de competencia, debido a la presencia de negocios que ofrecen servicios similares en el mercado local y en redes sociales. Aunque es posible que nuevos competidores ingresen al mercado, también se requiere cierta inversión en equipos, materiales y conocimientos técnicos, lo que puede representar una barrera para algunos emprendedores.

Por esta razón, resulta fundamental que la empresa continúe diferenciándose a través de diseños personalizados, alta calidad en los materiales y una atención cercana al cliente y maquinaria innovadora, ya que estos factores permiten generar valor y mantener una ventaja competitiva frente a otros negocios del sector.

## 2.4 Caracterización de Procesos

La caracterización de procesos permite identificar y organizar las actividades principales de una empresa, estableciendo la relación entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Según la norma ISO 9001-2015, la gestión por procesos permite mejorar la eficiencia organizacional mediante la identificación y control de las actividades que generan valor dentro de la empresa.

**Figura 1** Mapa de Procesos de la Empresa Plasma Stickers



El presente mapa de procesos muestra de forma clara la estructura y funcionamiento de la empresa, integrando los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. A través de este, se evidencia cómo cada actividad contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la generación de valor.

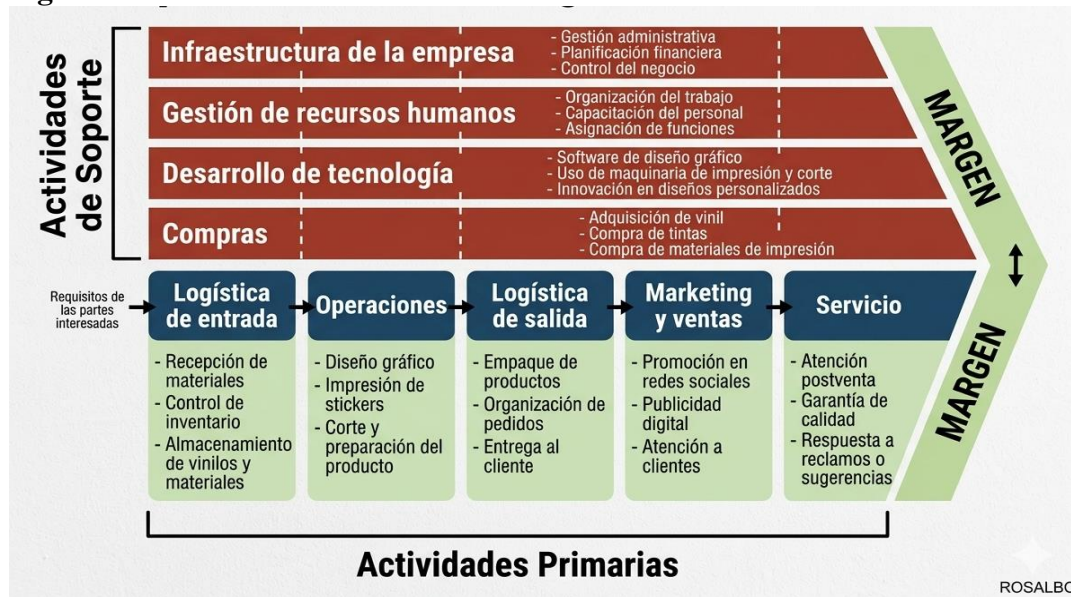
Los procesos estratégicos establecen la dirección de la empresa, los operativos se enfocan en la producción y entrega del producto o servicio, y los de apoyo facilitan el correcto desarrollo de todas las actividades. En conjunto, el mapa permite comprender cómo se transforman los requerimientos del cliente en un producto final que satisface sus necesidades.

En conclusión, el mapa de procesos permite entender cómo se relacionan los procesos estratégicos, operativos y de apoyo dentro de la empresa. Los procesos estratégicos definen la dirección, los operativos ejecutan las actividades principales del negocio y los de apoyo brindan los recursos necesarios para su funcionamiento. Esta integración facilita el cumplimiento de los requerimientos del cliente y contribuye a la mejora continua y al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

### 2.4.1 Cadena de Valor de la Empresa Plasma Stickers

La cadena de valor es un modelo desarrollado por Michael Porter que permite analizar las actividades internas de una empresa con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva y generación de valor para el cliente (*Porter, ME (1985)*)

**Figura 2** Cadena de valor



La siguiente Figura 2 de la cadena de valor muestra de forma sencilla cómo funciona la empresa y cómo se organizan sus actividades. Permite ver cómo cada área aporta para que el producto llegue al cliente de manera adecuada, las actividades principales están relacionadas con la producción, venta y entrega del producto, mientras que las actividades de apoyo ayudan a que todo funcione correctamente, como el personal, la tecnología y la administración. En conjunto, este modelo ayuda a entender cómo la empresa trabaja para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La cadena de valor permite entender de manera clara cómo cada actividad dentro de la empresa aporta al resultado final. Tanto las actividades principales como las de apoyo son importantes, ya que trabajan en conjunto para lograr un buen producto y un buen servicio.

Gracias a este análisis, se puede identificar en qué áreas se puede mejorar para ser más eficiente y competitivo, logrando así una mayor satisfacción del cliente.

