

**PROPUESTA PARA ASEGURAR QUE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE
GESTIÓN QHSE ESTEN ALINEADOS CON LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD
DE EMPRESAS PYME EN EL SECTOR SERVICIOS.**

Mery Yineth Angulo Herrera

Ingeniero Hernando Avendaño Espitia
Director Trabajo de Grado

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Programa de Ingeniería Industrial
Especialización Gestión Integrada QHSE
Cohorte 33
Bogotá D.C. Enero 2016.

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	4
Lista De Tablas.....	6
1 PROBLEMÁTICA (JUSTIFICACIÓN).....	7
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 Objetivo General:.....	8
2.2 Objetivos específicos:.....	8
3 MARCO TEORICO.....	9
3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA PYME.....	9
3.1.1 Características de las Pyme del sector servicios en Colombia.....	9
3.1.2 Situación actual de las Pyme en Colombia.....	10
3.1.3 Distribución por sectores de la PYME.....	10
3.1.4 Situación Económica de la Pyme.....	11
3.1.5 Supervivencia de las PYME en Colombia.....	14
3.1.6 Principales problemas de la pequeña y mediana empresa en Colombia.....	15
3.1.7 Fortalezas de la pequeña y mediana empresa:	21
3.2 Marco Normativo que regula a las Pyme en Colombia.....	22
3.2.1 Marco Legal QHSE.....	24
3.3 PLANEACION ESTRATEGICA	28
3.3.1 Generalidades	28
3.3.2 Componentes Planeación Estratégica.....	29
3.3.3 Matriz Axiológica.....	32
3.3.4 Misión.....	35

3.3.5	Diagnostico estratégico	38
3.3.6	Método de Porter.....	52
3.3.7	Análisis DOFA.....	53
3.3.8	Formulación estratégica	57
3.3.9	Proyectos estratégicos	57
3.3.10	Estrategias	59
3.3.11	Plan de acción.....	61
3.3.12	Presupuestación estratégica	62
3.3.13	Difusión estratégica	63
3.3.14	Balanced Scorecard.....	64
3.4	GENERALIDADES SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN QHSE.....	69
3.4.1	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2008	69
3.4.2	SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL ISO 14001:2004.....	72
3.4.3	SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO – OHSAS 18001:2007	73
3.4.4	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN QHSE.....	74
3.5	Situación actual de las PYME en relación con la planeación estratégica y los sistemas integrados de gestión	76
3.5.1	La gestión por procesos como “vía para la integración”	77
3.5.2	Requisitos comunes de los sistemas de gestión QHSE.....	81
3.6	METODOLOGIA DE DISEÑO PARA LA ALINEACION ESTRATEGICA CON LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION QHSE.....	84
	CONCLUSIONES.....	86
	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA.....	89

Lista de Figuras

Ilustración 1. Distribución por sectores de la PYME.....	10
Ilustración 2. Distribución por sectores según tamaño de la PYME.	10
Ilustración 3. Sector servicios: principal problema (%).....	13
Ilustración 4. Sector servicios: principal problema por tamaño de la empresa en el segundo semestre de 2013 (%)	13
Ilustración 5. Volumen de ventas	14
Ilustración 6. Pirámide de Kelsen	22
Ilustración 7. Proceso Planeación y Gerencia Estratégica	29
Ilustración 8. Formulación de la misión	35
Ilustración 9. Elementos de una Visión	37
Ilustración 10. Método de Porter	52
Ilustración 11. Formulación Estratégica	57
Ilustración 12. Matriz de correlación. Objetivos	59
Ilustración 13. Matriz de correlación. Áreas Funcionales	59
Ilustración 14. Plan de Acción	62
Ilustración 15. Perspectivas BSC	67
Ilustración 16. Ejemplo de Balance Scorecard	68
Ilustración 17. Estructura SGC	70
Ilustración 18. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad versión 2015	71
Ilustración 19. Estructura del Sistema de Gestión de Ambiental	72
Ilustración 20. Estructura del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	73

Ilustración 21. Esquema grafico de orientación integrada QHSE de un proceso.. 77

Ilustración 22. La integración de sistemas y el camino a la excelencia..... 80

Lista De Tablas

Tabla 1. Clasificación de las PYME.....	9
Tabla 2. Marco Normativo PYME.....	23
Tabla 3. Marco Legal Calidad.....	25
Tabla 4. Marco Legal Salud y Seguridad en el Trabajo	26
Tabla 5. Matriz Legal Medio Ambiente.....	27
Tabla 6. Matriz Axiologica	32
Tabla 7. Diagnostico Interno PCI.....	41
Tabla 8. Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM.....	46
Tabla 9. Ejemplo Diagnóstico Externo POAM – Empresa INABURO	48
Tabla 10. Similitudes entre las normas ISO 9001, ISO 14001, Y OHSAS 18001....	78
Tabla 11. Diferencias significativas entre las normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001	79
Tabla 12. Basados en la norma PAS 99	81

1 PROBLEMÁTICA (JUSTIFICACIÓN)

En los últimos tiempos se han venido presentando grandes cambios en el mundo empresarial, con la eliminación de las barreras arancelarias, el conocido fenómeno de la globalización y los tratados de libre comercio. Esta situación ha causado un efecto en el mercado actual que hoy día ofrece gran variedad de alternativas para los clientes y/o consumidores quienes a su vez se han vuelto cada vez más exigentes y críticos a la hora de adquirir un bien, producto y/o servicio.

Como consecuencia de la globalización, las pequeñas y medianas empresas, necesitan gerentes que administren de forma efectiva y según el dinamismo que exige el mercado; conduciéndolas a su vez, hacia el éxito sostenible. Se requiere que los empresarios establezcan una visión de su negocio y definan las estrategias para una toma de decisiones acertada, basada en el análisis de su entorno (DOFA), es decir aplicar el concepto de Planeación Estratégica.

Según artículo de septiembre del 2015, la Revista Dinero afirma que: “Las PYME representan el 92.9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1.6 millones de unidades empresariales, aportan cerca del 38% del PIB total, Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las PYME colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero”¹. De ahí la importancia de conocer cuáles son sus debilidades y desafíos que enfrentan en el panorama económico y ofrecer herramientas a las pequeñas y medianas empresas para que sean sostenibles.

La planeación estratégica y los sistemas de gestión no deben ir en contravía, esta situación podría generar amenazas que impidan la permanencia de las pequeñas y medianas empresas, reflejándose en organizaciones informales, debilidad de los procesos de gestión, administración empírica y una visión a corto plazo.

Por tal razón las empresas deben ir más allá y no solo ocuparse de los precios y la calidad, sino también en términos de innovación y tecnología, es decir deben buscar nuevos mecanismos para ser más competitivas vía productividad.

¿Cómo los sistemas integrados de gestión QHSE se pueden alinear a la planeación estratégica añadiendo valor a las pequeñas y medianas empresas (PYME), de tal forma que alcancen el éxito sostenible?

¹¿Por qué Fracasan las PYME en Colombia? 2015. Revista *Dinero*.

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General:

- ✚ Diseñar una propuesta para asegurar que los sistemas integrados de gestión, estén alineados con la planeación estratégica como factor clave de éxito y sostenibilidad de las empresas PYME en el sector servicios.

2.2 Objetivos específicos:

- ✚ Analizar la situación actual de las empresas PYME, para identificar el grado de apropiación y su relación entre los sistemas integrados de gestión y la planeación estratégica.
- ✚ Definir una herramienta de integración que permita la alineación de la planeación estratégica con los sistemas integrados de gestión QHSE.

