

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“GUIA PARA DIAGNOSTICAR EL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN, BASADO EN LA NORMA ISO9001:2015”

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR:
GIOVANNI ALEXANDER CALLES MEDRANO**

**DOCENTE DIRECTOR:
ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO**

**MAYO 2017
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES CENTRALES

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA
VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICENCIADO CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICENCIADA DINA ALHEL Y CASTELLÓN
FISCAL GENERAL INTERINA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES

MSC. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO

ING. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
VICE-DECANO

LICENCIADO DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO DE LA FACULTAD

ING. DOUGLAS GARCIA RODEZNO
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y
ARQUITECTURA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y darme las fuerzas necesarias para demostrar que nada es imposible para quien se lo propone, que la vida, nos da enseñanzas aun en los peores momentos. Pero sobre todo le doy gracias por darme una vida llena de armonía y felicidad.

Agradezco a mis padres Ana Medrano y Alejandro Calles, por inculcarme valores que me han hecho alcanzar muchos éxitos, por permitirme haber tenido una excelente educación a lo largo de mi vida. Por ser mi apoyo incondicional cuando nadie creyó en mí y sobre todo por ser un ejemplo a seguir.

A mi tía, por ser mi segunda madre y enseñarme lo valioso que es la familia, por enseñarme la tenacidad y la paciencia. A mi abuela por sus enormes enseñanzas sobre cómo vivir la vida.

Mis hermanas por estar a mi lado siempre y por ser una muestra de la unidad familiar. Mi hermana Vanessa por ser ejemplo del desarrollo profesional y Rocío por llenar mi vida de ejemplos de superación personal.

A mi esposa por el apoyo incondicional y sobre todo por creer en mí. Por mostrar el valor de la perseverancia y enseñarme a ver la vida siempre del lado positivo. A su familia por apoyarnos en nuestros proyectos.

A la Facultad Multidisciplinaria de Occidente por los triunfos y los momentos difíciles que me enseñaron a valorar cada día los esfuerzos hechos. A todos los catedráticos que me formaron y de los cuales aprendí mucho y que considero personas de gran sabiduría.

Debo agradecer de manera especial y sincera a los Ingenieros Roberto Sigüenza y Douglas Rodezno; por su apoyo y confianza en mi trabajo y por su capacidad de guiar mis ideas hacia un aporte invaluable, no solamente en la tesis, sino también en mi formación como profesional.

INDICE

INTRODUCCION	11
1. CAPITULO I: Generalidades de la investigación	15
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo general	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. Alcance	18
1.4. limitante	18
1.5. Justificación	19
1.6. Metodología de la investigación	21
2. CAPITULO II: Marco teórico	24
2.1. Estructura de alto nivel	24
2.2. Análisis del numeral 4 de la norma ISO 9001:2015	25
2.2.1. Contexto de la organización	25
2.2.2. Comprensión de la organización y su contexto	25
2.2.3. Comprensión de las necesidades y expectativas de partes interesadas	26
2.3. Metodologías de planeación estratégica	29
2.3.1. Método de competitividad de Michael Porter	29
2.3.1.1. Desarrollo de la estrategia de Porter	31
2.3.2. Metodología prospectiva	32
2.3.3. Metodología Descriptiva	33

2.4. Herramientas de análisis externo	34
2.4.1. Análisis PEST	35
2.4.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	36
2.4.3. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	37
2.4.4. Benchmarking	40
2.5. Herramientas de análisis interno	41
2.5.1. Análisis de la cadena de valor	42
2.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	44
2.5.3. Perfil de capacidad interna (PCI)	45
2.6. Contexto de la pequeña y mediana empresa	47
3. CAPITULOIII: Guía para el análisis estratégico	53
3.1. Priorización de las metodologías de planeación estratégica	53
3.2. Análisis del contexto de la organización: Manera 1	54
3.2.1. Comprender la organización y su contexto único	55
3.2.1.1. Acerca del requisito	55
3.2.1.2. El requisito	55
3.2.1.3. Comprensión y comentarios	56
3.2.2. ¿Qué hacer para cumplir con este requisito?	59
3.2.2.1. ¿Cómo utilizarlo?	61
3.2.2.2. Tiempo requerido	63
3.2.2.3. Materiales necesarios	63
3.3. Análisis del contexto de la organización: Manera 2	64
3.3.1. Análisis del sector	65
3.3.1.1. Búsqueda de información	65

3.3.1.2.	Evaluación de los aspectos de cada sector	66
3.3.1.3.	Priorización y calificación de los factores externos	66
3.3.1.4.	Calificación del impacto sobre el SGC	66
3.3.1.5.	Elaboración del POAM del sector	67
3.3.2.	Análisis de la industria	73
3.3.2.1.	Evaluación de los aspectos de cada fuerza	74
3.3.2.2.	Priorización y calificación de las fuerzas externas	74
3.3.2.3.	Calificación del impacto sobre el SGC	75
3.3.2.4.	Elaboración del POAM industria	75
3.3.3.	Análisis interno de la organización	78
3.3.3.1.	Identificación de fortalezas y debilidades	79
3.3.3.2.	Evaluación de los aspectos de capacidad	79
3.3.3.3.	Priorización y calificación de los aspectos internos	80
3.3.3.4.	Calificación del impacto sobre el SGC	80
3.3.3.5.	Elaboración del PCI empresa	80
3.3.4.	Análisis FODA	92
3.3.4.1.	Priorización de FODA	92
3.3.4.2.	Determinación de estrategias	92
3.3.5.	Análisis de partes interesadas	94
3.3.6.	Diseño y ejecución del plan estratégico	94
3.3.7.	Evaluación y seguimiento	96
	Conclusiones	97
	Recomendaciones	99
	Referencias	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estructura de alto nivel	24
Tabla 2	Ejemplo Partes Interesadas	28
Tabla 3	Estructura General Análisis PEST	36
Tabla 4	Estructura General Análisis POAM	38
Tabla 5	Estructura General Análisis PCI	46
Tabla 6	Clasificación según el tipo de empresa en El Salvador	49
Tabla 7	Evaluación de Impacto Metodología PE	53
Tabla 8	Resumen de la clausula	56
Tabla 9	Ejemplo de factores del contexto externo	57
Tabla 10	Ejemplo de factores del contexto interno	58
Tabla 11	Categorías de subcomponentes para el diagrama Rummler y Brache	62
Tabla 12	Proceso de planeación estratégica del SGC	64
Tabla 13	Factores del medio	65
Tabla 14	Valoración de importancia de oportunidades y amenazas	66
Tabla 15	Valoración del impacto de las FODA sobre el SGC	67
Tabla 16	Análisis del sector. Factor económico	68
Tabla 17	Análisis del sector. Factor político	69
Tabla 18	Análisis del sector. Factor Social	70
Tabla 19	Análisis del sector. Factor Tecnológico	71
Tabla 20	Análisis del sector. Factor competitivo	72
Tabla 21	Análisis del sector. Factor geográfico	73
Tabla 22	Fuerzas de la industria	74
Tabla 23	Análisis de la industria. Intensidad de la rivalidad	75

Tabla 24	Análisis de la industria. Barreras de entrada	76
Tabla 25	Análisis de la industria. Presión de productos sustitutos	77
Tabla 26	Análisis de la industria. Poder de negociación de los proveedores	77
Tabla 27	Análisis de la industria. Poder de negociación de los clientes	78
Tabla 28	Análisis de la organización. Capacidad directiva	81
Tabla 29	Análisis de la organización. Capacidad financiera	82
Tabla 30	Análisis de la organización. Capacidad infraestructura	83
Tabla 31	Análisis de la organización. Capacidad del talento humano	84
Tabla 32	Análisis de la organización. Capacidad tecnológica	85
Tabla 33	Análisis de la organización. Capacidad de abastecimiento	86
Tabla 34	Análisis de la organización. Capacidad de logística interna	87
Tabla 35	Análisis de la organización. Capacidad de operación	88
Tabla 36	Análisis de la organización. Capacidad de logística externa	89
Tabla 37	Análisis de la organización. Capacidad de mercado y ventas	90
Tabla 38	Análisis de la organización. Capacidad de servicios	91
Tabla 39	Listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	92
Tabla 40	Estructura del análisis DOFA	93
Tabla 41	Cuadro para el resumen del plan de acción por cada estrategia	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	30
Figura 2	Esquema de El diagrama Súper Sistema de Rummler y Brache	61

INTRODUCCION

Con la entrada en vigencia de la nueva versión de las Normas ISO 9001:2015, las organizaciones se encuentran en la necesidad de adaptarse a los nuevos requisitos, entre ellos el análisis del contexto de la organización, con la finalidad de entender las cuestiones externas e internas, necesidades, expectativas y perspectiva del ciclo de vida que puedan afectar directa o indirectamente el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Cláusula 4 de la revisión 2015 de la norma ISO 9001, contiene una serie de nuevos requisitos que obligan a definir el contexto de la organización, a determinar por qué la organización está dónde está. Este es un cambio fundamental, ya que esta definición será el punto de partida y la base para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Las organizaciones ahora deben considerar todos los elementos que puedan influir en el desempeño del SGC, incluyendo externo, interno, cultural, social, económico, tecnológico, y los factores legales. Estos son considerados como factores que influyen en la organización de los objetivos, el propósito y la sostenibilidad de la organización. También debe documentar su alcance, estableciendo los límites de su SGC. Por ende, es necesario que desarrollen estrategias para afrontar los nuevos cambios de las normas ISO.

Con base a lo anterior, se propone crear una guía para diagnosticar el contexto estratégico de una organización en donde se haga un análisis de las estrategias, técnicas y herramientas que existan en el medio y se seleccionen aquellas que ayudaran a cualquier organización a realizar este tipo de estudio.

Para tal fin, **EL CAPITULO I** del presente documento contiene el planteamiento del problema que da vida a la necesidad de realizar una guía de este tipo. También se presentan los objetivos generales y específicos que darán sentido al trabajo por realizar, así como, los alcances del mismo. Se detalla la justificación que demuestra la necesidad de realizar esta guía y además la metodología de la investigación.

El CAPITULO II o marco teórico, que se desarrolla, permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

Primero se parte con las definiciones básicas necesarias para comprender la relación de la norma ISO 9001:2015 con el objetivo general del presente estudio, se define y explica el concepto de estructura de alto nivel, así como, los puntos 4.1 y 4.2 de la mencionada norma, que son la base de la propuesta que se presenta en trabajo de grado.

Posteriormente se presentan algunas de las metodologías de planeación estratégica que son recomendables para este tipo de estudio y dentro de las cuales se encuentran el método competitivo de Michael Porter, así como, la metodología prospectiva y la metodología descriptiva.

Se presentan las herramientas de análisis externo e interno como el análisis PEST, algunas matrices de análisis estratégico, el POAM, análisis de cadena de valor y otras que a mi consideración son algunas de las que podría valerme para la realización de la presente propuesta

Por último, se presenta un breve desarrollo sobre el contexto de la pequeña y mediana empresa, que da pauta para conocer un poco más su situación actual, así como, algunos elementos que frenan su desarrollo a nivel local e internacional.

El CAPITULO III contiene en primer lugar una priorización de las metodologías de planeación estratégica seleccionadas de acuerdo a la importancia o el impacto que tendrán sobre el sistema de gestión de la calidad (SGC) de una organización.

Una vez hecho el análisis de las metodologías a aplicar, se procede a desarrollar la guía en donde se presentan dos maneras de poder hacer un análisis del contexto basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

La primera manera es utilizando el diagrama súper sistema de Rummler y Brache donde se utilizan técnicas como el análisis PEST y FODA. En este diagrama básicamente se analizan los recursos, las influencias ambientales, los accionistas, el mercado y la competencia, con el fin de enumerar los posibles temas críticos del negocio y

posteriormente, priorizar las iniciativas de mejora de desempeño que sirvan de insumo para la planificación del sistema de gestión de la Calidad

La segunda manera que se presenta consiste en tomar el conocimiento que se tiene de la organización y su contexto y organizarla en las metodologías de contexto estratégico como el análisis externo del sector y la industria (POAM) y el análisis interno (PCI), para después agrupar toda esta información en la matriz DAFO y de esta manera plantear estrategias que ayuden a cualquier organización para poder realizar un diagnóstico del contexto basado en la norma ISO9001:2015

CAPITULO I
GENERALIDADES
DE LA
INVESTIGACION

1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. Es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño y ubicación geográfica, tiene como una de sus principales fortalezas que se centra en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

Esta norma proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

La norma ISO 9001 actualmente vigente es la versión del 2015 y en ella se establecen nuevos requisitos para las organizaciones que quieran migrar de la versión del 2008 a la actual, así como, para las organizaciones que por primera vez quieran certificarse bajo esta norma.

