

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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN NORMAS
ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018 EN DATAMET
CONSULTORES E.I.R.L.**

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

ESTER VIRGINIA DÍAZ PERALTA

PROFESORA GUÍA
MSC. JENNY MÁRQUEZ ASTORGA
PROFESORA METODOLÓGICA
MSC. MARIA GABRIELA ALBURJAS

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN NORMAS
ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018 EN DATAMET
CONSULTORES E.I.R.L.**

DEDICATORIA

Este proyecto final de grado va dedicado a mis hijos y a mi compañero de vida, quienes con tanto amor, sacrificio y paciencia me acompañaron en este desafío, siendo un apoyo incondicional. Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible.

Ester V. Díaz Peralta

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradezco a la Universidad Viña del Mar por contribuir con esta importante instancia que permite el desarrollo y perfeccionamiento de profesionales que buscan profundizar materias basadas en la gestión integral aplicada y el uso de normativas vigentes, compatibilizando la vida laboral y familiar con el perfeccionamiento académico gracias a la modalidad en que se imparte este magister.

Un especial agradecimiento a nuestra profesora guía, Jenny Márquez Astorga, por su dedicación y entrega para guiarnos, y a la profesora metodológica, Maria Gabriela Alburjas por su apoyo en el desarrollo de este Trabajo Final de Grado.

Finalmente agradecer a DataMet Consultores E.I.R.L. quienes me dieron la oportunidad de contribuir en su proceso de reformulación. Por su disposición para colaborar transparentemente con el proceso de recolección de información e intercambio de ideas, y por su interés en considerar la propuesta de planificación estratégica desarrollada como una herramienta clave para sus actividades 2022-2025.

Gracias totales.

DÍAZ, Ester. **Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad según normas ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018 en DataMet Consultores E.I.R.L.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Ingeniería Civil Industrial. Viña del Mar, 2021.

RESUMEN

DataMet Consultores E.I.R.L es una empresa de consultoría, que en 2021 inicia un proceso de fortalecimiento estratégico, con el propósito posicionar sus servicios enmarcados en la calidad y satisfacción de sus clientes resguardando la salud y seguridad laboral de sus colaboradores. En apoyo a este proceso, se planteó como objetivo general de este proyecto final de grado, el diseño de una Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad según la ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. Se revisaron diversos autores, de los que destaca Escobar (2016) por la aplicación del método PESTEL, las cinco fuerzas de PORTER y FODA para el análisis situacional. Rodríguez y Montenegro (2019), por su metodología para la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en pymes de Colombia, y Barros (2019) por el trabajo sobre la implementación de un sistema integrado de gestión en cumplimiento de las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018. De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos, este proyecto corresponde a una investigación descriptiva no experimental, cuya información se obtuvo a través de una encuesta cuyo cuestionario se confeccionó según el modelo EFQM y una entrevista al Director General de la empresa. De acuerdo con la Estructura de Trabajo definida, se establecieron como resultados, el análisis FODA, la priorización de las variables internas y externas identificadas, la propuesta estratégica complementada con el enfoque CAME y la formulación de la misión, visión, valores, política integrada, objetivos y el mapa estratégico, alineados a la normativa ISO definida. Por último, se determinaron indicadores para medir y evaluar el cumplimiento de cada objetivo, dando paso finalmente al Cuadro de Mando Integral que ayudará en la implementación de la Planificación Estratégica diseñada.

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

DÍAZ, Ester. **Strategic Planning for the implementation of an Integrated Quality Management System according to ISO 9001:2015 and ISO 45001:2018 standards in DataMet Consultores E.I.R.L.** Universidad Viña del Mar. School of Engineering and Business. Industrial Civil Engineering. Viña del Mar, 2021.

ABSTRACT

DataMet Consultores E.I.R.L is a consulting company, which in 2021 begins a process of strategic strengthening, with the purpose of positioning its services framed in the quality and satisfaction of its customers, safeguarding the health and occupational safety of its employees. In support of this process, the general objective of this final degree project was the design of a Strategic Planning for the implementation of an Integrated Quality Management System according to ISO 9001:2015 and ISO 45001:2018. Several authors were reviewed, highlighting Escobar (2016) for the application of the PESTEL method, the five forces of PORTER and DAFO for situational analysis. Rodríguez and Montenegro (2019), for their methodology for the implementation of a management system for occupational safety and health in Pymes in Colombia, and Barros (2019) for the work on the implementation of an integrated management system in compliance with ISO 9001: 2015 and ISO 45001: 2018. According to the approach of the problem and the objectives, this project corresponds to a non-experimental descriptive research, whose information was obtained through a survey whose questionnaire was prepared based on the EFQM model and an interview with the CEO of the company. According to the defined Work Structure, the results were established, the DAFO analysis, the prioritization of the identified internal and external variables, the strategic proposal complemented with the CAME approach and the formulation of the mission, vision, values, integrated policy, objectives and the strategic map, aligned with the ISO standard. Finally, indicators were determined to measure and evaluate the fulfillment of each objective, giving way to the Balanced Scorecard that will help in the implementation of the Strategic Planning designed.

Keywords: Quality, Health and Safety at Work, Strategic Planning, Integrated Management Systems.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I:FUNDAMENTOS DEL PROYECTO	4
1. ENTIDAD.....	4
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	6
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL	7
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA	9
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	10
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
4. OBJETIVO GENERAL.....	13
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	14
7. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	17

CAPITULO II:MARCO TEÓRICO..... 19

1. ESTADO DEL ARTE	19
2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA	25
2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	25
2.1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	26
2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
2.1.3.1.ANÁLISIS SITUACIONAL.....	28
2.1.3.2.ACCIÓN ESTRATÉGICA.....	31
2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN	33
2.2.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	34
2.2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD	35
2.2.3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN.....	36

CAPITULO III:MARCO METODOLÓGICO 40

1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	40
1.1. TIPO DE PROYECTO.....	40
1.2. DISEÑO DEL PROYECTO	41
2. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT).....	43
3. METODOLOGÍA	44
3.1.DETERMINACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS .	44
3.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS	44
3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS.....	45
3.1.3. CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS FODA	45
3.2. PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	45
3.2.1. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS	46
3.2.2. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS	46
3.2.3. JERARQUIZACIÓN VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	47

3.3.	DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	48
3.3.1.	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS).....	48
3.3.2.	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS).....	48
3.3.3.	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN) ..	48
3.3.4.	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA) ...	49
3.3.5.	CONSOLIDACIÓN DE LAS ESTRATÉGICAS FORMULADAS	49
3.4.	DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	49
3.4.1.	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	50
3.4.2.	DEFINICIÓN DE LOS VALORES	50
3.4.3.	DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA INTEGRADA	51
3.4.4.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	51
3.4.5.	SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	52
3.4.6.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES....	53
3.5.	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	54
3.5.1.	ENCUESTA	55
3.5.2.	ENTREVISTA	55
3.6.	INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	56
3.6.1.	CUESTIONARIO	56
3.6.1.1.	CUESTIONARIO AUTOADMINISTRADO	57
3.6.1.2.	CUESTIONARIO POR ENTREVISTA	57
CAPITULO IV:RESULTADOS DEL PROYECTO		59
1.	DETERMINACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS	59
1.1.	VARIABLES INTERNAS.....	59
1.1.1.	ANALISIS POR CRITERIO - MODELO EFQM.....	59
1.1.1.1.	PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATÉGIA	61
1.1.1.2.	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO.....	62
1.1.1.3.	IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	63
1.1.1.4.	CREAR VALOR SOSTENIBLE.....	64

1.1.1.5.GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN ..	65
1.1.1.6.PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	66
1.1.1.7.RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.....	67
1.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS	67
1.2. VARIABLES EXTERNAS	68
1.2.1. ANALISIS PESTEL.....	69
1.2.2. ANALISIS PORTER.....	71
1.3. ANÁLISIS FODA	72
2. PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	75
2.1. VARIABLES INTERNAS VALORIZADAS.....	75
2.2. VARIABLES EXTERNAS VALORIZADAS	77
2.3. FODA JERARQUIZADO Y PRIORIZADO.....	80
3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	82
3.1. ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS).....	82
3.2. ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS).....	83
3.3. ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)	84
3.4. ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)	84
3.5. PROPUESTA ESTRATÉGICA CONSOLIDADA	85
4. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	86
4.1. MISIÓN-VISIÓN	86
4.2. VALORES.....	87
4.3. POLÍTICA INTEGRADA	88
4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
4.5. ESTRATEGIAS PRIORIZADAS	90
4.6. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES.....	92
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Identificación de la empresa.....	5
Cuadro 2: Identificación de fortalezas y debilidades	68
Cuadro 3: Identificación de oportunidades y amenazas según PESTEL	70
Cuadro 4: Identificación de oportunidades y amenazas según PORTER.....	72
Cuadro 5: Análisis FODA Consolidado	73
Cuadro 6: FODA priorizado	81
Cuadro 7: Propuesta estrategias ofensivas	83
Cuadro 8: Propuesta estrategias defensivas	83
Cuadro 9: Propuesta estrategias de reorientación.....	84
Cuadro 10: Propuesta estrategias de supervivencia.....	84
Cuadro 11: Propuesta estratégica	85
Cuadro 12: Propuesta misión 2022.....	87
Cuadro 13: Propuesta visión 2025.....	87
Cuadro 14: Propuesta valores 2022-2025	87
Cuadro 15: Objetivos estratégicos según perspectiva	90
Cuadro 16: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1: Logo Oficial empresa DataMet Consultores E.I.R.L.....	4
Figura 2: Misión empresa DataMet Consultores E.I.R.L.	6
Figura 3: Principios y valores DataMet Consultores E.I.R.L.	6
Figura 4: Algunos beneficios del Data Driven	8
Figura 5: Stakeholders DataMet Consultores E.I.R.L.	9
Figura 6: Servicios para la gestión de datos y metadatos.....	10
Figura 7: Organigrama de la empresa DataMet Consultores E.I.R.L.....	11
Figura 8: Tipos de planificación	26
Figura 9: Componentes de la planificación estratégica.....	27
Figura 10: Componentes análisis FODA.....	28
Figura 11: Análisis de la situación de la empresa	29
Figura 12: Componentes del modelo EFQM.....	30
Figura 13: Interacción componentes PESTEL y PORTER	31
Figura 14: Alineación estratégica FODA y CAME.....	32
Figura 15: Integración de los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018	36
Figura 16: Tipos según nivel de profundidad en el objeto de estudio	40
Figura 17: Diseños de investigación	42
Figura 18: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	43
Figura 19: Ejemplos técnicas de recolección de datos	54
Figura 20: Tipos de entrevistas.....	56
Figura 21: Mapa estratégico propuesto	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valoración fortalezas.....	75
Tabla 2: Valoración debilidades.....	76
Tabla 3: Valoración oportunidades	77
Tabla 4: Valoración amenazas.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Puntuación media por criterio según modelo EFQM	60
Gráfico 2: Puntuación por subcriterio para C1 según modelo EFQM	61
Gráfico 3: Puntuación por subcriterio para C2 según modelo EFQM	62
Gráfico 4: Puntuación por subcriterio para C3 según modelo EFQM	63
Gráfico 5: Puntuación por subcriterio para C4 según modelo EFQM	64
Gráfico 6: Puntuación por subcriterio para C5 según modelo EFQM	65
Gráfico 7: Puntuación por subcriterio para C6 según modelo EFQM	66
Gráfico 8: Puntuación por subcriterio para C7 según modelo EFQM	67
Gráfico 9: Presentación porcentual de oportunidades y amenazas identificadas según los seis factores de PESTEL.....	69
Gráfico 10: Presentación porcentual de oportunidades y amenazas identificadas según las cinco fuerzas de PORTER.....	71
Gráfico 11: Presentación porcentual de variables internas y externas identificadas que conforman el análisis FODA	73
Gráfico 12: Presentación de la situación de la empresa según los resultados MEFE v/s MEFI.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN ANÁLISIS INTERNO.....	106
ANEXO B: CUESTIONARIO ENTREVISTA ANÁLISIS EXTERNO	118
ANEXO C: PLANTILLA VALORIZACIÓN FODA	123
ANEXO D: VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	126

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa aprovecha al máximo el valor de sus datos, es decir, busca implementar o sigue el enfoque impulsado en datos (Data Driven), todos los colaboradores, desde el analista senior hasta el técnico a cargo, obtienen la capacidad para tomar mejores decisiones. Sin embargo, esto no se logra simplemente eligiendo las mejores tecnologías de análisis y visualización que el mercado ofrece, se debe crear una cultura que promueva el pensamiento analítico e interpretativo y se debe definir quién actuara con cuáles datos, con cuáles métodos y/o metodologías y en qué contextos, estableciendo la gobernanza y gestión de los datos (Data Management), el cual involucra la definición de procesos, políticas, normas y mediciones que garanticen el uso eficaz y eficiente de los datos para que las decisiones estratégicas se alineen con las metas, los objetivos y las iniciativas de la empresa.

Bajo este escenario y debido a la creciente demanda de la explotación de datos para toma de decisiones, en 2021 se formaliza DataMet Consultores E.I.R.L., una empresa dedicada a prestar asesorías para la implementación de la gestión de datos, la que actualmente se encuentra en un proceso de fortalecimiento integral para reforzar su servicio de consultoría.

Ahora bien, las empresas modernas han avanzado en medidas de gestión muchos más robustas y completas, que permiten establecer con mayor claridad las áreas de mejora tomando en consideración la relación entre los distintos procesos, logrando soluciones más eficientes, visualizando rápidamente sus efectos, permitiendo así una mejor adaptación a los cambios que se pueden ir produciendo en la empresa u organización a partir de los cambios del entorno.

Para ello, este proyecto final de grado propone desarrollar la Planificación Estratégica para la ejecución de un Sistema de Gestión robustecido, que integre no solo requisitos de calidad, sino que además incluya aspectos referidos a la Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 respectivamente, con el propósito de acrecentar la

diferenciación competitiva de DataMet Consultores E.I.R.L. frente a las empresas dedicadas a la gestión, producción y análisis de datos.

Toda empresa, compañía u organización, independiente de su tamaño (micro, pequeña, mediana y grandes empresas), rubro o actividad económica específica, se plantea constantemente cómo incrementar su valor en el mercado y conseguir una mayor competitividad, en un contexto económico cada vez más complejo y cambiante. Este escenario ha impulsado a las empresas a modificar las estrategias y los planes establecidos para ello, viéndose motivados a desarrollar una Planificación Estratégica que permitirá tomar las decisiones estratégicas de manera más acertada, para redireccionar el rumbo de la empresa en torno a las nuevas necesidades.

Finalmente, el presente documento se estructura en cuatro capítulos. En el primero se detallan los fundamentos del proyecto, la justificación, los objetivos y la problemática. En el segundo y tercer capítulo, el marco teórico y metodológico respectivamente. Posteriormente, en el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos, junto a los análisis respectivos, para terminar con las conclusiones y diversas recomendaciones.



CAPITULO I

FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

En el presente capítulo se describe la estructura de la organización, representada en diversas perspectivas (histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional) como parte de la contextualización para el desarrollo de este proyecto. De la misma forma se presenta la descripción del problema, descripción del proyecto, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación.

1. ENTIDAD

La empresa Data and Metadata Management Consultores Edison Bernal Aguilera E.I.R.L. la cual funciona como, según lo descrito en su estatuto actualizado, DataMet Consultores E.I.R.L., es un proveedor de servicios de consultoría especializados en el reforzamiento de la gobernanza y la gestión de la producción de datos para empresas que emplean el análisis e interpretación de datos para la toma de decisiones estratégicas (Data Driven Company), entre otras actividades técnicas de construcción, integración y análisis de datos para aumentar su ventaja competitiva.



Figura1: Logo oficial empresa DataMet Consultores E.I.R.L.
Fuente: DataMet Consultores E.I.R.L. 2021

Cuadro 1 **Identificación de la empresa**

Razón Social	DataMet Consultores E.I.R.L.
RUT	77.322.605-9
Actividad económica principal	Actividades de Consultorías de Gestión. Estudios de mercado y encuestas de opinión pública.
Sector	Servicios.
Ubicación	Región de Valparaíso.
Sitio Web	www.datamet.cl

Fuente: Declaración jurada inicio actividades S.I.I. (2021)

1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

En 2015, un grupo de profesionales chilenos, provenientes del sector público y privado, especialistas en estadística, en análisis de datos, estrategia, control de gestión, comunicaciones y marketing, se reunieron y juntos formaron una alianza, prestando servicios por cuenta propia para distintas consultoras nacionales e internacionales, especializadas en ciencia de datos (Data Science) y gestión de datos (Data Management).

Esa experiencia, que duró aproximadamente tres años, motivando a estos profesionales, a formalizar una pequeña empresa llamada DataMet Consultores, Decisiones Basadas en Datos, la cual fue disuelta en 2019 por la migración de los socios.

En 2021, visualizando una creciente demanda en el empleo del enfoque impulsado por datos (Data Driven) en empresas de distintos rubros, tamaño y actividad económica, se suscribe la sociedad DataMet Consultores E.I.R.L., la cual busca reanudar su posicionamiento en el mercado, a través de la implementación de modelos estandarizados para la gestión de datos y metadatos, garantizando el adecuado desarrollo del proceso de producción de datos como parte de las actividades del negocio, la optimización del análisis con software libre y una adecuada interpretación de resultados (datos transformados en información) con base estadística.

1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

En la actualidad, la gestión de datos ya no solo es una cuestión de implementación de nuevas tecnologías para su procesamiento y desarrollo de herramientas digitales de visualización, sino que también requiere de la ejecución de procesos transversales generalizados orientados a mejorar la gobernanza y la gestión de los datos, permitiendo que las empresas organicen y evalúen la calidad de sus datos con el fin de mejorar su diseño, integración, procesamiento, análisis e interpretación, optimizando la toma de decisiones.

“Si estás pensando en emplear u optimizar el enfoque Data Driven de tu empresa, es momento de trabajar juntos” (Bernal, 2020).

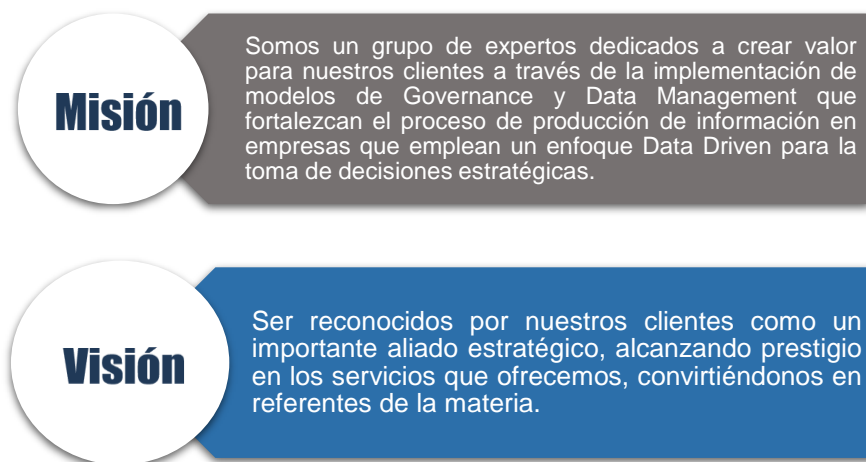


Figura 2: Misión empresa DataMet Consultores E.I.R.L.

Fuente: Elaboración propia

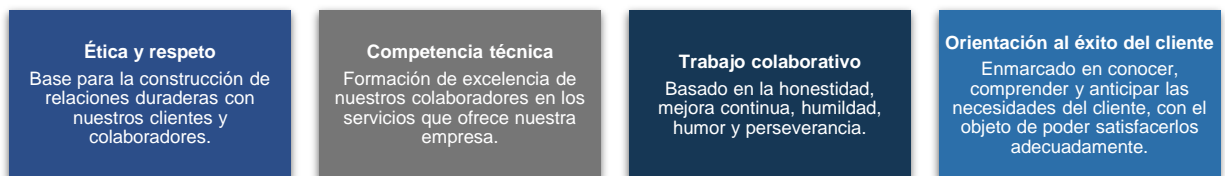


Figura 3: Principios y valores DataMet Consultores E.I.R.L.

Fuente: Elaboración propia

1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL

Respecto a la perspectiva comercial, los servicios que ofrece DataMet Consultores E.I.R.L. contribuyen a definir una estrategia de gestión de datos y metadatos, utilizando modelos especializados y prestando asesoría en los distintos procedimientos de producción de datos, análisis e interpretación de resultados.

Al establecer un sistema de gestión de datos integrado al proceso de negocio, la empresa no sólo mejora la producción de datos, sino también reduce costos, aprovecha las buenas prácticas y especialización de colaboradores, potenciando la creación de una cultura que promueva el pensamiento analítico e interpretativo, fortaleciendo la toma de decisiones.

Algunos ejemplos de beneficios de toma de decisiones informadas a través de la gestión de datos, metadatos y el empleo de sólidos procedimientos de análisis, son:

- Segmentación de clientes para influir en la decisión de compra.
- Ampliación de conocimientos de los clientes, a partir de la combinación de variables.
- Anticipación de la disminución de compra o pérdida de clientes.
- Análisis de viabilidad y rentabilidad de nuevos productos que permita diferenciarse de la competencia.
- Predicción de la demanda para la optimización de recursos.
- Generación de alertas según nivel de uso o capacidad.
- Enfoque de campañas de marketing o promoción.
- Detección de posibles riesgos a través del control activo de las operaciones.
- Reducción de costos.
- Procesos más claros y transparentes.
- Preservación de la memoria en la producción de información, potenciando la transmisión del conocimiento.



Figura 4: Algunos beneficios del Data Driven
Fuente: Elaboración propia

En DataMet Consultores E.I.R.L., además del Director General y sus consultores, participan distintos actores importantes que actúan de forma directa o indirecta, definidos como los grupos de interés (stakeholders) que interactúan de manera interna y externa.

En la figura 4, se identifican los distintos stakeholders que se ven afectados por el funcionamiento de la empresa y en el caso de los clientes o usuarios, beneficiados por los servicios que ofrece DataMet Consultores E.I.R.L.



Figura 5: Stakeholders DataMet Consultores E.I.R.L.
Fuente: Elaboración propia

1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

DataMet Consultores E.I.R.L. ofrece servicios de consultoría orientados al acompañamiento en la alineación estratégica de producción de datos a los procesos de negocio, al diseño, rediseño e implementación de la gestión de dato; vinculando la producción de datos, la implementación de metodologías de análisis e interpretación de datos y metadatos a la operación de la empresa potenciando el uso de software libre o bien potenciando las tecnologías ya existentes en la empresa.

Esta empresa se distingue por ofrecer una oferta de servicios integrales especializados en lo que respecta a la explotación y gestión de datos para la toma de decisiones con bajo costo en la inversión de software para el análisis de datos y generación de metadatos.

Tal como se aprecia en la figura 5, DataMet Consultores E.I.R.L., presenta tres líneas de alcance para los servicios que ofrece:

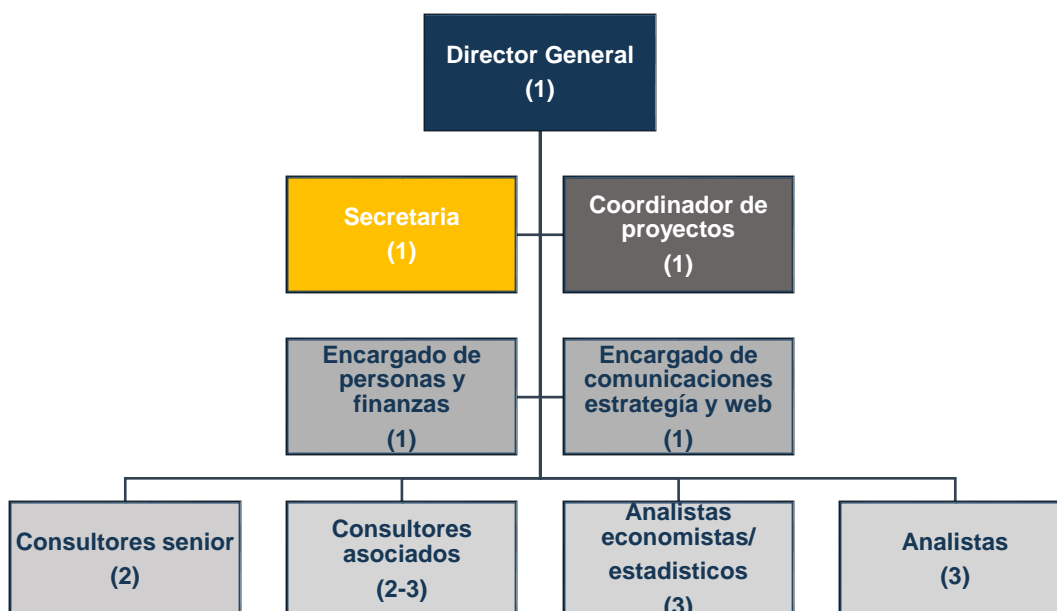


Figura 6: Servicios para la gestión de datos y metadatos

Fuente: Elaboración propia

1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional establecida por DataMet Consultores E.I.R.L., representa una organización por funciones, donde todas las áreas son coordinadas por la dirección, en este caso, el Director General (Chief Executive Officer - CEO) y fundador.



