

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO  
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGURIDAD Y  
SALUD EN EL TRABAJO PARA LA EMPRESA  
ECUATERMOFORMADOS S.A.**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

CARLOS IVAN TORRES LEÓN

PROFESOR GUÍA  
DR. NERIO LUIS VILLASMIL PIRELA  
PROFESOR METODOLÓGICO  
MSC. ELÍAS JOSÉ BRACHO CORDERO

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO  
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGURIDAD Y  
SALUD EN EL TRABAJO PARA LA EMPRESA  
ECUATERMOFORMADOS S.A.**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo final de grado, lo dedico principalmente a Dios y a nuestra Madre del cielo, por ayudarme a culminar esta obra e inspirarme en este proceso.

A mis padres, José y María, por su amor, trabajo y sacrificio en este tiempo, por quienes he logrado llegar hasta este punto de mi carrera. Ha sido un orgullo y privilegio ser su hijo, son los mejores padres que Dios me ha regalado. A mi abuela Celia, porque su vida es un ejemplo de lucha. A mi tía María y su hija, por el apoyo incondicional entregado. A mi hermano Delvis y su familia, por la paciencia brindada, y de manera especial les dedico a mis sobrinos Maximiliano y Dariel, para que este trabajo sirva de ejemplo y motivación en su formación académica.

Hoy cuando concluyo mis estudios de cuarto nivel, les dedico a ustedes este logro, como una meta profesional más conquistada.

**Carlos Ivan Torres León**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios, que por su infinita bondad me concedió la oportunidad de estudiar este Magister en tan prestigiosa institución.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a los docentes de la Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad de la Universidad Viña del Mar, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi formación como Magister.

De manera especial, quiero agradecer al Msc. Elías José Bracho Cordero, profesor metodológico, quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

Finalmente, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Nerio Luis Villasmil Pirela, profesor guía, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza, colaboración, paciencia y correcciones, permitió el desarrollo de este trabajo.

**Carlos Ivan Torres León**

TORRES, Carlos, **Planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo para la empresa Ecuatermoformados s.a.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar. Junio, 2021.

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de grado, consiste en establecer una propuesta de Planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo para la empresa Ecuatermoformados s.a. Este proyecto inicia con el levantamiento de información del contexto de la organización, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis FODA, y las cinco fuerzas de Porter, siendo base para el establecimiento de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, identificar y afrontar las amenazas. A continuación se hace necesario valorar las variables, utilizando la metodología de Evaluación de los factores internos y externos, para así determinar que la organización tiene condiciones fuertes en sus aspectos internos como son sus fortalezas en la calidad del producto y una larga experiencia en la elaboración de los envases plásticos, dentro del sector industrial, y además tiene un entorno favorable para el desarrollo de las estrategias, dado a la oportunidad de implementar un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo. Esto dio como resultado la necesidad de construir el cuadro de mando integral (CMI), planteando estrategias que permitan a la organización alcanzar la visión en torno al Sistema Integrado de Gestión.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistemas Integrados de Gestión.

TORRES, Carlos, **Strategic planning for the implementation of an integrated quality, safety and health management system at work for the company Ecuatermoformados s.a.** Viña del Mar University. School of Engineering and Business. Master in Integrated Management Systems. Viña del Mar. June, 2021.

## **ABSTRACT**

The purpose of this degree work is to establish a strategic planning proposal for the implementation of an integrated system of quality, safety and occupational health management for the company Ecuatermoformados s.a. This project begins with the collection of information of the context of the organization, identifying the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, from the SWOT analysis, and Porter's five forces, being the basis for the establishment of strategies to take advantage of the opportunities identified and to face the threats. Then it is necessary to evaluate the variables, using the methodology of Evaluation of internal and external factors, in order to determine that the organization has strong conditions in its internal aspects such as its strengths in product quality and a long experience in the development of plastic containers, within the industrial sector, and also has a favorable environment for the development of strategies, given the opportunity to implement an Integrated Management System for Quality, Safety and Health at Work. This resulted in the need to build the Balanced Scorecard (BSC), proposing strategies that allow the organization to achieve the vision around the Integrated Management System.

**Keywords:** Strategic planning, Quality, safety and occupational health, Integrated Management Systems.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
1. ENTIDAD .....	5
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA .....	5
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	6
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL .....	6
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA .....	7
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
3. OBJETIVO GENERAL .....	13
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	14
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO .....	15
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
1. ESTADO DEL ARTE .....	17
2. BASES TEÓRICAS .....	19

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
2.1.1. MISIÓN .....	20
2.1.2. VISIÓN .....	20
2.1.3. VALORES .....	21
2.2. MODELOS DE PLANIFICACIÓN .....	21
2.2.1. MÉTODO BALANCED SCORECARD .....	22
2.3. INDICADORES .....	23
2.4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	24
2.4.1. CONTEXTO INTERNO .....	25
2.4.2. CONTEXTO EXTERNO .....	25
2.4.3. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	26
2.5. ANÁLISIS FODA .....	26
2.5.1. ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	28
2.5.2. ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	28
2.6. ¿QUÉ SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN? .....	29
2.7. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	29
2.7.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	30
2.7.2. NORMA ISO 9001:2015 .....	31
2.8. MEJORA CONTINUA .....	31
2.8.1. CICLO PHVA .....	32
2.9. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	33
2.9.1. NORMA ISO 45001:2018 .....	34
2.9.2. MODELO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD EN ECUADOR .....	35
2.10. VENTAJAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	36
2.11. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	37
2.12. ¿QUÉ SON LAS PYMES? .....	38
2.12.1 FORTALEZAS DE LAS PYMES .....	39

2.12.2. DEBILIDADES DE LAS PYMES.....	40
2.12.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN LAS PYMES .....	40
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
1. TIPO DE PROYECTO.....	43
2. DISEÑO DEL PROYECTO.....	45
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO .....	46
4. METODOLOGÍA .....	47
4.1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS .....	47
4.1.1 DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	48
4.1.2. DETERMINAR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	49
4.1.3. DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	49
4.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS.....	50
4.2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
4.2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	51
4.2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS .....	52
4.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS.....	55
4.3.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS FO – OFENSIVAS.....	55
4.3.2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DO – REORIENTACIÓN .....	56
4.3.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS DA – SUPERVIVENCIA .....	56

4.3.4. DETERMINAR ESTRATEGIAS FA – DEFENSIVAS .....	56
4.4. ELABORAR PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ....	57
4.4.1. DETERMINAR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	57
4.4.2. EVALUAR ESTRATEGIAS.....	58
4.4.3. ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	59
4.4.4. ELABORAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD .....	59
5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	60
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	63

**CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL PROYECTO.....65**

1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS.....	66
1.1. DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	69
1.2. DETERMINAR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	70
1.2.1. NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	70
1.2.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	71
1.2.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES. ....	71
1.2.4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	72
1.2.5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ESTABLECIDAS .....	72
1.3. DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	73
2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS ...	76
2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	76

2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS CUESTIONES EXTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	78
2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS.....	80
3. DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS .....	81
4. ELABORAR PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	82
4.1. DETERMINAR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	82
4.2. EVALUAR LAS ESTRATEGIAS .....	83
4.3. ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	84
4.4. ELABORAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD .....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variables internas y externas FODA.....	74
Cuadro 2. Matriz EFI .....	76
Cuadro 3. Matriz EFE .....	78
Cuadro 4. Foda cruzado.....	81
Cuadro 5. Matriz de impacto vs. Esfuerzo .....	83
Cuadro 6. Objetivos estratégicos.....	84
Cuadro 7. Iniciativas estratégicas.....	87
Cuadro 8. Cuadro de mando integral.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macro-procesos de fabricación y comercialización de envases plásticos pet de ecuatermoformados .....	7
Figura 2. Estructura organizacional .....	9
Figura 3. Diagrama CPC .....	11
Figura 4: Modelo de planificación de Sun Tzu .....	22
Figura 5. Análisis interno y externo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA .....	27
Figura 6. Estructura desagregada de trabajo (EDT) .....	46
Figura 7: Matriz EFI .....	51
Figura 8: Matriz EFE .....	52
Figura 9: Gráfico EFI / EFE .....	53
Figura 10: Cuadrantes EFI / EFE .....	54
Figura 11: FODA cruzado.....	55
Figura 12: Matriz de Impacto vs. Esfuerzo .....	58
Figura 13: Gráfico de cuadrantes MEFI vs. MEFE.....	80
Figura 14: Mapa estratégico .....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

A. Instrumentos de recolección de datos .....	113
---	-----

## INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de las empresas y especialmente de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), se observan tendencias de entornos competitivos, donde los cambios fluctuantes del mercado son cada vez más exigentes. Este fenómeno de la globalización ha hecho del sistema económico un desarrollo constante de planes estratégicos para tener más control de su entorno, por lo que afecta al sector de la PyME, tanto de forma positiva, como una oportunidad de crecimiento y también de forma negativa, como una amenaza de perder la competitividad en el mercado (Landerretche, 2004).

Producto de esta tendencia, las PyMEs en Ecuador se ven muy afectadas, tanto a nivel global como local, dado a que los emprendedores establecen sus negocios sin contar con los pilares básicos de una empresa como: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, etc., además de manejar procesos de manera informal, por lo que deben buscar la manera de lidiar con el aumento de sus competencias, y la intuición del emprendedor no es suficiente, sino que requiere de los sistemas de gestión (Dubini, 2019) y más concretamente del uso integrado de normas de sistemas de gestión.

Además, los Sistemas Integrados de Gestión no solamente son herramientas de exclusividad para las grandes empresas, sino que también se pueden poner en práctica en las PyMEs, mediante la adaptación del sistema al tamaño y a la complejidad.

Así mismo, la planificación estratégica se asocia generalmente a grandes empresas, pero es necesario tanto para una empresa pequeña o mediana, como para una gran organización.

Ante esta situación, surge la interrogante: ¿Cómo implementar un sistema integrado de gestión como una estrategia que se alinea a las necesidades y contexto de la organización?

La respuesta a esta interrogante radica en la planificación estratégica y para lograrlo es necesario partir de un autodiagnóstico en base al estudio del entorno,

al análisis interno de la empresa, mediante el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y el cumplimiento de requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 45001.

De esta manera, se consigue establecer un oportuno diagnóstico, el cual sirve como punto de referencia para fijar los objetivos y las correspondientes estrategias para poner en marcha un sistema integrado de gestión, por lo que hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia el cumplimiento de la misión, visión, valores, metas, estrategias, etc., permitiendo a la empresa la comercialización de sus productos, el desarrollo de sus competencias y agregar valor a los procesos de negocio, brindando calidad al cliente, seguridad y salud a sus trabajadores.

El propósito de este trabajo, se enfoca en delinear una Planificación Estratégica, para la implementación de los elementos del sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo para la empresa Ecuatermoformados que pertenece al sector de la PyME, considerando aspectos comunes para la simplificación de los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 45001, como parte de una gestión integral que busca vislumbrar el futuro de la empresa en el mediano y largo plazo.

Para este efecto, el presente Trabajo final de grado, se dividirá en cuatro capítulos, iniciando con el Capítulo I denominado: Fundamentación del Proyecto, que incluye la entidad (las perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional), la descripción del problema, descripción del proyecto, objetivo general y específicos, justificación y delimitación del proyecto.

Luego, se continúa con el capítulo II que introduce el Marco Teórico, detallando el estado del arte, conceptos y explicación de términos clave y de importancia para la comprensión del tema de este trabajo, sustentado por autores que aportan con material bibliográfico.

Asimismo, el Capítulo III, describe el Marco Metodológico que expone la metodología de este trabajo, el tipo, diseño, la estructura desagregada del trabajo

(EDT), así como las técnicas e instrumentos para el desarrollo de todas las fases propuestas.

Así pues, en el Capítulo IV denominado Resultados del Proyecto, concluirá con los resultados de cada uno de los objetivos planteados, como son: la determinación de las cuestiones internas y externas, utilizando el análisis FODA, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como, la identificación de las cinco fuerzas de Porter, que luego serán valoradas, jerarquizadas, priorizadas de acuerdo al impacto de la organización, para finalmente instaurar las estrategias Ofensivas, Defensiva, Reorientación y de Supervivencia. Posteriormente se realizará la formulación de la Planificación estratégica, determinando la Visión, Misión, Valores, Objetivos y mapa estratégico, enfocado al Sistema Integrado de Gestión.

El trabajo finaliza con las conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones de la organización a la cual fue aplicado este Trabajo Final de Grado.



# **CAPÍTULO I**

---

**FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

En este capítulo se explicará de forma preliminar a la empresa a la cual se le realizarán los estudios y análisis necesarios para llevar a cabo el desarrollo completo del proyecto.

Los aspectos claves a abordar son: Entidad, considerando las perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional; así mismo, se presenta la descripción del problema, descripción del proyecto, objetivo general y específicos, justificación y delimitación del proyecto.

### **1. ENTIDAD**

Ecuatermoformados S.A. es una pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de envases plásticos de PET, enfocado en sector industrial, agrícola, acuícola, alimenticio y comercial.

Los servicios de la compañía se prestan en todo el Ecuador, a clientes directos que son atendidos con despachos a provincias. Los datos de la empresa son:

- Dirección: Km 3.5, Av. Juan Tanca Marengo. Guayaquil, Ecuador
- Teléfono: (593)- 4 390 0225
- Correo electrónico: [info@ecuatermoformados.com](mailto:info@ecuatermoformados.com)
- Página web: [www.ecuatermoformados.com](http://www.ecuatermoformados.com)

#### **1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA**

Ecuatermoformados S. A. es una empresa industrial familiar perteneciente al grupo de la PyME (pequeña y mediana empresa) fundada en 1979, para proveer empaques con PLA (Ácido Poliláctico); biopolímero obtenido de las plantas, siendo 100% compostable y degradado en menos de 100 días, en la línea de

termoformados para satisfacer las necesidades de las industrias farmacéutica, alimenticia, agrícola, supermercados, exportación, etc. adquiere su personería jurídica en el año 2004, y hasta el día de hoy se dedica a la fabricación y comercialización de empaques y envases plásticos de PET.

## **1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA**

La misión de Ecuatermoformados S.A. es “ser una empresa líder en el mercado, con sólidos principios y altos estándares al proveer Soluciones Integrales de Empaques Plásticos tanto al mercado nacional e internacional”. Se diferencia por ofrecer productos del más bajo costo y del más alto nivel.

La visión consiste en “ser reconocidos como uno de los líderes regionales en el diseño, desarrollo y producción de soluciones de empaques plásticos, referentes en innovación y desarrollo sostenible”.

La empresa busca sustentar sus procesos apalancados en tecnología de punta, con una base organizacional de rendimiento, mejora continua y excelencia, contribuyendo a satisfacer las necesidades de todos los clientes.

Esto obliga a una gestión permanente de la innovación, para proveer soluciones y para generar valor con la orientación al cliente, su compromiso con los resultados, basando en el liderazgo y trabajo en equipo de sus colaboradores.

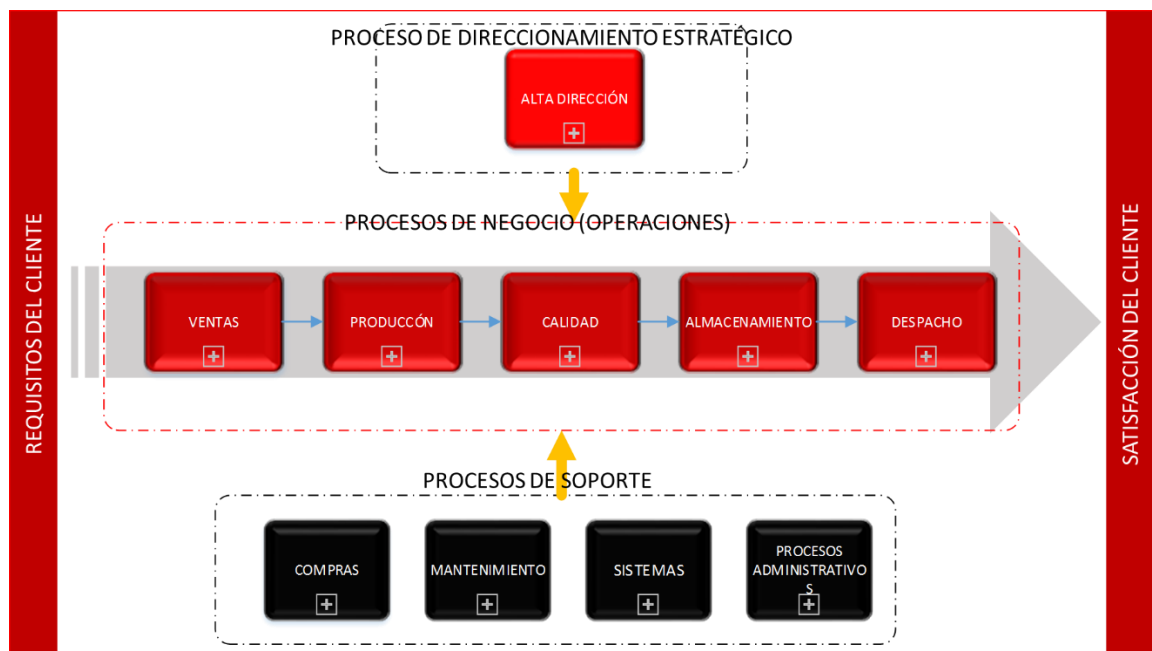
## **1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL**

La empresa seleccionada, nace como respuesta a las exigencias del mercado de soluciones de empaques, de desarrollo de envases y empaques plásticos PET innovadores, confiables, de alto valor agregado, y su principal actividad económica es la fabricación de productos de plástico, es decir la venta al por mayor de artículos de plástico en la línea de termoformados, que requieren de personalización que se adapte a la forma y tamaño del producto, es

decir, en función a especificaciones técnicas particulares, tales como: espesor, alto, ancho, profundidad y transparencia.

#### 1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

Ecuatermoformados S.A. interrelaciona los procesos estratégicos, los del negocio (operaciones), y los de soporte, tendientes a la determinación de los requisitos del producto cual se representa a continuación:



**Figura 1. Macro-procesos de fabricación y comercialización de envases plásticos PET de Ecuatermoformados**

**Fuente: Elaboración propia**

Tal como se observa en la figura 1, el proceso de direccionamiento de los procesos de fabricación y comercialización de envases plásticos PET de Ecuatermoformados lo conforma la Alta Dirección, representado por el Gerente General, se encarga de dar las directrices para el correcto funcionamiento de Las operaciones del negocio.