La estructura de alto nivel (Como se le llama a la nueva estructura de la norma) y la inclusión de los otros nuevos requisitos, hace que las empresas indaguen sobre la forma de implementar un sistema de gestión de la Calidad que tenga origen en el análisis de contexto estratégico del negocio a partir de los riesgos operacionales asociados con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

Lo anterior hace necesario desplegar los Sistemas de Gestión de la Calidad desde el análisis de la situación actual del negocio de tal forma que estén completamente alineados con la realidad presente y futura del entorno cada vez más cambiante, de tal forma que el sistema de gestión de la Calidad sea un elemento cohesionador en el logro del éxito empresarial, sin importar el sector económico, la industria ni el tamaño de la organización.

Si se considera que, las grandes empresas fundamentan su desarrollo y crecimiento económico en la planeación estratégica bajo esquemas de competitividad, alto desempeño,

incursión en mercados nacionales e internacionales y valor agregado a sus clientes y colaboradores; por otro lado y en comparación con las pequeñas y medianas empresas, quienes tienen un papel muy importante en el crecimiento económico nacional, representando cerca del 99% de las empresas que operan en el país (Portillo, La prensa gráfica, 2015), se caracterizan por tener una estructura empresarial débil y unas escasas herramientas gerenciales, soportadas en la informalidad de sus procesos, mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y pensamiento estratégico (Portillo & Beloso, 2015).

Las micro y pequeñas empresas en El Salvador constituyen un grupo heterogéneo de actividades generadoras de ingresos, que se desarrollan en forma individual o grupal, en casi todas las ramas económicas, con muy diversos niveles de organización y formalización, con escaso o abundante uso de tecnología y con rangos muy amplios en sus niveles de ventas, rentabilidad y salarios del personal que ocupan. Generan ocupación e ingresos para más de un millón de salvadoreños y tienen un importante peso en la vida económica del país como proveedoras de insumos, como parte de la red de distribución, como prestadoras de servicios y como centros de formación laboral.

Como la Norma ISO 9001:2015 no especifica el método a utilizar para realizar un análisis del contexto y de partes interesadas, y tomando en cuenta que existen muchas maneras de hacerlo, las empresas interesadas en tener un sistema de gestión de calidad basado en la norma vigente, tienen que enfrentar el problema de formar con el conocimiento necesario al personal interno de la organización o pagar por ser asesorados en este proceso.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una guía para diagnosticar el contexto estratégico organizacional, dando cumplimiento al numeral 4.1 de la norma ISO 9001:2015.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar la revisión bibliográfica de metodologías que permitan el análisis de contexto para gestionar los riesgos de una organización.
- Elegir y adaptar una herramienta que permita diagnosticar el contexto estratégico en Pequeñas y Medianas Empresas.

1.3. ALCANCE

Este proyecto de grado tiene como alcance la elaboración de una guía para diagnosticar el contexto estratégico de las organizaciones, para dar cumplimiento a la norma ISO 9001:2015, en PYMES a nivel nacional que no cuentan con la planeación estratégica, el tiempo y la capacidad técnica para cumplir con requisitos de la norma.

1.4. LIMITANTE

No se identifican limitantes para la realización de este proyecto de grado, pues la Norma ISO 9001:2015 no especifica el método o métodos a utilizar para la realización de análisis del contexto estratégico por parte de una organización.

1.5. JUSTIFICACION

Como ya se ha descrito en el planteamiento del problema, la norma ISO 9001:2015 requiere que las organizaciones identifiquen los aspectos externos e internos que son relevantes a su contexto y que puedan afectar su capacidad para alcanzar el objetivo intencionado de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe también continuar monitoreando y revisando esos aspectos para establecer si cualquier cambio que se presente les afecta el Sistema de Gestión de la Calidad o su propósito.

El análisis de Contexto es fundamental para el sistema de Gestión de la calidad, ya que permite determinar los problemas Internos y externos de una organización, las fortalezas, las cuestiones legales, de mercado, social y económica que puedan afectar, y en caso de no realizarla de forma profunda, no aportará ningún valor a la organización y en el peor de los casos, puede ocasionar inconformidades en la Auditoria al Sistema de Gestión.

También se ha planteado que las micro y pequeñas empresas que tienen una acreditación basada en la ISO 9001:2008, deben prepararse para migrar a la versión del 2015 y tienen hasta septiembre de 2018 para hacerlo. Y que estas, así como, las empresas que están preparándose para acreditarse por primera vez, enfrentaran un problema mucho mayor si es que no han realizado una planificación que genere las líneas en que se basara su sistema de gestión de la calidad.

El director de la consultora Dujé Group, Daniel Dujé, valoró que El Salvador se encuentra bien posicionado en cuanto a la cantidad de organizaciones que poseen la certificación de calidad ISO 9001:2008. Y aclaró que no existe un registro oficial que compare las regiones y entidades certificadas. Sin embargo, según su experiencia como consultor, Dujé estimó que El Salvador es el segundo país en Centroamérica con mayor cantidad de organizaciones certificadas.

Existen 400 certificados ISO 9001:2008 distribuidos entre empresas pequeñas, mediana y grandes, y que pueden ser entidades públicas, privadas y fundaciones. Además el aumento en las certificaciones logradas por organizaciones salvadoreñas. Durante una década el ritmo de crecimiento se ha mantenido en 25% anual (Ortiz, 2015). Hace 10 años

solo 40 organizaciones habían obtenido esta certificación. Este año ya son 400 las que trabajan bajo ese sello de calidad internacional y se espera que la cifra siga creciendo.

El Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, reporta la existencia de 161.934 unidades económicas, de las cuales, las PYMES representan el 99.3% y generan empleo al 68% del personal urbano ocupado. La mayoría de empresas se concentran en el Departamento de San Salvador, seguido, por departamentos de La Libertad y Santa Ana (AENOR, 2015).

Conforme a lo anterior y teniendo en cuenta que adoptar un sistema de gestión debe de ser una decisión estratégica de la organización, surge el reto especialmente para las Pymes en la implementación y/o el mantenimiento de cualquiera de los modelos de gestión debido a que tradicionalmente no son fuertes en planeación estratégica, sino que intentan sobrevivir desarrollando estrategias contingentes de adaptación a los cambios del mercado, e incluso podría pasar que en este camino no logren que los sistemas de gestión sean herramientas para lograr el éxito empresarial tras el logro de la satisfacción de sus partes interesadas.

Finalmente este proyecto nace como respuesta a la necesidad de diseñar una herramienta versátil que permita a las pequeñas y medianas empresas realizar un análisis integrado del contexto de la organización de una manera estructurada y formal, que permita alcanzar un pensamiento estratégico en busca de innovación, rentabilidad y sostenibilidad orientado en la gestión de los riesgos para la calidad.

Por los problemas que tendrán las empresas al adoptar la ISO 9001:2015 en el punto del análisis del contexto y las razones expuestas de por qué es importante dar apoyo a estas; es que se plantea el presente proyecto denominado: **GUIA PARA DIAGNOSTICAR EL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN, BASADO EN LA NORMA ISO9001:2015.**

1.6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la realización del proyecto se desarrollara la metodología de trabajo con base en el cumplimiento de los objetivos específicos, de tal manera que se obtenga la Guía para diagnóstico de contexto estratégico, a través de un riguroso análisis de información técnica y de la identificación y adaptación de la metodología apropiada para el sector empresarial en el contexto del pensamiento estratégico y basado en la norma ISO 9001:2015.

El tipo de investigación que se desarrollará en el presente estudio será de tipo cualitativo porque la experiencias del investigador y las perspectivas que se logren recabar serán cruciales para el desarrollo de la investigación, a diferencia de los tipo de investigación cuantitativos en donde el razonamiento parte de la teoría, y de esta se derivan las posibles hipótesis las cuales los investigadores intentan someter a prueba (Hernandez, Collado, & Pilar, 2006).

La presente investigación (como todo estudio cualitativo) se basará más en un proceso inductivo: “Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (Hernández et al., 2006, p. 8.).

Los métodos de recolección de datos que se utilizarán son de tipo no estandarizados (sin medición numérica), no se realizarán análisis de datos cuantitativos por lo que no se hará uso de ningún tipo de método o herramienta estadística para interpretar dichos datos, solo se usaran matrices para codificar y analizar la información cualitativa que se recopile. Esta recolección de datos tendrá que ver con obtener perspectivas y puntos de vista de los involucrados en el problema al cual se pretende dar solución.

“El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registros de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández et al., 2006, p. 9).

De las técnicas citadas anteriormente se hará uso de entrevistas abiertas, revisión de estudios similares y revisión teórica de diferentes textos y páginas web. Se tratará principalmente de que la investigación proporcionara información pertinente para que las organizaciones puedan tomar decisiones correspondientes con respecto al tema del contexto estratégico.

En resumen, se comenzara con la recolección de datos. Se hará uso de fuentes de información primarias, como entrevistas que se realizarán a diferentes organizaciones para así poder determinar la importancia del análisis del contexto organizacional; esto con el fin de comprender mejor la dinámica de los procesos estratégicos internos de una organización, luego se realizará un análisis externo, y ambos sentarán las bases para la realización de la propuesta final. También se usarán fuentes de información secundarias (como estudios similares y libros); para que esta información enriquezca la investigación y por ende la propuesta final.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL

Las empresas operan bajo un entorno que demanda rentabilidad, calidad y tecnología que contribuyan al desarrollo sostenible; es por esta razón que un sistema de gestión eficiente le da una ventaja competitiva y ayuda a convertirse en un referente para las organizaciones del sector.

La cultura de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo está invadiendo todos los sectores de la industria del país y, dentro de ellos, las PYMES están jugando un papel preponderante, más si se tiene en cuenta que, según El director de la consultora Dujé Group, Daniel Dujé, El Salvador se encuentra bien posicionado en cuanto a la cantidad de organizaciones que poseen la certificación de calidad ISO 9001 (Ortiz, 2015). Por tal razón y con el fin de lograr que tanto las empresas grandes, como las pequeñas y medianas logren certificarse e implementar un sistema de gestión integral, todos los sistemas de gestión ISO comparten elementos comunes y desde la última revisión, una estructura de alto nivel que facilita la inclusión de componentes de otras normas. La ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de la Calidad), la ISO 14001:2015 (Sistema de Gestión Ambiental) y la ISO 45001 adoptan la estructura de alto nivel, su esquema es el siguiente:

Tabla 1 - Estructura de Alto Nivel

Clausula 1	Alcance
Clausula 2	Referencias normativas
Clausula 3	Términos y definiciones
Clausula 4	Contexto de la organización
Clausula 5	Liderazgo
Clausula 6	Planificación
Clausula 7	Apoyo
Clausula 8	Operación
Clausula 9	Evaluación del desempeño
Clausula 10	Mejora

Fuente: Norma ISO 9001:2015

2.2. ANÁLISIS DEL NUMERAL 4 DE LA NORMA ISO 9001:2015

2.2.1. Contexto De La Organización

Es el punto de partida para la planificación y alcance de cualquier sistema de gestión, desde un punto de vista altamente estratégico. Al ser un nuevo requisito de las normas, resalta la importancia y la necesidad de entender la situación actual de la organización, las necesidades y expectativas de los interesados en ella, para finalmente planificar el alcance del sistema y los procesos que lo componen, de tal forma que realmente representen los objetivos globales y la operación de la empresa. Además de esto, es necesario conocer como los desafíos internos y externos pueden afectar a su capacidad para cumplir con los mismos. Esta cláusula está estrechamente relacionada con el liderazgo, lo que significa que los sistemas de gestión no pueden mantenerse por más tiempo a distancia, sino que debe formar parte de la directriz estratégica de la empresa.

