

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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA  
INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y  
GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD DE LA  
EMPRESA ANYWAYBAC BAJO LOS REQUISITOS  
DE LAS NORMAS ISO 9001:2015  
E ISO 45001:2018**

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

DIEGO JAVIER POZO COELLO

PROFESORA GUÍA  
MG. JENNY MÁRQUEZ  
PROFESORA METODOLÓGICO  
MSc. MARÍA GABRIELA ALBURJAS

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD Y GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD  
DE LA EMPRESA ANYWAYBAC BAJO LOS  
REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015  
E ISO 45001:2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios porque con su gran bondad y sabiduría ha iluminado cada día en cada tarea realizada para la consecución del proyecto, manteniéndonos con salud dentro de este tiempo de pandemia.

A mi esposa por ser mi respaldo, inspiración y fortaleza demostrándome su amor y comprensión en lo largo del desarrollo de este proyecto.

A mi familia entera quienes me han apoyado de manera incondicional en el proceso de este proyecto.

Diego Javier Pozo Coello

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesoras Jenny Márquez Astorga y María Gabriela Alburjas, por su dedicación, compromiso y guía que me brindaron durante la elaboración de este Trabajo de Grado.

A mis compañeros de la Dirección de Tecnología Informática de AnywayBac por su camaradería, colaboración, y apoyo para la consecución del presente proyecto.

Al resto de profesores que nos guiaron durante el Magister brindándonos las enseñanzas, experiencia y acompañamiento durante el proceso formativo.

POZO, Diego, **Planificación Estratégica del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Gestión de Salud y Seguridad de la Empresa AnywayBac bajo los requisitos de las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar, 2021

## RESUMEN

A través del presente trabajo se pretende generar una Planificación Estratégica para la implantación de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Gestión de Salud y Seguridad del Trabajo basado en las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 en la empresa AnywayBac, considerando que los procesos implementados para los ámbitos de calidad y de salud y seguridad del trabajo actualmente están establecidos con base a la necesidad de cumplimiento gubernamental y al ordenamiento organizacional. A través de un estudio de la situación actual de los procesos mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.), según Sánchez (2020) es una herramienta clave para realizar una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Se plasman una serie de estrategias conformadas en el Cuadro de Mando Integral, que permitirán cumplir determinadas metas que facilitarán la implementación del SIG, que, junto a los indicadores establecidos para seguimiento, control y toma de decisiones enfocándose en la mejora continua dentro del mencionado sistema. Para la obtención de la información recabada se utilizó la metodología de investigación descriptiva, según Bernal (2006), plantea que este tipo de investigación se soporta en determinadas técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental, desarrollando dos formularios enfocados para obtener los factores internos y externos de la organización vinculados con las Normas antes mencionadas. Como resultado se establecieron entre las estrategias más relevantes: establecer lineamientos de trabajo orientados a la implementación del SIG, desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal, establecer una planificación comercial para ofertar productos y servicios de la organización afianzada en el uso de recursos tecnológicos de vanguardia y orientar el uso adecuado de los recursos físicos y financieros.

**Palabras Claves:** Gestión, Planificación, Estrategia, Norma.

POZO, Diego, **Strategic Planning of the Integrated Quality Management and Health and Safety Management System of the Company AnywayBac under the requirements of the ISO 9001: 2015 and ISO 45001: 2018 standards.** Viña del Mar University. School of Engineering and Business. Master in Integrated Management Systems. Viña del Mar, 2021

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to generate a strategic planning for the implementation of an Integrated Quality Management System and Occupational Health and Safety Management based on the ISO 9001:2015 and ISO 45001:2018 Standards in the company AnywayBac, considering that the processes implemented for the areas of quality and occupational health and safety are currently established based on the need for governmental compliance and organizational order. Through a study of the current situation of the processes by means of an analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats (F.O.D.A.), according to Sanchez (2020) is a key tool to perform a detailed evaluation of the current situation of an organization or person based on the weaknesses and strengths, opportunities and threats offered by its environment. A series of strategies are set out in the Balanced Scorecard, which will make it possible to meet certain goals that will facilitate the implementation of the MIS, together with the indicators established for monitoring, control and decision making, focusing on continuous improvement within the aforementioned system. In order to obtain the information gathered, the descriptive research methodology was used, according to Bernal (2006), who states that this type of research is supported by certain techniques such as the survey, interview, observation and documentary review, developing two forms focused on obtaining the internal and external factors of the organization linked to the aforementioned Standards. As a result, among the most relevant strategies were established: to establish work guidelines oriented to the implementation of the MIS, to develop an organizational culture through the strengthening of the personnel's knowledge, to establish a commercial planning to offer products and services of the organization based on the use of state-of-the-art technological resources and to guide the adequate use of physical and financial resources.

**Keywords:** Management, Planning, Strategy, Strategy, Standard.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA .....</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	iv
<b>RESUMEN .....</b>	v
<b>ABSTRACT .....</b>	vi
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	vii
<b>ÍNDICE TABLAS .....</b>	xii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	xiv
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	xvi
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	1
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>5</b>
1. ENTIDAD .....	5
1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA .....	6
1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	8
2. MISIÓN .....	8
3. VISIÓN .....	8
4. VALORES INSTITUCIONALES .....	8
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	9
6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	18
7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	22
8. OBJETIVO GENERAL .....	22
9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
10. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	23
11. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO .....	25
	vii

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
1. ANTECEDENTES .....	29
2. BASES TEÓRICAS .....	32
2.1 PLANEACIÓN .....	32
2.2 ESTRATEGIA .....	33
2.2.1 TIPOS DE ESTRATEGIA .....	34
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	35
2.3.1 HERRAMIENTAS .....	37
2.3.1.1 ANÁLISIS F.O.D.A. ....	38
2.3.1.2 ANÁLISIS C.A.M.E. ....	39
2.3.1.3 ANÁLISIS PESTEL .....	41
2.3.1.4 MATRIZ ANZOFF .....	43
2.3.1.5 DIAMANTE DE PORTER .....	43
2.4 MODELOS DE GESTIÓN .....	45
2.4.1 GESTIÓN POR PROCESOS .....	46
2.5 SISTEMA DE GESTIÓN .....	48
2.5.1 ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL .....	49
2.5.2 CICLO PHVA .....	51
2.5.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	52
2.5.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	53
2.5.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	54
 <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	 <b>57</b>
1. TIPO DE PROYECTO .....	57

2. DISEÑO DEL PROYECTO .....	58
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO (EDT) .....	60
4. METODOLOGÍA .....	62
4.1 DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL CONSIDERANDO LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT).....	62
4.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL ÁREA DE TI PARA EL SIG	62
4.1.2 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL ÁREA DE IT PARA EL SIG.....	64
4.1.3 DESGLOSE DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS CON AFECTACIÓN AL SIG.....	65
4.1.4 MATRIZ F.O.D.A.....	67
4.2 EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INTERVIENEN EN EL SIG .....	67
4.2.1 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES INTERNAS .....	67
4.2.2 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS .....	68
4.2.3 CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES.....	68
4.2.4 DOCUMENTO DE CATEGORIZACIÓN F.O.D.A.....	68
4.3 ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS PERTINENTES A SER APLICADAS RESPECTO AL ANÁLISIS F.O.D.A. DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. ....	69
4.3.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZA Y OPORTUNIDADES .....	69
4.3.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZAS Y AMENAZAS .....	69

4.3.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DEBILIDAD Y OPORTUNIDADES .....	70
4.3.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIA DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	70
4.3.5 DOCUMENTO DE ESTRATEGIAS APLICABLES AL SIG.....	70
4.4 ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	70
4.4.1 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS .....	70
4.4.2 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	71
4.4.3 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO .....	71
4.4.4 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIS) .....	71
4.4.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	71
5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	72
5.1 ENCUESTA .....	72
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	73
6.1 CUESTIONARIO .....	73
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>76</b>
1. RESULTADOS DEL PROYECTO .....	76
1.1 DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL CONSIDERANDO LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT). .....	77
1.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL ÁREA DE TI PARA EL SIG .....	77

1.1.2 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL ÁREA DE TI PARA EL SIG .....	94
1.1.3 DESGLOSE DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS CON AFECTACIÓN AL SIG.....	106
1.1.4 MATRIZ F.O.D.A. ....	111
1.2 EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INTERVIENEN EN EL SIG .....	114
1.2.1 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES INTERNAS .....	114
1.2.2 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS .....	115
1.2.3 CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES .....	120
1.3 ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS PERTINENTES A SER APLICADAS RESPECTO AL ANÁLISIS F.O.D.A. DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. ....	122
1.3.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZA Y OPORTUNIDADES .....	122
1.3.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZAS Y AMENAZAS .....	123
1.3.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES .....	123
1.3.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	124
1.4 ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	125
1.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR .....	125
1.4.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS .....	126
1.4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	127

1.4.4 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	127
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>136</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Datos de la Institución.....	5
Tabla 2 Matriz F.O.D.A.....	39
Tabla 3 Matriz Ansoff.....	43
Tabla 4 Aspectos de Liderazgo.....	80
Tabla 5 Aspectos de Gestión.....	82
Tabla 6 Aspectos de Procesos.....	84
Tabla 7 Aspectos de Control.....	86
Tabla 8 Aspectos de Cliente.....	88
Tabla 9 Aspectos de Personal.....	90
Tabla 10 Aspectos de Calidad.....	92
Tabla 11 Aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional.....	94
Tabla 12 Aspectos Políticos.....	96
Tabla 13 Aspectos Económicos.....	98
Tabla 14 Aspectos Socio-Cultural .....	101
Tabla 15 Aspectos Tecnológico .....	103
Tabla 16 Aspectos Ecológico .....	105
Tabla 17 Aspectos Legal .....	106
Tabla 18 Fortalezas .....	108
Tabla 19 Debilidades.....	109
Tabla 20 Oportunidades.....	110
Tabla 21 Amenazas.....	111
Tabla 22 Matriz F.O.D.A. ....	112
Tabla 23 Nivel de impacto.....	115
Tabla 24 Matriz F.O.D.A. Ponderada.....	118
Tabla 25 Perspectivas Cuadro de Mando Integral.....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama general .....	17
Figura 2 Organigrama Dirección de Tecnología .....	18
Figura 3 Elementos Sistema de Gestión de la Calidad .....	20
Figura 4 Planificación .....	36
Figura 5 Matriz C.A.M.E. ....	40
Figura 6 Análisis de Entorno General .....	43
Figura 7 Cinco fuerzas de Porter .....	44
Figura 8 Sistema de Gestión .....	49
Figura 9 Ciclo P.H.V.A. ....	52
Figura 10 El Proceso de Investigación .....	61
Figura 11 Estructura Desagregada del Trabajo. ....	62
Figura 12 Contexto Interno y Externo .....	67
Figura 13 Aspectos de Liderazgo .....	80
Figura 14 Aspectos de Gestión .....	82
Figura 15 Aspectos de Gestión .....	84
Figura 16 Aspectos de Control .....	86
Figura 17 Aspectos de Cliente .....	89
Figura 18 Aspectos de Personal .....	91
Figura 19 Aspectos de Calidad .....	93
Figura 20 Aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional .....	94
Figura 21 Aspectos Políticos .....	97
Figura 22 Aspectos Económicos .....	99
Figura 23 Aspectos Socio-Cultural .....	101
Figura 24 Aspectos Tecnológico .....	104
Figura 25 Aspectos Ecológico .....	105
Figura 25 Aspectos Legal .....	107
Figura 27 Valoración cuestiones internas .....	121
Figura 28 Valoración cuestiones externas .....	122

Figura 29 Balance Estratégico .....	122
Figura 30 Tipos de Estrategia .....	123
Figura 31 Mapa Estratégico .....	134

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A. Análisis Interno.....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo B. Análisis Interno.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones deben estar preparadas para brindar productos y servicios que cumplan con determinados estándares a nivel internacional. De ahí resulta de suma importancia la implementación de los sistemas de gestión basados en las normativas establecidas por la Organización Internacional de Normalización ISO, cuya principal actividad es la elaboración de normas técnicas internacionales que contribuyen al desarrollo, producción y suministro de bienes y servicios, logrando que sean más eficaces, seguros y transparentes.

Estas normativas facilitan la interacción en diferentes enfoques administrativos que permiten la versatilidad en el intercambio comercial y logra fundamentar de manera técnica en áreas de calidad, salud, seguridad y medioambiente. La transferencia tecnológica y su evolución mundial han logrado desarrollar nuevas tendencias informáticas procurando la protección de los consumidores y usuarios en general; convirtiéndose en una herramienta primordial para desarrollar nuevas ideas y facilitar la solución de cualquier problema que surgiese del servicio o producto entregado por la organización.

Las organizaciones se preparan de manera metódica para la implementación de normativas desarrollando planes que faciliten su aplicación en un ambiente sistémico. También enfocan sus recursos en conseguir que sus productos y servicios cuenten con la calidad, eficiencia, eficacia y seguridad esperada por las partes interesadas a través del cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.

Al hablar de un sistema integrado de gestión (SIG) basado en las normas ISO se debe considerar que estas en muchos de sus numerales generan una interrelación logrando mejores y completos resultados.

AnywayBac en su planificación estratégica programada para el periodo del año 2021 plantea ejecutar las tareas que tienen asignadas las diferentes áreas, considerando la cadena de valor diseñada para el logro de los diferentes objetivos

planteados para este año. Sin embargo, la aplicación de este proyecto se basa en la necesidad de que la planificación estratégica previamente diseñada permita la implementación de un SIG orientado a planificar sus actividades administrativas, comerciales y de desarrollo de los productos y servicios ofertados y también a los que se encuentran activos. Los diferentes canales tecnológicos de comunicación que actualmente potencializan la interacción positiva de los clientes de la organización, como resultado se obtiene una experiencia más cercana de servicio hacia los usuarios finales optimizando tiempos de respuesta y garantizando una interacción exitosa.

Se plantea la implementación de la planificación estratégica para el área de la Dirección de Tecnología de la Información (IT), con la finalidad de sentar las bases para que AnywayBac implante de manera exitosa el sistema integrado de gestión de la calidad, complementando con el de salud y seguridad basado en las normas ISO 9001:2015 y 45001:2018 que permitirán entregar productos y servicios de calidad generados en la Dirección de Tecnología de la Información (IT), sin dejar a un lado la seguridad y salud de los colaboradores de la organización que laboran en el área.

El proyecto está dividido en cuatro capítulos que serán definidos en una secuencia establecida; la misma que se compone en un inicio en el Capítulo I, Fundamentos del Proyecto, este se desglosan diferentes temas como la descripción de la organización, a través de la cual se pretende emitir un criterio total de la misma relacionados como entidad, perspectivas: histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional, también se describe de manera completa la problemática planteada con base a una necesidad y oportunidad, el planteamiento del objetivo general y específicos para el presente proyecto, debidamente justificado y delimitado.

En el Capítulo II, Marco Teórico, en el cual se realizará una descripción completa de los detalles de antecedentes o estado del arte, acápite en el cual se hace referencia a trabajos similares de gran importancia que anteceden a la investigación apoyado la fundamentación teórica. En el Capítulo III, Marco

Metodológico, se establece la metodología, tipología y diseño que se lleva en la investigación, seguido de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), así también con la descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Por último, en el Capítulo IV, Resultados del Proyecto, contempla la presentación de resultados del análisis realizado después de cada una de las actividades establecidas para la consecución de cada objetivo específico planteado. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del caso, las cuales resultan primordiales para la toma de decisiones en la Dirección de Tecnología Informática de AnywayBac; así también se presentan los anexos mismos que facilitaron el desarrollo del proyecto y la bibliografía utilizada como base del proyecto.



# CAPÍTULO I

---

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

Como parte de este capítulo se pretende dar a conocer la estructura de la organización, esto a través de la descripción de un recorrido por las perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional, de manera que permita una contextualización de los procesos que se realizarán para la concepción total del trabajo final de grado.

También se establecerá el planteamiento del problema que permitirá entregar la planeación estratégica del sistema integrado de gestión de la calidad y gestión de salud y seguridad de la organización basadas en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, enfocado en la consecución del objetivo general y los objetivos específicos con la debida justificación y delimitación del presente proyecto.

#### 1. ENTIDAD

AnywayBac es una empresa líder en innovación y tecnología que permite a diferentes organizaciones entregar un servicio al cliente eficiente y eficaz a través de medios tecnológicos de vanguardia.

**Tabla 1**  
**Datos de la institución**

Datos Generales	
<b>Razón Social</b>	ANYWAYBAC CIA. LTDA.
<b>RUC</b>	1792159210001
<b>Dirección</b>	Jorge Drom N39-44 y Alfonso Pereira Centro de Oficinas Iñaquito I Oficina 501 QUITO – ECUADOR
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.keos.co">www.keos.co</a>
<b>Teléfono</b>	593 22430182

**Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)**

## 1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

Teamsourcing fue creada en el año 2002 por el Ing. Armando Coronel con el giro de negocio para brindar servicios de outsourcing tecnológico a diferentes empresas del sector productivo. Su primer cliente fue la empresa Quifatex en un proceso de migración de datos de un ambiente AS400 a SAP proceso que duró 11 meses, también en paralelo se intervino en un proceso de depuración de datos de clientes para el Banco Pichincha.

Para el año 2004, Teamsourcing inicia operaciones en la comercialización de ringtones con la operadora Movistar convirtiéndose en proveedor de plataformas web y wap para comercializar contenido.

A partir del año 2006, se inicia el crecimiento y expansión a otros territorios, consolidándose en Perú con el producto de entretenimiento denominado “dedicatorias” y luego se incrementa la demanda por otros servicios como chistes, horóscopo, y de más, basados en servicios de voz. También durante este periodo se firmaron contratos con casas musicales de la importancia de Warner, Sony, entre otras.

Debido a la disminución de usuarios en los servicios de entretenimiento generados por las regulaciones estatales que se emitieron entre los años 2014 y 2015 a nivel regional aplicados a las operadoras telefónicas con niveles de control más estrictos sobre los servicios prestados, lograron que este servicio desaparezca por completo generando pérdidas económicas que afectaron a los ingresos de la organización.

Para orientar a nuevas metas comerciales la empresa se encontraba trabajando de manera paralela en el servicio BULK de mensajería celular, logrando captar nuevos clientes, uno de los principales para este servicio es el Banco del Pichincha y otras entidades importantes en el ámbito privado y público, que permite establecerse con fuerza en países como Colombia, República Dominicana, Perú y México, convirtiéndose en el producto estrella.

En este periodo tomó mucha importancia al canal USSD, que permite brindar mensajería instantánea al usuario para sus transacciones comerciales y bancarias, convirtiéndose en el segundo producto mejor posicionado en el mercado.

Para el año 2016, se inicia un proceso de fusión entre AnywayBac y Teamsourcing, tomando la primera el control jurídico, comercial, administrativo y de talento humano y se inicia el proceso de liquidación de la segunda organización. La finalidad de esta fusión es consolidar un grupo de trabajo regional que fortalezcas las operaciones comerciales y administrativas en cada ciudad de la región en la cual la organización se ha establecido.

AnywayBac a partir del año 2018 implementa una estrategia comercial para Teamsourcing en algunos países y AnywayBac en otros, creando una nueva marca denominada KEOS estableciendo un nuevo concepto que oferta productos y servicios más dinámicos adaptados a los cambios evolutivos de la tecnología, convirtiéndose así en un laboratorio de innovación tecnológica que atiende principalmente servicios orientados en Inteligencia Artificial y Big Data en la región, con operaciones en Ecuador, Colombia, Perú, México, Chile, República Dominicana y Panamá.

Considerando que los productos y servicios ofertados por AnywayBac son diseñados y desarrollados por el área de la Dirección de Tecnología de la Información (IT), toma gran importancia dentro de los procesos de la organización concentrándose en esta área todas las expectativas de desarrollo productivo y de crecimiento económico en la región en donde tiene operaciones. Sin embargo, la Dirección de Tecnología de la Información (IT) ha presentado cambios en estructura y talento humano, pero conserva la plantilla de técnicos especialistas quienes se han encargado de los desarrollos y generación de nuevos productos y mejora de los ya existentes.

## 1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

A continuación, se presenta la información estratégica de la empresa con la cual se implementarán los diferentes procesos de la empresa para lograr los objetivos de la misma:

### 2. MISIÓN

Permitir que nuestros socios estratégicos brinden un servicio más inteligente, que satisfaga sus necesidades y que puedan ser controlados por los canales por los cuales son atendidos.

### 3. VISIÓN

Ser una plataforma de atención a clientes más utilizada en Latinoamérica de los próximos tres años, preparándose para llegar a Estados Unidos y Europa.

### 4. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores de AnywayBac bajo los cuales desarrolla las actividades y estrategias para la consecución de la Visión son:

**Innovación:** Proponer soluciones tecnológicas siempre apuntando a los diferentes cambios vertiginosos en el ámbito y manteniéndonos a la vanguardia.

**Creatividad:** Siempre inventar ideas que generen expectativa, que posean la iniciativa de un cambio en la manera de llegar a los usuarios.

**Calidad:** Brindar la confiabilidad y seguridad esperada en las soluciones entregadas a los clientes.

**Honestidad:** Demostrar en cada una de las acciones veracidad, probidad, honradez y sinceridad.

**Integridad:** Actuar siempre en concordancia con todos los valores éticos propios de la Institución.

**Lealtad:** Defender los valores, principios y objetivos institucionales, garantizando el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

**Respeto:** Reconocer y considerar a cada persona como un ser único, con intereses y necesidades particulares, comprometiéndose al respecto pleno de las personas, normas y compromisos asumidos incluso con el medio ambiente.

**Responsabilidad:** Cumplir con las tareas encomendadas de manera eficaz, eficiente y oportuna, tomando decisiones en procura del bien común y sujetas a la normativa institucional.

## 5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE O CONSUMIDOR:**

- Brindar servicio de Monitoreo y Soporte bajo el sistema 24/7.
- Garantizar un tiempo de solución óptimo de incidentes o requerimientos.
- Entregar servicios que generen valor para los usuarios de nuestros clientes.

### **PERSPECTIVA INTERNA:**

- Implementar SLA´s (Service Level Agreement) coherentes.
- Desarrollar aplicaciones basadas en metodologías actualizadas y de vanguardia.
- Utilizar tecnología de punta para desarrollar y entregar los servicios generados en la empresa.

### **PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN O APRENDIZAJE:**

- Establecer programas de evaluación constante e incentivos para los colaboradores.

- Generar planes de capacitación técnica y certificación en tecnologías de vanguardia.

### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- Incrementar el nivel de ingresos por ventas de productos nuevos.
- Expandir el mercado con servicios y productos con nuevas tecnologías.

### **PERSPECTIVA COMERCIAL**

AnywayBac con 18 años en el mercado que avalan la experiencia en el sector de la tecnología; con presencia en: Ecuador, Colombia, Perú, República Dominicana, Panamá, Chile y Estados Unidos, se ha convertido en un aliado estratégico de las empresas en la región.

Al ser Google Partner, Claro Partner, integradores de Whatsapp y aliados de Cintel entre otros, ha permitido lograr ser un holding especializado en el desarrollo de servicios a través de la inteligencia artificial que mejora las experiencias de los clientes e incrementa las ventas.

Todo esto brindando servicios tecnológicos enfocados a facilitar a sus clientes canales tecnológicos para facilitar una experiencia más accesible de información a sus usuarios finales optimizando el tiempo de respuesta para los servicios brindados.

### **PERSPECTIVA PRODUCTIVA**

Entre los servicios que ofrece AnywayBac, el más destacado es KeosBlocks, la cual es una suite de servicios basados en un concepto de bloques que se adaptan a las diferentes necesidades de nuestros clientes, diseñados y desarrollados en la Dirección de Tecnología de la Información (IT).

## **KEOS LIVE**

Plataforma especializada en la cual se integran diferentes canales de atención al cliente, misma facilitara a las organizaciones brindar un servicio personalizado a los clientes atendiéndoles por ejemplo desde WhatsApp, Telegram, Instagram, Facebook y la página web organizacional desde una sola pantalla, logrando una trazabilidad coherente y completa de cada movimiento en el proceso de servicio brindado por las empresas en diferentes rubros productivos.

## **KEOS BOT**

Es una herramienta en la cual se diseña un robot informático autónomo capaz de llevar a cabo tareas concretas e imitar el comportamiento humano utilizando inteligencia artificial, brindando una plataforma que entrega respuestas específicas a las solicitudes que los usuarios finales del servicio realizan. Esto se logra con un entrenamiento al Bot que sirve para sustentar de información a respuestas de manera desatendida.

Software para respuestas automáticas y repetitivas

- Intenciones
- Humanizado
- Identidad empresarial
- Patrones preguntas frecuentes
- Perfiles

## **KEOS SALES**

Es el centro de operaciones que permite integrar diferentes canales de atención, desde donde se logra tener acceso y control total de los clientes

facilitando la conexión de un equipo de agentes; logrando una trazabilidad de todo el proceso de comercialización.

De esta manera las organizaciones a través de la inteligencia artificial y la automatización utilizan Keos Sales para realizar los procesos de comercialización de servicios y productos.

## **WHATSAPP CERTIFICADO**

Whatsapp es la herramienta de mensajería más utilizada en muchos países y se convierte en un medio de comunicación que permite mejorar procesos comerciales y de atención a clientes. Whatsapp Certificado brinda la posibilidad a través del Interfaz de Programación de Aplicaciones (por sus siglas en inglés API) una mejor experiencia con los clientes, atendiendo desde un solo número de contacto y con acceso a todas las conversaciones de manera simple en una sola plataforma de fácil uso y acceso.

## **KEOS CALENDAR**

Es una plataforma que permite a los clientes coordinar citas a distancia, facilitando el agendamiento para regularizar entre los participantes día y hora de la cita de una forma ágil y directa. Keos Calendar permite compartir un link de acceso a la parte interesada con quién se desea la reunión y escoja las opciones de mayor beneficio para ambas partes.

Para ejemplificar, si uno de los clientes decide o necesita una reunión con uno de sus asesores o especialistas, el bot le dará el control a Keos Calendar, un agendador virtual en donde cada uno de sus usuarios decidirá la fecha y hora que más le convenga de acuerdo a los parámetros establecidos por cualquier medio, como por ejemplo correo electrónico, WhatsApp o redes sociales.

## **KEOS MEET**

Es una plataforma que permita realizar las reuniones sin importar ni el tiempo ni el espacio entre los intervinientes, logrando una universalización en esta actividad permite que las organizaciones continúen con las labores de manera ininterrumpida facilitando una comunicación fluida y constante.

Keos Meet ayuda a establecer estas reuniones sin importar la ubicación de los participantes, dependiendo de las herramientas de los usuarios se logra mantener una comunicación fluida de audio, video y chat de una forma simple desde un computador o desde un teléfono celular; se requiere únicamente un navegador Chrome o Safari para conectarnos a la URL (dirección web) de la sala en donde se llevará a cabo la reunión. Una vez ingresados en la sala de Keos Meet permite compartir pantalla, videos de YouTube y tener conversaciones con audio, video y chat con todas las personas participantes en la reunión.

## **KEOS CART**

Resulta muy útil en la actualidad para las personas el poder realizar las compras de manera segura, permitiendo que a través de una plataforma en la que los usuarios de la misma colocan sus productos o servicios en un catálogo virtual para realizar transacciones seguras.

Considerando que, para muchos negocios herramientas como vender en línea es algo totalmente desconocido y usualmente los beneficios del e-Commerce, una página web, una URL o un dominio que actualmente es una tendencia con alta demanda realizar compras por internet. Sin importar si las organizaciones, ya sean estas pequeñas o grandes aprovechen esta necesidad y se convierta en la mejor opción para realizar transacciones sin peligro.

Keos Cart, que es un componente de software (plugin) que ofrece simplicidad para ofertar productos o servicios en línea a negocios que requieren

comenzar a vender en pocos minutos sin necesidad de soporte técnico especializado; deberá contar con fotografías de los productos o servicios a ofrecer así también precios y si es necesario categorizarlos para comenzar a vender. Los clientes podrán acceder a la tienda del negocio por correo electrónico, cualquier red social o WhatsApp.

Uno de los beneficios destacados de este producto que se mantiene una comunicación activa a pesar de no estar en horarios laborables con personal disponible, se programa un Bot automatizado para desarrollar la transacción comercial completa.

### **PAYRABBIT**

PayRabbit es un servicio que facilita el cobro a los clientes, con la opción de enviar Links de cobro desde un datáfono virtual, que es una aplicación de fácil uso y se encuentra disponible para descargarse desde las tiendas de Apple o Android y realizar el proceso de onboarding; que consiste en el ingreso de datos personales, información del negocio y otros datos de identificación necesarios para poder iniciar el proceso de cobranza.

Si el negocio posee una página web o una app, puede incluir un botón de pagos de PayRabbit para que sus clientes paguen por sus compras.

Considerando que todos los procesos se realizan bajo estrictos niveles de seguridad, que dan la tranquilidad al negocio que sus pagos se procesan de manera adecuada y recibirá su dinero.