Los procesos de negocio son:

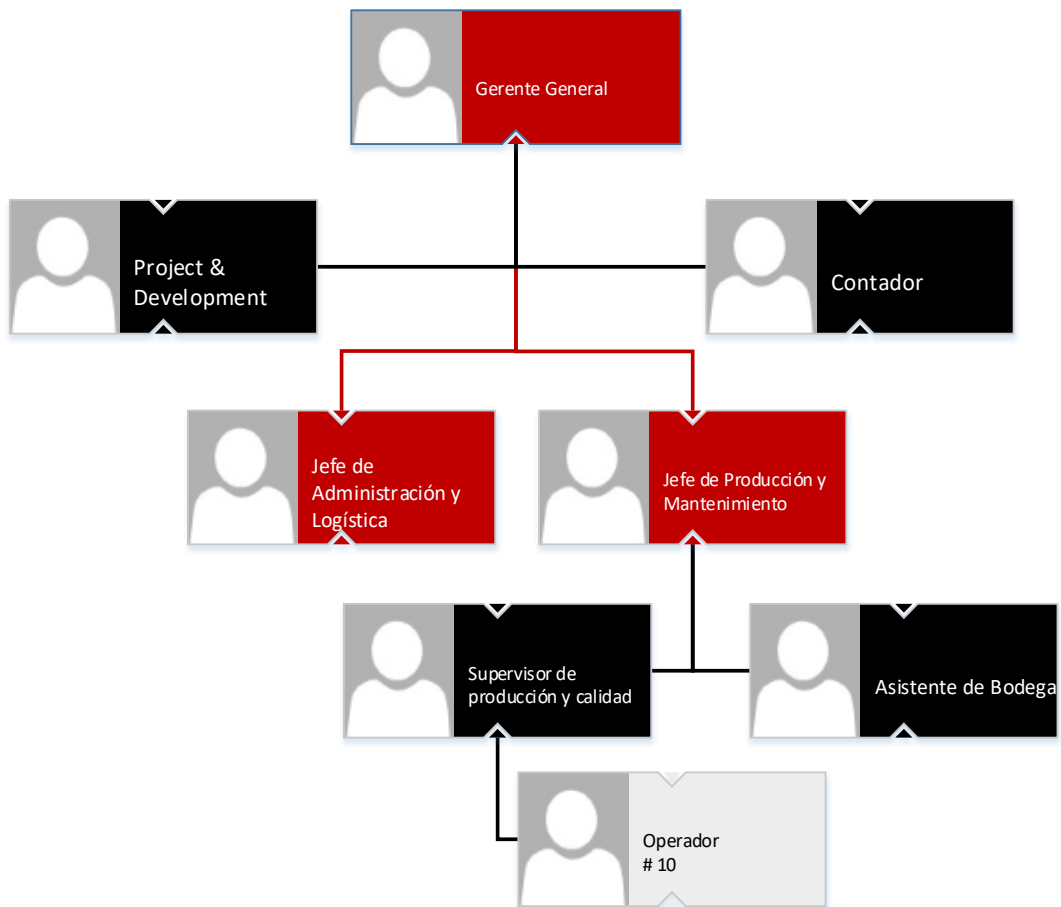
- Ventas: busca la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos de producto.
- Producción: tiene el control de las operaciones del proceso de fabricación del producto.
- Calidad: se encarga de que los productos fabricados cumplan con los requerimientos solicitados por el cliente.
- Almacenamiento: vela por la integridad del producto (materia prima y producto terminado), durante el proceso de recepción y almacenamiento respectivamente.
- Despacho: se encarga del correcto despacho, de acuerdo a los requisitos del cliente, desde la inspección de transporte hasta el despacho del producto terminado.

Mientras que las actividades de soporte que brindan a apoyo a la organización se encuentran en los siguientes procesos:

- Compras: asegura el flujo continuo de la producción con el suministro a tiempo, tanto de la materia prima como de insumos, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas, para que la empresa desarrolle sus operaciones diarias de forma satisfactoria.
- Sistemas: se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo e impresora; también de la atención al usuario interno para resolución de conflictos con los equipos y la documentación de la información como parte de la seguridad de la información.
- Mantenimiento: asegura la operatividad de la maquinaria industrial y el buen estado de la infraestructura de la empresa.
- Administrativos: se encarga de actividades relacionados a las actividades de gestión administrativa, tales como, facturación, cobranza y gestión del talento humano.

## 1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

El Programa Estadístico Comunitario de la CAN, Comunidad Andina de Naciones, adoptado mediante Decisión 488, y según sus preceptos básicos define a las empresas comprendidas dentro de los rangos de personal ocupado, delimitando a Ecuatermoformados S.A. como una pequeña empresa (10 - 49 personal ocupado) dentro de la PyME, y cuenta con la siguiente estructura organizacional:



**Figura 2. Estructura Organizacional**

**Fuente: Ecuatermoformados (2020)**

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Ecuador cuenta con una gran cantidad de empresas PyMEs, tanto en el sector comercial o de servicios como industrial. Según datos reportados por el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2018, las PyMEs registró un 99.55% de participación en el número de empresas legalmente constituidas, convirtiéndose en un gran potencial económico para el país y en agentes generadores de empleo en un 60.52% de la fuerza laboral, registrado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Pese a que las PyMEs ocupan un rol muy importante dentro de la economía, se encuentran muy afectadas por la globalización, que no es una opción de fácil acceso, ya sea por la falta de apoyo financiero, o porque no son lo suficientemente competentes para mantenerse competitivos, por la poca capacidad resolutive para invertir sus ganancias y una reducida capacidad instalada para responder a la demanda.

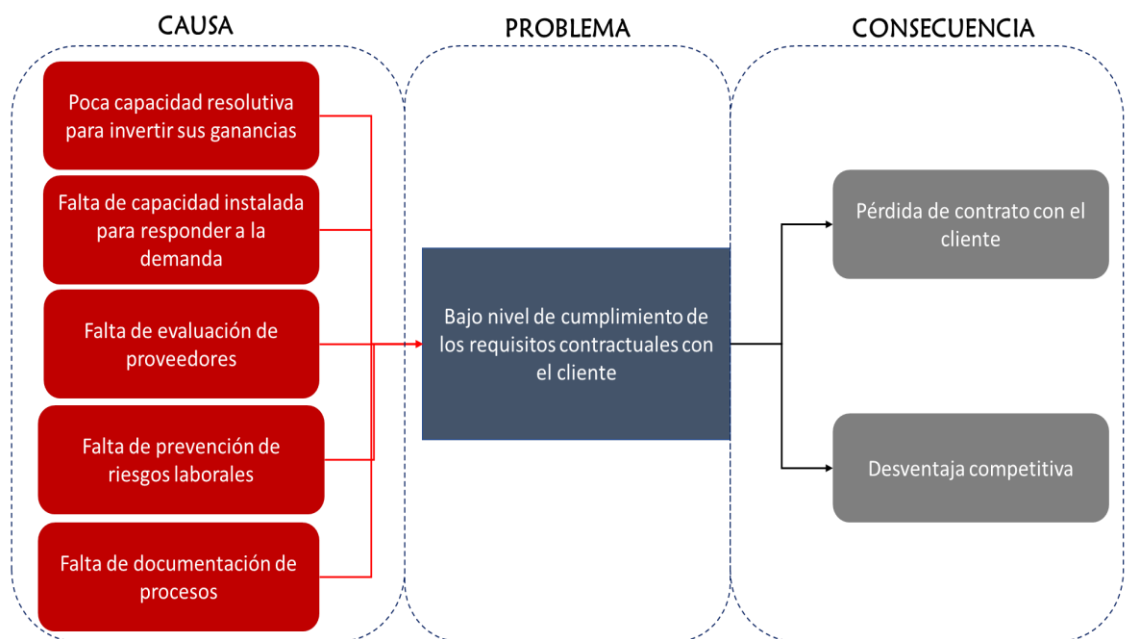
Según (Palomo, 2005) las PyMEs presentan problemas de carácter interno, y externo, que disminuyen el crecimiento empresarial, y es en los problemas de gestión interna donde se puede desarrollar estrategias para aumentar el crecimiento empresarial, mientras que, en el contexto externo, las PyMEs no pueden ejercer ningún efecto para conseguir su reducción.

Por otra parte, y considerando que las PyMEs también quieren ofrecer productos o servicios de calidad, cumplir con las exigencias legales y con los requerimientos del cliente, llegan a implementar sistemas de gestión integrados porque proveen a grandes empresas que les exigen certificar la calidad del producto o servicio y, exigen a sus proveedores un compromiso de calidad.

Siendo Ecuatermoformados una empresa proveedora de una gran compañía, adquiere la responsabilidad de la solución y de la mejora (Barajas, Hunt, y Riba, 2013) para cumplir con el compromiso con la calidad exigido por el cliente.

El principal problema de la empresa Ecuatermoformados recae justamente en el bajo cumplimiento de las exigencias contractuales de su principal cliente, que consiste en el cumplimiento con la norma de calidad ISO 9001 y otras relacionadas como la norma ISO 45001, para lo cual la empresa proveedora debe aprobar la evaluación de proveedores que mide las buenas prácticas relacionados a temas tanto de calidad, como seguridad y salud en el trabajo y lo realiza mediante auditorías de segunda parte; que se llevan a cabo por quienes tienen un interés en la organización, en este caso el cliente (ISO, 2015).

Para una mejor interpretación de los causales del problema y sus consecuencias, se ilustra el siguiente diagrama:



**Figura 3. Diagrama CPC**

**Fuente: Elaboración propia**

Es posible apreciar con claridad en la figura 3: Diagrama causa, problema y consecuencia (CPC), las posibles causas que generan interferencias con el proceso tales como:

- Falta de evaluación de proveedores, que puede causar daño a mediano y largo plazo, generando a multas, compensaciones y pérdidas de ingresos.
- Falta de prevención de riesgos laborales, para desarrollar actividades en un sistema de trabajo seguro con una cultura de prevención.
- Falta de capacitación, hace que la empresa esté llena de empleados que tienen solo una ligera manera de cómo llevar a cabo su trabajo.
- Falta de documentación de los procesos da cabida a errores y a actividades que no agregan valor al sistema de gestión.

Los causales que se identifican en el problema planteado, es ocasionado por la poca capacidad resolutive para invertir sus ganancias y la reducida capacidad instalada de la empresa objeto de estudio, que como consecuencia imposibilita su capacidad de respuesta a la demanda y esta causa podría tener como consecuencia una desventaja competitiva en el mercado, o lo que es peor la pérdida contractual de su principal cliente, poniendo el riesgo la continuidad del negocio en el mercado o el cierre de la empresa, con pérdidas económicas y también sociales por el tema del desempleo.

Por tal motivo, la empresa Ecuatermoformados considera un riesgo muy alto no alcanzar el incremento del nivel de cumplimiento con las exigencias contractuales del cliente y no aprobar la auditoría de segunda parte, que el cliente realiza como parte de la evaluación de sus proveedores, hace que surja la necesidad de implantar dentro de su cultura organizacional un sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y salud del trabajo, bajo las normas ISO 9001 e ISO 45001; para mantener la relación contractual con su cliente cumpliendo con sus requisitos.

El éxito de la implementación no conseguirá únicamente la renovación de contrato de su potencial cliente, sino también que contribuirá a que sea una empresa más competitiva, permaneciendo sostenible en el paso del tiempo pese a los cambios fluctuantes del mercado, atrayendo nuevos clientes y mantener a todas sus partes interesadas actuales satisfechos.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo para la empresa Ecuatermoformados S.A.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general de desarrollar una planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión, se han propuesto cuatro objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para lograrlo, siendo estos:

- Determinar las cuestiones internas y externas que afectan el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo, mediante el análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Valorar las variables internas y externas (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que condicionan la implementación del sistema integrado de gestión.
- Determinar las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas del contexto de la organización (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), considerando aspectos para minimizar los factores de riesgos que se consideren perjudiciales para la calidad del producto y la seguridad de los trabajadores de la organización.
- Elaborar una propuesta de Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo para la empresa Ecuatermoformados S.A., considerando los aspectos comunes para la simplificación de los requisitos de las normas tales como ISO 9001 e ISO 45001.

## 5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Con el estudio realizado en este trabajo final de grado se busca plantear de manera organizada y sistemática el enfoque estratégico de una planificación de implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, completamente estructurado y definido.

En la práctica, la organización agregará valor a su gestión, mediante la adquisición tanto del beneficio de una planificación estratégica y la calidad como un arma estratégica de penetración en el mercado (Cuesta, 2006), permitiendo una mejor participación, reflejando las actividades en un sentido y dirección único de un sistema integrado de gestión, sin perder de vista el entorno de la organización, buscando siempre la satisfacción de los clientes.

Según los estudios realizados por Shapiro, Rangan, y Sviokla (2004) referente al rendimiento de calidad de todos los competidores, estadounidenses y japoneses, menciona que los niveles superiores de rendimiento no provienen de ventajas culturales, sino de prácticas de gestión adecuadas aplicadas de manera deliberada y sistemática, recomendando analizar los enfoques gerenciales sobre la calidad del producto.

Además, Villaverde (2012) citando a Deming (1989), señala que la alta dirección tiene que aceptar el liderazgo para que el programa de calidad sea efectivo, competitivo, mantenerse en el negocio y proporcionar empleo por mucho tiempo. Esto conlleva a la inclusión de planes para que el sistema pueda ser dirigido, tal como lo menciona Udaondo (1992) citado por Ortiz (2010) al referirse a la gestión de la calidad como el modo en que la alta dirección planifica con miras al futuro, mediante implementación de programas de control de resultados y su mejora permanente de la calidad.

Por otra parte, y considerando que las organizaciones tienen 2 tipos de clientes, externos e internos, y este último se refiere a los trabajadores, y por tal motivo Tor (2009) hace hincapié en que los modelos de gestión deben desarrollar una metodología capaz de satisfacer primero, al cliente interno, en términos de

mejoras en sus condiciones de trabajo, bienestar que implique a seguridad y salud laboral.

Así mismo González (2011) considera que las Pymes pueden mantenerse en el mercado no solamente con procedimientos que buscan satisfacer las necesidades de los clientes, para productos o servicios competitivos, sino que es necesario tener en cuenta a todos los miembros de la empresa con las condiciones de seguridad y salud que se requieren en la organización.

Por lo tanto, una planificación estratégica no debe ser considerada como una sola alternativa, sino como una herramienta de gestión que ayude al control y direccionamiento, que se refuerza dentro de un enfoque del sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo

Este trabajo final de grado tiene justificación metodológica, debido a su utilidad como directriz para el análisis, evaluación e implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud de los trabajadores para que Ecuatermoformados S.A. como empresa PyME, pueda mantenerse en el paso del tiempo, generando valor agregado en su entorno, constituyéndose como un antecedente para otros estudiantes interesados en desarrollar un trabajo como similar objetivo.

## **6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

Este trabajo final de grado se desarrollará en la empresa Ecuatermoformados S.A., está ubicado en el Km 3.5, Av. Juan Tanca Marengo de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. El tiempo estimado para la elaboración del trabajo está delimitado de marzo 2021 a agosto 2021.

En cuanto a la delimitación teórica, está sustentado por varios autores entre ellos: Adriani, Biasca y Rodríguez (2014), Espinoza de los Monteros (2008), además de las normas internacionales de estandarización con requisitos para su uso, tales como la ISO 9001 y la norma ISO 45001, las buenas prácticas de manufactura que darán soporte a los conceptos descritos en este trabajo.



# CAPÍTULO II

---

MARCO TEÓRICO

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen las bases de aspectos teóricos y contextuales, así como como metodológica y científica, adquiridas de diferentes fuentes y/o autores, tales como documentos académicos, estudios de proyectos, tesis, libros y publicaciones. Todo lo anteriormente sirve de sustento para la justificación de este proyecto con el objetivo de comprender de mejor forma el desarrollo del presente trabajo.

#### **1. ESTADO DEL ARTE**

En esta sección se hará referencia a tres trabajos de grado, que ofrecen información relevante para sustentar los objetivos del proyecto y abordar la problemática.

Primeramente, se hará mención a un trabajo de grado de Gómez (2020), de la Fundación Universidad de América de Bogotá, con el título de “La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas”, el cual contribuye en el análisis de los aspectos de la planeación estratégica para incrementar la sostenibilidad de las empresas.

Para dicho efecto, el autor divide el trabajo en tres partes que contemplan la identificación de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de planeación estratégica en las empresas del sector servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones como herramienta de gestión, haciendo un comparativo histórico del desempeño sectorial versus el desempeño de la empresa seleccionada para el estudio.

Como resultado de ello, se definen unas variables de análisis y unos factores de éxito con sus puntos centrales que: direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, ejecución, evaluación y monitoreo por medio de una hoja de ruta propuesta que se convierte en un punto de partida que enmarca el rumbo a seguir

en este trabajo. El resultado es lo que se considera fundamental durante el desarrollo de este trabajo, pues está fuertemente ligado al diseño de la planificación estratégica, y en este caso dicha herramienta se usará para la propuesta de implementación del sistema integrado de gestión, especifican los estándares de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Bajo este mismo contexto, se considera como segundo sustento el trabajo de grado de Pérez (2017), de la Universidad Andina Simón Bolívar, con el título de “Diseño de propuesta de un sistema de gestión de calidad para empresas del sector construcción”, realizado con el objetivo de identificar un modelo de gestión de la calidad que se adapte a las necesidades y diseñar una propuesta del modelo seleccionado.

El autor destaca los modelos de excelencia que brinda la implantación de una gestión de la calidad basado en una cultura y autoevaluación. Mientras que la Norma Internacional de requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, la presenta como una de las mejores prácticas reconocida y aplicable a cualquier tipo de organización a nivel mundial, siendo esto la principal característica del estudio realizado para el desarrollo del presente documento.

Como tercer estudio, se tomará el trabajo de grado del autor Arroyo (2016), cuyo título es “Propuesta de implementación de un sistema de gestión de prevención de riesgos de la Facultad de arquitectura y urbanismo de la Universidad de Guayaquil”, para lo cual realizó una encuesta basada en la Resolución 957, aprobada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), con la finalidad de medir el conocimiento de quienes trabajan en la Facultad en mención.

Como resultado del estudio sugiere la presente herramienta para diagnosticar y determinación de brecha de implementación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos. De esta manera se convierte en referencia para el análisis situacional desde el punto de vista de los riesgos ocupacionales.

Por lo antes expuesto, y en virtud de la amplitud del tema y las similitudes con el trabajo a desarrollar, se los considera de gran utilidad para el desarrollo del presente trabajo final de graduación.

## **2. BASES TEÓRICAS**

Para una mejor comprensión del proyecto que se presenta, se expone en este apartado las definiciones de fuentes bibliográficas que facilitarán el entendimiento del lector, logrando así su acercamiento hacia la comprensión de la problemática expuesta y su propuesta.

### **2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En el año 1913, Alfred Sloan Jr. Gerente de la GM, fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, basando su principal estrategia en la diversificación, fundamentándose en la superación de las fortalezas y debilidades de los competidores.

En la actualidad se piensa en la organización como parte de un entorno y en términos de opciones o alternativas en función de lo que se posee, de lo que la rodea y de las oportunidades o caminos posibles que puedan llevar a conseguir el objetivo perseguido (Garrido, 2006).

Es por ello que la planificación estratégica se la considera como una actividad gerencial que constantemente han adoptado las empresas para seguir una visión a través del logro de objetivos y metas.

Así mismo, Chiavenato y Sapiro (2003) sostienen que la planificación buscar maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, empleando para eso principios de mayor eficiencia, eficacia y efectividad, como una manera en que una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, respondiendo a tres preguntas:

- ¿Hacia dónde va?
- ¿Cuál es el entorno?
- ¿Cómo lograrlo?

Al responder esas preguntas, la empresa determina hacia donde se dirige partiendo de la razón de ser de la organización, puesto que, sin un sentido claro

de la dirección, un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización está destinada a fracasar. Para evitarlo, la empresa debe observarse o evaluarse a sí misma en forma realista, en relación a su entorno y a sus competidores, para medir su brecha entre sus metas, objetivos y su capacidad para lograrlo.

### **2.1.1. MISIÓN**

Siguiendo la literatura de Espinosa de los Monteros (2004), define a la misión como la razón por la que una organización existe. Para su obtención una declaración formal, la misión debe contener los siguientes elementos:

- Los clientes que pretende atender
- El producto o servicio a ofrecer
- Los valores
- La ventaja competitiva
- Preocupación en la manera que la empresa desee que se hable de ella
- Preocupación por los trabajadores

### **2.1.2. VISIÓN**

En las palabras de Mateo y Valdano (1999), citado por Espinosa de los Monteros (2004), la visión es un viaje de la imaginación al mundo de los deseos, con el fin de movilizar los sentimientos en busca de una imagen de la que seremos protagonista en un plazo determinado. En otras palabras, la visión es lo que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado.

