

**DESARROLLO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA UNA FÁBRICA DE
PLÁSTICOS EN EL ÁREA DE CONTROL
DE CALIDAD DE PRODUCTOS
UTILIZANDO LOS INDICADORES DE
EVALUACIÓN DE GESTIÓN.**

Presentado por:
Sofía Avilés Chacón.

ENFOQUE ESTRATÉGICO

Estrategía del Océano Azul

Definición del Cuadro Estratégico

Para identificar los factores de competencia de la industria y el nivel de rendimiento que ofrece la empresa en relación a cada factor, se comparó la curva de valor de ésta con otras de la competencia y se evaluó que factores de la estrategia son prioritarios cambiar. Los factores que se muestran a continuación fueron seleccionados específicamente en el área de control de calidad de productos:

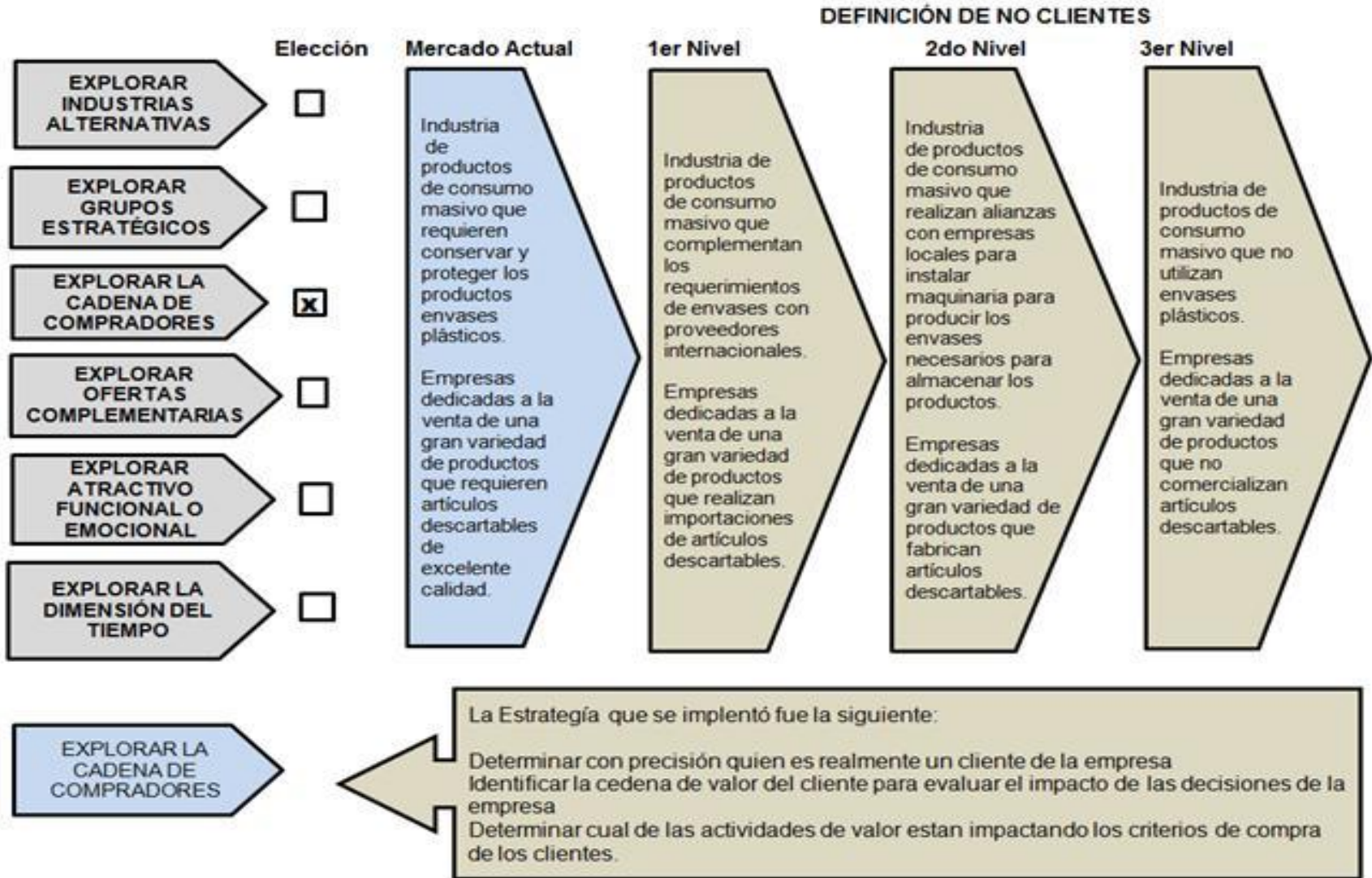
- Productos de gran calidad.
- Atención personalizada.
- Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto.
- Maquinaria de última tecnología.
- Personal altamente capacitado.

Definición del Océano Azul

Para definir el Océano Azul se analizó las seis vías para crear Océanos Azules e identificó los diferentes niveles de no clientes. El área de control de calidad de productos obtuvo los siguientes resultados:

- El segmento de no clientes al cual ésta área se debe enfocar son las industrias de productos de consumo masivo que complementan los requerimientos de envases con proveedores internacionales y las empresas dedicadas a la venta de una gran variedad de productos que no comercializan artículos descartables, identificados en el grupo de primer y tercer nivel respectivamente.
- De las seis vías para crear Océanos Azules se seleccionó explorar la cadena de compradores, dado que ésta permitirá conocer y satisfacer la demanda de no clientes, anticipándose a sus necesidades.

Definición del Océano Azul y el Perfil de los no clientes



Redefinición del Océano Azul

Para redefinir el nuevo cuadro estratégico se utilizó la Matriz de las Cuatro Acciones que permitió obtener las siguientes deducciones:

ELIMINAR	INCREMENTAR
	<p>Calidad del producto: se incrementó por la fuerte competencia que existe en este sector</p> <p>Atención personalizada hace referencia a la preocupación del área de control de calidad de productos por tener satisfechos a los clientes por medio de visitas técnicas.</p> <p>Maquinaria de última tecnología se incrementó para evitar desechos y desperdicios en la elaboración de los productos y así reducir costos.</p>
REDUCIR	CREAR
	<p>Innovación en los productos así como el diseño del envase se convierte en un factor importante para generar la decisión de compra de los actuales y futuros clientes de la empresa.</p>

Temas Estratégicos

Para definir los temas estratégicos se realizó una lista de los recursos que dispone el área de control de calidad de productos, luego se utilizó la Matriz de cobertura de los temas estratégicos para evaluar la consistencia entre los temas estratégicos y el resumen que desarrolló esta área de los componentes claves que forman la estrategia empresarial como son el análisis FODA, el análisis del mercado y la competencia, la propuesta de valor y la declaración de la visión y misión de la empresa, obteniendo como resultado un 97,20%.