### **KEOS LINK**

La importancia de la conectividad e interrelación entre diferentes plataformas resulta importante en la actualidad, de ahí la necesidad de que en el proceso se deba tener acceso a datos que están en sistemas externos como

CRM, ERP, Core bancario, y precisamente Keos Link que permite interconectar diferentes plataformas.

Esta herramienta evitará que se generen inconsistencias en los datos y en los flujos que se manejan en los negocios, para esto se hace necesario que las herramientas permitan conectar todos los servicios en las organizaciones desde las herramientas de ofimática, sistemas de atención a clientes, sistemas transaccionales y en general cada uno de los sistemas que se utilizan se interrelacionen de forma automática sin importar su marca, fabricante o tecnología.

Keos Link es el servicio que permitirá a las organizaciones conectar aplicaciones y en general plataformas para automatizar flujos de negocio y transaccionales, lo que permite eliminar los silos que usualmente existen en las empresas y que generan inconsistencias en procesos y datos.

## **KEOS ONBOARDING**

La seguridad en las empresas toma nuevas medidas para garantizar la identidad de los individuos que tienen una relación con las organizaciones, sean estas comerciales o de dependencia laboral, con la nueva normalidad hacerlo de forma presencial representa desafíos que la tecnología que brinda Keos Onboarding resuelve de forma digital gracias a un proceso de identificación virtual bajo altos estándares de seguridad.

En procesos en los que se hace necesario confirmar que la persona que está realizando un proceso confidencial y que requiere los niveles más altos de seguridad, por ejemplo, para una solicitud de crédito, póliza de seguro, checkin en un hotel, entre otros; para la validación se la realizaba de manera presencial actualmente realizar las mencionadas validaciones se hace de manera remota por lo que la exposición permite que la posibilidad de fraude aumente. Keos Onboarding es un servicio que utiliza la inteligencia artificial, permitiendo a las empresas validar la identidad de una persona de manera digital desde diferentes

canales como páginas web, apps, redes sociales o WhatsApp lo que permite a las empresas masificar sus procesos de Onboarding (dar de alta a clientes) a costos muy bajos con niveles de seguridad cercanos al 100%.

El proceso de Keos Onboarding comienza con la recepción de un documento de identidad (Cédula, DNI, Pasaporte, Licencia de conducción, etc) de donde se extrae toda la información disponible en el documento. Luego recibe una o varias imágenes del cliente (dependiendo del caso de uso o funcionalidad) para compararla con el documento de identidad. Esta información es validada con datos públicos o privados y se entrega un resultado que le permite al negocio decidir sobre el cumplimiento de la validación para continuar con la transacción.

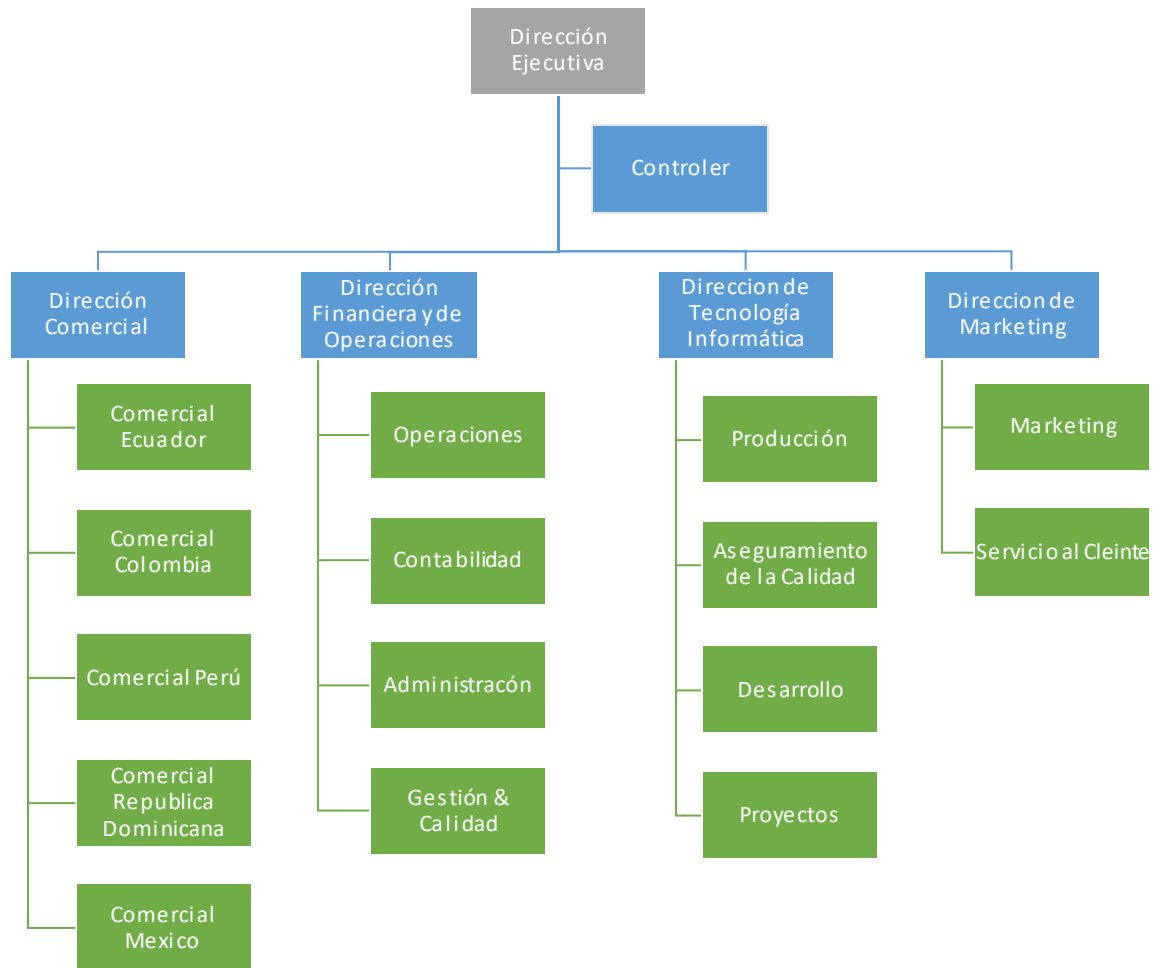
## **KEOS PUSH**

Basado en que los procesos comerciales y de atención a clientes, en los cuales se debe informar al cliente sobre los productos o servicios antes, durante y después de un evento determinado; o se pueden enviar promociones o cualquier tipo de notificaciones utilizando mensajería sea por medio de mensajes de texto, notificaciones Push, WhatsApp, e-mail, entre otros.

En muchos casos las notificaciones deben cumplir con ciertos niveles de servicios y seguridad, para lo que Keos Push incluye el servicio de envío de OTPs (one time passwords) en donde se pueden generar, enviar y validar los códigos enviados por cualquiera de estos canales.

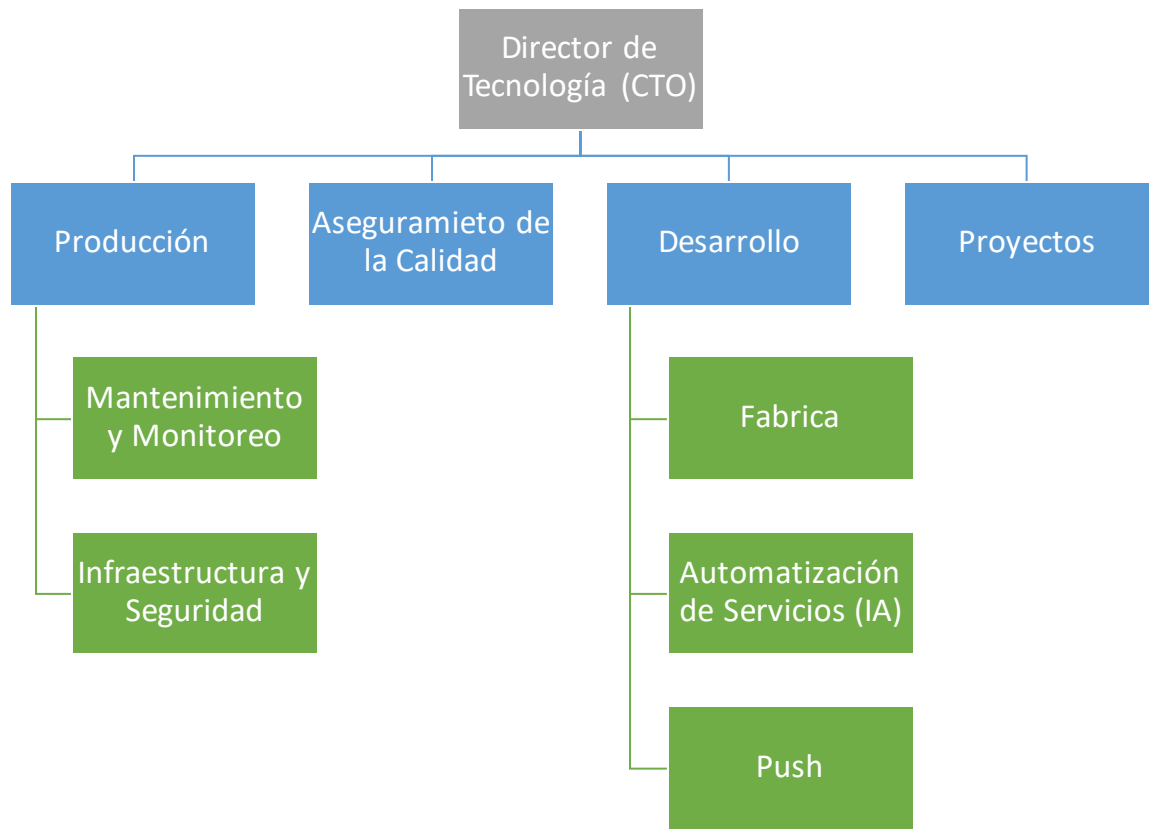
## **PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de AnywayBac se representa en la figura 1, se identifican sus niveles de tipo jerárquico, representada por coordinadores de las diferentes áreas tomando en cuenta que estos cumplirán una línea supervisión directa.



**Figura 1 Organigrama general**  
**Fuente: Dirección Financiera y de Operaciones AnywayBac (2021).**

Para el presente proyecto se realizará un nuevo enfoque en la Dirección de Tecnología de la Información (IT) cuya estructura organizacional consta a continuación en la figura 2.



**Figura 2 Organigrama Dirección de Tecnología**  
**Fuente: Dirección Financiera y de Operaciones AnywayBac (2021).**

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones cuyo ámbito de trabajo está basado en la tecnología están en la obligación de aplicar metodologías que permitan la entrega de servicios y productos de calidad.

Para AnywayBac por ser una organización cuyos procesos administrativos están alineados con los objetivos y sus valores institucionales busca el aprovechamiento máximo de sus recursos, para desarrollar y entregar un producto o servicio acorde al cumplimiento con las necesidades y expectativas de los clientes; también debe alcanzar la satisfacción de los usuarios finales, consolidando de esta manera la cadena de fidelidad de los clientes.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene para las organizaciones muchos no aplican estos conceptos en la práctica de manera profesional, sino apuestan por la improvisación en los procesos de negocio que a largo plazo conlleva a pérdida de tiempo y recursos sin resultados favorables.

El liderazgo de la alta dirección resulta clave para lograr el desarrollo y construcción profesional estable dentro de la empresa; a través de, la motivación y crecimiento personal de todos los colaboradores demostrando la capacidad de los líderes de área de poseer visión, conocimiento y ética para guiar de manera efectiva al equipo a cargo.

Se debe considerar que en el proceso administrativo se identifican actividades de planificación, organización, dirección y control, estableciendo dentro de estas etapas una implementación basada en sus propias funciones y aplicación correcta para que sea exitoso.

Para lograr que AnywayBac obtenga correlación en el desarrollo y entrega de servicios y productos, es necesario implementar un SIG que permita a través de metodologías desarrolladas en el ámbito referencial como son las normas y directrices establecidas por la Organización Internacional de Normalización ISO para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia en los productos y servicios.

Al no poseer un SIG, AnywayBac se propone una planificación estratégica de la organización cuya finalidad es integrar todos los elementos referentes a los sistemas de gestión de la calidad y de seguridad y salud del trabajo; tomando en cuenta que esta implementación y su efectividad será lograr una administración y mejora de la calidad de los productos y servicios basados en la ISO 9001:2015.

De forma simultánea, dar cumplimiento a la normativa de la ISO 45001:2018 estableciendo una gestión clara de seguridad y salud para mejorar el desempeño de los colaboradores, circunstancias que influyen en el cumplimiento de las responsabilidades que contribuyen al desarrollo organizacional con el compromiso de todas las áreas y niveles organizacionales de AnywayBac.

La planificación estratégica del presente proyecto está dirigida a la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de manera que se convierta en un aporte encargado del diseño y desarrollo de los productos y servicios que AnywayBac oferta a los diferentes clientes bajo el cumplimiento de altos estándares de calidad en el área informática.

Considerando que el objeto de este proyecto, es la generación de un documento para la Planificación Estratégica del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Gestión de Salud y Seguridad de la Empresa AnywayBac bajo los requisitos de las Normas ISO 2001:2015 e ISO 45001:2018, resulta importante enfocarse en los elementos que componen un sistema de gestión de la calidad.



**Figura 3 Elementos Sistema de Gestión de la Calidad**  
**Fuente: [www.iveconsultores.com](http://www.iveconsultores.com)**

Entre los diferentes elementos, es importante la interrelación y que estos estén alineados, cualquier implementación de este tipo desencadena en un cambio organizativo que afecta al capital humano, como menciona Camisón (2006), “el cambio organizativo es la observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa a partir de la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar u operar, persiguiendo una adaptación al entorno o una mejora de resultados”.

Los cambios a nivel de la dirección y también a nivel operativo afectan desde la creación de nuevas a políticas, recursos, objetivos iniciales, procesos estandarizados de trabajo, etc. Esto genera resistencia que a continuación se detallan sus fuentes:

**Percepción distorsionada y prioridades confusas.** – En AnywayBac se han presentado cambios en relación a la estructura y manera de trabajo con la finalidad de una mejora de procesos con lo que se optimicen los recursos, muchos de quienes colaboramos en las diferentes áreas. Pero estos cambios generan incertidumbre por falta de comunicación, la estructura jerárquica con la que se trabaja cambiaría por el concepto de células de desarrollo y producción.

**Escasa Motivación.** En AnywayBac los cambios planteados generaron cambios en costos directos; se han presentado costos por una suerte de canibalismo que se presentó con el reemplazo de tecnología en los productos generados como mensajería por WhatsApp en reemplazo de los sms. Estos cambios han generado también determinada desmotivación por miedo a que los productos nuevos fracasen en el mercado.

**Falta de respuesta creativa.** En AnywayBac antes de los últimos cambios en la organización, la dirección reestructura de manera inadecuada engrosando una larga lista de jefaturas y disminución operativa, lo que ocasionó que los colaboradores se sientan sin un rumbo dentro de la organización.

**Barreras Político-Culturales.** Cuando en la organización se decidió realizar los cambios a nivel de estructura con la finalidad de mejorar los procesos y el desempeño de los grupos creando células de producción, incidió en los colaboradores una actitud de resistencia a los cambios planteados y en los cuales aquellas personas que antes ocupaban cargos de jefatura debieron pasar a segundo plano formando parte de las células y sus procesos organizacionales.

**Otras Barreras del Cambio.** Cuando AnywayBac propuso los cambios para la mejora y la implementación del SGC para cumplir los objetivos de la empresa colocando los servicios y productos de calidad. Se logra mediante la gestión del jefe del área de proyectos quién organiza paralelamente las actividades del área de Desarrollo e Infraestructura, formando las células productivas y organizando estas con un liderazgo efectivo, e intentando que todos sus colaboradores pongan de su parte para la gestión de los cambios necesarios.

## **7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Se plantea la planificación estratégica para AnywayBac en los diferentes niveles de gestión enfocándose en temas como Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, brindando la importancia a las partes interesadas con la finalidad de suplir con las necesidades y expectativas que se tienen para la implementación posterior del sistema integrado de gestión basada en las normas ISO 9001:2015 y 45001:2018.

Para la ejecución de las tareas del presente trabajo se realizará aplicando los conceptos de administración estratégica y por procesos aplicando el ciclo PHVA mismo que permite una suerte de un ciclo sin fin, dinámico que facilita el concepto de mejora continua en todos los procesos involucrados.

## **8. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la planificación estratégica para el Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 para la Dirección de Tecnología de la Información (IT) en AnywayBac.

## **9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general, se han propuesto cuatro objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para conseguirlo, siendo estos:

- Diagnosticar la situación actual considerando los factores internos y externos de la Dirección de Tecnología de la Información (IT).
- Evaluar las variables internas y externas que intervienen en el SIG.

- Establecer las estrategias pertinentes a ser aplicadas respecto al análisis F.O.D.A. de Tecnología de la Información.
- Elaborar la planificación estratégica para el sistema integrado de gestión en Tecnología de la Información.

## **10. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto tiene como finalidad plantear la planificación estratégica de Tecnología de la Información de AnywayBac, permite a través de este instrumento establecer las bases para entregar productos y servicios de alta calidad, estableciendo un proceso de mejora continua.

La implementación de la planificación estratégica permitirá brindar una respuesta efectiva y eficaz con base a los cambios del entorno y ambiente laboral que se logre proveer al talento productivo de la Dirección de Tecnología de la Información (IT) en la organización, así como también la implementación de procesos coherentes y estandarizados para la generación de productos y servicios, cumpliendo con las necesidades y expectativas de grupos de interés; así también cumpliendo con las normativas establecidas en el ámbito laboral en el Ecuador.

A nivel organizacional la implementación de un Sistema Integrado de Gestión permite a las empresas un crecimiento importante al aplicar la cultura de la calidad, permitiendo que las organizaciones entreguen productos y servicios con ventaja competitiva y servicios de excelencia.

En el ámbito teórico cabe señalar que el principal impulsor de una planificación es la necesidad que se tiene para alinear la estrategia del negocio con la de Tecnología de la Información, permitiendo así que se establezcan de manera clara las necesidades de negocio permanentes (procesos críticos y necesidades de información), los objetivos y prioridades (estrategias y planes) en torno a la situación actual del entorno competitivo (amenazas y oportunidades) según Rodríguez y Lamarca (29/03/2021).

Siempre es importante tomar las decisiones fundamentales, eligiendo la estrategia más efectiva para el crecimiento, resultando tentador pensar que realizar en el futuro lo mismo que se hizo en el pasado producirá un crecimiento continuo (“si no está roto, no lo arregles”), pero eso no es garantía para el futuro según Kourdi (2008); la implementación de un sistema integrado de gestión basado en el producto de este proyecto permitirá que se gestionen cambios con la finalidad de que se entreguen productos y servicios acorde a las necesidades de las partes interesadas.

Partiendo del concepto de integración, que se refiere a llevar a cabo una combinación en la cual se logren colocar diferentes actividades que se realizan de manera coordinada lo cual simplifica implementar un sistema de logrando que los elementos de este no estén separados, sino más bien que estén vinculados formando parte de un solo sistema integrado. Es necesario considerar que las empresas que tengan la intención de mantenerse en el mercado, deberán adaptarse a exigencias anteriores e implantar sistemas de gestión que permitan que los productos y servicios cuenten con un valor agregado cualitativo que brinden confianza y favorezcan a las partes interesadas, según Fraguela (29/03/2021).

En la parte metodológica se podrá evidenciar que el presente proyecto permitirá establecer una planificación estratégica con la respectiva documentación para el sistema integrado de gestión, el cual deberá evidenciar la aplicación de las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, con la finalidad de que sea aplicado en la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac, considerando que a través de la experiencia del área podrá ser replicada para las otras áreas con los cambios pertinentes basados en la metodología de administración por procesos sirviendo el producto del presente proyecto como referencia para los futuros proyectos sean dentro o fuera de la organización.

## 11. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto será desarrollado para la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac, la cual está ubicada en la Ciudad de Quito-Ecuador, en Jorge Drom N39-44 y Alfonso Pereira, Centro de Oficinas Ñaquito I, Oficina 501; este se llevará a cabo en el periodo comprendido entre marzo hasta agosto de 2021.

Según Hill y Jones (2009) en las organizaciones existen dos tipos principales de administradores: unos generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la organización o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los funcionales, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística, de ahí que al enfocar el presente trabajo a la Dirección de Tecnología de la Información (IT).

En AnywayBac cada coordinador a cargo de las diferentes áreas como Producción encargada de Mantenimiento y Monitoreo de las plataformas, tiene como función brindar soporte, entregar requerimientos y atender de manera efectiva los diferentes incidentes, administran la infraestructura y seguridad informática.

El área de Aseguramiento de la Calidad está encargada de gestionar los procesos de testing, pruebas de carga, funcionalidad entre otras; también el área de Desarrollo está encargada del análisis, diseño y desarrollo de los nuevos productos y mantenimiento especializado de aquellos que ya están en producción y comercializados. También se cuenta con el área Automatización de Servicios basados en Inteligencia artificial y finalmente el área de Push que es la encargada de generar y administrar los servicios de mensajería SMS, notificaciones, etc.

Estará sustentado teóricamente bajo la norma ISO 9001:2015 de gestión de la calidad y de la Norma ISO 45001:2018 de salud y seguridad del trabajo,

enfocado en el área de Tecnología de la Información de AnywayBac, entregando una planificación estratégica para el Sistema Integrado de Gestión para las normas antes mencionadas.



# **CAPÍTULO II**

---

**MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se realizará una recopilación de toda la documentación en la cual se fundamenta teóricamente el presente proyecto, basándose en investigaciones, proyectos realizados previamente por otros autores sobre el tema propuesto estableciendo metodologías científicas que guiaran la el proceso que se plasmara para la consecución del objetivo general y los específicos planteados.

Según Hernández (2014), la perspectiva teórica es un proceso y también un producto, considerando a la inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con el problema planteado como proceso y el marco teórico en si como un producto parte de uno mayor como es el reporte de investigación.

Como objetivo de este capítulo se tiene la comprensión del tema a desarrollar, evitando errores, orientando el sentido de la investigación, ampliando el horizonte de la misma, también brindando un sentido coordinado y coherente, estableciendo las bases conceptuales y proposiciones teóricas, relacionadas con investigaciones previamente realizadas sobre el mismo tema; brindando un enfoque más claro, para facilitar la consecución exitosa del entregable fruto del presente proyecto.

#### **1. ANTECEDENTES**

Mancheno (2013), “Plan para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad en la empresa Parmalat del Ecuador S.A., Planta Cuenca”. Trabajo de grado. Programa de Postgrado de Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad. Universidad Politécnica Salesiana.

Presenta como objetivo general la elaboración de un plan para la implementación del sistema integrado de gestión, realizando un análisis que permita establecer un diagnóstico inicial de la empresa con respecto a las Normas a ser tratadas en el trabajo, para que estos sirvan de base para definir los procesos e identificar determinados aspectos ambientales y riesgos dentro de las tareas de producción; así también diseñar todos los formatos y documentación para la implementación del SIG logrando un estudio de la implementación del mencionado sistema, delineando finalmente un plan de trabajo para la administración de mismo.

Se evidencia un análisis profundo sobre las normativas ISO 9001:2008 en el ámbito de la Calidad, ISO 14001:2004 para el medio ambiente y OHSAS 18001:2007 en temas de salud y seguridad del trabajo. El trabajo de grado detallado fue de tipo descriptiva y exploratoria ya que se basa en la evidencia recolectadas en la planta con el personal y las autoridades que laboran en las mismas, así también con el análisis de la documentación de cada área del proceso productivo. Se observa que el resultado del desarrollo del trabajo permitió la generación de un plan estructurado para la implementación del sistema integrado de gestión, luego del análisis realizado, estableciendo un plan de seguimiento de la post implementación con métricas y documentación definidas para el caso.

En cuanto al aporte que este trabajo final de grado es el análisis de cada una de las normas aplicadas a la organización en estudio y las normativas legales que se apliquen al ejecutar la planificación establecida para el sistema de gestión integrado.

Bolivar, (2014), "Diseño de un sistema integrado de gestión a partir de las normas ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 y OHSAS 18:001:2007 para la empresa Inversiones Galavis S.A.S.", Programa para la obtención de título de especialista en Gerencia Integral de la Calidad. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. El principal objetivo es diseñar el sistema integrado de gestión basándose en las normas detalladas en el título del trabajo

final de grado, realizando el análisis de la situación actual de la organización, estableciendo determinadas herramientas que faciliten la planificación del SGI, a la vez también generar elementos similares que permitan realizar acciones preventivas, correctivas y de mejora para el sistema implementado en la empresa Inversiones Galavis S.A.S. Se consultan diferentes autores entre los principales se denota a Peña Escobio y Rodríguez Prado.

La investigación de este trabajo de grado para especialización se enmarca dentro de la metodología descriptiva ya que se da a conocer y representar de la mejor manera los aspectos propios de la organización relacionados con los sistemas a ser diseñados a través del estudio. El mencionado trabajo permite que se cumpla con el objetivo planteado, implementando herramientas y modelos que facilitan el diseño del SIG como el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) con el que se obtuvo el diagnóstico necesario para posteriormente establecer el diseño del SIG fruto final del trabajo de esta especialización.

Resulta importante considerar que el marco metodológico y la aplicación del mismo facilitó aplicar las diferentes actividades desarrolladas para al final entregar las herramientas de planificación del SIG basados en los requerimientos del cliente.

Roca (2017), "Modelo de gestión integral para la dirección de proyectos públicos". Programa de doctorado en Ingeniería de proyectos y sistemas. Universidad Politécnica de Catalunya. Establece la importancia de tener a disposición un modelo genérico trasladable a la mayoría de proyectos, logrando que la participación en estos sea masiva y comprometida, logrando con este modelo establecer una estructura estandarizada en lo posible y que permita la disposición de un mínimo de herramientas para facilitar la incorporación de nuevos miembros a los diferentes grupos de trabajo sin que importe que sean propios o externos.

Considerando que se trata de un trabajo a nivel doctoral los autores consultados son de gran envergadura y de importancia única para el trabajo, destacando aquellos que establecen el enfoque principal a la calidad, la

seguridad y salud del trabajador siendo los más destacados Caamaño, Díaz, Marsh y Molisty Pfeifer. El método de investigación de este trabajo final de grado está establecido en la metodología no experimental, considerando que se realiza la integración de diferentes sistemas establecidos previamente con la finalidad de lograr una sinergia entre sí.

El documento referenciado permite observar que, con el desarrollo del modelo de sistema de gestión integral, al tratarse de un modelo teórico es necesario que se aplique de manera correcta la normativa fruto de este trabajo final de grado para que este sea de fácil y rápida implementación. Estableciendo los parámetros bajo los cuales se implementará el sistema integrado de gestión objeto del presten trabajo de grado.

Aguirre (2021), "Diseño del sistema integrado de gestión bajo los criterios de las normas NTC-ISO9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018 en el Club de Patinaje de Envigado, PAEN". Trabajo de grado. Programa Maestría en Calidad y Gestión Integral. Facultad de Negocios Internacionales. Universidad Santo Tomas. Cuyo objetivo es el diseño del sistema integrado bajo las normativas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 en el Club de Patinaje de Envigado, a través del diagnóstico al mencionado club frente a los requerimientos de las respectivas normas, con lo que definirá una metodología que facilite una proyección estratégica la organización, con base a esta metodología se procederá con la integración de las mencionadas normas en un sistema de gestión integrado. Para el desarrollo del trabajo fueron consultados los autores Godet M, Koontz H.

Con respecto a la metodología utilizada se describe como mixta a través de un diseño no experimental, exploratorio descriptivo y correlacional, enfocándose en la recolección primaria de información sobre grupos focalizados con la ayuda de entrevistas y encuestas. El estudio realizado a PAEN denota un hito en el ámbito del área deportiva para la implementación de los sistemas integrados basados en las normas tema del desarrollo del trabajo de grado, gracias al cual se plantea la factibilidad positiva de su implementación, con la debida acogida de

la alta dirección de la organización. Concluye con el interés generado por organizaciones de similar actividad para la implementación de sistemas de gestión que permitan ceñirse a las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

El aporte más destacado de este trabajo de grado es la manera en la que maneja la metodología de la investigación, dentro de la implementación del sistema integrado de gestión ya que muestra la acogida de las partes interesadas en el proceso de las actividades de la organización.

## **2. BASES TEÓRICAS**

A continuación, se procederá con la descripción detallada que sustentaran como base teórica para reforzar el análisis de la problemática planteada en el presente proyecto contextualizando de manera amplia determinadas definiciones y temas importantes a tratarse en el documento.

### **2.1 PLANEACIÓN**

Es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad de trabajo o una organización llevara a cabo en el futuro, Bateman y Snell (2005).

Es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización, Robbins y Coulter (2005).

Custodio (2020), dice que la planeación comprende la definición de misiones, objetivos y la definición de las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones que sean posibles de ejecutar, lo que consiste en elegir líneas de acción. Los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de los objetivos establecidos.

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como son los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. Pérez y Gardey (15/04/2021).