Los elementos constitutivos de la visión son: formulada por líderes, comunicable, clara y medible, compartida, positiva y establece plazo (Barker y Christensen 1990, citado en Espinosa de los Monteros, 2004).

### **2.1.3. VALORES**

En una organización tener valores es saber actuar entre lo que está bien y lo que está mal (Marsh,1994 citado en Espinosa de los Monteros, 2004). Son de suma importancia para el correcto desarrollo del plan estratégico, dado a que los clientes los demanda, los asociados los necesitan y la sociedad los espera.

### **2.2. MODELOS DE PLANIFICACIÓN**

De acuerdo con Mintzberg (1994) citado por Schröder (2004), se han desarrollado diferentes métodos de planificación, para analizar y formular de manera previsor y sistemática, comportamientos, objetivos y alternativas de acción, para poder seleccionarlos de una manera óptima y fijar instrucciones para su realización.

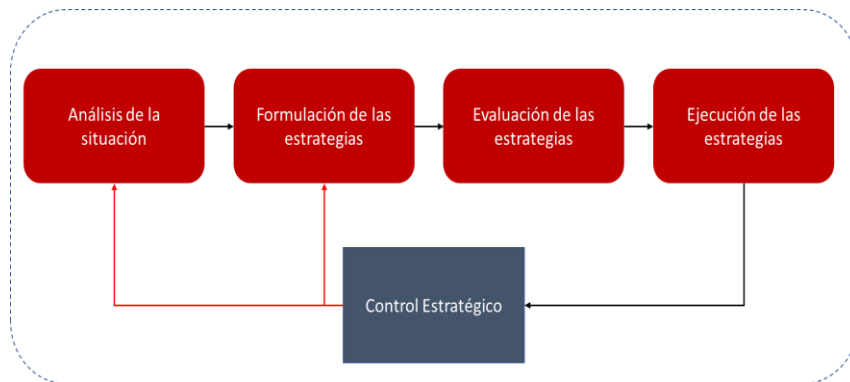
A continuación, se mencionan diez escuelas de pensamientos para la elaboración de estrategias:

- La “escuela de diseño”, considera la planificación estratégica como un proceso conceptual informal, el modelo de esta escuela se llama FODA, que significa fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
- La “escuela de planificación” recoge este modelo y señala que el proceso es informal, pero que quien preside la conducción juega el papel clave.
- La “escuela de pensamiento”, se centra más en el contenido de la estrategia.
- La “escuela cognitiva”, considera lo que ocurre en la mente cuando una persona se ocupa de una estrategia.
- La “escuela del emprendedor”, describe la planificación estratégica como un proceso visionario de una fuerte personalidad dirigente.
- La “escuela de aprendizaje”, supone que la estrategia surge de un proceso de aprendizaje colectivo.
- La “escuela política”, se concentra en el conflicto y en la explotación del poder en el proceso.

- La “escuela cultural”, considera la dimensión colectiva, cooperativa del proceso.
- La “escuela ambiental”, como respuesta pasiva a fuerzas externas.
- La “escuela configuracional”, intenta reunir todas las demás escuelas en el contexto de episodios diversos dentro del proceso.

Dentro de las diez escuelas de pensamiento y para efecto de aplicación al presente trabajo, se considera el modelo de planificación de Tzu (2009), que refiere al “planeamiento conceptual” de la escuela de diseño, dado a que considera la planificación estratégica como un proceso conceptual informal, que se basa en el diagnóstico situacional usando el análisis de los aspectos interno y externo de la empresa mediante el FODA.

Por tanto, este modelo de planificación estratégica, valora mucho la evaluación de las estrategias, la ejecución de las mismas y el control estratégico, como aspectos importantes en lo que se requiere para ejecutar los entregables del proyecto, representada en la siguiente figura:



**Figura 4: Modelo de planificación de Sun Tzu**

**Fuente: Tzu (2009)**

### 2.2.1. MÉTODO BALANCED SCORECARD

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), según indican sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración (Management System), que traduce la

dirección organizacional: misión, visión, valores y estrategia competitivas en un conjunto de indicadores de desempeño que permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Por tal motivo, se considera una herramienta para la gestión administrativa, que muestra continuamente cuándo una empresa y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Asociación Española para la Calidad, 2019).

La puesta en práctica del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard comprende las siguientes etapas:

- Declaración de la Misión, Visión y valores
- Análisis FODA
- Establecimiento de los objetivos estratégicos
- Establecimiento de planes estratégicos
- Mapa Estratégico: Cuadro de Mando Integral
- Resultados estratégicos: Indicadores

Las cuatro perspectivas estratégicas que proponen sus autores Kaplan Norton son:

- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Procesos internos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

### **2.3. INDICADORES**

La definición básica del término indicador, lo registra el diccionario de la Real Academia Española (2020) haciendo referencia a que “indica o sirve para indicar”. Si lo traducimos a términos empresariales, y acogiendo este significado, los indicadores son los que proporcionan información relevante a la organización,

es decir, una medición de interés, como por ejemplo, el desempeño de la organización.

Un indicador es una comparación entre dos o más datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2011).

Según la Asociación Española de la Calidad (2019), hay dos (02) tipos de indicadores:

- *Indicadores del Proceso*: miden lo que está sucediendo con las actividades
- *Indicadores de Resultados*: miden las salidas del proceso.

Así mismo, la AEC (2019) clasifica los indicadores en:

- *Indicadores de eficacia*: miden el logro de los resultados propuestos.
- *Indicadores de eficiencia*, miden el nivel de ejecución del proceso.

También, los indicadores de eficiencia, tienen que ver con la productividad y son:

- *Indicadores de cumplimiento*, están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de evaluación*, están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- *Indicadores de gestión*, están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

## **2.4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

La Organización Internacional de Normalización ISO (2015), en la norma del Sistema de gestión de la calidad– Requisitos, establece en su capítulo del Contexto de la organización, 4 puntos clave del Sistema de Gestión:

- Conocimiento de la organización y de su contexto.

- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.
- Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

Para efecto de referencia teórica de este trabajo final de grado, y de acuerdo con la cláusula 4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto ISO (2015), donde indica que se deberá determinar los problemas tanto externos como internos que puedan afectar a los resultados planificados dentro del sistema de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional, por lo que resulta importante conocer el nivel de madurez y conocimiento que se tiene de su contexto interno y externo, dado que son factores que pueden impactar a los objetivos estratégicos.

#### **2.4.1. CONTEXTO INTERNO**

En la nota 3 de la norma de Gestión de Calidad, ISO 9001:2015, la cláusula 4.1: Conocimiento de la organización y de su contexto, indica que la comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

Por tanto, dentro del “contexto interno” se engloba todos aquellos asuntos de puertas a dentro de la organización, con el que se pretende alcanzar los objetivos, para satisfacer los requisitos de los clientes, y sus partes interesadas. Este requisito considera la cultura, las creencias, los valores, o principios dentro de la organización, así como la complejidad de los procesos y la estructura organizativa (ISO, 2015).

#### **2.4.2. CONTEXTO EXTERNO**

La norma ISO (2015) en la nota 2 de la norma del sistema de Gestión de Calidad, la cláusula 4.1: Conocimiento de la organización y de su contexto indica que la comprensión del contexto externo puede verse afectado al considerar

cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

Por consiguiente, entiéndase al “contexto externo” a todos aquellos asuntos de puertas a fuera de la organización, las condiciones locales (nacionales e internacionales) que se interrelacionan entre sí, tales como: la globalización, panorama político, el mercado, entre otros.

### **2.4.3. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Es una herramienta útil de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

De acuerdo con Porter (2008) defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

Por eso es importante comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

Las 5 fuerzas de Porter que permite lograr un mejor análisis del entorno son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

Este análisis permite diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

### **2.5. ANÁLISIS FODA**

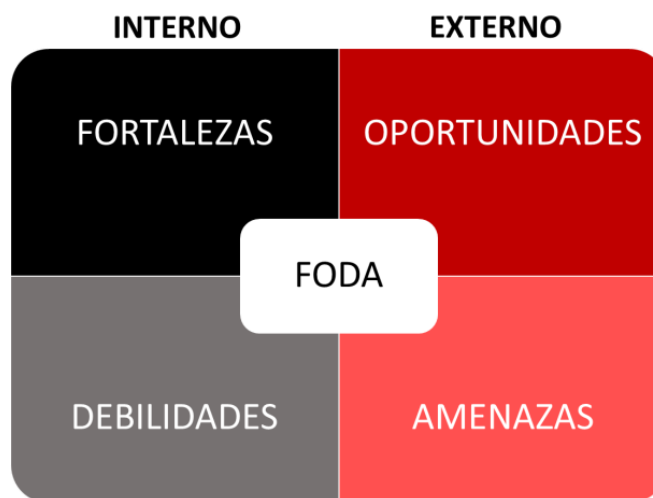
El modelo más empleado en el proceso de planificación estratégica, es el de planificación según el FODA. Es la forma clásica de llevar a cabo el análisis y de acuerdo con Riquelme (2016) quien define al análisis FODA como una

herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Según Schröder (2004), la buena planificación estratégica opera en dos campos:

- Campo 1: el planificador estratégico expone claramente a dónde hay que ir (visión) y cuál es la intención y la razón de ser de la existencia de la organización (Misión).
- Campo 2: El planificador estratégico intenta cimentar la organización según las realidades del entorno (externo e interno) en el que opera.

Por consiguiente, este tipo de análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características del modelo de negocio y el entorno en el que compete.



**Figura 5. Análisis interno y externo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA**

**Fuente: Riquelme (2016)**

Como se puede observar en la figura 5, denominado Análisis interno y externo, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA), este tipo de análisis situacional representa un esfuerzo para examinar la interacción entre dos aspectos organizacionales, es decir, entre las características del modelo de negocio, específicamente en sus fortalezas y debilidades, como análisis interno de la organización; y el aspecto externo, con el entorno en el que compete la empresa, observándose así las amenazas y oportunidades que se encuentra sujeta toda organización.

### **2.5.1. ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

En este análisis de la organización va desde adentro hacia afuera, estableciendo como fortaleza aquellos aspectos internos que promuevan la capacidad productiva para satisfacer la demanda, cumpliendo con requisitos del cliente, tales como: estructura organizacional, instalaciones, recursos, entre otros. Su ausencia determina las debilidades de la organización.

### **2.5.2. ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

En este análisis de la organización viene desde afuera, estableciendo como oportunidad aquellos aspectos externos, cuyo aprovechamiento le puede llevar a mejores escenarios.

Además de los análisis mencionados anteriormente, es necesario identificar aquellas cuestiones externas que pueden poner en riesgo el futuro de la organización, tales como: nuevos competidores, productos sustitutos, decrecimiento del mercado, recesión económica, entre otras.

El análisis FODA, es una fuente de información para la definición de las iniciativas estratégicas, y priorización para:

- Aliviar debilidades y amenazas
- Aprovechar las oportunidades y fortalezas

## **2.6. ¿QUÉ SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN?**

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano, SAE (2007), define a los sistemas de gestión como el conjunto de políticas, procedimientos y procesos de una organización destinados a manejar sistemáticamente sus actividades.

De acuerdo con Gutiérrez (2017), un sistema de gestión es una metodología que ayuda a visualizar y administrar mejor la empresa, área o procesos y, por lo tanto, lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos.

Es por ello que, las organizaciones de todo tipo vienen utilizando sistemas de gestión normalizados, cuyos requisitos están establecidos en las normas locales, nacionales o internacionales, dado a las múltiples ventajas que se obtienen con su aplicación y que se mencionan a continuación:

- Sistemas de Gestión de la Calidad
- Sistemas de Gestión Ambiental
- Sistemas de Gestión de Riesgos
- Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo
- Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social
- Entre otras

Por lo tanto, los sistemas de gestión son herramientas diseñadas para gestionar los procesos, procedimientos y políticas de una organización de manera ordenada y eficaz, con la finalidad de unificar las operaciones del negocio para alinearlas con los objetivos de la empresa.

## **2.7. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Según Mallar (2010) el concepto de Calidad, pasó de ser una propiedad inherente al producto o servicio, a resultar un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Es por ello que las organizaciones que

desean que sus productos y servicios cumplan con los máximos requisitos de calidad y así mantener la satisfacción de sus clientes implementan un Sistema de Gestión de Calidad.

En definitiva, el Sistema de Gestión de la Calidad se ha constituido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, para modelar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones, permitiendo obtener los siguientes beneficios:

- Ventaja competitiva
- Mejora de desempeño del negocio
- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente
- Productividad
- Mejora la comunicación
- Direcciona a un mejor desempeño financiero
- Desarrolla personal competente

### **2.7.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La organización internacional de Normalización ISO 9001 (2015), en la norma del Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos, está cimentada en ocho principios de gestión de calidad, su finalidad es dirigir a las organizaciones al éxito.

Los sietes principios de gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso con las personas
- Enfoque basado en procesos
- Toma de decisiones basada en evidencias
- Mejora continua
- Gestión de las relaciones

## **2.7.2. NORMA ISO 9001:2015**

El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001, para responsabilizarse de la creación de estándares de uso internacional.

El Anexo SL, estándar que define la nueva estructura de Alto Nivel para todos los sistemas de gestión de las Normas ISO, establece que todas las normas ISO que estén siendo elaboradas o sometidas a revisión tendrán la misma “Estructura de Alto Nivel”, facilitando la integración entre los diferentes Sistemas de Gestión ISO y son:

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

## **2.8. MEJORA CONTINUA**

La mejora continua más que un concepto es una ventaja estrategia e incluso competitiva. Proviene de la palabra en japonés Kaizen, donde Kai significa “cambio”, y zen que significa “Mejora”, es decir Mejora Continua.

Existen algunos autores que a lo largo de la historia han venido definiendo con distintas aristas:

- Chase, Aquilano y Jacobs (2001), definen al Mejoramiento Continuo, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van

consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total. Específicamente, esta filosofía busca un mejoramiento continuo mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros de un equipo de trabajo.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos sus miembros en los procesos de la cadena productiva.

- Harrington (1993) citado por Valverde (2017), dice que el mejoramiento continuo significa cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
- Masaaki (1998) citado por Suárez (2009) define al mejoramiento continuo con el termino japonés kaizen. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

Por lo tanto, se puede resumir a la Mejora Continua como una manera de ver la vida, una filosofía, una permanente búsqueda de mejoramiento destinado a superar continuamente y lograr mayores niveles de satisfacción del cliente, tal como refiere los requisitos básicos de la norma ISO, con el compromiso de Mejora Continua del Sistema de Gestión, para garantizar que año tras año la mejora de los procesos.

### **2.8.1. CICLO PHVA**

El ciclo PHVA es una herramienta de gestión presentada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming. Su principal característica es ser un ciclo sin fin, es decir no tiene un punto y final en un determinado resultado, sino que se crea una rueda continúa generando de esta forma la mejora continua.

Las siglas del ciclo PHVA significa:

- Planificar
- Hacer

- Verificar
- Actuar.

La Organización internacional de Normalización ISO (2015), describe en la norma ISO 9001 del sistema de gestión de calidad que el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Por tanto, el plan estratégico es considerado como una herramienta que se enfoca hacia la mejora continua de los procesos de cualquier negocio y considerando que la mejora continua es uno de los principios de la calidad, la etapa de planificación forma parte de la estructura de los sistemas ISO actuales y por tanto, se expresan los objetivos estratégicos que se desea alcanzar a mediano o largo plazo, y el modo en el que se va conseguir.

## **2.9. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

La seguridad y salud en el trabajo se define como el *“conjunto de elementos interrelacionados o interactivos que tienen por objeto establecer una política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo, y los mecanismos y acciones necesarios para alcanzar dichos objetivos, estando íntimamente relacionado con el concepto de responsabilidad social empresarial, en el*

*orden de crear conciencia sobre el ofrecimiento de buenas condiciones laborales a los trabajadores, mejorando de este modo la calidad de vida de los mismos, así como promoviendo la competitividad de las empresas en el mercado” (Comunidad Andina, 2004).*

En otras palabras, un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, no solo fomenta entornos de trabajos seguros y saludables, sino que al ofrecer un entorno que permite a la organización identificar y controlar sus riesgos, apoyándose en el cumplimiento de las leyes y contribuyendo a la mejora del rendimiento.

### **2.9.1. NORMA ISO 45001:2018**

Según la Organización internacional de Normalización ISO (2018), la norma ISO45001 del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo– Requisito, determina los requisitos básicos para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y permite a la empresa proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir lesiones y deterioro de la salud.

Se relacionan con el trabajo y mejora de forma continua con el desempeño de la seguridad y salud en el trabajo y de esta manera desarrollar de forma integrada los requisitos establecidos en otras normas, tales como la Norma ISO 9001 (requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad) y la Norma ISO 14001(requisitos de los Sistemas de Gestión Ambiental), dado a que está estructurada conforme a la estructura de alto nivel, que las hace fácilmente integrables.

- Objeto y campo de aplicación. Alcance
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Contexto de la organización
- Liderazgo y participación de los trabajadores
- Planificación

- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora continua

## 2.9.2. MODELO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD EN ECUADOR

En el Ecuador la Seguridad y Salud Ocupacional tiene sus cimientos de obligatorio cumplimiento para que las empresas cumplan con la protección al trabajador en lo siguiente:

- *Constitución Política del Estado*; Art.- 326 numeral 5: Menciona que este derecho fomenta el buen vivir, y se establece la protección integral del hombre en el medio ambiente laboral.
- *Código del Trabajo*. Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos: Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.  
Art. 432.- Normas de prevención de riesgos dictadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidas en este capítulo.
- *Decreto Ejecutivo 2393*; Art. 11.- Obligaciones de los empleadores: Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:  
Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.  
Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.  
Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales.

Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.

- *Acuerdo 1404.*- Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas I, Objetivo. Art. 1.: El Servicio Médico de Empresa, se basará en la aplicación práctica y efectiva de la Medicina Laboral, tendrá como objetivo fundamental el mantenimiento de la salud integral del trabajador.

Según la Decisión 584 (RO 160:2-SEP-2003), y mediante Resolución 957 del 23 de septiembre del 2005, establecen que los países miembros de la CAN, los mismos que aprobaron el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo el cual debe ser implementado por todos los países como Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, como obligatorio considerar en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud los siguientes puntos específicos.

## **2.10. VENTAJAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

La Asociación Española para la Calidad (2005) con la norma UNE 66177: Guía para la integración de los sistemas de gestión, refiere a un sistema integrado de gestión como un conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios que permitan integrar los diferentes sistemas que la organización requiera.

La integración de los sistemas de gestión te brinda principalmente las siguientes ventajas:

- Tener una mejor organización en el trabajo.
- Optimizar recursos.
- Ahorro en costos.
- Además, con la integración de los sistemas de gestión se genera una sinergia permitiendo prevenir o evitar:
  - Problemas ocasionados por medidas unilaterales.
  - Duplicidad de actividades y de documentación.

Según Camisón, Cruz y González (2006) tallan otras ventajas de la integración de los sistemas de gestión permite:

- Desarrollar procedimientos unificados de gestión, supervisión y evaluación
- Reducción de costos dado que se optimiza los recursos humanos y económicos.
- Incremento de eficacia y eficiencia para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones.
- Mayor involucramiento del personal.
- Fomenta una mejora en la comunicación interna y externa.
- Establece relaciones más cercanas con clientes y proveedores generando mayor confianza en los grupos de interés.