#### **2.4.2 Matriz de Interacción de Procesos - Plasma Stickers**

La matriz de interacción de procesos es una herramienta que permite identificar y analizar la relación que existe entre los diferentes procesos dentro de una organización. A través de esta matriz se puede observar cómo fluye la información, los recursos y las actividades entre las distintas áreas de la empresa, lo que facilita una mejor coordinación y control de las operaciones. Este tipo de herramientas se relaciona con el enfoque de gestión por procesos propuesto en la norma ISO 9001:2015, la cual establece que las organizaciones deben identificar y gestionar sus procesos y sus interacciones para mejorar la eficiencia y lograr mejores resultados en sus productos o servicios.

**Tabla 6** *Matriz de Interacción de Procesos*

| <b>De / A</b>      | <b>Ventas</b>           | <b>Producción</b>     | <b>Compras</b>          | <b>Inventario</b>      | <b>Entregas</b>         |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>Ventas</b>      | —                       | Pedidos nuevos        | Solicitud de materiales | Consulta de stock      | Pedido confirmado       |
| <b>Producción</b>  | Plan de producción      | —                     | Solicitud de materiales | Uso de materiales      | Productos terminados    |
| <b>Compras</b>     | Confirmación de pedido  | Entrega de materiales | —                       | Registro de materiales | —                       |
| <b>Inventario</b>  | Información de stock    | Entrega de materiales | Nivel de inventario     | —                      | Productos disponibles   |
| <b>Entregas</b>    | Confirmación de entrega | Pedido terminado      | —                       | Salida de productos    | —                       |
| <b>Facturación</b> | Emisión de facturas     | —                     | —                       | —                      | Factura entregada       |
| <b>Postventa</b>   | Atención al cliente     | Retroalimentación     | —                       | —                      | Seguimiento del cliente |
| <b>Dirección</b>   | Recursos                | Recursos              | Recursos                | Recursos               | Recursos                |

En conclusión, la matriz de interacción de procesos es una herramienta muy útil porque ayuda a entender de forma clara cómo se relacionan las diferentes áreas de una empresa. Gracias a ella, se puede ver cómo circula la información, los recursos y las actividades, lo que facilita una mejor organización y control del trabajo.

También permite identificar problemas como retrasos, fallas o procesos repetidos, y así buscar soluciones para mejorar. De esta manera, la empresa puede trabajar de forma más ordenada y eficiente.

En resumen, esta matriz no solo ayuda a analizar cómo funciona la empresa, sino que también sirve para mejorar continuamente y lograr mejores resultados.

## CAPÍTULO 3

### 3. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

El presente capítulo aborda el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), una metodología fundamental dentro de la gestión de calidad orientada a la mejora continua de los procesos organizacionales. Este enfoque, ampliamente reconocido a nivel mundial, permite estructurar de manera sistemática la planificación, ejecución, evaluación y optimización de las actividades, contribuyendo al logro de resultados eficientes y sostenibles. Según W. Edwards Deming (1986), el ciclo PHVA constituye una herramienta esencial para el control y la mejora de los procesos, al promover la toma de decisiones basada en datos y el aprendizaje continuo dentro de las organizaciones. (Deming, 2000)

En este sentido, la aplicación del ciclo PHVA facilita la identificación de problemas, la implementación de soluciones y la verificación de los resultados obtenidos, permitiendo ajustar las acciones de manera oportuna. De acuerdo con International Organization for Standardization (2015), en la norma ISO 9001:2015 se enfatiza la importancia del enfoque basado en procesos y la mejora continua como principios clave para garantizar la calidad en las organizaciones, siendo el ciclo PHVA una herramienta central para su implementación. (*ISO 9001:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*, s. f.)

Asimismo, autores como Kaoru Ishikawa (1985) destacan que la mejora continua no debe entenderse como un esfuerzo aislado, sino como un proceso constante que involucra a toda la organización. Bajo esta perspectiva, el ciclo PHVA se consolida como un modelo dinámico que permite evaluar el desempeño, corregir desviaciones y fortalecer la eficiencia operativa. («Kaoru Ishikawa», 2026)

Por lo tanto, en este capítulo se desarrollará el análisis detallado de cada una de las etapas del ciclo PHVA, con el fin de comprender su aplicación práctica y su impacto en la optimización de los procesos dentro de la empresa Plasma Sticker.

### 3.1 Etapa de Planear

El ciclo PHVA fue desarrollado por William Edwards Deming, quien menciona que la planificación es clave para lograr una mejora continua en los procesos (Deming, 1986). Además, la International Organization for Standardization señala que esta etapa debe basarse en el análisis de información, la identificación de riesgos y la definición de objetivos claros y medibles (ISO, 2015).

En esta etapa se realizan actividades como la identificación de problemas críticos, el análisis de sus causas utilizando herramientas como el diagrama de Ishikawa, y la priorización de las acciones de mejora. Por lo tanto, la fase de Planear permite tener una base clara para la toma de decisiones y orientar correctamente las acciones hacia la mejora continua de la empresa.

**Tabla 7** *Matriz de problemas y asuntos críticos*

| <b>Problema / Asunto crítico</b>       | <b>Impacto operativo</b> | <b>Impacto financiero</b> | <b>Impacto estratégico</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------|
| Falta de estudio de mercado            | 4                        | 3                         | 5                          | 12           |
| No se mide la satisfacción del cliente | 3                        | 5                         | 5                          | 13           |
| Retrasos en tiempos de entrega         | 5                        | 4                         | 5                          | 14           |
| Sistemas informáticos limitados        | 4                        | 4                         | 4                          | 12           |
| Falta de capacitación del personal     | 5                        | 2                         | 3                          | 10           |
| Comunicación poco eficiente            | 4                        | 1                         | 5                          | 10           |
| Dependencia de procesos manuales       | 5                        | 4                         | 4                          | 13           |

Estos resultados evidencian la necesidad de intervenir en estos aspectos de manera prioritaria, ya que influyen directamente en la eficiencia de los procesos y en el desempeño general de la organización. Por esta razón, se desarrollarán diagramas de Ishikawa para cada uno de estos problemas, lo que permitirá profundizar en sus causas y plantear acciones de mejora más claras y estructuradas.

