



**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Instituto de Ciencias Matemáticas  
Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN:  
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN**

**TESIS DE GRADO**

**Diseño de un Sistema de Gestión Integrado, para una empresa que produce y comercializa fundas y zunchos para banano ubicada en el cantón Pascuales.**

**Previo a la obtención del título de:  
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN – ESPECIALIDAD:  
CALIDAD DE PROCESOS**

**Preparado por:  
Andrea Katherine Benavides Capa  
Sabrina Isabel Pizarro Apráez**

**Guayaquil - Ecuador**

**2010**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado principalmente a Dios por ser quien ha estado a nuestro lado en todo momento dándonos las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se nos han presentado.

A nuestros padres quienes con tanto amor, esmero y cuidado nos guían por las sendas del bien y nos apoyan en todo momento. ¡Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible!

Andreita y Sabrinita

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Ing. Candy Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

M.A.E. Alice Naranjo

DIRECTOR DE TESIS

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de ésta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

Sabrina Pizarro A.

---

Andrea Benavides C.

Guayaquil, Mayo del 2010

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>2</b>
<b>Tribunal de Graduación.....</b>	<b>3</b>
<b>Declaración Expresa.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>10</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>10</b>
Sistema de Gestión Integrado .....	10-13
Norma ISO 9001:2000 .....	14-15
Norma ISO 14001:2000 .....	16-17
OSHAS 18001:2007 .....	18-20
Procedimientos Mandatorios de las Normas .....	21
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>22</b>
<b>Conocimiento del Negocio .....</b>	<b>22</b>
Misión.....	22
Visión .....	22
Objetivos .....	22
Productos que ofrece .....	22
Estrategias .....	23
Análisis de Mercado y Competencia .....	24-25
Análisis FODA.....	26-27
Beneficios de Implementar un Sistema de Gestion Integrado.....	28-30
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>31</b>
<b>Sistema de Gestion Integrados .....</b>	<b>31</b>
Manual de Sistemas de Gestión Integrados.....	32 - 48
Mapa de Procesos Nivel I	
Mapa de Procesos Nivel II	
Organigrama	
Fichas de Proceso	
Procedimientos Norma Fundamental .....	49-54
Procedimiento de Control de Documentos.....	55-58
Lista Maestra de Documentos	
Control de Documentos Internos	
Listado de Documentos Externos	

Control de Documentos Externos	
Procedimiento Control de Registros.....	59-62
Información para Control de Registros	
Lista Maestra de Registros	
Procedimiento de Auditorías Internas .....	63-69
Programa Anual de Auditorias	
Plan para la Ejecución de las Auditorias	
Lista de Verificación	
Informe de Auditoria	
Procedimiento de Acciones Preventivas .....	70-71
Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva	
Control de No Conformidades	
Procedimiento de Acciones Correctivas.....	72-77
Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva	
Control de No Conformidades	
Procedimiento de Identificación y Evaluación de Aspectos Medioambientales	78-81
Criterios de Evaluación de Aspectos Medioambientales	
Matriz Ambiental	
Procedimiento de Atención de Quejas y Reclamos .....	82-83
Reporte de Atención de Queja y Reclamos	
Procedimiento para Determinar el Grado de Satisfacción del Cliente....	84-85
Evaluación de la Satisfacción del Cliente	
Procedimiento para Atención y Modificación de Pedidos.....	86-88
Lista de Clientes	
Orden de Pedido	
Procedimiento de Revisión del Sistema Integrado de Gestión.....	89-92
Cronograma	
Acta de Revisión del Sistema Integrado de Gestión	
Resultado de Cumplimiento de Objetivos	
Procedimiento de Funcionamiento de Grupos Primarios .....	93-95
Actas de Grupos Primarios	
Procedimiento Administrativo Financiero .....	96-97
Procedimiento de Planificación y Control de la Producción .....	98-100
Plan de Producción Diaria	
Orden de Extrusión	
Orden de Conversión	