Es por esta razón, que las organizaciones que implementan el Sistema Integrado de Gestión, adquieren una ventaja competitiva en relación a sus competidores, lo que permite alcanzar la satisfacción de los clientes y de esta manera atraer a nuevos clientes con lo cual se incrementa la productividad de la organización mejorando las relaciones de las distintas partes interesadas (Guzmán, 2017).

## **2.11. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Cuando una empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse lo siguiente:

- ¿Dónde está? (análisis situacional).
- Saber a dónde desearía estar (objetivo y visión).
- Seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto al otro.

Considerando la primera fase del ciclo de mejora continua, denominada “Planificación”, está muy relacionada con el contexto de la organización, pues estos elementos interrelacionados son usados para establecer la política y objetivos de calidad y seguridad de manera unificada, además en cada apartado

de la norma bajo la estructura de alto nivel que incluye cada elemento requerido que permiten intensificar de mejor forma la estructura organizacional, la planificación de actividades, responsabilidades, prácticas operacionales, procedimientos, procesos y recursos para la organización, tal como se indica en la norma inglesa PAS 99 (2012).

Únicamente partiendo de una misión y visión establecida, la organización podrá definir rutas estratégicas para responder a las necesidades de los clientes, de poseer bienes y servicios a precios razonables de calidad, que satisfagan sus requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños a la salud de las personas.

Es por esta razón, que la planificación estratégica se convierte en un aspecto clave en la implementación de un sistema integrado de gestión, permite que, desde la misión y visión organizacional, se convierta en una etapa “crucialmente importante”, como lo refiere Covey (2003). Dado a que todas las normativas que proviene de las normas ISO, tienen un enfoque de trabajo organizado por procesos, que facilitan la interacción de todos los procesos y sus estrategias que logran los objetivos a mediano y largo plazo se cumplan.

## **2.12. ¿QUÉ SON LAS PYMES?**

Las iniciales PyMEs quieren decir Pequeñas y Medianas Empresas. En el Ecuador, el Servicio de Rentas Internas, define a las PyMEs como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas (SRI, 2007). Las empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras y construcción.

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

El Ecuador cuenta con una gran cantidad de PyMEs en el sector comercial, de servicios o industrial. Según datos reportados por el Directorio de Empresas y Establecimientos (2018), las PyMEs del Ecuador registró un 99.5% de participación en el número de empresas legalmente constituidas convirtiéndose en un gran potencial económico para el país y en agentes generadores de empleo en un 60.52% de la fuerza laboral, registrado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

### **2.12.1 FORTALEZAS DE LAS PYMES**

De acuerdo con la publicación de la Universidad Técnica de Machala UTMACH (2016), en la economía nacional las PyMEs tienen las siguientes fortalezas:

- Contribución a la economía: las PyMEs representan sobre el 99% de las unidades productivas.
- Generadores de empleo: Las PyMEs generan alrededor del 60,52% del empleo.
- Participación en el mercado: las PyMEs participan en el 50% de la producción, siendo industrias manufactureras el 22.57% de participación en el Ecuador.
- Capacidad de adaptación y redistribución: Al no contar con muchos trabajadores, las PyMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía.
- Amplia capacidad de adaptación en el mercado: Las PyMEs generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tienda, almuerzos, copias, cybers, buses, etc.).
- Flexibilidad frente a los cambios.

### **2.12.2. DEBILIDADES DE LAS PYMES**

De acuerdo con UTMACH (2016), en la economía nacional las PyMEs tienen las siguientes debilidades:

- Falta de conocimiento en el ámbito empresarial.
- Falta de capital o liquidez para crecer.
- Insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos.
- Dificultad con competencia con grandes empresas multinacionales.
- Falta de asesoría y programas específicos para pymes.

### **2.12.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN LAS PYMES**

De acuerdo a los estudios presentados por Andriani, Biasca y Rodríguez (2003) sostienen que las PyMEs que al implementar un sistema de Gestión son:

- Crecimiento en ventas en casi 60% manteniendo una utilidad operativa creciente.
- Mejor índice de desempeño en aspectos como días cartera e inventarios.
- Crecimiento del capital de trabajo en un 30%.
- Reducción del número de ajustes de producción y de generación de lotes rechazados, en un promedio de 20%.
- Reducción de la rotación del personal.
- Incremento en la productividad por empleado.
- Incremento en la motivación del personal y en su participación en las actividades de la empresa.
- Cambios, por lo que es fundamental trabajar, tanto en los aspectos técnicos y de capacitación, así como también en el lado humano de la organización, para que todo funcione correctamente.

Por lo antes expuesto, se puede coincidir que los Sistemas Integrados de Gestión tiene mucha importancia en la creación de círculos virtuosos que generan resultados, dado a se convierten en agentes generadores de respuestas a las exigencias del mundo globalizado y de manera especial en las PyMEs, debido a que su ayuda contribuye en la mejora permanente de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, permitiéndoles competir no solo con los productos de calidad, sino también en esforzarse para el cumplimiento de normativas y requisitos legales en temas de seguridad y salud de los trabajadores, que son de utilidad para los interesados en el negocio.



# **CAPÍTULO III**

---

**MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico es el procedimiento que orienta el proceso de investigación en cualquier proyecto que se quiera realizar. Este capítulo está destinado a describir la metodología a seguir en el desarrollo del presente trabajo, dando a conocer el tipo de proyecto y su clasificación, además del diseño del proyecto que explica la metodología que se usará.

Así mismo, se presenta la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), que describe las actividades relacionadas con cada objetivo específico, además de su correspondiente metodología, referida a la explicación detallada de cada entregable. Finalmente se describirán las técnicas, instrumentos y herramientas para la recopilación de datos y su respectivo procedimiento a utilizar.

#### **1. TIPO DE PROYECTO**

De acuerdo con Sabino (2006), los trabajos de investigación suelen clasificarse en puros y aplicados. Según su propósito de vinculación a la resolución de un problema práctico y es en la investigación aplicada, donde los conocimientos a obtener son el insumo necesario de este trabajo.

El proyecto encaja en el tipo de investigación de tipo aplicada, porque confronta la teoría con la realidad y será de gran ayuda en el desarrollo del presente proyecto, debido a que, el análisis de sus variables y la elaboración de las estrategias y con su aplicación inmediata, permitirá encaminar los esfuerzos de la empresa a la resolución de los problemas de entorno, tal como lo explica Hernández y Baptista, (2016, p. XXIV):

Tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales:  
a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación la humanidad ha evolucionado.

Según Dankhe (1986) citado en Zafra (2006), existen cuatro tipos de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En este caso se detallará el tipo de investigación que será usado en este proyecto.

En este caso, el proyecto también se enmarca en una investigación descriptiva, dado a que, este tipo de investigación interpreta o busca explicar la realidad de la empresa, obteniendo una fotografía de su escenario actual, donde se puede describir el estado actual de la organización, sus características, sus factores internos y externos, presentes en el diagnóstico situacional, tal como lo refiere Hernández y Baptista, (2016, p. 92) en la siguiente cita:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis.

Dado a que el caso de estudio que se desarrolla en el presente trabajo de investigación, se basa en un diagnóstico situacional de la empresa, la obtención de información se debe usar mediante una técnica de recolección de datos, y de esta manera poder responder a las preguntas que lo direccionan: que, quien, donde, cuando y como; lo que contribuye sin duda alguna para el correcto desarrollo del proyecto, siguiendo la cita de Farias (2012, p. 24) se tiene:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Así mismo, este tipo de investigación también es conocido como investigación estadística, porque permite situar el contexto de la organización con mediciones cuantitativas, como es el caso del uso de las estadísticas de impacto y empleo de las PyMEs, como referencia y soporte para el desarrollo de un mejor análisis, al momento de situar a la empresa, describiendo las características del entorno que influyen en la conquista de sus objetivos.

## 2. DISEÑO DEL PROYECTO

Para el desarrollo de este proyecto, se basa en el diseño de la investigación no experimental, debido a que gran parte de la investigación se centra en el diagnóstico situacional de la empresa, evaluando los factores internos y externos que afectan a la organización, tal como Hernández y Baptista, (2016, p. 152) lo define:

Investigación no experimental: Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

En este caso, las variables de investigación que no se someten al control ni intervención alguna del autor, sino solo al diagnóstico y evaluación de cada uno de ellos para la toma de decisiones son: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Así mismo, el diseño del proyecto, pertenece a una investigación de campo, y Arias (2012, p 31) lo define de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.

Esto quiere decir, que la investigación de campo, mediante el uso de instrumento de recolección de datos, permite el levantamiento de información necesaria, para dar respuesta a los objetivos planteados, como es el caso de la determinación de las cuestiones internas y externas que afectan el Sistema Integrado de Gestión, el establecimiento de estrategias y la elaboración de la propuesta de Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

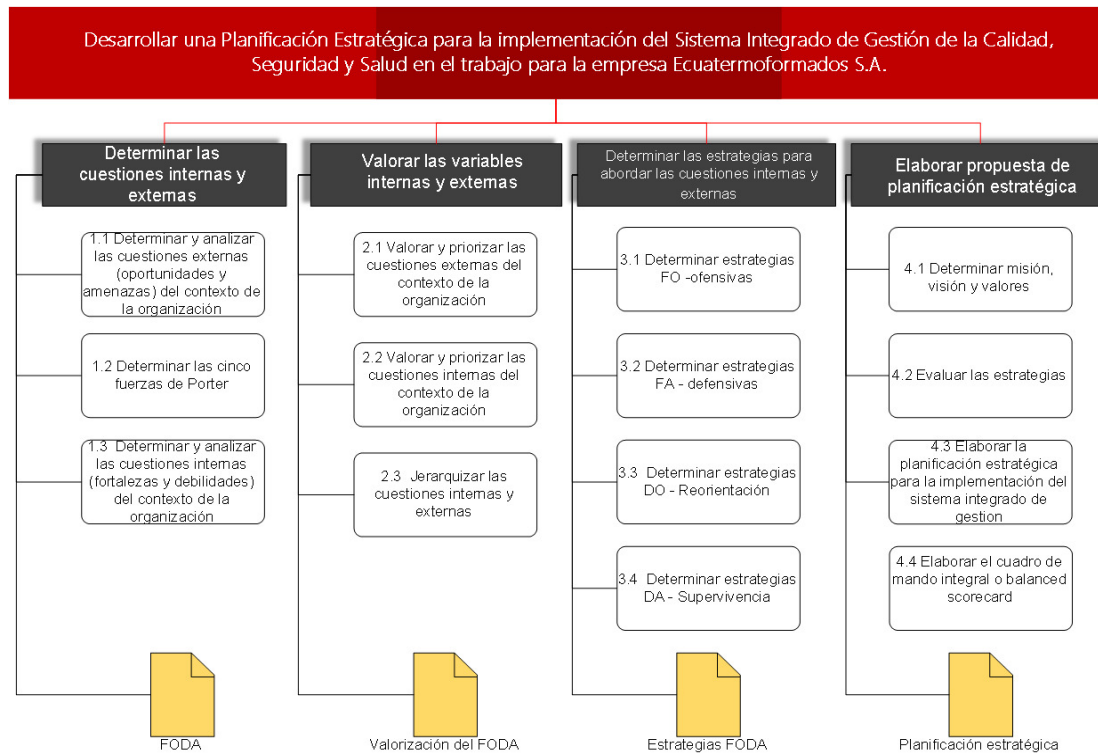
### 3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

La estructura desagregada de trabajo (EDT), sirve como base en la etapa de planificación del proyecto, para entregar una estructura con una descomposición jerárquica de las actividades descompuestas de forma descendente.

La EDT nos proporciona 4 ventajas que se presentan a continuación:

- Permite comunicar el alcance del proyecto, y sus actividades.
- Facilita el control del trabajo a desarrollar en el presente proyecto.
- Permite lograr los objetivos.
- Mostrar los entregables requeridos.

Por tal motivo, se presenta en la Figura 6, la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT) y sus respectivos entregables.



**Figura 6. Estructura desagregada de trabajo (EDT)**

**Fuente: Elaboración propia**

## **4. METODOLOGÍA**

En este apartado los aspectos metodológicos orientan el proceso de investigación del presente trabajo y juega un papel importante por la perspectiva metodológica adoptada, el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de la investigación, describiendo detalladamente las actividades, y los entregables, dándole al lector un enfoque despejado de dudas en el correcto desarrollo de los objetivos específicos planteados.

Para ello, se describirá detalladamente como se ejecutará cada objetivo específico del EDT, usando mesa de trabajos o reuniones de la alta dirección para aplicar el análisis FODA e ir revisando cada uno de sus componentes (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que afecten a los procesos estratégicos de la organización, dicha información se convertirá en el input para construir las estrategias que formaran parte de la planificación estratégica.

Es recomendable la participación de un moderador o el uso de herramientas de recolección de datos, tales como cuestionarios o banco de preguntas para asegurar que la actividad se desarrolle de la mejor manera.

### **4.1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Comprender el contexto de la organización es un proceso, más que una actividad independiente. Se entiende el contexto como los factores o cuestiones que influyen en el propósito, y objetivos de una organización y está constituido de las siguientes partes:

- Comprensión del contexto externo
- Comprensión del contexto interno
- Comprensión de las partes interesadas en cuanto a necesidades y expectativas

Cabe mencionar que la norma ISO no propone una metodología específica del análisis del contexto, sino que se tiene que tomar metodologías y herramientas del análisis del entorno para un extenso análisis estratégico. Es por ello que a continuación se presentan diferentes metodologías para cumplir con los requisitos de la norma ISO.

#### **4.1.1 DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para atender los requisitos mencionados de la norma ISO 9001:2015, en lo que se refiere a la determinación de las variables externas la organización, tales como: Oportunidades y Amenazas. Para ello se aplicará como metodología de trabajo el *análisis espontáneo del contexto* y para ello se deberá:

- Reunir a la alta dirección, es decir, Gerente y jefaturas departamentales en un ambiente fuera del lugar de trabajo (recomendable).
- Analizar y documentar con los presentes los propios pensamientos sobre el ambiente en el que se encuentra inmerso la organización, tales como: los legales, los competidores, los mercados, tecnológicos, cultura, economía y sociales.
- Los presentes en la mesa de trabajo, podrán usar como las herramientas de apoyo, y en caso que consideren necesario, el banco de preguntas o cuestionarios descritos en el Anexo A para direccionar el trabajo de análisis FODA.

Es importante considerar como buena práctica dentro del análisis que el equipo directivo vaya a desarrollar, también es profundizar en la identificación para su posterior comprensión de las partes interesadas por lo que se debe documentar la lista de necesidades y/o expectativas de cada uno de ellos, para dentro del presente trabajo.

#### **4.1.2. DETERMINAR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

De la misma manera, se considera oportuno como parte de esta metodología el análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter siguiendo los siguientes pasos:

- Reunir a la alta dirección, es decir, Gerente y jefaturas departamentales en un ambiente fuera de trabajo (recomendable).
- Analizar y documentar con los presentes el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores entrantes y productos sustitutos, y la rivalidad entre empresas establecidas.

#### **4.1.3. DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Las cuestiones internas del contexto de la organización, refiere a factores propios de la organización particularmente controlados e influenciados por sus decisiones organizacionales que dentro del análisis FODA se sitúan en: Fortalezas y Debilidades

Es por ello, que la metodología que se aplicará es el *análisis espontáneo del contexto*, que consiste en analizar y documentar los propios pensamientos sobre el desempeño de la organización, siguiendo los siguientes pasos:

- Reunir a la alta dirección, es decir, Gerente y jefaturas departamentales en un ambiente fuera de trabajo (recomendable).
- Analizar y documentar con los presentes los aspectos internos de la organización.
- Finalmente, identificar las partes interesadas en cuanto a necesidades y expectativas.
- Así mismo, los presentes en la mesa de trabajo, podrán usar como las herramientas de apoyo, y en caso que consideren necesario, el banco de preguntas o cuestionarios descritos en el Anexo A para direccionar el trabajo de análisis FODA.

## **4.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS**

La gestión de una organización es compleja realizarla, por lo que es necesario ordenar y priorizar todas aquellas cuestiones tanto internas como externas que afecta a la organización, para poder centrarse en aquellos componentes que tengan mayor influencia o impacto en la empresa, identificando y priorizando las oportunidades o amenazas, según niveles de impacto con las debilidades y fortalezas que tiene la organización.

Para el análisis cuantitativo, se seguirá la metodología de Hernández (2016) que presenta como herramienta de valoración del análisis FODA a la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFE).

La Herramienta MEFI será aplicada para valorar, priorizar y jerarquizar las variables internas del contexto de la organización y la Herramienta MEFE se aplicará para valorar, priorizar y jerarquización de las variables externas del contexto de la organización.

### **4.2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

El método de valoración y priorización de las variables internas, se realizará mediante la aplicación de *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*, siguiendo los siguientes pasos:

1. Levantar lista de fortalezas y debilidades.
2. Asignar peso relativo a cada factor, que indica la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa y estará comprendida entre los valores 0 y 1, donde 0 (sin importancia) y 1 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.

3. Asignar la clasificación, entre los valores 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, tal como se presenta continuación: (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor.
4. Multiplicar paso 2 con el paso 3.
5. Determinar el valor ponderado en el campo “puntuación”.

Fortalezas	Peso Relativo (PR)	Clasificación (C)	Puntuación
			PR x C
<b>Total</b>	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria
Debilidades	Peso Relativo	Calificación	Puntuación
			PR x C
<b>Total</b>	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria

**Figura 7: Matriz EFI**

**Fuente: Hernández (2016)**

#### **4.2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

El método de valoración y priorización de las variables externas, se realizará mediante la aplicación de *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*, la cual consiste en lo siguiente:

1. Levantar una lista de amenazas y oportunidades.
2. Asignar un peso relativo a cada factor: 0 (no importante) y 1 (muy importante).
3. Asignar una calificación, considerado la eficacia de la empresa: (1) Respuesta mala; (2) Respuesta media; (3) Respuesta superior a la media; y (4) Respuesta superior.
4. Multiplicar paso 2 con el paso 3 y determinar el valor ponderado en el campo “puntuación”.

Oportunidades	Peso Relativo (PR)	Calificación (C)	Puntuación
			PR x C
<b>Total</b>	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria
Amenazas	Peso Relativo (PR)	Calificación (C)	Puntuación
			PR x C
<b>Total</b>	Sumatoria	Sumatoria	Sumatoria

**Figura 8: Matriz EFE**

Fuente: Hernández (2016)

#### 4.2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS

La jerarquización de las variables internas o externas se realizará en función al resultado obtenido de la *Matriz de Evaluación de los Factores Internos* EFI y la *Matriz de Evaluación de los Factores Externos* EFE, usadas en la valorización y priorización de las variables respectivamente, siguiendo los lineamientos para la jerarquización de las variables internas y externas que se presentan a continuación:

Para *jerarquizar las variables internas*, se considerará el resultado de la matriz EFI, aplicando el siguiente criterio:

- Si el resultado de los valores totales ponderados es menor a 2.5, indica que la organización es débil en los aspectos internos.
- Si el resultado de los valores totales ponderados es mayor a 2.5, indican que la organización es fuerte en sus aspectos internos.

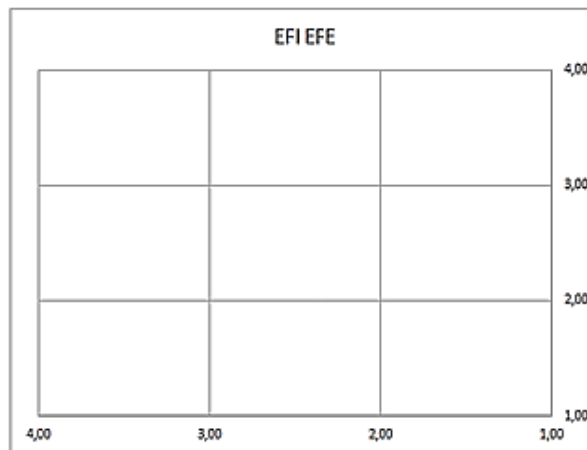
Por tanto, la jerarquización de las variables internas se determinará en virtud al resultado de la matriz EFI y considerando que las fuerzas internas de la organización como favorables o desfavorables.