2.2.2. Comprensión de la Organización y de su Contexto

Según la norma ISO 9001:2015 en su punto 4.1 (bsigroup, 2016) La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1: Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2: La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3: 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.

El contexto interno consiste en averiguar y analizar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa con la finalidad de generar y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Lo anterior puede incluir el enfoque de la gestión pública, las relaciones contractuales con los clientes, y sus partes interesadas. Las cosas que deben tenerse en cuenta se relacionan con la cultura, las creencias, valores o principios dentro de la empresa, además de la complejidad de los procesos y una estructura organizacional.

Para poder determinar el contexto externo, se deben considerar todas las cuestiones que derivan del entorno social, tecnológico, ambiental, ético, político, jurídico y económico. Algunos ejemplos pueden ser:

- a) Cambios en la legislación.
- b) Cambios económicos en el mercado de la empresa.
- c) Competencia de la empresa.
- d) Eventos que pueden afectar a la imagen corporativa.
- e) Cambios en la tecnología.
- f) Condiciones ambientales.

2.2.3. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Según la norma ISO 9001:2015 en su punto 4.2 (bsigroup, 2016) Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la Calidad.
- b) Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la Calidad.

- c) Cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

Como se comprende, en primer lugar la empresa debe identificar sus partes interesadas, entendiendo el concepto como cualquier persona u organización que pueda afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Establecer un compromiso con las partes interesadas supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a estas partes en las actividades y la toma de decisiones de una organización.

De este modo, se puede describir el compromiso con las partes interesadas como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer, el derecho a ser escuchadas. Este derecho no implica que la empresa tenga que satisfacer las preocupaciones de todos los grupos de interés, aunque sí supone que debe responder a los cuestiones planteadas por ellos e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la misma.

A la hora de identificar a las partes interesadas, una organización podría considerar las siguientes preguntas:

- i. ¿Con quién tenemos obligaciones legales?
- ii. ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las actividades de la organización?
- iii. ¿Quiénes han estado involucrados cuando se necesitó abordar temas similares?
- iv. ¿Quién puede ayudar a la organización a abordar impactos específicos?
- v. ¿Quién quedaría desfavorecido si fuera excluido del involucramiento?
- vi. ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?

Cada empresa tiene sus propias partes interesadas, pero algunas de las más comunes son las siguientes:

Tabla 2 - Ejemplo Partes Interesadas

Inversionistas	ONG y grupos de presión
Clientes y consumidores	Comunidades locales
Empleados y contratistas	Competidores
Proveedores	Aliados
Gobierno y entes reguladores	Líderes de opinión
Medios de comunicación	Comunidad académica y científica
Sindicatos	Instituciones internacionales

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se hayan identificado las partes interesadas, es necesario conocer las necesidades y expectativas de los mismos. Existen algunas metodologías útiles para su identificación:

- a) Lluvia de ideas: Es una técnica de pensamiento creativo utilizada para estimular la producción de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, acerca de un problema y de sus soluciones o, en general, sobre un tema que requiere de ideas originales.⁵
- b) Entrevistas semi-estructuradas: Se usa una lista de verificación informal con temas para guiar una entrevista, mientras que se permite que aparezcan otros temas y se indaguen. Este enfoque resulta particularmente útil para el chequeo cruzado, la identificación de temas comunes, la identificación de equilibrios y la identificación de marcos para la toma de decisiones de las partes interesadas.
- c) Indagar los datos existentes: Una serie de material registrado puede sacar a la luz información sobre los intereses, características y circunstancias de las partes

interesadas. Siempre vale la pena investigar y registrar para dar con estos reportes e información registrada.

- d) Líneas de tiempo: Es la historia de enlaces e impactos de las partes interesadas con políticas, instituciones y procesos particulares, con una discusión de las causas y efectos de los diversos cambios.
- e) Diagramas: Son visualizaciones que funcionan porque proveen un foco de atención cuando se discute un tema, representan temas complejos de manera simple, estimulan ideas y por lo tanto ayudan a la toma de decisiones.

2.3. METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diferentes tipos de metodologías de planeación estratégica, que nos ayudan a planificar hacia dónde quiere ir la empresa y que quiere lograr. A continuación, se expone algunas de ellas:

2.3.1. Método de Competitividad de Michael Porter.

Michael Eugene Porter en 1979 desarrolla un modelo estratégico para mejorar la competitividad de las organizaciones sin importar el sector económico en que se encuentran, maximizando los recursos y superando la competencia a partir de un análisis integral del grado de competencia de la industria para así determinar la estrategia de negocio (Villalobos, 2012).

El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas. La Figura 1 muestra los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo.

Figura 1- Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
3. Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios.
5. La rivalidad entre los competidores.

2.3.1.1. Desarrollo de la Estrategia de Porter:

Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

Factores a tener en cuenta:

- a) Visión de la empresa: Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la visión debe contemplar todos los valores de la empresa.
- b) Misión de la empresa: Es una de las cosas más importantes, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa.
- c) Valores institucionales: Por medio de los valores, se les dice a los demás cuáles son las prioridades y cuáles son los puntos más importantes de la empresa. En este punto, se debe destacar lo que hace a la empresa única y la hace destacar por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para mi empresa? Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que se puede comenzar a formular una estrategia, según Porter.

Tener estos puntos da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente.

Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos. En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio y ofrecer el precio más bajo que sea posible. En este punto, existen algunas definiciones, que se deben contemplar:

- a) La diferenciación: Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de la empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Debe contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que la distinga de cualquier otra empresa del mercado.

- b) El enfoque del negocio: Aquí se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de intentar vender varios. Se pueden distinguir empresas usando este punto por que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturado, ya que es menos probable que tenga existo si vende algo que todos venden.

2.3.2. Metodología Prospectiva.

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competitivo (Godet, 2007). La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva.

Como testimonian en especial los trabajos de Porter (1986), Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia.

Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias. Antes de presentar el esquema de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios.

Se resaltan tres etapas de la metodología, como:

- 1) Identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural.
- 2) Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- 3) Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

Se debe señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene por qué ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posible. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en el entorno. En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas. El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados.

2.3.3. Metodología Descriptiva.

Esta metodología considera todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identifica aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa, donde se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas (Cortés & León, 2004).

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización.

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

El propósito general de esta metodología es:

- a) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).

- b) Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
- c) Establecer comportamientos concretos.
- d) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.
- e) Identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados, se debe establecer el tipo de descripción que se propone realizar y acudir a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

2.4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EXTERNO

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo estratégico encuentra, en el medio que se mueve la empresa, nichos que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios u capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia con lo anterior, es necesario entender la naturaleza del medio en que se mueve la empresa, siendo esto una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante.

El factor determinante para el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, las condiciones políticas, la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía singular, sino que pueden generar a crisis o el repunte de toda una industria.

Existen diferentes instrumentos que ayudan a una empresa a identificar en el medio, factores que contribuyen a la incertidumbre que rodea a la organización. A continuación se presenta algunos de ellos:

2.4.1. Análisis PEST.

Es un instrumento de planificación estratégica para definir la posición estratégica de la organización y el análisis de su entorno (Pedrós & Gutiérrez, La elaboración del plan estrategico, 2005). El análisis PEST considera los siguientes factores:

- a) **Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.
- b) **Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- c) **Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.
- d) **Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- e) **Factores Ecológicos:** Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.
- f) **Factores Legales:** Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Con el análisis PEST se puede construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa.

El uso del análisis PEST, puede variar según se use para: planeamiento estratégico empresarial, planeamiento comercial, desarrollo del negocio y de producto, e informes de la investigación.

Tabla 3 – Estructura General Análisis PEST

Factores	Locales	Nacionales	Internacionales
Políticos			
Económicos			
Sociales			
Tecnológicos			
Jurídicos			
Ambientales			

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

El análisis de evaluación de factor externo permite resumir y evaluar toda la información externa, con variables económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas. Para el desarrollo de esta metodología se deberán utilizar desviaciones de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación estratégica no debe usarse en forma indiscriminada (Ramirez, 2011).

El procedimiento para la construcción de una MEFE es:

- 1) Se debe realizar un listado de factores determinantes de oportunidades y amenazas, se recomienda listar en primer lugar las oportunidades, luego las amenazas. Este listado debe ser lo más específico posible.
- 2) Fijar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, para indicar si dicho factor presenta:
 - a) Una Amenaza importante = 1.
 - b) Una Amenaza menor = 2.
 - c) Una Oportunidad menor = 3.
 - d) Una Oportunidad importante = 4.
- 4) Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias que presenta la empresa.
- 5) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 6) Sumar los resultados de las calificaciones ponderadas de cada una de los factores para determinar el total ponderado de la organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFÉ, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio, por tanto, es 2.5. Un resultado 4.0 indicará que la organización compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

2.4.3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)

Esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa (Ramirez, 2011). Dependiendo de su impacto e importancia,

cualquier gerente puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa:

Tabla 4 - Estructura General Análisis POAM

CALIFICACION	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
FACTORES									
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Elaboración propia

Los principales pasos para elaborar el POAM, son los que se exponen a continuación:

- a) Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b) Identificación de las oportunidades y amenazas, mediante un grupo estratégico, quienes tienen acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización.
- c) El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (Económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otros) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
 - i. **Factor Económico:** Se asocia principalmente a los indicadores económicos que muestran la evolución de la economía en la que se encuentra la empresa.

Se destaca los tipos de interés, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo (IPC) y el producto interior bruto (PIB).

- ii. **Factor Político-Legal:** Integra los factores administrativos, legales y políticos que regulan el entorno que envuelve la empresa. Algunos elementos como los impuestos, los salarios mínimos, las condiciones laborales pueden ser considerados como un obstáculo para la empresa; sin embargo, otros, como las subvenciones o ayudas públicas, pueden ser beneficiosos.
 - iii. **Factor Sociocultural:** Hace referencia a las creencias, los valores, los estilos de vida y las condiciones culturales y religiosas de las personas que rodean la empresa.
 - iv. **Factor Tecnológico:** Se relaciona con todos los avances tecnológicos que pueden generar nuevos productos y servicios o mejorar la producción de los ya existentes. Resulta ser muy importante para evitar el retraso de los medios de producción y promover la innovación en los procesos.
 - v. **Factor Demográfico:** Se asocia a la edad de la población, los niveles de renta por grupos de población, los cambios en la composición étnica o la distribución geográfica de la población. A nivel organizacional, este factor dependerá del sector en el que se encuentre.
- d) Priorización y calificación de los factores externos: De acuerdo al conocimiento y experiencia del grupo, se califica las oportunidades y las amenazas en una escala de Alto, Medio o Bajo; con valor de 3, 2 y 1 respectivamente.
- e) Calificación del impacto: Bajo los mismos lineamientos, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo; con valor de 3, 2 y 1 respectivamente.
- f) Elaboración del POAM: Después de calificado el perfil de oportunidades y amenazas del medio, se podrá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

2.4.4. Benchmarking

El análisis de contexto organizacional contempla las cuestiones externas que la empresa no puede controlar y que afectan a la actividad empresarial. A partir de lo anterior, es importante considerar a las empresas del mismo sector u otras con buenas prácticas, con el fin de que soporten el análisis comparativo de las capacidades de la propia organización.

Una de las técnicas de análisis de los competidores es el benchmarking, la cual consiste en buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes. Este tipo de análisis implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias (AEC, s.f.).

Los principales pasos o fases que constituyen el proceso de benchmarking, consisten en:

- 1) Identificar la actividad en la que se está en desventaja mediante el análisis de la cadena de valor de la empresa.
- 2) Buscar la mejor empresa que realice esa actividad.
- 3) Conseguir que la empresa esté dispuesta a colaborar.
- 4) Reunir todos los datos y analizar los procesos de esta empresa, ya que se trata de aprender de esa empresa.
- 5) Adaptar lo aprendido a la propia empresa.

Existen diferentes tipos de benchmarking, el interno y externo a la organización, los cuales se detallan a continuación:

- a) Benchmarking Interno: Consiste en identificar la mejor práctica dentro de la organización. Se comparan los resultados de distintos centros, procesos o incluso, de distintas unidades funcionales dentro de un mismo centro. Este tipo

de técnica puede ayudar a definir el alcance del estudio externo y comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas.