3 MARCO TEORICO

3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA PYME

3.1.1 Características de las Pyme del sector servicios en Colombia

Tabla 1. Clasificación de las PYME

CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES						
	Definición	En relación con su recurso humano	En relación con sus recursos financieros	En relación con sus recursos materiales y productos	En relación con su tecnología	En relación con su administración y forma organizativa
I. Famiempresas	Se caracterizan por ser una forma de organización familiar, en la cual el mercado es extendido casi únicamente a su núcleo familiar y amigos.					
II. Microempresa	Aquellas unidades productivas cuyo número de empleados no sea superior a diez. Atienden necesidades específicas de pequeños sectores de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupa hasta 10 empleados • La mayor parte de la mano de obra proviene de la familia de los propietarios • La remuneración ofrecida es relativamente baja • Las prestaciones sociales son bajas, o no existen 	<ul style="list-style-type: none"> • La Inversión de Capital es baja • Las utilidades generadas son para subsistir 	<ul style="list-style-type: none"> • La utilización de maquinaria es mínima y es generalmente obsoleta • Las instalaciones físicas son reducidas en algunos casos se lleva a cabo en la vivienda de los propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología es artesanal • El consumo de energía es bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Informal • No se llevan registros, ni estadística y en muy pocas se llevan registros contables
III. Pequeña Empresa	A este grupo pertenece el mayor número de empresas industriales existentes en el país. Por su elevado número y por el tipo de bienes que produce se encuentran enfrentadas en una competencia intensa y no tienen ninguna influencia sobre la fijación de precios en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupan entre 10 y 49 personas. • Los salarios y prestaciones sociales ofrecidos son bajas. • Todo el personal de la empresa se conoce, interactúan directamente y se facilita el ambiente familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión de capital es baja. • La capacidad de acumulación de capital es limitada. • Se accede a financiación para inyectar capital de trabajo y una mínima parte se destina a la renovación de maquinaria y equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente su maquinaria es obsoleta y se requiere bastante mano de obra. • Sus instalaciones no son muy amplias y en ocasiones no se dispone de espacio físico necesario. • La mayor parte de sus productos son bienes de consumo final y corresponden a manufacturas tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su nivel tecnológico es sencillo y rudimentario. (consumo de energía es bajo). • No existe diversificación tecnológica. • Por falta de recursos, no se cuenta con procesos de investigación para mejoramiento de las técnicas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su estructura organizacional es elemental y le da mayor relevancia al área de producción. • Se presenta una gran centralización administrativa ya que se concentran en el propietario los procesos de dirección, planeación, control y toma de decisiones. • No utiliza asesores de ningún tipo.
IV. Mediana Empresa	Esta integrada por empresas cuyas características son una combinación de la pequeña empresa y la gran empresa. Ocupa el segundo lugar en el número de empresas industriales. Su actividad económica está dirigida a la producción de bienes de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupan entre 50 y 199 personas. • Tiene mano de obra calificada y otra sin calificar. • El persona recibe mejor remuneración al de la pequeña empresa, inferior a la gran empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión de capital es más alta vrs la pequeña empresa. • La productividad del capital es superior a la de la pequeña empresa y menor vrs la gran empresa. • Presenta una mayor acumulación de capital vrs la pequeña empresa. • La mayor parte de los créditos son destinados a la financiación del capital de trabajo, y se destina un bajo porcentaje a la obtención de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con instalaciones relativamente amplias y adecuadas a sus necesidades. • Cuenta con maquinaria relativamente moderna y con una aceptable capacidad de producción. • Sus productos, son bienes de consumo final, intermedios y de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra un grado de tecnología que varía desde el elemental hasta el relativamente sofisticado. • Consumo relativamente bajo de energía. • La investigación para el mejoramiento de procesos y técnicas, no es prioritario dentro de sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra una distinción clara en cuanto a los niveles jerárquicos y, generalmente, una estructura organizativa explícita. • Existe un buen grado de especialización, así como una asignación clara de funciones. • Delegación de autoridad. • Se utilizan algunos organismos de asesoría para el desarrollo de actividades básicas. • Se han constituido como sociedad limitada, colectiva, y cooperativas.

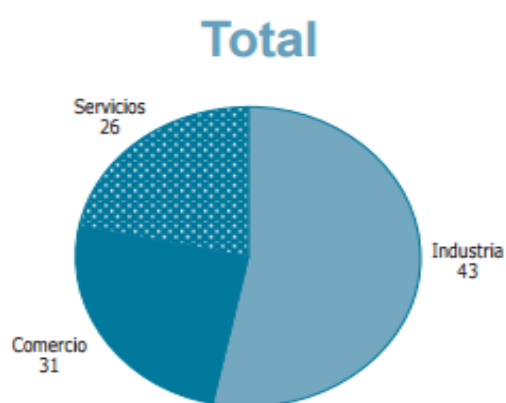
Fuente: elaboración propia

3.1.2 Situación actual de las PYME en Colombia

Con el propósito de brindar alternativas y herramientas para que la gerencia de la pequeña y mediana empresa logre la sostenibilidad y competitividad, es necesario conocer su situación actual e identificar cuáles son los retos a los que se deben enfrentar.

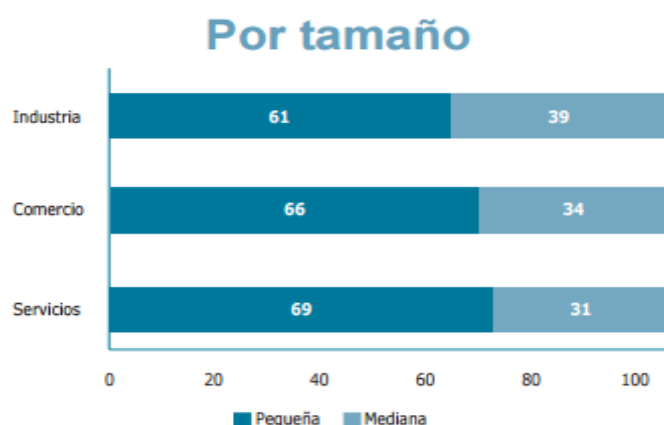
3.1.3 Distribución por sectores de la PYME

Ilustración 1. Distribución por sectores de la PYME.



Fuente: La gran encuesta PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio

Ilustración 2. Distribución por sectores según tamaño de la PYME.



Fuente: la gran encuesta PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio

3.1.4 Situación Económica de la Pyme²

Según la encuesta realizada por la empresa cifras y conceptos, el panorama de las PYME específicamente del sector servicios es bastante optimista respecto a su situación económica en general, lo cual es congruente con la tendencia macro que ha mostrado el sector en los últimos años.

La mejor percepción respecto a la situación económica actual en el sector servicios se concentró en las empresas medianas, donde un 55% afirmó que esta fue más favorable, mientras que en las empresas pequeñas tal porcentaje alcanzó un 46%.

Al interior del sector servicios, los subsectores que reportaron el mayor dinamismo en su situación económica general durante el segundo semestre del fueron: asesoramiento empresarial, hoteles y restaurantes. En cambio, el subsector de informática tuvo el desempeño menos favorable, y se ubicó muy por debajo del promedio total del sector para ese período.

El incremento en el optimismo de las PYME del sector respecto a su situación económica general también se vio reflejado en la percepción de demanda durante 2013-II. En efecto, un 48% de las PYME reportó un incremento en sus ventas, 2 puntos porcentuales por encima de lo observado un año atrás. Así, el balance de respuestas sobre la evolución de las ventas en las pequeñas y medianas empresas pasó de 27% en 2012-II a 33% en 2013-II.

Esta dinámica obedeció, principalmente, a las empresas medianas, donde el porcentaje de empresas que incrementaron sus ventas pasó de un 52% en 2012-II a un 56% en 2013-II, mientras que en las pequeñas dicha variable aumentó marginalmente de un 43% a un 44% durante el mismo período.

A nivel de órdenes de servicios, también se observó un dinamismo importante. El porcentaje de empresas que indicaron un aumento en esta variable se incrementó en 6 puntos porcentuales entre 2012-II y 2013-II, mientras que el porcentaje de empresas que percibieron una reducción en sus pedidos cayó en 3 puntos durante el mismo período. Así, el balance de respuestas correspondiente a las órdenes de servicios pasó de 25% en 2012-II a 34% en 2013-II. Dicha tendencia se explica principalmente por las empresas medianas, donde un 52% reportó que sus pedidos se incrementaron en 2013-II, mientras que en las pequeñas esta cifra llegó al 44%. El 44% de las PYME de servicios reportó haber sufrido un encarecimiento de sus costos de operación en el segundo semestre de 2013.

² la gran encuesta PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio

Este porcentaje fue menor en 2 puntos porcentuales con respecto al mismo semestre de 2012. A su vez, el porcentaje que reportó que éstos se mantuvieron estables fue del 45%, superando en 2 puntos porcentuales el de un año atrás.

Por su parte, el porcentaje de empresarios que tuvo una disminución de sus costos se redujo en 3 puntos porcentuales en dicho período.

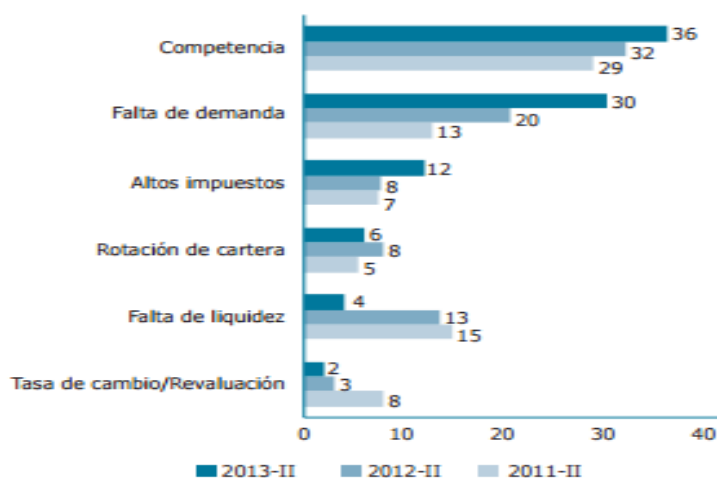
Esto llevó a un ligero incremento en el balance de respuestas de 1 punto con respecto a 2012-II. Por tamaño de empresa, no se observaron diferencias importantes, de hecho, el porcentaje de empresas pequeñas que reportaron un incremento en sus costos fue del 42%, mientras que en las medianas fue del 47%. El comportamiento de los márgenes de ganancia mostró una tendencia positiva durante el segundo semestre de 2013. De hecho, el balance de respuestas correspondiente al margen de ganancias presentó un ascenso al pasar de 16% en el segundo semestre de 2012 a 28% en el mismo semestre de 2013, alejándose de su promedio histórico de 19%.

Por tamaño, se observa que el porcentaje de empresas pequeñas que incrementaron sus márgenes (38%) fue significativamente menor que el de las medianas (48%), lo cual deja a las pequeñas con un balance de respuestas de 23% frente al balance de 38% de las medianas.