Para *jerarquizar las variables externas*, se considerará el resultado de la matriz EFE, aplicando el siguiente criterio:

- El valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas, determina que el ambiente externo de oportunidades es favorable a la organización.

Por tanto, la jerarquización de las variables externas se determinará en virtud al resultado de la matriz EFE y considerando que las fuerzas externas de la organización como favorables o desfavorables.

Finalmente, para tener una visión general de la ruta estratégica que la empresa debe seguir, tomando decisiones en torno a las estrategias por determinar, se elaborará un gráfico cuyo resultado son las valoraciones de las matrices EFI y EFE, lo que indicará el mejor escenario en donde debe situarse las estrategias del negocio.

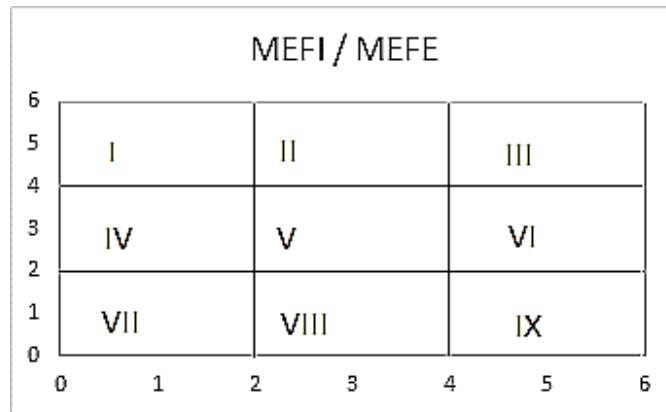


**Figura 9: Gráfico EFI / EFE**

**Fuente: Hernández (2016)**

Para tomar decisiones estratégicas servirá de ayuda considerar el resultado de la jerarquización de las variables externas e internas, valoradas en las matrices EFE y EFI. Los siguientes cuadrantes representaran el tipo de estrategias que debe considerar al momento de su identificación:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.



**Figura 10: Cuadrantes EFI / EFE**

**Fuente: Hernández (2016)**

La figura 10: Cuadrantes EFI / EFE, es una representación gráfica de los escenarios que representan los diferentes resultados obtenidos del EFI/ EFE y se lo grafica ubicando la esfera en la intersección tanto del eje X (EFE), como en el eje Y (EFI) de los cuadrantes.

Como parte de la metodología de valorización, en este presente trabajo se la utilizará para tomar las decisiones estratégicas para la cual se aplicará la siguiente escala de valores:

- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil de la organización.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
- Unos resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición de la organización fuerte.

### 4.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Las estrategias se determinan con los resultantes del cruce de las variables del análisis FODA, empezando por las estrategias FO, luego con las DO y DA, y finalizar con las FA (Trabado, 2016), tal como se presenta a continuación:

- Fortalezas vs. Oportunidades (FO), conocida como estrategias ofensivas, lo que significa aprovechar las oportunidades y apoyándose en las fortalezas.
- Debilidades vs. Oportunidades (DO), conocida como estrategias de reorientación o adaptación, es decir, no se cuenta con la capacidad de aprovechar una oportunidad por la presencia de una debilidad.
- Debilidades vs. Amenazas (DA), conocida como estrategias de supervivencia, dado a que se tiene una amenaza por la existencia de una debilidad.
- Fortalezas vs. Amenazas (FA), conocida como estrategias defensivas, apoyándose en una fortaleza para reducir la posibilidad de una amenaza.

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Fortalezas	Estrategias ofensivas FO	Estrategias defensivas FA
Debilidades	Estrategias reorientación DO	Estrategias de supervivencia DA

**Figura 11: FODA Cruzado**

**Fuente: Trabado (2016)**

#### 4.3.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS FO – OFENSIVAS

Las Estrategias Ofensivas FO, derivadas de la combinación de las Fortalezas vs. Oportunidades, es la combinación ideal a la que aspira cualquier organización, porque significa que la organización cuenta con todo lo necesario para su aplicación.

Para ello, se tomará en cuenta el resultado del análisis FODA y en función del cruce de las variables “Fortalezas” y “Oportunidades”, de la matriz FODA la

mesa directiva y los presentes deberán plantear y documentar las estrategias que permita alcanzar su visión.

#### **4.3.2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DO – REORIENTACIÓN**

Las estrategias de reorientación DO, derivada de la combinación de Debilidades y Oportunidades, buscan corregir alguna debilidad aprovechando una oportunidad y reorientar la situación interna de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que se presentan.

Para ello se tomará el resultado del análisis FODA y en función del cruce de las variables “Debilidades” y “Oportunidades”, la mesa directiva y los presentes deberán plantear y documentar las estrategias que permita alcanzar su visión.

#### **4.3.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS DA – SUPERVIVENCIA**

Las estrategias de supervivencia DA, derivada de la combinación de las Debilidades y Amenazas, son las que buscan sobrevivir temporalmente, y de esta manera aguantar las posibles consecuencias de las amenazas, minimizando daños de la mejor manera posible.

Para ello se tomará el resultado del análisis FODA y en función del cruce de las variables “Debilidades” y “Amenazas”, la mesa directiva deberá plantear y documentar las estrategias que permita alcanzar su visión.

#### **4.3.4. DETERMINAR ESTRATEGIAS FA – DEFENSIVAS**

Las estrategias defensivas, derivadas de la combinación de Fortalezas y Amenazas, tienen como objetivo proteger a la organización de posibles amenazas usando nuestras fortalezas.

Para ello se tomará el resultado del análisis FODA y en función del cruce de las variables “Fortalezas” y “Amenazas”, la mesa directiva deberá plantear y documentar las estrategias que permita alcanzar su visión.

#### **4.4. ELABORAR PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez concluida la primera etapa de la planificación estratégica, la organización puede empezar a elaborar el plan estratégico que abarque aquellas mejores estrategias previamente seleccionadas; partiendo de sus fortalezas busque corregir sus debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades que tiene y contrarrestar las amenazas.

La construcción de la propuesta de planificación estratégica, se nutre de los resultados del análisis FODA, que se lo realizará de la siguiente forma:

- Mediante un brainstorming o lluvia de ideas los directivos de la empresa plantearan y documentaran los objetivos estratégicos.

En base a ese resultado, se podrá establecer las metas y objetivos estratégicos como parte del proceso de control y evaluación, considerando que los objetivos estratégicos siendo los resultados específicos medibles de las iniciativas estratégicas, deben gozar de la característica S.M.A.R.T., es decir, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y se mantenga con el paso del tiempo, permitiendo de esta forma analizar de forma rápida y sencilla el desempeño de las acciones.

En algunos casos, se podrá encontrar entre uno o a veces más objetivos que la organización debe perseguir para poder llevar a cabo sus planes.

##### **4.4.1. DETERMINAR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Dentro de la planificación estratégica es importante determinar los tres pilares: misión, visión y valores, que constituyen un referencial determinante para la adopción de las estrategias y para ello se aplicará la siguiente metodología:

- Se reunirá la mesa directiva, para describir, documentar y aprobar la misión, visión y valores de la empresa.
- Así mismo, los presentes en la mesa de trabajo, podrán usar como apoyo el banco de preguntas del Anexo A.
- Dicho documento será socializado para conocimiento y comprensión de los integrantes de la organización.

#### 4.4.2. EVALUAR ESTRATEGIAS

Para clasificar y ordenar las estrategias se utilizará la Matriz de Impacto vs Esfuerzo, que clasifica las estrategias en función valor que podemos generar con ellas y el esfuerzo que supondría llevar a cabo dicha estrategia (Sobrado, 2018).

Se efectuará mediante entrevista con los directivos de la empresa y los responsables del proceso claves, aplicando las técnicas del “Brown Paper” y mapas mentales, llegar a un consenso grupal y así priorizar de las estrategias.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS MATRIZ IMPACTO VS ESFUERZO		Proyector: _____ Creado por: _____ Fecha: _____	
		ESFUERZO ALTO (Estrategias que requieren más recursos para ser implementadas)	ESFUERZO BAJO (Estrategias que requieren menos recursos para ser implementadas).
IMPACTO ALTO (Estrategias que generan más valor en el proyecto)	2	1	
IMPACTO BAJO (Estrategias que generan menos valor).	4	3	

**Figura 12: Matriz de Impacto vs. Esfuerzo**

**Fuente: Sobrado (2018)**

#### **4.4.3. ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Para elaborar la planificación estratégica es clave tener como punto de partida idóneo la misión, y entender hacia dónde es posible o deseable enfocar los esfuerzos, buscando siempre mejores resultados traducidos en resultantes del alto beneficio, y acompañados de los valores organizacionales que fortalecen y dan sentido a la planificación estratégica.

Por tanto, considerando además los resultados del diagnóstico situacional obtenidos en el análisis FODA, las iniciativas estratégicas, así como sus metas y objetivos estratégicos, son elementos necesarios que servirán para consolidar planificación estratégica de la empresa Ecuatermoformados en el marco del Sistema Integrado de Gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, bajo los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018,

Es importante que el enfoque estratégico del Sistema Integrado de Gestión deberá estar alineado objetivos estratégicos de la empresa, de igual forma su construcción deberá ser participativa de los diferentes niveles de la organización en el marco de las funciones departamentales.

#### **4.4.4. ELABORAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD**

Este método permite poner en marcha el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de la planificación estratégica, la cual se alimenta de:

- Análisis FODA.
- Declaración de la Misión, Visión y valores.
- Estrategias y/o objetivos estratégicos.

Primero se deberá categorizar los objetivos estratégicos dentro de un mapa estratégico que lo agrupe en estrategias generales. Cada objetivo estratégico deberá tener definido su indicador.

Por consiguiente, se deberá determinar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

No olvidar, que se debe definir los indicadores SMART de las iniciativas estratégicas, dado a que su resultado contribuirá con el alcance de la meta.

Luego dentro de la mesa de trabajo con el equipo directivo por medio de un moderador se irá construyendo la ruta estratégica, que consiste en ubicar las estrategias que parten la misión para luego pasar hasta la visión previamente establecida por las autoridades en cada una de las perspectivas estratégicas, siguiendo el siguiente orden:

- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva Financiera.

## **5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos son un método por el cual las empresas recopilan información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo, responder preguntas importantes, evaluar sus resultados y anticipar futuras tendencias (Sordo, 2021).

En otras palabras, buscan reunir información de diferentes fuentes, analizar datos cuantitativos o cualitativos para una mejor toma de decisiones. En este se usarán las técnicas de recolección de datos, de tipo cualitativo, interpretando la información, utilizando instrumentos específicos, con el fin de establecer preguntas de investigación, generando ideas durante el siguiente proceso:

- Se genera la idea de investigación, eligiendo el tema, tales como: el análisis de los las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), el establecimiento de las estrategias y su impacto según el esfuerzo invertido.
- Afinar detalles sobre la marcha del banco de preguntas aplicando las siguientes técnicas que se mencionan a continuación:

- Mesa de grupo de conversación.
- Entrevistas en profundidad.
- Brainstorming.
- Mapas mentales.
- Brown Paper.

#### **Mesa de grupo de conversación:**

Consiste en llevar a cabo una reunión donde las personas involucradas puedan opinar diversas perspectivas sobre un mismo tema. Tienen mayor estructura y por lo tanto toman menos tiempo.

No obstante, son una manera útil y popular de obtener información rápida, pero con profundidad al nivel conceptual y social sobre temas específicos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL, 2002).

Se reunirá con el equipo directivo y el siguiente nivel jerárquico. Empleando técnicas de feedback (retroalimentación) y de participación.

Es muy útil para el análisis FODA y consiste en dejar a las personas que poseen conocimiento sobre el contexto analice en conjunto para trabajar los pensamientos en grupo. Se requiere de un moderador para no perder el hilo conductor, como es el desarrollo del diagnóstico situacional.

Así mismo la misma técnica se aplicará para definir la misión, visión, y valores de la empresa, con la participación del equipo directivo y el siguiente nivel jerárquico.

#### **Entrevistas en profundidad:**

La entrevista consiste en la obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada y documentada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara (Arias, 2001).

La aplicación de este tipo de técnicas requiere mucha inversión de tiempo. Permiten al entrevistador responder a determinadas preguntas en sus propias palabras con pocas limitaciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 2002).

Esta técnica se la ejecutará y en la medida de lo posible con personas con conocimientos relevantes o tengan experiencia en el tema analizado, es decir, en reunión con el moderador, el equipo directivo, el siguiente nivel jerárquico y un invitado especial, el fundador y dueño de la empresa.

### **Brainstorming:**

También conocido como lluvia de ideas o tormenta de ideas, es una técnica creativa grupal cuyo objetivo es la generación de nuevas ideas sobre un tema específico. Tal como lo refieren Gutiérrez y García (2014), es un proceso de generación de ideas en grupo. Se trata de generar con el equipo directivo y el siguiente nivel jerárquico el mayor número posibles ideas relacionado a las iniciativas y objetivos estratégicos. Luego estas serán evaluadas en una segunda etapa. Servirá de mucha utilidad en la construcción de las iniciativas del plan estratégico.

### **Mapas mentales:**

Es una técnica creativa desarrollada por Tony Buzan (1996) citado por Gutiérrez y García (2014), cuya principal aplicación es la generación de ideas por medio de la asociación. La técnica consiste en colocar en el centro de una hoja en blanco la idea principal y luego rodearla, por temas secundarios, sin pensar, de forma automática pero clara.

Es de gran utilidad para la contextualización de las estrategias dentro del mapa estratégico. Esto quiere decir que los presentes, irán agrupando o asociando cada uno de los objetivos estratégicos, dentro de la ruta estratégica, formulando un nombre de los integre o represente dentro del mapa

### **Brown Paper**

El Brown Paper o “Papel marrón” es una técnica utilizada generalmente para el análisis de los procesos, y el plan estratégico, es un proceso de planificación, por lo que su aplicación contribuirá de forma positiva y acertada en la elaboración del mapa estratégico.

La técnica consiste en que los presentes escriben sus ideas, en este caso, las estrategias, en un “Post It” o “hojas de notas” y, posteriormente, los colocan

en el "brown paper". Una vez situados, se concede un tiempo para que todos los presentes puedan leer las aportaciones de cada uno. Después, se realiza una segunda ronda para modificar en caso de considerar necesario.

Esta técnica permitirá complementar de forma didáctica la técnica de los mapas mentales, puesto que en su integración ayudará el trazo de la ruta del mapa estratégico, y siguiendo el pensamiento de Ferrández (2010), el "Brown Paper" puede centrarse en un único aspecto o en un gran número de ejes. Los ejes son las perspectivas estratégicas, cuyo direccionamiento partirá desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, luego pasar por la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva del cliente y finalmente la perspectiva financiera.

## **6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Los instrumentos de recopilación de datos, son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, 2014).

Es por esta razón, que dentro de la metodología que se aplicará con las diferentes técnicas detalladas anteriormente, se entregará a los presentes, los instrumentos que serán necesarios usar en las respectivas sesiones de las mesas grupales, tales como:

### ***El cuestionario o banco de preguntas:***

De acuerdo con Aburto (2005), se define a los cuestionarios como un conjunto de preguntas que se elaboran teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. En este caso, los objetivos de la investigación son los detallados en la EDT. Para dicho efecto, se entregará el banco de preguntas detalladas en el Anexo A, tomadas de Trabado (2016) y siguiendo también su recomendación, de que no se trata de responder a todas y cada una de las preguntas, sino que consecuentemente los presentes tomarán las interrogaciones como referencia o hilo conductor para la ejecución de los siguientes puntos:

- Análisis del contexto interno y externa, FODA.

- Establecimiento de las iniciativas estratégicos.
- Construcción de la misión, visión y valores de la organización.

Así mismo, es importante considerar la incorporación de la tecnología de información y comunicación TIC, en la actuación de la investigación cualitativa, y clasificación de las técnicas de recolección de datos que realizada Valles (2003), se enfoca en la documentación, observación y conversación, lo que se aplicará de la siguiente manera:

### **Registros de datos o información:**

Resulta preciso registrar toda información que se haga, para poder organizarlo en un conjunto coherente de ideas. Para ello, es necesario tomar nota o apuntes que sirvan como registros de lo que se ha observado, dialogado y acordado grupalmente, es por esta razón, que los registros de datos o información se aplicarán en este proyecto.

De acuerdo con Padrón (2012) define a los “*cuadernos de campos*” como el block de notas en el que los investigadores escriben sus observaciones.

Por tal motivo, se usará el Post-it (o pósito), o block de notas, que son unas pequeñas hojas de papel autoadhesivo de varias dimensiones, formas y colores, como herramienta de recolección de datos, para la construcción del mapa estratégico, con el desarrollo de la técnica Brown Paper, que es de gran utilidad para realizar talleres participativos y recolectar la información de todos los involucrados (Paredes, 2014).

Por tanto, los presentes anotaran las estrategias y perspectivas estratégicas, para luego organizarlo según la asociación de la técnica de mapas mentales. La conducción del moderador es de suma importancia para guiar la construcción del mapa estratégico.



# **CAPÍTULO IV**

---

**RESULTADOS DEL PROYECTO**

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DEL PROYECTO**

En este último capítulo, se presentan los resultados del análisis de la información obtenida en la investigación realizada concerniente al diagnóstico situacional mediante el FODA, las 5 fuerzas Porter y con la aplicación de los diferentes métodos, técnicas y herramientas de recolección de datos ( descritas en el capítulo anterior), con lo que se pudo construir el cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard y el mapa estratégico, que en su conjunto integran la planificación estratégica para implantación de un sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, marcando una ventaja competitiva en la organización.

#### **1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Como primer objetivo específico de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT), se encuentra la determinación de las cuestiones internas y externas, para entender el entorno y contexto de la organización se identificó las partes interesadas de la organización, que influyen de manera directa o indirecta en las operaciones del negocio, por lo que aplicando las diferentes metodologías la organización pudo identificar lo siguiente:

- Proveedores.
- Organismos de control.
- Competidores.
- Clientes.
- Empleados.

Además, cada una de las partes interesadas del negocio (stakeholders) influye en el sistema integrado de gestión, hace imperativo determinar cuáles son sus requisitos, necesidades y expectativas.

Una parte interesada afecta, puede afectar o percibirse como afectada, también sufren modificaciones, lo que conlleva la necesidad de que sean objetos de seguimiento y medición con la frecuencia requerida.

La importancia que tienen cada una de las partes interesadas en la misión y visión de la organización, difícilmente puede ser desatendida, como, por ejemplo:

### **Proveedores**

Son los que facilitan la adquisición de los rollos de plásticos PET como materia prima, los insumos necesarios para que la empresa pueda producir, tales como: cartones, alcohol antiséptico, guantes, mascarillas, artículos de limpieza industrial, entre otros, así como también los que proveen servicios de control de plaga, calibración y transporte. Es decir, todo aquello que afecte de manera directa la calidad, costos y plazo de entrega de los productos para que las instalaciones funcionen adecuadamente.

Las necesidades y/o expectativa que la empresa ha identificado son:

- Contacto directo.
- Comunicación.
- Evaluación de Proveedores y comunicación de resultados.
- Seguimiento y reevaluación.
- Gestión de pagos.