- b) **Benchmarking Competitivo:** Consiste en identificar las mejores prácticas entre organizaciones que suministran servicios o productos que compiten entre sí, es decir dirige su análisis entre los competidores directos de la empresa. Aunque puede llegar a ser difícil obtener la información por motivos de confidencialidad, los resultados son pertinentes y llegan a visualizar las mejores prácticas.
- c) **Benchmarking Externo no Competitivo:** Hace referencia a enfocarse en competidores que aunque no sean directos, sean funcionales o líderes en la industria. Este tipo de análisis da un grado mayor de innovación.

Claramente y en un mundo cada vez más competitivo, es difícil que la competencia comparta información y esté dispuesta de forma voluntaria a exponer sus prácticas. Por lo tanto, la empresa que quiere aprender debe ofrecer contrapartidas que incentiven a la colaboración de la empresa. Existen algunos mecanismos que son usados para conseguir satisfactoriamente la colaboración del otro:

- i. Establecer un valor y pagar a la empresa, mediante la firma de un contrato.
- ii. Integrar a las empresas mediante su fusión o la adquisición de la otra empresa.
- iii. Firmar alianzas entre las empresas, de forma que las dos empresas aporten algo y se equilibren las prestaciones.
- iv. Contratar personal estratégico de la empresa con la que se está compitiendo.

2.5. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO

Este tipo de análisis consiste en evaluar las variables que pertenecen al ámbito interno de la empresa, es decir sobre las cuales se tiene cierto grado de control. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y

capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Existen diferentes instrumentos que ayudan a una empresa a diagnosticar el estado actual de la organización:

2.5.1. Análisis de la Cadena de Valor

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (Pedrós & Gutiérrez, Análisis Interno, 2012).

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: Como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- c) El Margen: Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- 1) Las Actividades Directas: Son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- 2) Las Actividades Indirectas: Son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- 3) El Aseguramiento de la Calidad: Respecto al desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales las cuales se describen a continuación:

- 1) Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- 2) Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

- 3) Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

2.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Esta metodología evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, es una herramienta que suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la organización (Ramirez, 2011).

Para el desarrollo de esta metodología, se debe tener en cuenta el siguiente procedimiento:

- 1) Se debe hacer un listado de los factores críticos o determinantes identificados en el proceso de la auditoría interna. Se debe abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la organización. En esta lista se sugiere incluir primero las fortalezas y después las debilidades; así como ser lo más específico posible.
- 2) Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, para indicar si dicho factor presenta:
 - a) Una Debilidad importante = 1.
 - b) Una Debilidad menor = 2.
 - c) Una Fortaleza menor = 3.
 - d) Una Fortaleza importante = 4.
- 4) Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias que presenta la empresa. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- 5) Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores a 2.5 indican que la organización tiene una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

2.5.3. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Ramirez, 2011). El PCI examina cinco categorías a saber:

- 1) La Capacidad Directiva
- 2) La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- 3) La Capacidad Financiera
- 4) La Capacidad Tecnológica (Producción)
- 5) La Capacidad del Talento Humano

La empresa inicia con la identificación de las fortalezas y debilidades relativas en cada una de las cinco categorías generales, y se debe determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la empresa y del curso de acción más conveniente.

Tabla 5 - Estructura General Análisis PCI

CALIFICACION FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

Fuente: Elaboración propia

Los principales pasos para elaborar el PCI, son los que se exponen a continuación:

- a) Preparación de la información preliminar: Obtención de información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
- b) Conformación de grupos estratégicos: Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:
 - i. De acuerdo con la estructura organizacional: Se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.
 - ii. Por grupos estratégicos: Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles de la organización. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.
 - iii. Participación total.

- c) Identificación de fortalezas y debilidades: En primer lugar, se debe identificar todas las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, se podría considerar una lluvia de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. El objetivo del proceso es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.
- d) Priorización de los factores: Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.
- e) Calificación de los factores: Realizada la priorización, los participantes calificarán las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.
- f) Calificación del impacto: Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en la empresa. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) - Medio (2) -Bajo (1).

2.6. CONTEXTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las Micro, Pequeña y Medianas empresas son un factor importante en la contribución al PIB y al empleo del El Salvador. Su aportación al producto se sitúa por encima del 20%; en términos de empleo, los cálculos indican que estas empresas ocupan entre 20% y 25% de la población económicamente activa, solamente los establecimientos

de menos de 100 empleados representa el 99.1% del parque empresarial no agrícola del país (CONAMYPE, 2015).

A diferencia de lo que ocurre con la Microempresa en El Salvador no existe una definición única de mediana empresa, las definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas y privadas que están directamente relacionadas con el desarrollo de la mediana empresa, estas definiciones tienden a utilizar los criterios de clasificación de las empresas que más se adecuan a la información estadística oficial o bien a las necesidades prácticas derivadas del tipo de servicio que proporcionan a dicho sector.

Las medianas empresas son las unidades empresariales no agrícolas que emplean entre cincuenta a noventa y nueve trabajadores, el hecho de adoptar el número de trabajadores como criterio, tiene como razón principal un argumento de naturaleza estrictamente práctica, ya que en la medida que la mayoría de bases de datos disponibles en el país ordenan a las empresas a partir del número de empleados es relativamente más fácil acceder a la información sobre estas empresas.

Dentro del sector público, el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) conceptualiza a la mediana empresa al igual que el Comité Nacional para la Micro y Pequeña Empresa con el criterio de número de empleados y un valor de ventas anuales. La Dirección General de Estadísticas y Censo DIGESTIC depende del Ministerio de Economía, entidad encargada y responsable de la generación de información económica oficial en el país; no dispone de una definición de los diferentes tamaños de empresa sino que proporciona rangos de empleados (UFG, 2015).

El programa nacional de competitividad dependencia también del Ministerio de Economía considera a las pequeñas y medianas empresas como aquellas que tienen hasta noventa y nueve empleados sin establecer diferencias entre pequeñas y medianas.

En el área de las instituciones privadas de Desarrollo, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico Social (FUSADES) utiliza dos clasificaciones distintas para establecer el tamaño de la empresa, una definición combina el número de empleados y el

volumen de ventas la segunda, integra el número de empleados y el total de los activos de las empresas.

Por otra parte programas de apoyo al sector de la mediana empresa que cuenta con La cooperación internacional tales como SWISSCONTACT y Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) utilizan exclusivamente el criterio de números de empleados para definir a la mediana empresa.

Las instituciones financieras tanto bancarias como no bancarias adoptan sus propias definiciones según el monto de préstamo que se le otorgue a una empresa.

En la siguiente tabla se presentan algunas de las clasificaciones hechas por diferentes instituciones en El Salvador.

Tabla 6 - Clasificación según el tipo de empresa en El Salvador

INSTITUCIÓN	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
CONAMYPE	Cuenta con un máximo de diez empleados y genera ventas al mes hasta de \$5,714.28	Ventas entre \$5,714.28 y \$57,142.85 mensuales	NO DEFINE
FUSADES (PROPEMY)	Emplea Entre uno y diez trabajadores y realiza ventas anuales menores a \$ 68,571.36	Emplea entre diez y cincuenta trabajadores y realiza ventas anuales menores a \$685,714.20	Ocupa entre cincuenta y cien trabajadores y tiene un volumen de ventas anual hasta de \$ 1,371,420.00
FUSADES (DEES)	Emplea de uno a diez empleados y activos menores a \$11,423.00	Emplea entre once y diecinueve empleados, activos menores a \$ 85,714.00	Emplea de veinte a noventa y nueve empleados y activos menores a \$ 228,571.00
INSAFORP	Emplea de uno a diez empleados.	Emplea de once a cuarenta y nueve empleados.	Emplea de cincuenta a noventa y nueve empleados.
SWISSCONTACT	Emplea de uno a diez empleados.	De once a cuarenta y nueve empleados.	Emplea de cincuenta y uno a cien empleados.

BMI	Que tenga un máximo de diez empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de \$ 5,714.28	Que posea de once a cuarenta y nueve empleados y cuyas ventas anuales se ubiquen entre \$5,714.28 y \$ 57,142.85	Emplea entre cincuenta y ciento noventa y nueve trabajadores y tiene ventas mensuales \$57,142.50 y \$380,000.00
BID	Emplea de uno a diez trabajadores.	Entre once y noventa y nueve trabajadores y ventas anuales entre \$3 millones y \$5 millones.	NO DEFINE
GTZ	NO DEFINE	La define con once a cuarenta y nueve empleados	Posee cincuenta a noventa y nueve empleados.
BANCO PROCREDIT	Crédito entre \$57.14 y \$5,142.85	Créditos entre \$5,142.85 y \$ 57,142.85	NO DEFINE

Fuente:<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6383/2/684.104-M491d-CAPITULO%20I.pdf>

Dentro de este contexto, pequeñas y medianas empresas se convierten en uno de los motores principales para el crecimiento de la inversión, del empleo y para el desarrollo de la competitividad. Esta es una realidad que confirman diversos estudios y experiencias en distintos países. A manera de ejemplo, debemos considerar que las PyMES representan en promedio en los países latinoamericanos un 90% de las empresas, emplean alrededor del 70% de la mano de obra y contribuyen con un 20 - 30% del PIB.

Según la DIGESTIC, San Salvador, Santa Ana y San Miguel concentran alrededor del 65% del total de establecimientos de los sectores comercio, industria y servicio. San Salvador con un 44.2 %, Santa Ana con un 11.1% y San Miguel con un 10.6%.

Dentro de los principales problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas y que son interés del presente estudio son:

- a) Condiciones de competencia. En esta se agrupan todas aquellas prácticas comerciales por algunas empresas para obtener una porción de ventajas en el mercado frente a su competidor o provocar una situación de desventaja para otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales. Entre ellas se puede

mencionar la competencia por medio de certificaciones o acreditaciones por organismos nacionales e internacionales.

- b) Acceso a Mercados Externos. Este limita el desarrollo de las ofertas exportables de las empresas y que son el resultado de asimetrías en el acceso a la información sobre oportunidades comerciales en el exterior, y en el acceso a servicios especializados de apoyo para aprovechar esta oportunidad comercial. Además está la barrera de no tener certificados que garanticen la calidad o la inocuidad de los productos.
- c) Servicios de Capacitación y de Consultoría. En este problema se suscriben las condiciones de la actual oferta de servicios de capacitación y de consultaría que se encuentran disponibles en el mercado para apoyar el desarrollo empresarial de las medianas empresas provenientes de entidades del sector público y privadas. Estos servicios la mayoría de las veces son ofrecidos a costos que son muy altos para la capacidad de pago de algunas empresas.

CAPITULO III
GUIA PARA EL
ANALISIS
ESTRATEGICO

3. DESARROLLO DE LA GUIA

3.1. PRIORIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Todas las metodologías de planeación estratégicas son de gran utilidad a la hora de realizar el análisis de contexto de la organización; sin embargo se debe evaluar la conveniencia o el impacto de estas sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual se evaluara en una escala de alto, medio o bajo, las variables siguientes:

- Responsabilidad Social
- Partes Interesadas
- Procesos
- Calidad
- Seguridad
- Medio ambiente

La metodología seleccionada será la que obtenga un puntaje mayor a 12 unidades, representando una Valoración de Impacto Critico para el SGI. En la siguiente tabla, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 7 - Evaluación de Impacto Metodología PE

METODOLOGIA	PROSPECTIVA	DESCRIPTIVA	PORTERIANA
PARTES INTERESADAS	3	2	3
PROCESOS	2	3	3
CALIDAD	1	2	3
SEGURIDAD	1	1	3
MEDIO AMBIENTE	1	1	3
RESPONSABILIDAD SOCIAL	2	2	3
PUNTAJE TOTAL	10	11	18

Fuente: Elaboración propia

Resultado: Se valoraron las tres metodologías descritas en el marco teórico y se obtuvo que la de mayor impacto para el análisis de contexto y para el SGI, es la **METODOLOGÍA PORTERIANA**, con una calificación final de 18 unidades.