**Figura 7: Organigrama de la empresa DataMet Consultores E.I.R.L.
Fuente: Elaboración propia**

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La toma de decisiones estratégicas en el ambiente empresarial siempre ha sido un factor relevante y si ésta es impulsada por datos se amplía el panorama, permite detectar cuáles son los puntos débiles que necesitan ser revisados y mejorados para potenciar la ventaja competitiva, potenciando las condiciones para captar clientes y convertirse en líderes del mercado en el que compiten.

Desde hace un par de décadas, el dato como información para la toma de decisiones se ha vuelto un activo valioso y relevante, donde su adecuada gestión e implementación de metodologías sólidas de análisis e interpretación de resultados representa ventajas importantes para la empresa y el negocio.

Toda empresa, sin importar su rubro, tamaño y/o actividad económica, tiene decisiones estratégicas que tomar, por ello se debe ser proactivo al momento de definir qué información se utilizará para proveer un mayor grado de productividad a la empresa u organización.

Dicho esto, en la actualidad existe un creciente grupo de empresas y consultoras (nacionales e internacionales) que ofrecen servicios de análisis de datos (Data Analytics), ciencia de datos (Data Science), análisis del negocio (Business Analytics), entre otras especialidades con orientación al análisis y/o visualización de datos, originando que las empresas que ofrecen servicios en esta área de especialización busquen mejorar sus servicios constantemente para diferenciarse, fidelizar y captar nuevos clientes.

Actualmente, DataMet Consultores E.I.R.L. se encuentra en un proceso de fortalecimiento integral de su gestión para mejorar y diferenciar su servicio de consultoría. Este proceso no solo busca entregar servicios con mayor especialización técnica y de calidad, sino que también considera importante el potenciar los espacios de trabajo seguro, saludables, flexibles e interactivos que resguarden la seguridad y salud de sus colaboradores.

Si bien DataMet Consultores E.I.R.L. es una empresa que cuenta con profesionales con sólida experiencia técnica certificada en su rubro, esta no cuenta con una metodología estandarizada que permita gestionar adecuadamente sus áreas de trabajo y vigorizar la interacción de las partes interesadas para prestar un mejor servicio. Por esta razón se ha planteado realizar un análisis situacional que permita diseñar una planificación estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión según requerimientos de la ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, con el propósito de potenciar la diferenciación competitiva entre las empresas dedicadas a la gestión, producción y análisis de datos.

Esta planificación estratégica, plantea fijar las prioridades y acciones en la mantención de las fortalezas de DataMet Consultores E.I.R.L., potenciando las oportunidades, estableciendo acciones que permitan corregir las debilidades, enfrentando las posibles amenazas, planteando una dirección clara, incrementando los niveles de certidumbre con visión del futuro, disminuyendo los posibles riesgos.

Por consiguiente, disponer de una buena planificación estratégica es fundamental, ya que establece las bases del funcionamiento de la empresa, disminuyendo al mínimo los problemas potenciales, teniendo mayores condiciones para convertirse en líderes en el mercado que DataMet Consultores E.I.R.L. compite.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto final de grado está orientado al diseño de una planificación estratégica, a partir de la revisión de los factores internos y externos que impactan en el funcionamiento y posicionamiento en el mercado de DataMet Consultores E.I.R.L., para avanza hacia la implementación de un Sistema Integrado de Gestión a partir del cumplimiento normativo propuesto por la norma ISO 9001:2015, referente a los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en conjunto con la norma ISO 45001:2018 referida a Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

4. OBJETIVO GENERAL

Para conseguir lo propuesto en este proyecto final de grado, se ha planteado el siguiente objetivo general:

Desarrollar la Planificación Estratégica para la ejecución de un Sistema Integrado de Gestión con base en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 en DataMet Consultores E.I.R.L.

5. 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 lograrlo, siendo estos:

- Determinar las cuestiones internas y externas que afectan el Sistema Integrado de Gestión.
- Priorizar las cuestiones internas y externas que afectan el Sistema Integrado de Gestión.
- Determinar las estrategias para abordar las variables internas y externas.
- Diseñar la planificación estratégica para la ejecución de un Sistema Integrado de Gestión.

6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La implementación de un sistema de gestión a partir de normativas como la ISO y la obtención de la certificación indudablemente aportan beneficios tangibles para las empresas, ya que, al contar con un sistema de gestión certificado basado en una norma internacional estandarizada, mejora de la credibilidad y la imagen de la empresa, mejora la satisfacción del cliente, mejora la toma de decisiones basada en la evidencia, se crea una cultura de mejora continua, entre otros beneficios.

Complementariamente, al revisar los registros sobre la implementación de sistemas de gestión y en particular sobre la certificación de estos, se cuentan con antecedentes de que, por ejemplo: “la ISO 9001 de 2015 es la norma con mayor número de certificados expedidos en el mundo, con un total de 878.664. En segundo lugar, con menos de la mitad de los certificados que la ISO 9001, está la ISO 14001:2018 con 307.059”. (ISOtools, 17/04/2019).

Según la ISO 9001 (2015, p.8), “la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”, y a su vez, la Norma ISO 45001: 2018 indica que “la adopción de un sistema de gestión de la SST tiene como objetivo permitir a una organización proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir

lesiones y deterioro de la salud, relacionados con el trabajo y mejorar continuamente su desempeño de la SST”.

Ahora bien, la integración de los elementos propuestos por las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, en un sistema de gestión unificado constituye un componente diferenciador bajo el seguimiento de pautas metodológicas concretas, donde la empresa trabajará de forma más eficiente, obteniendo un mayor rendimiento en todas sus actividades, el que mediante una planificación estratégica adecuada, puede llevarla a adquirir ventajas competitivas importantes, estar más preparada para dar respuesta a los diferentes cambios del entorno en relación a los servicios que ofrece en un mercado en crecimiento y a su vez podrá dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de los stakeholders o partes interesadas.

Desde el punto de vista teórico, la importancia del diseño y confección de la planificación estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión no solo está orientada al éxito del funcionamiento del sistema, sino que a lograr la competitividad estratégica a través de la implantación de un sistema de gestión integral.

Según Zabala (2020, p.1), “la planificación estratégica ha sufrido un auge notorio en los últimos años con la inclusión de numerosas obras bibliográficas que soportan sus elementos más esenciales, concordando todas ellas en que una de las razones de éxito en las organizaciones a nivel mundial corresponde al diseño de un modelo que converja sus capacidades y recursos en una serie de acciones que llevan al logro de metas establecidas”.

Por consiguiente, la planificación estratégica para un Sistema Integrado de Gestión establece las actividades que se quieren desarrollar, direcciona a la empresa a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y establecer objetivos para llevar a la empresa hacia el cumplimiento de las metas basada en la calidad, la cual es dinámica, al mismo tiempo firmemente vinculada al cliente y a la mejora continua.

Ahora bien, desde el aspecto práctico, para el desarrollo de la planificación estratégica para la ejecución de un Sistema Integrado de Gestión, se realizará un análisis de la situación de DataMet Consultores E.I.R.L., evaluando tanto los factores internos como externos que afectan al logro de los objetivos a través del análisis FODA (estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En específico para la determinación de las cuestiones internas, se llevará a cabo un Grupo focal que permita profundizar sobre el funcionamiento de la empresa. Para las cuestiones externas (micro y macroentorno) se realizará el análisis PESTEL (estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) y se utilizará el método de las cinco fuerzas de PORTER (estudio sobre la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes).

De manera complementaria a la matriz FODA se llevará a cabo el análisis CAME (análisis estratégico enfocado en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que permitirá crear las estrategias adecuadas para abordar las variables internas y externas establecidas.

La consolidación de los resultados y el diseño final serán sustentados por los requisitos postulados por la ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, referidos a Sistemas de Gestión de la Calidad y Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo respectivamente, los que proporcionarán la orientación desde el punto de vista de las recomendaciones normativas de ambos sistemas como pilares para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, se espera que este trabajo contribuya a futuros análisis, diseños y/o rediseños de un Sistema Integrado de Gestión, a partir del desarrollo de una planificación estratégica robusta, aplicable a organizaciones o empresas que buscan optimar su eficiencia e incrementar su competitividad, reduciendo la incertidumbre y minimizando los riesgos en un

contexto de mejora continua, siguiendo los requisitos normativos orientados a la gestión de calidad, al resguardo de la seguridad y salud de sus colaboradores.

Este proyecto además servirá como fuente de consulta y marco de referencia para futuros trabajos de investigación y proyectos de implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado específicamente en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.

7. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto será respaldado por las normas internacionales ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 referidas Sistemas de Gestión de calidad y de Seguridad y Salud en el Trabajo respectivamente, en conjunto con apreciaciones de diversos autores que apoyen y/o aclaren los conceptos descritos en este proyecto final de grado como, por ejemplo: Vizueta (2021), Zabala (2020), Barros (2019), Rodríguez y Montenegro (2019), Morales y Pardo (2018), Lobos (2017), Escobar (2016), Sampieri (2014), entre otros expertos en metodología de la investigación, planificación estratégica, análisis situacional, calidad y gestión.

Este proyecto tendrá una duración de seis meses, entre marzo a agosto del 2021 y se desarrollará en la empresa DataMet Consultores E.I.R.L. ubicada en la Región de Valparaíso, Chile.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exhibe la revisión investigativa y referencial que delimita y fundamenta teóricamente este proyecto final de grado, desde el estado del arte hasta las bases teóricas que permitirán comprender en profundidad las variables y temáticas abordadas.

1. ESTADO DEL ARTE

Como parte del estado del arte, se presentan tres estudios de investigación con el propósito de contar con una visión aplicada de las temáticas a desarrollar por este proyecto final de grado.

En primer lugar, se incluye el proyecto de tesis de Escobar (2016, p.20), para optar al grado de Magíster en Gestión Empresarial, referido al desarrollo de un Plan Estratégico para una Empresa de Ingeniería e Innovación del Sector Minero, el que presenta como objetivo principal, “elaborar un Plan Estratégico para una Empresa de Servicios de Ingeniería e Innovación en la ciudad de Antofagasta y realizar un plan de implementación de un Cuadro de Mando Integral que se ajuste al Plan Estratégico”.

En este proyecto se expone cómo la falta de una planificación estratégica adecuada desarrollada a partir de un análisis íntegro (análisis de variables internas y externas) puede ser uno de los motivos principales de que una empresa pueda ver amenazada su permanencia en el mercado.

Según señala Escobar (2016), el análisis desde la perspectiva estratégica es fundamental para obtener éxito en las decisiones de negocios. Conocer el entorno es clave para la toma de decisiones, y a su vez la implementación de medidas de gestión aporta a que el negocio sea más competitivo, siempre y cuando se conozcan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Para el desarrollo de la propuesta, Escobar (2016) realiza un análisis estratégico exhaustivo a través del análisis del macroentorno mediante el método PESTEL (análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) complementado con el método de las cinco fuerzas de PORTER (análisis sobre poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores), finalizando el análisis de la empresa y la relación con el entorno mediante la construcción de la matriz FODA.

De los análisis realizados, Escobar (2016) concluye con la presentación de una planificación estratégica orientada en ofrecer un servicio de calidad al menor costo posible empleando la innovación para conseguirlo y su visión para alcanzar la consolidación en la segunda región del país. Junto a la planificación y los objetivos estratégicos desarrollados se construye un mapa estratégico y una propuesta de implementación de Cuadro de Mando Integral que contribuirá a la implementación de la planificación estratégica.

Adicionalmente, respecto al análisis de la empresa y su relación con el entorno realizado a través de la matriz FODA, el proyecto de Escobar (2016) entrega antecedentes de las oportunidades de crecimiento de la empresa más allá del mercado de la minería, con posibilidades concretas de dar asesorías a entes con menor experiencia o conocimiento en temas mineros, donde la mayor fortaleza está dada por el activo del know-how.

Por consiguiente, el motivo de referenciar el proyecto de investigación de Escobar (2016) es que comparte elementos comunes de análisis con este proyecto final de grado, como son, la utilización del método PESTEL y método de las cinco fuerzas de PORTER y la construcción de la matriz FODA para el análisis de la empresa y su relación con el entorno.

A su vez se ha considerado el trabajo de grado para optar al título de Magister en Sistemas Integrados de Gestión de Barros (2019), referido al Diseño de un

Modelo Integrado de Gestión de la Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo en la Microempresa Centro Hidráulico S.A.S. de Barranquilla.

El trabajo de grado de Barros (2019, p.23) tiene por objetivo “Diseñar un modelo que permita integrar la Gestión de la Calidad, y Seguridad y Salud en el trabajo en la Microempresa Centro Hidráulico S.A.S. de Barranquilla en cumplimiento con las normas ISO 9001: 2015, ISO 45001: 2018 y requisitos legales vigentes en el país”.

Barros (2019), presenta antecedentes de como las microempresas, para aprovechar los beneficios de manera integral, se han visto en la necesidad de realizar la integración de normas internacionales, principalmente ISO 9001:2015, ISO 14001: 2015 e ISO 45001: 2018, dado que presentan fuertes elementos comunes como, el enfoque por procesos, la mejora continua, y el involucramiento activo de la dirección de estos. Este autor además señala que es necesario considerar que no es obligatorio la implementación de alguno de estos sistemas de gestión con su respectiva certificación, así como también en algunos sectores puede que solo se considere la integración de solo dos de los sistemas de gestión.

El trabajo de Barros (2019), a través del estudio descriptivo, considera la aplicación de una encuesta a la representante de la dirección con el fin de obtener información que permitiera identificar la gestión en calidad y seguridad y salud en el trabajo realizada al interior de la microempresa junto a un diagnóstico del cumplimiento de los estándares de calidad de los sistemas de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo y el cumplimiento de requisitos legales.

Igualmente se realiza un análisis del ambiente interno y externo de la microempresa a través del análisis FODA, para la identificación de las fortalezas y debilidades al interior de la organización, así como también amenazas y oportunidades, y a partir del cruce de factores se establecieron estrategias a seguir acorde con los hallazgos encontrados.

Barros (2019) presenta el diseño de un modelo que responde a la estructura por procesos y de sistema, correspondientes al proceso estratégico, la

planificación, el enfoque en el riesgo, la gestión de los recursos en calidad y seguridad y salud en el trabajo, la elaboración del producto y prestación de servicio con sus respectivas entradas y salidas en interacción con las partes interesadas vinculado al ciclo de mejora para la implementación de un sistema integrado de gestión en cumplimiento de las normas ISO 9001. 2015, norma ISO 45001.2018 y la normatividad legal vigente.

Dado que este trabajo considera el diseño de un modelo que permite integrar la Gestión de la Calidad y Seguridad y Salud en una Microempresa, su coincidencia en el tamaño de la empresa, en el marco normativo, como es el caso de la norma ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018, en el uso de las técnicas para el análisis, como es el caso del análisis FODA, es que ha sido considerado como una referencia valiosa para el desarrollo de este proyecto final de grado.

Complementariamente, se incluye un artículo de Rodríguez y Montenegro (2019) de la revista científica Signos, sobre una Metodología para la integración de la gestión en una pyme del sector ferretero en Colombia.

El propósito de este estudio de investigación radica en la creación de una propuesta metodológica de sistema de gestión integrado bajo los modelos de la norma técnica ISO 9001:2015 y el SG-SST (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, según el Decreto 1072 de 2015 del Ministerio de Trabajo de Colombia), que impacte en el crecimiento y la sostenibilidad de una organización tipo pyme (Rodríguez y Montenegro, 2019).

Una organización pyme, según señala Rodríguez y Montenegro (2019) tiene mayores facilidades para coordinar sus procesos debido a la simpleza de su estructura y la cantidad de trabajadores, teniendo además la posibilidad de ofrecer un tratamiento individualizado a las partes interesadas y por eso tiene la oportunidad de conocer sus gustos, preferencias e inconformidades, pero por el contrario la mayor parte de las actividades son realizadas para responder diariamente sin una mirada hacia el futuro. Es por esta razón que implementar un sistema de gestión integrado tiene como propósito transformar la cultura organizacional, impactando en la alta dirección y su influencia en los

trabajadores, convirtiéndose en un reto que requiere del involucramiento de todos los actores.

Por la naturaleza de la empresa y los requerimientos normativos, Rodríguez y Montenegro (2019, p.86) deciden “realizar un estudio con enfoque pragmático. “Este comprende análisis organizacionales que dan solución a una problemática real y permite recolectar datos cualitativos y cuantitativos sometidos a una meta inferencia (triangulación) posterior”.

Para formular las políticas y los objetivos del sistema gestión respecto a la seguridad y salud en el trabajo, Rodríguez y Montenegro (2019) utilizaron la metodología de tormenta de juegos (gamestorming), una guía metodológica válida para la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en pymes de Colombia como parte del diagnóstico de la organización. La implementación incluyó cuatro actividades didácticas tendientes a lograr la gestión del sistema y el compromiso de los colaboradores de la organización mediante el desarrollo de un grupo focal referidas a ronda de preguntas y lluvia de ideas relacionadas con la cultura del servicio, nivel de conciencia y conocimiento respecto a la salud y la seguridad en el trabajo, establecimiento de la política, objetivos, análisis del estado actual y prospectivo de la gestión del cambio y la del riesgo.

Además, se desarrolló una mesa de trabajo, conformada por investigadores y asesores académicos, con el objetivo de diseñar una encuesta que permitiera conocer el nivel de satisfacción y las necesidades de los clientes frente a la claridad de la información acerca de las condiciones del servicio, atención al cliente, productos y servicios.

Desde la información recolectada y la investigación aportada por los expertos e investigadores, se lograron identificar puntos en común para establecer un direccionamiento estratégico e iniciar un proceso de diferenciación a través de la construcción de la metodología de integración alineada con la estructura de alto nivel propuesta por la ISO.

Posteriormente se presentaron recomendaciones, orientadas a dar continuidad a la línea investigativa de los sistemas integrados de gestión para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones pyme en Colombia.

Dado el tipo de metodología planteada por Rodríguez y Montenegro (2019), referida a las actividades realizadas en el desarrollo de grupos focales y las reseñas técnicas sobre la metodología de integración, dicha investigación constituye un mecanismo importante de referencia para el marco metodológico de este proyecto final de grado, principalmente para el desarrollo del diagnóstico interno de empresa y el involucramiento de sus colaboradores y el vínculo de la alta dirección.

A modo de cierre, la investigación plantea que la implementación de los sistemas de gestión para las organizaciones empresariales, basado en las normativas ISO, ha permitido en la actualidad ampliar la proyección de beneficios, no solo al interior de las organizaciones, sino al sistema de relaciones sociales que se generan en el proceso de desarrollo. Apoyados en los instrumentos y herramientas que complementan estos sistemas se ha extendido su implementación a la gestión territorial (a escala de gobiernos municipales y locales).

Finalmente, los trabajos de investigación y estudios presentados han sido considerados como referencia dada las aproximaciones en las variables de estudios como es el caso de la planificación estratégica e integración de los sistemas de gestión de calidad, de seguridad y salud en el trabajo bajo el marco normativo de la ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. Por su similitud en el tamaño de la empresa, que arroja semejanzas en cuanto a las complicaciones, deficiencias o el escaso nivel de implementación de algunos requisitos para un sistema integrado de gestión, así como por el uso y desarrollo de metodologías equivalentes como el análisis FODA, para la identificación de las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, como también amenazas y oportunidades, complementada con otras técnicas como PESTEL y las cinco fuerzas de PORTER para el análisis del micro y macro entorno. El desarrollo de un grupo

focal como parte del diagnóstico interno de la organización, fomentando el involucramiento de las partes interesadas y las referencias desde el planteamiento teórico sobre la integración de los sistemas de gestión.

2. BASES TEÓRICAS

En los siguientes puntos, se presentan las bases teóricas requeridas para la profundizar las materias utilizadas en este proyecto final de grado.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

Para contextualizar la planificación estratégica en la empresa, en primer lugar, se profundizará en las definiciones de planificación y estrategia según la perspectiva de distintos investigadores para luego concluir con una mención sobre los elementos de la planificación estratégica y el contexto teórico general de los métodos complementarios que permiten realizar un análisis profundo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en relación a la generación de estrategias adecuadas a la situación de la empresa.

2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Respecto a la planificación, Zabala (2020, p.2), plantea que “la planificación no se trata solo de planear escenarios para periodos posteriores, sino también realizar de forma organizada un conjunto de actividades que demandan el uso de recursos humanos y materiales, necesarios para el logro de la misión y objetivos trazados”.

En el contexto de la gestión de la calidad, la norma ISO 9001 (2015, p.15) menciona que “la planificación, evoluciona a medida que la organización aprende y que las circunstancias cambian. Un plan tiene en cuenta todas las actividades de la calidad de la organización y asegura que cubre toda la orientación de esta

norma internacional y los requisitos de la norma ISO 9001. El plan se implementa tras aprobarse. Para una organización es importante realizar un seguimiento y evaluar de manera regular la implementación del plan y el desempeño del SGC. Los indicadores considerados cuidadosamente facilitan estas actividades de seguimiento y evaluación”.

De acuerdo con lo planteado, la planificación presenta ventajas desde la coordinación de esfuerzos, preparación para el cambio, elaboración de estándares de rendimiento hasta la formación de gestores, existiendo distintos tipos de planificación, las cuales difieren por razón de su ámbito, de su marco temporal, de su nivel responsabilidad, etc.

	Estratégica	Táctica	Operativa
Responsabilidad	Directivos	Jefaturas de área/unidad	Colaboradores / trabajadores
Marco temporal	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo

Figura 8: Tipos de planificación
Fuente: Elaboración propia

2.1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

De acuerdo con la definición proporcionada por Lobos (2017, p.17), “la estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales de una organización y conseguir una ventaja comparativa. La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Así, los ejecutivos establecen el orden de prioridad de las medidas que la empresa ha escogido para competir”.

Hill y Jones (2015, p.3) a su vez plantean que, “cuando las estrategias de una compañía generan ese desempeño superior decimos que goza de una ventaja competitiva”.

2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Escobar (2016) plantea que la planificación estratégica corresponde al análisis de la información más importante de una empresa, el cual considera su pasado y su presente, junto con una visión futura del negocio para establecer un plan de acción que conduzca a la empresa al logro de los objetivos planteados.

Por consiguiente, “la planificación estratégica no es pensamiento estratégico, sino más bien un análisis de la situación, considerando tanto los datos duros que ofrece el mercado como la experiencia de los gerentes y otros trabajadores de la empresa. Así, las estrategias más exitosas son visiones que se discuten y acuerdan, y no planes rígidos” (Lobos, 2017, p.17), es decir, la planificación estratégica consiste en una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones frente a posibles cambios y demandas futuras para así lograr mayor eficiencia y calidad en los productos o servicios que la empresa ofrece.



Figura 9: Componentes de la planificación estratégica
Fuente: Elaboración propia

2.1.3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el diseño y desarrollo de una planificación estratégica es necesario conocer la situación de la empresa, es decir, realizar un estudio de los factores que afectan a su funcionamiento, su propósito y su dirección estratégica. Para ello, García, Ghiggo, Rafael, y Natali (2016), propone el análisis FODA, que corresponde a un estudio de las características o variable internas (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Amenazas y Oportunidades) que afectan al negocio.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes o y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas, permitiendo obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una empresa u organización.



Figura 10: Componentes análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

Diversos autores sugieren la utilización del análisis FODA, el que, complementado con otras técnicas o métodos, le permitirá a la empresa tomar las decisiones que mejor se adapten a las exigencias del entorno, fortaleciendo su funcionamiento y posicionamiento en el mercado.



Figura 11: Análisis de la situación de la empresa
Fuente: Elaboración propia

(A) ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS-DEBILIDADES)

Este tipo de análisis corresponde a un diagnóstico de cómo está funcionando la empresa u organización, es decir, de su situación interna, permitiendo identificar de manera general, cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

En este caso particular se plantea la utilización del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), el cual corresponde a un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento, dado su enfoque en la calidad y la excelencia.

Según Escobar B. (2019), la aplicación de este modelo EFQM permite a cualquier tipo de organización elaborar un diagnóstico objetivo de su situación.

El modelo EFQM, consiste en un modelo basado en la autoevaluación que permite realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados, estableciendo un diagnóstico de su situación de la empresa u organización identificando fortalezas y áreas de mejora.

El modelo EFQM, según indica el Club de la Excelencia en Gestión (19/04/2021), consta de siete criterios de evaluación, con dos criterios dirigidos a

la dirección, tres criterios a la ejecución y dos de resultado, donde cada uno consta a su vez de diferentes subcriterios.



Figura 12: Componentes del modelo EFQM
Fuente: Elaboración Propia

(B) ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES-AMENAZAS)

Para el estudio externo, se hará referencia al método PESTEL y a las cinco fuerzas de PORTER, cuyos resultados servirán de base para la identificación de las Oportunidades y Amenazas, que forma parte del análisis FODA.