## **2.2 ESTRATEGIA**

Resulta importante conocer el origen de la palabra que proviene de ámbito militar, según Grant (2016), proviene del griego *strategia* (στρατηγία), la cual está compuesta de *stratos*, cuyo significado es 'ejército' y *ag*, que significa 'dirigir'; esto data desde antes de la era cristiana, así se menciona en el libro 'El arte de la Guerra' escrito por Sun Tzu (2015), en la cual se establece la estrategia en la planeación de campañas militares, enfocando en este concepto todo fundamento para el logro de la victoria en el ámbito castrense.

En el ámbito empresarial, este concepto toma una determinación de metas, y objetivos que delimitados por un rango de tiempo, permitirá a través de la aplicación de acciones establecidas y con el uso de recursos estos sean cumplidos de manera efectiva (Chandler, 1962); así mismo algunos autores han establecido la conceptualización de estrategia según determinados factores como es el caso de Porter (2017) quien hace mención de la estrategia relacionada con la ventaja competitiva, permitiendo que las diferentes organizaciones sobresalgan en el medio ambiente en el que se desempeñan.

## 2.2.1 TIPOS DE ESTRATEGIA

Según Roncancio, (15/04/2021), distintos autores clasifican a la estrategia basado en diferentes criterios, entre las cuales están el área de aplicación, la posición frente al adversario o el área de aplicación dentro del proceso en el cual se está ejecutando.

Entre estas estrategias están:

**Estrategia Militar.** Es considerada el arte y ciencia de dirigir y planear el uso de las fuerzas armadas de una nación, para asegurar los objetivos de la política nacional mediante amenaza o aplicación del uso de la fuerza.

**Estrategia Aprendizaje.** Se trata del uso de tácticas, procedimientos y modelos para la adquisición del conocimiento. Para que un procedimiento de aprendizaje se considere de los objetivos específicos de aprendizaje, en función de unas metas, individuales o corporativas.

**Estrategia Empresarial.** Consiste en el direccionamiento de la organización a través de ideas, planes o perspectivas que se plasman en la Misión, Visión empresarial y los Valores, que responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál será mi valor agregado? ¿Cuáles son mis recursos?, pero sobre todo ¿qué ventaja competitiva me dará?

Así también esta estrategia es conocida como corporativa y se puede considerar en su clasificación según el campo de acción.

Robbins y Coulter (2005), describe dicha clasificación en:

**Estrategia de Crecimiento.** Se refiere a aquella con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.

**Estrategia de Estabilidad.** Aquella caracterizada por la falta de cambios significativos, a pesar de que suena extraño que las organizaciones no tengan intención de crecimiento, muchas veces los recursos, capacidades y

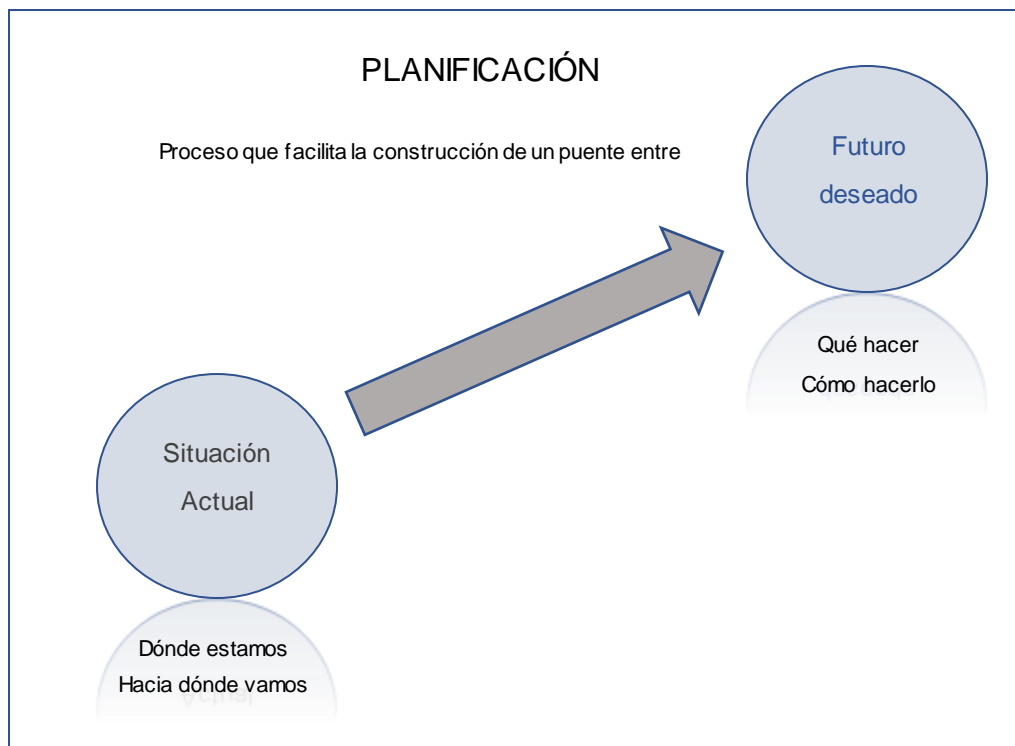
competencias han llegado hasta sus límites y considerar una expansión colocaría en peligro a la empresa y crecimiento.

**Estrategia de Renovación.** Se trata de aquella que maneja cuando las organizaciones están en problemas; los altos directivos tienen que trazar lineamientos para abordar las deficiencias de la organización que producen reducciones del desempeño. Esta maneja dos tipologías diferentes una de atrincheramiento que se trata de renovación a corto plazo que se aplica cuando los problemas no son graves; otra de ajuste que se maneja cuando los problemas de desempeño son graves. Estas estrategias de renovación son aquellas que los directivos utilizan para recortar costos y reestructuran las operaciones de las organizaciones.

## 2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el lenguaje de la gestión empresarial se tienen palabras que son mencionadas de manera coloquial, que al ser analizadas podemos determinar que estos conceptos y principios empresariales pueden resultar de difícil, compleja o meticulosa definición sin que el idioma importe y “Planificación Estratégica” no queda fuera de este concepto mágico el cual se echa mano de manera recurrente, a pesar de que no siempre de una manera acertada, y en muchas ocasiones a cualquier tipo de plan se lo denomina como “plan estratégico” enfocando a diferentes rubros dentro de la organización.

Muy importante resulta conocer que “planificación” se trata de tomar decisiones en presente sobre lo que se pretenderá realizar en un futuro, considerando ¿A dónde se desea llegar?, ¿En dónde nos encontramos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde llegaremos? y ¿Cómo estamos llegando para conseguir las metas? Como se ejemplifica en la siguiente figura:



**Figura 4 Planificación**  
**Fuente: Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales (1999)**

La planificación estratégica permite que las organizaciones sean proactivas y no reactivas, permitiendo que estas accedan:

- Brindar un sentido de dirección al equipo.
- Permite incrementar la rentabilidad y el espacio en la cuota de mercado del negocio.
- Permite que el negocio se haga perenne en el tiempo.
- Logra que se los colaboradores tengan una sensación de satisfacción laboral al dar sentido y propósito.
- Establece diferencias competitivas frente a sus contendientes empresariales.
- Facilita la toma de decisiones que permitan un crecimiento.
- La eficiencia operacional de la organización será elevada.
- Permite que se pueda identificar y establecer prioridades para la organización.

- Permite establecer determinada estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Disminuye en gran volumen los efectos y cambios adversos.
- Facilita el alinear las decisiones con los objetivos planteados.
- Logra una reducción del el tiempo y recursos que están inmersos en la corrección de decisiones erróneas.
- Permite de una manera más lógica y coherente la distribución del tiempo y los recursos.
- La comunicación entre los miembros del equipo termina siendo más fluida.
- Establece las responsabilidades individuales a ser cumplidas por cada miembro del equipo.
- El cómo enfrentar los problemas y oportunidades a través de un método operativo de manera adecuada.
- Permite que la organización tenga una expectativa positiva hacia el cambio.
- Fomenta que la dirección de la organización tenga disciplina para aplicar las estrategias.

### **2.3.1 HERRAMIENTAS**

Partiendo de que la Planificación Estratégica es una herramienta del ámbito administrativo que depende de conocer la situación de las organizaciones de la cual dependen las decisiones que la alta dirección deberá tomar para mejorar el rendimiento económico y productivo de las mismas.

Para ello la Planificación Estratégica se apoya en diferentes herramientas como:

- Matriz F.O.D.A.
- Análisis C.A.M.E.
- Análisis PESTEL
- Matriz Anzoff

- Diamante de Porter

Para motivos de la ejecución de este proyecto se planteará el análisis F.O.D.A. mismo que será explicado de manera más extensa en el presente documento.

### 2.3.1.1 ANALISIS F.O.D.A.

Según Sánchez (2020) es una herramienta clave para realizar una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Siendo así que el propósito es identificar las estrategias que se alinean mejor sus recursos y capacidades para satisfacer las demandas internas y del entorno según la guía de estudio de gestión (Management Study Guide).

Se trata de realizar un análisis de los efectos que pudiesen tener en el ámbito empresarial considerando el medio ambiente a la interna y a la externa de la siguiente manera:

**Interna.** Se trata de identificar las fortalezas y debilidades de la organización o en algunos casos del área de trabajo en la que se está enfocando el estudio, realizando una comparativa lo más realista posible con los servicios o productos alternos y sustitutos.

**Externa.** Este se encarga de lograr encontrar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que deberán enfrentar las organizaciones o áreas de trabajo consideradas clave que existen a su alrededor. Considerando que las mencionadas condiciones las organizaciones no tienen control de manera directa, implicando que esto se convierta en un reto para los especialistas en cuanto a la capacidad y la habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las mencionadas amenazas.

Es necesario tener claro que esta herramienta es clave para los responsables de la estrategia de todo tipo de empresas, puede también ser

utilizado tanto por cualquier departamento dentro de una empresa como por los líderes de un proyecto, asociaciones sectoriales, gobernantes de países, e incluso cada vez más es utilizado por particulares ante situaciones de toda índole, Sánchez (2020).

Termina siendo importante esta metodología para evaluar el potencial y las limitaciones de las organizaciones partiendo de:

- Se convierte en una información para la planificación estratégica.
- Permite desarrollar fortalezas y permite cambiar las debilidades.
- Facilita la respuesta a oportunidades y permite superar las amenazas.
- Logra que se proyecte el pasado, el presente y el futuro de la organización.

**Tabla 2**  
**Matriz F.O.D.A.**

	<b>Positivos (+)</b>	<b>Negativos (-)</b>
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

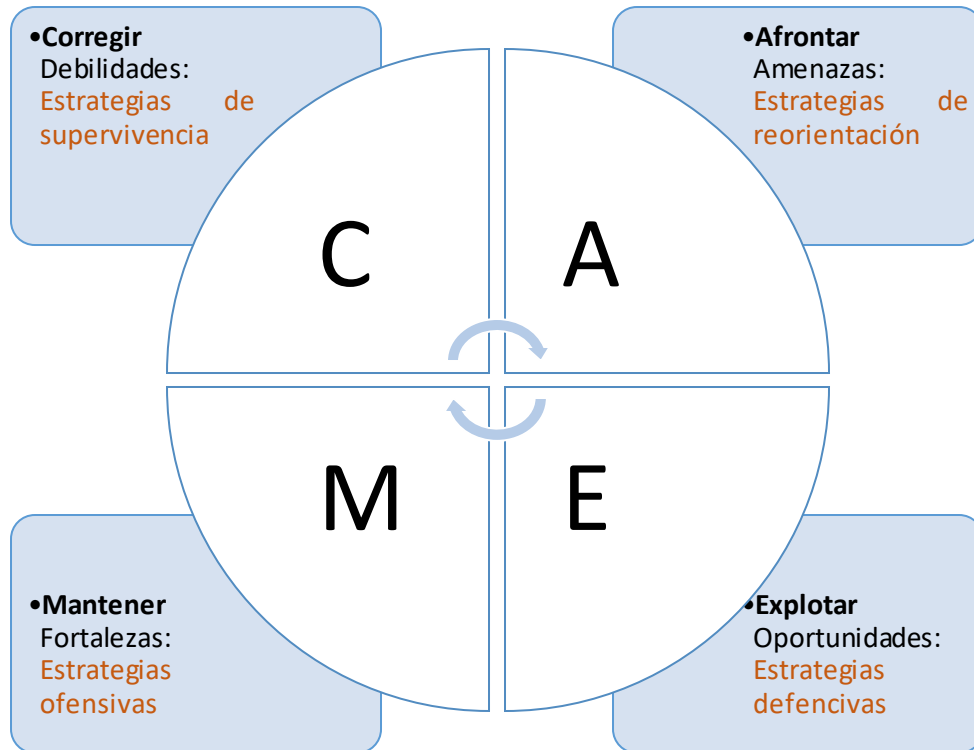
**Fuente: Elaboración Propia**

### **2.3.1.2 ANÁLISIS C.A.M.E.**

Ruiz (10/04/2021), es un complemento a la matriz F.O.D.A. convirtiéndose en un instrumento que ayuda a planificar y establece criterios para impulsar el negocio.

Tiene como objetivo, determinar distintos tipos de estrategia con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz F.O.D.A.

- Corregir las debilidades que presenta una organización (factores internos)
- Afrontar las amenazas externas que se puedan presentar en el mercado en cual se desarrolla el negocio.
- Mantener las fortalezas que determinan el negocio en el ámbito.
- Explotar las oportunidades que se presentan en el mercado.



**Figura 5 Matriz C.A.M.E.**  
**Fuente: Ruiz (10/04/2021)**

Ruiz (10/04/2021), establece 4 tipos de estrategias para este análisis, entre estos:

**Estrategia Ofensiva.** Tiene como finalidad corregir y mejorar la situación en la que se encuentra la organización; se enfoca en explotar las oportunidades y conservar las fortalezas, por lo que son conocidas como estrategias de ataque y posicionamiento.

**Estrategia de supervivencia.** Con esta se pretende eliminar o minimizar los aspectos negativos que perjudican a la organización y su desempeño en el

mercado; a través de esta se corrigen las debilidades y afrontar las amenazas que se presentan en el mercado.

**Estrategia Defensiva.** Este tipo de estrategia se establece para evitar que la situación del negocio empeore; lo importante en este caso es afrontar las amenazas y mantener las fortalezas; este tipo de estrategia es aplicable en empresas consolidadas que poseen grandes y notables fortalezas las cuales permiten tener una ventaja sobre los competidores; tiene como finalidad mantener la ventaja competitiva que diferencia a la organización para afrontar las amenazas en el mercado.

**Estrategias de Reorientación.** Se trata de una estrategia para las organizaciones que tienen necesidad de cambiar de manera radical, generalmente las organizaciones toman un rumbo totalmente diferente , muchas veces cambiando el modelo de negocio con la única finalidad de supervivencia en el mercado; estas están enfocadas a la transformación de la situación actual de la organización; considerando que con los cambios realizados se eliminen en lo posible las debilidades y que aumenten o surjan nuevas fortalezas, enfocándose en la corrección de debilidades y aprovechamiento de oportunidades.

### **2.3.1.3 ANÁLISIS PESTEL**

Según Martínez (2012), es una metodología empleada para revisar el entorno general, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

También conocido como análisis PEST, en el cual se definen cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. En este análisis se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que se desarrolla su actividad en la sociedad?

- ¿Cuáles de entre los factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3-5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para la evolución prevista de dichos factores?

Entre los factores que se analizan están:

- Factores Económicos
- Factores Tecnológicos
- Factores Políticos
- Factores sociales

A continuación, la gráfica explicativa del análisis PEST



**Figura 6 Análisis de Entorno General**  
**Fuente: Análisis del Entorno, Martínez, Milla (2012)**

### 2.3.1.4 MATRIZ ANZOFF

Sainz (2008), manifiesta que esta herramienta resulta útil en los casos en los que la organización se establece objetivos de crecimiento; atiende al binomio formado entre producto-mercado en función de la actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos.

A continuación, expresamos la matriz que sirve como base para la aplicación de esta herramienta.

**Tabla 3**  
**Matriz Ansoff**

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

**Fuente: El Plan de Marketing en la Práctica. Sainz (2012)**

### 2.3.1.5 DIAMANTE DE PORTER

Porter (2017), parte de que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano.

La competitividad determina el éxito fracaso de las empresas, también establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia.

Porter ha generado una teoría denominada Modelo de las 5 Fuerzas que llevan el nombre del autor, el cual mencionan que las mencionadas fuerzas pueden afectar la rentabilidad de la organización.

Estas fuerzas son:

- El poder del cliente (compradores).
- Poder del proveedor (proveedores).
- Nuevos competidores entrantes (participantes potenciales).
- Amenaza generada por productos sustitutos (sustitutos).
- Naturaleza de la competencia (competidores en la industria).

Conocer las causas de la presión competitiva permite evidenciar las fortalezas y debilidades principales de la compañía, consolidar su posicionamiento en el sector industrial, aclarar los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y descubrirlas áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

A continuación, un esquema explicativo sobre las 5 fuerzas de Porter.



**Figura 7 Cinco fuerzas de Porter**  
Fuente: Porter. (2017)

## 2.4 MODELOS DE GESTIÓN

Atehortúa (2008), afirma que al tratar el término modelo, se refiere a una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello lograr aprehenderla completamente; generalmente, la ciencia se basa en dicha construcción constante de modelos, como una manera de interpretar el universo, los sistemas naturales y sociales, e intervenirlos a partir de esa interpretación. Así también destaca que con cierta frecuencia van apareciendo nuevos modelos en el escenario de las ciencias, como resultado de un proceso de acumulación cualitativa y cuantitativa de conocimiento, y se produce lo que se conoce como un cambio de paradigma, de esta manera se rompen con algunos elementos de modelos anteriores conservando otros que resultan valiosos para el nuevo modelo.

Camisón (2006), enfoca este concepto al área de la calidad, tomando en cuenta dentro de la satisfacción de los clientes, o aplicación de herramientas orientadas a recolectar y analizar datos a fin de mejorar la calidad. Entre los elementos que la norma recoge como modelo de gestión, la empresa debe adoptar aquellos que estén en consonancia con el mercado, la naturaleza del producto y las necesidades del cliente. En la Norma ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestión de la Calidad, en la cual se detallan determinadas directrices para la mejora del desempeño, en la cual se presenta un modelo de gestión de la calidad con la misma estructura y secuencia que la Norma ISO 9001:2015, con determinadas diferencias que permiten la aplicación de modo independiente.

Así también se determinan otros modelos de gestión basados en otras normas ISO como la que maneja el tema de la prevención de riesgos laborales, la de manejo de medio ambiente entre otras.

De igual manera se destaca según el EFQM (European Foundation Quality Management), define al modelo como una guía para la gestión de la calidad que posibilita orientar a las organizaciones hacia el cliente, considerando sobre todo

la sensibilidad de la alta dirección considerando la mejora continua para los productos o servicios.

Camisón (2006), resalta el aporte que tienen los modelos de excelencia en las organizaciones en cuanto a la gestión de calidad, considera que es importante medir la gestión, para en base a los resultados se realice una autoevaluación que permita definir la situación.

#### **2.4.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP) Mallar (2010).

Bajo el enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, la cual se presenta como un conjunto de flujos por medio de los cuales y de forma interrelacionada se consigue el producto o servicio estructurándose de forma más aplanada; los mencionados flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en las organizaciones, Ostroff (2000) menciona “la organización horizontal es aquella que implica menos niveles jerárquicos, disponiendo de equipos multidisciplinarios a cargo de procesos”.

Precisamente Ostroff (2000) realiza algunos cuestionamientos a la estructura jerárquica la cual trata como típicamente burocrática y entre estos cuestionamientos están:

- Falta de flexibilidad y capacidad de adaptación e innovación.
- Generación de costos excesivos por la redundancia.
- Lo difícil y costoso de establecer mecanismos de coordinación en organizaciones que están muy diferenciadas.

- Atención excesiva sobre los resultados financieros.

De ahí que propone una alternativa que organice el trabajo alrededor de un flujo, donde sea posible unir las actividades que realizan los colaboradores con las necesidades y capacidades de los proveedores y clientes; convirtiendo a los equipos de trabajo en la unidad básica de la organización Ostroff (2000).

Castellnou (15/04/2021), en un contexto empresarial y económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no ya para tener éxito, sino incluso para subsistir.

Pese a su incuestionable éxito y la experiencia positiva de las innumerables compañías y empresas que lo están adoptando, la implantación de una gestión por procesos puede resultar complicada fundamentalmente por dos motivos:

- Las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y funcional en vez de horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como “efecto silo”.
- La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua, siendo necesario el correcto uso de metodologías concretas y herramientas específicas.

Según Jiménez (2019) el efecto silo es aquella situación que se produce en determinadas empresas cuando los distintos departamentos o áreas que constituyen el negocio funcionan de forma aislada, sin que exista transferencia entre los mismos.

Según Mallar (2010), El modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección.

Cuando se trabaja enfocados a la gestión por procesos se deben analizar tareas como las siguientes:

- La definición de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificación de la relación que tienen con el resto de procesos.
- Definición de responsables de cada proceso.
- Realizar el análisis y medición de los resultados de la capacidad y la eficacia de cada proceso.
- Buscar mejorar el proceso mediante los recursos y los métodos necesarios de manera que este se ajuste a las necesidades de los stakeholders.

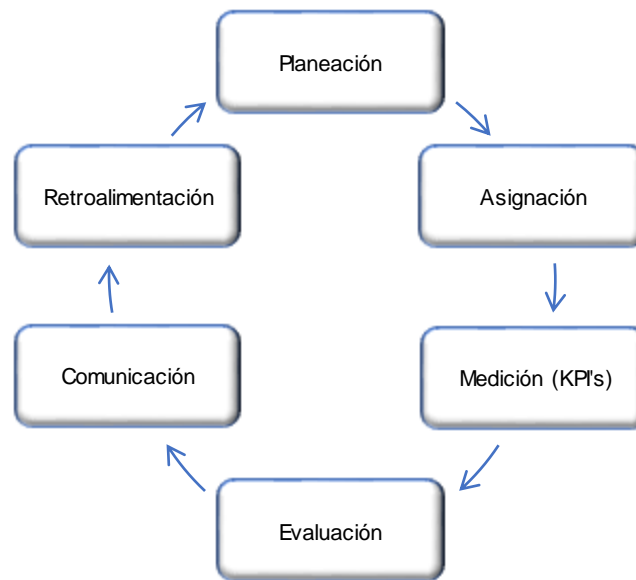
## **2.5 SISTEMA DE GESTIÓN**

Según Ogalla (20/04/2021), Todas las organizaciones utilizan un sistema para gestionarse, algunas, posiblemente, no tengan conciencia de que lo utilizan otras dispondrán de un sistema documentado y puesto en la estantería, que utilizaran de vez en cuando para pasar una auditoria, presentarse a concursos de empresas públicas o “grandes clientes” y otras, las menos y posiblemente las mejores disponen de un sistema estructurado que se rige por una serie de políticas y estrategias establecidas.

Partiendo de esto según Gutiérrez (20/04/2021), Un sistema de gestión es una metodología que me ayudará a visualizar y administrar mejor mi empresa, área o procesos bajo mi cargo y, por lo tanto, a lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos.

Los indicadores forman parte esencial de un sistema de medición, y un sistema de medición es parte fundamental de un sistema de gestión, este último comprende planeación, asignación, medición (indicadores), evaluación,

comunicación y retroalimentación, y por lo tanto mejorar el desempeño en la empresa (círculo de mejora).



**Figura 8 Sistema de Gestión**  
**Fuente: Caltic Consultores Gutiérrez (2017)**

### 2.5.1 ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL

Navarro (20/04/2021), Se trata de un modelo normalizado, establecido para preparar el sistema de redacción de gestión ISO. Se trata de un denominador común, establecido por parte del Comité ISO, para que todas las normas de gestión, respeten y compartan un objetivo común: la uniformización de las normas de gestión.

Lopesierra (20/04/2021), menciona que la estructura de alto nivel permite que las normas ISO se vean de una manera diferente, tanto en cuanto a la inclusión de un elemento nuevo como es el del contexto de la organización, que busca que las empresas a través de un análisis del mismo permitan identificar las amenazas y oportunidades que permitan la declaración de objetivos coherentes y viables para la alta dirección de manera que se enfoque en un desarrollo sostenible

beneficiando a las partes interesadas involucrando las salidas estratégicas para la alta dirección y socios de la organización.

Define también una estructura general:

- Unos textos introductorios para los numerales idénticos.
- Un enunciado idéntico para requisitos idénticos.
- La adopción de un lenguaje simple que facilita que las empresas integren diferentes sistemas de gestión.
- La adopción de una misma estructura que incluye el texto fundamental y las definiciones claves que buscan facilitar la adopción de estos instrumentos de gestión y su interacción.
- Un sentido para la gerencia y los asociados al involucrar salidas estratégicas para la definición del sistema de gestión de la calidad.

Sicpre (20/04/2021), describe como ventajas de la Estructura de Alto Nivel:

- Los normalizadores encuentran útil esta alta estructura porque tienen una plantilla de trabajo y solo deben adaptarla a las necesidades específicas del sistema de gestión a normalizar.
- Las personas implementadoras de los sistemas de gestión logran un marco general del sistema de gestión mediante el cual pueden diferenciar entre los requisitos de gestión comunes y los específicos de cada norma de gestión, cuestión tremendamente útil a la hora de la integración de sistemas de gestión.
- Para los auditores supone la existencia de una serie de requisitos comunes o genéricos que se deben abordar por parte de las organizaciones independientemente de la disciplina que trate la norma del sistema de gestión.
- Para las empresas u organizaciones, este enfoque es útil porque fomenta la integración de sistema de gestión, es decir, unificar en un solo sistema varios sistemas de gestión.

## 2.5.2 CICLO PHVA

Según Zapata (2016), el ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de Mejora Continua, se considera una herramienta fundamentada en 4 pasos que son: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act). Este contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad de productos o servicios; resulta importante también considerar que las empresas apliquen para ejecutar de manera eficaz las actividades.

Molina (20/04/2021), la menciona como una herramienta de gestión para el mejoramiento continuo, por lo cual las organizaciones actualmente se encuentran con el reto de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante e impredecible, con un alto nivel de competencia y de exigencia para mejorar, crecer y desarrollarse de acuerdo a las necesidades del mercado. Esta herramienta permite mejorar continuamente los procesos de una organización, a pesar de que esta tiene más de 50 años presentada por el científico estadístico Edward Deming y todavía sigue vigente.

Define los pasos de la siguiente manera:

- **Planificar:** Consiste en construir los objetivos, estrategias, métodos y procesos que sean necesarios para conseguir las metas planteadas, es la formulación del plan de acción, de acuerdo a las políticas de la organización. Pero antes, se debe realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa, analizando su macro y micro entorno.
- **Hacer:** La segunda fase consiste en la ejecución e implementación del plan de acción realizado.
- **Verificar:** Se fundamenta en realizar el seguimiento y medición de las acciones, evaluando los resultados de las tareas ejecutadas.
- **Actuar:** La última fase del ciclo radica en tomar las acciones para mejorar el desempeño de los procesos, dependiendo si los resultados no se ajustan a las

metas u objetivos definidos, realizando las correcciones y modificaciones que sean necesarias.

Representación del ciclo PHVA:



**Figura 9 Ciclo P.H.V.A.**  
**Fuente: Elaboración Propia**

### **2.5.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Oviedo (2019) menciona que la organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado, comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

Considerando que según la Norma ISO 9001(2015) un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

#### **2.5.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

Según Butrón (2018), el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo “Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo”.

En la norma ISO 45001(2018), se describe como objetivo que el propósito de un sistema de gestión de la SST es proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST. El objetivo y los resultados previstos del sistema de gestión de la SST son prevenir lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo a los trabajadores y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables; en consecuencia, es de importancia crítica para la organización eliminar los peligros y minimizar los riesgos para la SST tomando medidas de prevención y protección eficaces.

Cuando la organización aplica estas medidas a través de su sistema de gestión de la SST, mejoran su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ser más eficaz y eficiente cuando toma acciones tempranas para abordar oportunidades de mejora del desempeño de la SST.

Implementar un sistema de gestión de la SST conforme a este documento permite a una organización gestionar sus riesgos de la SST y mejorar su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ayudar a una organización a cumplir sus requisitos legales y otros requisitos.

## 2.5.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Se define como un sistema de gestión integrado a un sistema único diseñado para gestionar múltiples aspectos de las operaciones de una organización en consonancia con múltiples normas, como las relativas a la gestión de la calidad, el medioambiente y la salud y la seguridad laboral.

En la práctica, un sistema integrado de gestión implica la fusión de los sistemas formales existentes y la aplicación de mejores prácticas específicas en toda la organización.

Así también Camisón (2006), define un Sistema Integrado de Gestión (SIG) como una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en distintos ámbitos en uno solo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

La integración de los sistemas de gestión deberá facilitar que en sus procesos básicos estén recogidos los requisitos legales y normativos, en función de los marcos reglamentarios y normativos que la organización esté comprometida a cumplir.