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama causa-efecto, es una herramienta que facilita la identificación de las causas raíz de un problema de forma

estructurada (Ishikawa, K. (1985) ). A través de este diagrama, se puede visualizar de manera más clara cómo diferentes áreas de la empresa están relacionadas con los retrasos, facilitando así el análisis y la toma de decisiones dentro del proceso de mejora continua.

El presente diagrama de Ishikawa se desarrolló con el objetivo de identificar las principales causas que generan los retrasos en los tiempos de entrega dentro de la empresa. Para su análisis se utilizó el enfoque de las 5M (método, mano de obra, maquinaria, materiales y medio ambiente), lo que permite clasificar de manera ordenada los factores que influyen en este problema.

**Figura 3** Diagrama de Ishikawa enfocado en los “retrasos en tiempos de entrega”



Los retrasos en los tiempos de entrega son el resultado de múltiples factores que afectan el funcionamiento de la empresa, tanto a nivel operativo como organizacional. La falta de planificación, el uso limitado de tecnología y la carga de trabajo influyen directamente en la eficiencia del proceso. Por ello, es necesario implementar acciones orientadas a mejorar la organización, optimizar los recursos y fortalecer el uso de herramientas tecnológicas, con el fin de reducir los tiempos de entrega y mejorar el servicio al cliente.

El segundo diagrama de Ishikawa, mostrado en la Figura 4, permite analizar las principales causas por las cuales no se mide la satisfacción del cliente dentro de la empresa, se identifican las debilidades existentes en los procesos, herramientas y gestión del servicio. Este análisis facilita una mejor comprensión del problema y sirve como base para proponer acciones de mejora orientadas a fortalecer la relación con el cliente.

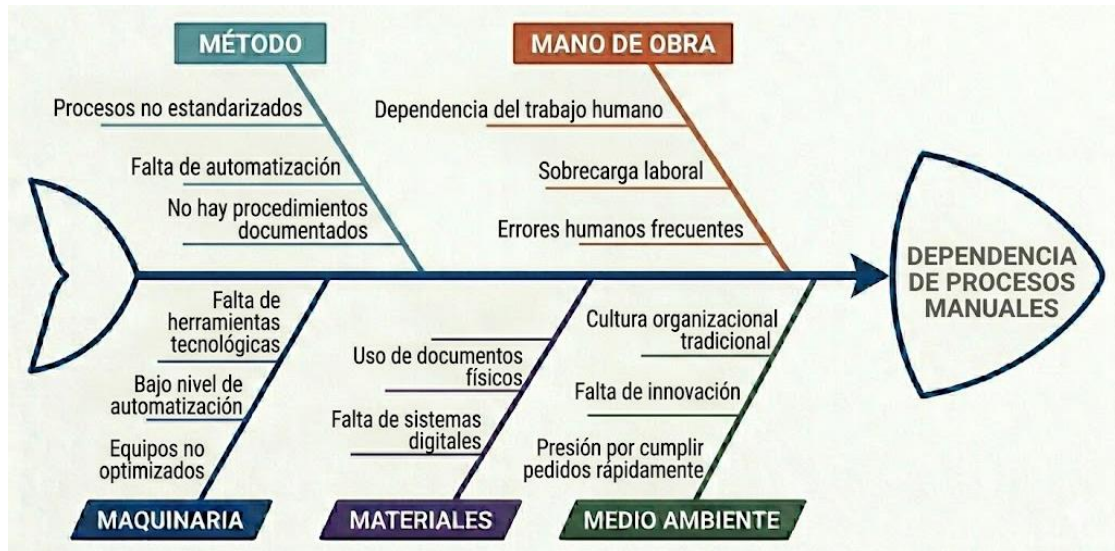
**Figura 4** Diagrama de Ishikawa enfocado en la “no medición de la satisfacción de cliente”



Se evidencia que la falta de medición de la satisfacción del cliente está relacionada con la ausencia de procesos definidos, herramientas adecuadas y una cultura orientada al servicio. Esta situación limita la capacidad de la empresa para conocer la percepción de sus clientes y mejorar continuamente. Por ello, resulta necesario implementar mecanismos de evaluación, fortalecer la atención al cliente y fomentar una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la satisfacción del cliente.

El tercer y último diagrama de Ishikawa permite analizar las principales causas que generan la dependencia de procesos manuales dentro de la empresa. A través de la identificación de factores como la falta de herramientas tecnológicas, el uso de documentos físicos, los errores humanos frecuentes y una cultura organizacional tradicional, se busca comprender de manera clara el origen de esta problemática. Este análisis facilita la identificación de oportunidades de mejora para optimizar los procesos y aumentar la eficiencia operativa.