Según García, Ghiggo, Rafael, y Natali (2016), PESTEL, es una herramienta que permite analizar el entorno general, identificando y analizando la influencia de los principales factores macroeconómicos (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) en la evolución de la empresa dentro de un

área determinada, convirtiéndose en la fuente de Oportunidades y Amenazas, independientemente del sector en el que se desenvuelve la empresa.

Conjuntamente, desde el entorno más cercano a la empresa (microentorno) se plantean las cinco fuerzas de PORTER (poder de negociación de los clientes o compradores, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores), método que facilitará la detección de las Oportunidades donde las fuerzas son más débiles y la identificación las defensas contra las Amenazas detectadas (Lobos, 2017).



Figura 13: Interacción componentes PESTEL y PORTER
Fuente: Elaboración propia

2.1.3.2. ACCIÓN ESTRATÉGICA

Para la definición de las estrategias que permitirán dar cumplimiento a la misión, alcanzar las metas, cumplir con los objetivos y la política definida, Forero (2014), propone la utilización de la matriz FODA, la cual a través del cruce de los componentes (FO, FA, DO, DA), permite visualizar las estrategias que puedan resolver alguna situación desfavorable o utilizar algún punto fuerte frente a la competencia, permitiendo el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Algunos autores sugieren realizar complementariamente el análisis CAME (análisis estratégico enfocado en Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explorar oportunidades) para proponer acciones concretas sobre los aspectos internos y externos identificados por el FODA.

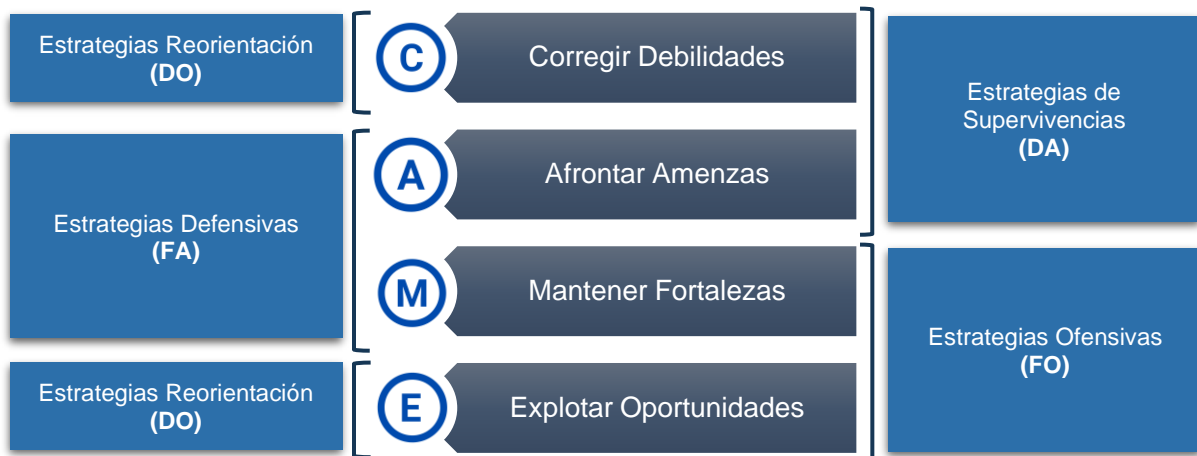


Figura 14: Alineación estratégica FODA y CAME
Fuente: Elaboración propia

El análisis CAME, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, sirve para desarrollar una serie de propuestas estratégicas orientadas; por ejemplo, si el escenario es predominantemente débil, habrá que corregir, si es un clima de amenaza habrá que afrontar. En un ambiente de fortaleza habrá que preocuparse por mantenerla y ante las oportunidades habrá que explorar o explotar nichos de mercado (Cerem, 27/04/2019).

Por consiguiente y de acuerdo con lo descrito, si se integran enfoques específicos como el del modelo EFQM, del método PESTEL y las cinco Fuerzas de PORTER para el estudio de la situación de la empresa; la construcción de la matriz FODA conjuntamente con el análisis CAME para la definición de estrategias, el diseño de la planificación estratégica se convierte en una potente herramienta de direccionamiento estratégico, contribuyendo a que las empresas

u organizaciones puedan alcanzar los objetivos propuestos y lograr a su vez la ventaja competitiva.

2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN

Según Morales y Pardo (2018), “un sistema de gestión es un conjunto de elementos interrelacionados que nos permiten desarrollar nuestro negocio. Por negocio se entiende la ocupación a la que se dedica la organización, ya sea esta pública, privada, con o sin fines de lucro. Tanto las entidades públicas como las privadas se organizan en torno a un sistema de gestión mediante el cual generan para sus clientes o usuarios los productos y servicios demandados. Por tanto, todas las organizaciones disponen de un sistema de gestión, que podrá estar más o menos dotado, más o menos formalizado y más o menos reconocido, pero que sin lugar a duda existirá, pues sin él no es posible desarrollar un negocio” (p.19).

Por su parte, la norma ISO 9000 (2015, p.21), define sistema de gestión como el “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”.

Ahora bien, Morales y Pardo (2018) exponen que un sistema de gestión se organiza principalmente por:

- Los procesos, los cuales constituyen los métodos de trabajo necesarios para generar los productos y servicios que se entregarán a los clientes.
- Los productos y servicios, considerados como el resultado de los procesos, que serán entregados a los clientes.
- Las partes interesadas, que corresponde al elemento que establece directa o indirectamente las características que han de tener los productos y servicios.
- Los recursos, que corresponden a los elementos necesarios para la creación de los productos y servicios.

- La estructura organizativa, que apunta a los roles, responsabilidades y autoridades necesarias para organizar y coordinar el trabajo internamente.
- Los documentos, que corresponde a la información en la que se apoya a la empresa u organización para desarrollar su negocio. Algunas empresas utilizan además documentos como procedimientos, instrucciones de trabajo, manuales diversos, planos, planes, etc.
- Las directrices generales (política, misión, visión, estrategia, objetivos a conseguir, etc.); estas dependerán de la madurez y el nivel de gestión de la empresa u organización.

2.2.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

De acuerdo con Vizqueta (2021, p.17), “en el mundo empresarial se concibe a la gestión de la calidad como la suma de actividades direccionadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de estas”.

Según la norma ISO 9000 (2015, p.7), “una organización orientada a la calidad promueva 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 pertinentes.

A su vez la ISO 9000 (2015, p.8) señala que “comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización, Considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. También atiende factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad. de mercados, culturales, sociales y económicos”.

Respecto a la comprensión y contexto de la organización, la norma ISO 9001 (2015, p.1), específicamente en su clausula 4.1, plantea que “la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su

propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”.

2.2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD

Barros (2019) presenta que, un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo corresponde al proceso que se encarga de la gestión del riesgo mediante la anticipación, reconocimiento, evaluación y control del mismo a fin de prevenir las lesiones y la afectación de la salud en el trabajo, proporcionando entornos de trabajo seguros y saludables, optimizando el desempeño de la empresa u organización en relación con la seguridad y salud en el trabajo, contando con la participación e involucramiento de ellos.

De acuerdo con lo propuesto por Morales y Pardo (2018), la norma ISO 45001:2018 identifica un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo como un sistema de gestión utilizado para alcanzar la política de la seguridad y salud en el trabajo, considerando la prevención de riesgos laborales como parte de la operación, impactando en la estructura organizativas, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos de la empresa.

“La implementación de un sistema de gestión de la SST es una decisión estratégica y operacional para una organización. El éxito del sistema de gestión de la SST depende del liderazgo, el compromiso y la participación desde todos los niveles y funciones de la organización” (ISO 45001, 2018 p.8).

La ISO 45001 (2018, p.9) a su vez indica que “la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la SST”.

2.2.3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

De acuerdo con lo planteado por Morales y Pardo (2018, p.26) “un sistema integrado de gestión aglutina en un solo sistema el cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, y sustituye a los posibles sistemas de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo que pudieran existir. Por supuesto, este sistema integrado de gestión también daría respuesta al plan de prevención de riesgos laborales que exige la ley, e incluso podría dar cabida al cumplimiento de otros referentes relacionados con eficiencia energética, seguridad de la información, seguridad alimentaria, etc. La idea es que exista un solo sistema de gestión que integre todos los referenciales que la organización desee implantar”.



Figura 15: Integración de los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018
Fuente: Elaboración propia

A su vez Barros (2019) indica que en la actualidad “los sistemas de gestión integrada se constituyen en parte esencial para la satisfacción de las necesidades, los requisitos, expectativas de las partes interesadas y el entorno social, todo ello dando respuesta al nuevo modelo empresarial emergente” (p.28).

Los beneficios que aporta un Sistema Integrado de Gestión son diversos y dependen de cada organización, pero de manera general se pueden señalar:

- Reducción de las fallas y errores dentro del desarrollo de los procesos y actividades del negocio.
- Mayor alineación de los criterios corporativos como la política y la estrategia de la empresa, dado que se dispone de una perspectiva conjunta de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.
- Aumento de la eficacia en la gestión debido a una mayor integración de la faceta ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo en el día a día de la organización.
- Simplifica y reduce la documentación y la generación de registros, disminuyendo el número de manuales y duplicación de información.
- Se reducen los costes por la optimización de los procesos, tiempo y recursos asignados al sistema.
- Aumenta la coordinación y mejora el trabajo de los equipos entre las distintas áreas y niveles de la empresa u organización.
- Mejora de la comunicación interna y de la imagen externa, dado que la información fluye de mejor manera dentro de la empresa, facilitando además su control.
- Mayor confianza de las partes interesadas.
- Facilita la implementación del sistema dada la integración de las disciplinas.
- Simplificación del proceso de certificación, en el caso de que este sea requerido y el objetivo de la empresa.

Adicionalmente, Duque (2017, p.117), señala, “la efectiva implementación de un sistema integrado de gestión permitirá manejar un número menor de documentos, directrices integradas y más coherentes para el personal, un sistema más comprensible y respaldado por la dirección y que puede sentar las bases para un sistema de gestión empresarial completo. Los frutos de la integración de estos sistemas estarán orientados hacia un clima laboral más positivo, optimización de recursos a través del uso racional, disminución de la probabilidad de ocurrencias de incidentes, así como también de sus

consecuencias, disminución de costos por pérdidas materiales o interrupción de la producción”.

En rigor, “el SGI está orientado internamente por las necesidades y motivaciones personales del empresario, las cuales deben estar vinculadas con las necesidades y los objetivos organizacionales para equilibrar los beneficios que se desea obtener. Por otro lado, el SGI está orientado externamente por las demandas de los clientes, que a su vez están motivados por la propuesta de valor ofrecida por la organización” (Rodríguez y Montenegro, 2019, p.94).

Por su parte Rodríguez y Montenegro (2019) plantean que la integración permite cumplir con los enfoques de manera conjunta de cada sistema, beneficiando la gestión organizacional integral, potenciando la calidad, el involucramiento de los trabajadores y la vinculación de la dirección en una lógica de mejora continua estratégicamente direccionada.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se contextualiza con respaldo teórico, el tipo y diseño de este proyecto final de grado. Se presenta además la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) que describe de forma secuencial las actividades que se desarrollarán para alcanzar los objetivos específicos y la metodología necesaria para llevar a cabo cada una de las actividades mencionadas en la EDT, junto a los instrumentos y técnicas de recopilación de datos e información que serán utilizadas.

1. CONTEXTUALIZACIÓN

A continuación, se presentan los antecedentes teóricos que contextualizan el tipo y el diseño de este proyecto final de grado.

1.1. TIPO DE PROYECTO

Una investigación o proyecto investigativo puede llevarse a cabo de diferentes maneras. En este sentido existen diferentes tipos de investigación, ya sea según el nivel de profundización en el objeto de estudio, según el tipo de datos empleados, según el grado de manipulación de las variables, según el tipo de inferencia e incluso según el periodo temporal en que se realiza.



Figura 16: Tipos según nivel de profundidad en el objeto de estudio
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las características y el nivel de profundidad en el objeto de estudio, este proyecto final de grado se define como una investigación de tipo descriptiva.

La investigación descriptiva, tiene por objetivo únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar causas ni consecuencias de éste. Mide las características, observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin realizar una estimación.

Cabezas, Andrade y Torres (2018) se refieren a la investigación descriptiva como aquella que está elaborada de acuerdo con la realidad de un acontecimiento y no requiere formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio.

Por consiguiente, este proyecto final de grado únicamente pretende medir o recoger información, para mostrar con precisión las dimensiones del contexto o situación de DataMet Consultores E.I.R.L. y en ningún caso indicar cómo se relacionan las variables a las que se refieren, ni sus causales, por consiguiente, corresponde a una investigación cuantitativa descriptiva.

1.2. DISEÑO DEL PROYECTO

Para el desarrollo de una investigación existen distintos tipos de diseños o estrategias para investigar, dependiendo del enfoque a utilizar.

Determinar el diseño en la investigación significa trazar un plan estratégico para responder a las preguntas planteadas por el investigador, con el propósito de obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

En este sentido los diseños de investigación, según Cabezas, Andrade y Torres (2018) se clasifican en investigación documental, de campo (no experimentales) y experimental.

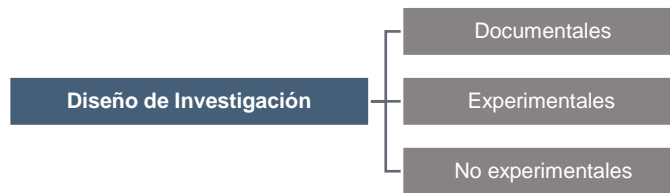


Figura 17: Diseños de investigación
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la investigación documental y la investigación experimental. En primer lugar, la investigación documental tiene como objetivo recopilar información teórica que permita sustentar el estudio de los fenómenos y procesos. Por su parte, la investigación experimental, tiene como propósito determinar las relaciones de causa-efecto, en base a grupos experimentales, los cuales son comparados con aquellos que no reciben el tratamiento o estímulo experimental (Cabezas, Andrade y Torres, 2018).

De acuerdo con el diseño de campo no experimental o investigación no experimental, “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador” (Hernández, Fernandez y Baptista 2014, p.165).

Finalmente, según el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos, el tipo y diseño del estudio, este proyecto final de grado corresponde a una investigación descriptiva no experimental, ya que busca describir la situación a partir del análisis interno y externo de la empresa, para el diseño de la planificación estratégica para la ejecución de un Sistema Integrado de Gestión en base a las normas ISO 9001:2015 y 45001:2018, sin considerar la implementación ni intervención de las variables de estudio.

2. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT)

Para explicar la descomposición jerárquica y visualización práctica de la descripción de las actividades, en la siguiente figura se entrega la Estructura Desagregada de Trabajo de este proyecto.

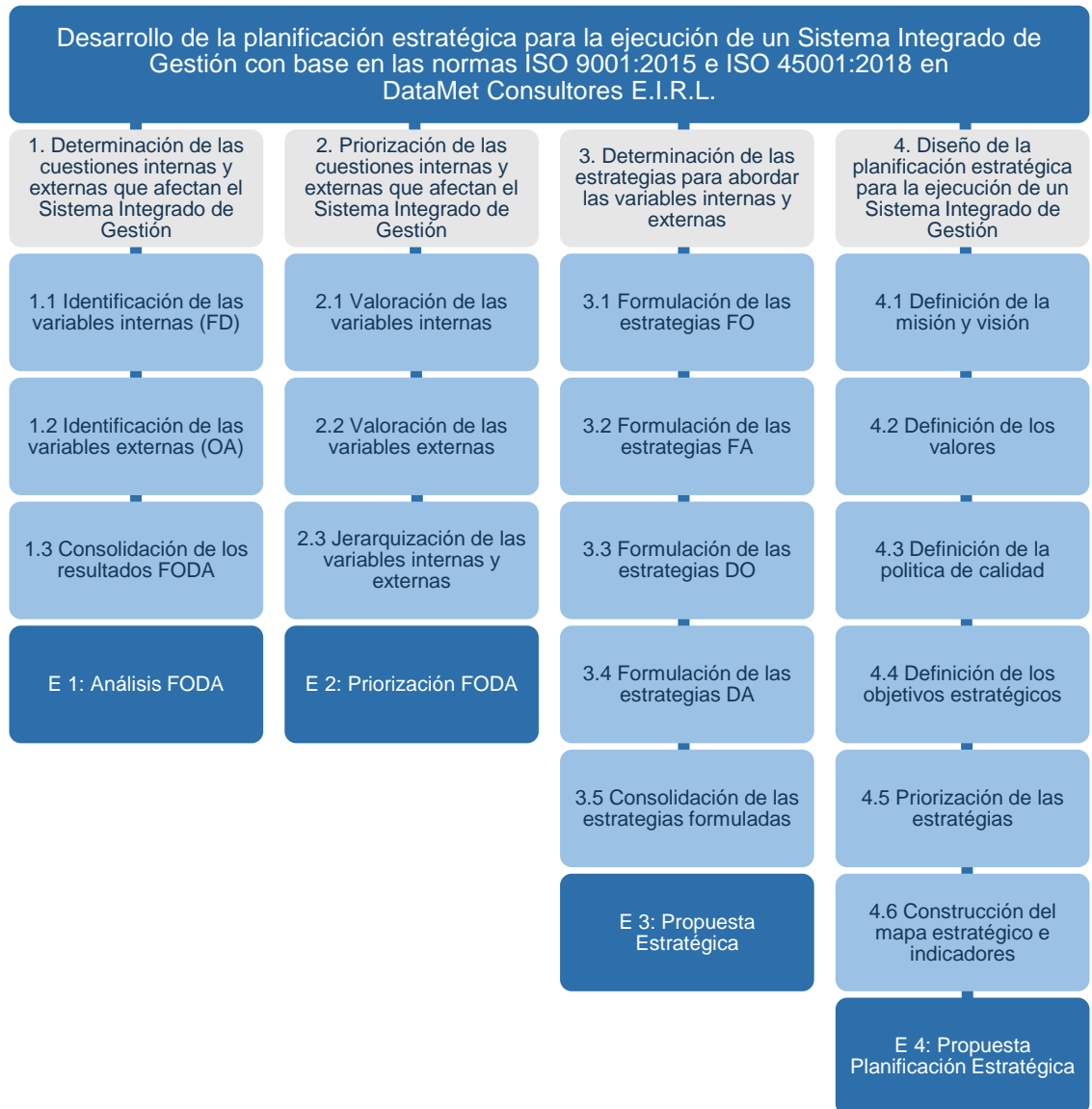


Figura 18: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

La presente metodología describe con precisión la forma en que se llevará cabo cada una de las actividades mencionadas en la EDT.

Conjuntamente se declaran los instrumentos y técnicas de recopilación de datos e información utilizadas en este proyecto final de grado.

3.1. DETERMINACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

La determinación de las cuestiones internas y externas que afectan al Sistema Integrado de Gestión permitirá diseñar una planificación estratégica adecuada, que será desarrollada a partir de una encuesta al equipo de DataMet Consultores E.I.R.L. y una entrevista individual al Director General de la empresa, permitiendo así obtener la mayor cantidad de antecedentes respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan en la empresa, cuyos resultados darán origen al análisis FODA.

3.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS

En primer lugar, para la identificación de las variables internas, se llevará a cabo una encuesta a cada uno de los integrantes de DataMet Consultores E.I.R.L., que permitirá establecer con claridad las fortalezas y debilidades.

Esta encuesta se realizará al Director General, al Coordinador de proyectos, al Encargado de comunicaciones, a los cinco Consultores y a los seis Analistas, bajo un cuestionario autoadministrado adaptado en base modelo EFQM (ver ANEXO A), orientado a una autoevaluación que logre obtener un diagnóstico de la situación interna de la empresa, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora clasificando dicha información en fortalezas y debilidades.

3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS

La determinación de las variables externas, a diferencia de las variables internas, se realizará a través de una entrevista al Director General de DataMet Consultores, bajo un cuestionario de entrevista de elaboración propia (ver ANEXO B), construido en base a la información requerida para el estudio PESTEL (identificación factores macroentorno) y el método de las cinco fuerzas de PORTER (identificación de las fuerzas del microentorno), lo que permitirá clasificar dicha información, facilitando identificar las oportunidades y amenazas que forman parte del análisis FODA.

3.1.3. CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS FODA

Una vez establecidas las variables internas y externas correspondientes a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan en DataMet Consultores E.I.R.L., estas serán sintetizadas dando como resultado el análisis FODA.

Una vez consolidado el análisis FODA, se llevará a cabo una revisión por parte del Director General y el Coordinador de Proyectos de DataMet Consultores, los que validarán el análisis realizado, internalizándolo con sus colaboradores, para posteriormente enviar la versión validada a la investigadora de este proyecto final de grado, dando por formalizado al análisis FODA realizado.

3.2. PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Una vez validados los resultados FODA, las variables internas y externas serán jerarquizadas a través de una escala de valorización, obteniendo como resultado un análisis FODA jerarquizado y priorizado.

3.2.1. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS

En primer lugar, para la valorización y priorización de las variables internas, se le asignará a cada una de las variables determinadas una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) de tal manera que la sumatoria de todas las ponderaciones asignadas sea igual a 1.0.

Posteriormente se realizará una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza importante).

Luego, la ponderación asignada a cada variable se multiplicará por su respectiva clasificación, para establecer el total ponderado para cada variable, cuya suma corresponde al resultado total ponderado.

Para el desarrollo de esta actividad se utilizará una plantilla de valorización para las fortalezas y las debilidades de elaboración propia (ver ANEXO C) basada en la matriz de evaluación de factor interno (MEFI) realizada por Forero (2014).

Respecto a los resultados, si el total ponderado resulta muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas u organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fortalecida, es decir, si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que es débil internamente, mientras que, si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza.

3.2.2. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS

Al igual que para la valorización y priorización de las variables internas, se le asignará a cada una de las variables externas determinadas una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) de tal manera que la sumatoria de todas las ponderaciones asignadas sea igual a 1.0.

Posteriormente se realizará una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa: 1 (amenaza importante), 2 (amenaza menor), 3 (oportunidad menor), 4 (oportunidad importante).

Luego, la ponderación asignada a cada variable se multiplicará por su respectiva clasificación, para establecer el total ponderado para cada variable, cuya suma corresponde al resultado total ponderado.

Para el desarrollo de esta actividad se utilizará una plantilla de valorización para oportunidades y amenazas de elaboración propia (ver ANEXO C) basada en la matriz de evaluación de factor externo (MEFE) propuesta por Forero (2014).

Respecto a los resultados, si el total ponderado resulta muy por debajo de 2.5 caracteriza a las empresas que no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición favorable y que la empresa está respondiendo de muy buena manera a las oportunidades y amenazas existentes, es decir, si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que no se están potenciando las oportunidades ni evitando los posibles efectos negativos de las amenazas, mientras que si el valor ponderado está por encima, señala que se están aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

3.2.3. JERARQUIZACIÓN VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

A partir de los totales ponderados obtenidos para las variables internas (fortalezas y debilidades) y para las variables externas (oportunidades y amenazas), se podrá realizar un ordenamiento de ellas, es decir una jerarquización, cuyo ordenamiento dará como resultado un análisis FODA priorizado.

3.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A partir de la jerarquización de las variables (internas y externas), es decir, una vez jerarquizadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se establecerán las estrategias siguiendo la estructura de cruce de las variables FODA (FO, FA, DO, DA), las que serán complementadas con el enfoque del análisis CAME, visualizando aquellas estrategias que estarán orientadas a mantener los puntos fuertes, corregir los puntos débiles, explotar oportunidades y afrontar las amenazas a través de las fortalezas, finalizando con un conjunto de estrategias, que posteriormente serán seleccionadas y/o ajustadas y priorizadas conforme a los objetivos estratégicos planteados.

3.3.1. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

Respecto a la formulación de las estrategias ofensivas, también conocidas como estrategias FO, su definición estará orientada a obtener el máximo beneficio de una Oportunidad mediante la utilización de una Fortaleza, es decir, para determinar las estrategias FO se plantearán acciones enfocadas a explotar las Oportunidades, manteniendo las Fortalezas.

3.3.2. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

Las estrategias defensivas FA tienen como propósito evitar que agrave la situación actual de la empresa u organización. En este sentido, las estrategias FA propuestas estarán orientadas a afrontar Amenazas y mantener Fortalezas.

3.3.3. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)

Las estrategias de reorientación DO tienen como objetivo transformar la situación de la empresa u organización haciendo cambios que corrijan las

debilidades y generen nuevas Fortalezas, por lo que las estrategias DO desarrolladas estarán enfocadas a corregir Debilidades y explotar Oportunidades.

3.3.4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

Las estrategias de supervivencia DA buscan eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las Debilidades y a Afrontar amenazas.