Procedimiento para Elaboración de Perfiles y Descripciones de Cargo	101-103
Perfil del Cargo	
Descripción del Cargo	
Procedimiento para Selección, Inducción y Evaluación de Personal .	104-108
Solicitud de Personal	
Solicitud de Empleo	
Lista para Inducción	
Evaluación de Competencia	
Plan de Capacitación	
Registro de Participación	
Procedimiento para Gestionar el Ambiente de Trabajo.....	109-111
Encuesta al Personal	
Matriz de Uniformes y Elementos de Protección y Seguridad	
Procedimiento de Identificación y Evaluación de Riesgos Ocupacionales	112-117
Matriz de Identificación de Peligro y Evaluación de Riesgos	
Procedimiento de Identificación de Requisitos Legales .....	118-121
Lista de Requisitos Legales y otros Requisitos	
Conclusiones .....	122-123
Recomendaciones .....	124-125
Bibliografía.....	126-127

## **RESUMEN**

El tema “Diseño de un Sistema Integrado de Gestión”, consiste en implementar un sistema que ayude principalmente en la organización a garantizar la supervivencia y rentabilidad económica a largo plazo además de facilitar la gestión, reducir documentación, y disminuir costes de la misma.

Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en el mundo industrial. Así, en muchas organizaciones la seguridad dependía de recursos humanos, mientras que la calidad lo hacía de operaciones, y medio ambiente se manejaba desde áreas técnicas.

Hoy en día las principales variables de integración de un sistema de gestión son calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional se debe principalmente a la filosofía común de gestión que éstas poseen y a que existe una mayor demanda en la implementación de controles tanto para la seguridad y salud en el trabajo como para el medio ambiente.



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se ha titulado “Diseño de un Sistema Integrado de Gestión para una empresa que produce y comercializa fundas y zunchos para banano”.

El objetivo que persigue el mismo es diseñar procedimientos y registros apoyados por las normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:2007 con la finalidad de garantizar un trabajo más eficaz y eficiente, además de rentabilidad y fiabilidad de los resultados. Este proyecto constará de cuatro capítulos, que tratan de lo siguiente:

En el Primer Capítulo, se detallarán los principales conceptos que intervienen en la implementación del Sistema Integrado de Gestión, los mismos que harán que el lector se introduzca en el tema. En el Segundo Capítulo, conoceremos a la compañía para la cual se está diseñando el sistema, es decir, sabremos a que se dedica, cuáles son sus fortalezas, debilidades, estrategias, etc. En el Tercer Capítulo desarrollaremos en sí el Manual del Sistema Integrado de Gestión, en éste se incluirán todos los procedimientos (los exigidos por las normas y los que han sido creados como apoyo para la organización) también se incluirán formatos de registros que ayudarán a la recopilación de la información para un mejor análisis y medición de los resultados. Finalmente presentaremos las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Sistema de Gestión Integrado**

##### **Sistema de Gestión Integrado**

Un sistema de gestión integrado supone la combinación de varios sistemas con el fin de reducir documentación, facilitar la gestión y disminuir costos para la empresa en nuestro país. No es un sistema obligatorio por ley. Las empresas lo adquieren de modo opcional debido a sus ventajas. Es una realidad y una tendencia en las empresas actuales.<sup>1</sup>

##### **Por qué implantar un Sistema de Gestión Integrado**

Son numerosas las ventajas que aporta la integración de los diferentes sistemas de gestión de una empresa, entre las más importantes podemos mencionar: mejorar la eficiencia, utilizar mejor los recursos, se identifican objetivos comunes y es económicamente rentable para la empresa. Estas ventajas siempre deben ser mayores que las desventajas.