**Figura 5** Diagrama de Ishikawa enfocado en la “Dependencia de procesos manuales”



Se puede observar que la dependencia de procesos manuales está relacionada con la falta de tecnología, la limitada automatización y la forma en que actualmente se gestionan las actividades dentro de la empresa. Esto provoca errores, retrasos y menor eficiencia en el trabajo. Por lo tanto, es necesario implementar mejoras enfocadas en la digitalización de procesos, el uso de herramientas tecnológicas y el cambio hacia una cultura más innovadora, con el fin de mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa.

El presente plan de gestión se elabora con el propósito de proponer acciones de mejora orientadas a reducir los retrasos en los tiempos de entrega identificados en la empresa. A partir del análisis realizado mediante el diagrama de Ishikawa, se establecen actividades específicas que buscan optimizar la organización del trabajo, mejorar el uso de los recursos y fortalecer la planificación de los procesos. Este plan permite estructurar de manera clara las acciones, responsables, tiempos y evidencias necesarias para lograr una mayor eficiencia operativa.

**Tabla 8** Plan de gestión efecto: Retrasos en tiempos de entrega

| Plasma Stickers                                   |  |             |                   |                       |              |                              |                                       |
|---|--|-------------|-------------------|-----------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Plan de gestión                                   |  |             |                   |                       |              |                              |                                       |
| Problema identificado                             | Retrasos en los tiempos de entrega   |             |                   |                       |              |                              |                                       |
| Objetivo  | Mejorar los tiempos de entrega mediante la optimización de procesos, recursos y organización interna |             |                   |                       |              |                              |                                       |
| Acciones de mejora                                | Tiempo   | Presupuesto | Recursos Humanos  | Recursos Físicos      | Responsables | Evidencia                    | Observaciones                         |
| Capacitar al personal en organización del trabajo | 2 semanas  | \$ 300,00   | Capacitador       | Oficina, proyector    | Gerencia     | Registro de asistencia       | Dirigido a todo el personal operativo |
| Implementar planificación de pedidos              | 2 semanas  | \$0         | Gerente           | Computadora           | Gerencia     | Registro de planificación    | Mejora el control de tiempos          |
| Definir procesos y tiempos estándar               | 1 semana   | \$0         | Gerente           | Computadora           | Gerencia     | Manual de procesos           | Reduce retrasos operativos            |
| Adquirir software de control de pedidos           | 3 semanas  | \$ 500,00   | Técnico / Gerente | Sistema informático   | Gerencia     | Sistema implementado         | Mejora seguimiento de pedidos         |
| Optimizar uso de maquinaria y equipos             | 2 semanas  | \$ 200,00   | Técnico           | Equipos de producción | Gerencia     | Reporte de mejoras           | Reduce tiempos muertos                |
| Mejorar gestión de inventario de materiales       | 2 semanas  | \$0         | Bodeguero         | Inventario físico     | Gerencia     | Control de stock actualizado | Evita falta de materiales             |
| Establecer prioridades de producción              | 1 semana   | \$0         | Gerente           | Computadora           | Gerencia     | Listado de prioridades       | Mejora tiempos de respuesta           |

El plan de gestión planteado permite abordar de manera directa las causas que generan retrasos en los tiempos de entrega, mediante la implementación de acciones enfocadas en la mejora continua. La correcta ejecución de este plan contribuirá a optimizar los procesos internos, reducir errores y mejorar la coordinación del personal. De esta manera, la empresa podrá ofrecer un mejor servicio, cumpliendo con los tiempos establecidos y aumentando la satisfacción del cliente.

El presente plan de gestión se desarrolla con el objetivo de dar solución al problema identificado de la no medición de la satisfacción del cliente dentro de la empresa. A partir del análisis previo, se proponen una serie de acciones orientadas a implementar herramientas y procesos que permitan conocer la opinión del cliente, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación con el mismo. Este plan establece actividades, responsables, recursos y tiempos necesarios para lograr una mejora continua en la atención al cliente.

**Tabla 9** Plan de gestión efecto: No se mide la satisfacción del cliente

| Plasma Stickers                              |   |             |                      |                      |              |                         |                                |
|--|---|-------------|----------------------|----------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------|
| Plan de gestión                              |   |             |                      |                      |              |                         |                                |
| Problema identificado                        | No se mide la satisfacción del cliente  |             |                      |                      |              |                         |                                |
| Objetivo                                     | Implementar mecanismos para medir la satisfacción del cliente y mejorar la calidad del servicio |             |                      |                      |              |                         |                                |
| Acciones de mejora                           | Tiempo  | Presupuesto | Recursos Humanos     | Recursos Físicos     | Responsables | Evidencia               | Observaciones                  |
| Diseñar encuestas de satisfacción            | 1 semana  | \$0         | Gerente              | Computadora          | Gerencia     | Formato de encuesta     | Aplicable a todos los clientes |
| Implementar encuestas digitales y físicas    | 2 semanas   | \$ 100,00   | Personal de atención | Formularios, celular | Gerencia     | Encuestas realizadas    | Uso en punto de venta          |
| Capacitar al personal en atención al cliente | 2 semanas   | \$ 300,00   | Capacitador          | Oficina, proyector   | Gerencia     | Registro de asistencia  | Mejora la calidad del servicio |
| Crear un buzón de sugerencias                | 1 semana  | \$ 50,00    | Gerente              | Buzón físico         | Gerencia     | Buzón implementado      | Disponible para clientes       |
| Establecer seguimiento postventa             | 2 semanas   | \$0         | Vendedores           | Teléfono, WhatsApp   | Gerencia     | Registro de seguimiento | Mejora relación con el cliente |
| Analizar resultados de encuestas             | 1 semana  | \$0         | Gerente              | Computadora          | Gerencia     | Informe de resultados   | Base para toma de decisiones   |
| Implementar mejoras según resultados         | 3 semanas   | \$ 200,00   | Personal             | Recursos varios      | Gerencia     | Reporte de mejoras      | Mejora continua del servicio   |

La implementación de este plan de gestión permitirá a la empresa contar con mecanismos adecuados para medir la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para identificar oportunidades de mejora. Además, contribuirá a optimizar la atención brindada, aumentar la fidelización de los clientes y fortalecer la toma de decisiones. De esta manera, se espera mejorar el desempeño general de la empresa y su competitividad en el mercado.