3.3.5. CONSOLIDACIÓN DE LAS ESTRATÉGICAS FORMULADAS

Una vez determinadas las estrategias (FO, FA, DO, DA), estas serán complementadas con el análisis CAME, generando una matriz estratégica de variables cruzadas junto al enfoque estratégico CAME, orientado a corregir las Debilidades, afrontando las Amenazas, manteniendo las Fortalezas, explorando las Oportunidades.

El propósito de este análisis consiste en generar estrategias alternativas viables para lograr los objetivos de la planificación estratégica.

3.4. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Finalmente, se realizará el diseño de la propuesta de planificación estratégica, que comprende la confección de la misión y visión, los valores, la política, la determinación de los objetivos de mediano y largo plazo, y la selección de estrategias para la ejecución de un Sistema Integrado de Gestión según la norma ISO 9001: 2015, referida a Sistemas de Gestión de la Calidad y la ISO 45001:2018, para Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.4.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

La misión de una empresa corresponde al planteamiento general o razón de existencia, es decir, apunta al propósito.

Para determinar la misión, de acuerdo con los requerimientos normativos y en concordancia con los análisis ya realizados, se responderán al menos las siguientes interrogantes: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para quién se hace? y ¿Por qué se hace?

Algunos autores recomiendan que la misión debe mencionar el mercado objetivo, clarificar cuál es el indicador de éxito, indicar la actividad central y trazar el marco temporal.

En este caso, de acuerdo con los requerimientos para el Sistema Integrado de Gestión, se incluirán aspectos referidos a calidad, seguridad y salud en el trabajo.

A su vez, la visión corresponde a la declaración del futuro de la empresa u organización, la cual debiese ser entendible y concisa, ambiciosa y consistente con los valores de la empresa u organización.

Para la definición de la visión, se plantearán algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Dónde quiere estar como empresa a corto, medio y largo plazo? y ¿Qué se desea lograr?

Al igual que en el caso de la misión, de acuerdo con los requerimientos para el Sistema Integrado de Gestión, se incluirán aspectos referidos a calidad, seguridad y salud en el trabajo.

3.4.2. DEFINICIÓN DE LOS VALORES

Los valores de una empresa representan todo aquello en lo que se cree y que además se está dispuesto a promover y defender para conseguir la misión y visión. Corresponden a las bases éticas del funcionamiento de la empresa, que

dan sentido e impulso al trabajo. Estos demarcan éticamente las acciones y las decisiones, promoviendo.

Para la determinación de los valores, se plantearán las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los principios éticos? ¿Cómo debería ser la empresa en unos años? ¿Qué opinión se quiere que tengan los clientes? ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?

3.4.3. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA INTEGRADA

La política de una empresa corresponde a las directrices del negocio, al lugar que ocupa en el mercado junto al desempeño comercial.

La política integrada de calidad, seguridad y salud en el trabajo deberá ser apropiada al propósito, contexto y al direccionamiento estratégico de la empresa u organización. Esta política generará un marco de referencia para la formulación de los objetivos estratégicos.

A su vez, la política incluye el compromiso para proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud en el trabajo, un compromiso para eliminar los peligros y reducir los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo; para la consulta y la participación de los trabajadores y/o representantes; para cumplir los requisitos legales y otros requisitos necesarios y compromiso con la mejora continua del sistema integrado de gestión. Además, estará disponible para las partes interesadas pertinentes, manteniéndose como información documentada, siendo comunicada, entendida y aplicada dentro de la empresa.

3.4.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para determinar los objetivos estratégicos se realizará una revisión de los requerimientos, donde se planteará: ¿qué se va a hacer? ¿qué recursos se requerirán? ¿quién será el responsable? ¿cuándo se finalizará? ¿cómo se

evaluarán los resultados? y ¿cómo se integrarán las acciones para lograr los objetivos definidos en los procesos de negocio de la empresa?, teniendo como base cuatro perspectivas, la financiera o de los dueños, del cliente, de los procesos internos, del crecimiento y el aprendizaje, permitiendo con esto confeccionar el mapa estratégico y a su vez la definición de indicadores que componen el Cuadro de Mando Integral para seguimiento y control, según lo indicado por Lobos (2017).

Conjuntamente, de acuerdo con los requerimientos normativos propuestos por la ISO 9001: 2015 y la ISO 45001:2018 es importante considerar que los objetivos deben estar alineados a las condiciones sobre la calidad y la SST, los cuales deben ser coherentes con la política integrada de calidad y SST definida, tener en cuenta los requisitos aplicables, tener en cuenta los peligros, los riesgos para la SST y las oportunidades para la SST, los resultados de la consulta con los trabajadores y, cuando existan, con los representantes de los trabajadores. Los objetivos definidos deben ser pertinentes para la conformidad de los servicios y para el aumento de la satisfacción y del cliente, ser objeto de seguimiento, comunicarse y actualizarse, según corresponda.

3.4.5. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El equipo de DataMet Consultores E.I.R.L., guiados por la investigadora de este proyecto final de grado, seleccionara las estrategias, de acuerdo con el impacto que estas puedan tener para la empresa y de acuerdo con la posibilidad de desarrollo para la ejecución del Sistema Integrado de Gestión.

Para la selección se utilizará la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) propuesta por Forero (2014), la cual consiste en determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles, indicando en forma objetiva cuáles alternativas estratégicas son las mejores.

En primer lugar, al igual que para la valorización de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se le asignará a cada una de ellas la

ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) de tal manera que la sumatoria de todas las ponderaciones asignadas sea igual a 1.0.

Luego se seleccionan, de las estrategias propuestas previamente, todas aquellas que la empresa considera relevantes.

Posteriormente, se realizará una clasificación de atracción para cada estrategia, por medio del análisis de cada variable, donde el rango de puntajes de atracción varía de 1 (sin atractivo), 2 (algo atractivo), 3 (más o menos atractivo) y 4 (muy atractivo), en caso de que la variable afecte a la selección de la estrategia. En caso contrario, no se asignará puntaje.

Por último, la ponderación asignada a cada variable se multiplicará por su respectiva clasificación, para establecer el total ponderado para cada variable por cada estrategia, cuya suma corresponde al resultado total ponderado, donde el orden de los resultados permitirá realizar finalmente una priorización de estrategias, la cual se realizará en conjunto con el equipo DataMet Consultores E.I.R.L.

3.4.6. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES

De acuerdo con los componentes definidos para la planificación estratégica, se confeccionará el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, entregando un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión con el objetivo de transformar la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro diferentes perspectivas relacionadas con los aspectos financieros, con los clientes, con los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento.

Con esta herramienta, según indica Lobos (2017), la empresa podrá ver los indicadores estratégicos no sólo como indicadores de desempeño, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, creando una representación general de estas relaciones como una propuesta consolidada de planificación

estratégica para la ejecución de un Sistema Integrado de Gestión con base en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 en DataMet Consultores E.I.R.L.

3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de información o recolección de datos, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198), para ello, es necesario definir que métodos o técnicas se utilizaran, dado que existe una gran variedad, y estas pueden ser utilizadas conjuntamente en un mismo estudio según las características y el propósito de la investigación o proyecto.

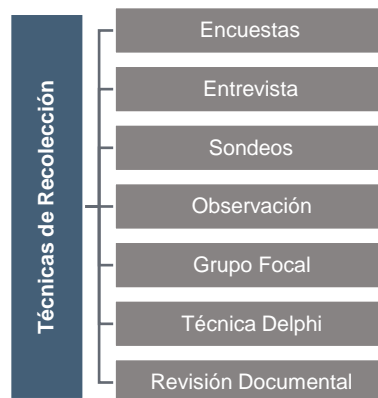


Figura 19: Ejemplos técnicas de recolección de datos
Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se menciona lo referente a las Encuestas y las Entrevistas, dado que estas técnicas serán utilizadas para la recopilación de información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto final de grado.

3.5.1. ENCUESTA

Cabezas, Andrade y Torres (2018, p.81) definen la encuesta como, una “técnica propia del diseño de investigación de campo que generalmente se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de las variables”, permitiendo que las respuestas tengan objetividad.

La encuesta es una forma de obtener información significativa de personas acerca de un problema propuesto, para luego aplicar un análisis de tipo cuantitativo y alcanzar conclusiones que sean coherentes con los datos recogidos.

La encuesta, a su vez, es una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos, por ejemplo, de sus costumbres, preferencias, expectativas, entre otras.

3.5.2. ENTREVISTA

Las entrevistas se dividen tres grupos, en estructuradas, semiestructuradas o mixtas y no estructuradas o abiertas. Las entrevistas estructuradas se realizan con una guía o cuestionario de preguntas específicas, siguiendo exclusivamente las preguntas ahí planteadas. Las semiestructuradas se basan en una pauta de asuntos o preguntas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar la información. Y por último están las entrevistas abiertas, que se fundamentan en una pauta general de contenido, donde el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

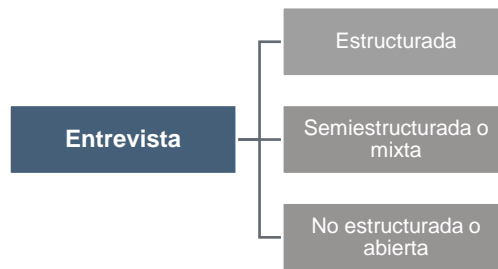


Figura 20: Tipos de entrevistas
Fuente: Elaboración propia

En general, las entrevistas se realizan de manera individual, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis). Es decir, el cuestionario lo responden entre todos sus miembros o parte de ellos (por ejemplo, cuestionarios para parejas o una familia, o un área de una empresa).

3.6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos o herramientas de recolección de datos corresponden a los medios que se emplean para recoger y almacenar la información que será útil para la investigación o proyecto. Por ejemplo, cuestionarios, guías o pautas de entrevista, fichas, hojas de registros, entre otras.

3.6.1. CUESTIONARIO

Un cuestionario, según señala Hernández, Fernández y Baptista (2014), consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, las cuales podrán dar las posibilidades de respuestas acotadas en el caso de las preguntas cerradas y sin delimitación de respuesta, en el caso de preguntas abiertas.

La aplicación de los cuestionarios puede realizarse de dos maneras fundamentales. En primer lugar, el cuestionario puede ser autoadministrado, donde los participantes responden directamente sin intermediarios, pudiendo

realizarse de manera individual, grupal, enviado por correo, o directo en una aplicación web; y por entrevista, donde entrevistador aplica el cuestionario al participante, realizando las preguntas y registrando las respuestas, ya sea de manera telefónica, videollamada o cara.

3.6.1.1. CUESTIONARIO AUTOADMINISTRADO

Un cuestionario autoadministrado (ver ANEXO A), según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.233), corresponde a un “cuestionario que se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico y página web o equivalente)”.

3.6.1.2. CUESTIONARIO POR ENTREVISTA

El cuestionario por entrevista (ver ANEXO B), de acuerdo con lo presentado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.233), “implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro”.



CAPITULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

En este apartado se entregan los resultados obtenidos correspondientes a cada una de las actividades definidas en EDT para este proyecto final de grado.

1. DETERMINACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

1.1. VARIABLES INTERNAS

De acuerdo con lo planteado en el EDT, para la determinación de las variables internas, se llevó a cabo una encuesta tipo diagnóstico mediante un cuestionario autoadministrado para los integrantes de la empresa DataMet Consultores E.I.R.L, cuyos resultados se presentan de manera agregada para tener una visión global sobre la empresa y por subcriterio, según la estructura del modelo EFQM, para la identificación de las fortalezas y debilidades.

Para el análisis de los aspectos abordados por este diagnóstico, se ha realizado un escalamiento de Likert, el cual permitirá categorizar las fortalezas y debilidades según la actitud (favorable o desfavorable) presentada por cada integrante de DataMet de acuerdo con el puntaje total obtenido para cada uno de los criterios, profundizados a través de cada uno de sus subcriterios.

1.1.1. ANALISIS POR CRITERIO - MODELO EFQM

De acuerdo con lo planteado, considerando que cuanto más de acuerdo están los integrantes de DataMet Consultores con cada criterio, su actitud será igualmente más favorable y mientras más en desacuerdo, su actitud será más desfavorable, a continuación se presentan los resultados agregados para los siete criterios establecidos en el modelo EFQM, considerando un puntaje medio

de corte de 45 puntos, cuyo mínimo posible (totalmente desfavorable) corresponde a 15 puntos y máximo (totalmente favorable) de 75 puntos.

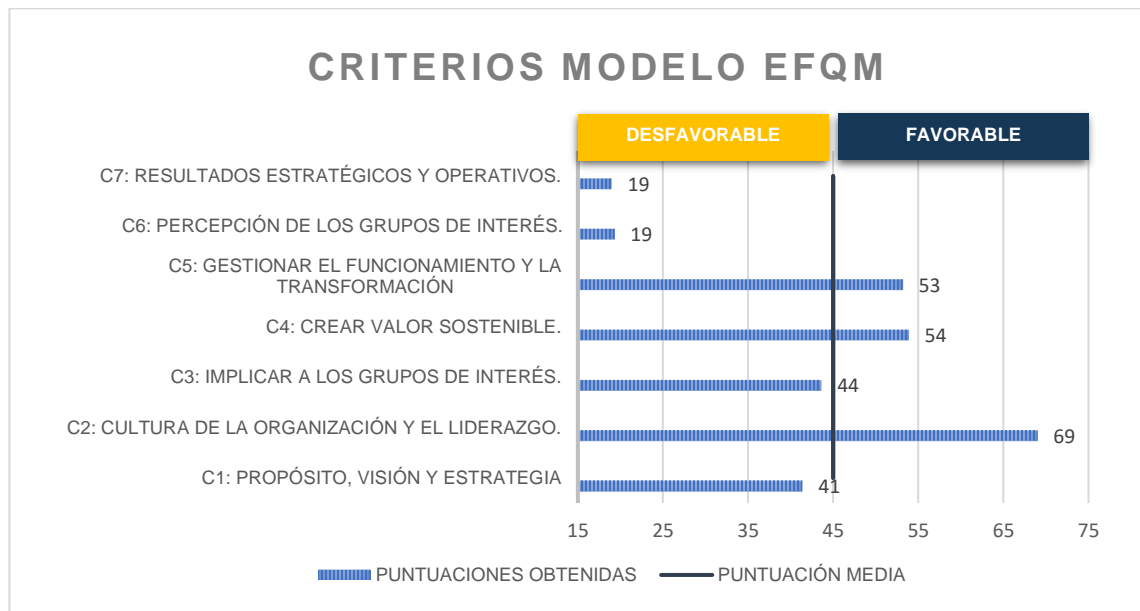


Gráfico 1: Puntuación media por criterio según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

Tanto los criterios C2, como C4 y C5 referidos a Cultura de la organización y liderazgo, Crear valor sostenible y Gestionar el funcionamiento y la transformación respectivamente, corresponden a las mejores puntuaciones de acuerdo con el escalamiento aditivo realizado para evaluar la actitud de los integrantes de DataMet Consultores frente a los criterios evaluados, por consiguiente, estos tres aspectos muestran una condición favorable, pudiendo evidenciar una fuerte posición de la empresa frente a los ámbitos más específicos de cada criterio.

Por el contrario, tanto C7, C6, C3 y C1 corresponde a las puntuaciones más bajas, siendo C7 y C6 las más críticas, lo que refleja condiciones muy desfavorables, evidenciando áreas de mejora.

Para lograr un análisis exhaustivo, en los siguientes ítems se examinará cada criterio según sus subcriterios, en busca de evidencias que permitan determinar las variables internas, las cuales serán clasificadas en fortalezas y debilidades.

1.1.1.1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

Este primer criterio, referido al propósito, visión y estrategia, está compuesto por cinco subcriterios, los cuales en su conjunto se encuentran referidos principalmente al involucramiento y responsabilidad de la dirección.



Gráfico 2: Puntuación por subcriterio para C1 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

Según lo observado en el gráfico 2 y de acuerdo con el puntaje medio de corte establecido, tanto el subcriterio S2, S4 y S5 se encuentran evaluados con una actitud desfavorable por parte de los integrantes de DataMet Consultores, evidenciando debilidades, tanto en el desarrollo de la estrategia, como en el diseño e implantación en un sistema de gestión y gobierno, y en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.

A su vez, se evidencian fortalezas, tanto para comprensión del ecosistema, las capacidades propias y los principales retos, como para la definición del propósito y la visión.

1.1.1.2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO

El criterio referido a la cultura de la organización y el liderazgo está compuesto por cuatro subcriterios, los cuales en su conjunto se encuentran referidos al involucramiento y responsabilidad de la dirección.



Gráfico 3: Puntuación por subcriterio para C2 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

Según lo observado en el gráfico 3, se evidencian fortalezas para los cuatro subcriterios, por lo que se puede concluir que el criterio referido a la cultura de la organización y liderazgo es un punto fuerte para DataMet Consultores, dado que sus integrantes manifiestan tener una actitud muy favorable frente a los aspectos evaluados.

1.1.1.3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Este tercer criterio está compuesto por cinco subcriterios, los cuales se enmarcan, a diferencia de los criterios uno y dos, en la ejecución y funcionamiento de la empresa.

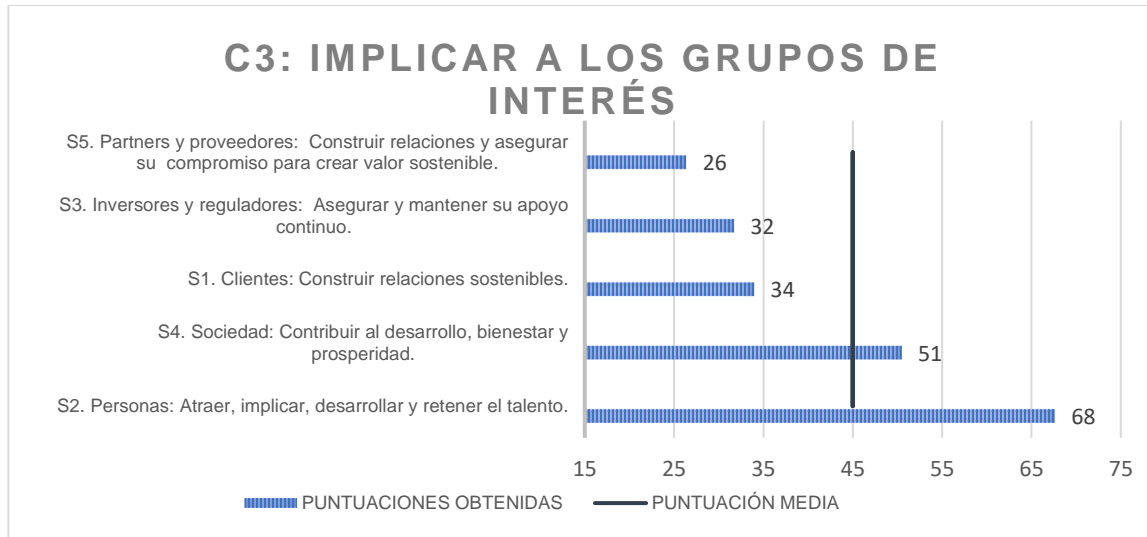


Gráfico 4: Puntuación por subcriterio para C3 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto en el gráfico 4, tanto los criterios S1, S3 y S5 presentan resultados desfavorables, por lo que se puede evidenciar debilidades tanto en la construcción de relaciones sostenibles con los clientes, como en el aseguramiento y mantenimiento del apoyo de inversores y reguladores, y en la construcción de relaciones y aseguramiento del compromiso para crear valor sostenible por parte de los partners y colaboradores.

A su vez se demuestran fortalezas, tanto para contribución al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad y en la atracción, implicancia, desarrollo y retención del talento referido a las personas.

1.1.1.4. CREAR VALOR SOSTENIBLE

Este cuarto criterio corresponde a la creación de valor sostenible y está compuesto por cuatro subcriterios, referidos a ejecución y funcionamiento de la empresa.

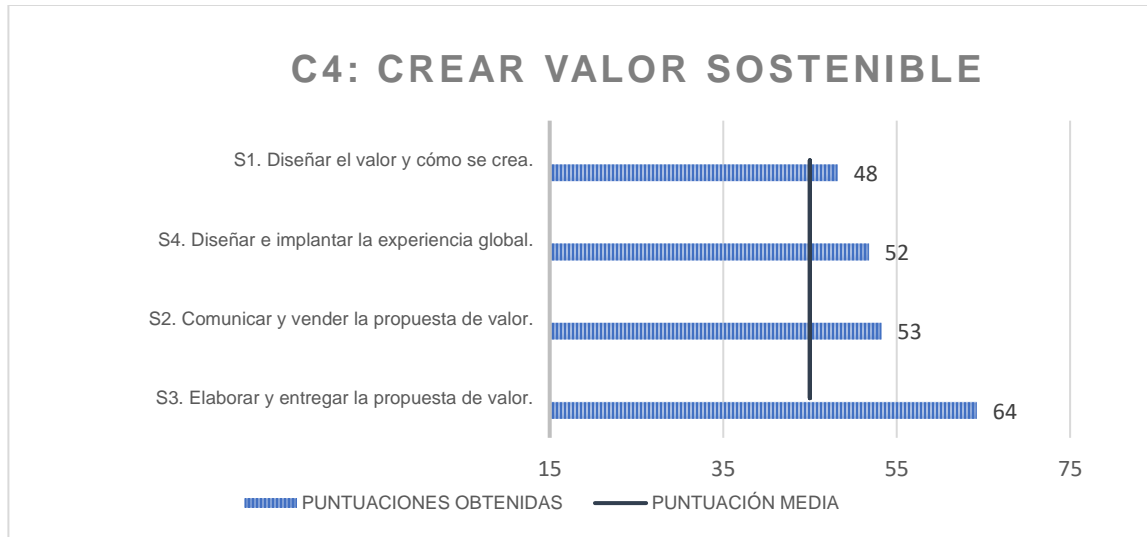


Gráfico 5: Puntuación por subcriterio para C4 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

Según lo observado en el gráfico 5, se evidencian fortalezas para los cuatro subcriterios, por lo que se puede concluir que el criterio referido a la creación de valor sostenible es un punto fuerte para DataMet Consultores, dado que sus integrantes manifiestan tener una actitud muy favorable frente a los aspectos evaluados.

1.1.1.5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

El quinto criterio, gestionar el funcionamiento y la transformación, se encuentra compuesto por cinco subcriterios referidos, al igual que para los criterios tres y cuatro, a la ejecución y funcionamiento de la empresa.

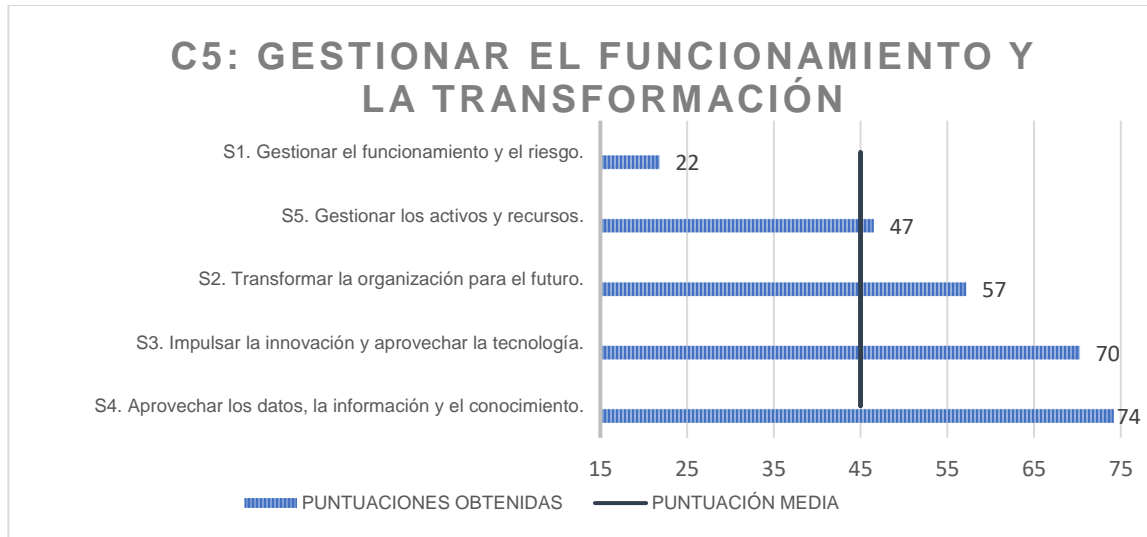


Gráfico 6: Puntuación por subcriterio para C5 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

Según lo expuesto en el gráfico 6, los integrantes de DataMet Consultores manifiestan una actitud desfavorable frente a gestionar el funcionamiento y el riesgo por lo que se evidencian debilidades en ese aspecto.

A su vez, tanto para los subcriterios S2, S3, S4 y S5 se demuestran fortalezas, evidenciando el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento podría ser uno de los puntos más fuertes en este contexto.

1.1.1.6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

El criterio de percepción de los grupos de interés está compuesto por cinco subcriterios, los cuales en su conjunto se encuentran referidos a los resultados obtenidos por la empresa, siendo este el tercer y último bloque propuesto en el modelo EFQM.