El sector servicios se destaca por ser el único en donde el porcentaje de empresas que crearon empleos cayó en el último año. Así, mientras que un 25% de las PYME incrementó su planta de personal en 2012-II, un 22% lo hizo en 2013-II. Sumado a esto, cabe destacar que la proporción de empresarios que despidió trabajadores aumento en 3 puntos porcentuales en dicho período. Ello generó un balance de respuestas a la pregunta sobre empleo de 9% en 2013- II, inferior en 6 puntos al observado un año atrás.

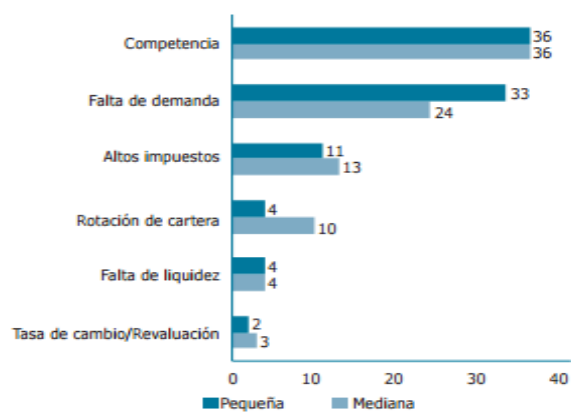
Las empresas donde más se destruyó empleo fueron las de tamaño pequeño con un 15% de respuestas, mientras que en las medianas este porcentaje sólo ascendió al 8%. Por último, el principal problema que señalaron las PYME del sector servicios para el desarrollo de su actividad en el segundo semestre de 2013 fue la competencia con un 36% de las respuestas. En segundo lugar se ubica la falta de demanda, problema que ganó relevancia en el último semestre con un 30% de las respuestas, 10 puntos porcentuales por encima de lo reportado un año atrás. Al parecer, tanto las empresas pequeñas como las medianas dan la misma relevancia a la competencia (36% de las respuestas). Sin embargo, las pequeñas empresas se vieron más afectadas por la falta demanda, pese al comportamiento favorable del último año (33% en las pequeñas vs. 24% en las medianas).

Ilustración 3. Sector servicios: principal problema (%)



Fuente: la gran encuesta PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio

Ilustración 4. Sector servicios: principal problema por tamaño de la empresa en el segundo semestre de 2013 (%)



Fuente: la gran encuesta PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio

Ilustración 5. Volumen de ventas



Fuente: la gran encuesta PYME, biblioteca digital Cámara de Comercio

3.1.5 Supervivencia de las PYME en Colombia³

Según artículo de la revista Portafolio “Se asegura que más del 50% de las sociedades que inician operaciones, fracasan en el intento y son liquidadas ante la Cámara de Comercio”.

El informe da cuenta además de los sectores en los que más empresas han tenido que cerrar sus puertas. El primero de ellos es el manufacturero, con el 33,21% seguido del comercio, con el 25.9% en tercer lugar se encuentra el de servicios, con 14,94 %, construcción 10,15% y el agropecuario, con el 4,42%

Mientras que por ciudades y departamentos, Bogotá lidera la ciudad donde más empresas quiebran con 508 casos, seguida de Antioquia, con 282 y valle del cauca con 214 empresas.

³ "Cerca de 90 mil empresas han cerrado el último año", Portafolio.2015

3.1.6 Principales problemas de la pequeña y mediana empresa en Colombia

Haciendo una recopilación de diferentes fuentes de investigación, describiré las principales causas de fracaso de las pequeñas y medianas empresas:

- ✚ **Bajos niveles de productividad**, por el rezago tecnológico y el escaso nivel físico y humano, la principal causa de ésta radica en la falta de conocimiento y preparación básica y técnica tanto de los inversores (propietarios) como de la mano de obra. En la mayoría de las PYME la mano de obra es no calificada lo cual constituye un bajo rendimiento en la productividad, generando una amplia barrera a la empresa para poder ingresar al mercado competitivo.
- ✚ **La falta de acceso al mercado financiero** establece otra barrera para el crecimiento y consolidación de la PYME, lo cual limita la implementación de tecnología de punta que ayude al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la productividad.
- ✚ En Colombia, las entidades financieras no cubren la demanda de recursos necesitados por las PYME para realizar sus objetivos y alcanzar un desarrollo sostenible. Todo esto debido a restricciones provenientes de normas legales y marcos regulatorios, además de varios problemas internos tanto estatutarios como políticos, que impiden proporcionar el apoyo al desarrollo económico de las PYME.
- ✚ **Exposición.** No cuentan con los recursos suficientes para realizar grandes campañas de publicidad que los posicionen en la mente de más personas.
- ✚ **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.
- ✚ **Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan

abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.

- ✚ **Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor que no tiene cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades y cobra importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros.
- ✚ **Falta de enfoque.** La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni los dirigentes para atenderlos correctamente.
- ✚ **Mal manejo de inventarios.** Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.
- ✚ **Excesivas inversiones en activos fijos.** Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.
- ✚ **No contar con buenos sistemas de información.** La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas necesarias a tiempo, de esta forma no se permite además tomar decisiones acertadas. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario.
- ✚ **Fallas en los controles internos.** Las falencias en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe acotar además que al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la

comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.

- ✚ **Mala selección de personal.** No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.
- ✚ **Falencias en política de personal.** Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.
- ✚ **Fallas en la planeación.** Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción.
- ✚ **Graves errores en la fijación de estrategias.** Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.
- ✚ **Falta o ausencia de planes alternativos.** Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.

- ✚ **Problemas de comercialización.** Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.
- ✚ **Problemas de materias primas.** La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosos de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- ✚ **Ausencia de políticas de mejora continua.** Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.
- ✚ **Altos niveles de desperdicios y despilfarros.** Ellos llevan por un lado a mayores costes con la consecuente pérdida de competitividad. Por otro lado estas falencias redundan en una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegar a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar las falencias propias de los procesos y actividades, que generando costes no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), falencias de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, actividades de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño.
- ✚ **Graves errores en materia de seguridad.** Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o aquellos que tiene relación con el tipo de cambio (ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.

- ✚ **Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.** La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.

- ✚ **La resistencia al cambio.** Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.

- ✚ **Incapacidad para consultar.** Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Así tenemos al propietario consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.

- ✚ **Excesiva centralización en la toma de decisiones.** En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. Cabe recordar al respecto que “no hay compromiso sin participación”.

- ✚ **Mala administración del tiempo.** Los empresarios que triunfan de la mejor manera, saben muy bien que el tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.

- ✚ **Tener expectativas poco realistas.** Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuesto / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.

- ✚ **Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.** Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para sí mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.
- ✚ **Mala selección de socios.** No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa.
- ✚ **No conocerse a sí mismo.** Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.
- ✚ **Dejarse absorber por las actividades agradables.** Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian su actividad, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.
- ✚ **No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad.** Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios.
- ✚ **Tener una mala actitud.** No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa.
- ✚ **Nepotismo.** Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.
- ✚ **Mala gestión del riesgo.** Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de

fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso. Como se puede observar son innumerables las causas por la cual las pequeñas y mediana empresas fracasan, por tal motivo se hace necesario y urgente crear mecanismos que permitan corregir las falencias existentes y formular esquemas que para conducirlos al éxito sostenible. Apoyándose en las fortalezas mencionadas a continuación:

3.1.7 Fortalezas de la pequeña y mediana empresa:

- ✚ El hecho de que el empresario esté involucrado en todos los procesos le da una visión inmediata de las áreas de oportunidad y los posibles problemas. Aunque lo ideal es que delegue responsabilidades, conocer cada rincón de la empresa es útil para mejorar.
- ✚ Las PYME pueden adaptarse de manera más rápida y efectiva a los cambios en las condiciones de la competencia y el mercado, pues por el número de empleados y operaciones las modificaciones se pueden comunicar y aplicar más fácilmente.
- ✚ Por cada monto de dinero gastado en innovación la empresa pequeña produce más innovación que la grande.
- ✚ La empresa pequeña está en relación más estrecha con sus clientes y puede enterarse rápidamente de los cambios en la demanda.
- ✚ Los montos de financiamiento que requieren son menores por lo cual cubrirlos es una tarea más sencilla.

3.2 Marco Normativo que regula a las Pyme en Colombia⁴

Ilustración 6. Pirámide de Kelsen



Fuente: <http://eticacasanova.org/2015/01/26/reduccion-del-derecho-a-ciencia-en-la-teoria-pura-del-derecho-ii/>

Teniendo en cuenta la “Pirámide de Kelsen”, se podrá observar en la siguiente tabla la normatividad que regula particularmente a las Micro, Pequeñas y Mediana empresas.

⁴ <http://www.miPYME.gov.co/publicaciones.php?id=9296>

Tabla 2. Marco Normativo PYME

Nombre/descripción/tema	Aplicación específica
Ley 1676 de 2013	Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias
Ley 1450 Artículo 43 de 2011	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014
Ley 1429 de 2010	Ley de formalización y generación de empleo
Ley 905 de 2004	Se modifica la sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
Ley 560 de 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
Ley 67 de 1979	Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.
Proyecto de Decreto	Por el cual se modifica el régimen franco (Zonas Francas) y se dictan otras disposiciones.
Decreto número 489 del 14 de marzo de 2014	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de Garantías, ofreciendo un descuento en el valor de las comisiones, dirigidas a empresas creadas por jóvenes menores de 28 años.
Decreto número 0295 del 27 de febrero de 2013	Por el cual se adopta el Programa de San Andrés Providencia y Santa Catalina.
Decreto número 2706 del 27 de Diciembre de 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
Decreto número 734 del 13 de abril de 2012	De las compras públicas.