El presente y último plan de gestión se desarrolla con el objetivo de reducir la dependencia de procesos manuales dentro de la empresa. A partir del análisis previo, se identificaron diversas causas relacionadas con la falta de tecnología, la escasa automatización y la ausencia de procesos estandarizados. En base a esto, se proponen acciones orientadas a la digitalización de actividades, la mejora en la organización del trabajo y la capacitación del personal, con el fin de optimizar el funcionamiento de la empresa.

**Tabla 10** Plan de gestión efecto: Dependencia de procesos manuales

| Plasma Stickers   |  |             |                    |                    |              |                          |                               |
|---|--|-------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------------------|-------------------------------|
| Plan de gestión   |  |             |                    |                    |              |                          |                               |
| Problema identificado                                       | Dependencia de procesos manuales   |             |                    |                    |              |                          |                               |
| Objetivo  | Reducir la dependencia de procesos manuales mediante la automatización y digitalización de las actividades |             |                    |                    |              |                          |                               |
| Acciones de mejora  | Tiempo   | Presupuesto | Recursos Humanos   | Recursos Físicos   | Responsables | Evidencia                | Observaciones                 |
| Digitalizar registros y documentos                          | 2 semanas  | \$ 200,00   | Gerente / Personal | Computadoras       | Gerencia     | Documentos digitalizados | Reduce uso de papel           |
| Implementar sistema básico de control (ventas e inventario) | 3 semanas  | \$ 500,00   | Técnico            | Software           | Gerencia     | Sistema implementado     | Mejora control de procesos    |
| Capacitar al personal en herramientas digitales             | 2 semanas  | \$ 300,00   | Capacitador        | Oficina, proyector | Gerencia     | Registro de capacitación | Facilita adaptación al cambio |
| Estandarizar procesos operativos                            | 2 semanas  | \$0         | Gerente            | Computadora        | Gerencia     | Manual de procesos       | Mejora organización           |
| Reducir uso de documentos físicos                           | 2 semanas  | \$0         | Personal           | Sistema digital    | Gerencia     | Reporte de reducción     | Mayor eficiencia              |
| Automatizar control de pedidos                              | 3 semanas  | \$ 400,00   | Técnico            | Software           | Gerencia     | Sistema automatizado     | Disminuye errores             |

La implementación de este plan de gestión permitirá disminuir significativamente la dependencia de procesos manuales, mejorando la eficiencia y reduciendo errores en las operaciones. La incorporación de herramientas tecnológicas y la estandarización de los procesos contribuirán a un mejor control de las actividades y a una mayor productividad. De esta manera, la empresa podrá adaptarse a las exigencias actuales del entorno y fortalecer su competitividad.

### **3.2 Etapa de Hacer**

La etapa “Hacer” dentro del ciclo PHVA corresponde a la ejecución de las acciones previamente planificadas, con el objetivo de implementar mejoras en los procesos de la empresa. En esta fase, se llevan a cabo las actividades definidas en el plan de gestión, permitiendo poner en práctica las soluciones propuestas para reducir los problemas identificados, como los retrasos en los tiempos de entrega.

Esta etapa es fundamental, ya que permite validar en la práctica las estrategias diseñadas, asegurando que los cambios se apliquen de manera controlada y organizada (Deming, 1986). Asimismo, se destaca la importancia de involucrar al personal en la ejecución de las mejoras, fomentando la participación activa y el compromiso con la calidad (Ishikawa, 1985).

En este sentido, la fase “Hacer” no solo implica la implementación de acciones, sino también la capacitación del personal, la asignación de recursos y el seguimiento inicial de los resultados, con el fin de garantizar que las mejoras contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

En esta etapa se ejecutan las acciones propuestas para mejorar los tiempos de entrega dentro de la empresa. A través de la implementación de capacitaciones, planificación de pedidos y control de procesos, se busca poner en práctica las soluciones planteadas previamente. Esto permite observar de manera directa cómo se desarrollan las actividades y qué tan efectivas son en la reducción del retraso

