



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
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
Figura 5 <i>Diagrama de Ishikawa enfocado en la “Dependencia de procesos manuales”</i>	22

Índice de tablas.

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

FORTALEZAS	DESARROLLO
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

DEBILIDADES	DESARROLLO
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*

OPORTUNIDADES	DESARROLLO
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*

AMENAZAS	DESARROLLO
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 – SENAE, 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

Fuerza	Análisis aplicado a la empresa	Nivel de impacto
1. Poder de negociación de los clientes	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
2. Poder de negociación de los proveedores	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
3. Amenaza de nuevos competidores	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
4. Amenaza de productos sustitutos	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
5. Rivalidad entre competidores existentes	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

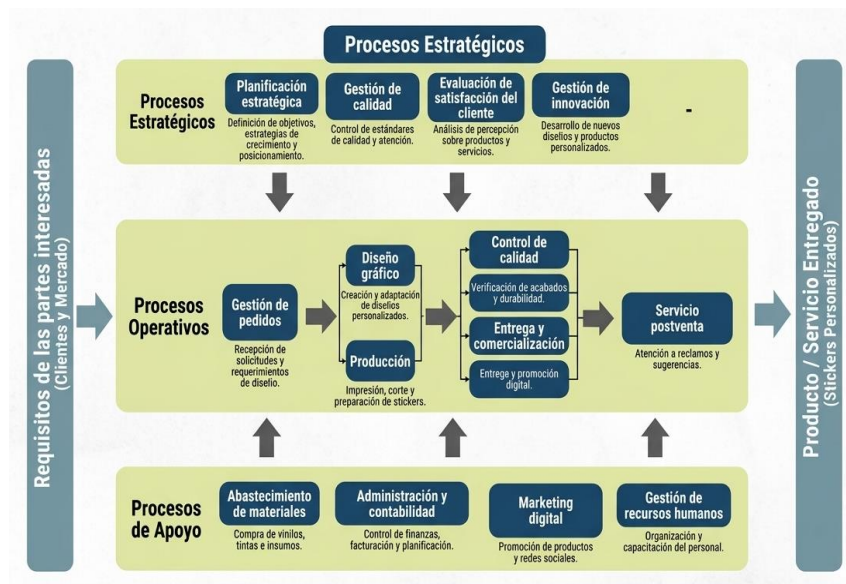
El sector en el que opera Plasma Stickers presenta un medio nivel de competencia, debido a la presencia de negocios que ofrecen servicios similares en el mercado local y en redes sociales. Aunque es posible que nuevos competidores ingresen al mercado, también se requiere cierta inversión en equipos, 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.

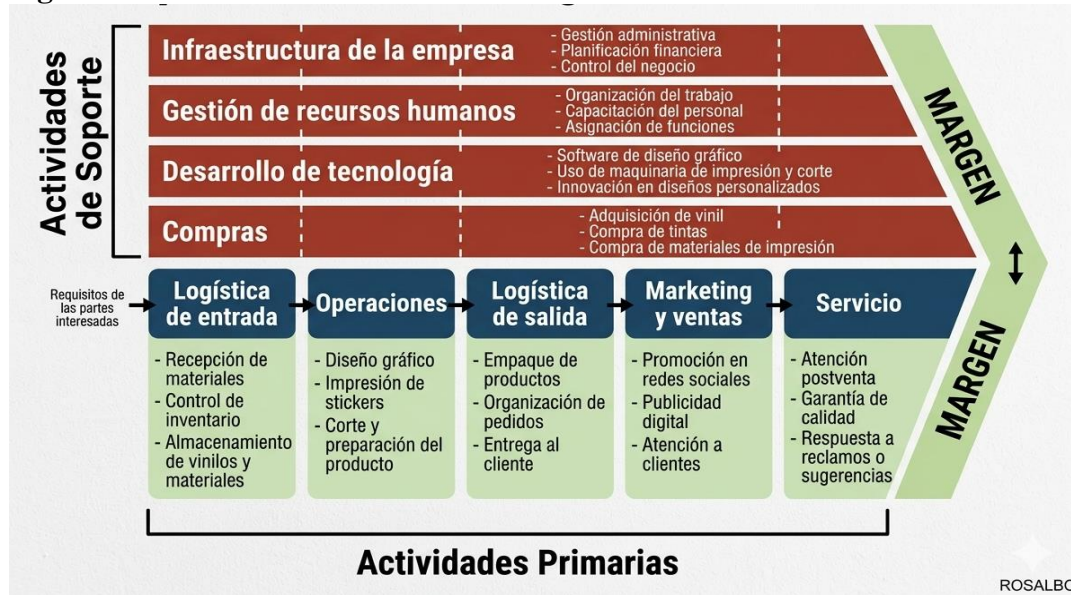
Los procesos estratégicos establecen la dirección de la empresa, los operativos se enfocan en la producción y entrega del producto o servicio, y los de apoyo facilitan el correcto desarrollo de todas las actividades. En conjunto, el mapa permite comprender cómo se transforman los requerimientos del cliente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

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

Problema / Asunto crítico	Impacto operativo	Impacto financiero	Impacto estratégico	TOTAL
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.