Decreto 1446 de 2011	Por el cual se modifica y se adiciona el Decreto 2685 de 1999.
Artículo 1 del Decreto 4327 de 2005	Superintendencia Financiera de Colombia.
Decreto 2685 de 1999	Por el cual se modifica la Legislación Aduanera.
Resolución número 1021 de 2013	Por la cual se adopta el manual de contratación, supervisión e interventoría del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo"
Resolución número 3205 de 2008 del 28 de Noviembre 2008	Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las MiPYME y se fijan directrices para su organización y funcionamiento.
Circular Numero 018	Registro en línea de usuarios ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE-, 7 junio de 2011.

Fuente: elaboración propia

3.2.1 Marco Legal QHSE⁵

A continuación se presenta el cumplimiento legal para las PYME materia de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo.

⁵ Visto en clase de Legislación QHSE con el docente Domingo

Tabla 3. Marco Legal Calidad

Calidad	
Nombre/descripción/tema	Aplicación específica
Constitución de Colombia 1991. artículo 78	La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.
Ley 80 de 1993	Deberes de las entidades estatales.
Ley 872 de 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades del sector público
Ley 1480 de 2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2269 de 1993	Por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología.
Decreto 679 de 1994	Certificación de la calidad de los bienes y servicios.
Decreto 300 de 1995	Establece el procedimiento para verificar el cumplimiento de las Normas Técnicas Colombianas Oficiales Obligatorias y los reglamentos técnicos en los productos importados

Tabla 4. Marco Legal Salud y Seguridad en el Trabajo

Salud y Seguridad en el Trabajo	
Nombre/descripción/tema	Aplicación específica
Constitución de Colombia 1991. artículo 25	Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
Ley 09 de 1979	Preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.
Ley 1562 de 2012	Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
Decreto 614 de 1984	Determina las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en Colombia.
Decreto 586 de 1983	Por el cual se crea el Comité de Salud Ocupacional.
Resolución 1016 DE 1989	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
Resolución 2400 de 1979	Establece las disposiciones básicas sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
Resolución 2013 de 1986	Funcionamiento de los Comités Paritarios.
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Decreto 1443 de 2014	Por el cual se obliga a las empresas adoptar un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tabla 5. Matriz Legal Medio Ambiente

Medio Ambiente	
Nombre/descripción/tema	Aplicación específica
Constitución de Colombia 1991. artículo 80	El estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.
Ley 9 de 1979	El código Sanitario Nacional.
Ley 23 de 1973	Expedir el Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio de Medio Ambiente, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA).
Ley 142 de 1994	Régimen de los servicios públicos domiciliarios.
Decreto 2811 de 1974	Por el cual se dicta el código nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
Decreto 02 de 1982	Emisiones atmosféricas.
Decreto 1594 de 1984	Usos del Agua y Residuos Líquidos y reglamenta las aguas superficiales, subterráneas, marinas y estearinas y las aguas hervidas.
Decreto 3930 de 2010	Ordena que el ministerio de Ambiente, expida las normas de vertimientos puntuales a aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público.

3.3 PLANEACION ESTRATEGICA⁶

3.3.1 Generalidades

La Gerencia Estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una organización, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

La ejecución de estrategias requiere que se establezcan metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa.

La tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

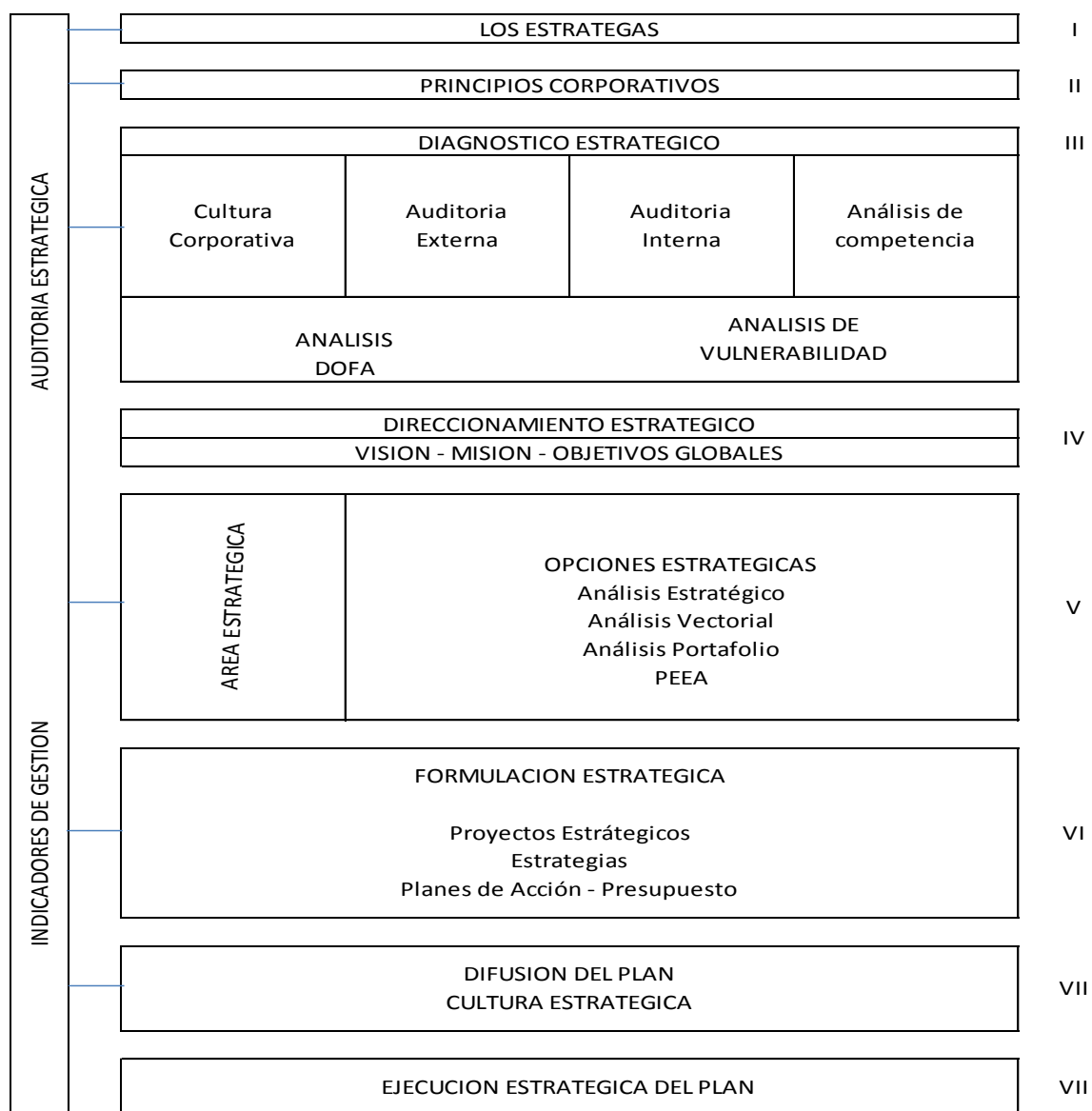
a) ¿Dónde queremos ir?
b) ¿Dónde estamos hoy?
c) ¿A dónde debemos ir?
d) ¿A dónde podemos ir?
e) ¿A dónde iremos?
f) Cómo estamos llegando a nuestras metas?

⁶ Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

3.3.2 Componentes Planeación Estratégica

- ✚ Los Estrategas
- ✚ El Direccionamiento
- ✚ El Diagnostico
- ✚ Las opciones
- ✚ La Formulación Estratégica
- ✚ La Auditoria Estratégica

Ilustración 7. Proceso Planeación y Gerencia Estratégica



Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

I. Los estrategas

El primer término clave al iniciar el proceso de gerencia estratégica (GE) es *estratega*. Los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Generalmente ubicados en la alta dirección de la empresa (tienen diferentes títulos tales como ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, canciller, decano y empresario).

Los estrategas son todas las personas o funcionarios en una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

A pesar que las personas que define la planeación estratégica, son los altos mandos, este proceso debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

El direccionamiento estratégico.

II. Principios Corporativos

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que se deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios corporativos son el soporte de la visión y de la misión, en otras palabras cuando se defina la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- a. Los principios y valores corporativos para constituir la vida organizacional.
- b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. (esto quiere decir, las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos). Por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo. Por ejemplo:

Partes interesadas (Stakeholders)	Principios
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad Social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglas claras - honestidad

- c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos le compete.
- d. Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Esta será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

3.3.3 Matriz Axiológica

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

Tabla 6. Matriz Axiologica

Partes interesadas	La Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los Accionistas
Principios							
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica. 5ª ed. 3R Editores, 1997

Ejemplo de lo que se denomina la formulación axiológica corporativa

PRINCIPIOS FUNDACION MUNDO MUJER

Compromiso con las mujeres empresarias de la Microempresa de Bajos Ingresos

La Fundación de la mujer está comprometida en impulsar el liderazgo de las mujeres empresarias de la microempresa de bajo ingresos, facilitando el acceso a productos y servicios microfinancieros, con el objetivo de lograr un impacto significativo en la expansión de sus activos, su participación como empresarias y agentes de la economía.