Pero ¿Qué sistemas pueden integrarse en un SIG? En un principio, cabe pensar en la integración de todos o cualquier combinación de los sistemas de gestión existentes en una organización: calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, responsabilidad social organizativa, gestión de recursos humanos, gestión de la I+D+I, etc. No obstante, a la luz de la mayor o menor facilidad para la integración de los sistemas y del progreso observado en la práctica, pueden distinguirse varias etapas:

- Primera integración: Calidad + Medio Ambiente.
- Segunda integración: Calidad + Prevención de Riesgos Laborales.

- Tercera integración: Calidad + Medio Ambiente + Prevención de Riesgos Laborales.
- Cuarta integración: Calidad + Medio Ambiente + Prevención de Riesgos Laborales + Gestión Ética + cualquier otro sistema de gestión.



# CAPÍTULO III

---

MARCO METODOLÓGICO

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se tratará la metodología a ser utilizada, así como también aquellos instrumentos que servirán para el desarrollo de la Planificación Estratégica del Sistema Integrado de Gestión para la Dirección de Tecnología de la Información de AnywayBac, para lo cual también se ha establecido una estructura desagregada del trabajo, misma que incluye determinadas actividades establecidas en base a los objetivos planteados dentro de la investigación luego de lo cual se lograrán los entregables establecidos.

Basado en el desarrollo de este capítulo toma una importancia primordial identificar el tipo de investigación, lo que permitirá establecer los elementos a ser utilizados para la consecución de los objetivos establecidos.

Resulta fundamental para la investigación establecer los criterios a ser utilizados en la metodología seleccionada, también por la facilidad que brindará para la interpretación de resultados y formulación de conclusiones.

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

Considerando los diferentes tipos de investigación que identifican los autores, abordando las distintas ramas acordes al área, ciencia o campo en el que se encaja el problema planteado. Namakforoosh (2006), describe la investigación descriptiva como una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y por qué del sujeto de estudio. Siendo que la información que se obtiene en un estudio descriptivo, permite explicar de manera perfecta a la organización del consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

Permitiendo una descripción de las características de ciertos grupos, cálculo de proporciones de elementos en una población específica con determinadas características, de tal manera que permita pronosticar eventos futuros relacionados con la investigación.

Bernal (2006), plantea que la investigación descriptiva se soporta en determinadas técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental; entre algunos ejemplos de investigación descriptiva están los estudios de carácter diagnóstico, diseño de guías, modelos, productos, prototipos entre otros; estudios de mercado, etc.

Por lo anterior expuesto se define que el presente proyecto se enmarca en esta estrategia investigativa, con el propósito de la consecución de los objetivos planteados, ya que se hará necesario para el investigador obtener información de manera directa o indirecta desde la fuente, como en este caso los directivos, colaboradores y otros, lo que permitirán una comprensión, análisis que facilitará la interpretación de la situación en la organización.

Arias (2012), describe la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de información de datos de manera directa de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos siendo estos datos recolectados aquellos considerados como primeros, sin que esto permita manipular o controlar las diferentes variables; sin que esto signifique que el investigador encargado altere las condiciones existentes, planteando así el carácter experimental de la investigación.

## **2. DISEÑO DEL PROYECTO**

Este proyecto está desarrollado bajo un enfoque de trabajo de campo buscando información sobre los temas a ser planteados en la planificación estratégica para la implementación del sistema integrado de gestión, esto a través de diferentes herramientas metodológicas a ser implementadas.

La descripción desarrollada anteriormente permite enmarcar el presente proyecto de tipo de campo, pues la investigación se obtiene de la misma organización y sus colaboradores que desarrollan las actividades en la Dirección de Tecnología Informática de AnywayBac.

Situándose en la premisa al desarrollar la investigación se acudió a la fuente de la información requerida, como los diferentes técnicos de IT en la organización y de los directivos, considerando que esta es sistémica y empírica en la que las variables independientes no son manipuladas porque estas son frutos de hechos ya consumados. También resulta importante considerar la temporalidad, los momentos o puntos de tiempo en el que son recolectados los datos; por el mismo hecho de que los datos recolectados permiten realizar ciertas evaluaciones con base a las variables planteadas dentro de una comunidad, contexto, evento o situación tratándose de una exploración inicial en un momento determinado para lograr el objetivo planteado.

Namakforoosh (2005), menciona que para llevar a cabo una investigación científica se deben realizar numerosas actividades siendo que estas pueden ser realizadas de manera secuencial, otras en paralelo o simultánea, y tomar varias decisiones en diferentes etapas de la investigación. Por ello la necesidad que se tiene de planificar todo el proceso identificando de manera clara las etapas a ser realizadas, definiendo lo que se pretende realizar, qué tipo de investigación se realizará, los datos que se recopilarán de la misma y la manera en la cual se los obtendrán, con una delimitación de tiempo y costo necesario para cada etapa.

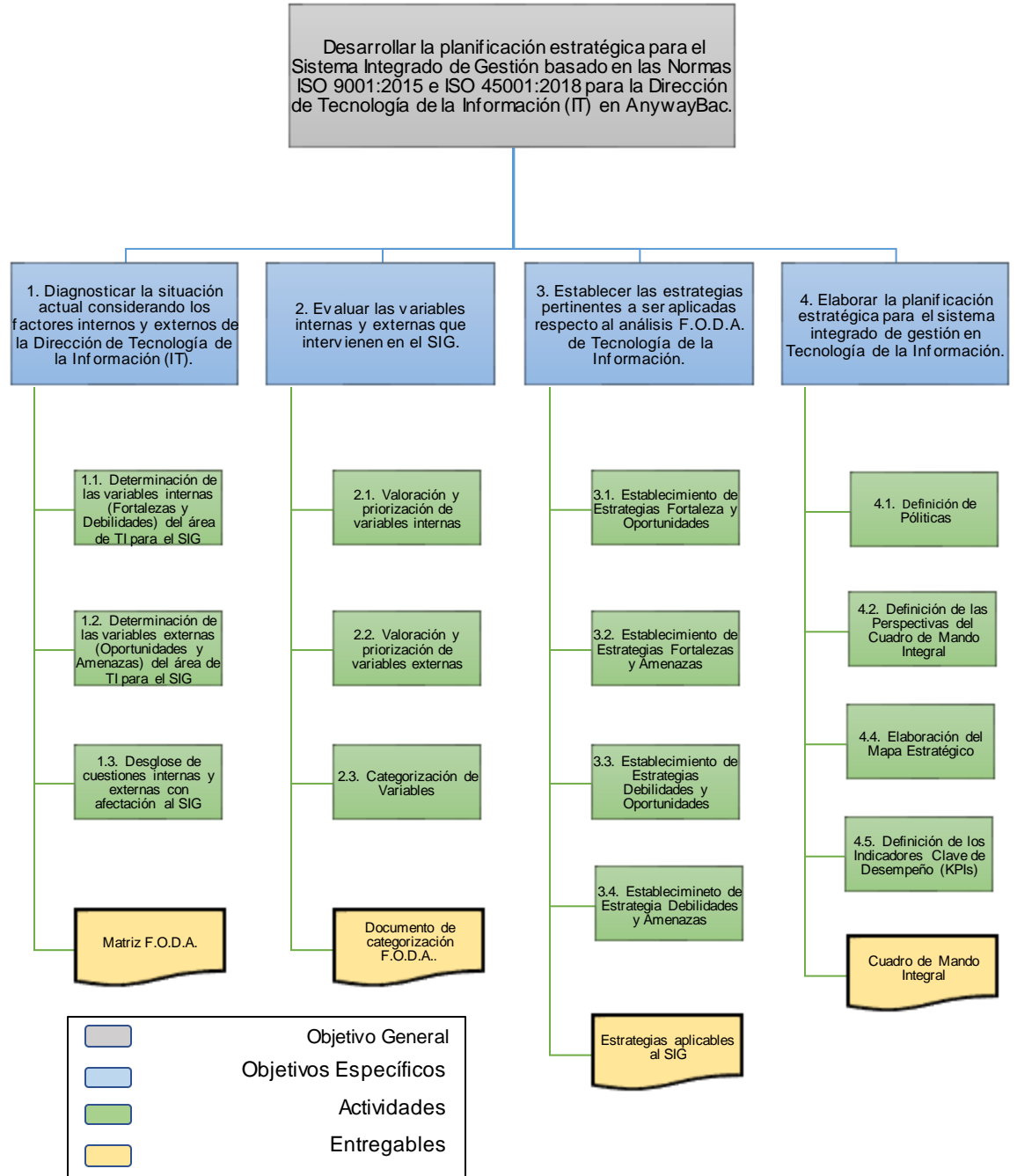
A continuación, un bosquejo del proceso de la investigación:



**Figura 10 El Proceso de investigación**  
**Fuente: Elaboración propia basado en Namakforoosh (2005)**

### **3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO (EDT)**

Se trata de una de las herramientas más utilizadas en el ámbito de la gestión de proyectos, al obtener resultados previos del análisis interno y externo permite el planteamiento de objetivos, metas y estrategias que identifican en el desarrollo del proyecto.



**Figura 11 Estructura Desagregada del Trabajo.**  
Fuente: Elaboración Propia

En la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) presentada se establecen cuatro paquetes asociados a los objetivos específicos planteados, para cada uno de estos se detallan determinadas actividades para el desarrollo exitoso del proyecto de tal manera que los entregables que se generen tengan la correspondiente importancia para la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL CONSIDERANDO LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT).**

Corresponde a la fase preliminar, que facilitará medir, determinar e identificar características, basadas en una necesidad u oportunidad que se puede presentar para la Dirección de Tecnología de la Información (IT).

Permitirá identificar las causas que generan el hecho y los efectos, a partir de un análisis, formulando estrategias de intervención en base con las necesidades o potencialidades para el presente proyecto.

Este tiene como principal actividad la recopilación de información que permita conocer el contexto del área en la organización y de esta manera tener un entendimiento más amplio para aplicar en este estudio, de manera que esta información permita un marco de referencia describiendo su entorno.

#### **4.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL ÁREA DE TI PARA EL SIG**

En esta actividad, se pretende a través de un análisis inicial en la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac considerando que todo se realiza a nivel interno de la organización, estos aspectos detallados son

conocidos como Fortalezas, las cuales serán determinadas con base a los recursos, capacidades y habilidades que se tienen en actividades que se desarrollan positivamente.

Las respuestas a estas cuestiones y a otras más que surgen dentro del proceso serán consideradas como las Debilidades, las cuales son aquellas que colocan al área en una posición desfavorable ante las otras áreas de la organización y frente a similares relacionadas con la competencia; determinando carencia de recursos, habilidades, procesos mal desarrollados entre otros.

Estas situaciones, como se puede observar provienen del entorno externo las cuales pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, lo cual torna difícil incidir en estas; pero resulta de mucha valía para minimizar la capacidad a ser afectados como organización.

Para determinar estas variables se debe establecer un equipo de trabajo de expertos de 3 a 5 miembros que tengan injerencia en las áreas claves de la empresa, quienes están relacionados de forma directa con la misión y visión de la organización. De esta manera se realice un análisis que facilite la identificación de los eventos relacionados con el contexto organizacional interno relativo a los valores, cultura organizacional, conocimiento y desempeño de la misma.

La importancia de identificar los aspectos que puedan causar un impacto positivo para alcanzar la Misión y Visión de la organización; utilizando herramientas como (Brainstorming) lluvia de ideas, encuestas, cuestionarios entre otras como técnicas e instrumentos de recolección de datos que facilitan obtener la información importante para establecer lo siguiente:

- Estructura de la organización, gobernanza, roles y responsabilidades.
- Políticas y objetivos establecidos, estrategias definidas.
- Cultura y liderazgo organizacional, relaciones contractuales.
- Capacidad económica financiera, talento humano y procesos.
- Recursos tecnológicos en el ámbito de infraestructura y conocimiento.
- Productos y servicios, todo esto relacionado a las variantes dentro del proceso productivo, enfocado a los clientes internos y externos.

- Sistema internos y procedimientos de la organización relacionados en diferentes ramas productivas.

#### **4.1.2 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL ÁREA DE IT PARA EL SIG**

Para este análisis, se consideran los caracteres de tipo externo que no son controlables para la organización y que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora, estos son considerados como oportunidades.

También en el análisis se deben considerar todas las fuerzas ambientales a las que tampoco se las puede controlar, que representan aspectos negativos y potenciales problemas que puedan afectar al desempeño de la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac en estudio dentro de la organización.

Es importante para la organización contemplar todos aquellos aspectos externos que pudiesen beneficiar a la organización siempre y cuando sean detectadas y explotadas a tiempo. Estas resultan positivas, favorables y que se deben descubrir en el entorno en el que la organización desempeña en el medio productivo.

Los aspectos considerados anteriormente, son conocidos como Oportunidades, que son un factor de gran importancia que permite de alguna manera modelar las estrategias dentro de las organizaciones.

En el ámbito externo de la empresa resulta un poco más complejo el proceso de la recolección se realizará aplicando similares herramientas establecidas en el anterior punto como la lluvia de ideas (Brainstorming), cuestionarios y encuestas.

#### **4.1.3 DESGLOSE DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS CON AFECTACIÓN AL SIG**

Se establecen las variables anteriormente generadas en el contexto a nivel externo considerando el ámbito legal, tecnológico, de competencia, cultural, de mercado entre otros varios; así también el contexto a nivel interno relacionados con los valores, conocimiento y desempeño de la organización y la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac referida en este estudio.

Al tratarse del contexto de la organización se realiza un análisis basado en:

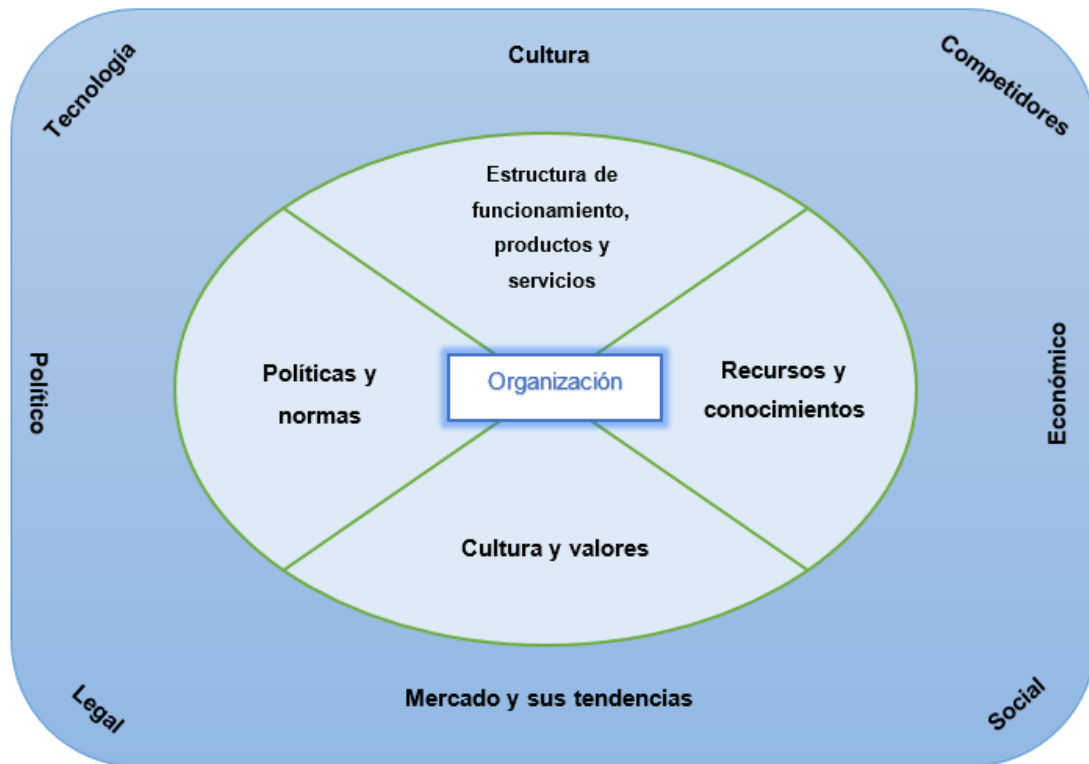
##### **Cuestiones externas** relativas a:

- Los diferentes factores económicos entre los cuales existen tipos de cambio, el entorno económico, la inflación, disponibilidad de crédito.
- Diferentes factores sociales existentes entre otros la tasa de desempleo, percepción de seguridad, nivel educativo.
- Factores políticos entre esta estabilidad política, inversión pública, infraestructura, acuerdos comerciales internacionales.
- Tecnologías, materiales y equipos nuevos en el sector, vencimiento de patentes, código ético profesional.
- La competencia y la cuota que se tienen en el mercado, productos o servicios similares, diferentes tendencias de liderazgo en mercado, tendencias de crecimiento de clientes, estabilidad del mercado, relaciones de la cadena de suministro.
- Factores legales y reglamentarios que afectan al ambiente de trabajo, como regulación de los sindicatos y regulaciones con una industria entre otros.

##### **Cuestiones internas** afines a:

- El desempeño global de la organización.
- Disponibilidad de recursos, entre estos la infraestructura, ecosistema para la operación de los procesos, comprensión organizacional.
- Diferentes aspectos humanos entre otros la competencia, comportamiento y cultura organizacional, relaciones con los sindicatos y otros estamentos similares.

- Capacidades de suministro de proceso o producción y servicio, así como también el desempeño del sistema de gestión, seguimiento del mismo.
- El manejo organizacional entre estos las reglas y procedimientos para la toma de decisiones o la estructura organizacional.



**Figura 12 Contexto interno y externo**  
**Fuente: Requisito en ISO 9001:2015**

#### **4.1.4 MATRIZ F.O.D.A**

Es el elemento establecido como entregable, el cual es utilizado en el estudio del proyecto, basado en un cuadro de la situación actual, que facilita la toma de decisiones a ejecutar para el sistema Integrado de Gestión.

#### **4.2 EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INTERVIENEN EN EL SIG**

Se realiza, en esta actividad, una evaluación de las variables obtenidas en las actividades antes descritas con la finalidad de que se pueda obtener información de manera más detallada tanto cualitativa como cuantitativa con la finalidad de que esta valoración permita a la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac cumplir con el objetivo planteado, todo esto acompañado del liderazgo presentado por la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac.

##### **4.2.1 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES INTERNAS**

Al elaborar la valoración de los elementos obtenidos en las actividades anteriores, se realiza lo siguiente:

- Se asignan pesos que permitan obtener una diferencia entre no importante y muy importante, considerando los factores de manera que permita establecer la importancia.
- Calificar con valores que permita discriminar el orden de importancia, donde el valor más bajo es irrelevante y el más alto muy importante.
- Estos dos valores se multiplican con la finalidad de lograr una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- La sumatoria de estos permite obtener un total ponderado de la organización en su conjunto.

#### **4.2.2 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS**

Se realiza, al igual que la actividad anterior una valoración que permita establecer determinadas directrices basadas en el siguiente proceso:

- Listar la oportunidades y amenazas generadas en el punto 4.1.2.
- Se asigna un peso que permita evaluar la relevancia, de los elementos listados.
- Se pondera cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac son realmente eficaces.
- Se realiza la ponderación para lograr el cálculo que permita evaluar que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

#### **4.2.3 CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES**

Se refiere a desglosar las variables logradas en los ítems anteriores para establecer las estrategias que deberán definirse en la planificación estratégica.

#### **4.2.4 DOCUMENTO DE CATEGORIZACIÓN F.O.D.A.**

Este es el documento en el cual constan las variables que se obtuvieron de los pasos anteriores debidamente categorizadas por prioridades e importancia en las que estará basada la planificación estratégica.

### **4.3 ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS PERTINENTES A SER APLICADAS RESPECTO AL ANÁLISIS F.O.D.A. DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.**

Se redactan las estrategias a ser aplicadas en la planificación establecida para el presente proyecto, mismo que se obtienen desde el análisis anteriormente realizado.

#### **4.3.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZA Y OPORTUNIDADES**

Luego del análisis y categorización realizadas, se establece una comparación entre las Fortalezas y Oportunidades en donde se maximizarán las mismas aprovechando las oportunidades y sus fortalezas, utilizando recursos para mejorar las estrategias en el mercado para sus productos y servicios generados en la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac.

#### **4.3.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZAS Y AMENAZAS**

De igual manera, basándose en las fortalezas con el objetivo de maximizarlas mientras se minimizan las amenazas, para enfrentar las amenazas del contexto externo a la organización. Esto no significa que la organización se vaya a dedicar a la búsqueda de las mencionadas amenazas para enfrentarlas, sino al contrario, las fortalezas de una organización deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

#### **4.3.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DEBILIDAD Y OPORTUNIDADES**

Se pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades encontradas en el análisis realizado anteriormente; lo que permite identificar

oportunidades en el contexto externo controlando el comportamiento de las debilidades organizacionales que evitan aprovechar las ventajas competitivas.

#### **4.3.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIA DEBILIDADES Y AMENAZAS**

Se trata encontrar un enfoque global que permita estructurar estrategias que minimicen los efectos que puedan tener estos elementos en el desarrollo de la organización.

#### **4.3.5 DOCUMENTO DE ESTRATEGIAS APLICABLES AL SIG**

Se trata del listado logrado a través de la ejecución de las actividades de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT), que se encuentran descrita en el capítulo III figura 11.

### **4.4 ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Corresponde a la fase final de proyecto, en la cual se plasman una serie de estrategias traducidas en objetivos relacionados entre sí, los cuales serán medidos a través de indicadores ligados a los planes de acción para alinear las acciones de los miembros de AnywayBac.

#### **4.4.1 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS**

Se definen políticas de trabajo basados en la planificación estratégica producto de este proyecto de manera que estas cumplan el planteamiento de las estrategias establecidas, ceñidas a las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 del Sistema Integrado de Gestión tema del mismo.

#### **4.4.2 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Se delimitan las perspectivas de la organización, que permiten elaborar el cuadro de mando integral a través de las cuales se establecerán los objetivos estratégicos para el SIG.

#### **4.4.3 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO**

Se implementa un elemento gráfico que permite la representación visual de las estrategias de la organización para el SIG, gracias al cual se logra una descripción del proceso a seguir con el objetivo de crear valor a través de una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos y las perspectivas determinadas en el punto 4.4.2.

#### **4.4.4 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIS)**

Se crean los indicadores que basados en los objetivos permite establecer una visualización más clara del mapa estratégico enfocándose en los puntos que requieren más atención dentro de la ejecución del plan estratégico.

#### **4.4.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se refiere al documento final logrado por el desarrollo del proyecto presente, el cual deja establecido el camino que debe seguir de la Dirección de Tecnología de la Información (IT) de AnywayBac.

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

Yuni (2006), menciona que generalmente todas las propiedades derivan de los requisitos de validez y confiabilidad, a pesar de que cada tradición de investigación establece criterios y nomenclaturas propias para designar las mencionadas propiedades.

Establece también distintos dispositivos tendientes a controlar la validez y confiabilidad que garantiza el cumplimiento de los cánones de científicidad del conocimiento producido en la investigación. Considerando que los mencionados dispositivos cumplen con la función de evitar que el investigador introduzca sesgos o distorsiones sistemáticas; pensando que la fiabilidad y validez son cualidades esenciales que han de tener todas las pruebas o instrumentos de recolección de datos.

De ahí la importancia que tiene la recopilación de datos y los instrumentos con la finalidad de que estos brinde la garantía sobre los resultados obtenidos y por tanto las conclusiones serán fiables.

Hernández (2014), establece que una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo al problema de estudio e hipótesis (si se hubiere establecido), lo siguiente será la recolección de datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/análisis o casos.

### **5.1 ENCUESTA**

Martínez (2014), Se trata de un instrumento muy utilizado para recolección de datos, este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a ser analizadas (mediciones).

Esta técnica es utilizada generalmente en investigaciones cualitativas, pueden incluir preguntas cerradas o abiertas; siendo esta una técnica utilizada de manera extendida en para obtener información de una gran cantidad de

personas. Por este motivo, es importante que se seleccionen las preguntas de manera adecuada que permita y facilite la tabulación de los datos que se obtuvieron para que sean procesados y generen un análisis completo y rápido de los mismos.

Resulta un método ágil, el cual no requiere de la presencia física del entrevistador para ser realizada, se puede llevar a cabo a través de medios electrónicos tecnológicos con la participación simultánea de los involucrados.

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

Baena (2017), los describe como apoyos que se tienen para que las técnicas cumplan su propósito, siendo estas de distinta índole como por ejemplo dependiendo del área podían detallarse entre otras: microscopio, libreta de campo, grabadora, cámaras, etc.

El instrumento a ser utilizados depende del tipo de investigación, que para el caso del presente proyecto será investigación de campo se emplean diferentes instrumentos como cuestionarios, encuestas, lluvia de ideas (Brainstorming).

Cabe acotar que este proyecto también hace uso de herramientas de análisis administrativo como la Matriz F.O.D.A., que es abordada de manera metódica con la finalidad de lograr un resultado final dentro de la investigación a diferencia de las técnicas metodológicas.

### **6.1 CUESTIONARIO**

Baena (2017), lo define como un instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, considerando que se debe tomar en cuantos varios puntos para la elaboración de las preguntas, en cuanto a la clase como la manera de redactarlas y colocarlas en el cuestionario, en referencia se encuentra los anexos A y B.

Martínez (2014), describe a este instrumento como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a ser medidas. Así también Hernández (2014), define como un documento que contiene una lista de preguntas sobre un tema específico y se aplica a un determinado grupo de individuos con objeto de reunir datos sobre un asunto o problema a estudiar.

Para los cuestionarios se pueden utilizar dos tipos de pregunta: cerradas o abiertas.

**Preguntas Cerradas:** Son elaboradas con base a categorías o alternativas de respuesta delimitadas previamente por el investigador logrando que los entrevistados se ajusten a las mismas. Cuando se plantean este tipo de preguntas resulta necesario enfocar las respuestas con sus posibles respuestas que emitirán los entrevistados.

**Preguntas Abiertas:** Estas no son cuestiones delimitadas dentro de un marco alternativo de respuesta, son de gran utilidad cuando se requiere profundizar en la información o conocer la opinión que prevalece sobre el tema de la investigación; sin embargo, es importante tener en cuenta que resultan difíciles de codificar y clasificar que los datos obtenidos.



# CAPÍTULO IV

---

RESULTADOS DEL PROYECTO

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DEL PROYECTO**

Se presentan los resultados producto del desarrollo de las actividades que fueron descritas en el apartado de la estructura desagregada en el capítulo III, permitiendo establecer y entregar resultados para cada una de ellas.

También se implementan determinadas técnicas e instrumentos que facilitan la recolección de información necesaria para el análisis y aplicación de las herramientas para la obtención de resultados.

#### **1. RESULTADOS DEL PROYECTO**

Basados en los objetivos planteados en el capítulo I (Fundamentación del proyecto) mismos que a través de la aplicación de las mencionadas técnicas permiten el desarrollo del presente proyecto y lograr los objetivos específicos presentados que permitirán la consecución del objetivo general planteado.

Se procede con el diagnóstico de la situación actual basado en los factores internos y externos de la Dirección de Tecnología de la Información (IT), referente a al cumplimiento de las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, identificando de esta manera la situación actual del área mencionada en la organización AnywayBac, con el análisis F.O.D.A.

La recolección de los datos se realizó con los colaboradores de la organización enfocándose a las áreas de Calidad y de Seguridad y Salud Ocupacional, a través de dos cuestionarios para la obtención de dicha información (Anexos A y B).

## **1.1 DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL CONSIDERANDO LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT).**

Para cumplimiento del objetivo se procede a determinar cada aspecto positivo y negativo que afecta a la implementación de un SIG en la Organización, pero para este caso orientado al área de la Dirección de Tecnología de la Información (TI) de AnywayBac, esto basado en un análisis situacional F.O.D.A. partiendo de la información obtenida de los cuestionarios realizados al personal encargado de los procesos tanto de calidad como de Salud y seguridad Ocupacional.

### **1.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DEL ÁREA DE TI PARA EL SIG**

Para la determinación de las variables internas que permiten diseñar la matriz F.O.D.A. se parte de un grupo de colaboradores de la organización enfocando este en el ámbito de la calidad, la salud y seguridad ocupacional; siendo esta primera una necesidad del rubro económico de la organización y el segundo por la obligatoriedad de cumplimiento legislativo vigente en el Ecuador. Para esto se procedió con una serie de preguntas orientadas al ámbito de estudio previos a la implementación de un SIG basado en las ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.

En este punto se orientó el cuestionario para medir resultados sobre el conocimiento y lineamientos determinados en las normas que rigen actualmente. Esta información servirá como punto de partida para establecer todos los parámetros que la planificación estratégica conlleva en la organización la cual deberá ser aplicada para lograr la implementación del SIG basado en las normas referenciadas.

El cuestionario establecido está basado en responsabilidades, procesos, y métodos de medición de los temas relacionados a la calidad, a la salud y seguridad del trabajador; de tal manera se tenga claro que el modelo de liderazgo desarrollado actualmente permita llevar a cabo cada una de las actividades para implementar el SIG. También se ha tomado en cuenta para este punto el nivel de formación, competencia y experiencia de los colaboradores para implementar el SIG.