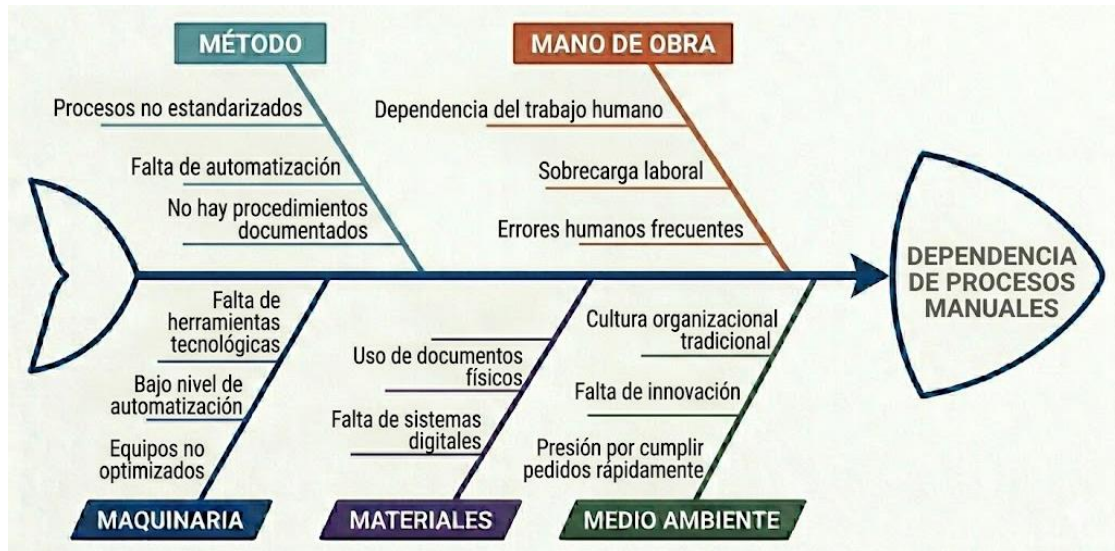
Figura 4 Diagrama de Ishikawa enfocado en la “no medición de la satisfacción de cliente”



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

Plasma Stickers			
Plan de gestión			
Problema identificado	Retrasos en los tiempos de entrega		
Objetivo	Mejorar los tiempos de entrega mediante la optimización de procesos		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
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

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 el servicio		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
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

Plasma Stickers			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Retrasos en los tiempos de entrega		
Objetivo	Evaluar las acciones implementadas para conocer y mejorar la satisfacción del cliente		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
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*

Plasma Stickers			
Etapa Verificar			
Problema identificado	No se mide la satisfacción del cliente		
Objetivo	Evaluar las acciones implementadas para conocer y mejorar la satisfacción del cliente		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
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*

Plasma Stickers			
Etapa Verificar			
Problema identificado	Dependencia de procesos manuales		
Objetivo	Evaluar la reducción de procesos manuales mediante la implementación de herramientas digitales		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
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

La etapa de verificación permite evidenciar los resultados obtenidos tras la implementación de herramientas digitales y la estandarización de procesos. Se logra identificar si las acciones han contribuido a mejorar la eficiencia, reducir errores y optimizar el trabajo. Además, esta etapa facilita la toma de decisiones para continuar fortaleciendo los procesos y asegurar la mejora continua dentro de la empresa.

3.3 Etapa de Actuar

En esta etapa se aplican las acciones correctivas y de mejora definidas en las fases anteriores del ciclo PHVA, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la verificación. Se busca consolidar los cambios implementados, ajustando los procesos y asegurando que las mejoras se mantengan en el tiempo. De esta manera, la empresa puede fortalecer su desempeño y avanzar hacia una gestión más eficiente y organizada.