Matriz de cobertura de temas estratégicos

CLAVE DE CALIFICACIÓN		FODA																STAKEHOLDERS				5 FUERZAS				ESTRATEGIA											
		En la empresa se entiende la planeación estratégica	Los objetivos son debidamente comunicados	Tiene una buena estructura organizacional	Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente	No es alto el ánimo de los empleados	Es alta la rotación del personal y el ausentismo	No se actualizan con regularidad los sistemas de información	Crecimiento constante de la industria plástica	Vinculos y alianzas estratégicas con otras industrias plásticas	Participar en la producción de nuevos productos	Innovación en los productos	Regulaciones comerciales de productos importados	Informar a empresarios sobre el sector plástico	Recesión de Estados Unidos	Reducción en las remesas provenientes del exterior	Restricción en las importaciones de productos	Caida en el precio del petroleo	Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción	Deterioro de la situación laboral	Director operativo	Cilientes	Personal	Proveedores	Comunidad y sociedad	Nuevos competidores	Competidores	Sustitutos	Poder de Proveedores	Poder de Clientes	Misión	Visión	Propuesta de valor	Costo/adopción	Total Positivo (+)	Total Negativo (-)	Neto
TEMAS ESTRATEGICOS	Vinculos y Alianzas	1	-3	0	3	0	0	-3	3	3	1	1	-1	0	-3	0	0	3	3	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	3	1	38	-12	26			
	Ambiente Laboral	3	1	3	3	3	3	1	0	0	0	0	3	3	3	0	0	1	3	3	-1	3	0	0	0	0	0	3	3	3	1	1	48	-1	47		
	Productividad	3	3	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	0	3	0	0	0	1	1	3	3	3	1	0	0	0	1	1	1	1	3	1	46	0	46	
	Rentabilidad	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	-3	1	1	0	1	1	1	3	3	1	1	0	1	1	1	1	1	3	1	1	47	-9	38		
	Cadena Logistica	-1	0	1	1	0	0	3	-3	-1	0	0	3	1	0	0	0	-3	0	3	1	3	3	0	1	1	0	1	1	1	1	1	37	-8	29		
	Inversiones	3	3	3	1	0	3	0	0	0	-1	-1	0	1	0	0	0	-1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	26	-3	23		
Total Positivo (+)		13	10	13	10	7	8	6	4	5	3	3	4	5	7	4	0	4	6	5	16	11	11	6	0	3	4	2	5	8	7	9	10	6	97,20%		
Total Negativo (-)		-1	-3	0	0	0	0	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	0	0	0	-4	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Neto		12	7	13	10	7	8	3	1	4	2	2	3	2	4	4	0	4	2	5	16	10	11	6	0	3	4	2	5	8	7	9	10	6			

Valores Organizacionales de la empresa Plásticos Ecuatorianos s.a.

De empleados

Responsabilidad

Honestidad

Puntualidad

Trabajo en grupo

Profesionalismo

De productos

Calidad

Innovación

Diversidad

Una vez definido los valores organizacionales se utilizó la Matriz de cobertura de los valores organizacionales, para evaluar la consistencia entre los valores organizacionales con los temas estratégicos, obteniendo el 100%.

Matriz de cobertura de valores organizacionales

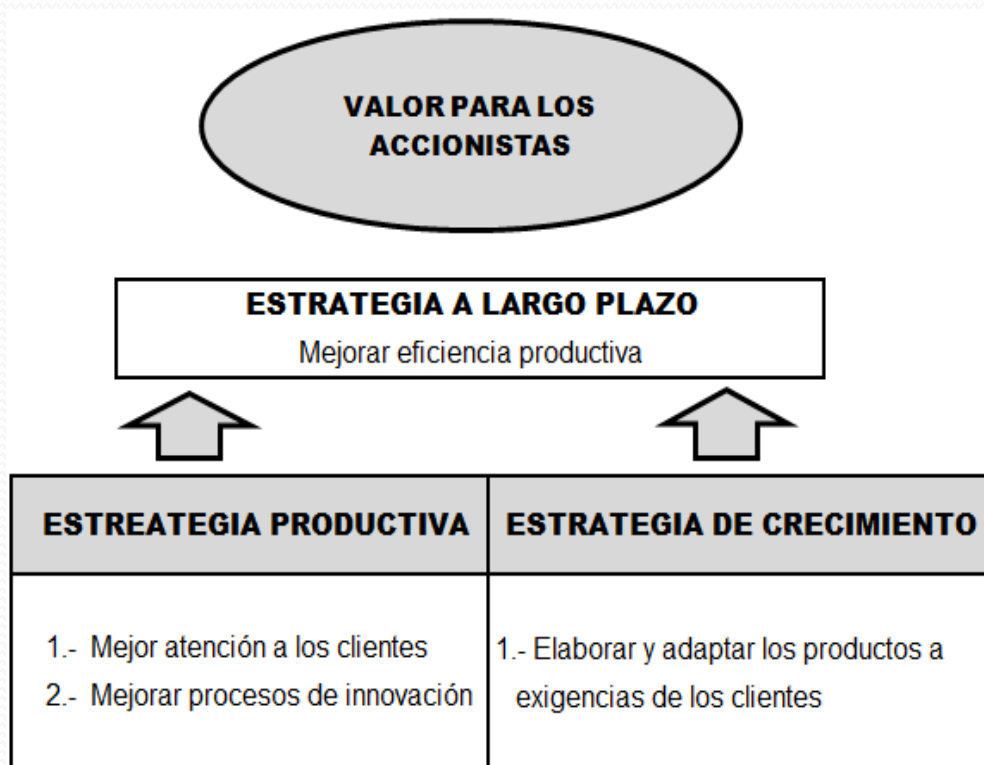
CLAVE DE CALIFICACIÓN	TEMAS ESTRATÉGICOS						Total Positivo (+)	Total Negativo (-)	Neto
	vínculos y alianzas	Ambiente laboral	Productividad	Rentabilidad	Cadena de Logística	Inversiones			
+3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa									
VALORES ORGANIZACIONALES									
Responsabilidad	3	3	3	3	1	1	14	0	14
Honestidad	3	3	1	3	1	1	12	0	12
Puntualidad	1	3	3	3	1	0	11	0	11
Trabajo en equipo	3	3	3	3	1	1	14	0	14
Profesionalismo	3	3	3	3	3	1	16	0	16
Calidad	1	-1	1	3	-1	1	6	-2	4
Innovación	1	-3	1	3	0	1	6	-3	3
Diversidad	1	-1	1	3	0	1	6	-1	5
Total Positivo (+)	16	15	16	24	7	7	100%		
Total Negativo (-)	0	-5	0	0	-1	0			
Neto	16	10	16	24	6	7			

TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

Perspectivas Estratégicas

Perspectiva Financiera

Se centró en el crecimiento del área de control de calidad de productos e indica si la estrategia, su puesta en práctica y ejecución contribuyen a la mejora de la rentabilidad de la empresa.