Con base en lo mencionado, podemos definir dentro de las fortalezas y debilidades localizadas realizadas en este análisis enfocándose en diferentes ámbitos como liderazgo, gestión, control, procesos, personal, cliente, calidad y salud y seguridad del trabajador.

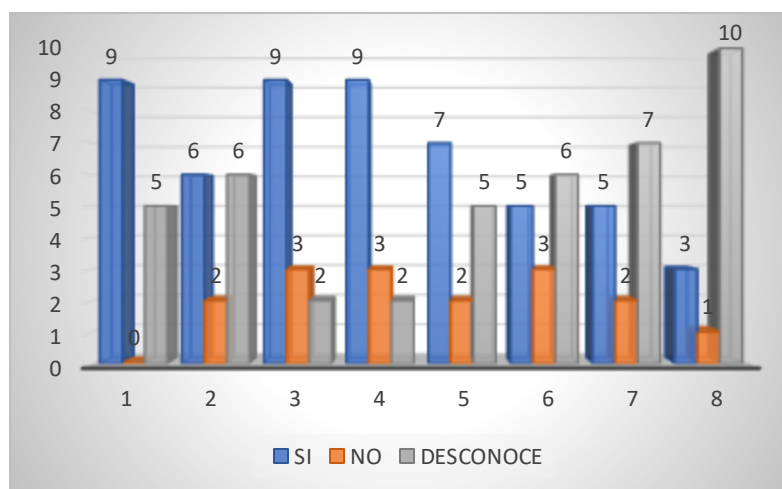
Basado en las respuestas que se obtuvieron en la aplicación del cuestionario realizado, el cual se somete a un análisis por cada ámbito:

**Liderazgo.** Para este punto se considera la determinación que demuestra la organización y directiva en cuanto a la necesidad de implantar un sistema integrado de gestión, así como también el compromiso y apoyo que prestarán para la implementación completa del mismo de ahí que en las preguntas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 4**  
**Aspectos de Liderazgo**

Nº	Pregunta	SI	NO	DESCONOCE
1	¿La alta dirección apoya la implantación de un Sistema Integrado de Gestión?	9	0	5
2	¿La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso en relación con la implantación de un Sistema Integrado de Gestión?	6	2	6
3	¿Se han identificado las partes interesadas en el Sistema Integrado de Gestión?	9	3	2
4	¿Apoya otras funciones relacionadas con la gestión para demostrar liderazgo, ya que esto interesa a sus áreas de responsabilidad?	9	3	2
5	¿Se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable?	7	2	5
6	¿Se han determinado los recursos necesarios para garantizar la medición de los resultados?	5	3	6
7	¿La organización ha determinado lo que necesita para ser monitoreada?	5	2	7
8	¿La organización ha determinado lo que necesita para ser dimensionada?	3	1	10

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 13 Aspectos de Liderazgo**  
Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia que la alta dirección de la organización apoya y demuestra compromiso para la implantación de un SIG, así mismo refleja que se ha identificado las partes interesadas para poder desarrollar el SIG.

Sin embargo, existe el desconocimiento para destinar los recursos necesarios para garantizar la medición de resultados, lo que influye en poder crear un buen escenario de acompañamiento durante la implantación de un SIG.

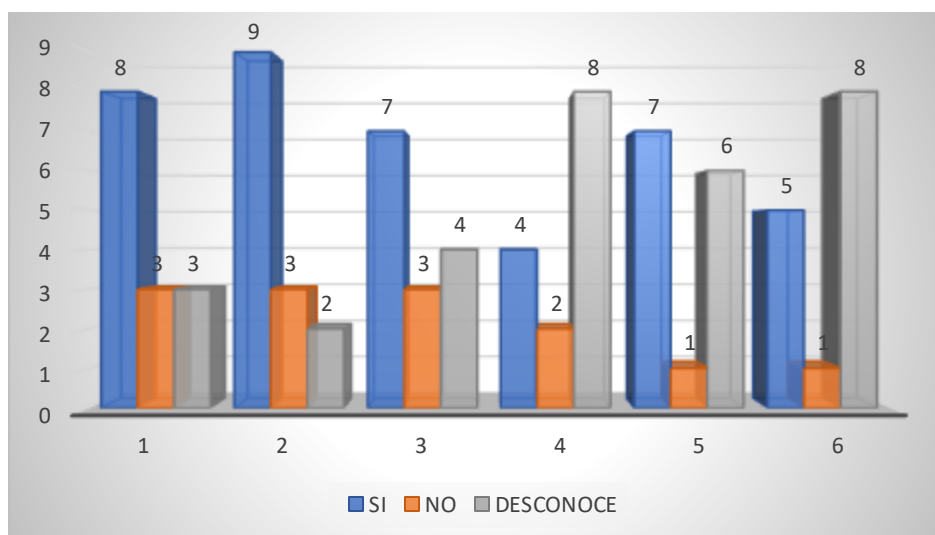
La organización no determina lo que necesita para ser monitoreada ni dimensionada con circunstancias cambiantes del entorno sin contar con una estructura normada y orientada hacia la calidad que le permita a la organización actuar con flexibilidad y adaptarse a nuevos cambios.

**Gestión.** Para el SIG es importante este ámbito, tomando en cuenta sobre todo que las diferentes actividades dentro del proceso de implantación de un SIG dependerán de la correcta gestión para su éxito, los resultados que se obtuvieron de las preguntas planteadas:

**Tabla 5**  
**Aspectos de Gestión**

Nº	Pregunta	SI	NO	DESCONOCE
1	¿Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el logro de la conformidad de los productos y servicios?	8	3	3
2	¿Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos?	9	3	2
3	¿Cuándo se planean cambios son realizados de forma controlada y se adoptan medidas para mitigar los efectos adversos?	7	3	4
4	¿Están gestionados y controlados todos los procesos externalizados?	4	2	8
5	¿La organización ha determinado lo requiere para realizar el análisis y evaluación para garantizar la validez de los resultados?	7	1	6
6	¿Se han establecido los métodos de supervisión de las percepciones de los clientes sobre la provisión de los productos y servicios?	5	1	8

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 14 Aspectos de Gestión**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La organización tiene establecido los procesos para generar productos y servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes y del mercado en el que desarrolla sus actividades productivas.

Se evidencia que la organización determina los lineamientos internos para enfrentar cambios con soluciones temporales con la finalidad de mitigar el menor daño a los clientes y sus usuarios.

La organización no mantiene un método de supervisión adecuado que permita un análisis y evaluación sobre la percepción de los productos y servicios que tienen los clientes como una fuente de información disponible para alentar a la toma de decisiones.

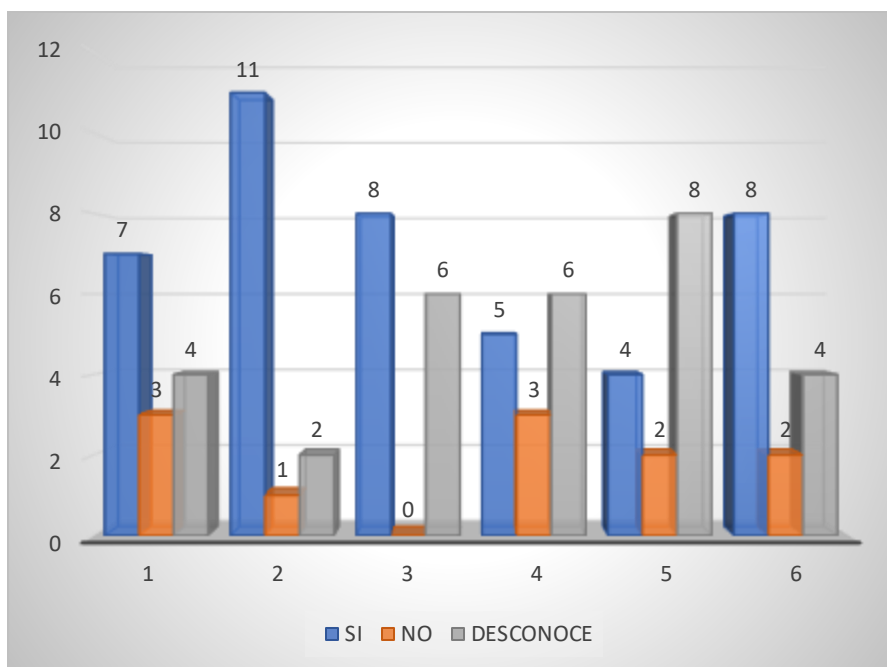
También se identifica que debe mejorar la gestión de la información para mejorar la calidad de la misma y sea efectiva cuando se realice un análisis y evaluación de los resultados.

**Procesos.** Para los SIG resulta importante tener claro los procesos que se llevarán a cabo de manera sistémica para lograr una implantación correcta del objeto del presente trabajo, de ahí que del cuestionario aplicado se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 6**  
**Aspectos de Procesos**

Nº	Pregunta	SI	NO	DESCONOCE
1	¿Se han establecido los criterios para la gestión de estos procesos con las responsabilidades?	7	3	4
2	¿Se ha promovido la gestión del enfoque de procesos en la organización?	11	1	2
3	¿Ha garantizado la integración con los procesos y requisitos de negocios de la organización?	8	0	6
4	¿La organización ha determinado el conocimiento necesario para el funcionamiento de los procesos y logro de conformidad de productos y servicios?	5	3	6
5	¿Se han establecido los criterios para la gestión de estos procesos con métodos?	4	2	8
6	¿Se han establecido los criterios para la gestión de estos procesos con las medidas e indicadores de desempeño?	8	2	4

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 15 Aspectos de Gestión**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Actualmente AnywayBac promueve la gestión identificando los procesos interrelacionados del área orientados en el logro de resultados de la compañía, bajo la condicionante de funcionalidad de los productos y servicios entregados sin tomar en cuenta futuros cambio y adaptaciones que se puedan presentar en el desempeño en etapas de producción que evidencien la versatilidad de los mismos.

Sin embargo, se identifica que debería mejorar el enfoque de los procesos internos con la definición de métodos debido a que si mantiene su enfoque en la gestión de sus procesos con indicadores de desempeño actualmente denominados KPIS.

El desconocimiento sobre el funcionamiento de los procesos se convierte en un punto vulnerable de la organización para el funcionamiento de los procesos y logro de conformidad de productos y servicios.

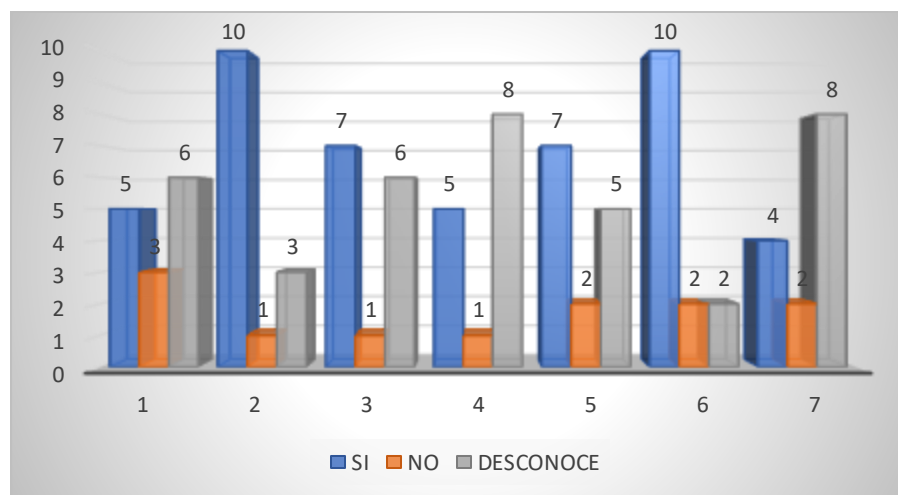
La existencia de los procesos administrativos internos y externo marcan un indicio para empezar a normar con procesos orientados a los requisitos específicos del SIG.

**Control.** Considerando la importancia de controlar todo lo referenciado con el SIG, siendo que de este modo se permite generar diferentes mediciones que facilitarían la toma de decisiones; para esto se realizaron un listado de preguntas referentes a este ámbito obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 7**  
**Aspectos de Control**

Nº	Pregunta	SI	NO	DESCONOCE
1	¿Ha determinado las cuestiones externas e internas relevantes en el propósito de su organización para el Sistema Integrado de Gestión?	5	3	6
2	¿La organización ha determinado los métodos de seguimiento y medición?	10	1	3
3	¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se han cumplido los criterios de control de los procesos?	7	1	6
4	¿Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional?	5	1	8
5	¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar los resultados de los procesos?	7	2	5
6	¿Se controla de manera eficaz la utilización de bienes pertenecientes a clientes o proveedores externos en la prestación de un producto o servicio?	10	2	2
7	¿Se ha establecido cuándo deberían ser analizados y evaluados los resultados del seguimiento y la medición?	4	2	8

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 16 Aspectos de Control**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La organización ha determinado los métodos de seguimiento y control en algunos de sus procesos, pero el desconocimiento y valoración de resultados establece el compromiso administrativo de cumplir una tarea y no su enfoque manejados bajo lineamientos de calidad para garantizar su efectividad y poder manejar información que permita una mejora continua.

La trazabilidad en los procesos es desconocida internamente sin que permitan identificar, revisar y controlar cambios durante la creación de productos o servicios diseñados bajo las necesidades de los clientes que pueden ser cambiantes y minimizar su impacto durante estos procesos.

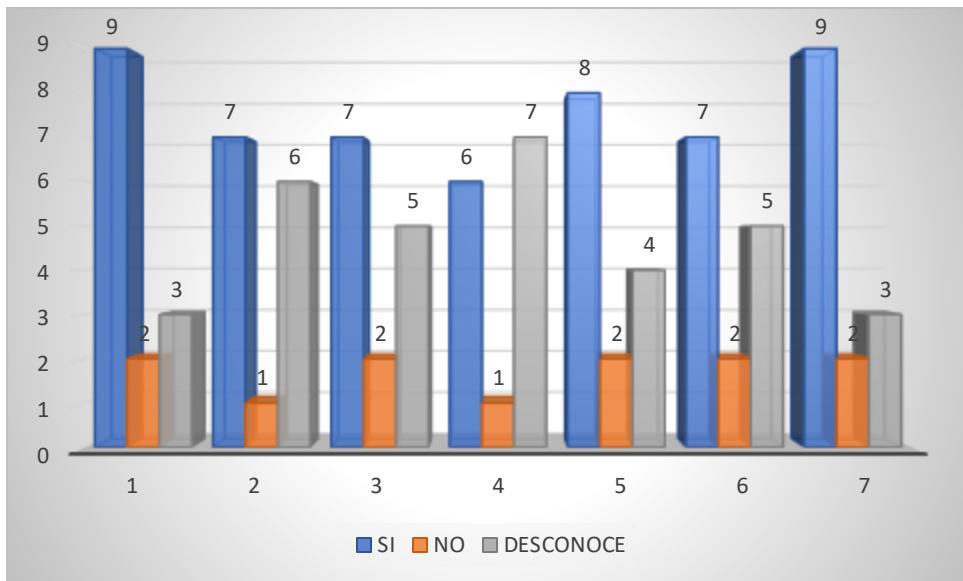
Se desconoce el análisis y evaluación de los resultados de seguimiento y medición en la organización sin poder determinar la eficiencia y desempeño cuando se lleva a cabo un SIG.

**Cliente.** Siendo que este tanto a nivel interno como externo tiene una importancia primordial en el caso de los SIG considerando que lo principal dentro de la dinámica es brindar beneficios en diferentes ámbitos dentro del aparato productivo de las organizaciones.

**Tabla 8**  
**Aspectos de Cliente**

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
<b>1</b>	¿Se han determinado, cumplido y comunicado en toda la organización los requisitos del cliente?	9	2	3
<b>2</b>	¿Esta revisión se realiza previo, compromisos de la organización de suministrar productos y servicios?	7	1	6
<b>3</b>	¿Existen procesos establecidos e implementados para el diseño y desarrollo de productos y servicios de acuerdo a los requisitos de calidad establecidos por el cliente?	7	2	5
<b>4</b>	¿Existe un proceso definido para la revisión y comunicación con los clientes de la información relativa a productos y servicios, consultas, contratos y gestión de pedidos?	6	1	7
<b>5</b>	¿Existe un proceso definido para la provisión de productos que cumplan los requisitos definidos por el cliente?	8	2	4
<b>6</b>	¿Existe un proceso definido para la provisión de servicios que cumplan los requisitos definidos por el cliente?	7	2	5
<b>7</b>	¿Se ha determinado la consecución de la satisfacción del cliente?	9	2	3

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 17 Aspectos de Cliente**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Se evidencia que la organización mantiene una clara definición de elaborar sus productos y desarrollar sus servicios enfocados en los requerimientos solicitados por los clientes, sin embargo, se desconoce sobre procesos que permita retroalimentar la perspectiva del cliente y sus usuarios sobre la utilidad de los producto o servicios ofertados.

Se mantienen procesos que orienta los recursos de la organización a desarrollar y crear productos o servicios con base de las necesidades de sus clientes, sin tener una alineación directa con el SIG que permita evaluar su eficiencia.

La existencia de procesos para conocer los requisitos del cliente crea las condiciones apropiadas para desarrollar los productos o servicios, sin tener una adecuada retroalimentación interna sobre la evaluación de calidad de los mismos previo a su entrega final.

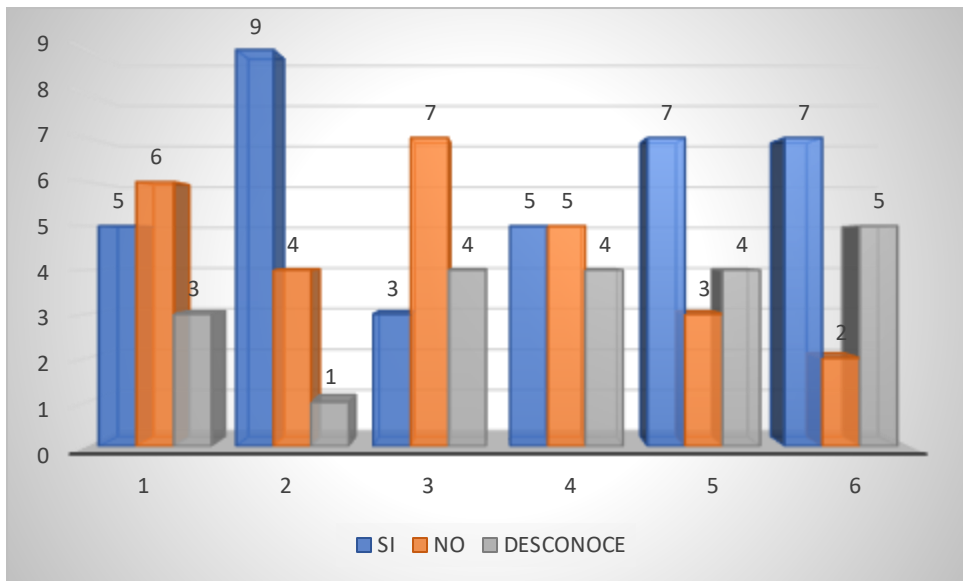
**Personal.** Conscientes de la importancia que el talento humano en la implantación de un SIG y el éxito o no del mismo se han planteado determinadas

cuestiones que tiene referencia con el tema y se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Tabla 9**  
**Aspectos de Personal**

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
<b>1</b>	¿Se han considerado las necesidades y las expectativas de los colaboradores de la organización?	5	6	3
<b>2</b>	¿Establece e implementa procesos de consulta y participación de los trabajadores?	9	4	1
<b>3</b>	¿La organización se ha asegurado que los colaboradores tengan educación, formación y experiencia adecuada en temas de calidad?	3	7	4
<b>4</b>	¿La organización se ha preocupado por que los colaboradores adquieran la competencia necesaria en términos de calidad?	5	5	4
<b>5</b>	¿La organización ha establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades necesarias para un funcionamiento eficaz del Sistema Integrado de Gestión?	7	3	4
<b>6</b>	¿La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del Sistema Integrado de Gestión son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia?	7	2	5

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 18 Aspectos de Personal**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la organización, el criterio sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores debe reforzarse debido a que el compromiso e innovación que puede crearse en el grupo de colaboradores durante una implantación de un SIG garantiza el éxito o fracaso del mismo.

Fomentar la educación, formación y desarrollo del talento humano es un pilar fundamental para asegurar y promover una mejora continua en un SIG, pero se evidencia la falta de preocupación y el desconocimiento en los colaboradores para que adquieran la competencia necesaria en términos de calidad que la organización requiere, se convierte en una barrera que permita la participación global de los involucrados en un SIG.

La designación actual de aquellas personas que se encuentran en el desarrollo para las tareas que actualmente están operando en la organización en términos de Calidad y de Salud y Seguridad Ocupacional son quienes han recibido preparación en los temas relacionados a los temas antes mencionados.

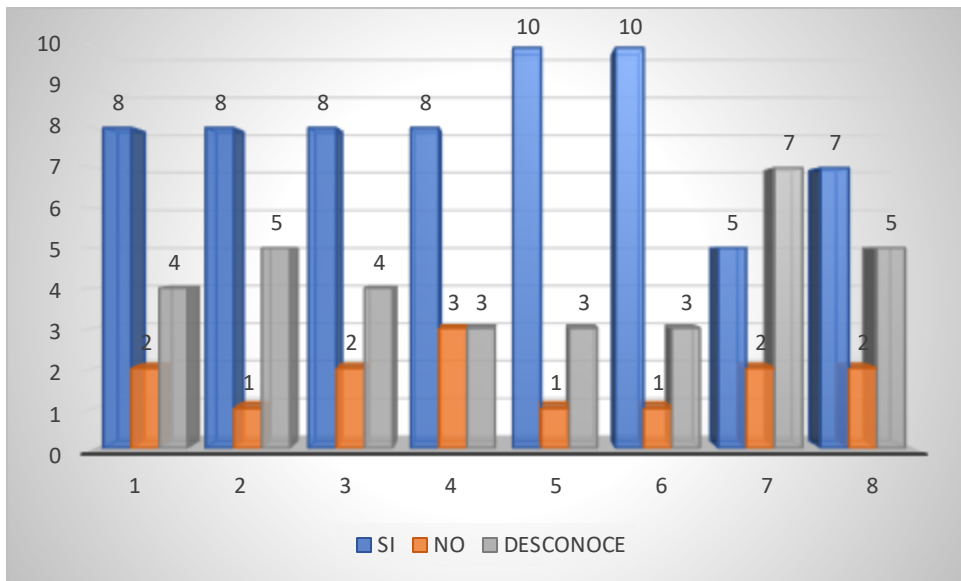
**Calidad.** Tema de suma importancia en todas las organizaciones que permite la generación de productos y servicios con mejoras sustanciales, con una

suerte de disminución de costos y aumento de rentabilidad; siendo este un factor de motivación e integración de los trabajadores.

**Tabla 10**  
**Aspectos de Calidad**

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
<b>1</b>	¿Se han determinado, cumplido y comunicado en toda la organización los requisitos legales y reglamentarios aplicables?	8	2	4
<b>2</b>	¿Dispone de criterios de evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores externos?	8	1	5
<b>3</b>	¿La organización asegura de que los procesos planteados externamente cumplen con los requisitos especificados con relación a la calidad?	8	2	4
<b>4</b>	¿La organización asegura de que los productos adquiridos externamente cumplen con los requisitos especificados con relación a la calidad?	8	3	3
<b>5</b>	¿La organización asegura de que los servicios prestados externamente cumplen con los requisitos especificados con relación a la calidad?	10	1	3
<b>6</b>	¿Para el suministro de productos y servicios disponen de la información documentada que define las características de los mismos?	10	1	3
<b>7</b>	¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar criterios de aceptación de productos y servicios?	5	2	7
<b>8</b>	¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que las personas que llevan a cabo estas tareas de suministro de productos y servicios son competentes?	7	2	5

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 19 Aspectos de Calidad**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Se evidencia que la organización ha determinado lineamientos generales que permiten identificar que la misma cumple con los requisitos para implementar un SIG, así también se determina el conocimiento y aplicación de lineamientos normados sobre los parámetros necesarios para la gestión de calidad de la organización.

Se identifica que la organización establece y exige que sus proveedores externos cumplan con determinados requisitos de calidad en cuanto a procesos y seguimiento.

La organización se ha preocupado por documentar sobre las características de los productos y servicios desarrollados en base a los requerimientos y características establecidas por los clientes.

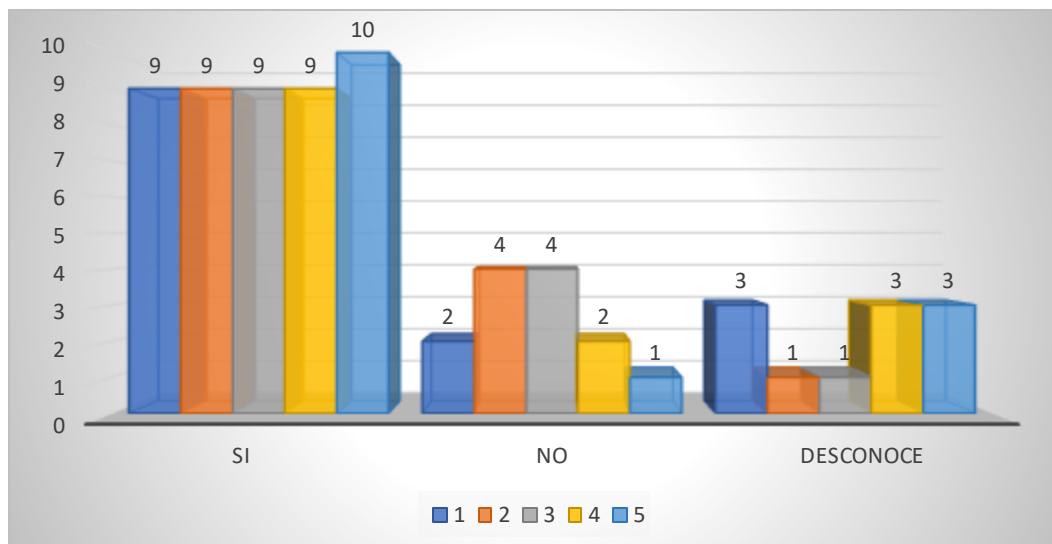
Se mantiene actividades de seguimiento y medición de aceptación de los productos y servicios que se vinculan para la medición de resultados, sin correlación a un SIG.

**Salud y Seguridad Ocupacional.** Siendo que en el Ecuador por norma legal es imperativo el tema de SSO, en base a esto se plantearon determinadas preguntas relacionado a este tema:

**Tabla 11**  
**Aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional**

Nº	Pregunta	SI	NO	DESCONOCE
1	¿Se da la importancia por parte del alta dirección a la gestión de los requisitos exigidos por Salud y Seguridad Ocupacional?	9	2	3
2	¿Comunica la organización la importancia de una gestión eficiente del SSO?	9	4	1
3	¿Desarrolla, lidera y promueve una cultura de SSO?	9	4	1
4	¿La organización ha implementado un proceso de experiencias adquiridas en temas de Salud y Seguridad Ocupacional?	9	2	3
5	¿La organización ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria en temas de Salud y Seguridad del Trabajo?	10	1	3

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 20 Aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Actualmente, en la normativa laboral vigente en el Ecuador todas las organizaciones deben orientar la protección de los trabajadores bajo el cumplimiento de la Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional, por lo tanto la determinación de cumplir con los requisitos legales se encuentran bajo lineamientos normados que cumple a cabalidad la organización y finalmente al enfatizar en el interés de los directivos en la implementación futura de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo se evidencia su compromiso para su correcta aplicación futura.

### **1.1.2 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DEL ÁREA DE TI PARA EL SIG**

En cuanto a variables externas se refiere, se aplicó un cuestionario basado en la metodología PESTEL, el cual está enfocado también en las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 de manera que se logre identificar los aspectos externos que determinaran el resultado del presente trabajo.

En cuanto a todo lo referente a los factores externos que intervienen y afectan a los procesos que actualmente se realizan en los temas relacionados con la calidad, salud y seguridad ocupacional.

Entre las cuestiones externas planteadas están los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; los mismos que permitirán establecer las oportunidades y amenazas que se determinan en el producto de la planificación estratégica del presente trabajo.

Para la determinación de estas mencionadas variables se han planteado una serie de preguntas establecidas en el cuestionario las cuales fueron basadas en el análisis PESTEL.