**Tabla 11** Etapa Hacer - Retrasos en tiempos de entrega

| <b>Plasma Stickers</b>               |  |  |   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <b>Plan de gestión</b>               |  |  |   |
| <b>Problema identificado</b>         | <b>Retrasos en los tiempos de entrega</b>                                  |  |   |
| <b>Objetivo</b>                      | <b>Mejorar los tiempos de entrega mediante la optimización de procesos</b> |  |   |
| <b>Acciones de mejora</b>            | <b>¿Qué se hace?</b>   | <b>¿Cómo se hace?</b>  | <b>¿Para qué se hace?</b>                       |
| Capacitar al personal                | Se capacita al personal en organización del trabajo                        | Mediante talleres prácticos y sesiones internas enfocadas en gestión del tiempo, asignación de tareas y cumplimiento de plazos | Para mejorar la eficiencia y reducir retrasos   |
| Implementar planificación de pedidos | Se organiza un control de pedidos  | A través del uso de herramientas digitales como hojas de cálculo donde se registran pedidos, tiempos de producción y entrega   | Para tener mejor control y orden en los pedidos |
| Definir procesos de trabajo          | Se establecen procesos claros  | Mediante la elaboración de manuales de procesos donde se detallan actividades, responsables y tiempos estándar                 | Para evitar desorden y mejorar la productividad |
| Implementar sistema de control       | Se usa un sistema para seguimiento de pedidos                              | Mediante la instalación y uso de software básico que permita registrar, monitorear y actualizar el estado de los pedidos       | Para mejorar el control y seguimiento           |
| Mejorar uso de maquinaria            | Se optimizan los equipos de trabajo  | A través de mantenimiento y capacitación en el uso adecuado de las máquinas  | Para reducir tiempos muertos                    |
| Controlar inventario                 | Se organiza el stock de materiales   | Mediante registros digitales actualizados de entradas y salidas de materiales  | Para evitar retrasos por falta de materiales    |
| Establecer prioridades               | Se priorizan los pedidos   | Mediante talleres prácticos y sesiones internas enfocadas en gestión del tiempo, asignación de tareas y cumplimiento de plazos | Para cumplir con entregas más importantes       |

La aplicación de estas acciones permite mejorar la organización interna y optimizar los tiempos de entrega. La planificación adecuada, el uso de herramientas de control y la capacitación del personal contribuyen a reducir retrasos y mejorar la eficiencia del servicio, generando un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

En esta etapa se implementan las acciones orientadas a medir la satisfacción del cliente, con el fin de obtener información real sobre la percepción del servicio. A través del uso de encuestas, seguimiento postventa y capacitación del personal, se busca conocer las opiniones de los clientes y mejorar la calidad de atención brindada por la empresa.

**Tabla 12** Etapa Hacer - No se mide la satisfacción del cliente

| <b>Plasma Stickers</b>            |  |   |  |
|-----------------------------------|--|---|--|
| <b>Plan de gestión</b>            |  |   |  |
| <b>Problema identificado</b>      | <b>No se mide la satisfacción del cliente</b>  |   |  |
| <b>Objetivo</b>                   | <b>Implementar mecanismos para medir la satisfacción del cliente y mejorar el servicio</b> |   |  |
| <b>Acciones de mejora</b>         | <b>¿Qué se hace?</b>   | <b>¿Cómo se hace?</b>   | <b>¿Para qué se hace?</b>                  |
| Diseñar encuestas de satisfacción | Se elaboran encuestas para clientes  | Mediante la creación de formularios simples en herramientas digitales como Google Forms y formatos físicos impresos | Para conocer la opinión del cliente        |
| Aplicar encuestas                 | Se recogen opiniones de los clientes   | A través de la aplicación directa en el punto de venta y el envío de enlaces digitales después de la compra         | Para obtener información real del servicio |
| Capacitar al personal             | Se capacita en atención al cliente   | Mediante talleres enfocados en trato al cliente, comunicación efectiva y resolución de quejas                       | Para mejorar la experiencia del cliente    |
| Implementar buzón de sugerencias  | Se habilita un canal de sugerencias  | A través de la colocación de un buzón físico en el local y un canal digital para recibir opiniones                  | Para recibir recomendaciones y quejas      |
| Realizar seguimiento postventa    | Se contacta a los clientes después de la compra  | Mediante llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp para conocer su experiencia                                   | Para evaluar la satisfacción posterior     |
| Analizar resultados               | Se revisa la información recolectada   | A través de la tabulación y análisis de datos obtenidos en encuestas  | Para identificar mejoras necesarias        |
| Aplicar mejoras                   | Se implementan cambios en el servicio  | Mediante ajustes en procesos de atención basados en los resultados obtenidos  | Para mejorar la calidad del servicio       |

La ejecución de estas acciones permite conocer de manera más clara el nivel de satisfacción del cliente, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora. Esto contribuye a fortalecer la relación con los clientes y a tomar decisiones más acertadas, enfocadas en mejorar continuamente el servicio.

En esta etapa se desarrollan acciones enfocadas en reducir la dependencia de procesos manuales dentro de la empresa. Mediante la digitalización de documentos, la implementación de sistemas básicos y la capacitación del personal, se busca mejorar la organización y eficiencia de las actividades, adaptando los procesos a un entorno más tecnológico.