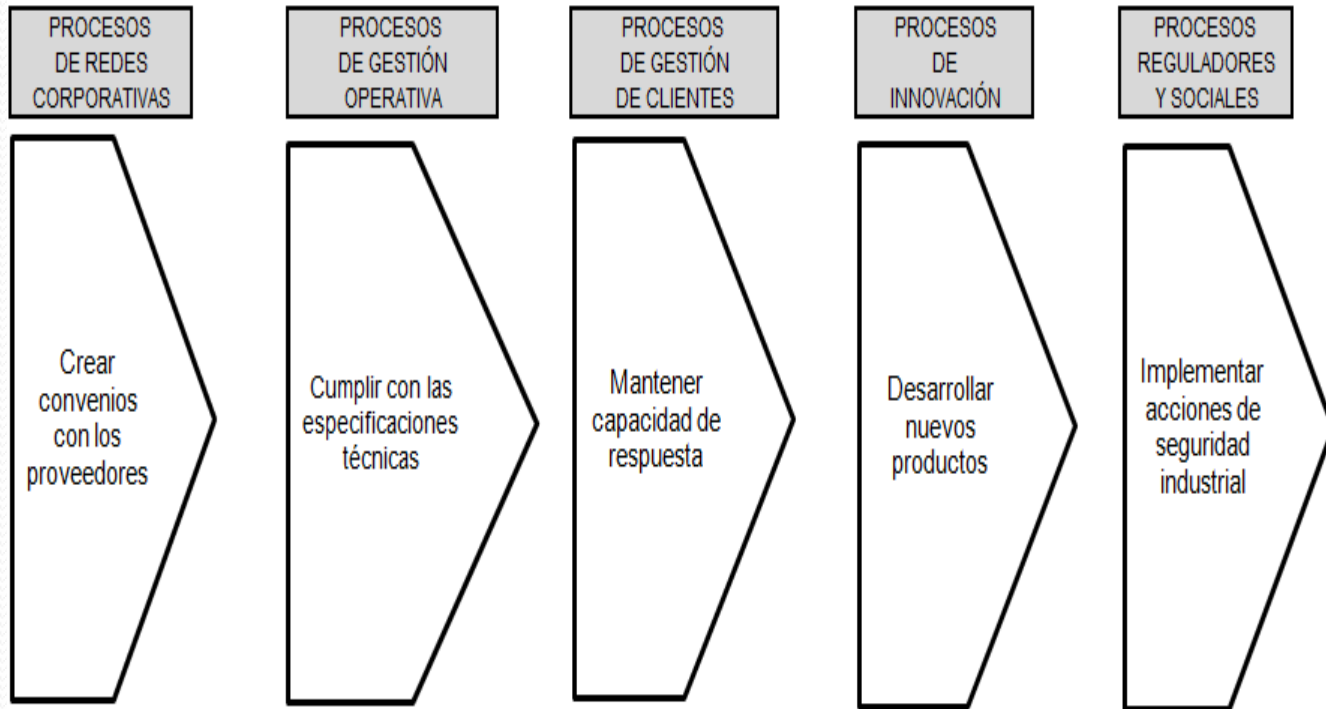
Perspectiva del cliente

Se basó en seleccionar atributos del área de control de calidad de productos que generen valor a los segmentos específicos de mercado y ayuden a la empresa a diferenciarse de la competencia.

ATRIBUTOS		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS DE PRODUCTOS /SERVICIOS	PRECIO	X		
	CALIDAD		X	Garantizar la calidad en productos
	DISPONIBILIDAD	X		
	SELECCIÓN	X		
	FUNCIONALIDAD		X	Ampliar el rango de productos
RELACIÓN CON EL CLIENTE	SERVICIO		X	Incrementar la satisfacción del cliente
	RELACIONES	X		
IMAGEN DE MARCA				Los productos que su negocio necesita

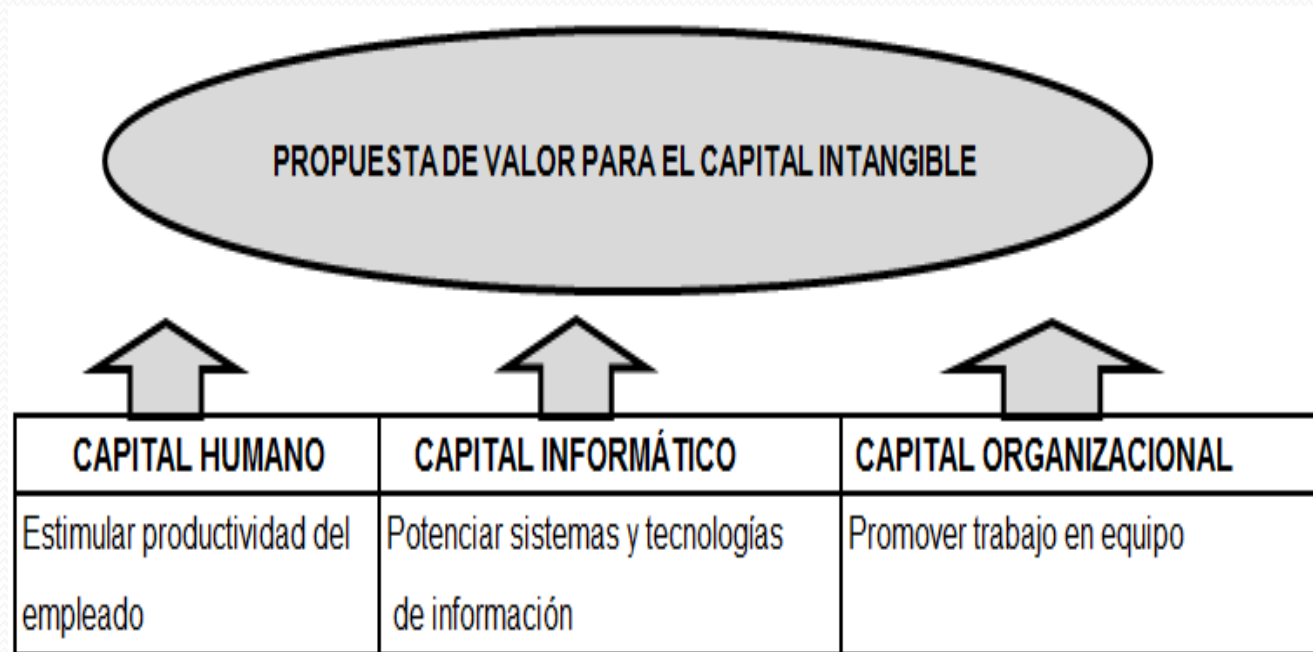
Perspectiva de procesos internos

Se identificó aquellos procesos críticos internos en los que el área de control de calidad de productos debe enfocarse para el logro de la estrategia y los objetivos de la empresa.