Tabla 17 *Etapa Actuar*

Problema	¿Qué se hace?	Responsables
Retrasos en los tiempos de entrega	Se aplican y ajustan las acciones de mejora establecidas en la etapa de planear y verificar, optimizando la planificación de pedidos, el control de procesos y el uso de herramientas tecnológicas para reducir los tiempos de entrega.	Gerente general Vendedores Bodegueros
No se mide la satisfacción del cliente	Se implementan de manera continua los mecanismos de medición de satisfacción como encuestas, seguimiento postventa y buzón de sugerencias, además de ajustar el servicio en base a los resultados obtenidos.	Gerente general Vendedores Personal de atención
Dependencia de procesos manuales	Se consolidan las acciones de digitalización y automatización, aplicando sistemas tecnológicos y reduciendo el uso de procesos manuales, además de estandarizar los nuevos procedimientos implementados.	Gerente general Personal administrativo Bodegueros

La etapa de actuar permite asegurar la continuidad de las mejoras implementadas, corrigiendo las fallas detectadas y estandarizando los procesos que han demostrado ser efectivos. Esto contribuye a optimizar el funcionamiento de la empresa, mejorar la

calidad del servicio y fomentar una cultura de mejora continua que fortalezca su competitividad.

3.4 Indicadores de seguimiento

Los indicadores de seguimiento permiten evaluar de manera objetiva el cumplimiento y la efectividad de las acciones implementadas dentro del ciclo PHVA. A través de estos, se puede medir el desempeño de los procesos, identificar desviaciones y tomar decisiones oportunas para mejorar continuamente. En este caso, los indicadores están enfocados en los principales problemas identificados: retrasos en los tiempos de entrega, satisfacción del cliente y dependencia de procesos manuales.

Tabla 18 *Indicadores de seguimiento*

N°	Indicador	Fórmula
1	Cumplimiento de entregas	Pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos
2	Nivel de retrasos	Pedidos retrasados / Total de pedidos
3	Tiempo promedio de entrega	Tiempo total de entregas / Número de pedidos
4	Cumplimiento de capacitación	(Empleados capacitados / Total de empleados) * 100
5	Tiempo de proceso de venta	Tiempo real del proceso / Tiempo óptimo
6	Satisfacción del cliente	Indicador obtenido mediante encuestas aplicadas a los clientes
7	Número de quejas	Total de quejas registradas en un periodo determinado
8	Seguimiento postventa	Clientes contactados / Total de clientes
9	Nivel de digitalización	Procesos digitalizados / Total de procesos
10	Reducción de errores	Errores actuales / Errores iniciales
11	Cuadre de inventario físico con sistema	Verificación mediante conteo físico y comparación con el sistema
12	Uso de herramientas digitales	Actividades realizadas digitalmente / Total de actividades
13	Número de mejoras implementadas	Total de mejoras aplicadas en un periodo
14	Cumplimiento de procesos	Actividades realizadas correctamente / Total de actividades

Los indicadores 1, 2 y 3 permitirán llevar un seguimiento de las acciones orientadas a mejorar los tiempos de entrega, mientras que los indicadores 4, 5 y 6 servirán para evaluar el cumplimiento de las mejoras implementadas en el proceso de venta y el nivel de satisfacción del cliente. Por otro lado, los indicadores 7 y 8

facilitarán el control de quejas y el seguimiento postventa, permitiendo conocer la percepción del cliente sobre el servicio brindado. Así mismo, los indicadores 9 y 10 estarán enfocados en medir el nivel de digitalización y la reducción de errores, contribuyendo a disminuir la dependencia de procesos manuales. De igual manera, el indicador 11 permitirá verificar el correcto control del inventario físico en relación con el sistema, mientras que el indicador 12 evaluará el uso de herramientas digitales en las actividades diarias. Finalmente, los indicadores 13 y 14 permitirán medir la implementación de mejoras y el cumplimiento de los procesos establecidos dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar que la empresa Plasma Stickers presenta debilidades importantes en la organización de sus procesos internos, lo que genera problemas como retrasos en los tiempos de entrega, falta de medición de la satisfacción del cliente y una alta dependencia de procesos manuales. Estos aspectos afectan directamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado.

Mediante el análisis situacional, utilizando herramientas como FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se determinó que la empresa cuenta con fortalezas relevantes como la calidad de sus productos, el diseño personalizado y el reconocimiento en el mercado local. Sin embargo, también se evidenció la necesidad de mejorar su estructura organizativa para aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas existentes.

La aplicación del enfoque de gestión por procesos permitió comprender de manera integral el funcionamiento de la empresa, identificando la relación entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Esto facilitó una visión más clara de las actividades y de cómo estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El diseño del modelo de gestión basado en el ciclo PHVA demostró ser una herramienta adecuada para estructurar soluciones orientadas a la mejora continua, permitiendo intervenir de manera directa en los problemas críticos identificados. A través de los planes de gestión propuestos, se evidenció que acciones como la digitalización de procesos, la capacitación del personal y la planificación adecuada de las actividades contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia y reducir errores.

Asimismo, la incorporación de indicadores de seguimiento permite evaluar el desempeño de los procesos y facilita la toma de decisiones basada en información real, lo cual es fundamental para garantizar la mejora continua dentro de la organización.