La metodología seleccionada es de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto, ya que permite entender mejor la dinámica que influye sobre la industria y cuál es la posición de la empresa sobre ella; y así mismo, permite desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales, ya que considera factores internos y externos, que logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales, maximizan los recursos y mejoran la competitividad de la empresa.

3.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El contexto de la organización de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 es el conjunto de funciones, procesos, entradas y salidas; las limitaciones y oportunidades que el ambiente de negocios crea para una organización.

Es la forma en que las entidades (funciones o subsistemas – interno o externos) de una organización se relacionan entre sí y cómo la información viaja a través de estos elementos. El contexto de la organización cobra forma a través de la integración de las entidades empresariales.

La norma ISO 9001:2008, tiene un acercamiento al contexto de la organización y lo expresa con las palabras "La secuencia e interacción entre procesos" (Clausula 4.1, b) y requiere para su verificación, por ejemplo, un diagrama que describa dichas relaciones.

A continuación se analizan las siguientes cláusulas relacionadas con el contexto de la organización:

- 4.1 Comprender la organización y su contexto.
- 4.2 Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.

4.4 sistema de gestión de calidad y sus procesos.

3.2.1. Comprender a la organización y su contexto único

3.2.1.1. Acerca del requisito.

La primera cláusula plantea el análisis de la organización considerando los factores internos y externos. El objetivo es determinar claramente todos aquellos factores que afecten positiva o negativamente el logro de los resultados necesarios y deseados por la organización – Este es el primer ejercicio para identificar los riesgos.

3.2.1.2. El requisito:

4.1 Comprender a la organización y su contexto

La organización tiene determinar los factores externos e internos que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado (s) de su sistema de gestión de calidad.

La organización debe controlar y examinará la información sobre estas cuestiones externas e internas.

IMPORTANTE: El entender el contexto externo se puede facilitar por cuestiones que se consideran derivadas de entornos jurídicos, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos, ya sea internacional, nacional, regional o local.

IMPORTANTE La comprensión del contexto interno se puede facilitar al considerar cuestiones relacionadas con los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño de la organización.

Tabla 8: Resumen de la clausula

4.1 Comprender la organización y su contexto. Identificar y comprender el contexto de la organización antes de establecer el sistema de gestión de calidad (SGC).		
Entradas	Herramientas y técnicas	Salidas
Contexto de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Factores externos. • Factores internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PEST • Análisis FODA • Diagrama Súper Sistema de Rummler y Branche 	Comprensión del contexto de la organización.

Fuente: <http://www.pymesycalidad20.com/4-contexto-de-la-orgaizacion-mapa-iso90012015.html>

3.2.1.3. Comprensión y comentarios.

La organización y su sistema de gestión no es una isla, está conectada con el medio ambiente que le rodea y éste le hace ser dinámica permanentemente.

Por “conectada” significa que el SGC se ve influenciado por factores internos y externos.

Establecer el contexto significa definir los factores externos e internos que las organizaciones deben tener en cuenta cuando se manejan los riesgos.

El contexto externo de una organización incluye sus grupos de interés externos, su ambiente operativo local, así como los factores externos que influyen en la selección de sus objetivos (metas y objetivos) o su capacidad para cumplir con sus objetivos.

Tabla 9: Ejemplo de factores del contexto externo:

FACTORES EXTERNOS	DETALLE
Legales y reglamentarios	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones sobre productos y servicios - Regulaciones sobre la operación - Regulación fiscal
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo - Disponibilidad - Accesibilidad - Adaptación
Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> - Tradicional (mismos productos, mismos mercados, madura) - Nueva (nueva y creciente) - Emergentes (tecnología de punta, que está al acecho en el horizonte)
Mercados y clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de producto - Categoría de usuario - Región geografía - Tipo de comprador (persona, empresa, pequeña empresa, etc.) - Distribuidores y uso final de los clientes
Culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictividad social - Estructura de la población - Mercado laboral
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de crecimiento económico - Aquellos factores que afectan los costos de la organización

Fuente: <http://www.pymesycalidad20.com/4-contexto-de-la-orgaizacion-mapa-iso90012015.html>

El contexto interno de una organización incluye sus grupos de interés internos, su enfoque de la gobernanza, sus relaciones contractuales con sus clientes, y sus capacidades y cultura. El contexto interno de una organización es el ambiente interno en el que la organización trata de alcanzar sus objetivos. En la siguiente tabla se pueden apreciar algunos elementos del contexto externo.

Tabla 10: Ejemplo de factores del contexto interno:

FACTORES INTERNOS	DETALLE
Oferta de productos y ofertas servicios	- Amplitud - Demanda
Gobernabilidad	- Estructura organizacional - Roles y responsabilidades - Estilos de liderazgo
Estrategia	- Políticas y objetivos - Acciones estratégicas en marcha
Los activos	- Instalaciones - Bienes inmuebles, equipo y tecnología
Capacidades, entendida en términos de recursos y de conocimientos	- Capital - Tiempo - Personas, procesos y sistemas - Tecnologías
Sistemas de información, flujos de información y los procesos de toma de decisiones	- Formales - Informales - Medios y procedimientos de comunicación
Socio – cultural al interno de la organización	- Las relaciones entre los empleados / miembros - Las percepciones y valores de los grupos de interés, incluyendo proveedores y socios - La cultura de la organización
Gestión	- Normas y directrices - Modelos adoptados por la organización - Nivel de madurez
Forma y alcance de las relaciones contractuales de la organización	- Sindicatos - Con los clientes

Fuente: <http://www.pymesycalidad20.com/4-contexto-de-la-orgaizacion-mapa-iso90012015.html>

El contexto interno también se puede definir como cualquier cosa dentro de la organización que puede influir en la forma en que la organización gestiona sus riesgos internos.

Los factores de influencia internos y externos pueden ser muchos; sin embargo, la organización debe concentrarse en aquellos que son que relevantes para:

- su propósito;
- su dirección estratégica;
- y que afectan su capacidad para lograr resultados deseados.

Después de identificar los factores es necesario definir las cuestiones relacionadas con ellos.

La definición de los factores relacionados con el contexto de la organización, nos lleva a los insumos requeridos y salidas, las operaciones y controles necesarios y así sucesivamente.

Si bien la norma ISO 9001 es genérica, el cómo se aplica, difiere de una empresa a otra y el ambiente de negocios de la empresa afecta a la forma en que el SGC se creó y mejoró con el tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa.

3.2.2. Qué hacer para cumplir con este requisito.

Se puede realizar el análisis externo macro-ambiental utilizando el análisis PEST, (político, económico, social y tecnológico).

Este análisis determina qué factores externos pueden influir en el funcionamiento de la organización. La organización no puede controlar estos factores, sino que debe desarrollar acciones estratégicas para tratarlos.

Los factores PEST se pueden clasificar como oportunidades y riesgos.

Hacer un análisis de PEST es simple y ayuda a las personas involucradas en la organización a entender y encontrar maneras de lidiar con el contexto. El análisis PEST se puede extender al agregar los factores ecológicos y los factores legales que pudieran afectar a la organización, convirtiéndolo en el análisis PESTEL.

El análisis FODA permite analizar externamente las oportunidades y amenazas; internamente ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas, por lo que se revela como otra herramienta para analizar el contexto de la organización.

Ahora bien, es importante recalcar que la norma ISO 9001 ha planteado siempre el uso del enfoque de procesos, por lo tanto las herramientas que seleccionemos para el análisis del contexto deben proporcionarnos una visión sistémica de la relación de la organización con su entorno.

El diagrama Súper Sistema de Rummler y Brache es otra herramienta adecuada para analizar el contexto de la organización porque:

- Provee una visión de sistemas.
- Clarifica las relaciones (entradas y salidas).
- Identifica los factores críticos, amenazas y oportunidades.
- Identifica a las partes interesadas por la organización.
- Prevé las dificultades de adquisición de recursos.
- Involucra los organismos de regulación.
- Se concentra en factores relevantes para la organización.
- Pone a la vista las necesidades y expectativas del cliente.

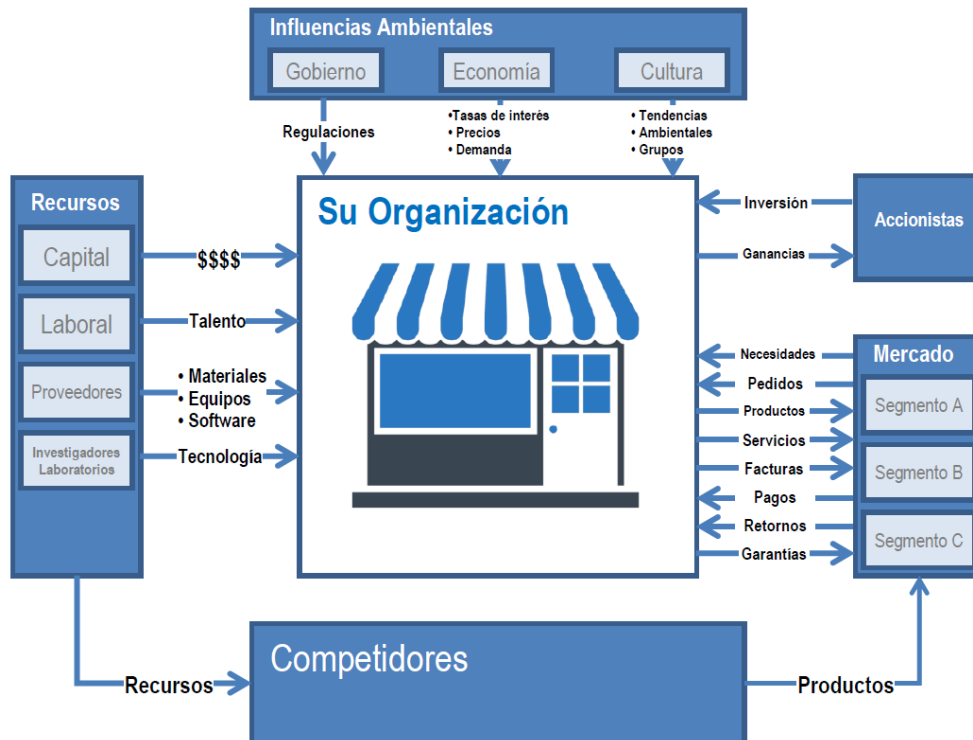
En el diagrama de súper sistema se distinguen 6 regiones básicas:

1. Su organización
2. Influencias ambientales
3. Accionistas
4. Mercado

5. Competidores

6. Recursos

Figura 2: Esquema de El diagrama Súper Sistema de Rummler y Brache



Fuente: <http://www.pymesycalidad20.com/4-contexto-de-la-orgaizacion-mapa-iso90012015.html>

3.2.2.1. ¿Cómo utilizarlo?

Realice un trazo inicial, coloque las **seis regiones** del diagrama en una hoja grande de papel, tal y como se muestra en el ejemplo anterior.

1. Tome una región a la vez, piensen en una lista de sub-componentes para esa región en su caso específico y si aplica. Si ha hecho un mapa mediano puede anotar en él, el nombre del sub-componente con lápiz; si es bastante grande (hoja rota folio en la pared) use una nota tipo post-it por cada sub-componente y colóquelo dentro de la región. En la tabla siguiente se proporciona una lista de posibles categorías de sub-componentes.