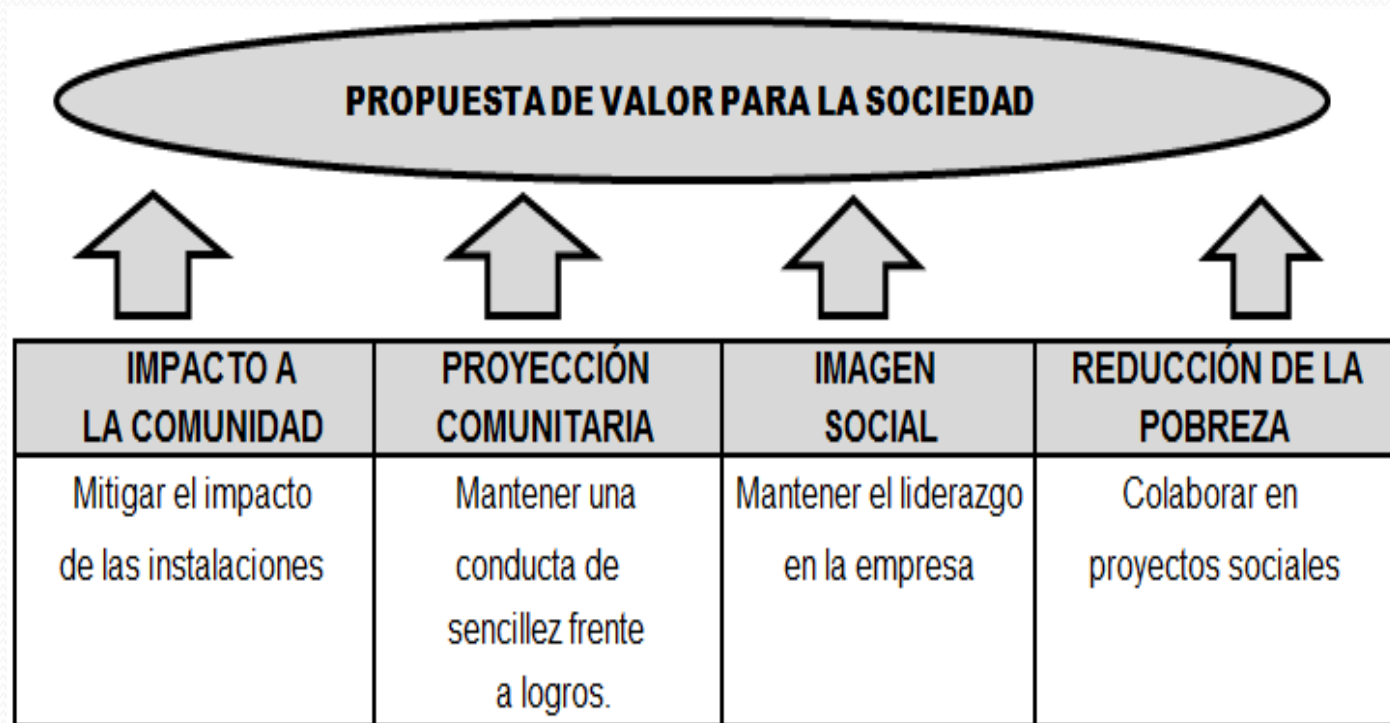
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento


Es la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y conocimiento a largo plazo no sólo en el área de control de calidad de productos sino también en todas las áreas.



Perspectiva de la comunidad

Se sustentó en las actividades que realiza el área de control de calidad de productos para mejorar la imagen que tiene la empresa frente a la sociedad.





Una vez definidos los objetivos para cada perspectiva se realizó la Matriz de cobertura de objetivos estratégicos para comprobar si tienen relación los objetivos planteados con los temas estratégicos, obteniendo como resultado 97,90% de consistencia.

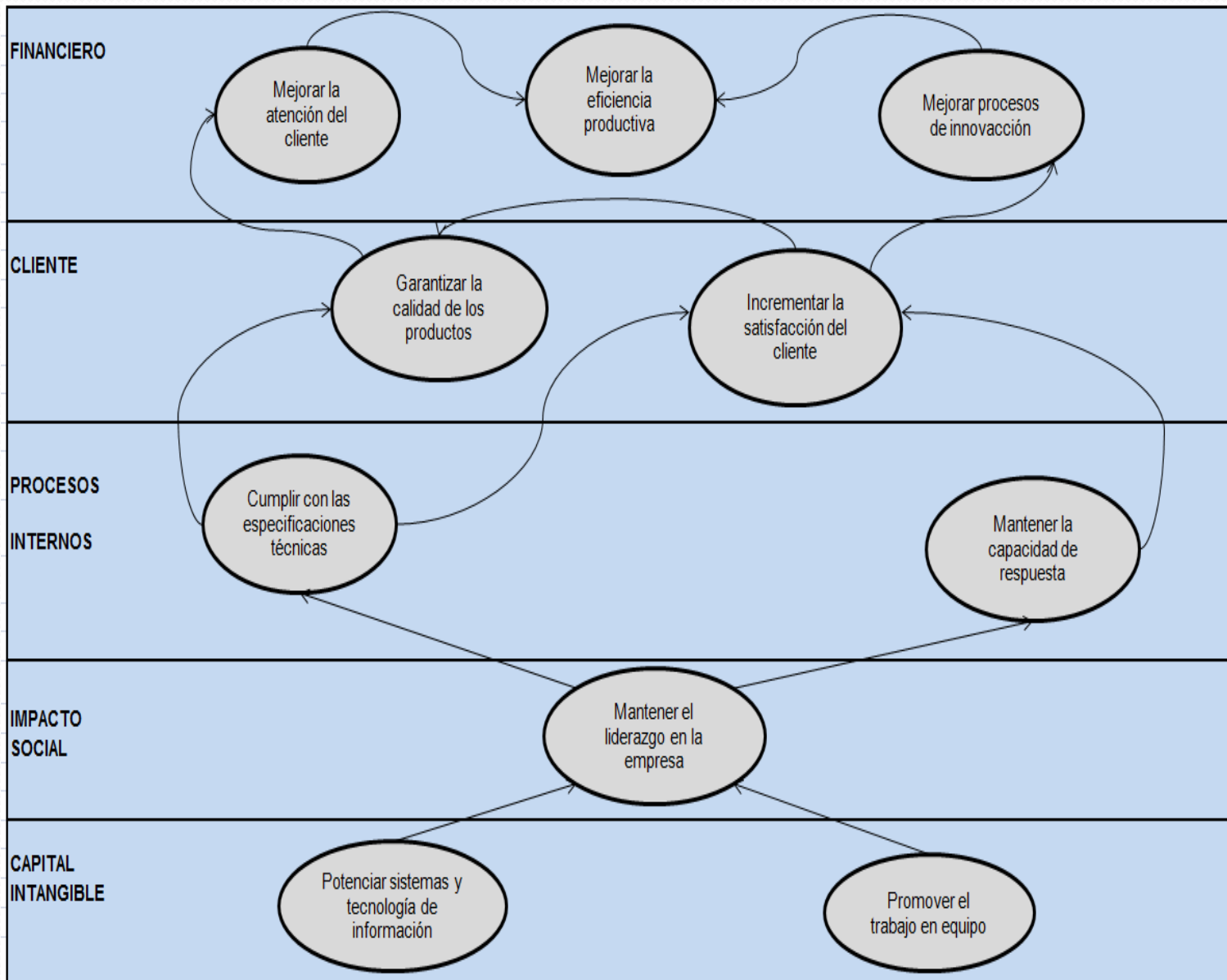
Matriz de cobertura de objetivos estratégicos