##### **Cómo implantar un Sistema de Gestión Integrado**

Un Sistema de Gestión integrado se consigue uniendo las partes comunes e incluyendo referencias cruzadas e interrelaciones entre los elementos específicos no comunes. La unión de las partes comunes de los sistemas a integrar permite realizar posteriormente de forma conjunta su certificación al ser equivalentes los requisitos de las normas que han sido integradas. La documentación generada se basará en un manual integrado, procedimientos

---

<sup>1</sup> <http://www.eumed.net/ce/2009b/rtvz2.htm>

comunes y otros específicos y registros. La norma utilizada como guía para la integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo es la Norma UNE 66177:2005.

### **Ventajas de implantar un Sistema de Gestión Integrado**

Unir los sistemas en uno Integrado, es la tendencia empresarial actual, dadas las numerosas ventajas que aporta a la empresa:

#### **Facilitar la gestión.**

- Permite la unificación de responsabilidades y criterios.
- Proporciona mayor coherencia en el sistema y un ahorro en cuanto a recursos humanos.
- Mejora la eficiencia.
- Evita repeticiones en formación y comunicación.
- Permite acceder más fácilmente a la información.
- Utiliza mejor los recursos.
- Reduce el tiempo de respuesta.
- Identifica los objetivos comunes.
- Permite el desarrollo de la sinergia utilizando el mismo marco organizativo.
- Proporciona a la empresa una visión global de la organización.
- Posibilita un sistema más fácil de manejar, desarrollar y mantener. Es decir, un sistema único.
- Permite poseer a la empresa un único **responsable** del Sistema Integrado de Gestión, encargado de coordinar la implantación y el mantenimiento.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos53/sistemas-integrados/sistemas-integrados2.shtml#ventaj>

- Al ser **un único certificado** para los tres sistemas de gestión, el registro de empresa certificada en las tres áreas de gestión se conseguiría más rápidamente.
- Solapa las diferentes auditorías.
- La certificación de cada nueva área es más sencilla al tener en cuenta únicamente los aspectos específicos

### **Reducción de documentación y registros**

- Posibilita la no repetición de procedimientos o registros, al integrar en un solo sistema elementos comunes.
- Disminuye el tiempo.
- Disminuye la burocracia.
- Reduce los trabajos administrativos.
- Disminuye auditorías, a una única auditoría.
- Posibilita tener un único equipo auditor polivalente y por lo tanto optimiza los tiempos dedicados a las auditorías de implantación, al seguimiento y revisión, debido a que se realizarían de forma simultánea.
- Posibilita la transparencia, facilidad de manejo y reducción de costes de mantenimiento, al ser única la documentación necesaria.

### **Reducción de los costos de implementación, certificación y mantenimiento**

- Optimiza los costos de implantación.
- Disminuye el costo de certificación. De otro modo la certificación de los tres sistemas de gestión considerados independientemente sería mucho más elevado.
- Se reducen los costos que para una organización supone la preparación de auditorías de implantación, seguimiento

### **Herramienta de la competitividad empresarial.**

- **Es un paso previo a la excelencia empresarial** por los compromisos de la dirección, el desarrollo de políticas y estrategias integradas y otras iniciativas enfocadas a la mejora continua de la organización, y al cumplimiento de los principios de la gestión de calidad total.
- Facilita la incorporación de otros sistemas normalizados.
- La competitividad empresarial es ya considerado como “requisito de mercado”. Cada vez más los contratistas principales exigen a sus subcontratistas que al menos tengan el Certificado ISO 9000.
- Refuerza la cultura de Calidad Total.
- Mejora de las relaciones con la Administración: sobre todo en el caso donde el autocontrol y transparencia que ejerce la organización sobre sí misma, supone un incremento de la confianza de la Administración competente.
- Sensibilización por parte de los poderes públicos, que además fomentan estos sistemas al ser **garantía de cumplimiento con la legislación vigente**, por ser un requisito para la implantación del sistema y la obtención del correspondiente certificado.
- Mejora la imagen de la empresa