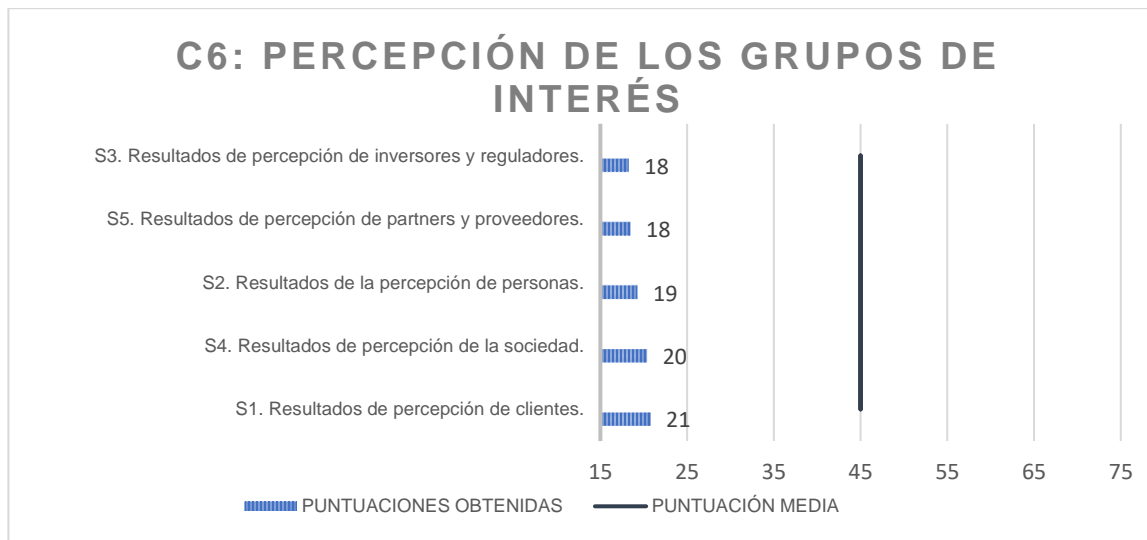


Gráfico 7: Puntuación por subcriterio para C6 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en el gráfico 7, este corresponde a uno de los criterios peores evaluados, donde la aceptación por parte de los integrantes de DataMet Consultores es muy desfavorable, por lo que se evidencia gran debilidad en lo que respecta a la construcción y seguimiento de indicadores que permitan analizar la percepción de los grupos de interés.

1.1.1.7. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

Respecto a los resultados estratégicos y operativos, este criterio se compone de dos subcriterios, siendo este el último criterio propuesto por el modelo, el cual corresponde a los resultados obtenidos por la empresa.



Gráfico 8: Puntuación por subcriterio para C7 según modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en el gráfico 8, ambos subcriterios presentan una aceptación desfavorable, por lo que se concluye debilidad en el manejo de resultados referidos a los ámbitos estratégicos y operativos de la empresa.

1.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

Respecto a lo analizado en los puntos anteriores de este apartado, a continuación, se presenta una lista consolidada de las Fortalezas y Debilidades evidenciadas.

Cuadro 2
Identificación de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	1. Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.
2. Compromiso en la definición del propósito y la visión.	2. No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.
3. Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	3. Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.
4. Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	4. Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.
5. Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	5. Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.
6. Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	6. Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.
7. Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	7. Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.
8. Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	8. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.
9. Elabora y entrega la propuesta de valor.	9. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.
10. Comunica y vende la propuesta de valor.	10. No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.
11. Diseña e implanta la experiencia global.	11. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.
12. Diseña el valor y cómo se crea.	12. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.
13. Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	13. No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.
14. Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	14. No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.
15. Transforma la organización para el futuro.	
16. Gestiona los activos y recursos.	

Fuente: Elaboración propia

1.2. VARIABLES EXTERNAS

Para la determinación de las variables externas, se llevó a cabo una entrevista al Director General y CEO de DataMet Consultores, mediante un cuestionario estructurado basado en los factores y fuerzas propuestas por los métodos PESTEL y las cinco fuerzas de PORTER, para así determinar cuál de ellos corresponde a una posible Oportunidad o Amenaza, de acuerdo con el

funcionamiento, características y mercado actual de DataMet Consultores E.I.R.L.

1.2.1. ANALISIS PESTEL

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al análisis PESTEL, referido al estudio de los aspectos específicos del macroentorno agrupados en factores que impactar al funcionamiento y posicionamiento de DataMet Consultores.

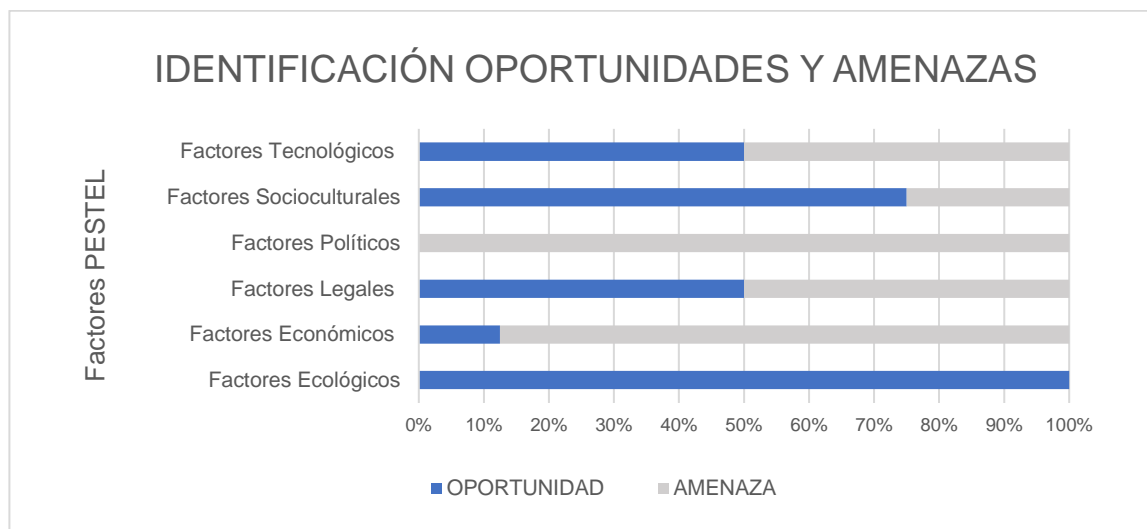


Gráfico 9: Presentación porcentual de oportunidades y amenazas identificadas según los seis factores de PESTEL
Fuente: Elaboración propia

Si bien, de acuerdo con lo presentado en el gráfico 9, los aspectos específicos tanto para los factores ecológicos, como para los socioculturales y los tecnológicos constituyen un buen porcentaje de oportunidades para el funcionamiento y posicionamiento en de DataMet en el mercado, el factor político referido a las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales, subvenciones públicas y posibles cambios de

partidos políticos en los gobiernos, corresponde a una potente amenaza para el funcionamiento de DataMet Consultores, que incluso, en escenarios desfavorables, podría afectar su participación en algunos espacios del mercado.

En el siguiente cuadro se entregan las Oportunidades y Amenaza identificadas según los aspectos específicos de cada factor evaluado en el método PESTEL.

Cuadro 3
Identificación de oportunidades y amenazas según PESTEL

OPORTUNIDAD	AMENAZA
1. La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	1. La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.
2. La inversión en I + D de los países o continentes.	2. Cambios en los usos de la energía y consecuencias.
3. La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	3. Nuevas formas de producción y distribución.
4. La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	4. Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.
5. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	5. Cambios en el nivel de ingresos.
6. La conciencia por la salud.	6. La existencia de políticas locales, nacionales, continentales e incluso mundiales.
7. Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	7. Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
8. Otorgamiento de Certificaciones.	8. Los posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.
9. Derechos de propiedad intelectual.	9. Adquisición de Licencias.
10. Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	10. Leyes sobre el empleo.
11. La regulación de políticas económicas del gobierno.	11. Presencia de Sectores protegidos o regulados.
12. Presencia de leyes de protección medioambiental.	12. Los ciclos económicos del país y de otros países que son de potencial interés.
13. Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	13. Los tipos de interés.
14. Preocupación por el calentamiento global.	14. La inflación y los niveles de renta.
15. Concienciación social ecológica actual y futura.	15. La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.
16. Preocupación por la contaminación y el cambio climático.	16. Los factores macroeconómicos propios del país.
	17. Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
	18. La tasa de desempleo.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. ANALISIS PORTER

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al análisis de las cinco fuerzas de PORTER, el cual corresponde al estudio del microentorno de la empresa respecto al conjunto de fuerzas definidas.

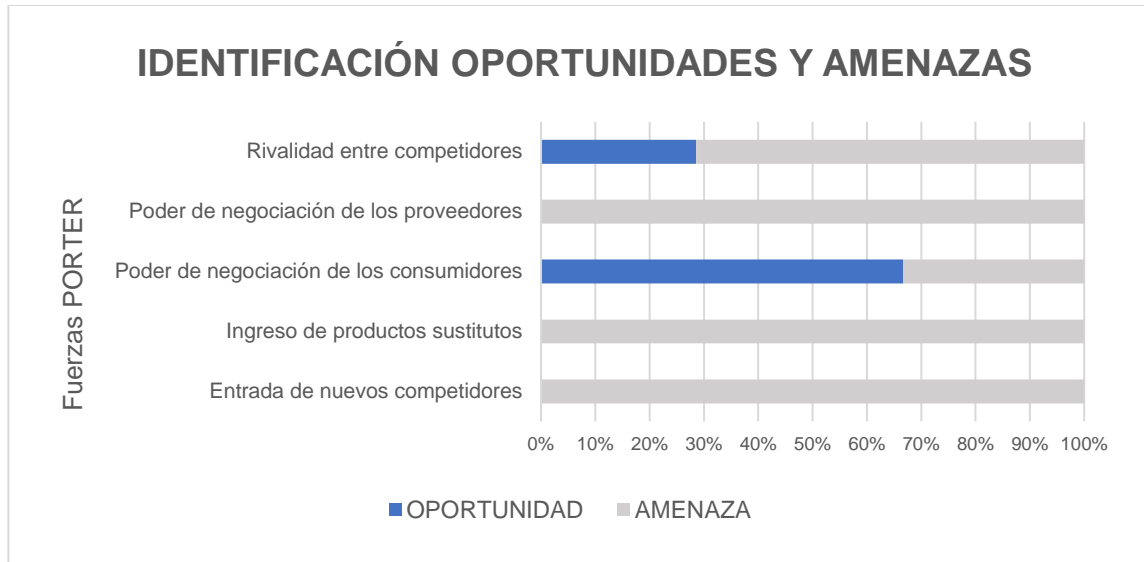


Gráfico 10: Presentación porcentual de oportunidades y amenazas identificadas según las cinco fuerzas de PORTER

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en el gráfico 10, tanto los aspectos referidos al poder de negociación, como ingreso de productos sustitutos y entrada de nuevos competidores constituyen una importante amenaza para el funcionamiento de DataMet y su participación en el mercado, donde la rivalidad de los competidos y el poder de negociación de los consumidores se transforma en un importante espacio de oportunidades, en relación a cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores, pudiendo ser una fuente diferenciadora para DataMet, convirtiéndose en un prestador de servicio mucho más atractivo para diferentes usuarios que requieren de las asesoría especializadas que ofrece la empresa.

En el siguiente cuadro 4 se presentan las Oportunidades y Amenazas identificadas según los aspectos específicos de cada fuerza evaluada con la metodología PORTER.

Cuadro 4
Identificación de oportunidades y amenazas según PORTER

OPORTUNIDAD	AMENAZA
1. Cuando los consumidores compran o consumen en volumen.	1. La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
2. Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	2. La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
3. Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	3. La falta de experiencia.
4. Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	4. Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
	5. Las grandes necesidades de capital.
	6. La falta de canales adecuados de distribución.
	7. Los altos aranceles.
	8. La posesión de patentes.
	9. La saturación del mercado.
	10. Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.
	11. Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes
	12. Cuando hay poca lealtad en los consumidores.
	13. Cuando el costo de cambiar de un servicio a otro sustituto es bajo para los consumidores.
	14. Cuando los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos o servicios sustitutos.
	15. Cuando existen pocas materias primas o insumos sustitutos.
	16. Cuando los competidores aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.
	17. Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.
	18. Cuando las reducciones de precios se hacen comunes.
	19. Cuando los costos fijos son altos.
	20. Cuando el producto o servicio es perecedero.

Fuente: Elaboración propia

1.3. ANÁLISIS FODA

Analizando los resultados obtenidos del estudio de las variable internas (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Amenazas y Oportunidades) que afectan al funcionamiento, propósito y dirección estratégica de DataMet Consultores, en el gráfico 11 se indica el porcentaje de variables identificadas, las cuales en su conjunto permiten obtener una perspectiva general de la

situación estratégica de la empresa, donde se visualiza un alto porcentaje de Amenazas con 43% frente a solo un 18% de Fortalezas, con un 16% de Debilidades que proyectan espacios de mejora junto a un 23% de Oportunidades que permitirán robustecer el funcionamiento y posicionamiento de DataMet en el mercado y enfrentar de mejor manera el escenario de fuerte Amenaza.

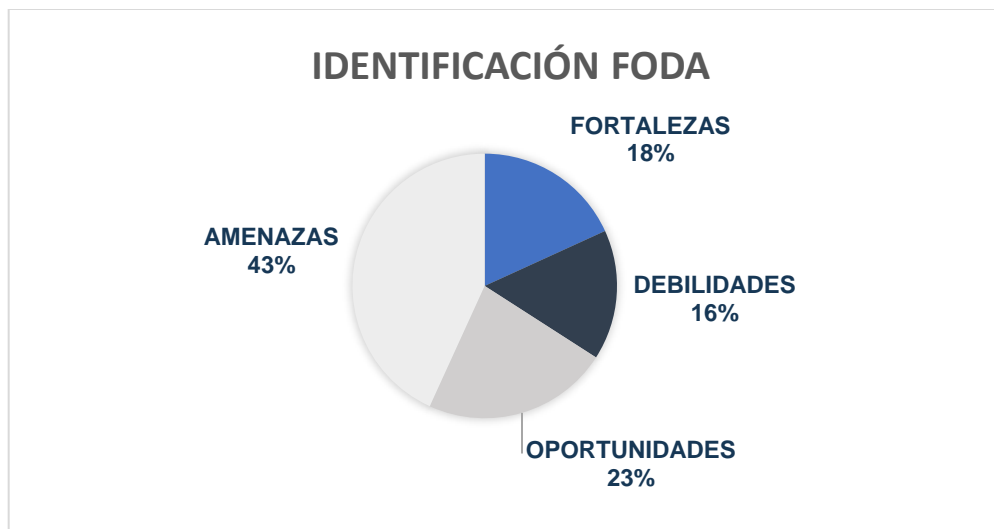


Gráfico 11: Presentación porcentual de variables internas y externas identificadas que conforman el análisis FODA
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el detalle y lista completa de todas las variables (internas y externas) que conforman dicho análisis FODA consolidado.

Cuadro 5
Análisis FODA consolidado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	1. Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.
2. Compromiso en la definición del propósito y la visión.	2. No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.
3. Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	3. Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.
4. Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	4. Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.
5. Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	5. Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.

**Cuadro 5
(Cont...)**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
6.	Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	6.	Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.
7.	Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	7.	Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.
8.	Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	8.	No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.
9.	Elabora y entrega la propuesta de valor.	9.	No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.
10.	Comunica y vende la propuesta de valor.	10.	No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.
11.	Diseña e implanta la experiencia global.	11.	No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.
12.	Diseña el valor y cómo se crea.	12.	No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.
13.	Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	13.	No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.
14.	Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	14.	No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.
15.	Transforma la organización para el futuro.		
16.	Gestiona los activos y recursos.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	1.	La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.
2.	La inversión en I + D de los países o continentes.	2.	Cambios en los usos de la energía y consecuencias.
3.	La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	3.	Nuevas formas de producción y distribución.
4.	La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	4.	Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.
5.	Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	5.	Cambios en el nivel de ingresos.
6.	La conciencia por la salud.	6.	La existencia de políticas locales, nacionales, continentales e incluso mundiales.
7.	Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	7.	Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
8.	Otorgamiento de Certificaciones.	8.	Los posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.
9.	Derechos de propiedad intelectual.	9.	Adquisición de Licencias.
10.	Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	10.	Leyes sobre el empleo.
11.	La regulación de políticas económicas del gobierno.	11.	Presencia de Sectores protegidos o regulados.
12.	Presencia de leyes de protección medioambiental.	12.	Los ciclos económicos del país y de otros países que son de potencial interés.
13.	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	13.	Los tipos de interés.
14.	Preocupación por el calentamiento global.	14.	La inflación y los niveles de renta.
15.	Concienciación social ecológica actual y futura.	15.	La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.
16.	Preocupación por la contaminación y el cambio climático.	16.	Los factores macroeconómicos propios del país.
17.	Cuando los consumidores compran o consumen en volumen.	17.	Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
18.	Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	18.	La tasa de desempleo.
19.	Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	19.	La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
20.	Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	20.	La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
		21.	La falta de experiencia.
		22.	Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
		23.	Las grandes necesidades de capital.

Cuadro 5 (Cont...)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	24. La falta de canales adecuados de distribución.
	25. Los altos aranceles.
	26. La posesión de patentes.
	27. La saturación del mercado.
	28. Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.
	29. Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.
	30. Cuando hay poca lealtad en los consumidores.
	31. Cuando el costo de cambiar de un servicio a otro sustituto es bajo para los consumidores.
	32. Cuando los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos o servicios sustitutos.
	33. Cuando existen pocas materias primas o insumos sustitutos.
	34. Cuando los competidores aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.
	35. Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.
	36. Cuando las reducciones de precios se hacen comunes.
	37. Cuando los costos fijos son altos.
	38. Cuando el producto o servicio es perecedero.

Fuente: Elaboración propia

2. PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

2.1. VARIABLES INTERNAS VALORIZADAS

Para valoración de las variables internas identificadas como Fortalezas y Debilidades se llevó a cabo la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 1
Valoración fortalezas**

FORTALEZAS	P	C	TP=P*C
1. Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	0,01	3	0,03
2. Compromiso en la definición del propósito y la visión.	0,05	4	0,2
3. Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	0,01	3	0,03
4. Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	0,01	3	0,03
5. Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	0,02	3	0,06
6. Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	0,01	3	0,03

**Tabla 1
(Cont...)**

FORTALEZAS	P	C	TP=P*C
7. Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	0,05	4	0,2
8. Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	0,01	3	0,03
9. Elabora y entrega la propuesta de valor.	0,05	4	0,2
10. Comunica y vende la propuesta de valor.	0,01	3	0,03
11. Diseña e implanta la experiencia global.	0,01	3	0,03
12. Diseña el valor y cómo se crea.	0,01	3	0,03
13. Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	0,07	4	0,28
14. Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	0,07	4	0,28
15. Transforma la organización para el futuro.	0,04	4	0,16
16. Gestiona los activos y recursos.	0,06	4	0,24
Subtotal (TPF)			1,86

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2
Valoración debilidades**

DEBILIDADES	P	C	TP=P*C
1. Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.	0,07	1	0,07
2. No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.	0,07	1	0,07
3. Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.	0,06	1	0,06
4. Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.	0,07	1	0,07
5. Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.	0,04	1	0,04
6. Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.	0,04	1	0,04
7. Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.	0,04	1	0,04
8. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.	0,02	2	0,04
9. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.	0,01	2	0,02
10. No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.	0,01	2	0,02
11. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.	0,02	2	0,04
12. No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.	0,02	2	0,04
13. No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.	0,02	2	0,04
14. No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.	0,02	2	0,04
Subtotal (TPD)			0,63
Resultado Total Ponderado MEFI (TPF+TPD)			2,49

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los resultados presentados, se puede apreciar que el Resultado Total Ponderado es de 2,49, caracterizando a DataMet como una empresa fuerte en lo interno, dado que el valor ponderado esta justo en la media de la valorización de 2,5 establecida, lo que significa que, si bien se observa un número importante de debilidades, estas podrán ser constituidas como áreas de mejora minimizando las debilidades internas.

Ahora bien, si se realiza una comparación entre los subtotales ponderados, podemos visualizar que efectivamente existe un mayor número de fortalezas correspondiente a 1,86 en comparación con un 0,63 de debilidades, lo que permite concluir que hay evidentes fortalezas internas, pero se requiere realizar un análisis detallado de las debilidades para visualizar espacios de corrección o bien proponer planes de mitigación o mejora dependiendo de la variable específica o puntos de interés.

2.2. VARIABLES EXTERNAS VALORIZADAS

Respecto a la valoración de las variables externas identificadas como Oportunidades y Amenazas se llevó a cabo la matriz de evaluación de factor externo (MEFE).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para las variables externas valorizadas.

Tabla 3
Valoración oportunidades

OPORTUNIDADES		P	C	TP=P*C
1.	La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	0,01	3	0,03
2.	La inversión en I + D de los países o continentes.	0,02	4	0,08
3.	La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	0,01	3	0,03
4.	La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	0,01	3	0,03
5.	Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	0,02	4	0,08
6.	La conciencia por la salud.	0,01	3	0,03
7.	Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	0,01	3	0,03
8.	Otorgamiento de Certificaciones.	0,04	4	0,16
9.	Derechos de propiedad intelectual.	0,04	4	0,16
10.	Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	0,03	4	0,12
11.	La regulación de políticas económicas del gobierno.	0,03	4	0,12

**Tabla 3
(Cont...)**

OPORTUNIDADES		P	C	TP=P*C
12.	Presencia de Leyes de protección medioambiental.	0,01	3	0,03
13.	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	0,02	4	0,08
14.	Preocupación por el calentamiento global.	0,01	3	0,03
15.	Concienciación social ecológica actual y futura.	0,01	3	0,03
16.	Preocupación por la contaminación y el cambio climático.	0,01	3	0,03
17.	Cuando los consumidores compran o consumen en volumen.	0,01	3	0,03
18.	Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	0,03	4	0,12
19.	Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	0,01	3	0,03
20.	Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	0,04	4	0,16
Subtotal (TPO)				1,3

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4
Valoración amenazas**

AMENAZAS		P	C	TP=P*C
1.	La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.	0,02	1	0,02
2.	Cambios en los usos de la energía y consecuencias.	0,01	2	0,02
3.	Nuevas formas de producción y distribución.	0,02	1	0,02
4.	Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.	0,02	1	0,02
5.	Cambios en el nivel de ingresos.	0,01	2	0,02
6.	La existencia de políticas locales, nacionales, continentales e incluso mundiales.	0,02	1	0,02
7.	Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.	0,01	2	0,02
8.	Los posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.	0,02	1	0,02
9.	Adquisición de Licencias.	0,01	2	0,02
10.	Leyes sobre el empleo.	0,02	1	0,02
11.	Presencia de Sectores protegidos o regulados.	0,01	2	0,02
12.	Los ciclos económicos del país y de otros países que son de potencial interés.	0,02	1	0,02
13.	Los tipos de interés.	0,01	2	0,02
14.	La inflación y los niveles de renta.	0,02	1	0,02
15.	La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.	0,01	2	0,02
16.	Los factores macroeconómicos propios del país.	0,02	1	0,02
17.	Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.	0,01	2	0,02
18.	La tasa de desempleo.	0,02	2	0,04
19.	La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.	0,03	1	0,03
20.	La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.	0,04	1	0,04
21.	La falta de experiencia.	0,02	1	0,02
22.	Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.	0,01	2	0,02
23.	Las grandes necesidades de capital.	0,02	1	0,02
24.	La falta de canales adecuados de distribución.	0,01	2	0,02
25.	Los altos aranceles.	0,02	1	0,02
26.	La posesión de patentes.	0,02	1	0,02
27.	La saturación del mercado.	0,01	2	0,02
28.	Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.	0,02	1	0,02
29.	Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.	0,03	1	0,03
30.	Cuando hay poca lealtad en los consumidores.	0,02	1	0,02
31.	Cuando el costo de cambiar de un servicio a otro sustituto es bajo para los consumidores.	0,01	2	0,02
32.	Cuando los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos o servicios sustitutos.	0,01	2	0,02
33.	Cuando existen pocas materias primas o insumos sustitutos.	0,01	2	0,02

**Tabla 4
(Cont...)**

AMENAZAS		P	C	TP=P*C
34.	Cuando los competidores aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.	0,01	2	0,02
35.	Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.	0,01	2	0,02
36.	Cuando las reducciones de precios se hacen comunes.	0,01	2	0,02
37.	Cuando los costos fijos son altos.	0,02	1	0,02
38.	Cuando el producto o servicio es perecedero.	0,01	2	0,02
Subtotal (TPA)				0,82
Resultado Total Ponderado MEFE (TPO+TPA)				2,12

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, el Resultado Total Ponderado de 2,12 obtenido resulta por debajo de la media de valoración de 2,5 definida, concluyendo que la empresa no está aprovechando ni potenciando las Oportunidades y a su vez no está evitando los posibles efectos negativos de las Amenazas.