		CLAVE DE CALIFICACIÓN	TEMAS ESTRATEGICOS					ESTRATEGIA			TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	NETO
		3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa	VINCULOS Y ALIANZAS	AMBIENTE LABORAL	PRODUCTIVIDAD	RENTABILIDAD	CADENA DE LOGÍSTICA	INVERSIONES	MISIÓN	VISIÓN			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													
IMPACTO SOCIAL	Mitigar el impacto de las instalaciones	0	0	0	0	0	3	3	3	0	9	0	9
	Mantener una conducta de sencillez frente a logros	0	0	-1	1	0	0	3	1	0	5	-1	4
	Mantener el liderazgo en la empresa	3	-3	3	-3	3	0	3	3	3	18	-6	12
	Colaborar en proyectos sociales	0	0	0	0	0	3	3	3	0	9	0	9
CAPITAL INTANGIBLE	Estimular la productividad del empleado	0	3	3	-3	0	0	-1	1	0	7	-4	3
	Potenciar tecnologías y sistemas de informaciones	3	3	3	3	3	0	3	1	3	22	0	22
	Promover el trabajo en equipo	0	3	3	-1	0	0	3	3	0	12	-1	11
PROCESOS INTERNOS	Crear convenios con los proveedores	0	0	3	3	3	0	1	0	0	10	0	10
	Cumplir con las especificaciones técnicas	3	-1	-3	3	-1	0	1	1	1	24	0	24
	Mantener capacidad de respuesta	3	3	3	3	3	0	3	3	3	18	-1	17
	Desarrollar nuevos productos	0	3	1	1	-1	0	1	1	1	8	-1	7
	Implementar acciones de seguridad industrial	0	3	3	3	0	0	-1	0	0	9	-1	8
FINANZAS	Mejor eficiencia productiva	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0	8
	Mejorar procesos de innovación	1	-3	3	3	-1	0	3	3	1	14	-4	10
	Mejor atención a los clientes	0	3	3	-1	-1	0	1	3	1	11	-2	9
	Elaborar y adaptar los productos a las exigencias de los clientes	0	1	3	1	-1	0	1	1	1	8	-1	7
CLIENTES	Garantizar la calidad de los productos	0	3	3	3	-1	0	3	3	3	18	-1	17
	Ampliar el rango de productos	0	-3	3	3	-1	0	3	3	1	13	-4	9
	Incrementar la satisfacción del cliente	0	3	3	3	-1	0	3	3	3	18	-1	17
TOTAL POSITIVO (+)			19	33	44	37	13	6	44	43	29	97,90%	
TOTAL NEGATIVO (-)			0	-10	-5	-6	-9	0	-2	0	0		
COBERTURA			19	23	39	31	4	6	42	43	29		

Mapa Estratégico

Por medio del mapa estratégico se explicó la relación causa-efecto entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas. La relación causa son las perspectivas de la sociedad y el capital intangible y efecto es la perspectiva de procesos internos que se espera que tengan influencia en la perspectivas cliente y financiera.

Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicas

A través de los indicadores estratégicos se evaluó el desempeño de la empresa en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	KPI
Finanzas	Mejorar la eficiencia productiva	% Mejoras en productividad
	Mejorar procesos de innovación	$\frac{\text{Total de productos nuevos}}{\text{Clientes}} * 100$
	Mejorar atención al cliente	$\frac{\text{Clientes visitados}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$
Cliente	Garantizar la calidad del producto	$\frac{\text{Total de productos no conformes}}{\text{Total de la producción}} * 100$
	Incrementar la satisfacción del cliente	% Índice de satisfacción del cliente
Procesos Internos	Mantener la capacidad de respuesta	Reclamos procedentes de clientes
	Cumplir con las especificaciones técnicas	% Producto dentro de las especificaciones técnicas
Aprendizaje y Conocimiento	Potenciar sistemas y tecnologías de información	$\frac{\text{HH Capacitación de empleados}}{\text{Total de HH Capacitación}} * 100$
	Promover el trabajo en equipo	# de actividades realizadas en grupo
Impacto Social	Mantener el liderazgo en la empresa	% Índice de liderazgo

Iniciativas estratégicas

Son parte del proceso de medición de las acciones y tareas previstas en el plan estratégico, que ayudarán a la empresa a cumplir con los objetivos establecidos. Las iniciativas propuestas fueron las siguientes:

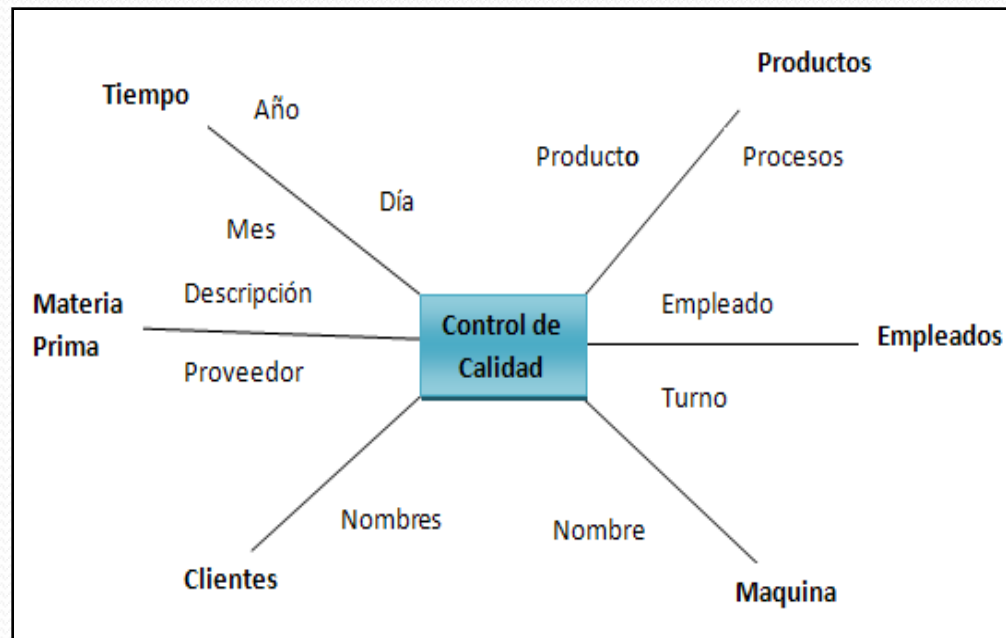
1. Resolución de problemas oportunamente
2. Eficiencia en calidad
3. Identificar las necesidades de los clientes
4. Mejoramiento de los sistemas y tecnologías de información.
5. Optimizar procesos
6. Creatividad en la búsqueda de nuevos productos
7. Inspecciones de productos.
8. Realizar actividades en grupo.
9. Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos.
10. Influir, motivar y dirigir a las personas.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES.

Modelo de Datos

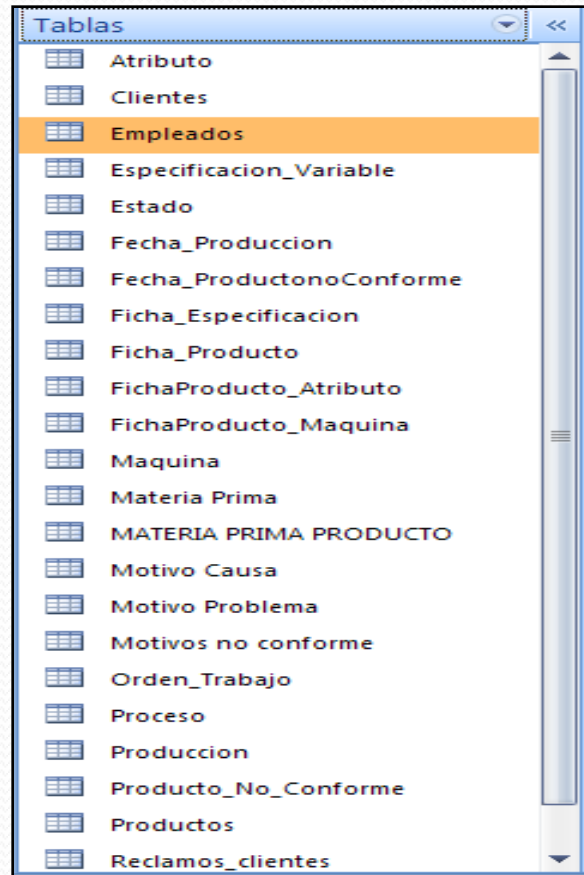
Modelo de Punto

Se escogió para realizar éste análisis al área de Control de Calidad de Productos la cual contiene las dimensiones de productos, empleados, materias, primas, etc.