### **Qué es ISO**

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO). Los comités técnicos de ISO llevan a cabo el trabajo de elaboración de Normas Internacionales. Todos los organismos miembros interesados en una materia para la cual se haya establecido un comité

técnico, tienen el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrónica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrónica.<sup>3</sup>

## **1.2 Norma ISO 9001:2000**

### **Objeto y Aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requerimientos para un sistema de Gestión de calidad donde una organización:

- a) Necesita demostrar su aptitud para proveer consistentemente productos que cumplan los requerimientos del cliente y de regulaciones aplicables y,
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema incluyendo los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Todos los requerimientos especificados en esta Norma Internacional son genéricos y aplicables a todas las organizaciones, independientemente del tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> [www.google.com](http://www.google.com) / ISO (Organización Internacional de Estandarización)  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/49/iso.htm>

<sup>4</sup> Norma ISO 9001:2000

## Principios básicos de la Norma

1. **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades seas usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistemas para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe ser un objetivo permanente de esta.
7. **Enfoque basado en la toma de decisiones:** decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información previa.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://sistemasdegestindecualidad-isteec.blogspot.com/2007/07/principios-bsicos-de-la-calidad-norma.html>

### **1.3 Norma ISO 14001:2000**

#### **Objeto y Aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y a aquellos sobre los que la organización puede tener influencia. No establece por sí misma criterios de desempeño ambiental específicos.

Esta Norma Internacional se aplica a cualquier organización que desee:

- a) establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental;
- b) asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida;
- c) demostrar la conformidad con esta Norma Internacional por:
  - 1) la realización de una autoevaluación y auto declaración, o
  - 2) la búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas en la organización, tales como clientes; o
  - 3) la búsqueda de confirmación de su auto declaración por una parte externa a la organización; o
  - 4) la búsqueda de la certificación/registro de su sistema de gestión ambiental por una parte externa a la organización.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional tienen como fin su incorporación a cualquier sistema de gestión ambiental. Su grado de aplicación depende de factores tales como la política ambiental de la organización, la



naturaleza de sus actividades, productos y servicios y la localización donde y las condiciones en las cuales opera.<sup>6</sup>

**Definiciones:**

**Medio ambiente.** Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones

**Aspecto ambiental.** Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente.

**Impacto ambiental.** Cualquier cambio en el medio ambiente ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización

**Sistema de gestión ambiental SGA.** Parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales.

**Objetivo ambiental.** Fin ambiental de carácter general coherente con la política ambiental, que una organización se establece.

**Desempeño ambiental.** Resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus aspectos ambientales.

---

<sup>6</sup> Norma ISO 14001:2000

**Política ambiental.** Intenciones y dirección generales de una organización relacionadas con su desempeño ambiental, como las ha expresado formalmente la alta dirección requisito de desempeño detallado aplicable a la organización o a partes de ella, que tiene su origen en los objetivos ambientales y que es necesario establecer y cumplir para alcanzar dichos objetivos.

#### 1.4 OHSAS 18001:2007

##### **OHSAS**

OHSAS es la sigla en inglés de “Occupational Health and Safety Assessment Series” que traduce “Serie de normas de Evaluación en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional” .La norma OHSAS 18001 es un documento elaborado por los organismos normalizadores de diferentes países liderados por el Instituto Británico de Normalización BSI.

##### **Objeto y Aplicación**

La Norma OHSAS cubre la gestión de S&SO y tiene el propósito de proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión de S&SO efectivo que se pueda integrar con otros requisitos de gestión y ayude a las organizaciones a alcanzar sus objetivos económicos y de S&SO. Esta Norma, como otras normas internacionales, no tienen la intención de ser utilizados para crear barreras comerciales arancelarias o para aumentar o cambiar las obligaciones legales de una organización.

La Norma OHSAS especifica los requisitos para un sistema de gestión de S&SO para permitir a una organización desarrollar e implementar la política y los objetivos, que estén asociados con los requisitos legales y la información acerca de los riesgos de S&SO.