En conclusión, la propuesta de un modelo de gestión por procesos representa una solución viable y aplicable para la empresa, ya que permite optimizar su funcionamiento interno, mejorar la calidad del servicio y fortalecer su competitividad en el mercado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar de manera progresiva el modelo de gestión por procesos propuesto, priorizando las áreas más críticas como producción, ventas y atención al cliente, con el fin de lograr una mejora ordenada y sostenible en el tiempo.

Es importante incorporar herramientas tecnológicas básicas que permitan optimizar el control de pedidos, inventarios y ventas, reduciendo la dependencia de procesos manuales y mejorando la eficiencia operativa de la empresa.

Se sugiere establecer un sistema formal de medición de la satisfacción del cliente mediante encuestas, seguimiento postventa y análisis de resultados, lo que permitirá conocer la percepción del servicio y aplicar mejoras continuas.

También es necesario promover la capacitación constante del personal en temas relacionados con organización del trabajo, atención al cliente y uso de herramientas digitales, con el objetivo de fortalecer sus habilidades y mejorar su desempeño.

Se recomienda desarrollar y aplicar manuales de procesos que definan claramente las actividades, responsables y tiempos de ejecución, lo que ayudará a reducir errores, mejorar la coordinación interna y estandarizar el trabajo.

Es fundamental realizar un seguimiento periódico de los indicadores de gestión propuestos, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones oportunas que permitan corregir desviaciones.

Finalmente, se aconseja fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde el personal participe activamente en la identificación de problemas y en la propuesta de soluciones, así como considerar la implementación de prácticas más sostenibles que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

REFERENCIAS

- Boletines 2024—Intersri—Servicio de Rentas Internas.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.sri.gob.ec/boletines-2024>
- Contribuciones de Joseph Juran a la Calidad, 1986.* (s. f.). Scribd. Recuperado 22 de abril de 2026, de <https://es.scribd.com/document/624851378/Joseph-juran-presentacion>
- Declaración Impuesto a la Renta 2024—Intersri—Servicio de Rentas Internas.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.sri.gob.ec/declaracion-impuesto-a-la-renta-2024>
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Díaz-Piraquive, F. N. (2008). *Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TIC y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?* <https://repository.urosario.edu.co/items/6f13379e-02e9-4b71-aac3-b70cfb56a97f>
- Excelencia a través de la calidad | ASQ.* (s. f.). Recuperado 23 de abril de 2026, de <https://asq.org/>
- hrosero. (2024, marzo 28). La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023. *Banco Central del Ecuador.* <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-24-en-2023/>
- Informe anual 2023.* (s. f.). World Bank. Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report-2023>
- Inicio.* (s. f.). Censo Ecuador. Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.censoecuador.gob.ec/>
- Ishikawa, K. (1985) ¿Qué es el control de calidad total según la tradición japonesa? Traducido por Lu, DJ, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey. - Referencias—Publicaciones de investigación científica.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1932466>

- ISO 9000:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario.* (s. f.). Recuperado 22 de abril de 2026, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO 9001:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). Exploring Strategy. Pearson. - References—Scientific Research Publishing.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3482203>
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality Into Goods and Services.* Simon and Schuster.
- Kaoru Ishikawa. (2026). En *Wikipedia, la enciclopedia libre.* https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Kaoru_Ishikawa&oldid=172875714
- Kotler, P. y Keller, KL (2012) Dirección de marketing. 14.ª edición, Pearson Education. - Referencias—Scientific Research Publishing.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1839933>
- La-Calidad-No-Cuesta Crosby, 1995.* (s. f.). Scribd. Recuperado 22 de abril de 2026, de <https://es.scribd.com/document/357296326/la-calidad-no-cuesta-crosby-libro-pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro, 13*(1), 0-0.
- Martínez, R. O. (2007). *DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE OPERACIONES.* https://www.academia.edu/89553519/DIRECCI%C3%93N_DE_LA_PRODUCCI%C3%93N_Y_DE_OPERACIONES
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.gob.ec/maae>
- Porter, ME (1980) Técnicas de estrategia competitiva para el análisis de industrias y competidores. The Free Press, Nueva York. - Referencias—Publicaciones de investigación científica.* (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2400265>

Porter, ME (1985) *Ventaja competitiva. Creación y mantenimiento de un rendimiento superior.*

Free Press, Nueva York, 557 p. - Referencias—Publicaciones de investigación científica. (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2038625>

Rodríguez Ríos, C. Y. (2015). *Qué es Business Process Management (BPM). Definiciones y conceptos.* <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/3114>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENA E. (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2026, de <https://www.aduana.gob.ec/>