**Tabla 13** *Etapa Hacer - Dependencia de procesos manuales*

| <i>Plasma Stickers</i>                |  |   |  |
|---------------------------------------|--|---|--|
| <i>Plan de gestión</i>                |  |   |  |
| <i>Problema identificado</i>          | <i>Dependencia de procesos manuales</i>  |   |  |
| <i>Objetivo</i>                       | <i>Reducir la dependencia de procesos manuales mediante la digitalización y automatización</i> |   |  |
| <i>Acciones de mejora</i>             | <i>¿Qué se hace?</i>   | <i>¿Cómo se hace?</i>   | <i>¿Para qué se hace?</i>  |
| <i>Digitalizar documentos</i>         | <i>Se convierten los registros físicos a digitales</i>   | <i>Mediante el uso de hojas de cálculo y almacenamiento en la nube para registrar información</i> | <i>Para reducir el uso de papel y mejorar el acceso a la información</i> |
| <i>Implementar sistema básico</i>     | <i>Se utiliza un sistema para control de ventas e inventario</i>                               | <i>A través de la instalación de software sencillo de gestión para registrar operaciones</i>      | <i>Para mejorar el control de los procesos</i>                           |
| <i>Capacitar al personal</i>          | <i>Se capacita en el uso de herramientas digitales</i>   | <i>Mediante capacitaciones prácticas sobre el uso de sistemas y herramientas tecnológicas</i>     | <i>Para facilitar la adaptación al cambio</i>                            |
| <i>Estandarizar procesos</i>          | <i>Se definen procedimientos de trabajo</i>  | <i>Mediante la elaboración de manuales donde se detallan las actividades paso a paso</i>          | <i>Para mejorar la organización</i>                                      |
| <i>Reducir documentos físicos</i>     | <i>Se limita el uso de papel</i>   | <i>A través de la implementación de registros digitales en lugar de formatos físicos</i>          | <i>Para aumentar la eficiencia</i>                                       |
| <i>Automatizar control de pedidos</i> | <i>Se implementa control digital de pedidos</i>  | <i>Mediante el uso de sistemas o Excel para registrar y dar seguimiento a pedidos</i>             | <i>Para disminuir errores y tiempos</i>                                  |
| <i>Evaluar procesos implementados</i> | <i>Se revisa el funcionamiento de los cambios</i>  | <i>A través de controles periódicos y revisión de resultados</i>                                  | <i>Para asegurar la mejora continua</i>                                  |

La implementación de estas acciones permite disminuir el uso de procesos manuales, mejorando la eficiencia y reduciendo errores en las operaciones. La incorporación de herramientas digitales y la estandarización de los procesos contribuyen a un mejor control de las actividades y a una mayor productividad dentro de la empresa.

### **3.2 Etapa de Verificar**

La etapa de verificar dentro del ciclo PHVA constituye un punto clave en la mejora continua, ya que permite evaluar si las acciones implementadas están generando los resultados esperados. En esta fase, analizo y comparo los resultados obtenidos con los objetivos planteados inicialmente, utilizando indicadores, métricas y herramientas de control. Según W. Edwards Deming (1986), la verificación es fundamental porque “no se puede mejorar lo que no se mide”, lo que resalta la importancia de basar las decisiones en datos reales y no en suposiciones.

Además, esta etapa implica la recopilación sistemática de información para identificar desviaciones, errores o áreas de mejora. De acuerdo con International Organization for Standardization (2015), en la norma ISO 9001:2015 se establece que las organizaciones deben realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño de sus procesos para asegurar su eficacia. Esto demuestra que la verificación no solo es un paso técnico, sino también estratégico dentro de la gestión de calidad.

En esta etapa se procede a verificar el cumplimiento y la efectividad de las acciones implementadas para reducir los retrasos en los tiempos de entrega. A partir de la revisión de registros, controles y evidencias, se analiza si las mejoras aplicadas en la planificación, organización del trabajo y uso de recursos han generado los resultados esperados. Este proceso permite evaluar el desempeño de las actividades y detectar posibles desviaciones que requieran ajustes.

**Tabla 14** *Etapa Verificar – Retrasos en tiempos de entrega*

| <b>Plasma Stickers</b>               |  |  |   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <b>Etapa Verificar</b>               |  |  |   |
| <b>Problema identificado</b>         | <b>Retrasos en los tiempos de entrega</b>  |  |   |
| <b>Objetivo</b>                      | <b>Evaluar las acciones implementadas para conocer y mejorar la satisfacción del cliente</b> |  |   |
| <b>Acciones de mejora</b>            | <b>¿Qué se hace?</b>   | <b>¿Cómo se hace?</b>  | <b>¿Para qué se hace?</b>                               |
| Capacitar al personal                | Se verifica la capacitación del personal   | Mediante la revisión de registros de asistencia, evaluaciones de aprendizaje y evidencias de las capacitaciones realizadas | Para comprobar la mejora en la organización del trabajo |
| Implementar planificación de pedidos | Se verifica la planificación   | A través de la revisión de cronogramas, registros digitales de pedidos y cumplimiento de fechas establecidas               | Para comprobar el control de tiempos                    |
| Definir procesos                     | Se verifica la existencia de procesos  | Mediante la revisión de manuales de procesos y la observación de su aplicación en las actividades diarias                  | Para asegurar una correcta organización                 |
| Implementar sistema de control       | Se verifica el uso del sistema   | A través de la validación del funcionamiento del software y la revisión de registros generados por el sistema              | Para mejorar el seguimiento de pedidos                  |
| Mejorar uso de maquinaria            | Se verifica el uso de equipos  | Mediante inspecciones periódicas y revisión del estado operativo de la maquinaria  | Para reducir tiempos muertos                            |
| Controlar inventario                 | Se verifica el control de stock  | A través de la revisión de registros de entradas y salidas y comparación con el inventario físico                          | Para evitar falta de materiales                         |
| Establecer prioridades               | Se verifica la priorización  | Mediante la revisión de la organización de pedidos según criterios de urgencia y cumplimiento                              | Para mejorar tiempos de respuesta                       |

La etapa de verificación permite determinar si las acciones implementadas han contribuido a mejorar los tiempos de entrega y la eficiencia operativa de la empresa. A través del análisis de los resultados obtenidos, se pueden identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones más acertadas. De esta manera, se fortalece el control de los procesos y se promueve la mejora continua dentro de la organización.