Tiene el propósito de aplicarse a todo tipo y tamaño de organizaciones y ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales.

Esta Norma OHSAS se aplica a cualquier organización que desee:

- a) establecer un sistema de gestión de S&SO para eliminar o para reducir los riesgos al personal y otras partes interesadas que podrían estar expuestos a los peligros de S&SO asociados a sus actividades;
- b) implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión S&SO;
- c) asegurar el cumplimiento con su política de S&SO;
- d) demostrar conformidad con la Norma OHSAS por:
  - 1) la realización de una auto-evaluación y auto-declaración,
  - 2) la búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas en la organización, tales como clientes,
  - 3) la búsqueda de confirmación de su auto-declaración por una parte externa a la organización,
  - 4) la búsqueda de certificación/registro de su sistema de gestión de S&SO por una parte externa a la organización.

**Definiciones:**

**Peligro.** Es una fuente, situación o acto con potencial de daño en términos de lesión o enfermedad, o una combinación de éstos.

**Identificación del peligro.** Proceso para reconocer si existe un peligro y definir sus características.

**Enfermedad (Daño a la Salud):** Condición física o mental adversa, resultante y/o que se empeora por una actividad o situación relacionada con el trabajo.

**Incidente.** Evento relacionado con el trabajo en el cual la lesión, la enfermedad (sin importar la severidad) o la fatalidad ocurrieron, o hubieran podido ocurrir.

**Seguridad y salud ocupacional.** Condiciones y factores que afectan, o podrían afectar, la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (trabajadores temporales y personal de proveedores), los visitantes, o cualquier otra persona en el sitio de trabajo.

**Seguridad y salud ocupacional.** Condiciones y factores que afectan, o podría afectar, la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (trabajadores temporales y personal de proveedores), los visitantes, o cualquier otra persona en el sitio de trabajo.

**Objetivos de S&SO.** Propósitos que una organización fija para cumplir en términos de desempeño en S & SO.

**Desempeño de S&SO.** Resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus riesgos de S&SO.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> OSHAS 18001: 2007

## **1.5 PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS DE LAS NORMAS**

Los "Procedimientos Mandatorios" que exigen las normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2000 y OSHAS 18001:2007, deben estar debidamente documentados, los mismos que se detallan a continuación:

### **NORMA ISO 9001:200**

Control de Documentos  
Control de Registros  
Auditorias Internas  
Control de Producto No Conforme  
Acciones Correctivas  
Acciones Preventivas.

### **NORMA ISO 14001:200**

Control de Documentos  
Control de Registros  
Auditorias Internas  
Acciones Correctivas  
Acciones Preventivas.

### **NORMA OSHAS 18001:2007**

Control de Documentos  
Control de Registros  
Auditorias Internas  
Acciones Correctivas  
Acciones Preventivas.

## **CAPÍTULO II**

### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

Para un mejor entendimiento de la actividad económica de la empresa, elaboramos conjunto al Jefe Administrativo de la compañía, una estructura organizacional entendible para una persona interna o externa de la entidad, según se describe a continuación:

#### **MISIÓN**

Mejorar el rendimiento de la producción agrícola ecuatoriana con el uso de fundas plásticas de la más alta calidad para dar soluciones de protección, enfunde y empaque para banano

#### **VISIÓN**

Ser reconocida como la empresa ecuatoriana líder del mercado en producción y comercialización de fundas y zunchos para banano.

#### **OBJETIVOS**

- Promover la introducción en el Ecuador de tecnología avanzada en el ámbito mundial para la producción agrícola.
- Mejorar el rendimiento agrícola mediante la producción de fundas de alta calidad.
- Optimizar tecnología
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de estrictos estándares de calidad.

#### **PRODUCTOS QUE OFRECE**

Fundas para racimo

Fundas al vacío de exportación

Zunchos

## **POLÍTICA DE PRECIOS**

FUN&ZUN S.A. no tiene establecida una política de precios, los cobros a los clientes se los realiza de acuerdo a la frecuencia de compra y/o al volumen del pedido.