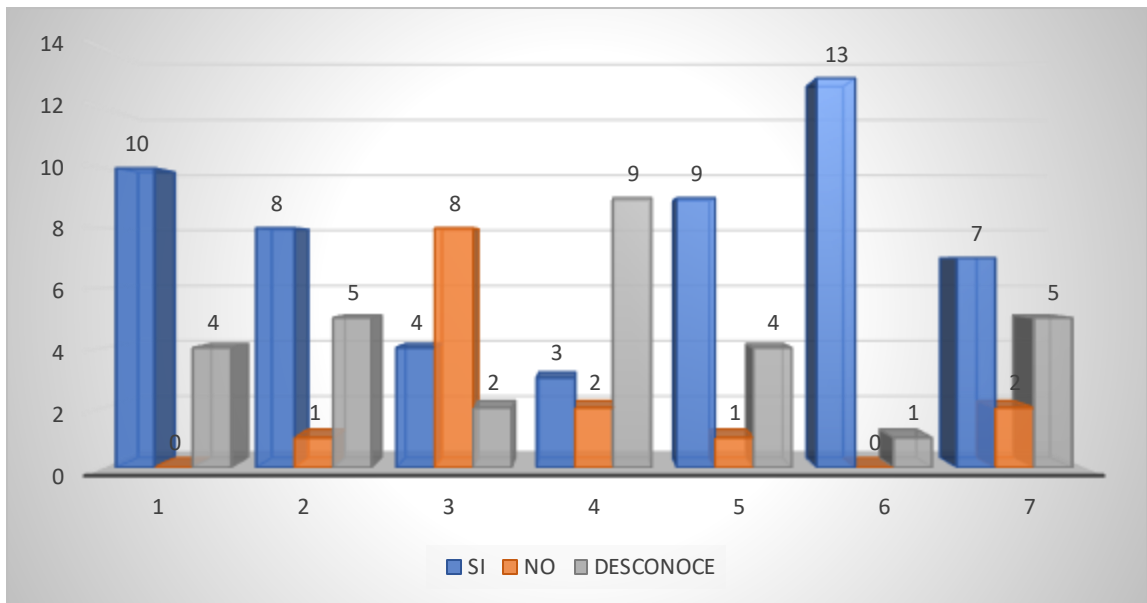
**Políticos.** Determinado por las políticas gubernamentales considerando los diferentes sitios geográficos (cada país) a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa o emprendimiento;

cobrando importancia de acuerdo con el sector donde se esté desarrollando los diferentes productos y servicios.

**Tabla 12**  
**Aspectos Políticos**

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
<b>1</b>	¿La elección del nuevo gobierno permitirá el crecimiento de las empresas de tecnología móvil?	10	0	4
<b>2</b>	¿Las diferencia geopolíticas en los gobiernos de la región en las que se tiene presencia con Keos permitirá el crecimiento económico?	8	1	5
<b>3</b>	¿Los conflictos sociales en los países en los cuales Keos tiene operaciones afectan al desarrollo de la organización?	4	8	2
<b>4</b>	¿Se han establecido cambios en la legislación de los países en los que se desarrollan actividades que faciliten las operaciones de Keos?	3	2	9
<b>5</b>	¿Las políticas económicas adoptadas en la región permiten que los servicios tecnológicos sean ofertados de manera sustentable?	9	1	4
<b>6</b>	¿Estabilidad política y gubernamental en los países en los que desarrolla actividades Keos facilita las actividades productivas?	13	0	1
<b>7</b>	¿Los aranceles Establecidos para el sector tecnológico permiten el desarrollo de las empresas del rubro de desempeño de Keos?	7	2	5

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 21 Aspectos Políticos**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La influencia en la tendencia política está claramente orientada en afectación directa para el desarrollo comercial de la organización.

No existe conflictos sociales que influyan en el comportamiento grupal de la organización.

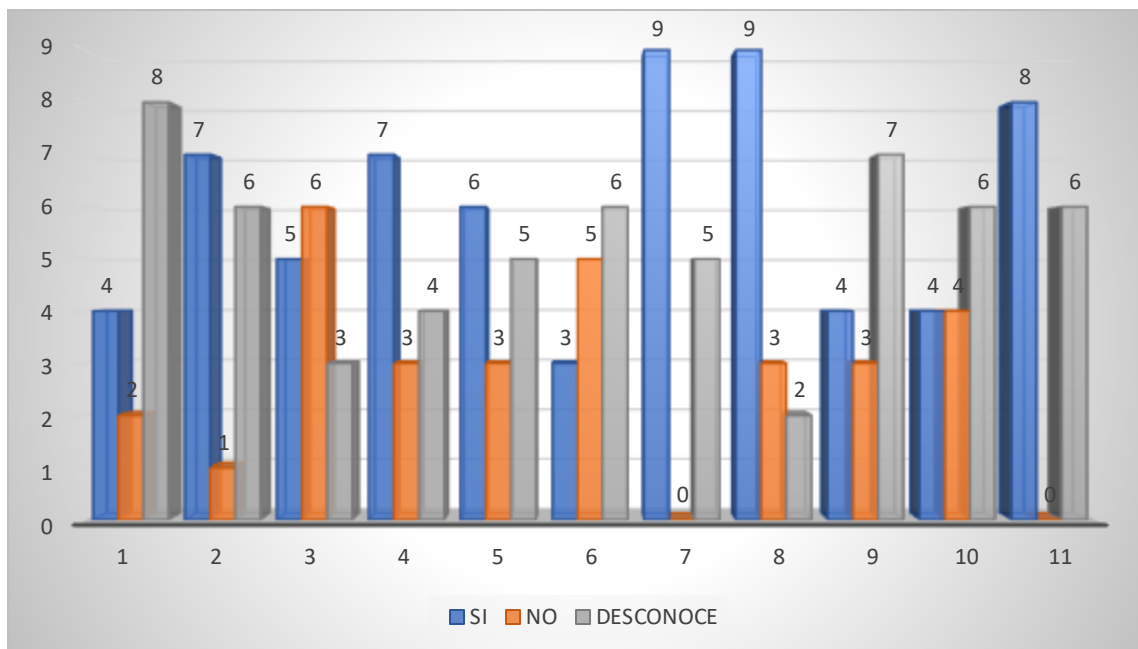
Se identifica que, al tener operaciones en diferentes países, en la organización existe desconocimiento si la misma se adapta a la legislación local para garantizar un adecuado desarrollo de sus actividades comerciales y administrativas.

**Económicos.** – Se observan los factores macro de la economía, de acuerdo al país donde la organización desarrolla sus actividades productivas entregando productos y servicios.

**Tabla 13**  
**Aspectos Económicos**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>DESCONOCE</b>
<b>1</b>	¿Resulta favorable para Keos el modelo económico establecido en los países de la región en los cuales opera la organización?	4	2	8
<b>2</b>	¿Los ciclos económicos de nuestro país, y, además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés?	7	1	6
<b>3</b>	¿Las tasas de interés establecidas en el aparato financiero de los países en los que se desempeña Keos facilita el desarrollo de actividades?	5	6	3
<b>4</b>	¿Considera que el tipo de cambio que se maneja en las diferentes sucursales de Keos influye en los réditos económicos obtenidos de su gestión productiva?	7	3	4
<b>5</b>	¿El índice de Inflación en la región permite sostenibilidad y crecimiento de Keos?	6	3	5
<b>6</b>	¿La tasa de desempleo en los países en los que desarrolla actividades Keos permite el desenvolvimiento de actividades?	3	5	6
<b>7</b>	¿El ingreso económico de los actuales y posibles clientes permiten la constante adquisición de los servicios que provee Keos?	9	0	5
<b>8</b>	¿La estacionalidad (variación de la demanda de servicio) ha afectado a la productividad de Keos?	9	3	2
<b>9</b>	¿El costo promedio por trabajador y los componentes principales que lo componen esta orientado a las competencias y cumplimiento de objetivos?	4	3	7
<b>10</b>	¿Es adecuada la distribución de recursos en Keos?	4	4	6
<b>11</b>	¿Considera que Keos puede considerarse suficientemente solvente para la ejecución de las operaciones brindando sus servicios?	8	0	6

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 22 Aspectos Económicos**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Se desconoce el modelo económico que la organización maneja en los países en los que mantiene operación, no existe una referencia o no se le da la importancia necesaria por sus colaboradores referente a este tema.

El ciclo económico de los diferentes países en los que desarrolla sus actividades a nivel productivo, considerando que en Ecuador se maneja una moneda fuerte como el dólar, así como también en Colombia se maneja una industrialización productiva de alto desarrollo por lo que se debe analizar y evaluar su afectación en el desarrollo de las actividades.

La limitante de interés para financiar los proyectos de la organización y el tipo de cambio representan una barrera comercial para dimensionar su capacidad productiva y en los resultados de la gestión.

El índice de inflación contribuye su análisis para la toma de decisiones de alta dirección para mantener o disminuir operaciones en un país.

El desconocimiento sobre la afectación de la tasa de desempleo en el desenvolviendo de las actividades de la organización se evidencia cuando se reasignan nuevas funciones a los colaboradores y que continúan su actividad, sin

evaluar de forma oportuna una nueva contratación que permita dar continuidad eficiente de los procesos.

La mejora en los ingresos de los clientes permite una constante adquisición de los productos y servicios que oferta la organización.

La variación de la demanda si afecta la productividad de la organización para mantener sus metas comerciales estables que permita mantener una sostenibilidad en sus actividades comerciales.

Se desconoce sobre los componentes de los costos promedio por trabajador si se encuentran orientados a las competencias y cumplimiento de objetivos, las funciones de los colaboradores en los diferentes países que la organización tiene sus operaciones abarcan actividades globales indistinto si en su localidad se generen o no productos o servicios existente o nuevos.

El desconocimiento sobre la no adecuada distribución de recursos de la organización se evidencia en los componentes de los costos promedio orientado a las competencias y el cumplimiento de los objetivos.

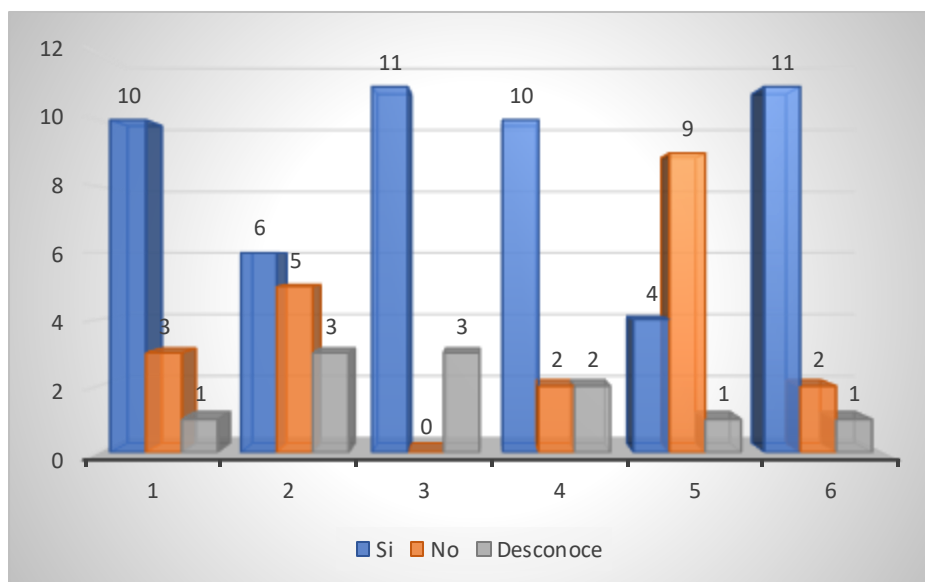
En la organización existe solvencia para ejecutar activamente las operaciones de sus productos y servicios.

**Socio-Cultural.** – La cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre varios factores que permitan aportar los diferentes procesos productivos de la organización.

**Tabla 14**  
**Aspectos Socio-Cultural**

Nº	Preguntas	Si	No	Desconoce
1	¿El uso masivo de tecnología ha permitido el crecimiento de Keos?	10	3	1
2	¿Los cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos actualmente permiten que los productos y servicios de Keos tengan sostenibilidad?	6	5	3
3	¿La variación de ingresos en los diferentes países en los que tienen operaciones Keos afecta en la productividad y crecimiento de la organización?	11	0	3
4	¿Keos mantiene una continua concientización sobre la salud y seguridad ocupacional?	10	2	2
5	¿Existe constante capacitación para los colaboradores de Keos?	4	9	1
6	¿Considera que la organización trabaja bajo el cumplimiento de lineamientos éticos?	11	2	1

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 23 Aspectos Socio-Cultural**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Los avances tecnológicos se direccionan para mantener un crecimiento comercial sostenible, sin embargo, se debe evaluar la forma de comunicación para reformar los procesos y minimizar el riesgo de afectar directamente esta sostenibilidad.

La variación de ingresos en los diferentes países afecta las operaciones, productividad y crecimiento de la organización debido a que el costo operativo en algunas localidades es mayor a sus ingresos de modo que en países en el cual logra mantener un rendimiento económico suple el déficit generado por circunstancias comerciales variables sin que afecte la solvencia de la organización.

El compromiso de la organización con respecto al SSO está vigente, activo y enfocado al cumplimiento de la normativa ecuatoriana.

No existe un programa de capacitación constante en la organización que permita mantener interés en el personal.

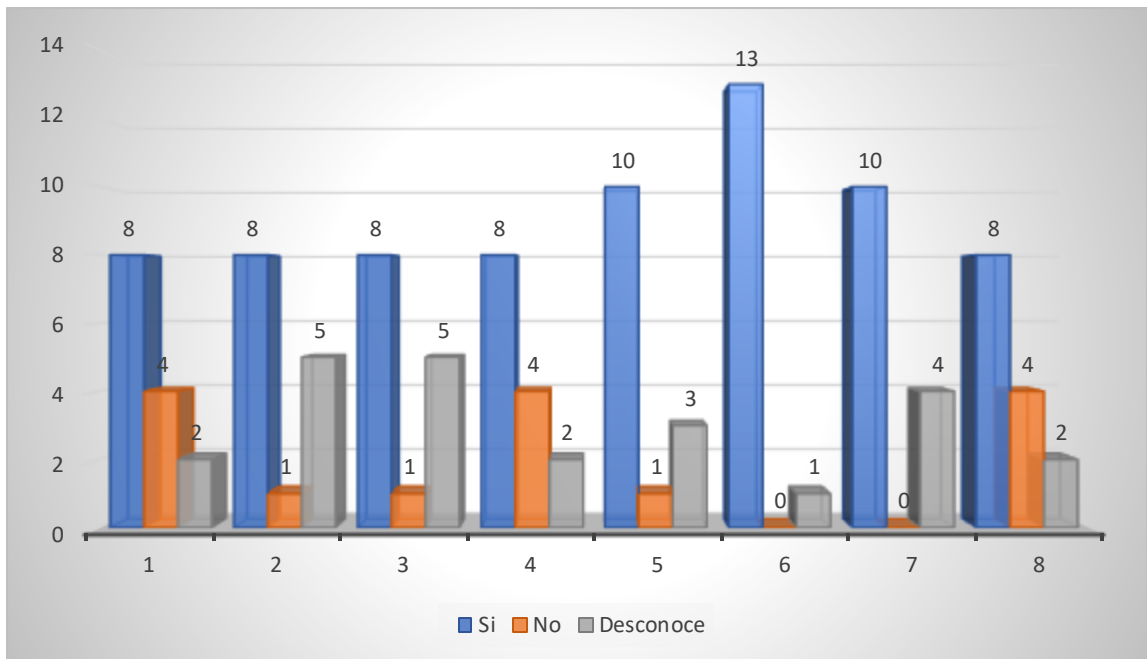
Existe un compromiso ético por parte de la organización que influye en el compromiso de cumplir las indicaciones necesarias para una futura implantación de un SIG.

**Tecnológico.** – Se trata de la adaptabilidad que presenta la organización a los cambios tecnológicos y sus avances para el desarrollo de productos y servicios.

**Tabla 15**  
**Aspectos Tecnológico**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Desconoce</b>
<b>1</b>	¿Considera que Keos se mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos?	8	4	2
<b>2</b>	¿Considera que se puede realizar inversiones en el área de Investigación y desarrollo tecnológico?	8	1	5
<b>3</b>	¿Las nuevas tecnologías pueden ser adoptadas por Keos de manera sencilla y rápida?	8	1	5
<b>4</b>	¿Las nuevas tecnologías y su adopción pueden afectar a los colaboradores que deben incursionar en las mismas?	8	4	2
<b>5</b>	¿Resulta ventajoso que Keos trabaje sobre nuevas formas de producción y distribución de sus servicios y productos?	10	1	3
<b>6</b>	¿Resulta importante la automatización de los procesos que brindan los servicios y productos que Keos entrega?	13	0	1
<b>7</b>	¿Los cambios de los servicios de internet permiten ofertar servicios versátiles y con proyección de crecimiento?	10	0	4
<b>8</b>	¿Afecta a los colaboradores la velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos basados en la rápida obsolescencia que genera el avance tecnológico?	8	4	2

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 24 Aspectos Tecnológico**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La organización procura mantenerse al día en el desarrollo de productos y servicios basados en la necesidad del cliente que garanticen una estabilidad en rendimiento a los usuarios; por lo cual realiza inversiones para el área de investigación y desarrollo que son llevadas a cabo con el acompañamiento del proveedor junto con los colaboradores para incursionar en las misma tratando de solventar cualquier afectación que pueda presentarse durante este procedimiento.

Como una de las ventajas de trabajar con nuevas formas de producción y distribución de los servicios de la organización permite crear confianza comercial para mantener a la vanguardia los mismos, estos cambios permiten proyectar el crecimiento comercial permitiendo un análisis en la planificación de las actividades internas para tratar de automatizar procesos que ser fortalecen por ser efectivos y eficientes con tiempos de respuesta óptimos.

La afectación en los colaboradores frente a los cambios tecnológicos radica en la presión de la alta dirección para crear nuevos procedimientos para minimizar el impacto sobre el funcionamiento de productos y servicios

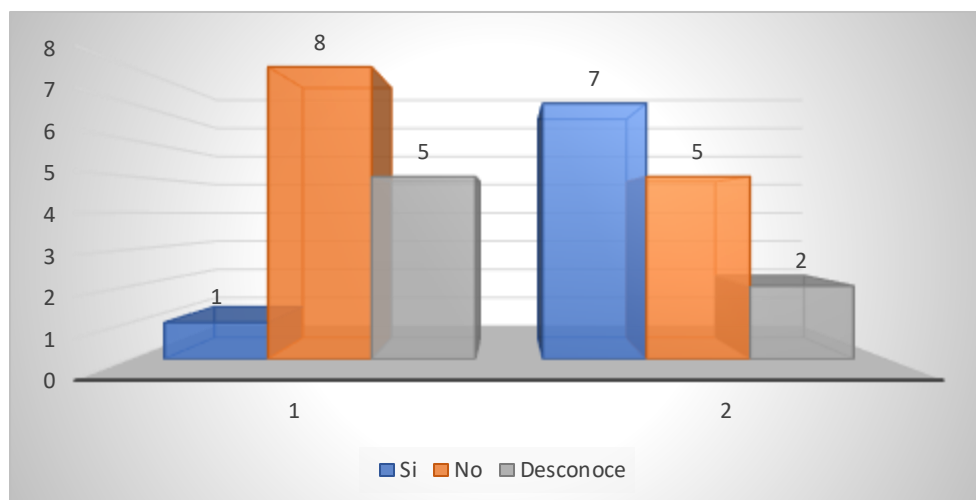
establecidos y así también en la implementación para el desarrollo de nuevas ofertas, tomando en cuenta los plazos de cumplimiento y medición de desempeño que actualmente maneja la organización.

**Ecológico.** - Están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente, brindando la importancia a la legislación, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de la organización.

**Tabla 16**  
**Aspectos Ecológico**

Nº	Preguntas	Si	No	Desconoce
1	¿Las normativas medioambientales en los países en los que desarrolla actividades Keos afectan en el desenvolvimiento de la misma?	1	8	5
2	¿Keos mantiene una continua concientización sobre la afectación al medioambiente con el desarrollo de sus actividades?	7	5	2

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 25 Aspectos Ecológico**  
**Fuente: Elaboración Propia**

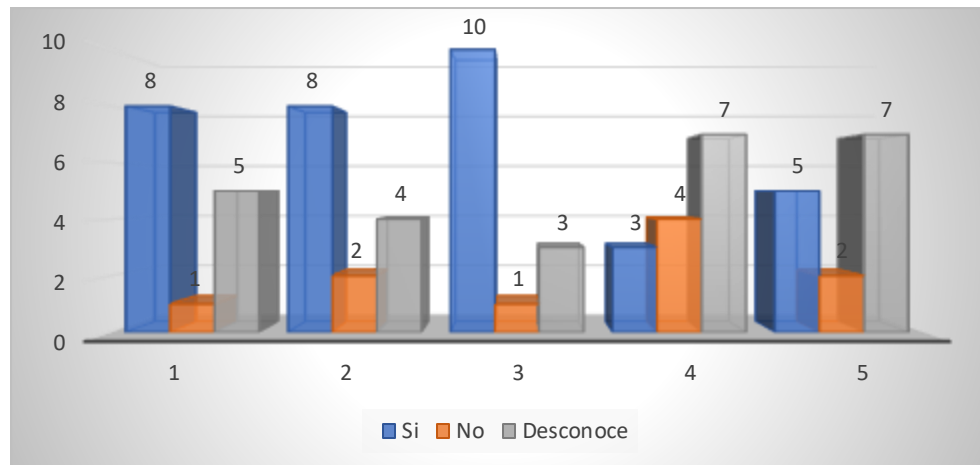
El ámbito ambiental en las actividades desarrolladas por Keos no tienen un impacto ambiental que afecte en las localidades donde desarrolla sus actividades comerciales.

**Legal.** - Factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras.

**Tabla 17**  
**Aspectos Legal**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Desconoce</b>
<b>1</b>	¿Las regulaciones establecidas en el ámbito laboral permiten que Keos desarrolle de manera sostenible?	8	1	5
<b>2</b>	¿Las normativas establecidas en el ámbito de salud y seguridad ocupacional en los diferentes países en los que Keos desarrolla sus actividades permite que este brinde sus servicios considerando a todas las partes interesadas?	8	2	4
<b>3</b>	¿Las leyes de propiedad intelectual y patentes permiten que los productos y servicios desarrollados por Keos sean entregados a sus clientes de manera satisfactoria?	10	1	3
<b>4</b>	¿Legislaciones antimonopolio afectan al desarrollo productivo de Keos?	3	4	7
<b>5</b>	¿Las leyes establecidas para recaudación de impuestos afectan al desarrollo de las actividades de Keos en los diferentes países?	5	2	7

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 26 Aspectos Legal**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La organización mantiene un activo compromiso en función de cumplir con la normativa laboral y de SSO vigente en los países que mantiene sus operaciones comerciales.

La protección de legalidad sobre los productos y servicios desarrollados por la organización permiten generar confianza y seguridad a los clientes que actualmente manejan información confidencial de sus usuarios, siendo este uno de los principales pilares de satisfacción del cliente.

Existe desconocimiento sobre la legislación antimonopolio y sobre la recaudación de impuestos en cada región en la que desempeñan las actividades productivas, las mismas que podrán generar afectación en las operaciones de la empresa.

### **1.1.3 DESGLOSE DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS CON AFECTACIÓN AL SIG**

Con base a la información recolectada se puede evidenciar las cuestiones internas y externas que generan afectación positiva o negativa para la Planificación Estructurada para el SIG, con esta información se logra determinar e identificar la afectación en la aplicación del producto del presente trabajo.

Una vez realizada la evaluación de los resultados obteniendo información relacionadas con el ámbito interno de la organización con referencia al Sistema Integrado de Gestión, a través del cual se logra obtener las Fortalezas y Debilidades, las cuales se someterán a un análisis basado en la metodología F.O.D.A.

A continuación, se desglosan las variables internas representadas como Fortalezas y Debilidades.

**Tabla 18**  
**Fortalezas**

<b>Fortalezas</b>	
<b>F1</b>	Apoyo de la alta dirección para implantación del SIG
<b>F2</b>	Se tienen identificadas las partes interesadas
<b>F3</b>	Se garantizan los recursos necesarios para la implantación de SIG
<b>F4</b>	La organización tiene claro los procesos para generar productos y servicios
<b>F5</b>	La organización se adapta al cambio mitigando efectos adversos
<b>F6</b>	Procesos orientados al logro de resultados de la compañía
<b>F7</b>	Presencia de procesos administrativos a nivel interno y externo
<b>F8</b>	Se tienen establecidos métodos de seguimiento y control de procesos
<b>F9</b>	Se han establecido actividades de seguimiento y medición para procesos
<b>F10</b>	Existe un enfoque hacia la satisfacción del cliente
<b>F11</b>	Los procesos son orientados a aprovechar los recursos de la organización para el desarrollo de productos y servicios.
<b>F12</b>	Se tienen procesos para levantamiento de requerimientos para desarrollar lo productos y servicios
<b>F13</b>	La organización busca el compromiso e involucramiento de los colaboradores
<b>F14</b>	Se tienen designadas las personas y responsables de las actividades en términos de Calidad y de SSO
<b>F15</b>	La organización tiene claro los lineamientos generales para la implementación de un SIG
<b>F16</b>	La organización ha establecido las exigencias de calidad para proveedores
<b>F17</b>	La organización dispone de documentación de las características de los productos y servicios
<b>F18</b>	La organización brinda la importancia para SSO
<b>F19</b>	La organización mantiene comunicación activa sobre SSO
<b>F20</b>	La organización ha permitido la capacitación y educación en temas SSO

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 19**  
**Debilidades**

<b>Debilidades</b>	
<b>D1</b>	La organización no ha determinado lo que se debe monitorear
<b>D2</b>	La organización no mantiene un método de supervisión adecuado para análisis y evaluación sobre la percepción de los productos y servicios
<b>D3</b>	La organización debe mejorar la gestión de información
<b>D4</b>	Mejora de procesos internos, para ser manejados más enfocados a resultados aplicando KPIS
<b>D5</b>	No divulgación o entendimiento del funcionamiento de los procesos establecidos
<b>D6</b>	No se divulgan los resultados de las evaluaciones realizadas a los procesos
<b>D7</b>	No se determinan métodos eficaces para garantizar la trazabilidad en los procesos
<b>D8</b>	No se dispone de una retroalimentación de la perspectiva del cliente
<b>D9</b>	No se ha fomentado la educación, formación y desarrollo de los colaboradores en temas de calidad
<b>D10</b>	Se realizan mediciones y seguimiento, pero sin correlación con el SIG

**Fuente: Elaboración Propia**

De este modo, basados en el cuestionario aplicado para cuestiones externas planteadas como factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales se obtiene información para realizar el análisis de Oportunidades y Amenazas que afectan en una futura implementación del SIG.

**Tabla 20**  
**Oportunidades**

<b>Oportunidades</b>	
<b>O1</b>	La organización es lo suficientemente solvente para la ejecución de las operaciones
<b>O2</b>	El ingreso económico de los actuales y posibles clientes permiten la constante adquisición de los servicios que provee Keos
<b>O3</b>	La organización trabaja bajo el cumplimiento de lineamientos éticos
<b>O4</b>	El uso masivo de tecnología permite el crecimiento de la organización
<b>O5</b>	Los avances tecnológicos se direccionan para mantener un crecimiento comercial sostenible
<b>O6</b>	Se mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos
<b>O7</b>	Realiza inversiones en el área de Investigación y desarrollo tecnológico
<b>O8</b>	Se adapta a nuevas tecnologías junto los colaboradores
<b>O9</b>	Existe sostenibilidad en los productos y servicios frente a cambios en la forma de comunicación
<b>O10</b>	Trabaja sobre nuevas formas de producción y distribución de sus servicios y productos
<b>O11</b>	Realiza automatización de los procesos que brindan los servicios y productos ofertados
<b>O12</b>	Las actividades desarrolladas por Keos no tienen un impacto ambiental que afecte en las localidades donde desarrolla sus actividades
<b>O13</b>	Las regulaciones establecidas en el ámbito laboral permiten un desarrollo de manera sostenible
<b>O14</b>	La organización mantiene sus lineamientos orientados hacia las leyes de propiedad intelectual y patentes
<b>O15</b>	Estabilidad política y gubernamental facilita las actividades productivas
<b>O16</b>	No existe conflictos sociales que influyan en el comportamiento grupal de la organización
<b>O17</b>	Las políticas económicas adoptadas en la región permiten que los servicios tecnológicos sean ofertados de manera sustentable
<b>O18</b>	Los aranceles establecidos para el sector tecnológico benefician en el desarrollo de la organización
<b>O19</b>	El índice de inflación contribuye su análisis para la toma de decisiones de alta dirección para mantener o disminuir operaciones en un país
<b>O20</b>	Mantiene una continua concientización sobre la salud y seguridad ocupacional

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 21  
Amenazas**


<b>Amenazas</b>	
<b>A1</b>	El modelo económico y su ciclo en los diferentes países debe evaluarse para conocer su afectación.
<b>A2</b>	La afectación de la tasa de desempleo en el desenvolviendo de las actividades de la organización.
<b>A3</b>	La variación de ingresos en los diferentes países afecta las operaciones, productividad y crecimiento de la organización
<b>A4</b>	La estacionalidad (variación de la demanda de servicio) afecta a la productividad
<b>A5</b>	Los colaboradores se ven afectados por la velocidad de los cambios y acortamiento de los plazos basados en la rápida obsolescencia que genera el avance tecnológico
<b>A6</b>	Desconocimiento sobre la adecuada distribución de los recursos de la organización
<b>A7</b>	Desconocimiento sobre los componentes principales en el costo promedio por trabajador si está o no orientado a las competencias y cumplimiento de los objetivos de la organización
<b>A8</b>	Las tasas de interés establecidas en el aparato financiero de los países no facilita el desarrollo de las actividades de la organización
<b>A9</b>	No existe un programa de capacitación constante en la organización
<b>A10</b>	No dispone de una forma de comunicación interna para conocer lineamientos internos

**Fuente: Elaboración Propia**


#### **1.1.4 MATRIZ F.O.D.A.**

Según la información detallada en el punto anterior se procede con el análisis de la misma, trasladando a la metodología F.O.D.A., en la cual se evidencia que se presentan determinadas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectarían de manera positiva o negativa al proceso de implementación del SIG fruto de la planificación estratégica del presente proyecto.