### **Organismos de Control**

Son organismos reguladores o dependencias gubernamentales creadas para controlar, legislar o influir en las políticas de las organizaciones para proteger su área de actividad y sus requerimientos son:

- Cumplimiento de requisitos legales.
- Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Buenas prácticas de manufactura
- Reportes de control uso alcoholes.
- Cumplimiento en gestión de desechos industriales.

## **Competidores**

Las industrias de plástico que fabrican lo mismo que la empresa objeto de estudio y conforman el entorno competitivo, lo cual exige cierta investigación y un mayor conocimiento del mercado. Las expectativas o necesidades identificadas son:

- Identificación de la competencia.
- Análisis de la competencia.

## **Clientes**

- Contacto directo.
- Atención de sugerencias, quejas y reclamos.
- Atención de servicio al cliente: necesidades, preguntas y expectativas.
- Gestión de Post-Venta.
- Encuesta de satisfacción del cliente.

## **Empleados**

- Contacto directo.
- Encuesta de clima organizacional.
- Programas de Bienestar social y salud.
- Planes de capacitación, carrera y promoción.
- Relaciones armoniosas y de escucha.
- Evaluación de capacitación y desempeño.

## **Accionistas**

- Contacto directo.
- Políticas, objetivos y estrategias de la Organización.
- Evaluar desempeño del Sistema Integrado de Gestión.
- Mejora continua en los procesos.
- Proceso de auditorías y revisiones internas.
- Rentabilidad y costos financieros.

## **1.1. DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Los directivos o gerentes de la empresa objeto de estudio, han identificado para el análisis externo de la organización las siguientes oportunidades y amenazas:

### **OPORTUNIDADES**

- Oportunidades de crecimiento al poder atender demandas del mercado ya que se dispone de 50% de la capacidad instalada.
- El mercado demanda de la aplicación de las buenas prácticas entorno al Sistema Integrado de la Gestión, para ofrecer productos de calidad.
- La empresa tiene posibilidades de diversificación de la cartera de productos y servicios existentes.
- Demanda de nuevos procesos productos, dado a la innovación de productos que surgen por diversos temas de calidad.
- El mercado demanda un respaldo tecnológico con nuevo sistema ERP integrado, dado a que la industria requiere disminución de costos de producción a través de nuevos sistemas.

### **AMENAZAS**

- Las campañas internacionales en contra del uso de plásticos, que surgen por las Regulaciones nacionales e internacionales del medio ambiente sobre el consumo de plásticos ponen en riesgo la vida del negocio en el mercado.
- El aumento de regulaciones, producto de cambios en políticas y normativas de los entes de control del Gobierno Ecuatoriano afectan la industria.
- La reducción de volumen de producción y ventas como consecuencia de la presencia de Pandemias que poniendo en riesgo la continuidad del negocio.

- La pérdida de contrato con el cliente mayoritario pone en riesgo la continuidad del negocio, dado a que la empresa objeto de estudio, cuenta con dos clientes grandes que compran todos sus productos.
- La falta de aplicación de las disposiciones y normas vigentes en materia de prevención de riesgos que afecten la salud y bienestar de los trabajadores que pudiesen afectar las operaciones y el correcto funcionamiento de las operaciones del negocio.

Es importante mencionar que durante el análisis de los factores externos del FODA, los directivos que participaron de la metodología consideran necesario en aprovechar el trabajo grupal para profundizar en el análisis competitivo de la empresa, es decir, la entrada potencial de nuevos competidores y productos sustitutos; el poder de negociación de los proveedores y clientes; y la rivalidad entre empresas competidoras, dado que es son factores que influyen directamente en la rentabilidad de la empresa.

## **1.2. DETERMINAR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Se aplicó la metodología de las 5 fuerzas de Porter, como un análisis holístico del contexto de la organización, con la finalidad de enfocar dentro del plan estratégico las acciones diferenciadoras, posicionando su valor agregado en una ventaja competitiva, evitando así, entrar a mercados emergentes solo por experiencias personales, o alguna evidencia anecdótica de la alta dirección.

### **1.2.1. NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La principal materia prima para la fabricación de empaques y envases plásticos son los rollos de plásticos PET, aprobados por FDA. Sin embargo, la organización cuenta con un solo proveedor de materia prima que cumple con los requisitos mencionados y bajo estas condiciones se puede garantizar el compromiso de la calidad del producto ofrecido. El riesgo que enfrenta cada línea

de producción son las características físicas que requiere el cliente, como el largo, ancho y espesor que pueden variar según la disponibilidad que tenga el proveedor para abastecer de este material y la disponibilidad de máquina para cumplir con el pedido.

Se arrastra deudas con proveedores ingresados en la administración anterior. Este factor se convierte en una amenaza dado al desabastecimiento de insumos que pueda generar, comprometería la calidad del producto final dado que dentro de la cadena de valor se tienen procesos de manipulación manual y con el riesgo de posibles contaminaciones cruzadas con el producto final al no contar con los insumos adecuados para la prevención, como es la higiene de manos, limpieza y desinfección del área de producción, el uso de guantes y entre otros.

### **1.2.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

La fábrica es proveedor de los envases plásticos de dos grandes industrias de alimentos, por lo que los compradores en esta industria (fabricación y comercialización de empaques y envases plásticos de PET) tienen poder de negociación, debido a que la fuente principal de los ingresos proviene de las ventas dependientes de muy pocos clientes que posee la fábrica, siendo estas dos grandes compañías con reconocimiento internacional.

Asimismo, los clientes actuales establecen requisitos propios para poder ingresar al mercado mediante el cumplimiento de los criterios o requisitos de selección de sus proveedores. Estos requisitos son revisados anualmente y la fábrica se encuentra sujeta a una auditoría para la verificación del cumplimiento de los requisitos de las normas de buenas prácticas de manufactura y calidad. El no cumplimiento de los requisitos del cliente se convierte en una barrera de entrada.

### **1.2.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.**

Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de fabricación y comercialización de empaques y envases plásticos de PET. Algunos de los factores importantes son: el costo de inversión en maquinaria, experiencia en el sector de plásticos, las características físicas del producto requerido, el uso de la materia prima aptas para el consumo humano, la economía de escala que se tiene establecido como parte de las negociaciones, los requisitos de entrada para los proveedores (normas de calidad, seguridad, medio ambiente y buenas prácticas de manufactura), el aumento de las regulaciones por parte del gobierno.

#### **1.2.4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La razón de ser de la empresa es fabricación y comercialización de empaques y envases plásticos de PET, sin embargo, en Ecuador se tiene campañas internacionales en contra del uso de plásticos lo que se convierte en una amenaza para la continuidad de la organización.

#### **1.2.5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ESTABLECIDAS**

Debido a que la razón de ser de la empresa es la fabricación y comercialización de empaques y envases plásticos de PET, cuyo diseño de los envases o empaque es de propiedad del cliente, dado a que las especificaciones y/o características físicas son propias de los compradores, y la personalización de los requisitos otorgan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.

El factor diferenciador más importante que posee la compañía es la confiabilidad en las entregas, la entrega a tiempo, con la calidad y en la cantidad solicitada por el cliente.

Este análisis de la empresa frente a estas cinco fuerzas, permiten establecer y planificar estrategias que potencien sus fortalezas para aprovechar de las

oportunidades y hacer frente a las amenazas, que serán presentadas dentro de las estrategias para abordar las cuestiones externas.

### **1.3. DETERMINAR Y ANALIZAR LAS CUESTIONES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

El contexto interno, lo conforman aquellos elementos provenientes a organización, por lo que los directivos o gerentes de la empresa objeto de estudio haciendo uso de la metodología descrita en el capítulo 3, han identificado para el análisis interno de la organización las siguientes fortalezas y debilidades:

#### **FORTALEZAS**

- El factor diferenciador de la empresa es la entrega a tiempo de los productos elaborados, dado a que a la empresa cuenta con una buena programación de la producción.
- El alto nivel de calidad de los productos que se elaboran se deben a dos factores: cumplimiento con todas las especificaciones del cliente y su materia prima cuenta con certificaciones de control de calidad y son materiales aprobados por la FDA.
- La empresa tiene más de 25 años de experiencia en la industria de envases plásticos, por tanto, cuenta con experiencia en gestión de producción en la industria del plástico.
- La imagen de la empresa es reconocida por sus clientes, con base en las buenas prácticas de fabricación.
- Ser parte del grupo de proveedores de importantes multinacionales, caracteriza se convierte en atributos de ventaja competitiva dentro del sector de la PyME.

## DEBILIDADES

- Poca diversificación en la cartera de clientes, dado que posee 2 grandes clientes.
- No hay dirección estratégica, por lo que no se cuenta con un Gerente Administrativo con competencias para enfrentar el desafío de la dirección estratégica.
- La empresa pertenece al grupo de empresas familiares y quienes que lideran las operaciones del negocio, carecen de las competencias de gestión a nivel gerencial.
- Incumplimiento parcial de requisitos de contrato del cliente.
- Carece de una gestión de prevención de riesgos laborales.

Aplicando la metodología de análisis del contexto y de la organización, se anotaron las fortalezas y las debilidades, oportunidades y amenazas, obtenido la siguiente matriz FODA:

**Cuadro 1.**  
**Variables internas y externas FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Factor diferenciador de la empresa es la entrega a tiempo de los productos elaborados	Poca diversificación en la cartera de clientes
Alto nivel de calidad de producto al cumplir con todas las especificaciones del cliente y su materia prima cuenta con certificaciones de calidad	No hay dirección estratégica en la organización
Experiencia en gestión de Producción, dado a que la empresa tiene más de 25 años de experiencia en la industria de envases plásticos	El nivel gerencial de mandos medios es bajo
Buena imagen con clientes actuales	Incumplimiento parcial de requisitos de contrato del cliente (Sistema Integrado de Gestión)
Ser parte del grupo de proveedores de importantes multinacionales	Carece de gestión de prevención de riesgos laborales

### Cuadro 1.

(Cont...)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Oportunidades de crecimiento al poder atender demandas del mercado ya que se dispone de 50% de la capacidad instalada	Las regulaciones nacionales e internacionales sobre el consumo del plástico afectan en volumen de producción de los envases plásticos.
El mercado demanda que se disponga de buenas prácticas entorno al Sistema Integrado de la Gestión, para ofrecer productos de calidad	Cambio de las políticas y normativas de los entes de control del gobierno ecuatoriano que afecta a la industria
Posibilidades de diversificación de la cartera de productos y servicios existentes	Reducción del volumen de producción y ventas debido a Pandemias poniendo en riesgo la continuidad del negocio
Demanda de nuevos procesos productos, dado a la innovación de productos que surgen por diversos temas de calidad.	Perdida de contrato con el cliente mayoritario
La industria requiere de reducción de costos de producción a través de nuevo ERP	Disposiciones y normas vigentes en materia de prevención de riesgos que afecten la salud y bienestar de los trabajadores que condicionan las operaciones del negocio

**Fuente: Elaboración propia**

Con el análisis FODA, se demuestra la importancia de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Además una debilidad puede convertirse en una oportunidad y amenaza a la vez, como es el caso del cumplimiento parcial de los requisitos del cliente, en lo que refiere al sistema integrado de gestión, y solo usando las fortalezas que tiene la organización se podrá corregir la debilidad, convirtiéndose así en una oportunidad de implementación, caso contrario, la variable puede llegar a convertirse en una amenaza, lo que se traduce en una pérdida del cliente, y en este caso, por ser el cliente mayoritario de sus ventas, podría poner en riesgo la continuidad del negocio.

## 2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Para el análisis cuantitativo, se aplicó la metodología de Hernández (2016) que presenta como herramienta de valoración del análisis FODA a la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFE), la cual se presentan en los siguientes puntos.

### 2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para obtener la puntuación de cada uno de los factores internos, se hizo una revisión de cada uno de ellos con los directivos y jefaturas presentes en reunión, para que en conjunto se asigne un solo peso relativo a cada uno de éstos. Así mismo, se procedió con la asignación de la calificación de los factores, producto del consenso entre los presentes.

**Cuadro 2.**

**Matriz EFI**

	<b>Factores Internos</b>	<b>Peso Relativo (PR)</b>	<b>Clasificación (C)</b>	<b>Puntuación</b>
<b>F o r t a l i z a s</b>	Factor diferenciador de la empresa es la entrega a tiempo de los productos	0,25	4	1,00
	Alto nivel de calidad de producto al cumplir con todas las especificaciones del cliente y su materia prima cuenta con certificaciones de calidad	0,25	4	1,00
	Experiencia en gestión de Producción, dado a que la empresa tiene más de 25 años de experiencia en la industria de envases plásticos	0,2	3	0,60
	Buena imagen con clientes actuales	0,1	3	0,30
	Ser parte del grupo de proveedores de importantes multinacionales	0,2	3	0,60
	<b>SubTotal</b>		1	17

**Cuadro 2.**  
**(Cont...)**

	<b>Factores Internos</b>	<b>Peso Relativo (PR)</b>	<b>Clasificación (C)</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Debilidades</b>	Poca diversificación en la cartera de clientes	0.3	2	0.6
	No hay dirección estratégica en la organización	0.1	1	0.1
	El nivel gerencial de mandos medios es bajo	0.1	1	0.1
	Incumplimiento parcial de requisitos de contrato del cliente (Sistema Integrado de Gestión)	0.3	2	0.6
	Carece de gestión de prevención de riesgos laborales	0.2	1	0.2
	<b>SubTotal</b>	1	7	1.6

**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar en el cuadro 2 Matriz EFI, el resultado de la valorización y priorización de las variables internas, obtenida de la sumatoria de la puntuación de las fortalezas da un subtotal de 3.5, mientras que la sumatoria de la puntuación de las debilidades identificadas por la organización da un subtotal de 1.6, dado un total de 5.1.

Para poder definir si estos aspectos internos de la organización son fuerte o débiles, se aplica el criterio de priorización, detallado en el capítulo 3, el cual establece que si el resultado de los valores totales ponderados de la MEFI es mayor a 2.5, indica que la organización es fuerte en sus aspectos internos.

A continuación, se procede con el proceso de valorización y priorización de las variables externas del contexto de la organización para la cual se aplica la matriz de evaluación de factores externos.

## 2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS CUESTIONES EXTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para obtener la puntuación de cada uno de los factores externos del contexto de la organización, se hizo una revisión de cada uno de ellos con los directivos y jefaturas presente en la reunión, para que en conjunto se pueda asignar un solo peso relativo a cada uno de éstos. Así mismo se procedió con la asignación de la calificación de los factores, producto del consenso entre los presentes.

**Cuadro 3.**  
**Matriz EFE**

	<b>Factores externos</b>	<b>Peso Relativo (PR)</b>	<b>Clasificación (C)</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>	Oportunidades de crecimiento al poder atender demandas del mercado ya que se dispone de 50% de la capacidad instalada.	0,2	3	0,60
	El mercado demanda que se disponga de buenas prácticas entorno al Sistema Integrado de la Gestión, para ofrecer productos de calidad	0,25	2	0,50
	Posibilidades de diversificación de la cartera de productos y servicios existentes	0,2	2	0,40
	Demanda de nuevos procesos productos, dado a la innovación de productos de calidad.	0,15	1	0,15
	La industria requiere de reducción de costos de producción a través de nuevo ERP	0,2	2	0,40
	<b>SubTotal</b>	1	10	2,05

**Cuadro 3.****(Cont...)**

	<b>Factores externos</b>	<b>Peso Relativo (PR)</b>	<b>Clasificación (C)</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Amenazas</b>	Las regulaciones nacionales e internacionales sobre el consumo del plástico afectan en volumen de producción de los envases plásticos.	0.15	1	0.15
	Cambio de las políticas y normativas de los entes de control del gobierno ecuatoriano que afectan a la industria	0.15	1	0.15
	Reducción del volumen de producción y ventas debido a Pandemias poniendo en riesgo la continuidad del negocio	0.25	1	0.25
	Perdida de contrato con el cliente mayoritario	0.25	3	0.75
	Disposiciones y normas vigentes en materia de prevención de riesgos que afecten la salud y bienestar de los trabajadores que condicionan las operaciones del negocio	0.2	3	0.6
	<b>SubTotal</b>	1	9	1.9

**Fuente: Elaboración propia**

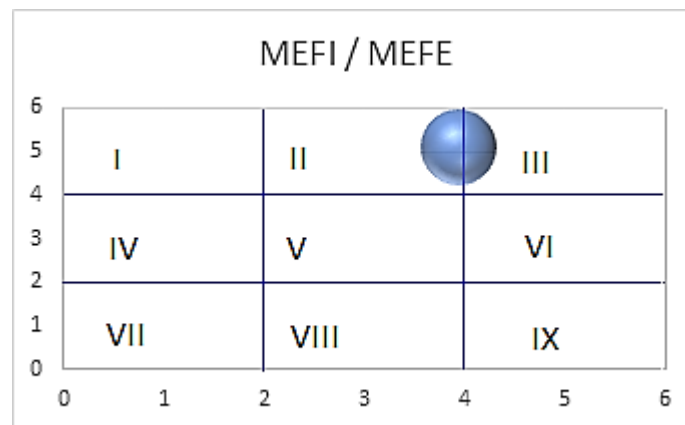
Como se puede observar en el Cuadro 3. Matriz EFE, el resultado de la valorización y priorización de las variables externas, de las debilidades y amenazas identificadas por la organización es de 3.95.

De acuerdo con el criterio de priorización se obtiene que el resultado de los valores totales ponderados de la MEFEE recae en la valorización de las oportunidades, dado a que su resultado es mayor al de las amenazas, lo que indica que la organización tiene un ambiente externo favorable.

### 2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS

La jerarquización de las variables internas o externas se realizará en función a la representación gráfica de los resultados obtenidos de la *Matriz de Evaluación de los Factores Internos* MEFI y la *Matriz de Evaluación de los Factores Externos* MEFE presentados anteriormente:

- Fortalezas: 3,5; Debilidades: 1,6; MEFI: 5,1
- Oportunidades: 2,05; Amenazas:1,9; MEFE: 3,95



**Figura 13: Gráfico de cuadrantes MEFI vs. MEFE**

**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar que la figura 13: Gráfico de cuadrantes MEFI vs. MEFE, el resultado de la valoración de los aspectos internos y externos, se ubican en el cuadrante II, lo que significa que las estrategias que se formulen en la planificación estratégica, en primera instancia deberían priorizarse o formularse con el direccionamiento que permitan a la empresa: “*crecer y construir*” para alcanzar la visión.

### 3. DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Las estrategias son resultantes del análisis FODA cruzado, tal como se presenta a continuación:

**Cuadro 4.**  
**FODA Cruzado**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b><i>Estrategias ofensivas FO</i></b>	<b><i>Estrategias defensivas FA</i></b>
<b>Fortalezas</b>	Incrementar ingreso por ventas	Implementar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos dentro del proceso de ventas
	Incrementar ventas por ingresos de nuevos productos	Implementar la gestión feedback
	<b><i>Estrategias reorientación o adaptación DO</i></b>	<b><i>Estrategias de supervivencia DA</i></b>
<b>Debilidades</b>	Implementar la política y objetivos de la calidad	Realizar estudio del clima laboral en las diferentes departamentos, con el objeto de fortalecer la relación la empresa y sus colaboradores
	Implementar el sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, bajo la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018	
	Potenciar la mejora continua en cada proceso que forma parte del sistema integrado de gestión	Implementar el programa de capacitación en prevención de riesgos y peligros
	Implementar los módulos del sistema de gestión documental y producción	
	Implementar buenas prácticas de manufactura y protocolos de bioseguridad y prevención de enfermedades en los procesos operativos	Crear sentido de pertenencia con la empresa
	Implementar la política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo	

**Fuente: Elaboración propia**

## 4. ELABORAR PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para elaborar la propuesta de planificación estratégica se debe establecer en primer lugar la misión, visión, y valores por la organización, la misma que es presentada en los respectivos subtemas siguiente de este capítulo.