Excelencia en el Servicio:

El personal de la Fundación de la mujer mantiene una destacada actitud de servicio frente a sus clientes internos y externos, buscando soluciones eficaces a sus necesidades y construyendo relaciones de largo plazo.

Integridad en Valores:

La fundación de la mujer actúa en correspondencia con la integración de valores éticos, que promovidos en cada uno de sus colaboradores, se complementan para generar un impacto positivo.

Compromiso con la Calidad:

El personal de la Fundación de la mujer está comprometido con el logro de los mejores resultados a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos.

Responsabilidad Social:

La Fundación de la mujer está comprometida con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, sus familias y la comunidad en general; por ello funciona dentro del marco social, aportando a cada actor y medio con justicia y pertinencia.

Fuente: <https://www.fundaciondelamujer.com/Nuestros-valores-y-principios-corporativos>

VALORES FUNDACION MUNDO MUJER

Los valores corporativos de la Fundación de la mujer son las creencias que nos unen en torno a nuestros clientes y orientan acerca de lo que es apropiado para la institución. A través de ellos se rige una conducta y un actuar de cada integrante de esta gran familia; acciones que se enmarcan dentro de una ética social que facilita el logro de los objetivos.

Honestidad:

Hablar y obrar en coherencia con lo que se piensa, con respeto a la verdad, logrando transparencia en nuestras relaciones con los demás.

Respeto:

Reconocer el valor de las personas y aceptar la variedad de pensamiento. Este valor es la base para una convivencia sana y pacífica.

Lealtad:

Firmeza con la que nos identificamos y comprometemos con la Fundación de la mujer, adhiriéndonos a sus principios.

Responsabilidad:

Desempeñar nuestro rol con diligencia, seriedad y prudencia, asumiendo los objetivos de la Fundación de la mujer como propios.

Fuente: <https://www.fundaciondelamujer.com/Nuestros-valores-y-principios-corporativos>

3.3.4 Misión

La formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esto propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

Para que existe la organización, cuál es su negocio, cuales sus objetivos, cuales sus clientes, cuales sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cual su responsabilidad social.

Ilustración 8. Formulación de la misión



Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

A continuación algunos ejemplos de misiones empresariales que de una u otra forma responden a las preguntas formuladas en el grafico xxx.

MISIÓN (ejemplos)

Misión Sistemas GYG S.A (pyme familiar de servicios investigación de mercados)

Proveer soluciones tecnológicas, ágiles, dinámicas, y seguras orientadas al sector financiero, agilizando el manejo integral de las operaciones propias de cada institución, manteniendo siempre un producto actualizado y en constante mejora.

Misión Óptimos LTDA (pyme familiar de servicios investigación de mercados)

Brindar información clara, veraz, oportuna y útil que contribuya a la toma acertada de decisiones de nuestros clientes.

Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Ilustración 9. Elementos de una Visión



Fuente: elaboración propia, tomando referencia del libro gerencia estratégica de Humberto Serna.

¿Cómo formular la Visión de su empresa?

Reflexionando sobre las siguientes preguntas:

- ¿Si todo tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
- Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área.
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?'

- f. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?

A continuación se mencionan algunos ejemplos de visión

Ejemplos visión

SISTEMAS GYG S.A

Ser reconocida en el mercado Nacional e Internacional como la mejor firma proveedora de software y servicios para el Sector Financiero.

Óptimos LTDA

Ser una organización que marque la diferencia por calidad, innovación de sus investigaciones y satisfacción de nuestros clientes.

3.3.5 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades (O) y amenazas (A), así como sobre las condiciones, fortalezas (F) y debilidades (D) internas de la organización. Esto se conoce como el análisis DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

3.3.5.1 Análisis interno (Auditoria Organizacional)

P C I (Perfil de Capacidad Interna)

El perfil de capacidad interna, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una forma de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan la operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías:

- a) La capacidad directiva
- b) La capacidad competitiva (o de mercadeo)
- c) La capacidad financiera
- d) La capacidad tecnológica (producción)
- e) La capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (alto, medio, bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo.

Tabla 7. Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica. 5ª ed. 3R Editores, 1997

Pese a que es altamente subjetivo el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una organización en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA
PCI
Cómo hacerlo

- a. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- b. Integre los grupos estratégicos
- c. Identifique fortalezas y debilidades, con lluvia de ideas.
- d. Agrupe por capacidades:
 - Capacidad directiva
 - Capacidad competitiva
 - Capacidad financiera
 - Capacidad técnica o tecnológica
 - Capacidad de talento humano
- e. Califique y dé prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta-media-baja
- f. Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
- g. Interprete la matriz identificado sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

GRUPO INABURO (Un ejemplo)
DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Tabla 8. Diagnostico Interno PCI

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. imagen corporativa Responsabilidad Social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico		X					X		
3. Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
6. Comunicación y control gerencial					X		X		
7. Orientación empresarial			X				X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.				X				X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.		X						X	
10. Habilidad para manejar la inflación		X						X	
11. Agresividad para enfrentar la competencia					X		X		
12. Sistemas de control					X		X		
13. Sistemas de toma de decisiones					X		X		
14. Sistema de coordinación					X				
15. Evaluación de Gestión				X			X		

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X			X					
2. Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
3. Participación del mercado		X						X	
4. Bajos costos de distribución y ventas	X							X	
5. Uso de la curva de experiencia				X				X	
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X	
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.				X			X		
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.		X						X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.		X						X	
10. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos.	X						X		
11. Concentración de consumidores				X			X		
12. Administración de clientes				X			X		

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
13. Acceso a organismos privados o públicos					X			X	
14. Portafolio de productos		X					X		
15. Programas post-venta				X			X		

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere			X					X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X				X	
3. Facilidad para salir del mercado		X					X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión.		X					X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
6. Comunicación y control gerencial				X			X		
7. Habilidad para competir con precios				X			X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda			X				X		
9. Estabilidad de costos			X				X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica				X			X		

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X			X		

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2. Capacidad de innovación				X			X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los servicios					X			X	
4. Fuerza de patentes y procesos		X					X		
5. Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
6. Valor agregado al servicio				X			X		
7. Intensidad de mano de obra en el servicio									
8. Economía de escala				X				X	
9. Nivel tecnológico				X			X		
10. Aplicación de tecnología de computadores					X		X		
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
12. Flexibilidad de la producción				X			X		

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano				X			X		
2. Experiencia técnica		X					X		
3. Estabilidad					X			X	
4. Rotación		X						X	
5. Ausentismo				X				X	
6. Pertenencia				X			X		
7. Motivación				X			X		
8. Nivel de remuneración		X						X	
9. Accidentalidad		X						X	
10. Retiros	X						X		
11. Índices de desempeño				X			X		

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

3.3.5.2 Análisis Externo (Auditoria del Entorno)

El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiente de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para una empresa.

Tabla 9. Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad									
TECNOLOGICOS									
ECONOMIA									
POLITICA									
GEOGRAFICOS									
SOCIALES									

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

POAM

Cómo hacerlo

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas, con lluvia de ideas.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
- d. Priorización y calificación de los factores externos.
- e. Calificación del impacto. (alto-medio-bajo)
- f. Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
- g. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Tabla 10. Ejemplo Diagnostico Externo POAM – Empresa INABURO

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
La apertura económica	X						X		
Ley de mercado de valores		X							X
Ley de modernización		X							X
Ley de entidades financieras	X						X		
Renegociación de la deuda externa	X						X		
Modelo Neo - Liberal del gobierno	X							X	
Proceso de integración andina	X							X	
Ley de preferencias arancelarias		X							X
Estabilidad de política monetaria	X						X		
Estabilidad de política cambiaria	X						X		
Tendencia a reducir la inflación	X						X		
La política laboral (reforma)	X						X		
Dependencia de la economía en ingreso/petróleo				X				X	
Poca diversificación de exportaciones privadas				X				X	
No renegociación de la deuda externa				X				X	
Creación de nuevos impuestos				X				X	
Tendencia al ingreso per cápita vital				X			X		
Expectativas de crecimiento real del PIB				X			X		
Política fiscal				X			X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLITICOS									
Política del país	X								X
Debilitamiento de los dogmas políticos	X								X
Incremento de la responsabilidad pública		X							X
Participación más activa de nueva gerencia	X								X
Renovación clase dirigente	X						X		
Incremento de la participación	X						X		
Descoordinación entre los frentes político, Económico y Social				X				X	
Falta de madurez en la clase política del país				X				X	
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado				X			X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
Paz social	X						X		
No hay discriminación racial	X						X		
Reformas al sistema de seguridad social	X						X		
Estructura socioeconómica , importe	X							X	
Presencia de clase media			X				X		
Aumento en la inversión en seguridad	X						X		
Presencia de balance social			X				X		
Incremento del índice del desempleo				X					X
Incremento del índice delincencial				X				X	
Crisis de valores				X					X
Incoherencia en los medios de comunicación				X					X

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Debilidad estructural en el sistema educativo				X			X		
Política salarial				X				X	
Incremento de migración a las ciudades principales				X					X
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas				X					X

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLOGICOS									
Telecomunicaciones	X						X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.			X				X		
Facilidad de acceso a la tecnología			X				X		
Globalización de la información	X						X		
Comunicaciones deficientes				X			X		
Síndrome de la tecnología						X			X
Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
COMPETITIVOS									
Desregulación del sector financiero	X						X		
Alianzas estratégicas	X						X		
Formación de conglomerados	X						X		
Desarrollo de la banca de oportunidades	X						X		
Internacionalización del negocio financiero	X						X		
Inversión extranjera en el sector financiero				X			X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Rotación de talento humano				X			X		
Nuevos competidores	X						X		
GEOGRAFICOS									
Dificultad de transporte aéreo-terrestre				X					X