**Tabla 22**  
**Matriz F.O.D.A.**

		Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018			
		ANÁLISIS DE CONTEXTO – FODA			
		ANALISIS FODA			
		CUESTIONES INTERNAS			CUESTIONES EXTERNAS
Fortalezas		Oportunidades			
Factor Positivo	F1	Apoyo de la alta dirección para implantación del SIG	O1	La organización es lo suficientemente solvente para la ejecución de las operaciones	
	F2	Se tienen identificadas las partes interesadas	O2	El ingreso económico de los actuales y posibles clientes permiten la constante adquisición de los servicios que provee Keos	
	F3	Se garantizan los recursos necesarios para la implantación de SIG	O3	La organización trabaja bajo el cumplimiento de lineamientos éticos	
	F4	La organización tiene claro los procesos para generar productos y servicios	O4	El uso masivo de tecnología permite el crecimiento de la organización	
	F5	La organización se adapta al cambio mitigando efectos adversos	O5	Los avances tecnológicos se direccionan para mantener un crecimiento comercial sostenible	
	F6	Procesos orientados al logro de resultados de la compañía	O6	Se mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos	
	F7	Presencia de procesos administrativos a nivel interno y externo	O7	Realiza inversiones en el área de Investigación y desarrollo tecnológico	
	F8	Se tienen establecidos métodos de seguimiento y control de procesos	O8	Se adapta a nuevas tecnologías junto los colaboradores	
	F9	Se han establecido actividades de seguimiento y medición para procesos	O9	Existe sostenibilidad en los productos y servicios frente a cambios en la forma de comunicación	
	F10	Existe un enfoque hacia la satisfacción del cliente	O10	Trabaja sobre nuevas formas de producción y distribución de sus servicios y productos	

**Tabla 22  
(Cont.)**

		Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018		
		ANÁLISIS DE CONTEXTO – FODA		
		ANALISIS FODA		
		CUESTIONES INTERNAS		CUESTIONES EXTERNAS
		Fortalezas		Oportunidades
Factor Positivo	F11	Los procesos son orientados a aprovechar los recursos de la organización para el desarrollo de productos y servicios.	O11	Realiza automatización de los procesos que brindan los servicios y productos ofertados
	F12	Se tienen procesos para levantamiento de requerimientos para desarrollar los productos y servicios	O12	Las actividades desarrolladas por Keos no tienen un impacto ambiental que afecte en las localidades donde desarrolla sus actividades
	F13	La organización busca el compromiso e involucramiento de los colaboradores	O13	Las regulaciones establecidas en el ámbito laboral permiten un desarrollo de manera sostenible
	F14	Se tienen designadas las personas y responsables de las actividades en términos de Calidad y de SSO	O14	La organización mantiene sus lineamientos orientados hacia las leyes de propiedad intelectual y patentes
	F15	La organización tiene claro los lineamientos generales para la implementación de un SIG	O15	Estabilidad política y gubernamental facilita las actividades productivas
	F16	La organización ha establecido las exigencias de calidad para proveedores	O16	No existe conflictos sociales que influyan en el comportamiento grupal de la organización
	F17	La organización dispone de documentación de las características de los productos y servicios	O17	Las políticas económicas adoptadas en la región permiten que los servicios tecnológicos sean ofertados de manera sustentable
	F18	La organización brinda la importancia para SSO	O18	Los aranceles establecidos para el sector tecnológico benefician en el desarrollo de la organización
	F19	La organización mantiene comunicación activa sobre SSO	O19	El índice de inflación contribuye su análisis para la toma de decisiones de alta dirección para mantener o disminuir operaciones en un país
	F20	La organización ha permitido la capacitación y educación en temas SSO	O20	Mantiene una continua concientización sobre la salud y seguridad ocupacional

**Tabla 22  
(Cont.)**

		Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018			
		ANÁLISIS DE CONTEXTO – FODA			
		ANALISIS FODA			
		CUESTIONES INTERNAS			CUESTIONES EXTERNAS
Debilidades		Amenazas			
Factor Negativo	D1	La organización no ha determinado lo que se debe monitorear	A1	El modelo económico y su ciclo en los diferentes países debe evaluarse para conocer su afectación.	
	D2	La organización no mantiene un método de supervisión adecuado para análisis y evaluación sobre la percepción de los productos y servicios	A2	La afectación de la tasa de desempleo en el desdoviendo de las actividades de la organización.	
	D3	La organización debe mejorar la gestión de información	A3	La variación de ingresos en los diferentes países afecta las operaciones, productividad y crecimiento de la organización	
	D4	Mejora de procesos internos, para ser manejados más enfocados a resultados aplicando KPIS	A4	La estacionalidad (variación de la demanda de servicio) afecta a la productividad	
	D5	No divulgación o entendimiento del funcionamiento de los procesos establecidos	A5	Los colaboradores se ven afectados por la velocidad de los cambios y acortamiento de los plazos basados en la rápida obsolescencia que genera el avance tecnológico	
	D6	No se divulgan los resultados de las evaluaciones realizadas a los procesos	A6	Desconocimiento sobre la adecuada distribución de los recursos de la organización	
	D7	No se determinan métodos eficaces para garantizar la trazabilidad en los procesos	A7	Desconocimiento sobre los componentes principales en el costo promedio por trabajador si está o no orientado a las competencias y cumplimiento de los objetivos de la organización	
	D8	No se dispone de una retroalimentación de la perspectiva del cliente	A8	Las tasas de interés establecidas en el aparato financiero de los países no facilita el desarrollo de las actividades de la organización	
	D9	No se ha fomentado la educación, formación y desarrollo de los colaboradores en temas de calidad	A9	No existe un programa de capacitación constante en la organización	
	D10	Se realizan mediciones y seguimiento pero sin correlación con el SIG	A10	No dispone de una forma de comunicación interna para conocer lineamientos internos	

**Fuente: Elaboración Propia**

## 1.2 EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE INTERVIENEN EN EL SIG

En este punto se realizará una valoración en la que se tomará en cuenta la afectación que los elementos internos y externos a través de una puntuación basada en la siguiente tabla:

**Tabla 23**  
**Nivel de impacto**

NIVEL DE IMPACTO	VALOR
FUERTE	3
MEDIO	2
BAJO	1
NO AFECTA	0

**Fuente: Elaboración Propia**

### 1.2.1 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

Se determinan en esta actividad para las fortalezas nueve elementos considerados como de alto impacto, que evidencian una generalización en el compromiso de la alta gerencia para gestionar los recursos necesarios, designar los colaboradores y responsabilidades que permiten definir los lineamientos y exigencias de calidad y SSO enfocados a garantizar la satisfacción del cliente.

Así también, se establecen en el análisis ocho elementos de impacto medio identificando que existe por parte de la organización un claro compromiso con los temas relacionados para la generación de productos y servicios bajo el enfoque de procesos. Estableciendo ciertos parámetros de seguimiento y control de procesos, aprovechando los recursos de la organización y manteniendo niveles de comunicación en ámbitos de la calidad y SSO.

Se identifica dos elementos considerados como fortalezas cuyo impacto es bajo y son procesos administrativos a nivel interno y externo, así también se

observa que se dispone de documentación sobre los productos y servicios que la organización provee.

Existen cuatro debilidades detectadas como de alto impacto, entre las cuales, se detecta que la organización no posee métodos de supervisión sobre la percepción de los productos y servicios entregados. También se evidencia que la organización no implementa mejoras en la gestión de información y de trazabilidad en los procesos y finalmente se evidencia también que no se fomenta el crecimiento cognitivo y formativo en temas de calidad.

Esta valoración permite tener referencia que las fortalezas son preponderantes frente a las debilidades que se identificaron.

### **1.2.2 VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS**

Como resultado de la valoración de las variables externas se observan nueve elementos considerados como oportunidades de alto impacto, que especifican que la organización mantiene los recursos necesarios para respaldar la implementación del SIG, puede mantener productos y servicios a la vanguardia de los avances tecnológicos, elaborar nuevas alternativas de oferta que se oriente a la investigación y desarrollo tecnológico para lograr solvencia en su oferta comercial.

De las ocho oportunidades de impacto medio, destaca para la organización la influencia de los factores de gobernabilidad afecta en el crecimiento económico de la empresa, la adaptabilidad para brindar sostenibilidad en sus productos y servicios permite la estandarización y automatización de los procesos; consiguiendo que los colaboradores se respalden en el uso de medios tecnológicos actualizados.

Existe tres oportunidades que tienen bajo impacto están definidas en el campo medio ambiental para lo cual como organización tiene un mínimo de afectación y no existen conflictos sociales que influyan en el crecimiento de la organización.

En la evaluación de las Amenazas, existen cinco consideradas de alto impacto que se enfocan en la diferencia de los modelos económicos de los diferentes países donde la organización mantiene sus operaciones y adicionalmente, a la variación de la demanda y su influencia en la productividad. De igual manera la falta de capacitación a los colaboradores, la forma de comunicación interna también se relaciona con los cambios tecnológicos y los plazos que demandan para ser aplicados y minimizar su afectación al cliente.

Existen cuatro factores de impacto medio que enfatizan a la variación de ingresos en los diferentes países, las tasas de interés para financiamiento y la tasa de desempleo influyen en el crecimiento productivo de la organización.

Y un factor de amenaza de bajo impacto es el desconocimiento de los componentes principales en el costo promedio por trabajador y su orientación hacia los objetivos que se plantea la organización.

Este análisis señala que las oportunidades son dominantes frente a las debilidades.

A continuación, se evidencia la valoración del impacto de cada uno de los elementos de la Matriz FODA.

**Tabla 24**  
**Matriz F.O.D.A. Ponderada**

Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018												
MATRIZ DE IMPACTO - FODA PONDERADO												
ANALISIS FODA												
CUESTIONES INTERNAS		Nivel de Impacto				CUESTIONES EXTERNAS		Nivel de Impacto				
Fortalezas		3	2	1	0	Oportunidades		3	2	1	0	
<b>Factor Positivo</b>	<b>F1</b>	Apoyo de la alta dirección para implantación del SIG	x				<b>O1</b>	La organización es lo suficientemente solvente para la ejecución de las operaciones	x			
	<b>F2</b>	Se tienen identificadas las partes interesadas	x				<b>O2</b>	El ingreso económico de los actuales y posibles clientes permiten la constante adquisición de los servicios que provee Keos	x			
	<b>F3</b>	Se garantizan los recursos necesarios para la implantación de SIG	x				<b>O3</b>	La organización trabaja bajo el cumplimiento de lineamientos éticos	x			
	<b>F10</b>	Existe un enfoque hacia la satisfacción del cliente	x				<b>O6</b>	Se mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos	x			
	<b>F13</b>	La organización busca el compromiso e involucramiento de los colaboradores	x				<b>O7</b>	Realiza inversiones en el área de Investigación y desarrollo tecnológico	x			
	<b>F14</b>	Se tienen designadas las personas y responsables de las actividades en términos de Calidad y de SSO	x				<b>O9</b>	Existe sostenibilidad en los productos y servicios frente a cambios en la forma de comunicación	x			
	<b>F15</b>	La organización tiene claro los lineamientos generales para la implementación de un SIG	x				<b>O10</b>	Trabaja sobre nuevas formas de producción y distribución de sus servicios y productos	x			
	<b>F16</b>	La organización ha establecido las exigencias de calidad para proveedores	x				<b>O14</b>	La organización mantiene sus lineamientos orientados hacia las leyes de propiedad intelectual y patentes	x			
	<b>F18</b>	La organización brinda la importancia para SSO	x				<b>O20</b>	Mantiene una continua concientización sobre la salud y seguridad ocupacional	x			

**Tabla 24  
(Cont.)**

Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018												
MATRIZ DE IMPACTO - FODA PONDERADO												
ANALISIS FODA												
CUESTIONES INTERNAS		Nivel de Impacto				CUESTIONES EXTERNAS		Nivel de Impacto				
Fortalezas		3	2	1	0	Oportunidades		3	2	1	0	
<b>Factor Positivo</b>	<b>F4</b>	La organización tiene claro los procesos para generar productos y servicios		x			<b>O4</b>	El uso masivo de tecnología permite el crecimiento de la organización		x		
	<b>F5</b>	La organización se adapta al cambio mitigando efectos adversos		x			<b>O5</b>	Los avances tecnológicos se direccionan para mantener un crecimiento comercial sostenible		x		
	<b>F6</b>	Procesos orientados al logro de resultados de la compañía		x			<b>O8</b>	Se adapta a nuevas tecnologías junto los colaboradores		x		
	<b>F8</b>	Se tienen establecidos métodos de seguimiento y control de procesos		x			<b>O 11</b>	Realiza automatización de los procesos que brindan los servicios y productos ofertados		x		
	<b>F9</b>	Se han establecido actividades de seguimiento y medición para procesos		x			<b>O13</b>	Las regulaciones establecidas en el ámbito laboral permiten un desarrollo de manera sostenible		x		
	<b>F11</b>	Los procesos son orientados a aprovechar los recursos de la organización para el desarrollo de productos y servicios.		x			<b>O15</b>	Estabilidad política y gubernamental facilita las actividades productivas		x		

**Tabla 24  
(Cont.)**

Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018												
MATRIZ DE IMPACTO - FODA PONDERADO												
ANÁLISIS FODA												
CUESTIONES INTERNAS		Nivel de Impacto				CUESTIONES EXTERNAS		Nivel de Impacto				
Fortalezas		3	2	1	0	Oportunidades		3	2	1	0	
<b>Factor Positivo</b>	<b>F12</b>	Se tienen procesos para levantamiento de requerimientos para desarrollar lo productos y servicios		x			<b>O17</b>	Las políticas económicas adoptadas en la región permiten que los servicios tecnológicos sean ofertados de manera sustentable		x		
	<b>F19</b>	La organización mantiene comunicación activa sobre SSO		x			<b>O19</b>	El índice de inflación contribuye su análisis para la toma de decisiones de alta dirección para mantener o disminuir operaciones en un país		x		
	<b>F20</b>	La organización ha permitido la capacitación y educación en temas SSO		x			<b>O12</b>	Las actividades desarrolladas por Keos no tienen un impacto ambiental que afecte en las localidades donde desarrolla sus actividades				x
	<b>F7</b>	Presencia de procesos administrativos a nivel interno y externo			x		<b>O16</b>	No existe conflictos sociales que influyan en el comportamiento grupal de la organización				x
	<b>F17</b>	La organización dispone de documentación de las características de los productos y servicios			x		<b>O18</b>	Los aranceles establecidos para el sector tecnológico benefician en el desarrollo de la organización				x
<b>47</b>		27	18	2	0	<b>46</b>		27	16	3	0	
<b>PROPORCIÓN DEL IMPACTO</b>		<b>78,33%</b>				<b>PROPORCIÓN DEL IMPACTO</b>		<b>76,67%</b>				

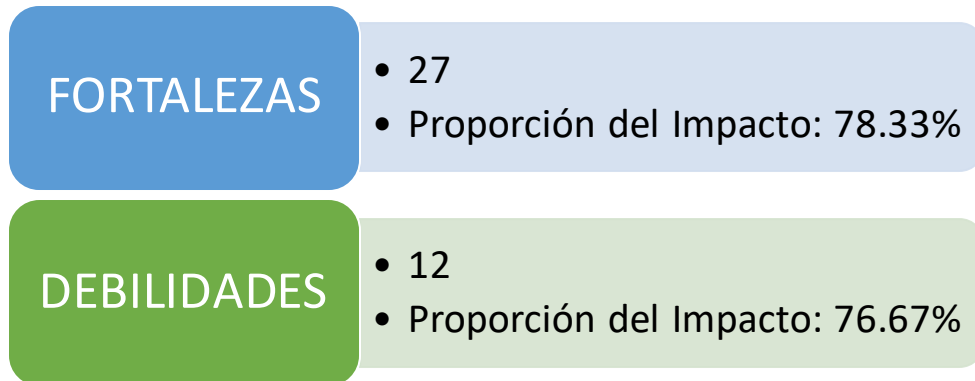
**Fuente: Elaboración Propia**

### 1.2.3 CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES

La valoración de proporcionalidad del impacto de las cuestiones internas identifica que las Fortalezas se mantienen superior al comportamiento de las Debilidades.

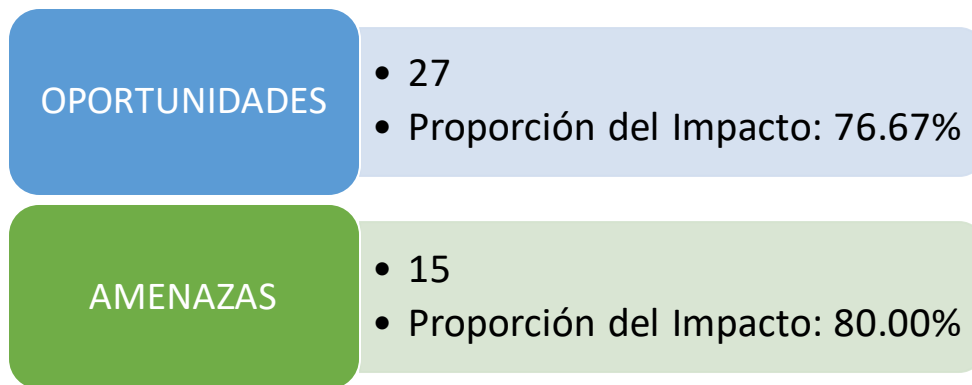
La proporción del impacto medida de la siguiente forma:

$$PI = \frac{\sum \text{Valoración Total de Impacto}}{(\text{Valor Impacto Mayor} * \sum \text{Total de Variables})}$$



**Figura 27 Valoración cuestiones internas**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La valoración de proporcionalidad del impacto de las cuestiones externas se identifica que las Oportunidades reflejan menor porcentaje al comportamiento de las Amenazas.



**Figura 28 Valoración cuestiones externas**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Con este análisis se desprende el Balance Estratégico para determinar el factor de optimización y el de riesgo, con base a las variables obtenidas producto de la matriz F.O.D.A.

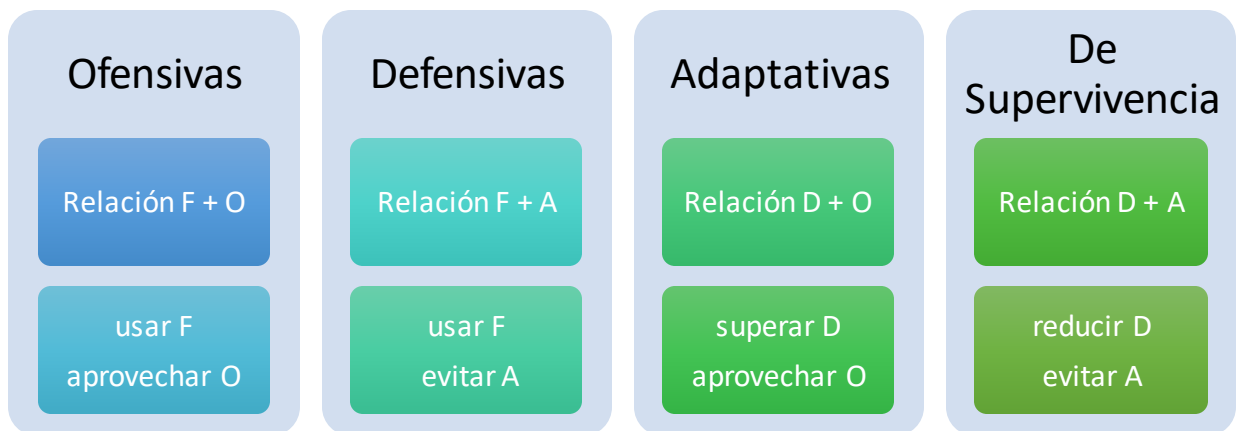


**Figura 29 Balance Estratégico**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Este análisis permite identificar que el Factor de Optimización con 66.43% tiene superioridad frente al Factor de Riesgo con un 33.57%. Concluyendo que la organización tiene factores positivos que harán frente a los factores negativos.

### 1.3 ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS PERTINENTES A SER APLICADAS RESPECTO AL ANÁLISIS F.O.D.A. DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Para este análisis se debe considerar los siguientes parámetros para desarrollar los cuatro tipos de estrategias:



**Figura 30 Tipos de Estrategia**  
Fuente: Elaboración Propia

#### 1.3.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZA Y OPORTUNIDADES

##### ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)

Para determinar estas estrategias se debe enfocar en cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades y crear escenarios más productivos. Se identificaron las siguientes:

1. Establecer una planificación comercial para ofertar los productos y servicios de la organización afianzada en el uso de recursos tecnológicos de vanguardia (F1-F2-F3-O2-O6).
2. Aplicar Benchmarking para proyectar nuevos productos y servicios que se destaquen por la versatilidad y confianza en el manejo de la confidencialidad de información (F10-O7-O9-O14).
3. Crear una política de beneficios por logros y cumplimiento de procesos internos en las nuevas formas de producción (F13-F16-O10).
4. Definir los métodos y medios de comunicación y evaluación de los procesos involucrados en la SSO (F14-F18-O20).
5. Establecer los plazos, actividades y responsables para iniciar el proceso de implementación de un SIG (F15-O3).

### **1.3.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS FORTALEZAS Y AMENAZAS**

#### **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F+A)**

Para determinar estas estrategias se debe enfocar en cómo utilizar las fortalezas de la organización para evitar las amenazas o minimizar su afectación en las actividades de la organización. Se identificaron las siguientes:

1. Proponer una política de comunicación organizacional más eficiente (F1-F2-A10).
2. Implementar un plan de capacitación orientado a las necesidades para la implantación de un SIG (F3-F13 -A9).
3. Establecer dentro del procedimiento de adquisiciones y contratación de servicios y productos estándares de acompañamiento, capacitación y soporte adecuado para la implementación de lo adquirido (F16-A5).
4. Establecer un proceso de análisis y levantamiento de requisitos que permitan identificar las necesidades de los clientes y adaptar los productos y servicios (F10-A4).

5. Asignar a los colaboradores la responsabilidad de evaluar la afectación del modelo económico establecido en los diferentes países en los que desarrolla actividades productivas (F14-F15-A1).

### **1.3.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

#### **ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (D+O)**

Estas estrategias también se las denomina de desarrollo por su enfoque en superar las debilidades aprovechando al máximo las oportunidades. Se determinaron las siguientes:

1. Determinar una metodología de trabajo que permita identificar trazabilidad de los proyectos de la organización (D7-O10).
2. Establecer una metodología de supervisión para el análisis y evaluación que permita que los productos y servicios tengan una evolución dinámica frente a la demanda (D2-O6-O9).
3. Elaborar un proceso que facilite la gestión de la información (D3-O3-O20).

### **1.3.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y AMENAZAS**

#### **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D+A)**

La relación de las estrategias de supervivencia consiste en reducir las debilidades y evitar las amenazas tratando de utilizar lineamientos defensivos por parte de la organización, las cuales se detalla a continuación:

1. Establecer métodos de supervisión para el análisis y evaluación de los procesos a implementarse (D2-A1-A4).
2. Establecer programas periódicos de capacitación y especialización en Calidad (D9-A9).
3. Desarrollar un plan para generar documentación sobre los procesos de el SIG (D3-A10).

## 1.4 ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

### 1.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

El contexto organizacional de Keos le permitirá definir una línea de acción y trabajo que le permita optimizar costos y orientar sus recursos a buscar una mejora en la segmentación del mercado.

**Misión:** Entregar un servicio inteligente, versátil e innovador satisfaciendo las necesidades que los negocios y procesos productivos de nuestros socios estratégicos logrando que las herramientas proporcionadas faciliten la interrelación directa con los usuarios finales mediante el uso de diferentes canales de comunicación.

**Visión:** Ser la plataforma de comunicación e interacción entre nuestros clientes y sus usuarios, convirtiéndonos en la solución tecnológica más utilizada en Latinoamérica en los próximos tres años, preparándose para llegar a Estados Unidos y Europa.

**Propuesta de Valor:** Somos el socio de negocio que facilita la mejor y más eficiente vía de atención a los clientes proporcionando agilidad, confidencialidad y seguridad de la información a bajos costos y beneficios de alta rentabilidad.

### 1.4.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

En base a la misión y visión, políticas empresariales de Calidad, Liderazgo, Técnica, Servicio e Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y en contexto cuyos objetivos fundamentales de satisfacción de los clientes y enfoque a las necesidades de todas las partes interesadas en el proceso de I+D+i, constituyen los elementos básicos en la actividad empresarial.

- ANYWAYBAC promueve el mantenimiento y mejora continua de la gestión y del desempeño de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Gestión de los Servicios, Seguridad y Salud en el Trabajo e I+D+i, comprometiendo todos los recursos que considere necesarios para el fortalecimiento de estas bases y la consecución de los objetivos, así como para la prevención de los daños y el deterioro de la salud de los trabajadores y terceros afectados por la actividad de la organización.
- ANYWAYBAC se compromete a satisfacer los requisitos del cliente, atender a las expectativas de las partes interesadas en el proceso de I+D+i, así como los requisitos legales y reglamentarios vigentes y todos aquellos distintos de los anteriores que la empresa suscriba. Estableciendo estrategias que permitan que la I+D+i sean principios fundamentales de gestión de la Organización.
- ANYWAYBAC adquiere el compromiso de enfocar sus recursos y actividades organizacionales dentro de un entorno que garantice la mejora continua, mediante el establecimiento y revisiones periódicas de nuestros objetivos de la calidad, servicios y de seguridad y salud en el trabajo.
- ANYWAYBAC adquiere el compromiso de adecuar su Sistema Integrado de Gestión orientada a la Calidad y el nivel de riesgos para la Seguridad y Salud en el Trabajo de cualquier individuo o grupo (ya sea interno o externo) involucrado en las actividades de la organización.
- Dar el mejor servicio técnico, humano, económico y de servicio al cliente, realizando mediciones de los compromisos con él establecidos.
- Integrar en mayor medida a los suministradores, proveedores, colaboradores y socios, enfocándolos hacia los servicios que prestan.
- Fomentar la motivación del personal, la implicación y el trabajo en equipo.
- Impulso a la creatividad dentro de la Organización, que ayude a generar nuevas ideas.
- Desde ANYWAYBAC se promueve la formación y sensibilización permanente del personal con el objeto de mejorar su aportación a la empresa, a la vez que se potencia su creatividad, capacidad de trabajo en equipo y espíritu innovador.

- La información está protegida contra pérdidas de disponibilidad, confidencialidad e integridad. Las incidencias de seguridad son comunicadas y tratadas apropiadamente.
- Los procesos específicos que forman parte del Sistema de Gestión de Servicios son aplicables a las todas las áreas de negocio de la organización.

### **1.4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Considerando las políticas descritas en el acápite anterior para el SIG se establece dentro del contexto los siguientes objetivos:

- Formalizar el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión orientado a la Calidad y Seguridad y Salud del Trabajador.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes mediante procesos de seguimiento y control.
- Promover una cultura de calidad y mejora continúa desarrollando competencias de trabajo en equipo orientadas a la investigación, desarrollo e innovación.
- Orientar el uso adecuado de los recursos físicos y financieros para garantizar el máximo aprovechamiento durante la implementación del SIG.
- Fortalecer los canales de comunicación que permitan mantener una interrelación efectiva y eficiente para crear oportunidades de mejora.

### **1.4.4 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para mantener el lineamiento de la planificación estratégica es necesario analizar las 4 perspectivas del CMI, que son:

**Perspectiva Financiera.** En la organización se requiere evaluar su situación financiera y su rentabilidad para tomar las acciones necesarias frente al comportamiento de los indicadores.

**Perspectiva del Cliente.** Se define objetivos y métricas que permitan analizar el nivel de satisfacción de los clientes en tiempos de atención y cumplimiento de los requerimientos solicitados y su funcionalidad.

**Perspectiva de los Procesos.** Establecer diferentes metodologías para diseñar, optimizar y mejorar los procesos para el cumplimiento de la estrategia de la organización mediante una planificación adecuada.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** La organización debe establecer métodos de medición para identificar cumplimiento en el desempeño de la gestión integral.