## **ESTRATEGIAS**

### **Estrategias Ofensivas**

Apoyarse en las asociaciones de bananeros y establecer contactos con gremios bananeros para tener acceso a sus miembros e incrementar nuestro mercado.

### **Estrategias Defensivas**

Promocionar el producto de la organización entre los productores bananeros.

Utilizar el respaldo del GRUPO ASA S.A. para realizar importaciones de la materia prima con el fin de obtener descuentos que minimicen los costos de producción.

### **Estrategias Adaptativas**

Desarrollar áreas de asesoramiento técnico comercial, la empresa no cuenta con un área de ventas establecida que pueda brindar un servicio postventa eficiente por lo cual nace la necesidad de implementar una nueva área que tendrá a su cargo las ventas, los cobros y un servicio de asesoramiento a clientes.

Habilitar área de conservación de materia prima importada, Esta estrategia se origina por el requerimiento que tiene la organización de mantener protegida y ordenada la materia prima y preservarla por mayor tiempo para poder satisfacer la demanda cambiante de los clientes ante cualquier eventualidad que pudiera presentarse.

### **Análisis del mercado y la competencia - El modelo de las 5 fuerzas**

En 1980 Michael Porter desarrolló un método de análisis, denominado modelo de las 5 fuerzas (poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, barreras de entrada de nuevos competidores, intensidad de la competencia y presencia de sustitutos), con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Los principales objetivos que se persiguen con este modelo son:

- Desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- Entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cual es la posición de la empresa en ella.
- Analizar la posición estratégica de la empresa y buscar iniciativas que la mejoren.
- Mediante este análisis se busca identificar el poder que tiene cada una de las cinco fuerzas competitivas, el mismo que puede ser alto o bajo. En caso de que sea alto se deben establecer estrategias que ayuden a minimizar el efecto que pudiera causar en la realización de los objetivos de FUN&ZUN S.A.



**Entrada de nuevos competidores:** Es fácil ingresar al mercado para una persona que ha dedicado su vida a la agricultura y que posee grandes cantidades de plantaciones ya que puede importar el producto y comercializarlo.

### **Estrategia**

Establecer convenios con empresas nacionales productoras de fundas para banano, para abastecer de productos y distribuirlos a los clientes que lo soliciten en caso de que la demanda de los mismos sea alta.

**Poder de negociación de proveedores:** Los insumos necesarios para la producción son distribuidos por varios proveedores, lo que ocasiona que su poder de negociación sea bajo.

**Poder de negociación de clientes:** A pesar de tener una gran cantidad de clientes en las provincias del Guayas y de El Oro, los clientes potenciales son empresas que pertenecen al mismo Grupo, lo que ocasiona que su poder de negociación sea alto.

### **Estrategia**

Ya que los clientes poseen un alto poder de negociación se han podido establecer alianzas estratégicas con el grupo, con la finalidad de promocionar nuestros productos en las provincias con mayor cantidad de plantaciones e incrementar los beneficios de la compañía.

**Presencia de sustitutos:** En el mercado en el que se expide nuestro producto es difícil encontrar quien lo sustituya ya que sirve para cubrir una fruta por lo cual debe ser cuidadosamente elaborado, no se podría mencionar precisamente un producto sustituto sino un producto similar,

podría ser una funda que no sea elaborada para su uso en este sector pero que la cubra provisionalmente hasta ubicar el empaque adecuado.

**Intensidad de la competencia:** A nivel nacional existen varias empresas que se dedican a la producción de fundas y zunchos para banano, aunque no todas cuentan con los medios para exportarlos, la intensidad de la competencia es alta, ya que para el país una de las principales fuentes de ingreso es la exportación de esta fruta.

### **Estrategias**

Realizar convenios con empresas internacionales de países como Costa Rica, Colombia.