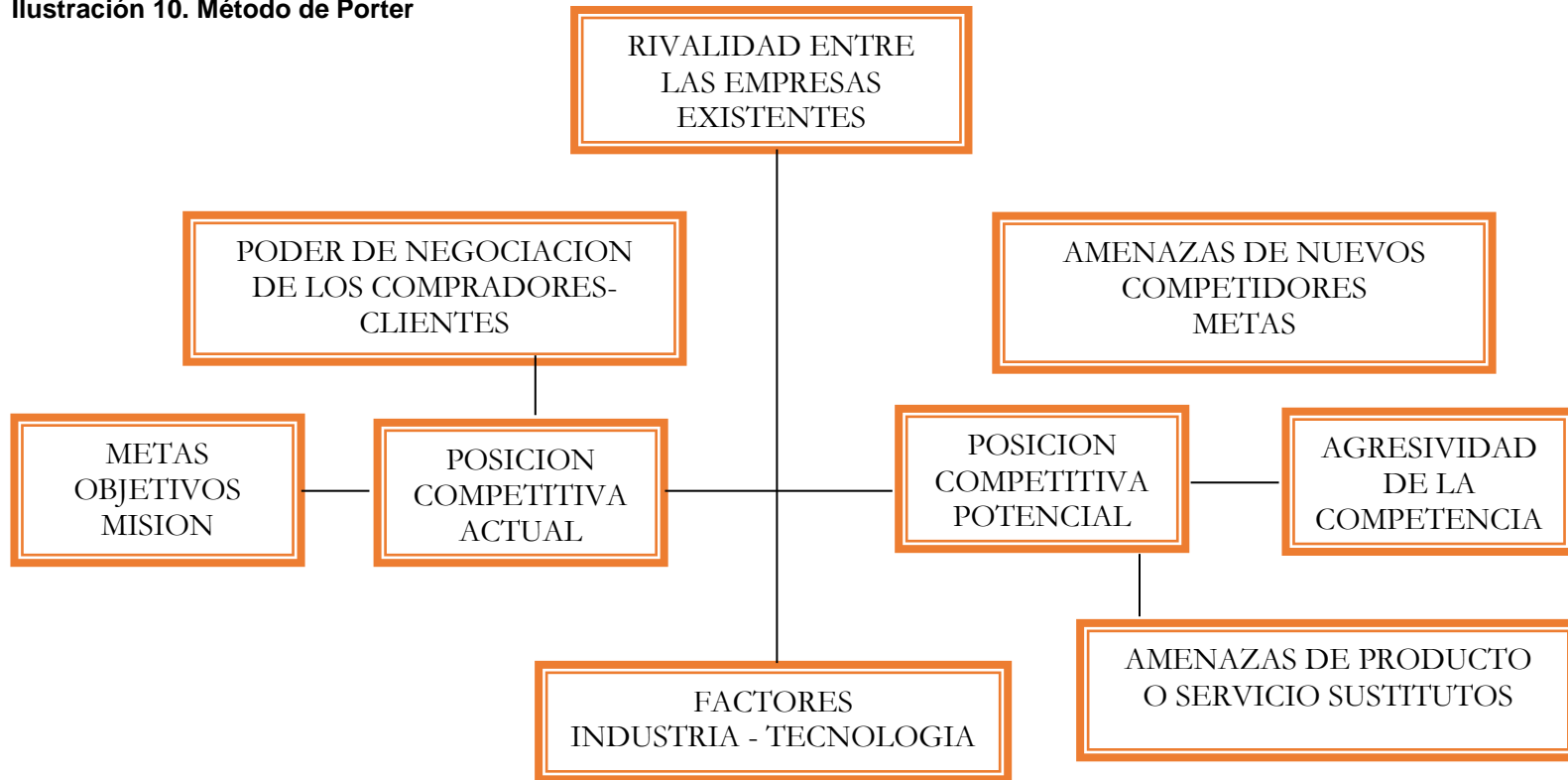
A= ALTO M= MEDIO B= BAJO

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

3.3.6 Método de Porter

En el método de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Tañes fuerzas se sintetizan en la gráfica siguiente:

Ilustración 10. Método de Porter



3.3.7 Análisis DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- a. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- b. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- c. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- d. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- e. Comparar las fortalezas internas (F) con las oportunidades externas (O) y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiadas.
- f. Cotejar las debilidades internas (D) con las oportunidades externas (O) y registrar las estrategias (DO).
- g. Comparar las fortalezas internas (F) con las amenazas externas (A) y registrar las estrategias FA resultantes.
- h. Hacer comparación de las debilidades internas (D) con las amenazas externas (A) y registrar las estrategias (DA).

Tabla 11. Elaboración Matriz DOFA

<p>Dejar este espacio siempre en blanco</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 7. 8. 9. 10. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Vencer debilidades aprovechando oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. Uso de fortalezas para evitar amenazas 7. 8. 9. 10. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

A continuación se cita un ejemplo donde se aplica la matriz DOFA a una pyme perteneciente al sector servicios:

SALVI LTDA (ofrece a nivel municipal la prestación de servicios de recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos (biomédicos) peligrosos a entidades de salud de la ciudad de Pasto.

	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <p>F1: ofrece a nivel municipal la prestación de servicios de recolección, transporte, tratamiento, y disposición final de residuos peligrosos a entidades de salud de la ciudad de pasto.</p> <p>F2: respaldo y recursos económicos.</p> <p>F3: Liderazgo en el mercado.</p> <p>F4: incorporación de buena tecnología para prestar los servicios.</p> <p>F5: buena imagen.</p> <p>F6: excelente atención al cliente, respuesta inmediata.</p> <p>F7: productos y servicios de calidad y confiabilidad.</p> <p>F8: personal con experiencia y formación.</p> <p>F9: moderna y adecuada infraestructura de sus oficinas.</p>	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <p>D1: poco reconocimiento en el mercado, que se refleja en el número de clientes con los que cuenta la empresa por falta de publicidad que permita ofertar los servicios que se prestan.</p> <p>D2: la no apropiación de nuevas tecnologías a la vanguardia de los servicios prestados por otras empresas a nivel regional y nacional y el no seguimiento a entidades que se encuentran posicionadas por encima de los estándares manejados por la empresa.</p> <p>D3: Falta de expansión y penetración a otros posibles mercados potenciales.</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1: alto nivel de satisfacción entre sus clientes.</p> <p>O2: captación de nuevos mercados que anteriormente</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1-O6-O1: Proporcionar servicios integrales de recolección, transporte y tratamiento de residuos basados en el desarrollo de nuevos</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. Vencer debilidades 6. aprovechando

<p>no se podía ingresar por limitaciones legales y ambientales.</p> <p>O3: apoyo económico del gobierno.</p> <p>O4: Ampliación de la cobertura a nivel nacional.</p> <p>O5: la insatisfacción de los usuarios (empresas contratantes) por los servicios que brindan otras empresas.</p> <p>O6: adquirir nuevos servicios con equipamiento de última tecnología.</p> <p>O7: buena oferta de profesionales en áreas afines de la empresa con un alto grado de preparación.</p>	<p>productos y servicios innovadores de alta tecnología y calidad.</p>	<p>7. oportunidades</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.:</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1: actualmente existen empresas que son competencia directa para SALVI LTDA.</p> <p>A2: el ingreso de nuevas empresas en la zona donde se tiene exclusividad del servicio.</p> <p>A3: competencias de precios de algunos prestadores de servicios como estrategia de comercialización.</p> <p>A4: los cambios económicos en los mercados globalizados especialmente en las economías emergentes.</p> <p>A5: incertidumbre sobre los futuros márgenes de</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6. Uso de fortalezas para evitar amenazas</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas</p> <p>6.</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>

rentabilidad por inconvenientes en contratos con clientes.		

Fuente: <http://es.slideshare.net/salviltada/matriz-dofa-salvi-ltda>

3.3.8 Formulación estratégica

Ilustración 11. Formulación Estratégica



Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

3.3.9 Proyectos estratégicos

Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o área estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Ejemplo de proyectos estratégicos:

1. Modernización tecnológica
2. Reingeniería organizacional

3. Plan global de mercadeo
4. Calidad total
5. Servicio al cliente
6. Plan estratégico de talento humano

Los proyectos estratégicos deben ser:

- a. **Explícitos:** en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- b. **Consistentes:** los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos, y por ende hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así que, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos.
- c. **Pocos vitales:** deben ser pocos, se aconseja no más de cinco (5), con el fin de facilitar su monitoria y control.
- d. **Dinámicos:** deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase “Debemos o Necesitamos”.

Ejemplos de Proyectos Estratégicos

- Debemos modernizarnos tecnológicamente.
- Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- Necesitamos reducir costos a todo nivel.
- Debemos innovar y lanzar nuevos productos.
- Necesitamos controlar los factores de riesgo.
- Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.
- Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

- a. La visión y la misión corporativa. (el proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de la visión).
- b. Los objetivos corporativos. Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.