Modelo Datamart

- La base operativa se realizó de acuerdo a la función principal del área de Control de Calidad de productos, revisar los productos terminados en base a las especificaciones técnicas de cada ficha técnica de producto y elaborar informes cuando un producto no cumple con dichas especificaciones. Esta información se recopiló para crear las tablas de la base operativa, que son las siguientes:



Modelo Datamart

- Partiendo de la Base de datos Operativa se continúa con el Esquema multidimensional, en mi caso se lo representó con el Esquema de Estrella que tiene las características necesarias que requerimos para la realización de las tablas.
- Continuando con la base datos operativa se diseñaron dos Datamart, que son subconjuntos de datos de la base operativa, las mismas que serán cargadas extrayendo información útil de la base de datos operativa.

Las tablas de hechos que se diseñaron fueron tres y son las siguientes:

1. Calidad del producto
2. Reclamos
3. Especificaciones Técnicas

Modelo Dashboard

Página Principal

Al empezar la presentación se visualiza la imagen de la empresa y las opciones de búsqueda para las siguientes páginas.



The dashboard features a dark blue sidebar on the left with three red navigation buttons: "Nuestra empresa", "Mapa Estratégico", and "Objetivos Estratégicos". The main content area displays the company logo, "PLASTICOS ECUATORIANOS S.A.", and a collage of four images showing factory workers in white uniforms and hard hats handling plastic products, including large white trays, yellow containers, and a large green bottle.

Modelo Dashboard

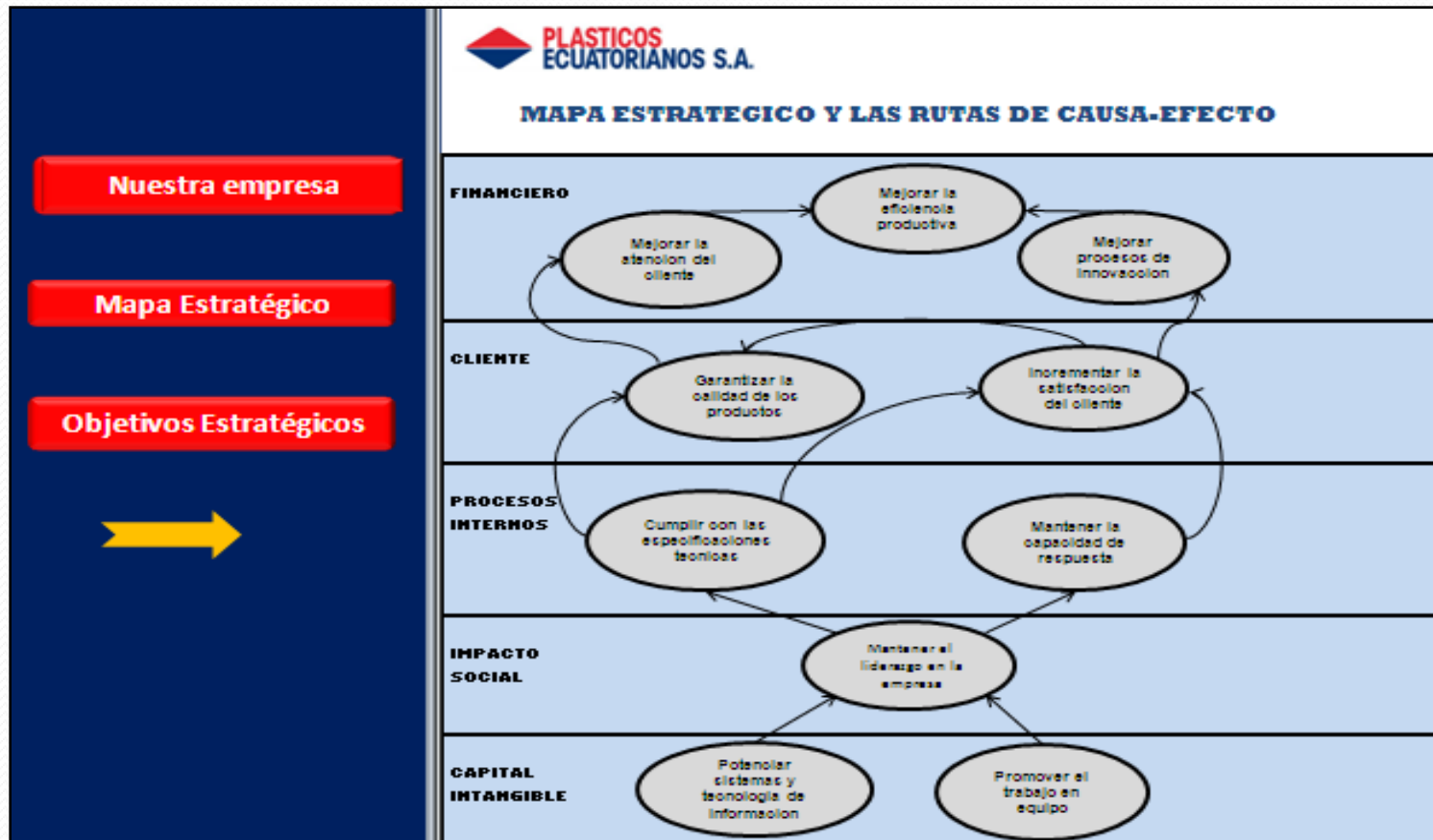
Presentación de la misión y visión de la empresa

También podemos observar una opción en la página principal que es nuestra empresa la cual muestra la misión y visión que tiene la empresa Plásticos Ecuatorianos.

The image shows a dashboard interface for Plásticos Ecuatorianos S.A. On the left, a dark blue vertical sidebar contains three red buttons with white text: "Nuestra empresa", "Mapa Estratégico", and "Objetivos Estratégicos". A yellow arrow points from the "Nuestra empresa" button to the right. The main content area is white and features the company logo at the top left, which consists of a red and blue diamond shape next to the text "PLASTICOS ECUATORIANOS S.A.". Below the logo are two purple rectangular boxes with white text. The first box is titled "MISIÓN" and contains the text: "Ser una empresa que cree en su gente y en su desarrollo, líderes en calidad, innovadores y creativos, con un alto sentido de responsabilidad social, preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental." The second box is titled "VISIÓN" and contains the text: "Llegar a ser líderes nacionales en la elaboración de envases industriales y artículos descartables de consumo masivo; logrando ser una empresa altamente productiva, de gente motivada que cumple con las mas altas normas que exige la calidad y el medio ambiente."