Complementariamente, si se realiza una comparación entre los subtotales ponderados, podemos visualizar que efectivamente se evidencia un mayor número de oportunidades correspondiente a 1,3 en comparación con un 0,82 de amenazas, lo que implica un escenario favorable que refuerza el aprovechamiento de las oportunidades afrontando las amenazas evitando o atenuando los efectos negativos que estas pudiesen provocar en el funcionamiento y posicionamiento de DataMet Consultores E.I.R.L. en el mercado, situación que se ve representada claramente en el grafico 12, donde de acuerdo a las clasificaciones de los cuadrantes (Crecer y construir: I, II o IV. Retener y mantener: III, V o VII. Cosechar o desinvertir: VI, VIII y I), la empresa cuenta con un ambiente interno fortalecido, lo que le permite avanzar en el aprovechamiento de las oportunidades, es decir, crecer y construir a partir de las oportunidades que le presenta el mercado, manteniendo las fortalezas actuales.

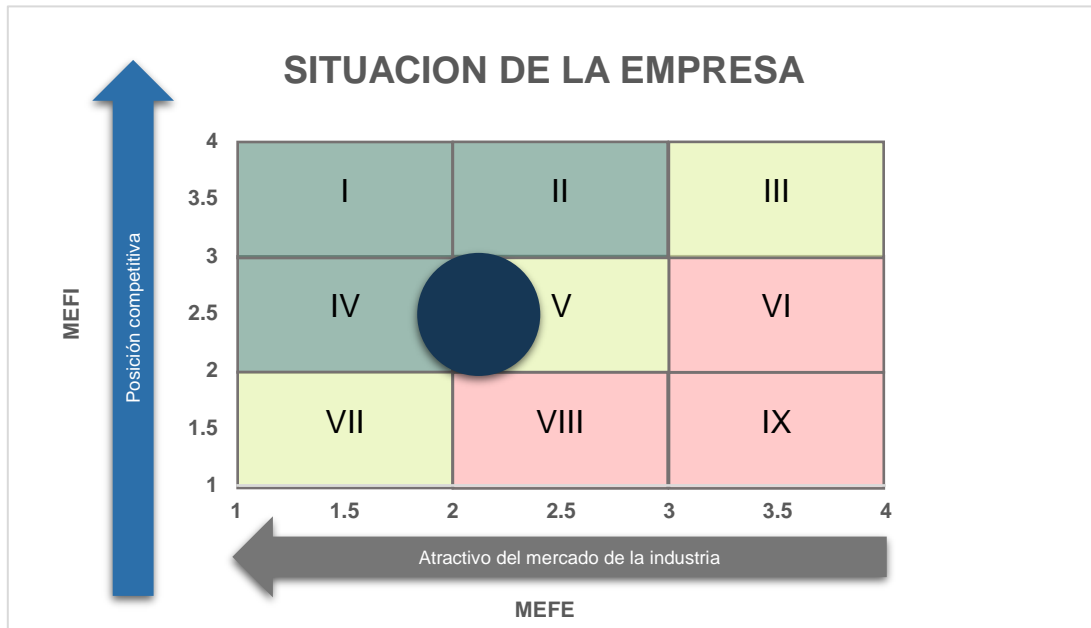


Gráfico 12: Presentación de la situación de la empresa según los resultados MEFE v/s MEFI
Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, a partir de los análisis hasta ahora realizados, en los siguientes apartados se plantea el desarrollo de la propuesta estratégica que permita mejorar y/o aumentar los valores promedios de las variables internas y externas y a su vez constituya una base para la planificación estratégica que permitirá implementar un sistema integrado de gestión enmarcado en la calidad y la seguridad y salud en el trabajo en relación con las normativas vigentes en esta materia.

2.3.FODA JERARQUIZADO Y PRIORIZADO

A partir de los totales ponderados obtenidos para las variables internas (fortalezas y debilidades) y para las variables externas (oportunidades y amenazas), se realizó un ordenamiento de ellas, dando como resultado un

análisis FODA jerarquizado, el cual fue validado por el Director General de DataMet y el equipo de consultores asociados. Para su priorización, el equipo estableció en punto de corte de un máximo de 14 variables para cada uno de los aspectos identificados, los que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 6
FODA priorizado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	D1: Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.
F2: Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	D2: No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.
F3: Gestiona los activos y recursos.	D3: Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.
F4: Compromiso en la definición del propósito y la visión.	D4: Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.
F5: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	D5: Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.
F6: Elabora y entrega la propuesta de valor.	D6: Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.
F7: Transforma la organización para el futuro.	D7: Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.
F8: Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	D8: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.
F9: Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	D9: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.
F10: Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	D10: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.
F11: Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	D11: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.
F12: Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	D12: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.
F13: Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	D13: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.
F14: Comunica y vende la propuesta de valor.	D14: No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Otorgamiento de Certificaciones.	A1: La tasa de desempleo.
O2: Derechos de propiedad intelectual.	A2: La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
O3: Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	A3: La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
O4: Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	A4: Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.
O5: La regulación de políticas económicas del gobierno.	A5: Las grandes necesidades de capital.
O6: Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	A6: Cuando los costos fijos son altos.
O7: La inversión en I + D de los países o continentes.	A7: Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.
O8: Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	A8: La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.

**Cuadro 6
(Cont...)**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O9: Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	A9: Adquisición de Licencias.
O10: La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	A10: La posesión de patentes.
O11: Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	A11: Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
O12: La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	A12: La falta de experiencia.
O13: La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	A13: La saturación del mercado.
O14: Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	A14: Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.

Fuente: Elaboración propia

3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez jerarquizadas y priorizadas las variables, tanto internas como externas, las cuales han sido clasificadas como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, a continuación, se desarrollan una serie de propuestas estratégicas, siguiendo la estructura de cruce de las variables FODA (FO, FA, DO, DA), complementadas con el enfoque del análisis CAME, corrigiendo las debilidades, afrontando las amenazas, manteniendo las fortalezas explotando las oportunidades.

3.1. ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

Respecto a la formulación de las estrategias ofensivas, también conocidas como estrategias FO, a continuación, se presenta una serie de propuestas orientadas a explotar las Oportunidades, manteniendo las Fortalezas.

Cuadro 7 Propuesta estrategias ofensivas

ESTRATEGIAS FO
<p>EFO1: Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes. (F1, O8, O14).</p> <p>EFO2: Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales (F2, F10, O7, O10, O12.O13).</p> <p>EFO3: Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión. (F3, O7).</p> <p>EFO4: Mantener el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa, visión y estrategia (F4, F11, F12, O11).</p> <p>EFO5: Asegurar el seguimiento de las normativas vigentes y aspectos legales, recomendables o exigibles del mercado (F7, O1, O4, O5, O9).</p> <p>EFO6: Establecer canales con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad para estrechar la relación y comunicación. (F6, F14, O6, O11).</p> <p>EFO7: Fomentar el bienestar y desarrollo del talento de sus colaboradores generando ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos (F5, F8, F13, O2).</p> <p>EFO8: Reforzar las condiciones para los retos actuales y futuros cambios resguardando la salud y seguridad de los colaboradores y aliados estratégicos (F7, F8, F9, O3, O4).</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2. ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

Respecto a la formulación de las estrategias defensivas, a continuación, se presenta una serie de propuestas orientadas a mantener las fortalezas, afrontando las amenazas.

Cuadro 8 Propuesta estrategias defensivas

ESTRATEGIAS FA
<p>EFA1: Responder eficientemente frente a los altos costos fijos para lograr rápidamente economías a escala a través del aprovechamiento de los datos y el conocimiento del mercado. (F1, A1, A3, A6).</p> <p>EFA2: Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión. (A5, F3).</p> <p>EFA3: Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales. (A2, F7).</p> <p>EFA4: Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores (A4, A11, F6, F14, F4, F12, F11).</p> <p>EFA5: Fomentar el bienestar y desarrollo del talento de sus colaboradores generando ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos (A9, A11, A12, F5, F8, F13).</p> <p>EFA6: Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos logrando la captación de nuevos clientes. (A7, A11, A13, A14, F1, F9, F10).</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3. ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)

En relación con la formulación de las estrategias de reorientación, a continuación, se presenta una serie de propuestas orientadas a corregir las debilidades, explotando las oportunidades.

Cuadro 9
Propuesta estrategias de reorientación

ESTRATEGIAS DO
<p>EDO1: Fortalecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes. (D8, D9, D10, D11, D12, D13, D14, O1, O2, O8, O14).</p> <p>EDO2: Fortalecer la relación y comunicación con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad. (D1, D3, D6, D5, O6, O11).</p> <p>EDO3: Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales (D2, D4, D7, O7, O9, O10, O12.O13).</p> <p>EDO4: Garantizar el seguimiento leyes que resguarden la salud y seguridad laboral, enfatizando en la prevención de los riesgos para los retos actuales y futuros cambios (D7, O1, O2, O3, O4, O5, O9).</p>

Fuente: Elaboración propia

3.4. ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

De acuerdo con la formulación de las estrategias de supervivencia, a continuación, se presenta una serie de propuestas orientadas a corregir las debilidades, afrontando las amenazas.

Cuadro 10
Propuesta estrategias de supervivencia

ESTRATEGIAS DA
<p>EDA1: Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores (D1, D3, D5, D6, A4, A 11, A13, A14).</p> <p>EDA2: Fomentar el compromiso de todos los colaboradores sobre la calidad y la mejora continua en los procesos de la empresa. (D2, D4, D7, A1, A2, A3, A6, A8).</p> <p>EDA3: Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos logrando la captación de nuevos clientes. (D4, D5, D7, A7, A11, A13, A14).</p> <p>EDA4: Articular de forma integrada las competencias y el desarrollo el talento atrayendo y manteniendo a los colaboradores en ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos. (D4, D5, D7, A2, A1, A12).</p>

Cuadro 10 (Cont...)

ESTRATEGIAS DA
<p>EDA5: Vigorizar el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes. (D8, D9, D10, D11, D12, D13, D14, A7, A11, A13, A14).</p>

Fuente: Elaboración propia

3.5. PROPUESTA ESTRATÉGICA CONSOLIDADA

En el siguiente cuadro, se presenta la propuesta estratégica completa que incluye todas las estrategias desarrolladas, orientadas a mantener los puntos fuertes, corregir los puntos débiles, explotar oportunidades y afrontar las amenazas a través de las fortalezas.

Cuadro 11 Propuesta estratégica

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>EF01: Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes. (F1, O8, O14).</p> <p>EF02: Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales (F2, F10, O7, O10, O12.O13).</p> <p>EF03: Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión. (F3, O7).</p> <p>EF04: Mantener el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa, visión y estrategia (F4, F11, F12, O11).</p> <p>EF05: Asegurar el seguimiento de las normativas vigentes y aspectos legales, recomendables o exigibles del mercado (F7, O1, O4, O5, O9).</p> <p>EF06: Establecer canales con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad para estrechar la relación y comunicación. (F6, F14, O6, O11).</p> <p>EF07: Fomentar el bienestar y desarrollo del talento de sus colaboradores generando ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos (F5, F8, F13, O2).</p> <p>EF08: Reforzar las condiciones para los retos actuales y futuros cambios resguardando la salud y seguridad de los colaboradores y aliados estratégicos (F7, F8, F9, O3, O4).</p>	<p>EDO1: Fortalecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes. (D8, D9, D10, D11, D12, D13, D14, O1, O2, O8, O14).</p> <p>EDO2: Fortalecer la relación y comunicación con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad. (D1, D3, D6, D5, O6, O11).</p> <p>EDO3: Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales (D2, D4, D7, O7, O9, O10, O12.O13).</p> <p>EDO4: Garantizar el seguimiento leyes que resguarden la salud y seguridad laboral, enfatizando en la prevención de los riesgos para los retos actuales y futuros cambios (D7, O1, O2, O3, O4, O5, O9).</p>

**Cuadro 11
(Cont...)**

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>EFA1: Responder eficientemente frente a los altos costos fijos para lograr rápidamente economías a escala a través del aprovechamiento de los datos y el conocimiento del mercado. (F1, A1, A3, A6).</p> <p>EFA2: Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión. (A5, F3).</p> <p>EFA3: Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales. (A2, F7).</p> <p>EFA4: Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores (A4, A11, F6, F14, F4, F12, F11).</p> <p>EFA5: Fomentar el bienestar y desarrollo del talento de sus colaboradores generando ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos (A9, A11, A12, F5, F8, F13).</p> <p>EFA6: Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos logrando la captación de nuevos clientes. (A7, A11, A13, A14, F1, F9, F10).</p>	<p>EDA1: Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores (D1, D3, D5, D6, A4, A 11, A13, A14).</p> <p>EDA2: Fomentar el compromiso de todos los colaboradores sobre la calidad y la mejora continua en los procesos de la empresa. (D2, D4, D7, A1, A2, A3, A6, A8).</p> <p>EDA3: Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos logrando la captación de nuevos clientes. (D4, D5, D7, A7, A11, A13, A14).</p> <p>EDA4: Articular de forma integrada las competencias y el desarrollo el talento atrayendo y manteniendo a los colaboradores en ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos. (D4, D5, D7, A2, A1, A12).</p> <p>EDA5: Vigorizar el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes. (D8, D9, D10, D11, D12, D13, D14, A7, A11, A13, A14).</p>

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes apartados se realizará una selección, priorización y ajuste en caso de ser requerido, de las estrategias propuestas en relación con los objetivos estratégicos, articulando todos los componentes de la planificación estratégica diseñada.

4. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. MISIÓN-VISIÓN

En el siguiente cuadro se presenta la misión actual y la propuesta desarrollada de acuerdo con los requerimiento y análisis realizados.

**Cuadro 12
Propuesta misión 2022**

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
Somos un grupo de expertos dedicados a crear valor para nuestros clientes a través de la implementación de modelos de Governance y Data Management que fortalezcan el proceso de producción de información en empresas que emplean un enfoque Data Driven para la toma de decisiones estratégicas.	Somos un equipo de expertos que trabaja con pasión y excelencia, en un ambiente seguro, sano y colaborativo, comprometido con entregar un servicio de consultoría integral de calidad a nuestros clientes que buscan emplear el enfoque Data Driven para la toma de decisiones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 13
Propuesta visión 2025**

VISIÓN ACTUAL	VISIÓN PROPUESTA
Ser reconocidos por nuestros clientes como un importante aliado estratégico, alcanzando prestigio en los servicios que ofrecemos, convirtiéndonos en referentes de la materia.	En 2025 convertirnos en el principal aliado estratégico, logrando consolidar nuestros servicios de consultoría de calidad, resguardando y potenciando los espacios de innovación, seguridad y salud de nuestros colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

4.2. VALORES

**Cuadro 14
Propuesta valores 2022-2025**

VALORES ACTUALES	VALORES PROPUESTOS
<p>Ética y respeto Base para la construcción de relaciones duraderas con nuestros clientes y colaboradores.</p> <p>Competencia técnica Formación de excelencia de nuestros colaboradores en los servicios que ofrece nuestra empresa.</p>	<p>Ética y respeto Construcción de relaciones duraderas con nuestros clientes y colaboradores.</p> <p>Compromiso con nuestros clientes Conocer, comprender y anticipar las necesidades de nuestros clientes, con el objeto de poder satisfacerlos adecuadamente y entregar un servicio de calidad.</p>

**Cuadro 14
(Cont...)**

VALORES ACTUALES	VALORES PROPUESTOS
<p>Trabajo colaborativo Basado en la honestidad, mejora continua, humildad, humor y perseverancia.</p> <p>Orientación al éxito del cliente Enmarcado en conocer, comprender y anticipar las necesidades del cliente, con el objeto de poder satisfacerlos adecuadamente.</p>	<p>Compromiso con nuestros colaboradores Resguardar la seguridad y la salud de nuestros colaboradores garantizando un ambiente basado en la honestidad, transparencia, perseverancia y trabajo en equipo.</p> <p>Competencia técnica Formación de excelencia de nuestros colaboradores altamente calificados, competentes y con sólidos principios y valores, tanto en habilidades técnicas como en habilidades claves (liderazgo y trabajo en equipo).</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3. POLÍTICA INTEGRADA

Nuestra política integrada se traduce en la optimización del funcionamiento, aumento de la productividad e innovación y satisfacción de las partes interesadas, donde a través de la implementación de nuestro Sistema Integrado de Gestión (SIG), buscamos garantizar los siguientes principios:

- ❖ Mejorar continuamente todas las actividades y niveles de la empresa logrando la satisfacción de nuestros clientes, seguridad y salud laboral de nuestros colaboradores.
- ❖ Promover el desarrollo y aplicación de tecnologías de vanguardia en todos nuestros procesos.
- ❖ Incentivar el desarrollo y retención del talento en nuestros colaboradores mediante capacitación, entrenamiento, igualdad de oportunidades y trabajo en equipo.

- ❖ Agilizar la comunicación interna y externa fortaleciendo los vínculos existentes dentro de nuestra empresa, con nuestros clientes, proveedores y aliados estratégicos.
- ❖ Entregar servicios de consultoría integrales de calidad conforme a las especificaciones, estándares técnicos y normativas nacionales e internacionales vigentes de cualquier índole que involucren el funcionamiento y alcance de la empresa.

DataMet Consultores E.I.R.L. respalda económicamente el mantenimiento y la mejora continua de su SIG, donde todos colaboradores y partners estratégicos están llamados a cumplir y hacer cumplir esta política.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando los objetivos estratégicos 2020-2023 definidos por la empresa, los cuales corresponde a:

1. Aumentar las ventas de los servicios de consultoría ofrecidos.
2. Mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes.
3. Entregar servicios de calidad y excelencia técnica.
4. Contar con profesionales, consultores y analistas especializados.

A continuación, de acuerdo con los parámetros establecidos en este proyecto final de grado, en base a los antecedentes y a los resultados obtenidos de los análisis, tanto internos como externos, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para 2022-2025.

Cuadro 15
Objetivos estratégicos según perspectiva

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera (F)	OF1: Incrementar los ingresos por ventas de los servicios de consultoría ofrecidos.
Cliente (C)	OC1: Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de la propuesta de valor.
	OC2: Estrechar la relación y comunicación entre los clientes y la empresa.
	OC3: Atraer nuevos clientes del sector público y privado.
	OC4: Aumentar la participación en el mercado.
	OC5: Mejorar la imagen de la marca.
Procesos internos (P)	OP1: Entregar servicios de calidad y excelencia técnica.
	OP2: Mejorar continuamente los procesos a través de la implementación del SIG en calidad y SST.
	OP3: Diversificar los servicios de consultoría aumentando la oferta.
Conocimiento y Aprendizaje (CA)	OCA1: Contar con colaboradores altamente especializados y capacitados.
	OCA2: Generar ambientes seguros y saludables.
	OCA3: Optimizar el uso de tecnologías nacionales e internacionales.
	OCA4: Aumentar los espacios para actividades de innovación e I+D.
	OCA5: Mejorar la gestión interna de manera integral.
	OCA6: Promover una cultura de calidad y seguridad laboral en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.5. ESTRATEGIAS PRIORIZADAS

De acuerdo con los objetivos estratégicos definidos y el análisis realizado a través de la matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE (ver Anexo D), a continuación, se presenta la consolidación, ajuste y priorización de las estrategias desarrolladas.

- ❖ **E1:** Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos.

- ❖ **E2:** Fomentar el compromiso y participación de los colaboradores en los procesos de fortalecimiento estratégico enmarcados en la mejora continua.
- ❖ **E3:** Mantener el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa, visión, estrategia y la gestión de calidad.
- ❖ **E4:** Establecer canales de comunicación con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad.
- ❖ **E5:** Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores.
- ❖ **E6:** Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.
- ❖ **E7:** Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos.
- ❖ **E8:** Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión.
- ❖ **E9:** Responder eficientemente frente a los altos costos fijos para lograr rápidamente economías a escala a través del aprovechamiento de los datos y el conocimiento del mercado.
- ❖ **E10:** Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.
- ❖ **E11:** Articular de forma integrada las competencias, el desarrollo y retención del talento atrayendo y manteniendo a los colaboradores en ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos.
- ❖ **E12:** Garantizar el seguimiento de las normativas vigentes y aspectos legales, recomendables o exigibles del mercado y que resguarden la salud y seguridad laboral, enfatizando en la prevención de los riesgos para los retos actuales y futuros cambios.

4.6. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES

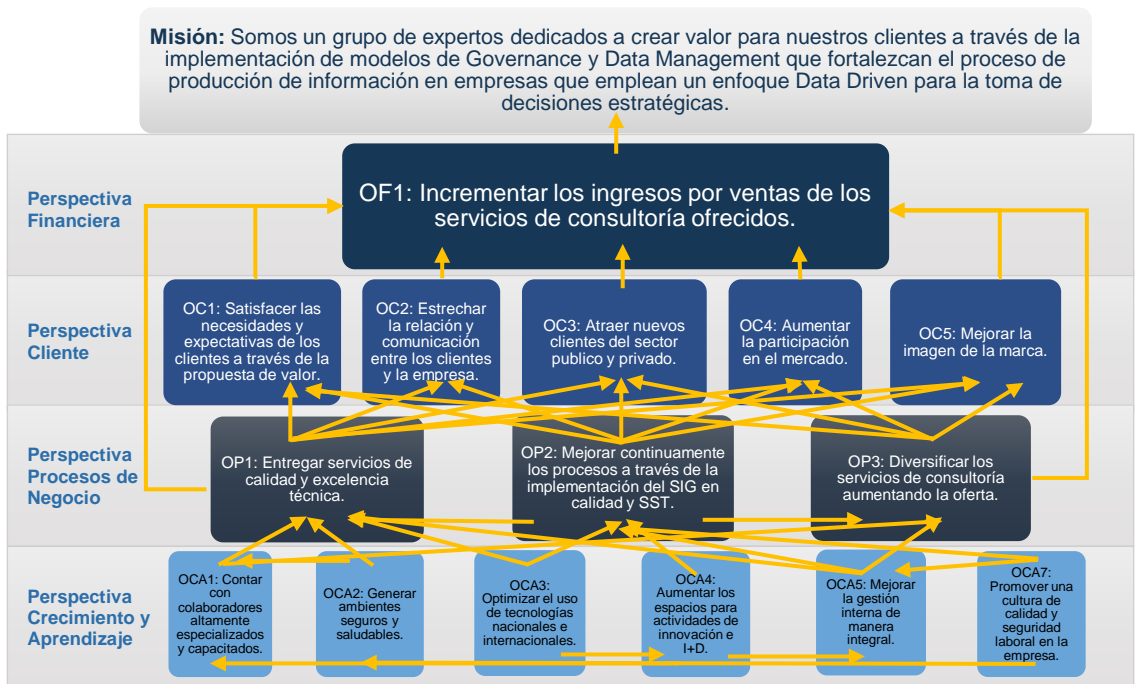


Figura 21: Mapa estratégico propuesto
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16
Cuadro de Mando Integral (CMI)

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META ¹				MEDICIÓN	INICIATIVAS ASOCIADAS	RESPONSABLE
					2022	2023	2024	2025			
E1: Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos.	FINANCIERA	OF1: Incrementar los ingresos por ventas de los servicios de consultoría ofrecidos.	Utilidad neta	(Utilidad bruta año t - los gastos e impuestos / ingresos totales año t) x 100	*Por definir	*Por definir	*Por definir	*Por definir	anual	Balance general y estado de resultados	Encargado de personas y finanzas
			Margen de utilidad operacional	(Utilidad operacional año t/ventas netas año t) x100	*Por definir	*Por definir	*Por definir	*Por definir	anual	Balance general y estado de resultados	Encargado de personas y finanzas
			Indicador de cumplimiento de ventas	(Número de ventas alcanzadas año t/número total de ventas planificadas año t) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Balance general y estado de resultados	Encargado de personas y finanzas
E1: Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos.	CLIENTE	OC1: Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de la propuesta de valor.	Indicador de Satisfacción	(Número de clientes satisfechos año t /Número total de clientes encuestados año t) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Medición encuesta satisfacción de usuarios	Encargado de comunicación, estrategia y web
			Detección de nuevos servicios	Número de nuevos servicios (proyectos) detectados	>=1	>=2	>=3	>=4	anual	Medición encuesta detección de necesidades	Encargado de comunicación, estrategia y web
E4: Establecer canales de comunicación con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad.	CLIENTE	OC2: Estrechar la relación y comunicación entre los clientes y la empresa.	Cumplimiento plan de comunicaciones	(Número de actividades desarrolladas año t/ Número total de actividades programadas año t) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Plan de comunicaciones	Encargado de comunicación, estrategia y web
			Participación clientes	(Número de clientes participantes en instancias de comunicación año t/ Número total de clientes año t) x100	85%	90%	95%	98%	anual	Plan de comunicaciones	Encargado de comunicación, estrategia y web
E7: Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos.	CLIENTE	OC3: Atraer nuevos clientes del sector público y privado.	Incremento del número de clientes	Número de clientes año t- número de clientes año t-1	>=0	>=1	>=2	>=3	anual	Estudio de mercado y presentación de servicios especializados	Coordinador de proyectos
E7: Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos.	CLIENTE	OC4: Aumentar la participación en el mercado.	Ventas por tipo de servicio	(Ventas totales de la empresa año t/ ventas totales del sector año t) x100	*Por definir	*Por definir	*Por definir	*Por definir	anual	Informe de ingresos por venta	Coordinador de proyectos
E5: Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores.	CLIENTE	OC5: Mejorar la imagen de la marca.	Cumplimiento plan de marketing	(Número de campañas realizadas año t /Número total de campañas programadas año t) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Plan de marketing	Encargado de comunicación, estrategia y web
E1: Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos.	PROCESOS INTERNOS	OP1: Entregar servicios de calidad y excelencia técnica.	Cumplimiento programa de servicio de consultoría	(Número de actividades realizadas/ Número total de actividades programadas) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Programa de trabajo proyecto solicitado por servicio de consultoría	Coordinador de proyectos
			Tiempo de respuesta a consultas	(Número de tareas completadas en fecha definida /Número total de tareas completadas en fecha planificada) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Programa de trabajo proyecto solicitado por servicio de consultoría	Coordinador de proyectos
			Cumplimiento de actividades de seguimiento	(Número de actividades de seguimiento realizadas/Número total de actividades de seguimiento programadas)	90%	94%	98%	100%	semestral	Programa de trabajo proyecto por servicio de consultoría solicitado (ítem acompañamiento y especificaciones técnicas).	Coordinador de proyectos
			Tiempo de entrega	Fecha de finalización efectiva del proyecto (días hábiles) – Fecha de finalización proyectada del proyecto (días hábiles)	<=60 días	<=40 días	<=30 días	<=20 días	anual	Programa de trabajo proyecto solicitado por servicio de consultoría	Coordinador de proyectos

¹ *Por definir: Estas metas serán definidas internamente por la empresa de acuerdo con balance general 2020-2021, el estado de resultados actualizado y el Informe de ingresos por venta año 2021.