Tabla 11: Categorías de subcomponentes

REGION	POSIBLE SUB-REGION
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de producto - Categoría de cliente - Región geografía del cliente - Tipo de comprador (persona, empresa, pyme, etc.) - Distribuidores y clientes finales
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de inversor (individua, corporativo, etc.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra - Proveedores (se pueden agregar más sub-divisiones) - Proveedores de TI - Servicios profesionales - Socios en la cadena de suministro - Procesos subcontratados - Investigación - Instituciones de crédito
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos reguladores del gobierno - El sector o tipo de industria - La economía local o global - El público en general
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Tradicional (mismos productos, mismos mercados, maduro) - Nuevos e innovadores (nuevas características en el producto) - Emergente (tecnología de punta, que está al acecho en el horizonte)
Su organización	<p>Al principio, lo mejor es dejar esta área en blanco. Sin embargo, es posible que desee insertar una imagen de cómo está organizada su empresa. Esto puede ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizada por departamentos (Mapa funcional) - Organizada por procesos orientados al cliente (COP's Mapa de interacción de proceso)

Fuente: <http://www.pymesycalidad20.com/4-contexto-de-la-orgaizacion-mapa-iso90012015.html>

2. Tomando una región a la vez, **primero**, liste los resultados clave (**salidas**) que su organización proporciona a los segmentos dentro de la región (productos, servicios, facturas, informes, órdenes de compra, etc.) y dibújelos con una flecha que va a la región específica o su segmento. **Segundo**, liste los insumos clave (**entradas**) que su organización recibe de los segmentos dentro de esa región y colóquelos con una flecha que se dirija a su organización. Una vez que haya documentado las

principales relaciones entre su organización y la región en turno, pase a la siguiente región hasta que se complete todo el mapa.

3. Tomando de nuevo una región a la vez, trate de determinar las cuestiones críticas del negocio asociadas a cada región. Use las siguientes preguntas como guía:
 - a. ¿Qué riesgos podemos anticipar en esta región?
 - b. ¿Qué oportunidades puede haber?
 - c. ¿Qué otros cambios podemos prever en el futuro cercano?
 - d. ¿Cómo pueden estos cambios afectar el desempeño del negocio?
4. Una vez que ha enumerado los posibles temas críticos del negocio, hay que comprobar la lista inicial con el grupo directivo y tratar de llegar a un consenso sobre los factores más críticos, calificando de 3 a 5, los que más impacten en el negocio. Esto se utiliza para ayudar a priorizar las iniciativas de mejora de desempeño, y será un insumo importante para la planificación del sistema de gestión.

3.2.2.2. Tiempo requerido

El tiempo necesario para completar este ejercicio varía con la complejidad de la organización, el tamaño del grupo de análisis y el nivel de detalle deseado en las respectivas regiones – posiblemente necesite, al menos 4 horas para completar y revisar el mapa. Como opción, es posible que desees crear un borrador inicial de mapa antes de la primera sesión y después pedir a los participantes su validación de lo que se ha puesto en el borrador. Esto dará más tiempo para la discusión, sobre cómo el mapa súper sistema puede cambiar y cómo lograr que esos cambios sean positivos a favor de su organización.

3.2.2.3. Materiales necesarios

- Antes de iniciar, esboce el mapa con todas sus regiones en papel rotafolio.
- Post-it's para registrar las adiciones al mapa y los factores críticos de negocio. Puede que le resulte útil usar Post-it's de diferentes colores - un color para cada una

de las segmentaciones de las regiones, un color para los riesgos, y un color para las oportunidades.

- Marcadores para escribir en el post-it.
- Tiempo y muchas ganas.

3.3. OTRA MANERA DE REALIZAR EL ANALISIS DEL CONTEXTO

Para realizar la planeación estratégica de la organización, se requiere conocer: En primer lugar, el panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se mueve, por lo cual se identificará las cuestiones externas (Oportunidades y amenazas) y las cuestiones internas (Fortalezas y debilidades), para luego hacer la respectiva valoración de los factores y su impacto dentro del SGC.

En segundo lugar, es importante considerar las necesidades y expectativas de las partes interesadas que afectan o se ven afectadas por las actividades de la organización.

A partir de un análisis de contexto, partiendo del DOFA y del conocimiento de las partes interesadas, se podrán identificar los riesgos y oportunidades del SGC y a su vez plantear sus respectivos planes de tratamiento y/o estrategias, encaminadas a convertir una amenaza en oportunidad, aprovechar una fortaleza, anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Tabla 12: Proceso de planeación estratégica del SGC

INSUMOS		ACTIVIDAD	SALIDAS
Conocimiento de la organización y su contexto	Metodologías de contexto estratégico	Realizar la planeación estratégica de la organización	Plataforma estratégica
	Matriz de partes interesadas		Misión
			Visión
			Objetivos estratégicos
			Políticas del SGC
			Objetivos del SGC
			Riesgos y oportunidades identificados
			Planes de tratamiento de riesgos y oportunidades

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Análisis del Sector

El análisis del sector se desarrolla a partir de la metodología Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM). Este diagnóstico se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos Recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.

3.3.1.1. Búsqueda de información necesaria para identificar las cuestiones externas del sector.

Para iniciar el desarrollo de la identificación de las cuestiones externas, es necesario investigar e identificar los factores importantes del sector donde se desenvuelve la organización y preguntarse: ¿Cómo están las empresas del sector frente a los siguientes temas? El análisis del medio puede subdividirse en seis factores clave, los cuales se describen en la tabla siguiente:

Tabla 13: Factores del medio

FACTOR	DESCRIPCION
Económico	Se asocia principalmente al comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios. A nivel nacional e internacional.
Político	Se refiere al uso asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales o locales; los órganos de representación y decisión política (Normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.
Social	Hace referencia a las creencias, los valores, los estilos de vida y las condiciones culturales y religiosas de las personas que rodean la organización.
Tecnológico	Se relaciona con todos los avances tecnológicos que pueden generar nuevos productos y servicios o mejorar la producción de los ya existentes.
Competitivo	Se refiere a los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
Geográfico	Se asocia a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.2. Evaluación de los aspectos de cada factor.

Los dueños de los diferentes procesos y la alta dirección pueden utilizar su conocimiento y experiencia para evaluar las variables de los factores (Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo y Geográfico) e identificar cuales generen valor positivo o negativo frente al desempeño de la empresa y representen una oportunidad o amenaza.

3.3.1.3. Priorización y calificación de los factores externos.

Luego de identificar si el aspecto de cada factor representa una oportunidad o amenaza, se procede a calificar su importancia, en una escala de alto, medio o bajo; donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una oportunidad o amenaza importante.

Tabla 14: Valoración de importancia de oportunidades y amenazas

	ESCALA	VALOR	DESCRIPCION
OPORTUNIDADES	ALTA	3	Muy importante
	MEDIA	2	Considerable
	BAJA	1	Menor
AMENAZAS	ALTA	3	Muy importante
	MEDIA	2	Considerable
	BAJA	1	Menor

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.4. Calificación del impacto sobre el SGC.

Bajo los mismos lineamientos, se debe identificar el impacto sobre el Sistema de Gestión de calidad de cada oportunidad o amenaza de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo.

Tabla 15: Valoración del impacto de las FODA sobre el SGC

		GRADO DE IMPACTO							
		Partes interesadas	Responsabilidad social	Procesos	Calidad	Medio ambiente	Seguridad	Escala	Valor
OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	Mejora del desempeño	Rentabilidad para accionistas	Agilidad, flexibilidad	Competitividad	Optimización de los recursos naturales	Mejora de la calidad de vida del personal	alto	3	
	Satisfacción de necesidades y expectativas	Incentiva el desarrollo de la comunidad	Eficacia y eficiencia	Credibilidad y confianza	Conciencia ambiental	Administración de los riesgos	medio	2	
	Claridad de canales de comunicación	Mejora de imagen corporativa	Resultados previsibles	Satisfacción de los requisitos del cliente	Conservación de los recursos naturales	Prevención y promoción	bajo	1	
AMENAZAS / DEBILIDADES	Falta de cumplimiento de acuerdos comerciales	Desconocimiento de las necesidades de la comunidad	Paro total del proceso	Pérdida de clientes	Afectación a la comunidad	Pérdida de vidas y deterioro de la salud	alto	3	
	Pérdida de credibilidad y confianza	Abuso de confianza de la comunidad	Cambio de interacción de los procesos	Productos defectuosos	Incumplimiento legal ambiental	Incumplimiento legal	medio	2	
	Escaso suministro de recursos	Bajo nivel de cooperación	Ajustes a una actividad concreta	Falta de datos	Falta de acciones sobre posibles impactos	Falta de acciones sobre posibles riesgos	bajo	1	

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.5. Elaboración del POAM Sector.

Después de identificadas y calificadas las oportunidades y amenazas de los factores que impactan el sector, se multiplica el valor del grado de importancia de cada oportunidad por la calificación del impacto sobre el SGC o de cada amenaza, de igual forma.

A partir de esto, se podrá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve. Para tal efecto se recomienda el uso de las tablas de la 18 a la 23. Vale aclarar que los factores a analizar pueden ser modificados, agregados o eliminados de acuerdo al analista.

Tabla 16: Análisis del sector. Factor económico

Factor económico		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Apertura económica											
2	Leyes de mercado											
3	Leyes de modernización del estado											
4	Normas de entidades financieras											
5	Dinámica de la legislación ambiental											
6	Estabilidad política cambiaria											
7	Estabilidad política monetaria											
8	Tendencia de la inflación											
9	Diversificación de productos y servicios											
10	Nuevos impuestos											
11	Crecimiento del PIB											
12	Política fiscal											
13	Apertura económica: TLC, ALBA etc.											
14	Deuda externa											
TOTAL												

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusd.blogspot.com/>

Tabla 17: Análisis del sector. Factor político

Factor político		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Políticas del país frente a la integración de la gestión o frente a las certificaciones											
2	Incremento de la responsabilidad social y de sus requisitos en los contratos del sector											
3	Participación más activa de la empresa en las políticas del sector											
4	Renovación de la clase dirigente											
5	Descoordinación entre los frentes político, económico y social											
6	Falta de madurez de la clase política del país											
7	Falta de credibilidad de las instituciones del estado											
8	Obligatoriedad de algunas certificaciones											
9	Posición política frente a la responsabilidad social											
								Total				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniush.blogspot.com/>

Tabla 18: Análisis del sector. Factor Social

Factor social		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Apertura económica											
2	Leyes de mercado											
3	Leyes de modernización del estado											
4	Normas de entidades financieras											
5	Dinámica de la legislación ambiental											
6	Estabilidad política cambiaria											
7	Estabilidad política monetaria											
8	Tendencia de la inflación											
9	Diversificación de productos y servicios											
10	Nuevos impuestos											
11	Crecimiento del PIB											
12	Política fiscal											
13	Apertura económica: TLC, ALBA etc.											
14	Deuda externa											
TOTAL												

Fuente: <http://indicadoresdegestioniussh.blogspot.com/>

Tabla 19: Análisis del sector. Factor Tecnológico

Factor tecnológico		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Telecomunicaciones											
2	Aceptabilidad de productos con alta tecnología											
3	Automatización de procesos											
4	Facilidad de acceso a la tecnología											
5	Globalización de la información											
6	Plataformas de comunicación											
7	Velocidad de desarrollo tecnológico											
8	Resistencia a la tecnología											
9	Tecnología compatible con SGC											
10	Influencia de los sistemas de información en la toma de decisiones											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusd.blogspot.com/>

Tabla 20: Análisis del sector. Factor competitivo

Factor competitivo		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Regulación del sector financiero											
2	Posibilidad de alianzas estratégicas											
3	Desarrollo de la banca de inversiones											
4	Internacionalización del negocio											
5	Inversión extranjera del sector financiero											
6	Rotación del talento humano											
7	Análisis del competidor											
8	Moda de los sistemas de gestión											
9	Análisis de la estructura de la industria											
10	Análisis de la evolución de la industria											
TOTAL												

Fuente: <http://indicadoresdegestioniussh.blogspot.com/>

Tabla 21: Análisis del sector. Factor geográfico

Factor geográfico		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Transporte aéreo y terrestre											
2	Calidad de las vías											
3	Condiciones climáticas y ambientales											
4	Disponibilidad de recursos naturales											
5	Cercanía con los mercados											
6	Cercanía con proveedores											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniussh.blogspot.com/>

Con el análisis POAM, se obtendrán los factores que apalancan el sistema integrado de gestión y los factores que amenazan la implementación del sistema de gestión de la Calidad.

3.3.1.6. Análisis de la Industria

El análisis de la industria se desarrollará a partir de la metodología de las 5 Fuerzas de Porter, la cual nos permitirá valorar las fuerzas de competitividad que envuelven a la organización y su grado de afectación.