Modelo Dashboard Mapa Estratégico

Este mapa dará origen a una serie de indicadores que permitirán visualizar los resultados los cuales tienen semaforización y se podrá demostrar si realmente los objetivos se están cumpliendo.



Modelo Dashboard



Objetivos Estratégicos

En los Objetivos Estratégicos se puede visualizar los indicadores planteados para la empresa, donde ingresando en cada opción se encuentra las tablas dinámicas con la información de los indicadores.



PLASTICOS ECUATORIANOS S.A.

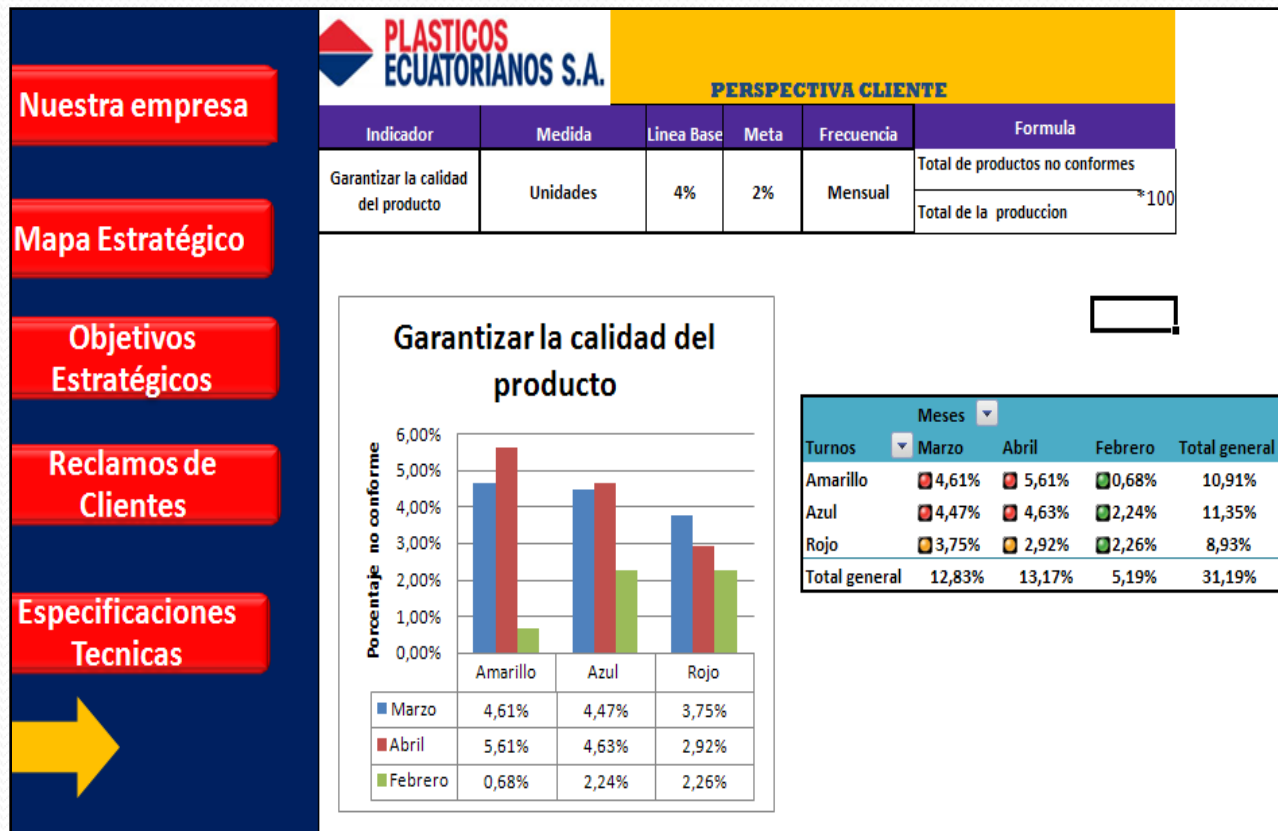
OBJETIVOS ESTRATEGICO

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
Finanzas	Mejorar la eficiencia productiva
	Mejorar procesos de innovacion
	Mejorar atencion al cliente
Cliente	Garantizar la calidad del producto 
	Incrementar la satisfaccion del cliente
Procesos Internos	Mantener la capacidad de respuesta 
	Cumplir con las especificaciones tecnicas 
Aprendizaje y conocimiento	Potenciar sistemas y tecnologias de informacion
	Promover el trabajo en equipo
Impacto social	Mantener el liderazgo en la empresa

Modelo Dashboard Perspectiva Cliente.

Garantizar la calidad del producto. Indicador Principal

Se puede apreciar en este indicador la semaforización de los porcentajes de Producto no conforme por turnos de empleados y por meses (febrero, marzo y abril) y las tendencias de cada uno.



Modelo Dashboard Perspectiva Cliente

Garantizar la calidad del producto

Indicador Detalle

Se puede visualizar dos tablas, la primera muestra la cantidad de veces que una máquina tuvo productos retenidos por mes y la segunda la cantidad de retenidos y el total de producción por turnos.

Nuestra empresa

Mapa Estratégico

Objetivos Estratégicos

Reclamos de Clientes

Especificaciones Técnicas

PERSPECTIVA CLIENTE

Indicador	Medida	Linea Base	Meta	Frecuencia	Formula
Garantizar la calidad del producto	Unidades	4%	2%	Mensual	Numero total de productos no conformes
					Total de la produccion *100

dia	(Todas)
nombreTurno	(Todas)

dia	(Todas)
mes	(Todas)

Meses				
Maquinas	febrero	marz	abri	total general
⊕ AKEI (# 040)	32	33	17	82
⊕ AUTOROL (# 190)			2	2
⊕ C 375 (# 115)	12	17	11	40
⊕ C 700 (# 130)	17	8	4	29
⊕ CC 1 (# 062)	20	29	11	60
⊕ CC 2 (# 064)	24	32	15	71
⊕ CC 220 (# 140)	6	4	2	12
⊕ HUSKY (# 136)	8	6	2	16
⊕ IMP TAPA (# 165)	2	4	8	14
⊕ IMP TARRINA (# 170)	4	4	4	12
⊕ JOMAR 1 (# 036)	22	31	19	72
⊕ JOMAR 2 (# 055)	51	53	36	140
⊕ KASE (# 192)			4	4
⊕ KB 1 (# 045)	38	46	14	98
⊕ KB 150 (# 010)	64	96	51	211
⊕ KB 6 (# 095)	100	117	51	268