Cuadro 17 (Cont...)

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META				MEDICIÓN	INICIATIVAS ASOCIADAS	RESPONSABLE
					2022	2023	2024	2025			
E3: Mantener el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa, visión, estrategia y la gestión de calidad.	PROCESOS INTERNOS	OP2: Mejorar continuamente los procesos a través de la implementación del SIG en calidad y SST.	Levantamiento de procesos	(Número de procesos estandarizados y documentados / Número total de procesos claves) x100	90%	94%	98%	100%	anual	Plan de formalización, documentación y sistematización de procesos por Bizagi y metodología BPM.	Coordinador de proyectos
E8: Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión.	PROCESOS INTERNOS	OP3: Diversificar los servicios de consultoría aumentando la oferta.	Incremento de la oferta	Número de servicios ofrecidos año t - Número de servicios ofrecidos año t-1	>=0	>=1	>=2	>=3	anual	Estudio de mercado y presentación de servicios especializados según nuevas necesidades detectadas.	Coordinador de proyectos
E11: Articular de forma integrada las competencias, el desarrollo y retención del talento atrayendo y manteniendo a los colaboradores en ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos.	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	OCA1: Contar con colaboradores altamente especializados y capacitados.	Actividades de capacitación	(cantidad de capacitaciones realizadas/cantidad capacitaciones programadas) x 100	90%	94%	96%	100%	anual	Plan de capacitación	Encargado de personas y finanzas
			Rotación de personal	Número de colaboradores permanentes año t - Número de colaboradores permanentes año t-1	>=0	>=1	>=2	>=3	anual		Encargado de personas y finanzas
E12: Garantizar el seguimiento de las normativas vigentes y aspectos legales, recomendables o exigibles del mercado y que resguarden la salud y seguridad laboral, enfatizando en la prevención de los riesgos para los retos actuales y futuros cambios.	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	OCA2: Generar ambientes seguros y saludables.	Indicador de Satisfacción interna	(Número total de colaboradores satisfechos/ Número total de colaboradores encuestados) x100	90%	94%	96%	100%	anual	Encuesta de clima laboral.	Encargado de personas y finanzas.
			Actividades preventivas	(Número total de tareas de mantenimiento preventivo completadas / Número total de tareas de mantenimiento preventivo planificadas)	90%	94%	96%	100%	anual	Programa de prevención de riesgo y salud laboral.	Encargado de personas y finanzas
E10: Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	OCA3: Optimizar el uso de tecnologías nacionales e internacionales.	Incremento de Tecnologías	(Número de tecnología utilizadas año t-Número de tecnología utilizadas año t-1/Número de tecnología año t-1)x100	90%	94%	96%	100%	anual		Coordinador de proyectos
E6: Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	OCA4: Aumentar los espacios para actividades de innovación e I+D.	Indicador de Horas en I&+D	Horas laborales invertidas en I&+D año t- Horas laborales invertidas en I&+D año t-1	>=200	>=250	>=300	>=400	anual		Coordinador de proyectos

**Cuadro 18
(Cont...)**

ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META				MEDICIÓN	INICIATIVAS ASOCIADAS	RESPONSABLE
					2022	2023	2024	2025			
<p>E10: Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.</p> <p>E9: Responder eficientemente frente a los altos costos fijos para lograr rápidamente economías a escala a través del aprovechamiento de los datos y el conocimiento del mercado.</p>	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	OC5: Mejorar la gestión interna de manera integral.	Cumplimiento programa SIG	(Número de actividades realizadas año t / número total de actividades programadas año t) x100	90%	94%	96%	100%	anual	Programa SIG	Coordinador de proyectos
<p>E2: Fomentar el compromiso y participación de los colaboradores en los procesos de fortalecimiento estratégico enmarcados en la mejora continua.</p>	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	OCA6: Promover una cultura de calidad y seguridad laboral en la empresa.	Cumplimiento programa SIG	(Número de actividades realizadas para promover la calidad y SST año t / número total de actividades programadas para promover la calidad y SST año t) x101	90%	94%	96%	100%	anual	Programa SIG	Coordinador de proyectos

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En cuanto a la identificación y valorización de las variables externas e internas correspondientes al macro y microentorno que permitieron dar cuenta de la situación actual de DataMet Consultores E.I.R.L., se destaca una fuerte y muy instalada capacidad para el aprovechamiento de los datos, la información y el conocimiento técnico especializado, junto al impulso de la innovación, la investigación y el desarrollo (I+D), el aprovechamiento de la tecnología, y el involucramiento y alto compromiso de la dirección para estimular la creatividad y el resguardo de sus colaboradores.

En cambio, su mayor debilidad apunta a la falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés y el no contar con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno, que le permita fortalecer sus procesos, disminuyendo el aprovechamiento de las oportunidades identificadas, enfrentando muy parcialmente las amenazas que el mercado actual presenta junto a la lealtad del consumidor hacia determinadas marcas e incluso la disminución de la demanda por los servicios en la industria.

Bajo este escenario, se desarrollaron una serie de estrategias cruzadas, que tienen como propósito, robustecer el aprovechamiento de las oportunidades evitando posibles amenazas, a partir de la mantención de las fortalezas y disminución de las debilidades identificadas.

Dentro de las principales estrategias formuladas se encuentra, el fortalecimiento del aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos, lograr la fidelización y satisfacción de los clientes; fomentar el compromiso de todos los colaboradores sobre la calidad y la mejora continua en los procesos de la empresa, manteniendo el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa y la visión estratégica.

Además, se propone estrechar la relación y comunicación con los partners estratégicos y grupos de interés, basadas en criterios de confianza y calidad;

entre otras estrategias que permitirán alcanzar los objetivos formulados bajo las cuatro perspectivas estratégicas, que forman parte de la planificación estratégica desarrollada.

A su vez, se replanteo la misión, visión y valores, los cuales incorporan la calidad y salud laboral como parte del pilar fundamental de funcionamiento y proyección.

Se desarrollo una propuesta de política integrada, la que alienada a los requerimientos propuestos por la ISO 9001: 2015 e ISO 45.001:2018, refuerza el compromiso con la mejora continua para lograr la satisfacción de los clientes, seguridad y saludar laboral de los colaboradores; la promoción del desarrollo, retención del talento; el fortalecimiento de los vínculos existentes dentro de la empresa y el seguimiento y cumplimiento de la normativa para entregar servicios de consultoría de calidad.

Posteriormente, para las estrategias asociadas y para cada objetivo estratégico, se desarrollaron diversos indicadores que permitieran medir su desempeño, además del establecimiento de metas para los próximos 4 años, dando como resultado un Cuadro de Mando Integral que permitirá hacer seguimiento de los resultados conseguidos en cada objetivo de forma breve, clara y sencilla.

Respecto al CMI, es importante mencionar que los objetivos planteados, metas e indicadores definidos en esta propuesta de planificación estratégica, podrán ir cambiando en el tiempo, a medida que la empresa lo estime necesario, dado que se encuentra en un proceso de adaptación a nuevos escenarios económicos, sociales, exigencia y comportamiento de los consumidores, entre otros aspectos.

Finalmente, según el objetivo general planteado al inicio de este proyecto final de grado, se ha logrado establecer la planificación estratégica para los años 2022 a 2025 para la implantación de un sistema integrado de calidad según normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 en DataMet Consultores E.I.R.L., estableciendo y ampliando los temas estratégicos desde donde fue posible

establecer el CMI que involucra a los responsables de la empresa alineando a todos los colaboradores en torno a la mejora continua y el seguimiento de los requisitos normativos vigentes en materia de calidad, salud y seguridad en el trabajo.

RECOMENDACIONES

Para que la propuesta de planificación estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad según normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 desarrollada en este proyecto final de grado logre un efecto real en la DataMet Consultores E.I.R.L. y consiga hacerla más competitiva y ésta alcance el posicionamiento en el mercado que compite, se recomienda:

- Internalizar la propuesta de planificación estratégica con los partners estratégicos de DataMet Consultores E.I.R.L y colaboradores, recoger opiniones y responder a las dudas de modo de seguir haciéndolos parte del proceso de fortalecimiento estratégico iniciado.
- Actualizar y crear archivo de registro de balances anuales y estado de resultado para la formulación de metas reales que permita instalar eficientemente los indicadores financieros propuestos en el CMI.
- Discutir de forma periódica el desempeño de los objetivos planteados en el CMI pudiendo tomar las medidas pertinentes para corregir cuando no se alcancen las metas esperadas.
- Considerar la implementación de un programa de trabajo SIG que permita definir con claridad las actividades a desarrollar (corto y mediano plazo), presupuesto requerido y responsables, considerando los registros documentados con el fin de controlar e ir planificando o ajustando las acciones futuras.
- Formular un plan de comunicación estratégica y marketing que responda a los objetivos planteados, donde se detallen actividades, responsables y colaboraciones externas, en caso de ser requerido.
- Reforzar la medición de la encuesta satisfacción de usuarios, registro y análisis, junto a la medición de la encuesta detección de necesidades, logrando obtener los cruces de información necesarias que sirvan de base para la propuesta de diversificación de los servicios de consultoría y así aumentar la oferta, lograr la retención y captación de nuevos clientes.

- Realizar un estudio del mercado actual (dados los avances tecnológicos y la aparición de nuevas empresas) según nuevas necesidades detectadas.
- Formalizar el plan de capacitación anual a realizar, comunicarlo eficientemente y transparentar el proceso de postulación y financiamiento individual en caso de ser requerido, cuando se ven involucradas empresas externas que entregan certificaciones a los capacitados.
- Ampliar el programa de prevención de riesgo y salud laboral, vinculando la acción de un comité que resguarde las acciones planificadas, el cumplimiento normativo y promueva las actividades necesarias de clima, tomando en consideración los resultados de la encuesta de clima laboral a implementar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Normas

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

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).

Libros

Hill. C. W. L. y Jones. G.R. (2015). **Administración Estratégica. Un enfoque integral**. Cengage Learning Editores S.A. México D.F.

Morales C. N. y Pardo A.J. (2018). **Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001**. AENOR Internacional, S.A.U. España.

Cabezas M.D., Andrade N.D. y Torres S.J. (2018). **Introducción a la metodología de la investigación científica**. Universidad de las fuerzas armadas. Innovación para la excelencia. Primera edición electrónica. Recuperado de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. M. (2014). **Metodología de la Investigación**. Sexta edición. McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. de C.V. México D.F.

Proyectos, estudios y otros

Barros G. R. (2019). **Diseño de un modelo integrado de gestión de la calidad y seguridad y salud en el trabajo en la microempresa centro hidráulico S.A.S de Barranquilla.** maestría en sistemas integrados. Facultad de ingeniería. Universidad libre seccional Barranquilla. Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18652/PROYECTO%20MSIG%20ROCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Duque D. (2017). **Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente)** Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323547900_Modelo_teorico_para_un_sistema_integrado_de_gestion_seguridad_calidad_y_ambiente

Escobar B. C. (2019). **Análisis y evaluación del sistema de gestión de una empresa del sector agroalimentario a través del modelo EFQM 2020.** Recuperado de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/157796/26748837_TFG_1599_1186497642073732981761686614.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escobar G. S. A. (2016). **Plan estratégico para una empresa de ingeniería e innovación del sector minero.** MBA. Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Federico Santa María UTFSM. Campus Vitacura Santiago de Chile. Recuperado de: <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/23067>

Forero P. A. (2014). **Diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la empresa social del estado, Centro de Salud Firavitoba. Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.** Escuela de administración de empresas seccional Sogamoso. Recuperado de: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1564/1/TGT-300.pdf>

García, A., David, J., Ghiggo, M., Rommy, M., Rafael, S., Natali, Z., Grado, E. L. (2016). **Plan de negocios para la creación de Más Consultores – empresa especializada en servicios de consultoría en temas de gestión humana para entidades del sector público.** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Lobos O. V. A. (2017). **Planificación estratégica aplicada a empresa de servicios de reparación automotriz multimarcas 2016-2018**. MBA. Magíster en Gestión Empresarial. Departamento de Ingeniería Comercial. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile. Recuperado de: <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/23112>

Rodríguez R. E. y Montenegro N.C. (2019). **Metodología para la integración de la gestión en una pyme del sector ferretero en Colombia**. Signos. Investigación en Sistemas de Gestión. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560460636004>

Vizueta D. J. R. (2021). **Propuesta de diseño de un modelo de sistema integrado de gestión para la mejora del control operacional del proceso de ensamblaje de motocicletas basado en los estándares internacionales ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018**. Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

Zabala B. M. (2020). **Planificación estratégica**. Modulo Planificación Estratégica y Gestión por Procesos. Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad. Universidad Viña del Mar. Chile.

Documentación interna DataMet

Bernal, E. (2020). **Antecedentes DataMet Consultores E.I.R.L.** - Conformación y funcionamiento. Documentación interna reservada.

Bernal, E. (2019). **Estudio de Mercado DataMet**. Consultores asociados. Documentación interna reservada.

Referencias web

Cerem (2019). **Estrategias CAME: pasar del DAFO a la acción**. International Business School. Recuperado de: <https://www.cerem.mx/blog/estrategias-came-pasar-del-dafo-a-la-accion>

Club de la Excelencia en Gestión (2019). **Modelo EFQM**. Recuperado de: <https://clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

ISOTools (2019). **ISO publica la encuesta 2018 de certificaciones de estándares.** Recuperado de: <https://www.isotools.org/2019/09/24/iso-publica-la-encuesta-2018-de-certificaciones-de-estandares/>



ANEXOS



ANEXO A

**CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN
ANÁLISIS INTERNO**



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN ANÁLISIS INTERNO

RESPONSABLE GESTIÓN CUESTIONARIO:		e-mail:			
PERIODO DE REALIZACIÓN:	Desde		Hasta		
	dd	mm	aaaa	dd	mm
IDENTIFICACIÓN PARTICIPANTE	Cargo:		e-mail:		
OBJETIVO GENERAL:	Identificar mediante la autoevaluación los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan en el funcionamiento y posicionamiento de la empresa.				
MODALIDAD:	Cuestionario autoadministrado gestionado a través de correo electrónico.				
ANTECEDENTES GENERALES	Este cuestionario ha sido elaborado en base al Modelo EFQM 2019.				
INSTRUCCIONES DE LLENADO	<p>Para cada uno de los puntos presentes en este cuestionario, deberá indicar con una cruz (X) en la casilla que corresponda, si usted está:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totalmente en Desacuerdo (TD) • En Desacuerdo (D) • Indiferentes, ni de acuerdo ni desacuerdo (IND) • De Acuerdo (A) • Totalmente de Acuerdo (TA) <p>Nota: Las respuestas son de carácter obligatorio, es decir, no debe dejar respuestas en blanco.</p>				

MODULO 1: DIRECCIÓN CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

1.1	Definir el propósito y la visión.											
			TD	D	IND	A	TA					
a)	La dirección de la empresa comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.											
b)	La dirección de la empresa define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.											
c)	La dirección de la empresa utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.											
d)	La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.											
e)	La dirección de la empresa identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.											
1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.												
			TD	D	IND	A	TA					
a)	La dirección de la empresa identifica los grupos de interés de su ecosistema.											

MODULO 1: DIRECCIÓN
CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

b)	La dirección de la empresa da prioridad a los grupos de interés que considera clave que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.					
c)	La dirección de la empresa comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés.					
d)	La dirección de la empresa identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propósito y visión					
e)	La dirección de la empresa analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos e interés clave, y cómo pueden afectarle.					
f)	La dirección de la empresa examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave.					
g)	La dirección de la empresa evalúa cómo pueden afectar las estrategias de sus grupos de interés clave a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia					
1.3	Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa examina y comprende su ecosistema, incluidas las mega tendencias (un conjunto de aspectos de la sociedad y del entorno que se dirigen inexorablemente hacia una dirección, transformando los comportamientos, los valores y los hábitos de consumo, cuyo impacto es global y de largo plazo), y las consecuencias en él de los objetivos de desarrollo sostenible.					
b)	La dirección de la empresa analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.					
c)	La dirección de la empresa conoce el potencial de sus capacidades actuales.					
d)	La dirección de la empresa desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.					
e)	La dirección de la empresa investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas					
f)	La dirección de la empresa evalúa y valora los datos, información y conocimiento recogidos de su ecosistema para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.					
1.4	Desarrollar la estrategia.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo de su ecosistema.					
b)	La dirección de la empresa traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.					
c)	La dirección de la empresa implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.					
d)	La dirección de la empresa desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.					
e)	La dirección de la empresa actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés claves.					
1.5	Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineando con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades ya los principales desafíos.					
b)	La dirección de la empresa establece un sistema de gobierno corporativo que permita a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y a la toma de decisiones.					

MODULO 1: DIRECCIÓN
CRITERIO 1: PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

c)	La dirección de la empresa define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.					
d)	La dirección de la empresa se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte estén contruidos de acuerdo con la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.					
e)	La dirección de la empresa se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.					

MODULO 1: DIRECCIÓN
CRITERIO 2: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO.

2.1	Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla					
b)	La dirección de la empresa refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan.					
c)	La dirección de la empresa transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados a sus propias actuaciones					
d)	La dirección de la empresa manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.					
e)	La dirección de la empresa alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.					
f)	La dirección de la empresa identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.					
2.2	Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.					
b)	La dirección de la empresa crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de "no culpabilización" y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de errores.					
c)	La dirección de la empresa cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a su vez, la transformación de la empresa.					
d)	La dirección de la empresa establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.					
e)	La dirección de la empresa aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.					
2.3	Estimular la creatividad y la innovación.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.					
b)	La dirección de la empresa establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.					
c)	La dirección de la empresa promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita					

MODULO 1: DIRECCIÓN
CRITERIO 2: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO.

d)	La dirección de la empresa desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.					
e)	La dirección de la empresa, en el nivel correspondiente, participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.					
f)	La dirección de la empresa busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.					
2.4	Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La dirección de la empresa comunica eficazmente a sus grupos de interés clave su propósito, visión y estrategia, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad					
b)	La dirección de la empresa fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.					
c)	La dirección de la empresa transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener alineados con el propósito, visión y estrategia.					
d)	La dirección de la empresa reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas					

MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.

3.1	Clientes. Construir relaciones sostenibles.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se han identificado y clasificado a los clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.					
b)	Se mantiene relación con los clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en uso.					
c)	Se comprenden las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.					
d)	Se han establecido canales de comunicación que facilitan a los clientes interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre la experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.					
3.2	Personas. Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se ha desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización.					
b)	La empresa se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.					
c)	Desde la empresa se facilita que las personas de su organización comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia.					
d)	Desde la empresa, se empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema.					
e)	Se ha creado un entorno en el que las personas de la organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.					
f)	La Dirección de la empresa dirige de forma proactiva, recompensa, reconoce y cuida a las personas de la organización					

**MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 3: IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

3.3	Inversores y reguladores. Asegurar y mantener su apoyo continuo.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se han identificado a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la empresa, y comprende sus necesidades y expectativas.					
b)	La Dirección de la empresa se implica con sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.					
c)	La Dirección de la empresa se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.					
d)	La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a los inversores y reguladores, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.					
3.4	Sociedad. Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La Dirección de la empresa utiliza su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad					
b)	Desde la empresa se establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la empresa y su comunidad					
c)	Se utilizan canales de comunicación que facilitan a la comunidad interactuar con la empresa y su personal y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la empresa reaccione de forma ágil y adecuada.					
d)	La gestión de la empresa es transparente y desde su Dirección se rinde cuentas a este grupo de interés clave (la sociedad), estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza					
3.5	Partners y proveedores. Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se han segmentado a los partners y proveedores clave de la empresa, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.					
b)	La Dirección de la empresa se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia.					
c)	La Dirección de la empresa se asegura de que la relación con partners y proveedores se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora					
d)	Se ha establecido una relación de confianza con partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.					
e)	Se trabaja, proactivamente, con los partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.					

**MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 4: CREAR VALOR SOSTENIBLE.**

4.1	Diseñar el valor y cómo se crea.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	La empresa es capaz de identificar lo que le diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.					
b)	La Dirección de la empresa y el personal responsable se implica con sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para co-crear y maximizar el valor.					
c)	Se ha desarrollado un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con el propósito de la empresa y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial.					

**MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 4: CREAR VALOR SOSTENIBLE.**

d)	Se ha diseñado la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente					
e)	Se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas a clientes y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar la propuesta de valor y las etapas de creación de valor.					
4.2	Comunica y vende la propuesta de valor.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se comunica lo que diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.					
b)	Se aprovecha, de forma responsable, las redes de contacto e influencias de la empresa y su personal, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la empresa, de lo que le diferencia de otros y de la propuesta de valor.					
c)	Se han planificado e implantado estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que le diferencia a la empresa de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo.					
d)	Se facilita la relación con el público objetivo de la empresa, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo, así la venta con éxito de la propuesta de valor.					
4.3	Elaborar y entregar la propuesta de valor.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Están planificados e implantados sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito de la empresa.					
b)	La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entregan la propuesta de valor (productos, servicios y soluciones), según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo.					
c)	La empresa y sus diferentes áreas/departamentos/facultades entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente.					
d)	Se aconseja al público objetivo de la empresa sobre el uso responsable de sus productos, servicio y soluciones					
4.4	Diseñar e implantar la experiencia global.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de los grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia empresa.					
b)	Se ha planificado e implantado un sistema que permite establecer un seguimiento consistente, continuo y eficaz de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes de los puntos de contacto adecuados.					
c)	Se aprovechan todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como los productos, servicios y soluciones que la empresa ofrece					
d)	La empresa se asegura de que su personal dispone de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave.					
e)	Se han diseñado e implantado y se utilizan en los momentos oportunos sistemas de feedback que permiten a la empresa mejorar las distintas etapas de creación de valor de sus productos, servicios y soluciones.					

**MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN**

5.1	Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
------------	---

MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

		TD	D	IND	A	TA
a)	Se ha planificado e implantado un sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, visión, estrategia y los objetivos de creación de valor sostenible de la empresa y resultados					
b)	Se utiliza el sistema de gestión de la empresa para promover mejoras fundamentadas (basadas en hechos), eficaces y con resultados en los productos, servicios y soluciones					
c)	Se gestionan proyectos y se mejoran los procesos utilizando información del sistema de gestión de la empresa.					
d)	Se identifican riesgos y se evalúa su impacto potencial en las prioridades estratégicas de la empresa, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.					
e)	Se han planificado e implantado planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).					
5.2 Transformar la organización para el futuro.						
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se identifican las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro					
b)	La Dirección de la empresa adapta su estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.					
c)	Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que permite alcanzar su propositivo, visión y estrategia.					
d)	Se ha construido una estructura organizativa en la empresa que tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.					
e)	Se han planificado e implantado y se utilizan metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporcionan la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales de la empresa.					
f)	Se rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos de la empresa, basándose en las necesidades operativas y de futuro					
5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.						
		TD	D	IND	A	TA
a)	El personal de la empresa tiene las capacidades, recursos y herramientas necesarias (proporcionadas por la misma empresa) para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo					
b)	Desde la empresa se aprovecha las innovaciones para el apoyo para la mejora en su actividad actual y su transformación en el futuro.					
c)	En la empresa se evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, la mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.					
d)	Se introducen desarrollos relevantes en tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio tanto para los grupos de interés como para la propia empresa.					
5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.						
		TD	D	IND	A	TA
a)	La Dirección de la empresa identifica los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y conseguir la información esencial que le pueda faltar.					
b)	En los niveles pertinentes de la empresa, se utilizan herramientas y metodologías analíticas avanzadas de gestión de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas					
c)	En los niveles pertinentes de la empresa se convierte los datos en información y conocimiento para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente					

**MODULO 2: EJECUCIÓN.
CRITERIO 5: GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN**

d)	Se garantiza desde la empresa que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan					
e)	Desde la empresa se asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee (por ejemplo, la propiedad intelectual)					
5.5	Gestionar los activos y recursos.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura de la empresa.					
b)	Se identifica y gestiona de manera responsable los activos financieros (liquidez, capital e inversiones) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa					
c)	Se identifica y gestiona de manera responsable los activos tangibles (infraestructura comercial, como, por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.					
d)	Se identifica y gestiona de manera responsable los activos intangibles (datos, propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio, etc.) que son vitales para la estrategia, el funcionamiento y las necesidades de transformación de la empresa.					
e)	Se identifica e incorporan metodologías y métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos recursos de la empresa que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la propia empresa y el mercado.					
f)	Se determinan los activos y recursos que ya no necesita la empresa (para su actividad actual o futura) y se desechan de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.					