### **Análisis FODA de FUN&ZUN S.A.**

#### **Puntos Fuertes y Puntos débiles – Factores internos**

##### **PUNTOS FUERTES**

- Rentabilidad
- Infraestructura
- Personal Capacitado
- Empresa con mayor proyección del grupo
- Alta Calidad en la materia prima utilizada en la producción
- Excelente tecnología
- Agilidad en la entrega de pedidos

## **PUNTOS DEBILES**

- Existen preferencias en el momento de la entrega de pedidos, las empresas del Grupo son prioridad, lo que conlleva a que en ocasiones se incumpla con pedidos de otros clientes.
- Falta de maquinarias que lograrían abastecer la gran demanda del producto.
- Clientes internos insatisfechos con sus remuneraciones.

## **AMENAZAS Y OPORTUNIDADES -FACTORES EXTERNOS**

### **AMENAZAS**

Ingresos de nuevos competidores, existe la posibilidad de que se cree una empresa del mismo tipo y con mayor poder económico.

Falta de certificaciones para captar mayor mercado extranjero

Desastres naturales

### **OPORTUNIDADES**

Adquisición de nueva tecnología

Introducción de nuevos productos al mercado

Ampliación de planta para mejor distribución de maquinarias, producto terminado y materia prima.

## **BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO EN FUN & ZUN.**

El Sistema de Gestión Integrado cubre todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio al cliente, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud ocupacional aceptables.

### **En los Procesos:**

- ✓ Tener claramente identificados y controlados los aspectos relacionados con la calidad, impactos ambientales, los peligros y riesgos y las condiciones laborales.
- ✓ Haber definido los controles de las actividades, para asegurar la calidad de los productos, reducir los impactos ambientales y riesgos asociados
- ✓ Tener identificados los requisitos legales relacionados con el producto, el medio ambiente, la salud y seguridad ocupacional y derechos del trabajador.
- ✓ Tener planes de emergencia que integren los aspectos medioambientales y de salud y seguridad ocupacional.
- ✓ Los monitoreos y las mediciones en algunos casos pueden estar relacionados a temas medioambientales y de salud y seguridad ocupacional al mismo tiempo.
- ✓ Mejor comunicación, información e integración entre el personal.
- ✓ Agiliza tiempos de respuestas en las actividades.

- ✓ Personal competente, consciente y entrenado en los aspectos de la calidad, medioambiental y seguridad.

#### **Institucionales:**

- ✓ Mejora de la imagen de la organización con sus clientes, con los organismos del Estado y con la comunidad en general.
- ✓ Mayor confianza de los clientes y trabajadores, al tener sistemas de gestión eficaces.
- ✓ Logra una concientización sobre la preservación del medio ambiente en todos los niveles y un ambiente de trabajo más seguro para todos los miembros de la organización.
- ✓ Mejora las oportunidades laborales, al contar con la certificación de organismos internacionales de validez mundial, satisfaciendo simultáneamente requisitos actuales del mercado.

#### **Económicos:**

- ✓ Optimización de recursos: Se puede disminuir los gastos al aumentar la eficacia de los procesos.
- ✓ Aumentar la cartera de clientes por brindar productos y servicios de calidad garantizada.
- ✓ Posibilidad de acceder a mejores condiciones en las primas de seguros, préstamos, etc., por la reducción de los riesgos y por un manejo ambiental responsable.
- ✓ Economía en la inversión realizada (tiempo y dinero) para la implementación del sistema de gestión integrado

#### **En la Implementación:**

- ✓ Reducción del tiempo de implementación, debido al manejo común de algunos requisitos de las normas.
- ✓ Disminución de la cantidad de documentación elaborada, debido a que uno solo puede contener información de los diferentes sistemas.

- ✓ Implementación en paralelo de los sistemas.
- ✓ Las auditorías internas pueden realizarse en forma conjunta.

# **Sistema de Gestión Integrados**