En esta etapa se verifica la implementación de las acciones orientadas a medir la satisfacción del cliente, mediante la recopilación y análisis de información obtenida a través de encuestas, seguimiento postventa y otros mecanismos de evaluación. Esto permite conocer la percepción real del cliente sobre el servicio brindado, así como identificar fortalezas y debilidades en la atención. La verificación de estos resultados es fundamental para asegurar que las acciones ejecutadas estén generando un impacto positivo.

**Tabla 15** *Etapa Verificar – No se mide la satisfacción del cliente*

| <b>Plasma Stickers</b>            |  |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>Etapa Verificar</b>            |  |   |   |
| <b>Problema identificado</b>      | <b>No se mide la satisfacción del cliente</b>  |   |   |
| <b>Objetivo</b>                   | <b>Evaluar las acciones implementadas para conocer y mejorar la satisfacción del cliente</b> |   |   |
| <b>Acciones de mejora</b>         | <b>¿Qué se hace?</b>   | <b>¿Cómo se hace?</b>   | <b>¿Para qué se hace?</b>                                     |
| Diseñar encuestas de satisfacción | Se verifica la existencia de encuestas   | Mediante la revisión de los formatos físicos y digitales diseñados para la recolección de información | Se hace para comprobar que existen herramientas de medición   |
| Aplicar encuestas                 | Se verifica la aplicación de encuestas   | A través de la revisión de registros de encuestas realizadas y la cantidad de clientes encuestados    | Se hace para comprobar que se obtiene información del cliente |
| Capacitar al personal             | Se verifica la capacitación del personal   | Mediante la revisión de listas de asistencia y evaluación del desempeño en la atención al cliente     | Se hace para comprobar la mejora en la atención al cliente    |
| Implementar buzón de sugerencias  | Se verifica la existencia del buzón  | A través de la inspección física del buzón o la verificación del canal digital habilitado             | Se hace para comprobar que existe un canal de comunicación    |
| Realizar seguimiento postventa    | Se verifica el seguimiento a clientes  | Mediante la revisión de registros de llamadas, mensajes o contactos realizados a los clientes         | Se hace para evaluar la atención después de la venta          |
| Analizar resultados               | Se verifica el análisis de la información  | A través de la revisión de reportes, tabulación de datos y conclusiones obtenidas                     | Se hace para tomar decisiones de mejora                       |
| Aplicar mejoras                   | Se verifica la implementación de mejoras   | Mediante la comparación entre acciones realizadas antes y después de los resultados obtenidos         | Se hace para comprobar la mejora del servicio                 |

Esta etapa permite evaluar de manera objetiva el nivel de satisfacción del cliente y la efectividad de las acciones implementadas. Los resultados obtenidos facilitan la identificación de áreas de mejora y contribuyen a la toma de decisiones enfocadas en elevar la calidad del servicio. De esta forma, se fortalece la relación con los clientes y se impulsa la mejora continua dentro de la empresa.

En esta etapa se realiza la verificación de las acciones implementadas para reducir la dependencia de procesos manuales, evaluando el grado de digitalización y automatización alcanzado en la empresa. A través de la revisión de evidencias, sistemas implementados y cambios en los procesos, se analiza si las mejoras aplicadas han permitido optimizar las actividades y reducir errores. Este análisis es clave para determinar el impacto real de las soluciones propuestas.

**Tabla 16** *Etapa Verificar – Dependencia de procesos manuales*

| <b>Plasma Stickers</b>       |   |   |                               |
|------------------------------|---|---|-------------------------------|
| <b>Etapa Verificar</b>       |   |   |                               |
| <b>Problema identificado</b> | <b>Dependencia de procesos manuales</b>   |   |                               |
| <b>Objetivo</b>              | <b>Evaluar la reducción de procesos manuales mediante la implementación de herramientas digitales</b> |   |                               |
| <b>Acciones de mejora</b>    | <b>¿Qué se hace?</b>  | <b>¿Cómo se hace?</b>   | <b>¿Para qué se hace?</b>     |
| Digitalizar documentos       | Se verifica la digitalización   | Mediante la revisión de archivos digitales y comparación con registros físicos anteriores         | Para reducir uso de papel     |
| Implementar sistema          | Se verifica el sistema  | A través de la validación del funcionamiento del software y el registro de operaciones realizadas | Para mejorar control          |
| Capacitar al personal        | Se verifica capacitación  | Mediante la revisión de evidencias de capacitación y el uso correcto de herramientas digitales    | Para asegurar uso correcto    |
| Estandarizar procesos        | Se verifica documentación   | A través de la revisión de manuales y la aplicación de procedimientos establecidos                | Para mejorar organización     |
| Reducir documentos físicos   | Se verifica reducción   | Mediante la comparación del uso de papel antes y después de la implementación                     | Para aumentar eficiencia      |
| Automatizar pedidos          | Se verifica automatización  | A través de la revisión del sistema de pedidos y su correcto funcionamiento                       | Para reducir errores          |
| Evaluar procesos             | Se verifica funcionamiento  | Mediante la revisión de reportes de desempeño y resultados obtenidos                              | Para asegurar mejora continua |