**MODULO 3: RESULTADOS.
CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

6.1	Resultados de percepción de clientes.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores que miden la experiencia general de los clientes en su trato con la empresa.					
b)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la cultura de la empresa, su actitud y el nivel de compromiso de su personal					
c)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la marca y reputación de la empresa, incluyendo su impacto social y ambiental.					
d)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa.					
e)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con el uso de la innovación que se hace desde la empresa para mejorar sus productos, servicios y soluciones.					
f)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con uso de la tecnología por la empresa y su personal, para aportar valor sostenible.					
g)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con entrega y servicio postventa.					
h)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los clientes con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.					
6.2	Resultados de la percepción de personas.					
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con la cultura, valores, normas, etc. de la empresa.					

**MODULO 3: RESULTADOS.
CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

b)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en relación con su experiencia trabajando en la propia empresa, incluyendo cómo se gestiona el cambio.					
c)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa con el compromiso y los logros de la propia empresa en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.					
d)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto a la forma en que la propia empresa se está adaptando a futuros modelos de trabajo					
e)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.					
f)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en cuanto al apoyo que recibe de la propia empresa en lo referente a su empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.					
g)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente al ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.					
h)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la gestión y mejora de su desempeño en el puesto de trabajo.					
i)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a la reputación de la propia empresa, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.					
j)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los procesos de comunicación interna.					
k)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a los mecanismos de atracción y retención del talento.					
l)	Se utilizan indicadores que miden la percepción del personal de la empresa en lo referente a cómo se ejecuta la estrategia de la propia empresa, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la empresa.					

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores.

		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión financiera, seguridad y sostenibilidad.					
b)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.					
c)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la responsabilidad social y ambiental de la empresa.					
d)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.					
e)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a la marca y reputación de la propia empresa.					
f)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a los productos, servicios y soluciones ofertados y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.					
g)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su capacidad de anticiparse al futuro y detectar megatendencias y afrontarlas con éxito					
h)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los inversores y reguladores de la empresa en lo referente a su experiencia general en el trato con la empresa					

6.4 Resultados de percepción de la sociedad.

		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de su comunidad.					
b)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que la gobernanza de la empresa y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.					
c)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al impacto que las operaciones de la empresa tienen sobre la comunidad					

**MODULO 3: RESULTADOS.
CRITERIO 6: PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

d)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente a la sostenibilidad de las contribuciones de la empresa a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales					
e)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso de la empresa para avanzar hacia la economía circular.					
f)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de la sociedad en lo referente al compromiso y logros de la empresa en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e incluso y en alcanzar el equilibrio de género.					
6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores.						
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a su experiencia en el trabajo con la empresa					
b)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y los logros de la empresa en cuanto a creación y el trabajo para el beneficio mutuo.					
c)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios en la empresa.					
d)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso social de la empresa					
e)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto al compromiso y logros alcanzados por la empresa en el avance hacia la economía circular.					
f)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la contribución de la empresa con la gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave.					
g)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la comunicación y gestión de las relaciones con la empresa					
h)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la estructura de gobierno, transparencia y ética de la empresa y sus prácticas.					
i)	Se utilizan indicadores que miden la percepción de los partners y proveedores de la empresa con respecto a la sostenibilidad de la relación mutua					

**MODULO 3: RESULTADOS.
CRITERIO 7: RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.**

7.1 Indicadores de resultados estratégicos.						
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores de carácter estratégico para medir los objetivos estratégicos de la empresa					
b)	Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la consecución de su propósito.					
c)	Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el rendimiento financiero de la empresa					
d)	Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.					
e)	Se utilizan indicadores de carácter estratégico que miden los logros alcanzados en la empresa en la creación de valor sostenible.					
7.2 Indicadores de resultados operativos.						
		TD	D	IND	A	TA
a)	Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento financiero de la empresa.					

**MODULO 3: RESULTADOS.
CRITERIO 7: RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.**

b)	Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento no financiero de la empresa.					
c)	Se utilizan los indicadores de carácter operativo que permiten predecir el rendimiento futuro de la empresa con un determinado grado de certeza.					
d)	Se utilizan indicadores de carácter operativo que permiten predecir el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave de la empresa.					
e)	Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la gestión del funcionamiento de la empresa					
f)	Se utilizan indicadores de carácter operativo que miden los resultados de la transformación de la empresa					



ANEXO B

**CUESTIONARIO ENTREVISTA
ANÁLISIS EXTERNO**



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ANÁLISIS EXTERNO

RESPONSABLE ENTREVISTA	Investigador TFG
MODALIDAD	Telefónica
FECHA REALIZACIÓN:	
ENTREVISTADO	Director General DataMet Consultores E.I.R.L.
OBJETIVO GENERAL	Identificar si los factores y aspectos que afectan o impactan en el funcionamiento y posicionamiento de la empresa corresponde a una Oportunidad o Amenaza.
INDICACIONES GENERALES	Para cada una de las preguntas presentes en este cuestionario, deberá indicar en cada factor o aspecto, si este corresponde a una posible Oportunidad o Amenaza . En caso contrario deberá indicar que No aplica en la actualidad . De ser necesario, podrá complementar su respuesta "Comentarios".

MODULO 1: MACROENTORNO

Identificación de factores del macroentorno.

Factores Políticos			
N°1	¿Cuál(es) de los siguientes factores asociados a la clase política, considera usted que corresponden a una Oportunidad o Amenaza para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentarios
a)	La existencia de políticas locales, nacionales, continentales e incluso mundiales.		
b)	Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.		
c)	Las modificaciones en los tratados comerciales.		
d)	Los posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y el funcionamiento de las empresas.		
Factores Económicos			
N°2	¿Cuál(es) de las siguientes cuestiones económicas, actuales y futuras, considera usted que corresponde a una Oportunidad o Amenaza para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentarios
a)	Los ciclos económicos del país y de otros países que son de potencial interés.		
b)	La regulación de políticas económicas del gobierno.		
c)	Los tipos de interés.		
d)	La inflación y los niveles de renta.		
e)	La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.		
f)	Los factores macroeconómicos propios del país.		

MODULO 1: MACROENTORNO

Identificación de factores del macroentorno.

g)	Los tipos de cambio que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.		
h)	La tasa de desempleo.		
N°3	Factores Socioculturales ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos de la sociedad, considera usted que corresponden a una Oportunidad o Amenaza para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentarios
a)	Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.		
b)	Cambios en el nivel de ingresos.		
c)	La conciencia por la salud.		
d)	Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders.		
f)	Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.		
g)	Rasgos religiosos de interés.		
N°4	Factores Tecnológicos ¿Cuál(es) de los siguientes factores relacionados con los avances tecnológicos, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentarios
a)	La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.		
b)	La inversión en I + D de los países o continentes.		
c)	La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.		
d)	La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.		
e)	La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.		
f)	Cambios en los usos de la energía y sus consecuencias.		
g)	Nuevas formas de producción y distribución.		
h)	Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.		
N°5	Factores Ecológicos ¿Cuál(es) de los siguientes factores, referidos a los posibles cambios normativos referidos a la ecología y a la conciencia social de este movimiento, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	Presencia de leyes de protección medioambiental.		
b)	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.		
c)	Preocupación por el calentamiento global.		

MODULO 1: MACROENTORNO

Identificación de factores del macroentorno.

d)	Concienciación social ecológica actual y futura.		
e)	Preocupación por la contaminación y el cambio climático.		
Factores Legales			
N°6	¿Cuál(es) de los siguientes factores referidos a la normativa legal (nacional e internacional), considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	Adquisición de Licencias.		
b)	Otorgamiento de Certificaciones.		
c)	Leyes sobre el empleo.		
d)	Derechos de propiedad intelectual.		
e)	Existencia de leyes que resguarden la salud y la seguridad laboral.		
f)	Presencia de sectores protegidos o regulados.		

MODULO 2: MICROENTORNO

Identificación de los aspectos del microentorno.

Entrada de nuevos competidores			
N°1	¿Cuál(es) de los siguientes aspectos que actúan como una barrera de entrada potencial a la industria de empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
		Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.		
b)	La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.		
c)	La falta de experiencia.		
d)	Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.		
e)	Las grandes necesidades de capital.		
f)	La falta de canales adecuados de distribución.		
g)	Los altos aranceles.		
h)	La falta de acceso a materias primas o insumos.		
i)	La necesidad de posesión de patentes.		
j)	La saturación del mercado.		

MODULO 2: MICROENTORNO

Identificación de los aspectos del microentorno.

MODULO 2: MICROENTORNO			
Identificación de los aspectos del microentorno.			
2	Ingreso de productos sustitutos ¿Cuál(es) de los siguientes escenarios que facilitan el Ingreso potencial de empresas que ofrecen servicios alternativos a los de la industria, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?	Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.		
b)	Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.		
c)	Cuando hay poca lealtad en los consumidores.		
d)	Cuando el costo de cambiar de un servicio a otro sustituto es bajo para los consumidores.		
3	Poder de negociación de los proveedores ¿Cuál (es) de las siguientes situaciones que permiten aumentar el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?	Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	Cuando existen pocas materias primas o insumos sustitutos.		
b)	Cuando el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.		
c)	Cuando las empresas realizan compras con poco volumen.		
4	Poder de negociación de los consumidores ¿Cuál(es) de los siguientes escenarios que permiten aumentar el poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?	Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	Cuando los consumidores compran o consumen en volumen.		
b)	Cuando los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos o servicios sustitutos.		
c)	Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.		
5	Rivalidad entre competidores ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos que permiten aumentar la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de servicio, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?	Oportunidad-Amenaza	Comentario
a)	Cuando los competidores aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.		
b)	Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.		
c)	Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.		
d)	Cuando las reducciones de precios se hacen comunes.		
e)	Cuando los costos fijos son altos.		
f)	Cuando el producto o servicio es perecedero.		
g)	Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.		



ANEXO C

PLANTILLA VALORIZACIÓN FODA



ANEXO D

VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS AJUSTADAS											
	Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos.			Fomentar el compromiso y participación de los colaboradores en los procesos de fortalecimiento estratégico enmarcados en la mejora continua.			Mantener el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa, visión, estrategia y la gestión de calidad.			Establecer canales de comunicación con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad.		
	FODA	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP	P	C
F1: Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	0,03	4	0,12	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06	0,03	3	0,09
F2: Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	0,02	4	0,08	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02
F3: Gestiona los activos y recursos.	0,01	3	0,03	0,03	4	0,12	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01
F4: Compromiso en la definición del propósito y la visión.	0,02	4	0,08	0,04	4	0,16	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
F5: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
F6: Elabora y entrega la propuesta de valor.	0,01	4	0,04	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
F7: Transforma la organización para el futuro.	0,01	3	0,03	0,03	4	0,12	0,04	4	0,16	0,02	1	0,02
F8: Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	0,02	4	0,08	0,02	4	0,08	0,01	3	0,03	0,01	3	0,03
F9: Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
F10: Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	0,02	4	0,08	0,03	4	0,12	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
F11: Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	0,01	3	0,03	0,02	2	0,04	0,04	4	0,16	0,01	1	0,01
F12: Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	0,01	4	0,04	0,04	4	0,16	0,03	4	0,12	0,02	1	0,02
F13: Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	0,01	3	0,03	0,03	3	0,09	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01
F14: Comunica y vende la propuesta de valor.	0,04	4	0,16	0,01	2	0,02	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
D1: Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.	0,02	3	0,06	0,03	3	0,09	0,02	3	0,06	0,04	4	0,16
D2: No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,03	4	0,12	0,01	1	0,01
D3: Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
D4: Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.	0,03	4	0,12	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,04	4	0,16
D5: Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.	0,01	2	0,02	0,01	3	0,03	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
D6: Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.	0,01	4	0,04	0,02	3	0,06	0,03	4	0,12	0,01	3	0,03
D7: Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.	0,03	2	0,06	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
D8: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.	0,01	4	0,04	0,02	4	0,08	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06
D9: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.	0,03	4	0,12	0,02	4	0,08	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06
D10: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.	0,01	4	0,04	0,02	4	0,08	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06
D11: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.	0,02	4	0,08	0,02	4	0,08	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
D12: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.	0,03	4	0,12	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
D13: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.	0,02	4	0,08	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
D14: No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.	0,02	4	0,08	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06

PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS AJUSTADAS											
	Robustecer el aprovechamiento de los datos, información y el conocimiento técnico especializado para consolidar la diferenciación de los servicios ofrecidos.			Fomentar el compromiso y participación de los colaboradores en los procesos de fortalecimiento estratégico enmarcados en la mejora continua.			Mantener el compromiso y vinculación de la dirección en torno al refuerzo de los valores, el propósito de la empresa, visión, estrategia y la gestión de calidad.			Establecer canales de comunicación con los partners estratégicos y stakeholders basadas en criterios de confianza y calidad.		
FODA	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP
O1: Otorgamiento de Certificaciones.	0,02	4	0,08	0,03	2	0,06	0,01	1	0,01	0,03	3	0,09
O2: Derechos de propiedad intelectual.	0,01	3	0,03	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
O3: Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	0,01	3	0,03	0,02	4	0,08	0,03	3	0,09	0,02	4	0,08
O4: Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06
O5: La regulación de políticas económicas del gobierno.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
O6: Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	0,03	4	0,12	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
O7: La inversión en I + D de los países o continentes.	0,01	4	0,04	0,01	3	0,03	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
O8: Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	0,03	2	0,06	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
O9: Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	0,01	2	0,02	0,01	3	0,03	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
O10: La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	0,03	4	0,12	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
O11: Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06	0,01	4	0,04	0,02	4	0,08
O12: La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
O13: La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	0,02	4	0,08	0,01	4	0,04	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
O14: Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	0,02	4	0,08	0,01	3	0,03	0,02	3	0,06	0,01	3	0,03
A1: La tasa de desempleo.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,01	1	0,01
A2: La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
A3: La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.	0,03	4	0,12	0,02	3	0,06	0,01	1	0,01	0,02	2	0,04
A4: Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.	0,01	4	0,04	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
A5: Las grandes necesidades de capital.	0,01	3	0,03	0,01	3	0,03	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
A6: Cuando los costos fijos son altos.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
A7: Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	4	0,08
A8: La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.	0,02	3	0,06	0,01	3	0,03	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
A9: Adquisición de Licencias.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
A10: La posesión de patentes.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
A11: Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.	0,03	4	0,12	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
A12: La falta de experiencia.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,01	3	0,03	0,02	2	0,04
A13: La saturación del mercado.	0,02	4	0,08	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
A14: Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.	0,01	4	0,04	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,03	3	0,09
TOTALES	1	193	3,55	1	168	3,19	1	142	2,79	1	132	2,54
PRIORIZACIÓN	1			2			3			4		

PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS AJUSTADAS											
	Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores.			Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.			Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos.			Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión.		
FODA	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP
F1: Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	0,04	4	0,16	0,01	3	0,03	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12
F2: Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	0,02	2	0,04	0,04	4	0,16	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
F3: Gestiona los activos y recursos.	0,02	1	0,02	0,01	3	0,03	0,02	2	0,04	0,03	4	0,12
F4: Compromiso en la definición del propósito y la visión.	0,02	2	0,04	0,03	2	0,06	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
F5: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
F6: Elabora y entrega la propuesta de valor.	0,03	3	0,09	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
F7: Transforma la organización para el futuro.	0,02	3	0,06	0,01	3	0,03	0,02	3	0,06	0,03	4	0,12
F8: Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,01	3	0,03	0,02	3	0,06
F9: Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
F10: Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	0,01	3	0,03	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
F11: Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06
F12: Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
F13: Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
F14: Comunica y vende la propuesta de valor.	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
D1: Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.	0,01	2	0,02	0,01	3	0,03	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02
D2: No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02
D3: Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
D4: Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
D5: Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	1	0,02	0,03	4	0,12
D6: Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
D7: Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
D8: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02
D9: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
D10: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
D11: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
D12: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
D13: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
D14: No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04
O1: Otorgamiento de Certificaciones.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
O2: Derechos de propiedad intelectual.	0,01	2	0,02	0,03	2	0,06	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02
O3: Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
O4: Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01

PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS AJUSTADAS											
	Intensificar la publicidad que facilite el posicionamiento de la marca aportando valor a los clientes y colaboradores.			Potenciar la innovación e I+D aprovechando el desarrollo tecnológico y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales.			Ampliar la oferta de consultoría y el desarrollo de servicios específicos.			Mantener la atención en nuevos fondos de financiamiento para aumentar el nivel de ingresos y de inversión.		
FODA	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP
O5: La regulación de políticas económicas del gobierno.	0,01	2	0,02	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
O6: Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
O7: La inversión en I + D de los países o continentes.	0,01	2	0,02	0,04	4	0,16	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
O8: Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02	0,03	4	0,12	0,02	2	0,04
O9: Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O10: La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	0,01	2	0,02	0,03	4	0,12	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
O11: Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	1	0,02
O12: La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	0,01	2	0,02	0,03	4	0,12	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
O13: La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	0,01	2	0,02	0,03	4	0,12	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
O14: Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	0,02	2	0,04	0,02	4	0,08	0,02	4	0,08	0,02	2	0,04
A1: La tasa de desempleo.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
A2: La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.	0,01	2	0,02	0,03	4	0,12	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
A3: La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
A4: Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.	0,02	4	0,08	0,01	1	0,01	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
A5: Las grandes necesidades de capital.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,03	4	0,12
A6: Cuando los costos fijos son altos.	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,03	3	0,09
A7: Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
A8: La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.	0,01	2	0,02	0,02	4	0,08	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
A9: Adquisición de Licencias.	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01
A10: La posesión de patentes.	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01
A11: Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02	0,03	4	0,12	0,01	1	0,01
A12: La falta de experiencia.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01
A13: La saturación del mercado.	0,02	3	0,06	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
A14: Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.	0,02	4	0,08	0,01	2	0,02	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
TOTALES	1	130	2,43	1	125	2,4	1	118	2,27	1	116	2,25
PRIORIZACIÓN	5			6			7			8		

PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS AJUSTADAS											
	Responder eficientemente frente a los altos costos fijos para lograr rápidamente economías a escala a través del aprovechamiento de los datos y el conocimiento del mercado.			Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales			Articular de forma integrada las competencias, el desarrollo y retención del talento atrayendo y manteniendo a los colaboradores en ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos.			Garantizar el seguimiento de las normativas vigentes y aspectos legales, recomendables o exigibles del mercado y que resguarden la salud y seguridad laboral, enfatizando en la prevención de los riesgos para los retos actuales y futuros cambios.		
FODA	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP
F1: Aprovecha los datos, la información y el conocimiento.	0,03	3	0,09	0,04	2	0,08	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
F2: Impulsa la innovación y aprovecha la tecnología.	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01
F3: Gestiona los activos y recursos.	0,03	4	0,12	0,02	2	0,04	0,03	2	0,06	0,02	1	0,02
F4: Compromiso en la definición del propósito y la visión.	0,01	1	0,01	0,03	4	0,12	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04
F5: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento referido a las personas.	0,01	2	0,02	0,03	3	0,09	0,04	3	0,12	0,03	2	0,06
F6: Elabora y entrega la propuesta de valor.	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
F7: Transforma la organización para el futuro.	0,03	2	0,06	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06	0,02	3	0,06
F8: Crea las condiciones para hacer realidad el cambio.	0,02	3	0,06	0,03	2	0,06	0,02	3	0,06	0,03	3	0,09
F9: Existe una buena comprensión del ecosistema, de las capacidades propias y de los principales retos actuales y futuros.	0,02	2	0,04	0,03	3	0,09	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02
F10: Alto compromiso por parte de la dirección para estimular la creatividad y la innovación.	0,01	1	0,01	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,03	2	0,06
F11: Dirige la cultura de la organización y refuerza los valores.	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02
F12: Se compromete en torno a un propósito, visión y estrategia.	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
F13: Contribuye al desarrollo, bienestar y prosperidad en relación con la sociedad.	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
F14: Comunica y vende la propuesta de valor.	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04
D1: Falta de precisión en la identificación y entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.	0,03	2	0,06	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02	0,03	2	0,06
D2: No se cuenta con un diseño ni implantación de un sistema de gestión y de gobierno.	0,02	2	0,04	0,04	4	0,16	0,02	2	0,04	0,03	2	0,06
D3: Débil construcción de relaciones sostenibles con los clientes.	0,01	2	0,02	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01
D4: Falta de actividades vinculantes para el desarrollo de la estrategia.	0,01	2	0,02	0,02	1	0,02	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
D5: Es débil en asegurar y mantener su apoyo continuo a inversores y reguladores.	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01
D6: Es débil en la construcción de relaciones y no asegura su compromiso para crear valor sostenible con partners y proveedores.	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
D7: Necesita reforzar la gestión del funcionamiento y el riesgo.	0,01	2	0,02	0,03	2	0,06	0,03	3	0,09	0,02	1	0,02
D8: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de clientes.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
D9: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de partners y proveedores.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
D10: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de inversores y reguladores.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
D11: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados estratégicos.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
D12: No desarrolla ni implementa Indicadores de resultados operativos.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
D13: No calcula ni analiza los posibles resultados de percepción de la sociedad.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01

PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS AJUSTADAS											
	Responder eficientemente frente a los altos costos fijos para lograr rápidamente economías a escala a través del aprovechamiento de los datos y el conocimiento del mercado.			Fortalecer la gestión y la implementación de mecanismos de control aprovechando las buenas prácticas, información, conocimiento y la aparición de las nuevas tecnologías nacionales e internacionales			Articular de forma integrada las competencias, el desarrollo y retención del talento atrayendo y manteniendo a los colaboradores en ambientes seguros y saludables, enfatizados en la prevención de los riesgos.			Garantizar el seguimiento de las normativas vigentes y aspectos legales, recomendables o exigibles del mercado y que resguarden la salud y seguridad laboral, enfatizando en la prevención de los riesgos para los retos actuales y futuros cambios.		
	FODA	P	C	TP	P	C	TP	P	C	TP	P	C
D14: No calcula ni analiza los posibles resultados de la percepción de personas.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01
O1: Otorgamiento de Certificaciones.	0,01	1	0,01	0,02	2	0,04	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04
O2: Derechos de propiedad intelectual.	0,01	1	0,01	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
O3: Cuando las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O4: Existencia de leyes que resguarden la salud y seguridad laboral.	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02	0,03	4	0,12	0,04	4	0,16
O5: La regulación de políticas económicas del gobierno.	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,04	4	0,16
O6: Cuando los consumidores están bien informados acerca de los productos o servicios, precios y costos de los vendedores.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01
O7: La inversión en I + D de los países o continentes.	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O8: Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O9: Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,02	3	0,06
O10: La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.	0,02	1	0,02	0,01	3	0,03	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O11: Cambios en la forma de comunicación y relación con los stakeholders	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02
O12: La presencia de agentes que promueven la innovación de las TIC.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O13: La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
O14: Cuando existe poca diferenciación en los productos o servicios.	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
A1: La tasa de desempleo.	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,03	3	0,09	0,01	4	0,04
A2: La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01
A3: La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.	0,03	3	0,09	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
A4: Cuando existe poca publicidad de los servicios existentes.	0,01	2	0,02	0,01	2	0,02	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
A5: Las grandes necesidades de capital.	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01
A6: Cuando los costos fijos son altos.	0,03	4	0,12	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,01	2	0,02
A7: Cuando los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.	0,03	3	0,09	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
A8: La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores.	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
A9: Adquisición de Licencias.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
A10: La posesión de patentes.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
A11: Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.	0,02	3	0,06	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
A12: La falta de experiencia.	0,02	2	0,04	0,01	2	0,02	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
A13: La saturación del mercado.	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
A14: Cuando la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye.	0,02	2	0,04	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
TOTALES	1	109	2,07	1	106	2,02	1	99	2,01	1	92	1,87
PRIORIZACIÓN	9			10			11			12		