Para la búsqueda de información necesaria para identificar el grado de competencia primero se debe analizar el comportamiento del sector en el que se desarrolla la organización; sin embargo también es de gran importancia investigar e identificar el grado de competencia que existe en la industria donde se desenvuelve la organización y

preguntarnos: ¿Cómo está la industria frente a los siguientes temas? El análisis del medio se subdivide en 5 fuerzas claves, los cuales se describen en la tabla siguiente:

Tabla 22: Fuerzas de la industria

FUERZA	DESCRIPCION
Intensidad de la rivalidad	Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto y/o servicio.
Barreras de entrada	Se refiere a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto y/o servicio.
Presión de productos sustitutos	Hace referencia al poder de las empresas que producen o venden productos y/o servicios alternativos a los de la industria.
Poder de negociación de los proveedores	Se relaciona con el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.
Poder de negociación de los clientes	Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Fuente: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

3.3.1.6.1. Evaluación de los aspectos de cada fuerza.

Los dueños de los diferentes procesos y la alta dirección pueden utilizar su conocimiento y experiencia para evaluar los aspectos de las 5 fuerzas expuestas en la tabla anterior e identificar cuales generan valor positiva o negativamente al desempeño de la empresa y representan una oportunidad o amenaza.

3.3.1.6.2. Priorización y calificación de las fuerzas externas.

Luego de identificar si el aspecto de cada fuerza representa una oportunidad o amenaza, se procede a calificar su importancia, en una escala de alto, medio o bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 7.

3.3.1.6.3. Calificación del impacto sobre el SGC.

Bajo los mismos lineamientos, se identifica el impacto sobre el Sistema de Gestión de calidad de cada oportunidad o amenaza de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 15 - Valoración del Impacto de las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades sobre el SGC.

3.3.1.6.4. Elaboración del POAM Industria.

Después de identificadas y calificadas las oportunidades y amenazas de las fuerzas que impactan a la industria, se multiplica el valor del grado de importancia de cada oportunidad por la calificación del impacto sobre el SGC o de cada amenaza, de igual forma. A partir de esto, se puede analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa frente a la industria.

Tabla 23: Análisis de la industria. Intensidad de la rivalidad

Intensidad de la rivalidad		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Tamaño y capacidad de los rivales											
2	Tienen los rivales un SGC mejor											
3	Los rivales son poderosos compitiendo en precios											
4	Los rivales hacen que el cliente cambie de proveedor rápidamente											
								TOTAL				

Fuente: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

Tabla 24: Análisis de la industria. Barreras de entrada

Barreras de entrada		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Economías de escala											
2	Desventajas de costos y recursos											
3	Efectos de la curva de aprendizaje											
4	Incapacidad de igualar la tecnología											
5	Preferencias de marca y lealtad											
6	Requerimientos de capital y capacidad de endeudamiento											
7	Aranceles y restricciones											
8	Obligatoriedad de otras normas											
9	Posición política frente a la responsabilidad social											
								TOTAL				

Fuente: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

Tabla 25: Análisis de la industria. Presión de productos sustitutos

Presión de productos sustitutos		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Hay servicios sustitutos											
2	Cuentan con Comercializadores											
3	Márgenes de costos											
4	Como se ve el mercado a corto, mediano y largo plazo											
5	Preferencias del cliente											
6	Como estoy internamente con diseño y desarrollo											
								TOTAL				

Fuente: <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

Tabla 26: Análisis de la industria. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Estructura de gestión de los proveedores											
2	Acuerdos de integralidad											
3	Agremiaciones											
4	Diferencias en la calidad											
5	Grado de concentración del proveedor											
								TOTAL				

Fuente: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas en Competitividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis%20Porter%20de%20las%20cinco%20fuerzas%20en%20Competitividad)

Tabla 27: Análisis de la industria. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes		Oportunidad			Amenaza			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Niveles de exigencia											
2	Costos											
3	Calidad											
4	Reputación											
5	Integralidad											
6	Concentración											
7	Sensibilidad al precio											
8	Disponibilidad de información											
9	Volumen del comprador											
10	Impacto al SGC											
								TOTAL				

Fuente: http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad

Con base en el análisis POAM de la industria, se pueden obtener los factores que apalancan el sistema de gestión de la Calidad, y los factores que amenaza la implementación del mismo.

3.3.1.7. Análisis Interno de la Organización:

El análisis interno se desarrolla a partir de la metodología Perfil de Capacidad Interna (PCI), la cual permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

3.3.1.7.1. Identificación de fortalezas y debilidades.

Para continuar con el análisis del contexto de la organización, es importante conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales muchas veces son latentes y de fácil identificación por parte del personal; sin embargo el análisis interno se basa en 5 componentes fundamentales, los cuales se describen a continuación:

- A. Capacidad Directiva: Comprende el análisis de aquellos factores que se relacionan con el proceso administrativo de la organización, es decir, las funciones de planeación, organización, dirección, toma de decisiones y control.
- B. Capacidad Competitiva: Hace referencia a la calidad de los procesos y productos, volumen de producción, estabilidad de la oferta, participación en el mercado, canales y márgenes de comercialización, investigación de mercados, satisfacción de los clientes, precios y bonificaciones, entre otros.
- C. Capacidad Financiera: Está relacionado con el manejo económico y financiero de la organización, es decir, factores como capital, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, costo de producción, y demás índices que se consideran importantes en este aspecto.
- D. Capacidad Tecnológica: Está relacionado con la capacidad de innovación, con el apoyo científico por parte de algunas instituciones y la posibilidad de que el producto o servicio tenga un valor agregado.
- E. Capacidad del Talento Humano: Hace referencia a aspectos como la formación académica, experiencia en el área, estabilidad laboral, salarios y estímulos, programas de capacitación en los procesos de toma de decisiones, liderazgo, pertenencia, entre otros.

3.3.1.7.2. Evaluación de los aspectos de cada capacidad.

Los dueños de los diferentes procesos y la alta dirección pueden utilizar su conocimiento y experiencia para evaluar los aspectos de las capacidades expuestas en la tabla anterior e identificar cuales generan valor positiva o negativamente al desempeño de la empresa y representan una fortaleza o debilidad.

3.3.1.7.3. Priorización y calificación de las cuestiones internas.

Luego de identificar si el aspecto de cada capacidad representa una fortaleza o debilidad, se procede a calificar su importancia, en una escala de alto, medio o bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 7. Valoración de Importancia Oportunidades y Amenazas.

3.3.1.7.4. Calificación del impacto sobre el SGC.

Bajo los mismos lineamientos, se identifica el impacto sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de cada fortaleza o debilidad de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 15. Valoración del Impacto de las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades sobre el SGC.

3.3.1.7.5. Elaboración del PCI Empresa.

Después de identificadas y calificadas las fortalezas y debilidades de las capacidades que impactan a la empresa, se multiplica el valor del grado de importancia de cada fortaleza por la calificación del impacto sobre el SGC o de cada debilidad, de igual forma.

A partir de esto, se podrá analizar y elaborar el análisis del comportamiento interno de la organización, el cual se puede realizar completando las tablas de la 30 a la 40. Cada dato colocado en las tablas puede variar dependiendo del investigador o el interesado.

Tabla 28: Análisis de la organización. Capacidad directiva

Capacidad directiva		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Imagen corporativa											
2	Responsabilidad social											
3	Uso de planes estratégicos											
4	Evaluación y pronóstico											
5	Velocidad de respuesta al cambio											
6	Flexibilidad de la estructura organizacional											
7	Comunicación y control gerencial											
8	Habilidad para atraer y retener personal capacitado											
9	Agresividad para enfrentar la competencia											
10	Sistemas de control											
11	Sistemas de planificación											
12	Evaluación de la gestión											
13	Trabajo por procesos											
14	Afinidad con los sistemas de gestión											
								TOTAL				

Fuente <http://indicadoresdegestioniusb.blogspot.com/>

Tabla 29: Análisis de la organización. Capacidad financiera

Capacidad financiera		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Acceso a capital											
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento											
3	Facilidad para salir a nuevos mercados											
4	Rentabilidad											
5	Liquidez											
6	Comunicación y control gerencial											
7	Habilidad para competir con precios											
8	Habilidad para competir con valores agregados											
9	Capacidad para satisfacer la demanda											
10	Estabilidad de costos											
11	Habilidad para mantenerse a situaciones adversas cíclicas											
TOTAL												

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusb.blogspot.com/>

Tabla 30: Análisis de la organización. Capacidad infraestructura

Capacidad infraestructura		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Tipo de instalaciones											
2	Instalaciones propias o alquiladas											
3	Instalaciones cumplen requisitos legales											
4	Instalaciones facilitan el SGC											
5	Maquinaria y herramienta suficiente											
6	Maquinaria y herramienta adecuada											
7	Capacidad instalada suficiente											
8	Instalaciones y equipo favorecen la gestión ambiental											
9	Maquinaria y herramientas propias											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusd.blogspot.com/>

Tabla 31: Análisis de la organización. Capacidad del talento humano

Capacidad del talento humano		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Nivel académico											
2	Capacidad de formación en diferentes áreas											
3	Experiencia técnica											
4	Estabilidad											
5	Rotación											
6	Ausentismo											
7	Niveles de accidentalidad											
8	Pertenencia											
9	Motivación											
10	Nivel de remuneración											
11	Retiros											
12	Índices de desempeño											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusb.blogspot.com/>

Tabla 32: Análisis de la organización. Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Habilidad de operación											
2	Capacidad de innovación											
3	Nivel de tecnología utilizado											
4	Capacidad de investigación y desarrollo											
5	Mejoramiento de procesos											
6	Mejoramiento de la empresa											
7	Estructura de mantenimiento											
8	Nivel tecnológico											
9	Sistematización de los procesos											
10	Interacciones entre los procesos											
11	Sinergia entre sistemas de gestión											
12	Flexibilidad de la operación											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusd.blogspot.com/>

Tabla 33: Análisis de la organización. Capacidad de abastecimiento

Capacidad de abastecimiento		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Nivel de proveedores											
2	Disponibilidad de materiales y contratistas											
3	Capacidad de proveedores											
4	Tipos de acuerdo de mejora de materiales											
5	Sistema de gestión de proveedores y contratistas											
6	Interacciones y sinergias entre el abastecimiento y las operaciones											
7	Flexibilidad del sistema de abastecimiento											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestionius.h.blogspot.com/>

Tabla 34: Análisis de la organización. Capacidad de logística interna

Capacidad de logística interna		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Identificación de servicios asociados a la operación											
2	Costos de estos servicios											
3	Grado de control sobre estos servicios											
4	Nivel de gestión de los proveedores y contratistas de estos servicios											
5	Materiales de operación o de procesos											
6	Definición de especificaciones técnicas											
7	Facilidades de consecución											
8	Costos y disponibilidad de estas materias primas											
9	Relaciones con proveedores y contratistas											
10	Programas de mejoramiento con partes interesadas											
11	Impacto de los servicios de apoyo al SGC											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniussh.blogspot.com/>

Tabla 35: Análisis de la organización. Capacidad de operación

Capacidad de operación		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Inversión en investigación y desarrollo											
2	Nivel de calidad de productos y procesos											
3	Efectividad de las operaciones											
4	Impactos ambientales por operaciones											
5	Riesgos generados por las operaciones											
6	Valor agregado del producto											
7	Certificaciones											
8	Manejo del ciclo de vida del producto											
9	Intensidad de la mano de obra en el producto											
10	Subproductos que afecten partes interesadas											
11	Ventajas competitivas por operaciones											
12	Capacidad de operación y de maniobra											
13	Integración horizontal o vertical											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusb.blogspot.com/>

Tabla 36: Análisis de la organización. Capacidad de logística externa

Capacidad de logística externa		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Sistemas de información para capturar pedidos											
2	Definición de especificaciones técnicas de la operación											
3	Tiempos de despacho											
4	Verificación de lo entregado al cliente											
5	Capacidad de satisfacer necesidades											
6	Cadenas de distribuciones											
7	Competencia de distribuidores o terceros											
8	Nivel de responsabilidad contractual con distribuidores											
9	Grado de control de distribuidores											
10	Costos de distribución											
11	Costos de venta											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusb.blogspot.com/>

Tabla 37: Análisis de la organización. Capacidad de mercado y ventas

Capacidad de mercado y ventas		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Metodología para identificar necesidades de partes interesadas											
2	Capacidad de traducción de necesidades											
3	Seguimiento del producto											
4	Seguimiento de quejas											
5	Mantenimiento de los clientes											
6	Se mide la lealtad y satisfacción del cliente											
7	Actividades de investigación de mercado solidas											
8	Bases de datos disponibles y actualizadas											
9	Sistema bien establecido para entrega de cotizaciones											
10	Canales de comunicación bien definidos											
11	Sistema de atención al cliente acorde al SGC											
								TOTAL				

Fuente: <http://indicadoresdegestioniusd.blogspot.com/>

Tabla 38: Análisis de la organización. Capacidad de servicios

Capacidad de servicios		Fortaleza			Debilidad			Amenazas en el SGC			Total	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Oportunidad	Amenaza
1	Valores agregados a los productos											
2	Capacidad de asesoría y acompañamiento a las partes interesadas											
3	Nivel de exigencia de los clientes											
4	Administración de los clientes											
5	Capacidad de respuesta ante quejas etc.											
6	Canales de comunicación con las partes interesadas											
7	Trabajo en equipo con la comunidad											
8	Responsabilidad social											
9	Nivel de interacción con partes interesadas											
TOTAL												

Fuente: <http://indicadoresdegestioniussh.blogspot.com/>

Con base en el análisis que se realice de los factores anteriores se puede obtener un listado de factores que apalancan el sistema de gestión de la calidad y los factores que amenazan la implementación del SGC.