Para AnywayBac se define las siguientes perspectivas:

**Tabla 25**  
**Perspectivas Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	MEDICION DEL INDICADOR	
					IDEAL	ACTUAL
FINANCIERA	Orientar el uso adecuado de los recursos físicos y financieros	Establecer dentro del procedimiento de adquisiciones y contratación de servicios y productos estándares de acompañamiento, capacitación y soporte adecuado para la implementación de lo adquirido.	Reducir costos en adquisición de productos y servicios	Relación costo/beneficio	20%	60%
		Asignar a los colaboradores la responsabilidad de evaluar la afectación del modelo económico establecido en los diferentes países en los que desarrolla actividades productivas.	Delegar funciones y responsabilidades	Análisis financiero	90%	60%

**Tabla 25  
(Cont.)**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	MEDICION DEL INDICADOR	
					IDEAL	ACTUAL
CLIENTE	Establecer una planificación comercial para ofertar los productos y servicios de la organización afianzada en el uso de recursos tecnológicos de vanguardia.	Proyectar nuevos productos y servicios que se destaquen por la versatilidad y confianza en el manejo de la confidencialidad de información.	Cantidad de productos y servicios	Cantidad de productos y servicios	2 productos nuevos	0 productos nuevos
		Establecer un proceso de análisis y levantamiento de requisitos que permitan identificar las necesidades de los clientes y adaptar los productos y servicios.	Definir un método de análisis y diseño para los productos y servicios	Estadísticas del área de Soporte	0 incidencias	5 incidencias
		Establecer una metodología de supervisión para el análisis y evaluación que permita que los productos y servicios tengan una evolución dinámica frente a la demanda	Evaluar la experiencia funcional de los productos y servicios	Encuesta de Satisfacción de Uso	80% conformidad	60% de conformidad

**Tabla 25  
(Cont.)**

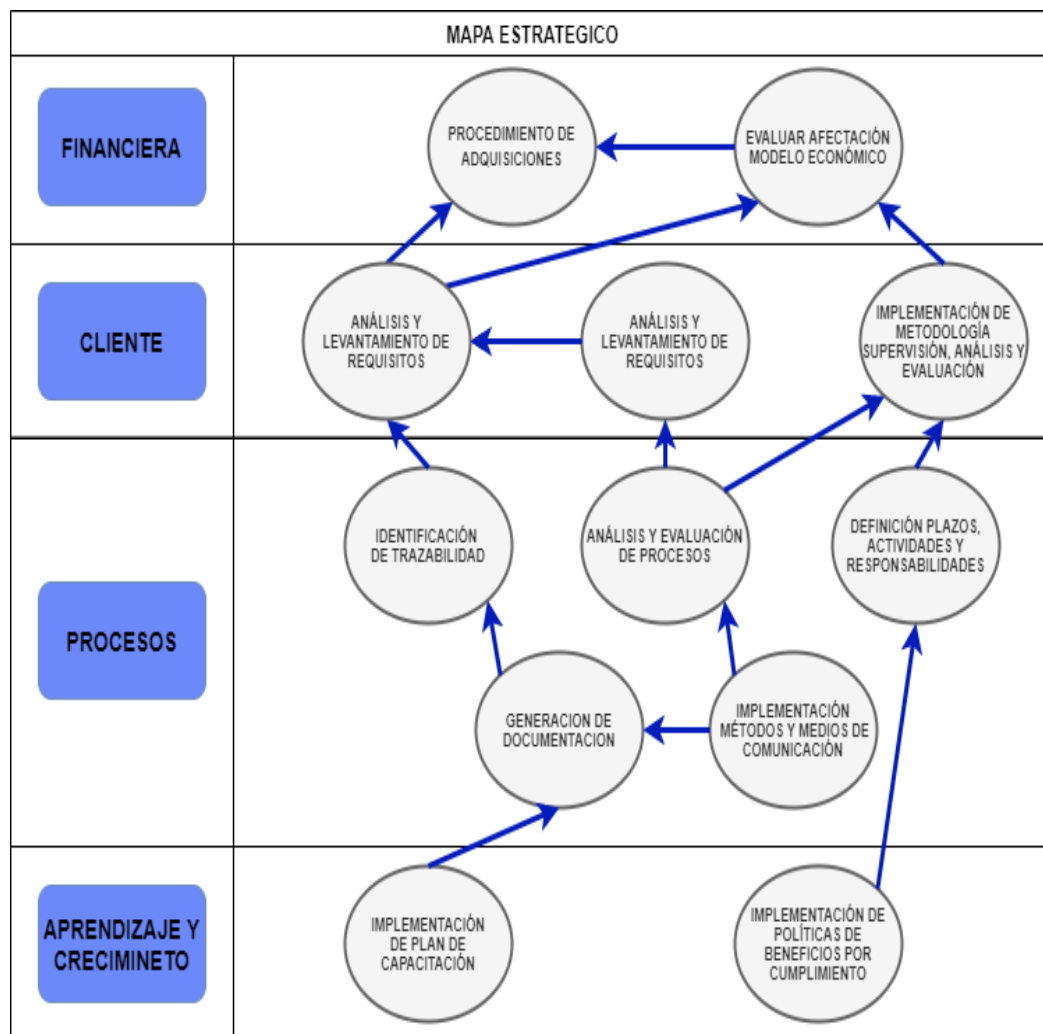
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	MEDICION DEL INDICADOR	
					IDEAL	ACTUAL
PROCESOS	Establecer lineamientos de trabajo orientados a la implementación del SIG.	Determinar una metodología de trabajo que permita identificar trazabilidad de los proyectos de la organización	Optimizar el proceso productivo en el desarrollo de los productos y servicios	Requerimiento funcional	Baja Relación avance / tiempo	Alta Relación avance / tiempo
		Establecer métodos de supervisión para el análisis y evaluación de los procesos a implementarse	Implementar una auditoría interna	Cumplimiento	Bajo nivel de No Conformidades	Alto nivel de No Conformidades
		Establecer los plazos, actividades y responsables para iniciar el proceso de implementación de un SIG	Definir un cronograma de actividades para el proceso	Cumplimiento de los plazos	Alta Relación avance / tiempo	Baja Relación avance / tiempo
		Desarrollar un plan para generar documentación sobre los procesos del SIG	Documentación del Plan	Cumplimiento	100% cumplimiento	0% cumplimiento
		Definir los métodos y medios de comunicación y evaluación de los procesos involucrados en la SSO	Elaborar un proceso que facilite la gestión de la información	Evaluación	100% comprensión	90% comprensión

**Tabla 25  
(Cont.)**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADOR	MEDICION DEL INDICADOR	
					IDEAL	ACTUAL
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal.	Crear una política de beneficios por logros y cumplimiento de procesos internos en las nuevas formas de producción	Evaluar las habilidades y desempeño del equipo de trabajo	Medir por medio de KPIs el cumplimiento laboral	98% cumplimiento	80% cumplimiento
		Implementar un plan de capacitación orientado a las necesidades para la implantación de un SIG	Establecer programas periódicos de capacitación y especialización en Calidad-SSO	Capacitaciones efectivas	10 capacitaciones	0 capacitaciones

**Fuente: Elaboración Propia**

MAPA ESTRATEGICO, Relación Causa – Efecto



**Figura 31 Mapa Estratégico**  
**Fuente: Elaboración Propia**

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del proyecto planificación estratégica del sistema integrado de Gestión de la Calidad y Gestión de Salud y Seguridad de la empresa AnywayBac bajo los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, se llega a las siguientes conclusiones:

- Al Diagnosticar la situación actual de los factores internos y externos de la Dirección de Tecnología de la Información de AnywayBac mediante el análisis F.O.D.A. planteado en el presente proyecto se observa que la organización presenta un panorama favorable para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, aprovechando el compromiso de la alta dirección y la capacidad de recursos necesarios para cumplir objetivamente las actividades del presente proyecto.
- La organización actualmente mantiene determinados procesos que permiten orientarlos a la estructura establecida para el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad del Trabajador de acuerdo a la Norma ISO 45001:2018; cumpliendo con los lineamientos exigidos por la legislación de los diferentes países en los que desarrolla sus actividades. También se determina que se han establecido los procesos a nivel interno para la generación de productos y servicios en atención a los lineamientos que la Norma ISO 9001:2015 que se establece para el Sistema de Gestión de Calidad.
- AnywayBac según los resultados obtenidos se evidencia que la organización realiza determinadas actividades referentes a temas de Calidad, Seguridad y Salud del Trabajador estableciendo las estrategias pertinentes para la adaptación de los procesos actuales de manera que sean definidos y validados ceñidos a la Norma ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 facilitando la implementación del Sistema Integrado de Gestión.
- Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral del presente trabajo la organización podrá implementar de manera óptima las estrategias planteadas

para la consecución de un Sistema Integrado de Gestión para la Dirección de Tecnología de AnywayBac, con base en la obtención de las metas establecidas y la respectiva medición mediante los indicadores propuestos, de tal manera que permita la mejora continua para los diferentes procesos establecidos para los temas de Calidad, Salud y Seguridad del Trabajo.

## RECOMENDACIONES

Basado en el análisis realizado en cuanto a la Matriz F.O.D.A. se evidencia que a pesar de que la empresa tiene cierta estructura establecida en el ámbito de Calidad y de Seguridad y Salud se deberán definir algunas estrategias con la finalidad de que la implementación de Sistema Integrado de Gestión tenga éxito, de ahí que surgen las siguientes recomendaciones:

- Se debe realizar un análisis económico financiero que permita orientar el uso de los recursos de una manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos de la organización para que de esta manera se logre un crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado en la región.
- Se debe llevar a cabo mejoras en cuanto a los procesos en los que se gestionan los requerimientos de los clientes, enfocándose en la trazabilidad de los mismos de manera que los productos y servicios que se ofertan en el mercado gocen de la confianza y preferencia de los usuarios.
- Se debe ejecutar un plan de capacitación para los colaboradores de manera que estos logren un crecimiento intelectual productivo en temas de calidad, procesos y otros relacionados con el perfil profesional y laboral, de tal manera que se conviertan en un pilar fundamental en el desarrollo de la organización.
- La organización debe correlacionar los temas referentes a Salud y Seguridad Ocupacional con la Norma ISO 45001:2018 de manera que los procesos y documentación que actualmente se tienen para este ámbito permitan la implementación del Sistema de Gestión basado en dicha norma.
- Es importante para la organización delimitar de manera clara y explícita que debe ser medido y bajo qué condiciones se lo deberá realizar dicha valoración, de manera que los resultados que se obtengan sirvan como punto de mejora y corrección para los procesos implementados actualmente que serán adaptados para el Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.

- AnywayBac debe realizar el seguimiento y control de la aplicación de la planificación estrategia propuesta en el presente proyecto de tal manera que se logre la implementación del Sistema Integrado de Gestión que evidenciará la importancia que tienen estos dos ámbitos en la organización para su crecimiento y desempeño en la región en la que desarrolla sus actividades productivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1. LIBROS

Amaya, J (2005). **Planeación y Estrategia**. Cuarta Edición. Bogotá, Colombia. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Arias F. (2012). **El proyecto de investigación**. Sexta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Atehortúa, F (2008). **Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo**. Primera Edición. Medellín, Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

Baena G. (2017). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. México D.F. México. Grupo Editorial Patria.

Bateman T. y Snell S. (2005). **Administración un nuevo panorama competitivo**. Sexta Edición. México D.F., México. MacGraw Hill.

Bernal C.A. (2006). **Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Segunda Edición. Naucalpan, México. PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Burgwal G (1999). **Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales**. Primera Edición. Quito, Ecuador. Ediciones Abya Yala.

Butrón E. (2018). **Sistema de gestión de riesgos en Seguridad y salud en el trabajo**. Segunda edición. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.

Camisón, C. (2006). **Gestión de la Calidad: concepto, enfoques, modelos y sistemas**. Primera Edición. Madrid, España. PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Chandler A (1962). **Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise**. First Edition. Cambridge, United States. MIT Press.

Custodio C. (2020). **Planeación: concepto y modalidades**. Segunda Edición. Tabasco, México. Carlos Ernesto Custodio Cadena

Dirección Financiera y de Operaciones (2021), **Manual de Gestión y Enrolamiento para la Organización**. Quito, Ecuador. AnywayBac Cia.Ltda.

Guerra I. (2007). **Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño**. Primera Edición. Indiana, Estados Unidos. AuthorHouse

Grant, R. (2016). **Contemporary Strategy Analysis**. Novena Edición. Londres Gran Bretaña. John Wiley & Sons.

Hernández R. (2014). **Metodología de la Investigación**. Sexta Edición. México D.F., México. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hill, Ch. Jones G. (2009). **Administración Estratégica**. Octava edición. México D.F., México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Klein, K. (2000), **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions**. Michigan, Estados Unidos. Willey Editors.

Kourdi J. (2008), **Estrategia Claves para tomar decisiones en los negocios**. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina, Cuatro Media Inc.

Martínez, D. Milla a. (2012). **Análisis del Entorno**. Primera Edición. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, C. (2014), **Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos**. Primera Edición. Madrid España. Editorial UNED.
- Namakforoosh , M. (2005), **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. México D.F., México. Editoria Limusa
- Ogalla, F. (2005), **Sistema de gestión: Una guía práctica**. Madrid, España. Ediciones Díaz Santos.
- Ortiz, O. (2016). **Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015**. Primera edición. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones Ltda.
- Ostroff F. (2020). **La Organización Horizontal**. Segunda Edicion. Londeres, Inglaterra. Oxford University Press.
- Oviedo, A. (2019). **ISO 9001:2015 Requisitos, Orientación y Correlación: Sistemas de Gestión**. Primera edición. México D.F., México. Antonio Oviedo Barandiaran
- Peña B. (2015), **La observación como herramienta científica**. Primera Edición. Madrid España. Editorial ACCI.
- Porter, M. (2017). **Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Segunda edición. México D.F., México. Grupo Editorial Patria.
- Robbins S., Coutler M. (2005). **Administración**. Octava edición. México D.F., México. Prentice Hall.
- Robledo, F. (2016). **Seguridad y salud en el trabajo: Conceptos básicos**. Tercera edición. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones Ltda.

Romero, J. (2006). **Implantación e Integración de sistema de Gestión Integrada**. Sexta edición. Madrid, España. Grupo Corporativo Visionnet.

Sainz J.M. (2008), **Plan de Marketing en la Práctica**. Duodécima Edición. Madrid, España. ESIC Editorial.

Sánchez D. (2020), **Análisis FODA O DAFO**. Primera Edición Madrid, España. Editorial Bubok Publishing.

Sun Tzu. (2016). **El Arte de la Guerra**. Primera Edición - Quinta Reimpresión. Buenos Aires, Argentina. Longseller.

Yuni, Urbano (2006), **Técnicas para Investigar 2**. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina. Editorial Brujas.

Zapata, A. (2016). **Ciclo de la calidad PHVA**. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Universidad Nacional de Colombia

## 2. NORMAS

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9001:2015 (NCh-ISO9001:2015).

Instituto Nacional de Normalización (2018). **Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo** – Requisitos con orientación para su uso. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 45001:2018 (NCh-ISO45001:2018).

## 3. REFERENCIAS WEB

Castellnou Rosa.(2020) **La necesidad de la gestión por procesos**. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>

Formoso Fraguera (2012), **La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial.** Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/268513875\\_LA\\_INTEGRACION\\_DE\\_LOS\\_SISTEMAS\\_DE\\_GESTION\\_NECESIDAD\\_DE\\_UNA\\_NUEVA\\_CULTURA\\_EMPRESARIAL](https://www.researchgate.net/publication/268513875_LA_INTEGRACION_DE_LOS_SISTEMAS_DE_GESTION_NECESIDAD_DE_UNA_NUEVA_CULTURA_EMPRESARIAL)

Gutiérrez Iván (2017), **¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?** Recuperador de <https://calticconsultores.com/articulos/sistema-gestion-sirve.html>

Lopesierra Steven's (2018). **¿Ya conoces la estructura de alto nivel de los estándares ISO?** Recuperado de [https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/que-es-la-estructura-de-alto-nivel-de-la-iso](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/que-es-la-estructura-de-alto-nivel-de-la-iso)

Molina Carolina (2017), **HeliFly ¿QUÉ ES EL CICLO PHVA? SU IMPORTANCIA E IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES.** Recuperado de <http://heliflycolombia.com/blog/que-es-el-ciclo-phva-su-importancia-e-impacto-en-las-organizaciones/>

Navarro Francisco (2016), **Las Normas ISO y la Estructura de Alto Nivel. Revistadigital INESEM.** Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/las-normas-iso-la-estructura-alto-nivel/>

Pérez Julián y Gardey Ana (2012). **Definición de planeación.** Recuperado de <https://definicion.de/planeacion/>

Rodríguez José Ramón, Lamarca Ignacio (2015), **Planificación estratégica de sistemas de información.** Recuperado de [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/78267/6/Direcci%C3%B3n%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20%28Executive%29\\_M%C3%B3dulo%205\\_Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/78267/6/Direcci%C3%B3n%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20%28Executive%29_M%C3%B3dulo%205_Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n.pdf)

Roncancio Gabriel (2020), **¿Cuáles son los tipos de Estrategia?** Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/tipos-de-estrategia>

Ruiz Milagros (2020). **¿Qué es análisis CAME, estrategia de negocio?** Recuperado de [https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/#Las\\_4\\_estrategias\\_del\\_analisis\\_CAME](https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/#Las_4_estrategias_del_analisis_CAME)

Sistema de Rentas Internas (SRI). (2021). **Consulta de Ruc.** Recuperado de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

Sicpre (2016), **Estructura de Alto Nivel. Anexo SL.** Recuperado de <https://sicpre.wordpress.com/2016/06/13/estructura-de-alto-nivel-anexo-sl/>

Universitat Oberta de Catalunya (2018). **Qué es un sistema de gestión documental (SGD).** Recuperado de Universitat Oberta de Catalunya. Qué es un sistema de gestión documental (SGD). Recuperado de <https://www.uoc.edu/portal/es/arxiu/gestio-documental/que-es/index.html>

#### 4. TRABAJOS DE GRADO

Aguirre María, (2021). **Diseño del sistema integrado de gestión bajo los criterios de las normas NTC-ISO9001:2015, NTC-ISO 14001:2015 y NTC-ISO 45001:2018 en el Club de Patinaje de Envigado, PAEN.** <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/32025>

Bolivar S, Chinchilla J. (2014). **Diseño de un sistema integrado de gestión a partir de las normas ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 y OHSAS 18:001:2007 para la empresa Inversiones Galavis S.A.S.** <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155532.pdf>

Jiménez D. (2019), **Ensayo de gestión por procesos.** <https://es.scribd.com/document/463728003/Ensayo-Gestion-por-procesos>

Mancheno M. (2013) **Plan para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad en la empresa Parmalat del Ecuador S.A., Planta Cuenca.**

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4105/1/UPS-CT002590.pdf>

Roca L. (2017), **Modelo de gestión integral para la dirección de proyectos públicos.**

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/112411/TLRF1de1.pdf;jsessionid=50D673B5E85FC1582102EF421A3EE7B0?sequence=1>

Ríos Samantha (2014). **Relación entre la implementación de sistemas de gestión de calidad y la planeación estratégica en las pymes en Colombia.**

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13240/Ensayo%20Grado%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **5. REVISTAS ESPECIALIZADAS**

Mallar, Miguel. (2010). **La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica Visión de Futuro. Vol. 13 No.1 Enero-Julio 2010,pp.4-5.**



# **ANEXOS**


---



# ANEXO A

---

**INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS ANALISIS INTERNO**

	<b>Cuestionario para Análisis F.O.D.A.</b>	
	<b>Planificación Estratégica Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018</b>	<b>Versión: 01</b>

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener las variables internas y externas que afectan a la organización para establecer las estrategias a seguir basadas en los objetivos planteados para el establecimiento de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTION DE SALUD Y SEGURIDAD DE LA EMPRESA ANYWAYBAC BAJO LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018.

Instrucciones: Por favor responder en el casillero correspondiente a la situación correspondiente al estado de cada cuestión planteada.

### ANÁLISIS INTERNO

Preguntas	SI	NO	DESCONOCE
¿Ha determinado las cuestiones externas e internas relevantes en el propósito de su organización para el Sistema Integrado de Gestión?			
¿Se ha determinado la consecución de la satisfacción del cliente?			
¿Se han identificado las partes interesadas en el Sistema Integrado de Gestión?			
¿Se han considerado las necesidades y las expectativas de los colaboradores de la organización?			
¿Se han establecido los criterios para la gestión de estos procesos con las responsabilidades?			
¿Se han establecido los criterios para la gestión de estos procesos con métodos?			

Preguntas	SI	NO	DESCONOCE
¿La alta dirección apoya la implantación de un Sistema Integrado de Gestión?			
¿La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso en relación con la implantación de un Sistema Integrado de Gestión?			
¿Se da la importancia por parte del alta dirección a la gestión de los requisitos exigidos por Salud y Seguridad Ocupacional?			
¿Se ha promovido la gestión del enfoque de procesos en la organización?			
¿Ha garantizado la integración con los procesos y requisitos de negocios de la organización?			
¿Se han determinado, cumplido y comunicado en toda la organización los requisitos del cliente?			
¿Se han determinado, cumplido y comunicado en toda la organización los requisitos legales y reglamentarios aplicables?			
¿Comunica la organización la importancia de una gestión eficiente del SSO?			
¿La organización ha establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades necesarias para un funcionamiento eficaz del Sistema Integrado de Gestión?			
¿Desarrolla, lidera y promueve una cultura de SSO?			
¿Establece e implementa procesos de consulta y participación de los trabajadores?			
¿Apoya otras funciones relacionadas con la gestión para demostrar liderazgo, ya que esto interesa a sus áreas de responsabilidad?			

Preguntas	SI	NO	DESCONOCE
¿Se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable?			
¿Se han determinado los recursos necesarios para garantizar la medición de los resultados?			
¿Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos?			
¿Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el logro de la conformidad de los productos y servicios?			
¿La organización se ha asegurado que los colaboradores tengan educación, formación y experiencia adecuada en temas de calidad?			
¿La organización se preocupado por que los colaboradores adquieran la competencia necesaria en términos de calidad?			
¿La organización ha determinado el conocimiento necesario para el funcionamiento de los procesos y logro de conformidad de productos y servicios?			
¿La organización ha implementado un proceso de experiencias adquiridas en temas de Salud y Seguridad Ocupacional?			
¿La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del Sistema Integrado de Gestión son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia?			
¿La organización ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria en temas de Salud y Seguridad del Trabajo?			

Preguntas	SI	NO	DESCONOCE
¿Existe un proceso definido para la provisión de productos que cumplan los requisitos definidos por el cliente?			
¿Existe un proceso definido para la provisión de servicios que cumplan los requisitos definidos por el cliente?			
¿Cuándo se planean cambios son realizados de forma contralada y se adoptan medidas para mitigar los efectos adversos?			
¿Están gestionados y controlados todos los procesos externalizados?			
¿Existe un proceso definido para la revisión y comunicación con los clientes de la información relativa a productos y servicios, consultas, contratos y gestión de pedidos?			
¿Esta revisión se realiza previo compromisos de la organización de suministrar productos y servicios?			
¿Existen procesos establecidos e implementados para el diseño y desarrollo de productos y servicios de acuerdo a los requisitos de calidad establecidos por el cliente?			
¿La organización asegura de que los procesos planteados externamente cumplen con los requisitos especificados en relación a la calidad?			
¿La organización asegura de que los productos adquiridos externamente cumplen con los requisitos especificados en relación a la calidad?			
¿La organización asegura de que los servicios prestados externamente cumplen con los requisitos especificados en relación a la calidad?			

Preguntas	SI	NO	DESCONOCE
¿Dispone de criterios de evaluación, selección, seguimiento del desempeño y re-evaluación de proveedores externos?			
¿Para el suministro de productos y servicios disponen de la información documentada que define las características de los mismos?			
¿En la información documentada que define las actividades a realizar y los resultados que deben alcanzarse?			
¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se han cumplido los criterios de control de los procesos?			
¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar los resultados de los procesos?			
¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar criterios de aceptación de productos y servicios?			
¿Se han establecido actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que las personas que llevan a cabo estas tareas de suministro de productos y servicios son competentes?			
¿Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional?			
¿Se controla de manera eficaz la utilización de bienes pertenecientes a clientes o proveedores externos en la prestación de un producto o servicio?			
¿La organización ha determinado lo que necesita para ser monitoreada?			


Preguntas	SI	NO	DESCONOCE
¿La organización ha determinado lo que necesita para ser dimensionada?			
¿La organización ha determinado los métodos de seguimiento y medición?			
¿La organización ha determinado lo requiere para realizar el análisis y evaluación para garantizar la validez de los resultados?			
¿Se ha establecido cuándo deberían ser analizados y evaluados los resultados del seguimiento y la medición?			
¿Se han establecido los métodos de supervisión de las percepciones de los clientes sobre la provisión de los productos y servicios?			



# ANEXO B

---

**INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS ANALISIS EXTRERNO**

	<b>Cuestionario para Análisis F.O.D.A.</b>	
	<b>Planificación Estratégica Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001:2015 y en la ISO 45001:2018</b>	<b>Versión: 01</b>

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener las variables internas y externas que afectan a la organización para establecer las estrategias a seguir basadas en los objetivos planteados para el establecimiento de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD DE LA EMPRESA ANYWAYBAC BAJO LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018.

Instrucciones: Por favor responder en el casillero correspondiente a la situación correspondiente al estado de cada cuestión planteada.

## ANÁLISIS EXTERNO

Preguntas	Enfoque	Si	No	Desconoce
¿La elección del nuevo gobierno permitirá el crecimiento de la empresas de tecnología móvil?	<b>Políticos</b>			
¿Las diferencia geopolíticas en los gobiernos de la región en las que se tiene presencia con Keos permitirá el crecimiento económico?				
¿Las políticas económicas adoptadas en la región permiten que los servicios tecnológicos sean ofertados de manera sustentable?				
¿Los conflictos sociales en los países en los cuales Keos tiene operaciones afectan al desarrollo de la organización?				

Preguntas	Enfoque	Si	No	Desconoce
¿Se han establecido cambios en la legislación de los países en los que se desarrollan actividades que faciliten el las operaciones de Keos?	<b>Políticos</b>			
¿Estabilidad política y gubernamental en los países en los que desarrolla actividades Keos facilita las actividades productivas?				
¿Los aranceles Establecidos para él sector tecnológico permiten el desarrollo de las empresas del rubro de desempeño de Keos?				
¿Resulta favorable para Keos el modelo económico establecido en los países de la región en los cuales opera Keos?	<b>Económicos</b>			
¿Considera que Keos puede considerarse suficientemente solvente para la ejecución de las operaciones brindando sus servicios?				
¿Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés?				
¿Las tasas de interés establecidas en el aparato financiero de los países en los que se desempeña Keos facilita el desarrollo de actividades?				
El índice de Inflación en la región permite sostenibilidad y crecimiento de Keos?				
¿La tasa de desempleo en los países en los que desarrolla actividades Keos permite el desenvolvimiento de actividades?				
¿El ingreso económico de los actuales y posibles clientes permiten la constante adquisición de los servicios que provee Keos?				

Preguntas	Enfoque	Si	No	Desconoce
¿El uso masivo de tecnología ha permitido el crecimiento de Keos?	<b>Socio Culturales</b>			
¿La variación de ingresos en los diferentes países en los que tienen operaciones Keos afecta en la productividad y crecimiento de la organización?				
¿Keos mantiene una continua concientización sobre la salud y seguridad ocupacional?				
¿Los cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos actualmente permiten que los productos y servicios de Keos tengan sostenibilidad?				
¿Existe constante capacitación para los colaboradores de Keos?				
¿Considera que la organización trabaja bajo el cumplimiento de lineamientos éticos?				
¿Considera que Keos se mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos?	<b>Tecnológicos</b>			
¿Considera que se puede realizar inversiones en el área de Investigación y desarrollo tecnológico?				
¿Las nuevas tecnologías pueden ser adoptadas por Keos de manera sencilla y rápida?				
¿Las nuevas tecnologías y su adopción pueden afectar a los colaboradores que deben incursionar en las mismas?				
¿Resulta ventajoso que Keos trabaje sobre nuevas formas de producción y distribución de sus servicios y productos?				

Preguntas	Enfoque	Si	No	Desconoce
¿Afecta a los colaboradores la velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos basados en la rápida obsolescencia que genera el avance tecnológico?	Tecnológicos			
¿Resulta importante la automatización de los procesos que brindan los servicios y productos que Keos entrega?				
¿Los cambios de los servicios de internet permiten ofertar servicios versátiles y con proyección de crecimiento?				
¿Las normativas medioambientales en los países en los que desarrolla actividades Keos afectan en el desenvolvimiento de la misma?	Ecológico			
¿Keos mantiene una continua concientización sobre la afectación al medioambiente con el desarrollo de sus actividades?				
¿Legislaciones antimonopolio afectan al desarrollo productivo de Keos?	Legales			
¿Las regulaciones establecidas en el ámbito laboral permiten que Keos desarrolle de manera sostenible?				
¿Las normativas establecidas en el ámbito de salud y seguridad ocupacional en los diferentes países en los que Keos desarrolla sus actividades permite que este brinde sus servicios considerando a todas las partes interesadas?				
¿Las leyes de propiedad intelectual y patentes permiten que los productos y servicios desarrollados por Keos sean entregados a sus clientes de manera satisfactoria?				
¿Las leyes establecidas para recaudación de impuestos afectan al desarrollo de las actividades de Keos en los diferentes países?				