Ilustración 12. Matriz de correlación. Objetivos

Proyectos Estratégicos	Objetivos				
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Proyecto 1					
Proyecto 2					
Proyecto 3					
Proyecto 4					
Proyecto 5					

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

Ilustración 13. Matriz de correlación. Áreas Funcionales

Proyectos Estratégicos	Áreas Funcionales				
	Área Financiera	Área Mercadeo	Área Administración	Área Talento Humano	Otros
Proyecto 1					
Proyecto 2					
Proyecto 3					
Proyecto 4					
Proyecto 5					

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

3.3.10 Estrategias

Las estrategias son el “como” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Las estrategias resultan de responder preguntas tales como:

- Que debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución a cabalidad del proyecto estratégico A.
- Cuáles son las acciones básicas que se deben realizar para lograr la realización del proyecto estratégico.

Para cada proyecto deberá elaborarse una matriz como la siguiente:

Nombre del Proyecto	Responsable
Estrategia 1.-	
Estrategia 2.-	
Estrategia 3.-	
Estrategia 4.-	

Para realizar adecuadamente esta matriz se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Seleccione para cada proyecto estratégico, las estrategias básicas más importantes, no más de 5 por cada proyecto.
- Redactar las estrategias en forma tal que reflejen una acción concreta, sobre la cual sea posible determinar tareas o acciones concretas.
- Señale al responsable de cada estrategia.

3.3.11 Plan de acción

Plan Operativo:

En esta etapa del proceso cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar “El Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

- a. Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.

Ejemplo:

- Ampliar la participación en el mercado un 10%.
 - Asegurar la permanencia y retención de los clientes.
 - Disminuir costos de personal temporal.
 - Desarrollar y establecer alianzas estratégicas.
 - Diseñar y mantener un sistema de información gerencial
- b. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
 - c. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.
 - d. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
 - e. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
 - f. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
 - g. Limitaciones, señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

Ilustración 14. Plan de Acción

Proyecto Estratégico <input type="checkbox"/> Estrategia Básica <input type="checkbox"/>	Responsable:				
	Unidad estratégica:				
1. Indicador de Éxito Global					
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Quién	Recursos	Posibles Dificultades
2. Tareas/Acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo (inicio/final)	4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica.5ª ed.3R Editores, 1997

3.3.12 Presupuestación Estratégica

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

Utilizando las técnicas de presupuestación, ampliamente conocidas, debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporarlo en las vigencias presupuestales anuales de cada compañía.

El presupuesto estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar los planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.

La monitoria estratégica y los índices de gestión tendrán validez, si se basan en la ejecución del presupuesto estratégico.

3.3.13 Difusión Estratégica

Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación debe diseñarse un programa para la “venta interna del plan”.

Esta difusión es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene los siguientes propósitos:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los valores corporativos, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.

- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.

3.3.14 Balanced Scorecard

“Herramienta de medición en la gestión estratégica”

Es una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia en un conjunto claro y coherente de objetivos y medidas, principalmente desde cuatro perspectivas integradas:

- Financiera

Consecuencias económicas de las acciones realizadas.

Rentabilidad

- Ingresos
- Rendimientos
- Crecimiento de las ventas
- Generación de Flujo de caja

- Clientes

- Satisfacción de clientes
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- Rentabilidad del cliente
- Cuotas del mercado

- Procesos internos

- Vigilar y mejorar procesos existentes
 - Mediciones de calidad
 - Desempeño de los procesos en el tiempo
 - Cadena de valor del proceso interno
 - Eficiencia y eficacia de los procesos
 - Desempeño económico de procesos
- Aprendizaje y crecimiento

Debe ser utilizado como un sistema de información y aprendizaje de tal forma que establezca un equilibrio entre el corto y largo plazo.

- Personas, sistema y procedimientos de la organización
- Satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

3.3.14.1 Beneficios del Balanced Scorecard

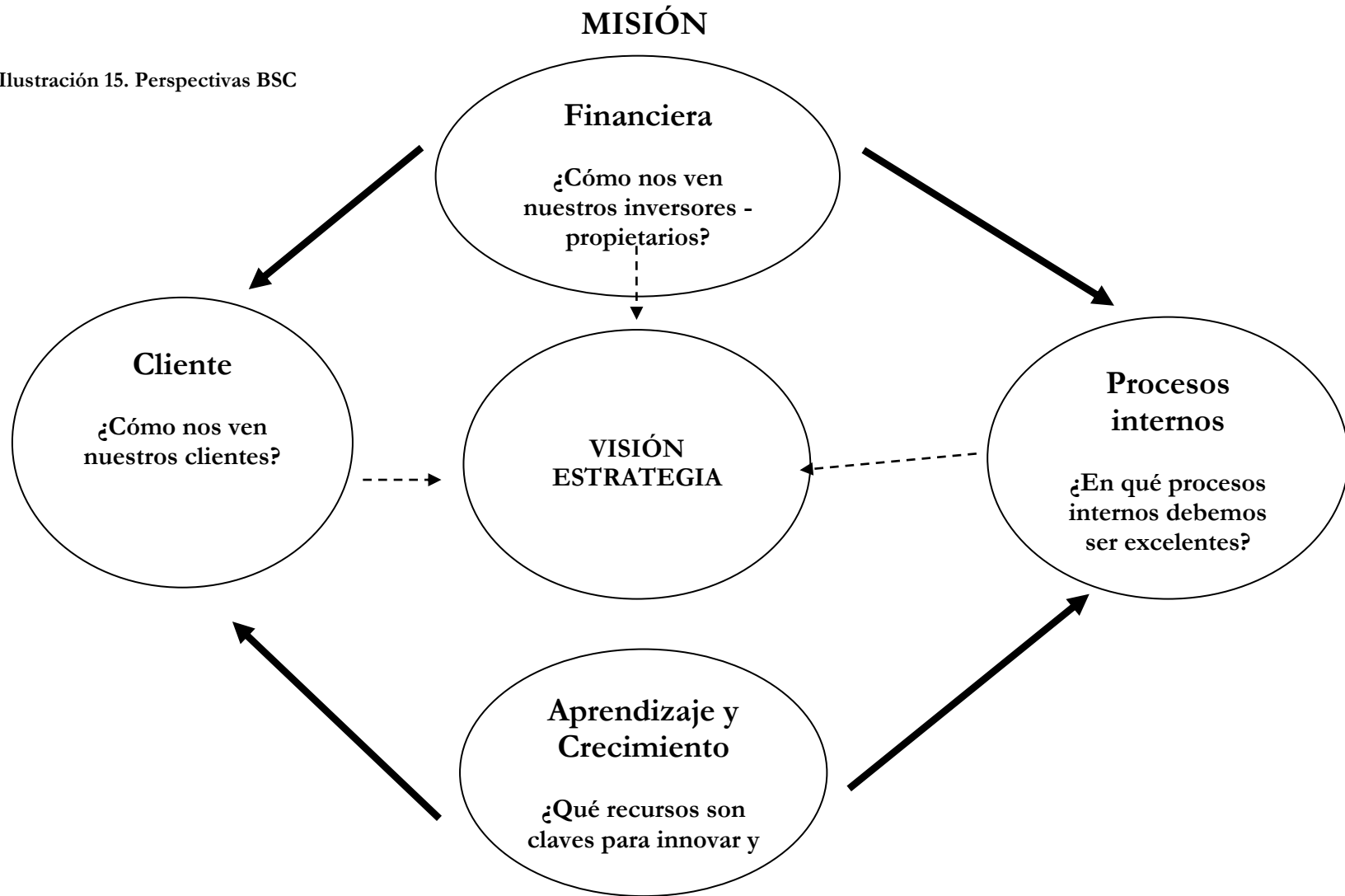
El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas mencionadas en el punto anterior.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios que obtienen las organizaciones que optan por su implementación:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.