También se consideran las estrategias obtenidas del resultado del análisis situacional del contexto de la organización, presentadas anteriormente, por lo que serán evaluadas para establecer su prioridad de acuerdo al impacto y esfuerzo que generen su aplicación y la organización pueda ordenar y priorizar las implementaciones respectivas.

### 4.1. DETERMINAR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### **Misión:**

Nuestra misión es ser una empresa líder en el mercado, con sólidos principios y altos estándares al proveer soluciones integrales de empaques plásticos tanto al mercado nacional e internacional. Nos diferenciamos por una apuesta firme para ofrecer productos y servicios del más bajo costo y del más alto nivel.

#### **Visión:**

Para el año 2026, ser reconocidos como una empresa líder a nivel local en el diseño, desarrollo y producción de soluciones de empaques plásticos, referentes en innovación y desarrollo sostenible. Buscamos sustentar nuestros procesos apalancados en tecnología de punta, con una base organizacional de rendimiento, mejora continua y excelencia, contribuyendo a satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

#### **Valores:**

Esto obliga a una gestión permanente de la innovación, para proveer esas soluciones, para lo cual se apoya en siete valores corporativos que son:

- Orientación al Cliente. “Nuestro futuro = Nuestros clientes”.
- Compromiso con los Resultados. “La excelencia, nuestra meta”.

- Interés por las personas.  
“NO hay éxito sin tu participación en este reto”. Integridad.  
“Honestidad en nuestro comportamiento”.
- Lideramos con el Ejemplo. “Haz de tu trabajo diario un ejemplo a seguir”.
- Trabajamos en Equipo.  
“Somos la suma de valores de todos y cada uno”.
- Responsabilidad Corporativa y Ética Social. “Devolver a nuestro entorno parte de lo que éste nos aporta”

#### 4.2. EVALUAR LAS ESTRATEGIAS

Para evaluar las estrategias en función del valor agregado que pueda generar, se aplicó la Matriz de Impacto vs Esfuerzo, tal como se presenta a continuación:

**Cuadro 5.**  
**Matriz de Impacto vs. Esfuerzo**

	ESFUERZO ALTO	ESFUERZO BAJO
<b>IMPACTO ALTO</b>	Incrementar ventas por ingresos de nuevos productos	Implementar la gestión feedback
	Implementar el sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, bajo la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018	Implementar los módulos del sistema de gestión documental y producción
		Implementar la política y objetivos de la calidad
	Incrementar ingreso por ventas	Implementar la política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo
		Implementar buenas prácticas de manufactura y protocolos de bioseguridad y prevención de enfermedades en los procesos operativos
Implementar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos dentro del proceso de ventas		

### Cuadro 5.

(Cont...)

	ESFUERZO ALTO	ESFUERZO BAJO
IMPACTO BAJO	Implementar el programa de capacitación en prevención de riesgos y peligros	Realizar estudio del clima laboral en las diferentes departamentos, con el objeto de fortalecer la relación la empresa y sus colaboradores
	Potenciar la mejora continua en cada proceso que forma parte del sistema integrado de gestión	Crear sentido de pertenencia con la empresa

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Con el análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter presentados, se procede a exponer los objetivos e iniciativas estratégicas e indicadores a modo de cuadro:

### Cuadro 6.

#### Objetivos Estratégicos

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (KPI)		Base	Meta
		NOMBRE	FORMULA	2020	2021
1	Incrementar ingreso por ventas	% de <i>Ingresos</i>	$(\text{Ingresos brutos por ventas} / (\text{costos} + \text{gastos})) * 100$ $(\text{Ingresos netos} / (\text{costos} + \text{gastos})) * 100$	20%	35%
2	Incrementar ventas por ingresos de nuevos productos	% de <i>Ingresos nuevos</i>	$(\text{Ingresos brutos por ventas de nuevos productos} / (\text{costos} + \text{gastos})) * 100$ $\text{Ingresos netos} / (\text{costos} + \text{gastos}) * 100$	0%	10%
3	Implementar la gestión feedback	% satisfacción del Cliente	$(\# \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes entrevistados}) * 100$	0%	80%

**Cuadro 6.**

(Cont...)

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (KPI)		Base	Meta
		NOMBRE	FORMULA	2020	2021
4	Implementar la política y objetivos de la calidad	% de Satisfacción del Cliente	(# de clientes satisfechos / Total de clientes entrevistados)*100	0%	80%
5	Implementar el Sistema Integrado de Gestión bajo la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018	% de implementación	(# Requisitos implementados. / Total de requisitos)*100	0%	80%
6	Implementar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos dentro del proceso de ventas	% de Productos nuevos	(# nuevos productos/ Total de productos)*100	0%	15%
7	Potenciar la mejora continua en cada proceso que forma parte del sistema integrado de gestión	Acciones de mejoras	Acciones de mejoras Presentada por cada jefe de área	0	Mayor a 1
8	Implementar los módulos del sistema de gestión documental y producción	% de implementación	(# módulos implementados / Total de módulos)*100	0%	100%

**Cuadro 6.**

(Cont...)

I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (KPI)		Base	Meta
		NOMBRE	FORMULA	2020	2021
9	Implementar buenas prácticas de manufactura en los procesos operativos	% de implementación	(# de cumplimiento con los estándares BPM aplicables / Total de estándares BPM aplicable) *100	0%	75%
10	Implementar la política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo	% de implementación	(Actividades realizada / Actividad planificada) *100	0%	80%
11	Crear sentido de pertenencia con la empresa	Nivel de satisfacción del colaborador	(# de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores entrevistados) *100	0%	75%
12	Realizar estudio del clima laboral, con el objeto de fortalecer la relación la empresa y sus colaboradores				
13	Implementar el programa de capacitación en prevención de riesgos y peligros				

Fuente: Elaboración propia

### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Una vez enlistado los objetivos estratégicos se procedió a identificar cada una de las iniciativas estratégicas, tal como se presenta a continuación:

**Cuadro 7.**  
**Iniciativas estratégicas**

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	#	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
1	Incrementar ingreso por ventas	1.1	Elaborar planes de captación nuevos clientes o contratos con empresas nacionales e internacionales, provenientes de la pequeña y mediana industria.
		1.2	Fortalecer la fidelidad del cliente implementando en las negociaciones la modalidad de libro abierto de los costos de producción y extensiones de los plazos a créditos.
2	Incrementar ventas por ingresos de nuevos productos	2.1	Desarrollar nuevas líneas de negocio no relacionado con productos de consumo humano como por ejemplo estuches plásticos para materiales e insumos.
		2.2	Vender productos o servicios a proveedores o empresas externos (ejemplo desechos, codificación, etc.).
3	Implementar la gestión feedback	3.1	Establecer acuerdos institucionales o convenios para el caso de no conformidades de la materia prima detectados en la empresa y de esta manera asegurar la disponibilidad de la materia prima para la producción.
		3.2	Implementar el proceso de control de producto no conforme y reposición inmediata después del despacho, mediante el tratamiento oportuno de las quejas por temas de calidad en el producto.
		3.3	Implementar un servicio de post venta para la medición de la satisfacción del cliente.

**Cuadro 7.****(Cont...)**

<b>#</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>#</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>4</b>	Implementar la política y objetivos de la calidad	<b>4.1</b>	Satisfacer necesidades y requisitos de los clientes mediante la entrega garantizada de productos con calidad
		<b>4.2</b>	Satisfacer necesidades y requisitos de los clientes mediante la entrega garantizada de productos en la cantidad requerida
		<b>4.3</b>	Satisfacer necesidades y requisitos de los clientes mediante la entrega garantizada de productos en el tiempo requerido
<b>5</b>	Implementar la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018	<b>5.1</b>	Establecer un plan de auditoría interna de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, para establecer las brechas de trabajo, y posterior cierre de brechas, como preparación para la auditoría de segunda parte.
<b>6</b>	Potenciar la mejora continua en cada proceso que forma parte del sistema integrado de gestión	<b>6.1</b>	Implementar comisión de equipos de mejoras en procesos claves
<b>7</b>	Implementar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos dentro del proceso de ventas	<b>7.1</b>	Mejorar el proceso de ventas con la incorporación de la etapa de diseño y producto
		<b>7.2</b>	Controlar los resultados de los diseños y nuevos productos, detectar oportunamente reprocesos para reducir los gastos ocultos

**Cuadro 7.****(Cont...)**

<b>#</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>#</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>8</b>	Implementar los módulos del sistema de gestión documental y producción	<b>8.1</b>	Parametrizar los módulos del sistema ODOO como un ERP integrado
<b>9</b>	Implementar buenas prácticas de manufactura en los procesos operativos	<b>9.1</b>	Gestionar las acciones necesarias para cumplir e implementar las leyes y reglamentos relacionados a la prevención de riesgos laborales, y el correcto manejo de desechos
		<b>9.2</b>	Implementar y difundir las técnicas y procedimientos de las buenas prácticas de manufactura (BPM)
<b>10</b>	Implementar la política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo	<b>10.1</b>	Desarrollar actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones laborales
		<b>10.2</b>	Cumplir con la normativa legal vigente de seguridad y salud en el trabajo SST
<b>11</b>	Crear sentido de pertenencia con la empresa	<b>11.1</b>	Implementar campañas de identificación con los valores institucionales y concientización de la visión
<b>12</b>	Realizar estudio del clima laboral en las diferentes departamentos, con el objeto de fortalecer la relación la empresa y sus colaboradores	<b>12.1</b>	Establecer planes de acción para mejorar el índice de clima laboral promoviendo el desarrollo profesional y humano

**Cuadro 7.**

**(Cont...)**

<b>#</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>#</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>13</b>	Implementar el programa de capacitación en prevención de riesgos, peligros y procesos de mejoras	<b>13.1</b>	Establecer planes de capacitación en temas relacionados a la prevención de riesgos, peligros laborales y mejoras de procesos
		<b>13.2</b>	Fomentar, apoyar y reconocer las iniciativas del personal

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.4. ELABORAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) proporciona una serie de acciones diseñadas para reducir la brecha existente entre la visión y los objetivos de la empresa. Ayuda a asegurar que, desde el desarrollo integral de los empleados, los sistemas integrados de gestión pasen por una estructuración interna de los procesos, para que las operaciones del negocio se orienten hacia la satisfacción del cliente y buen desempeño financiero, por lo que se elaboró diferentes planes de acción, de acuerdo a cada perspectiva (financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) dentro de un mapa estratégico.

Así mismo, esta propuesta permitirá medir la evolución de los diferentes objetivos e iniciativas estratégicas en un solo cuadro de mando integral que se presenta a continuación:

**Cuadro 8.**  
**Cuadro de Mando Integral**

I	C o d.	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2020	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
PERSPECTIVA FINANCIERA	F 1	Incrementar ventas	Incrementar ingreso por ventas	<p align="center"><b>% de Ingresos:</b> (Ingresos brutos /(costos + gastos) x 100* Ingresos netos/ (costos +gastos)) *100</p>	20 %	35%	F 1.1	Elaborar planes de captación nuevos clientes o contratos con empresas nacionales e internacionales, provenientes de la pequeña y mediana industria.	Jefe de Ventas	<p align="center"><b>% de Ingresos por ventas:</b> (Ingreso por ventas de productos actuales / Ingresos total por ventas) * 100</p>	0%	15%
							F 1.2	Fortalecer la fidelidad del cliente implementando en las negociaciones la modalidad de libro abierto de los costos de producción y extensiones de los plazos a créditos.			0%	20%

**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

i	Cod.	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2020	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
FINANCIERO	F1	Incrementar ventas	Incrementar ventas por ingresos de nuevos productos	$\% \text{ de Ingresos: } \frac{\text{Ingresos brutos}}{\text{(costos + gastos)} \times 100}$ $\text{Ingresos netos/ (costos + gastos)} \times 100$	0%	10%	F 1.2	Desarrollar nuevas líneas de negocio no relacionado con productos de consumo humano como por ejemplo estuches plásticos para materiales e insumos.	Jefe Ventas	% de Ingresos por ventas de productos nuevos: (Ingreso por nuevos productos o servicios / Ingresos totales por ventas) *100	0%	10%
							F 1.3	Vender productos o servicios a proveedores o empresas externos (ejemplo desechos, codificación, etc.).		% de Ingresos por ventas o servicios nuevos: (Ingreso por nuevos productos o servicios / Ingresos totales por ventas) *100	0%	5%



**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

I	C o d .	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	20 20	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	2 C	Fortalecer la calidad de servicio	Implementar la política y objetivos de la calidad	% de <b>Satisfacción del Cliente</b> (# de clientes satisfechos / Total de clientes entrevistados) *100	0 %	80%	C 2. 1	Satisfacer necesidades y requisitos de los clientes mediante la entrega garantizada de productos con calidad	Jefe de Planificación	% <b>Devolución del producto defectuoso</b> (Kg de producto devuelto / Kg del producto vendido) *100	0%	10%
							C 2. 2	Satisfacer necesidades y requisitos de los clientes mediante la entrega garantizada de productos en la cantidad requerida		% <b>Reclamos</b> (# de Reclamos por cliente / Total de clientes despachados) *100	0%	20%
							C 2. 3	Satisfacer necesidades y requisitos de los clientes mediante la entrega garantizada de productos en el tiempo requerido		% <b>Entregas a tiempo</b> (# de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos entregados) *100	0%	90%

**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

I	Co d.	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	20 20	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>P 1</b>	Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo	Implementar la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018	<b>% de implementación</b> (# Requisitos implementados. / Total de requisitos de la norma ISO 9001:2015) *100	0 %	80%	<b>P 1. 1</b>	Establecer un plan de auditoría interna de la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, para establecer las brechas de trabajo y como preparación para la auditoría de segunda parte.	<b>Jefe de Planificación</b>	<b>% Implementación</b> (# Requisitos implementados. / Total de requisitos aplicables) *100	0%	100 %
	<b>P 2</b>	Mantener el compromiso con la mejora continua	Potenciar la mejora continua en cada proceso que forma parte del sistema integrado de gestión	<b>Acciones de mejoras</b> Presentada por cada jefe de área	0 %	Mayor a 1	<b>P 1. 2</b>	Implementar comisión de equipos de mejoras en procesos claves		<b>% Cumplimiento</b> (# Actividades implementadas. / Total de actividades programadas ) *100	0%	100 %

**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

I	Cód.	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2020	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	MET A 2021
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	P3	Diseño y desarrollo de nuevos productos	Implementar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos dentro del proceso de ventas	% de <b>Productos nuevos</b> (Número de nuevos productos / Total de productos elaborados) * 100	0%	15%	P3.1	Mejorar el proceso de ventas con la incorporación de la etapa de diseño y producto	Jefe de Ventas	% <b>Implementación:</b> (Actividades ejecutadas / Total actividades planificadas)*100	0%	100%
							P3.2	Controlar los resultados de los diseños y nuevos productos - detectar oportunamente reprocesos para reducir los gastos ocultos	Jefe de Ventas	% <b>de reproceso:</b> (# de reproceso detectados / Total de reproceso) *100	0%	80%

**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

I	Co d.	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2 0 2 0	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICA S	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>P 4</b>	Implementar Sistema Integrado ERP	Implementar los módulos del sistema de gestión documental y producción	% de implementación (# módulos implementados / Total de módulos planificados) *100	0	100 %	<b>P 4.1</b>	Parametrizar los módulos del sistema ODOO como un ERP integrado	Jefe de Planificación	% de Implementación: (Actividades ejecutadas / Total de actividades planificadas) *100	0%	100%
	<b>P 5</b>	Implementar la estándares aplicables de BPM	Implementar buenas prácticas de manufactura en los procesos operativos	% de implementación (# de cumplimiento con los estándares BPM aplicables / Total de estándares BPM aplicables ) *100	0 %	75%	<b>P 5.1</b>	Gestionar las acciones necesarias para cumplir e implementar las leyes y reglamentos relacionados a la prevención de riesgos laborales, y el correcto manejo de desechos	Jefe de producción	% de implementación (Número de elementos implementados / Número total de elementos aplicables a las Normas)* 100	30%	70%
							<b>P5.2</b>	Implementar y difundir las técnicas y procedimientos de las buenas prácticas de manufactura (BPM)		% de implementación (Total de BPM implementadas/ Total de BPM programadas)* 100	0%	80%

**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

I	Cod .	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2020	META 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>P 6</b>	Implementar programa de Seguridad y Salud en el Trabajo SST	Implementar la política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo	% de implementación (Actividad realizada / Actividad planificada) *100	80 %		P 6.1	Desarrollar actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones laborales	Jefe de producción	% de implementación (Actividad realizada / Actividad planificada) *100	0%	70%
							P 6.2	Cumplir con la normativa legal vigente de seguridad y salud en el trabajo SST		% de implementación (Total de normativa legal SST implementadas/Total de normativa SST programadas a implementar) * 100	0%	80%

**Cuadro 8.**  
**(Cont...)**

I	Cód.	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	2020	AÑO 2021	Id.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	KPI	AÑO 2020	META 2021
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A 1	Promover la cultura de participación en la visión	Crear sentido de pertenencia con la empresa	% de satisfacción del colaborador (# de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) *100	0%	75%	A 1.1	Implementar campañas de identificación con los valores instituciones y concientización de la visión	Jefe de Talento Humano	% de satisfacción del colaborador (# de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) *100	0%	75%
			A 1.2				Establecer planes de acción para mejorar el índice de clima laboral					
	A 2.1	Establecer planes de capacitación en temas relacionados a la prevención de riesgos, peligros laborales y mejoras de procesos										
	A 2.2	Fomentar, apoyar y reconocer las iniciativas del personal										
A 2	Implementar la cultura de gestión de prevención de riesgos, peligros y procesos de mejora	Implementar el programa de capacitación en prevención de riesgos y peligros										

**Fuente: Elaboración propia**

## MAPA ESTRATÉGICO

La ruta estratégica para alcanzar los objetivos estratégicos alineados a la visión de la empresa se presenta en el siguiente mapa:

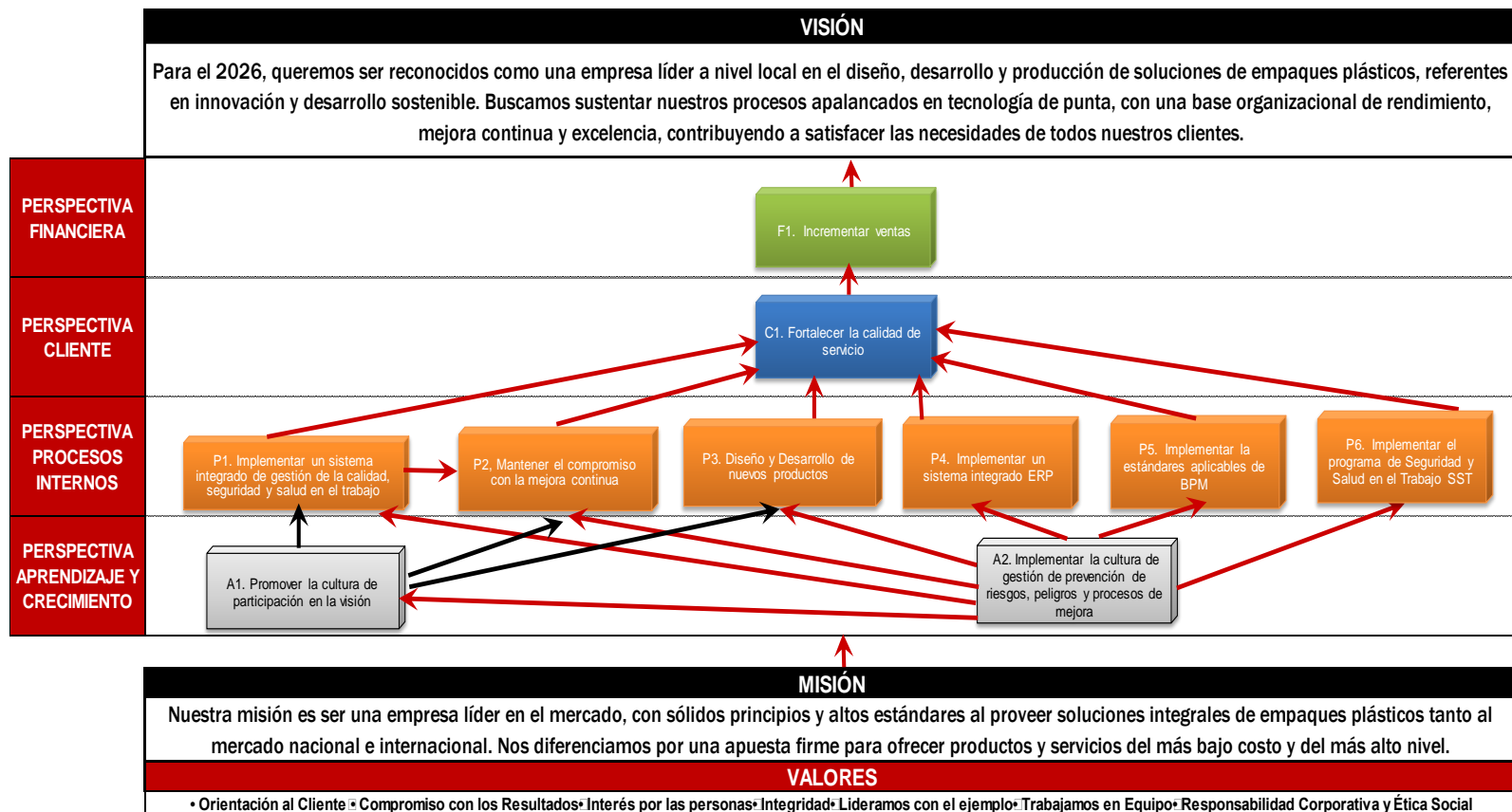


Figura 14: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente trabajo, se establecieron considerando cada uno de los objetivos específicos trazados en la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), las cuales se describen a continuación:

En el caso del primer objetivo, se identificaron las cuestiones internas y externas para comprender el entorno y contexto de la organización, mediante el análisis FODA y las cinco (05) fuerzas de Porter, donde se identificaron como principales fortalezas, los años de experiencias en el sector productivo de los envases plásticos, uso de materia prima certificada de calidad, materia prima aprobada con la FDA, la entrega a tiempo de los pedidos del cliente y la buena imagen antes sus clientes dado a que mantienen relaciones comerciales como proveedor de grandes multinacionales.

Así mismo, se identificó que como una de las oportunidades de mejora para corregir las debilidades y afrontar las amenazas, es la implementación del sistema integrado de gestión, dado a que en base a la investigación se pudo detectar que además de ser requisito de cliente, forma parte del poder de negociación que tiene el cliente.

Como segundo lugar, se tiene el objetivo de valorar las variables internas y externas, definiendo a la empresa como una organización fuerte en sus aspectos internos, debido a que tiene como principal fortaleza la entrega a tiempo de los pedidos del cliente, el alto nivel de calidad de producto al cumplir con todas sus especificaciones y utiliza materia prima con certificaciones de calidad.

Así mismo, se concluyó que la empresa cuenta con un ambiente externo favorable, dado a que tiene la oportunidad de crecimiento productivo y de forma progresiva, debido al 50% de la capacidad instalada disponible.

En tercer lugar, se tiene el objetivo la determinación de estrategias para abordar las cuestiones internas y externas, que resultaron de la metodología del producto del análisis cruzado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que fueron evaluadas según el impacto generan su aplicación.

Es así como se ordenan en las estrategias según el esfuerzo bajo e impacto alto, los siguientes objetivos estratégicos: implementar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos dentro del proceso de ventas, la gestión feedback, la política y objetivos de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, buenas prácticas de manufactura, y protocolos de bioseguridad y prevención de enfermedades en los procesos operativos, incrementar ingreso por ventas y potenciar la mejora continua en cada proceso que forma parte del sistema integrado de gestión.

Luego, como segundo orden de prioridad, según el esfuerzo alto e impacto alto, se obtuvo las siguientes estrategias: incrementar ventas por ingresos de nuevos productos, implementar el sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, bajo la norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, e implementar los módulos del sistema de gestión documental y producción.

Finalmente, como cuarto y último objetivo se planteó elaborar la propuesta de planificación estratégica, para lo cual se ha presentado en el mapa estratégico del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, que recogen los objetivos e iniciativas estratégicas que se alinean perfectamente para alcanzar la visión de la organización, determinados en este presente trabajo.

Con el presente trabajo, se puede concluir que en un mundo que se rige por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado con la finalidad de poder posicionar de mejor manera la realidad de una organización y luego se pueda establecer el conjunto de planes funcionales que integre una planificación estratégica.

Es por esta razón que la implementación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, contribuye a que la alta dirección pueda canalizar toda la energía de la empresa detrás de una visión compartida desde las diferentes perspectivas estratégicas.

## RECOMENDACIONES

Para una mejor implementación de la propuesta de planificación estratégica presentada en este documento, se recomienda a la empresa Ecuatermoformados considerar los siguientes acápite:

Incorporar dentro de sus actividades, la administración del plan estratégico, dado que el cuadro de mando integral propuesto debe ser supervisado y monitoreado frecuentemente con fines de retroalimentación de resultados a la alta dirección (Gerencia).

Así mismo, la propuesta presentada involucra cambios dentro de la estructura organizacional, como la asignación de responsabilidades del área de Ventas, Planificación, Producción y Talento Humano, para un mejor empoderamiento de las iniciativas estratégicas presentadas dentro del plan.

Dado a que, la propuesta de planificación estratégica no representa una programación del futuro estático, ni una camisa de fuerza, se recomienda que el plan estratégico debe pasar por una revisión de al menos 1 o 2 veces al año, incorporándose dentro del proceso de revisión por la dirección del Sistema Integrado de Gestión, cumpliendo con los requisitos de la norma ISO.

Además, considerar que la planificación estratégica debe ser dinámica y adecuado las necesidades de la empresa, se recomienda desplegar el plan estratégico, a todos los niveles jerárquicos, buscando su entendimiento, aceptación y reconocimiento por parte de todos los integrantes de la empresa.

La actual situación de las empresas del Ecuador y de manera especial las PyMEs, están siendo afectadas por un desequilibrio económico generado por la pandemia, lo que hace imperativa la necesidad de atraer más clientes o retener los actuales, para lo cual se recomienda aplicar las metodologías presentadas en este trabajo, para que puedan conocer primeramente su entorno y establecer así estrategias que permitan direccionar los esfuerzos de toda la organización para mantenerse en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LEYES Y DOCUMENTOS LEGALES:

**Código del trabajo.** Registro Oficial Suplemento 167 de 2012. Artículo 410, de fecha 26 de septiembre del 2012. (Ecuador).

**Constitución Política de la República del Ecuador.** Registro Oficial 449. Artículo 326 numeral 5, de fecha 20 de octubre del 2008.

**Decisión 584.** Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sustitución de la Decisión 547 del Consejo Andino, Ecuador, de fecha 7 de mayo del 2004.

**Decreto Ejecutivo 2393. Registro Oficial 565.** Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, de fecha 21 de febrero del 2003.

**Resolución 957.** Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Comunidad Andina. Gaceta oficial No. 1245, Perú, de fecha 26 de septiembre del 2005.

### LIBROS:

Arias, F., (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 6ta edición. Venezuela. Editorial Episteme.

Barajas, S., Hunt, P., Riba, G. (2013). **Las finanzas como instrumento de gestión de las PyMEs: Un manual divulgativo para los propietarios, gerentes y gestores de PyMEs.** Barcelona. España. Editorial Libros de Cabecera.

Covey, S. (2003). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva:** La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, Buenos Aires. Editorial Paidós.

- Chiavenato I. (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). **Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Madrid. Editorial Pearson.
- Chase, R., Aquilano, N., y Jacobs, R. (2001). **Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Espinosa de los Monteros, A. (2004). **Reingeniería estratégica de alta tecnología aplicada**. Mexico. Innovación Editorial Lagares.
- Garrido, S. (2006). **Dirección estratégica. 2a ed. España**. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Fernández, R., y Baptista, C. (2016). **Metodología de la Investigación**. Editorial. Mc Graw hill.
- Sabino, C., (2006). **El proceso de investigación**. Venezuela. Editorial Panapo,
- Schröder, P. (2004). **Estrategias políticas**. México, D.F. Editorial Fundación Friedrich Naumann
- Suarez, F. (2009). **Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua**. México. Editorial Pecvnia
- Slater, R. (1991). **Gestión integrada de procesos: un modelo de calidad**. Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.
- Sun Tzu (2009). **El Arte de la Guerra**. Mexico. Editorial Gaia Ediciones
- Valles, M. (2003). **Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológicas y práctica profesional**. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

## **NORMAS**

Asociación Española para la Calidad (2005). **UNE 66177 Sistema de Gestión – Guía para la integración de sistemas de gestión.** AENOR.

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario.** Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (NCh-ISO9000:2015).

Organismo Internacional de Normalización ISO (2015). **Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2015-** Requisitos.

Organismo Internacional de Normalización ISO (2018). **Sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo ISO 45001:208** - Requisitos.

Organismo Internacional de Normalización ISO (2015). **Anexo SL del suplemento de ISO consolidado de las Directivas ISO/IEC-** Estructura de alto nivel.

PAS 99 (2012). **Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.** La Habana: BSI

## **REVISTAS ESPECIALIZADAS:**

Mallar, M. (2010). **La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente** Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1. Universidad Nacional de Misiones. Argentina

Rubio, A. y Aragón, A. (2008). **Recursos estratégicos en las pymes.** Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 1 (2008), pp. 103-126.

## TRABAJOS DE GRADO:

- Arroyo, I. (2016). **Propuesta de implementación de un sistema de gestión de prevención de riesgos de la Facultad de arquitectura y urbanismo de la Universidad de Guayaquil.** Tesis de Maestría. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Gómez, E. (2020). **La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas.** Trabajo de grado de Maestría. Fundación universidad de américa facultad de educación permanente y avanzada maestría en administración - MBA Bogotá.
- González, Sh. (2011). **Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas.** Trabajo de grado de Maestría. Universidad Autónoma del Caribe. Colombia.
- Ortiz, C. (2010). **Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate.** Universidad Técnica De Ambato. Ecuador.
- Paredes, M. (2014). **La gestión de proyectos en la defensoría pública, propuesta metodológica para la administración de los proyectos de inversión.** Trabajo de grado de Maestría. Universidad Central del Ecuador. Ecuador.
- Pérez, D. (2017). **Diseño de propuesta de un sistema de gestión de calidad para empresas del sector construcción.** Tesis de Maestría. Programa de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Villaverde J. (2012). **Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas** Tesis para optar el Grado de Magister. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Perú.

## REFERENCIAS WEBS:

Aburto, A. (2005). **El cuestionario, el instrumento de recolección de información de la técnica de la encuesta social.** Recuperado de: [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose\\_cuestionarioinstrumentorecoleccion.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionarioinstrumentorecoleccion.pdf)

Arias, A (2001). **El proyecto de Investigación.** Recuperado de: [https://www.academia.edu/9103795/Fidias\\_G.\\_Arias\\_El\\_Proyecto\\_de\\_Invstigaci%C3%B3n\\_5ta.\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/9103795/Fidias_G._Arias_El_Proyecto_de_Invstigaci%C3%B3n_5ta._Edici%C3%B3n)

Asociación Española para la Calidad, AEC (2019). **Balanced scorecard.** Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard/>

Asociación Española para la Calidad, AEC (2019). **Indicadores.** Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Almeida, M. (2017). **Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales** (Informes del Fondo de Investigación). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10644/5903>

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2011). **Guía para la evaluación de impacto de la formación.** Recuperado de: [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/guiaevaluacion\\_imp.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/guiaevaluacion_imp.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2002). **Desarrollo social inclusivo.** Recuperado de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/desarrollo\\_social\\_inclusivo.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/desarrollo_social_inclusivo.pdf)

Comunidad Andina CAN (2004). **Decisión 584. Sustitución de la Decisión 547, Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.** Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D584.htm>.

- Cuesta, P. (2006). **Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial.** Recuperado de: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>
- Directorio de Empresas y Establecimientos DICE (2018). **Principales resultados DICE 2018.** Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DICE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DICE_2018.pdf)
- Dubini, D. (2019). **Sistemas de Gestión claves para las pymes.** Recuperado de <https://fortuna.perfil.com/2019-12-04-207908-los-sistemas-de-gestion-claves-para-las-pymes/>
- Duque, O., Jair, E. (2005). **Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.** Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Ferrández, M. (2010). **Brown Paper.** Recuperado de: <http://creatividadeinnovacion.blogspot.com/2010/04/brown-paper.html>
- Garvin, D. (1983). **Calidad en línea.** Recuperado de: <https://path.mba/calidad-en-linea/>
- Gutiérrez, I. (2017). **¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?** Recuperado de: <https://calticconsultores.com/articulos/sistema-gestion-sirve.html>
- Gutiérrez, M. y García, J. (2014). **Talento emprendedor, inteligencia, creatividad y sistema educativo.** Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/274/27433840009.pdf>
- Hernández, G. (2016). **Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE.** Recuperado de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Hernández, S. (2014). **Metodología de la Investigación**. Recuperado de [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC03/lecturas%20PDF/05\\_lectura\\_Tecnicas\\_e\\_Instrumentos.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC03/lecturas%20PDF/05_lectura_Tecnicas_e_Instrumentos.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS (2011). **Seguridad y salud en el Trabajo Ecuador. Seguro General de Riesgos en el Trabajo**. Recuperado de: <https://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>

Landerretche, O. (2004). **La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización**. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700906.pdf>

Padrón, N. (2012). **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**. Recuperado de: [https://issuu.com/nayhib/docs/tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_recoleccion\\_de\\_datos](https://issuu.com/nayhib/docs/tecnicas_e_instrumentos_de_recoleccion_de_datos)

Palomo, M. (2005). **Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes**. Recuperado de: <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>

Porter, M. (2008). **Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia**. Harvard Business Review. Recuperado de: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Randstad, N. (2018). **¿Cómo definir los valores de tu empresa?** Recuperado de: [https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/como-definir-los-valores-de-tu-empresa\\_2792/](https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/como-definir-los-valores-de-tu-empresa_2792/)

Real Academia Española RAE (2020). **Indicador**. Recuperado de: <https://dle.rae.es/indicador>

Riquelme, M. (2016). **FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa**. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano, SAE (2007). **Sistemas de Gestión.** Recuperado de: <https://www.acreditacion.gob.ec/sistemas-de-gestion/>

Shapiro, B., Rangan, K., Sviokla, J. (2004). **Calidad en línea.** Recuperado de: <https://path.mba/calidad-en-linea/>

Sobrado, J. (2018). **Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO Cruzado).** Recuperado de: [https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#Estrategias\\_Ofensivas\\_Fortaleza\\_Oportunidad](https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#Estrategias_Ofensivas_Fortaleza_Oportunidad)

Sordo, A. (2021). **Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos** Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos>

Tor, D. (2009). **Sistema integrado gestión ambiental; seguridad y salud ocupacional.** Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecauacsp/Doc?id=10317321&ppg=11>

Trabado, M. (2016). **Plan de Marketing Digital: DAFO y CAME.** Recuperado de: <https://miguelangeltrabado.es/plan-marketing-digital-dafo-came/>

Universidad Técnica de Machala, UTMACH (2016). **Fortalezas y debilidades de las pymes.** Recuperado de: <https://sites.google.com/site/importanciadelaspymes/pymes-en-el-ecuador/debilidades-en-las-pymes>

Zafra, O. (2006). **Tipos de Investigación.** Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476259067004.pdf>



# **ANEXOS**

---



# **ANEXO A**

---

## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## **BANCO DE PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas**

- ¿Qué es lo que mejor hace la empresa que la competencia?*
- ¿Cuál es la ventaja competitiva o factor diferenciador de la empresa?*
- ¿Dónde agrega valor?*
- ¿La empresa es fuerte en el mercado o industria?*
- ¿La empresa tiene una posición ventajosa para negociar con los stakeholders o partes interesadas? (clientes, proveedores, etc.)*
- ¿La empresa tiene un equipo humano que marca la diferencia?*

### **Oportunidades**

- ¿Está creciendo el mercado de los envases plásticos?*
- ¿Han aparecido nuevas tecnologías que tu empresa puede aprovechar?*
- ¿Hay posibilidad de expandir el negocio en nuevos mercados o canales?*
- ¿Se ha producido o se va a producir algún cambio político, legal o impositivo del que se pueda aprovechar?*
- ¿La empresa sabe reaccionar y crear nuevos productos o servicios que el mercado necesita?*
- ¿La empresa conoce si el competidor está debilitado por alguna circunstancia?*
- ¿Se puede aliar con otra empresa que permita realizar nuevas estrategias competitivas?*

### **Debilidades**

- ¿Qué no hace bien la organización?*
- ¿Se hace algo peor que la competencia?*
- ¿Los recursos son suficientes?*
- ¿Los recursos están bien gestionados?*
- ¿El equipo es suficientemente competente?*
- ¿Qué razones hay detrás de los problemas existentes?*

**Amenazas:**

*¿Qué hace la competencia mejor que la empresa?*

*¿Existen nuevas tecnologías o tendencias de consumo que pongan en riesgo el concepto, producto o servicio?*

*¿Se puede producir algún cambio político, legal o impositivo que afecte al modelo de negocio?*

*¿Qué elementos externos pueden perjudicar a la empresa?*

*¿Estamos al corriente de posibles cambios de legislación?*

*¿Los competidores actuales representan una amenaza real?*

*¿Están centrando nuevos competidores en el sector?*

*¿Han cambiado los gustos o las necesidades de nuestros clientes?*

*¿Los competidores han recibido algún tipo de inversión externa que les permita ser más competitivos?*

## **BANCO DE PREGUNTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Para el establecimiento de las estrategias se tendrán en cuenta el siguiente banco de preguntas:

- *¿Cómo se puede usar una fortaleza para explotar una oportunidad?*
- *¿Cómo se puede usar una fortaleza para minimizar o neutralizar una amenaza?*
- *¿Cómo se puede corregir una debilidad para poder aprovechar una oportunidad?*
- *¿Cómo se va a trabajar una debilidad para minimizar el efecto de una amenaza?*

## **BANCO DE PREGUNTAS PARA LA REDACCIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

### ***Misión:***

- ¿Qué somos?
- ¿Quiénes somos?,
- ¿Expresa lo que hace la organización?
- ¿Dirigida al desarrollo y fomento de los valores organizacionales?
- ¿Orientada hacia las necesidades de la sociedad?

Su redacción estará compuesta básicamente por 3 partes: descripción de lo que la organización hace, para quién está dirigido el esfuerzo y el factor diferencial.

### ***Visión:***

- ¿A dónde vamos?
- ¿Qué queremos ser?
- ¿Su objetivo es a largo plazo?
- ¿Es compatible y alineada con la misión?

### ***Valores:***

¿Cuáles son las costumbres, pensamientos, comportamientos y conceptos que una empresa asume como principios de conducta?