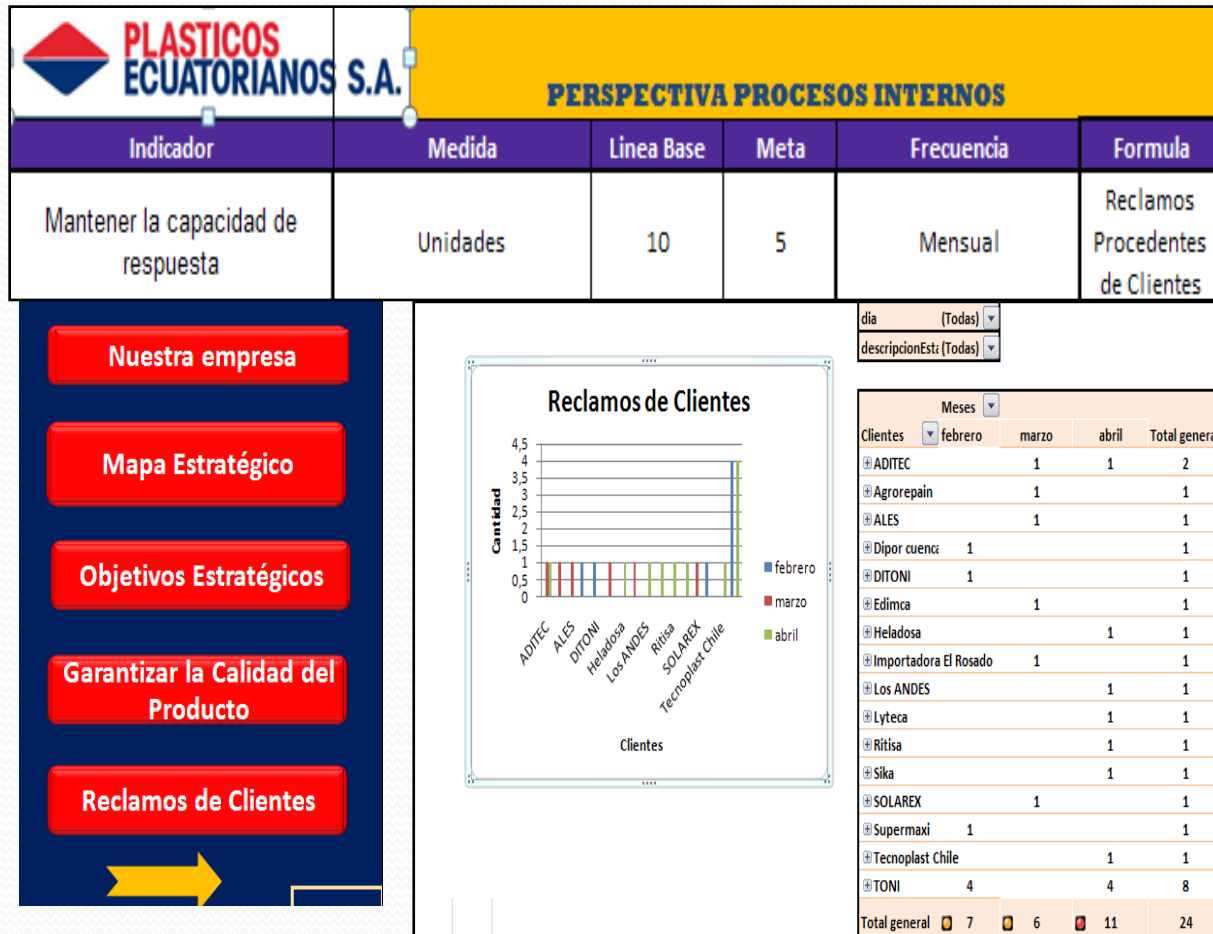
Valores		
Turnos	Retenidos	Produccion
⊕ Amarillo	278173	14822156
⊕ Azul	232946	6724248
⊕ Rojo	94402	3381578
Total genera	605521	24927982

Modelo Dashboard

Perspectiva Procesos Internos

Mantener la capacidad de respuesta

Se analiza como mejorar y reforzar la capacidad de respuesta ante un reclamo de un cliente.

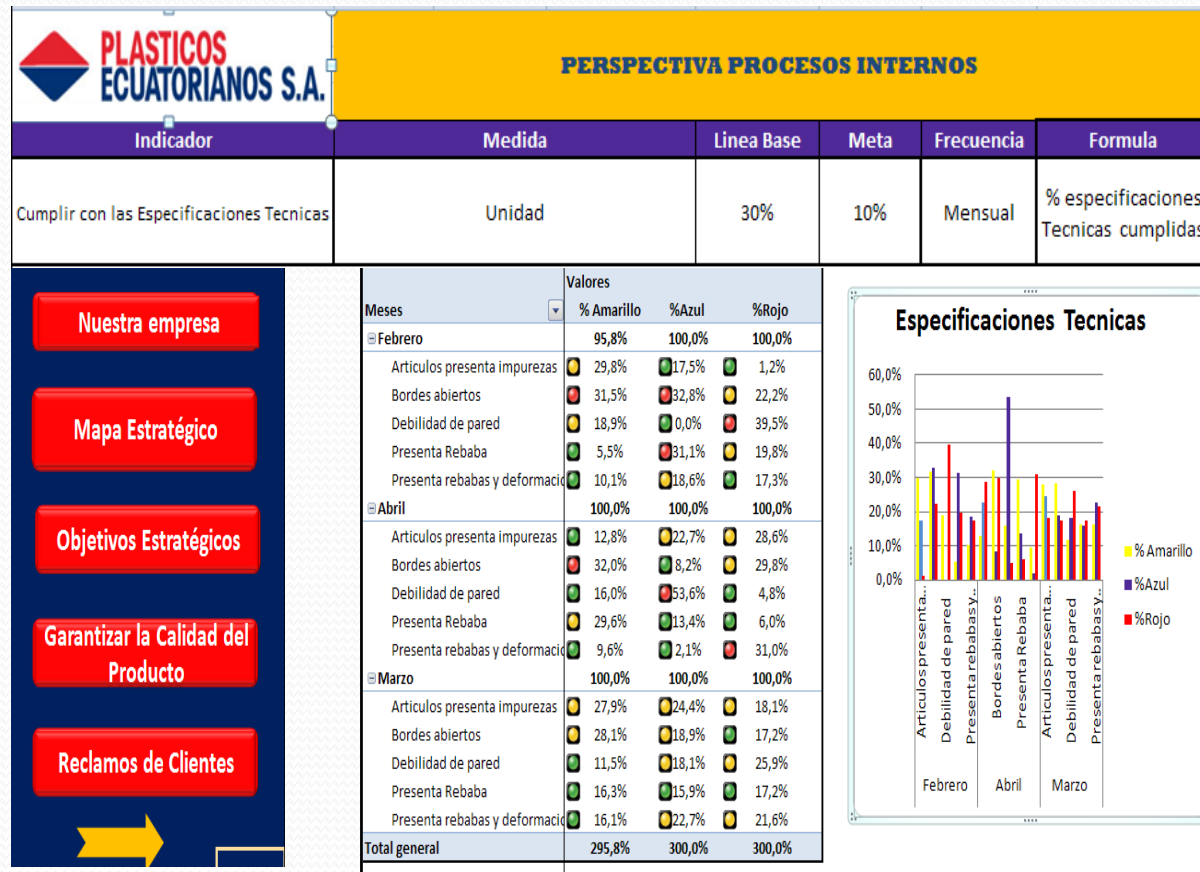


Modelo Dashboard

Perspectiva Procesos Internos

Cumplir con las especificaciones técnicas

Se analiza como ha mejorado las inspecciones en los productos de acuerdo con las especificaciones que tienen que cumplir basados en las fichas técnicas para cada uno de ellos.





**Gracias por la
atención
prestada**