3.3.2. Análisis DOFA

3.3.2.1. Priorización de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En base en el análisis externo del sector y la industria (POAM) y el análisis interno (PCI), debe agruparse los factores clave de cada uno de estos análisis, para lo cual se tendrá en cuenta el puntaje total final. Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de mayor impacto, serán las que de cada factor tengan un valor mayor a 6 puntos, las cuales se incluirán dentro de la matriz DOFA.

Tabla 39: Listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Listar oportunidades clave	Listar amenazas clave
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Listar fortalezas clave	Listar debilidades clave

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.2. Determinación de estrategias.

Luego de haber filtrado los aspectos de mayor impacto para la organización, se enumeran cada uno y se ubican en cada cuadrante de mayor a menor importancia, según la valoración inicial. Después de esto, se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose qué acción o estrategia puede la empresa llevar a cabo, para convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Se debe tener en cuenta que las estrategias o acciones planteadas, deben ser objetivas y cuantificables, de tal forma que se pueda hacer seguimiento con base en

indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de ejecutar.

Tabla 40: Estructura del análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las oportunidades seleccionadas	Enumerar las amenazas seleccionadas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las fortalezas seleccionadas	FO (ATAQUE)	FA (RESISTENCIA)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las debilidades seleccionadas	DO (RESISTENCIA)	DA (EVASION)

Fuente: Elaboración propia

Al confrontar cada uno de los factores, se irán construyendo estrategias de diferente tipo, como:

- a) *Estrategias FO*: Se basan en el uso de las fortalezas internas de la empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas del medio. Es ideal poder usar esas fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas.
- b) *Estrategias FA*: Se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.
- c) *Estrategias DO*: Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- d) *Estrategias DA*: Tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

El resultado de la matriz DOFA y el cruce de sus componentes, determinaran las estrategias encaminadas principalmente a realizar una adecuada planeación estratégica con recursos, herramientas de control y compromiso de la alta dirección encaminado a la implementación del SGC.

Además de esto, se podrá identificar si las estrategias representan una Oportunidad o un riesgo para la organización, y sumado a ello la manera en que deben ser tratados, a partir de planes de acción, acciones preventivas y/o de mejora, y que deben estar ligadas a un proceso responsable dentro de la organización.

3.3.3. Análisis de Partes Interesadas:

Después de haber analizado las cuestiones internas y externas de la organización, es de gran importancia conocer las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas, respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

El proceso de gestión de las partes interesadas incluye la identificación de todas las personas u organizaciones afectadas por la empresa, analizar sus expectativas y desarrollar las adecuadas estrategias para gestionarlas. A partir de lo anterior, se logra identificar que partes interesadas, tienen influencia en la organización.

3.3.4. Diseño y Ejecución del Plan Estratégico:

El plan estratégico de la organización es el resultado de lo obtenido en el análisis DOFA y en la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa. Cabe resaltar que las estrategias planteadas representarán una oportunidad o un riesgo, al cual se le debe hacer un tratamiento respectivo para maximizar o para evitar la materialización del mismo.

Las estrategias resultantes del análisis, deben plasmarse en planes de acción concretos, con definición de objetivos, tiempos, responsabilidades, actividades, recursos y presupuestos, los cuales se deben llevar a cabo en los procesos críticos de la organización.

Tabla 41: Cuadro para el resumen del plan de acción por cada estrategia

PLAN DE ACCION					
PROCESO:					
NOMBRE DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA					
FECHA DE INICIO					
FECHA DE FINALIZACION					
OBJETIVOS DEL PROYECTO					
INDICADOR					
META					
ITEM	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	COSTO	% DE LA ACTIVIDAD

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Evaluación y seguimiento:

Luego de planteado el plan de acción, se debe realizar frecuentemente un seguimiento sistemático a la planeación estratégica planteada por la organización, con base en indicadores de gestión que permitan medir y evaluar en forma permanente los resultados obtenidos.

Así mismo, se deben comunicar los resultados de seguimiento a todo el personal de la organización, de tal forma que se presenten acciones de mejora, con el fin de minimizar posibles riesgos, que permitan un excelente desempeño y un crecimiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Para dar inicio al desarrollo del presente trabajo de grado, se investigó diferentes metodologías de planeación estratégica que permitieron evidenciar diferentes formas de estructurar hacia dónde quiere ir una organización. Dentro de la revisión bibliográfica, se encontraron algunas, como: Competitividad de Porter, Descriptiva y Prospectiva; por lo que se logra el objetivo propuesto y un mayor acercamiento al análisis de contexto de manera genérica para cualquier empresa que desee realizarlo.

Para dar cumplimiento al objetivo del proyecto, basado en la elección y adaptación de una herramienta para diagnosticar el contexto estratégico de empresas, se logró cumplir con la priorización y aplicación de la metodología de Competitividad de Porter, como herramienta para determinar el contexto estratégico en la Pequeñas y medianas empresas, al ser una herramienta versátil que tiene en cuenta los factores externos e internos de la organización relacionados con su direccionamiento estratégico.

El análisis POAM Sector permitirá evidenciar que hay factores que representan una oportunidad para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y otras que amenazan el despliegue del SGI.

El análisis POAM Industria permitirá evidenciar que habrá fuerzas que pueden representar una oportunidad para la implementación del SGI y fuerzas que puede representar una amenaza sobre el despliegue del SGI.

El análisis PCI Empresa permitirá evidenciar las capacidades que representa una oportunidad en la implementación del SGI y las capacidades que representan una amenaza sobre el despliegue del SGI.

El análisis DOFA permitirá definir las estrategias que van a orientar a la organización hacia la mejora continua de la prestación de sus servicios, cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas a través de la implementación del Plan estratégico de la organización.

Con las matrices construidas en este proyecto de grado, se logra responder a los requisitos de la norma ISO 9001:2015

4.1 Comprensión de la organización y su contexto.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Lo anterior tiene gran valor ya que estos son los requisitos más significativos de los cambios recientes de las normas, y junto con el pensamiento basado en riesgos constituyen el factor integrador de la estructura de alto nivel y el talón de Aquiles de las empresas, especialmente de las pymes.

La metodología de análisis de contexto estratégico, puede ser aplicada a cualquier sector productivo de El Salvador, ya que es una herramienta versátil e integral que tiene en cuenta los factores externos e internos que afronta cualquier organización relacionada con su direccionamiento estratégico.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las diferentes metodologías de análisis de contexto organizacional investigadas, se recomienda que la organización tenga claro que quiere lograr con su Plan Estratégico y las necesidades reales de la misma. Si bien es cierto, que para este trabajo de grado la metodología seleccionada fue la de Competitividad de Porter, para otro tipo de industria se puede adaptar mejor la Descriptiva o la Prospectiva.

En este proyecto se tuvieron en cuenta diferentes metodologías, como POAM, PCI y Análisis DOFA; sin embargo se recomienda investigar otro tipo de herramientas que pueden permitir a las organizaciones evaluar e identificar Riesgos y Oportunidades estratégicos, que estén enfocados a la Calidad, La Seguridad y la Salud del trabajo y el medio ambiente, como: Análisis PEST, MEFE, benchmarking, MEFI y análisis de la cadena de valor.

Antes de realizar el análisis DOFA y el planteamiento de las estrategias organizacionales, se sugiere evaluar el grado de oportunidad o amenaza de cada factor de las herramientas de análisis POAM Sector, POAM Industria y PCI Empresa, en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que algunos no tienen ningún tipo de incidencia, lo que lleva a no tener en cuenta esas variables para el análisis final.

Se recomienda que las estrategias resultantes del análisis DOFA de la organización sean objetivas, precisas y cuantificables, de tal forma que se pueda hacer seguimiento con base en indicadores de gestión. De esta forma, la organización estará realmente orientada hacia la mejora continua en la elaboración de sus productos y la prestación de sus servicios, asumiendo los riesgos y oportunidades del entorno y cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

Se recomienda a las empresas establecer una frecuencia de revisión anual donde la alta dirección y su grupo de trabajo, evalúen los cambios del contexto de la organización y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para identificar y valorar nuevos riesgos y oportunidades que puede llegar a enfrentar la organización.

Se recomienda que, para cada una de las estrategias que se planteen, se defina el plan de acción, acción preventiva y/o de mejora para poder potencializar las oportunidades que estas representan o evitar la materialización de un posible riesgo en la organización, volviendo a evaluar el impacto de las estrategias.

REFERENCIAS

- AEC, A. (s.f.). *Centro nacional de informacion de la calidad*. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=f1b06546-2488-453f-96fd-54d3ed5e6a30&groupId=10128
- AENOR. (21 de 07 de 2015). *Diagnostico de las PYMES en centroamerica*. Recuperado el 07 de 09 de 2016, de <http://www.revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>
- bsigroup. (17 de 06 de 2016). *Gestion de calidad ISO 9001*. Recuperado el 15 de 12 de 2016, de <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/nueva-version-ISO-9001/>
- CONAMYPE. (2015). *Comision nacional de la micro y pequeña empresa*. Recuperado el 05 de 12 de 2016, de https://www.conamype.gob.sv/?page_id=1640
- Cortés, M., & León, M. (2004). *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. Campeche, Mexico: Universidad Autonoma del Carmen.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y metodos*. Donostia, España: Prospektiker.
- Hernandez, S., Collado, F., & Pilar, B. (2006). *Metodología de la investigacion*. Mexico: McGraw Hill.
- Ortiz, R. (23 de 06 de 2015). *elsalvador.com*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/salvador-segundo-con-mas-certificaciones-iso-77094>
- Pedrós, D., & Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estrategico*. España: Dias de Santos.
- Pedrós, D., & Gutiérrez, A. (2012). *Analisis Interno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Porter, M. (1986). *La competencia en la industria global*. Boston: Harvard Business School Press.
- Portillo, M. (23 de 05 de 2015). *La prensa gráfica*. Recuperado el 22 de 09 de 2016, de <http://www.laprensagrafica.com/2015/05/23/el-99-de-las-empresas-en-el-pais-es-mype>

Portillo, M., & Belloso, M. (20 de 01 de 2015). *La prensa gráfica*. Recuperado el 11 de 09 de 2016, de <http://www.laprensagrafica.com/2015/01/20/cinco-razones-por-las-que-las-pymes-salvadoreas-no-son-productivas>

Ramirez, L. (24 de 10 de 2011). *Diseño de un plan estrategico para la organizacion fabenplast de Bogota*. Recuperado el 07 de 12 de 2016, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4023/T11.11%20L78d.pdf?sequence=1>

UFG. (10 de 09 de 2015). *Universidad Francisco Gavidia*. Recuperado el 05 de 12 de 2016, de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6383/2/684.104-M491d-CAPITULO%20I.pdf>

Villalobos, J. (4 de 06 de 2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>