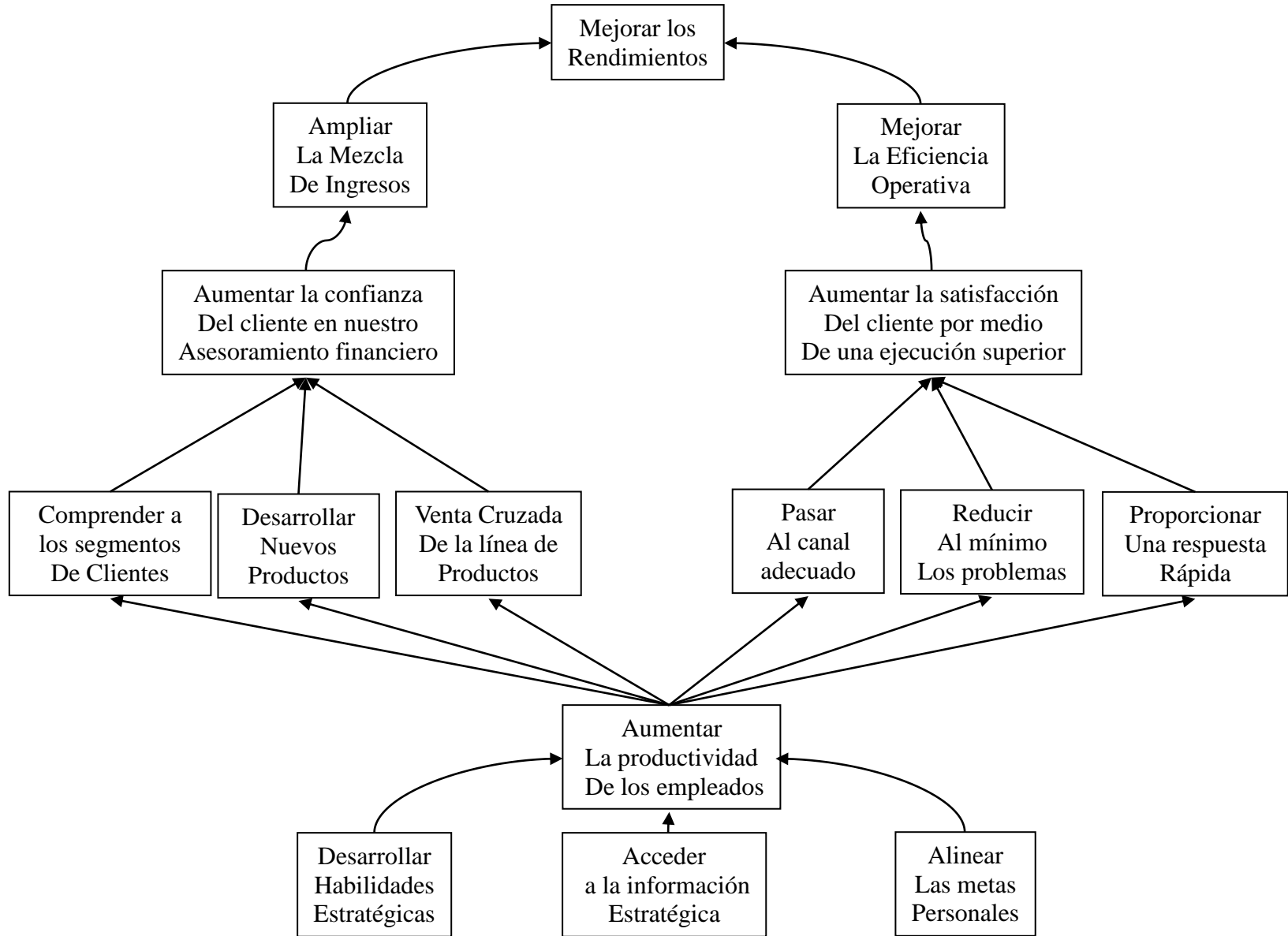
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones

Ilustración 15. Perspectivas BSC



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

Ilustración 16. Ejemplo de Balance Scorecard



Fuente: elaboración propia

3.4 GENERALIDADES SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN QHSE

3.4.1 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2008

Concepto

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad y que se centra principalmente en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La versión 2008 de la norma se fundamenta en ocho principios básicos que son los siguientes.

Principios de Gestión de la Calidad



Fuente: elaboración propia, tomando como base la NTC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de Calidad

Cambios de los principios de la calidad, en la nueva versión 2015

* Se mantiene este principio en la nueva versión de la ISO 9001:2015.

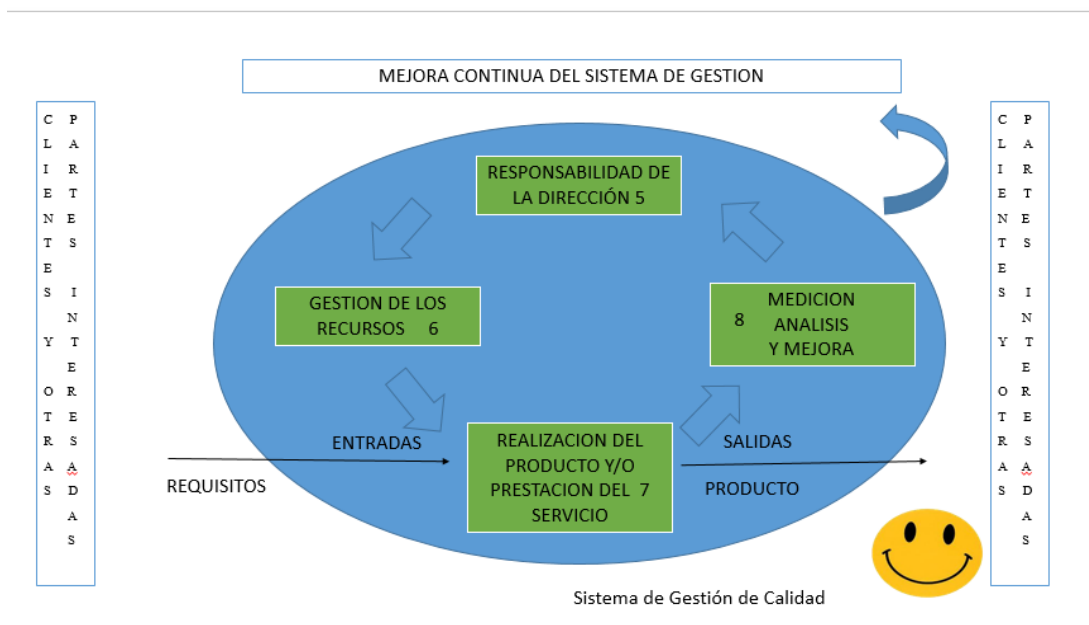
** Se eliminan (gestión de las relaciones)

*** Modificaciones:

- ✓ Participación del personal, se modifica por compromiso del personal.
- ✓ Toma de decisiones basadas en evidencias.

3.4.1.1 Estructura del Sistema de Gestión de calidad versión 2008

Ilustración 17. Estructura SGC



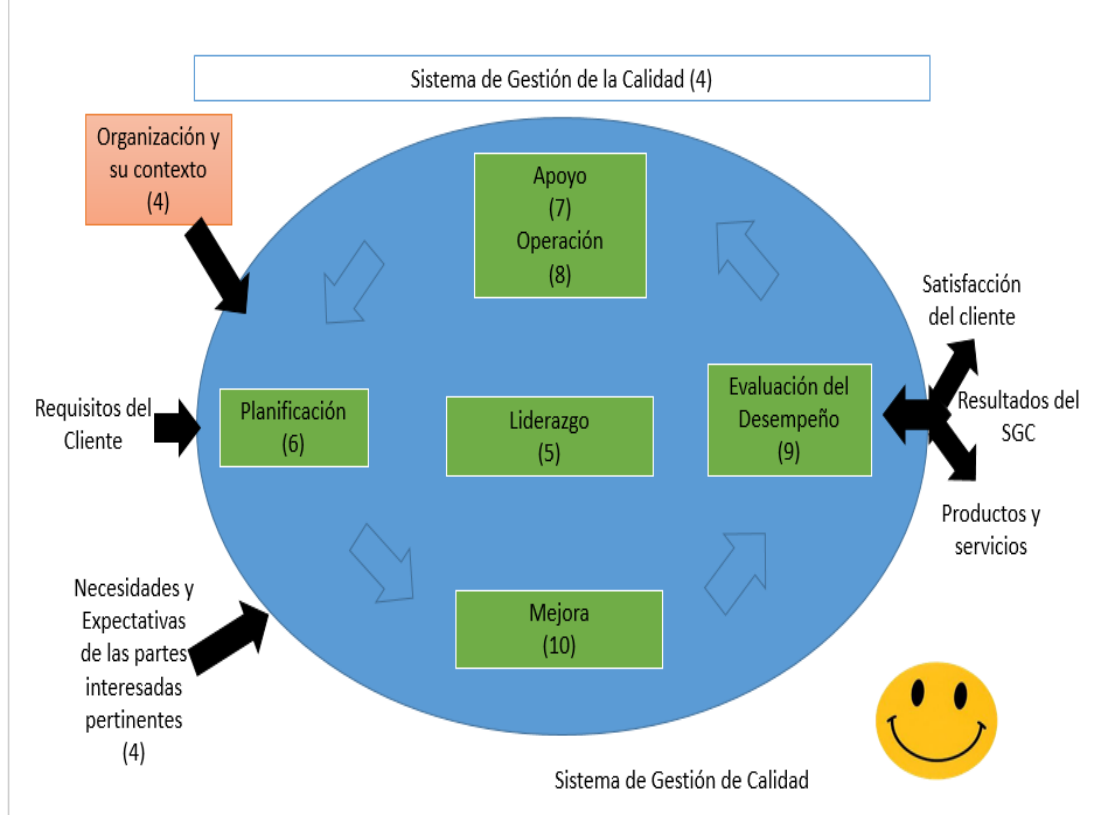
Fuente: elaboración propia, tomando como base la NTC ISO 9001:2008

Focos del sistema de gestión de calidad

- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente
- ✓ Configurar un marco de trabajo orientado a la mejora continua
- ✓ El enfoque basado en procesos – ofrece un método para la identificación de los riesgos del SGC

3.4.1.2 Estructura del Sistema de Gestión de calidad versión 2015

Ilustración 18. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad versión 2015



Fuente: elaboración propia, tomando como base la NTC ISO 9001:2015

Cambios significativos en la nueva norma ISO 9001 versión 2015, incluyen:

Contexto de la organización: comprensión de las interdependencias exteriores e interiores y las interacciones, los requisitos de las partes interesadas y sus expectativas, el sistema de gestión y su campo de aplicación.

Planificación: acciones para considerar los riesgos y las oportunidades, objetivos de calidad y su planificación para alcanzarlos.

Soporte: recursos, competencia, conciencia, comunicación e información.

Evaluación del desempeño: seguimiento, medición del desempeño, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección.

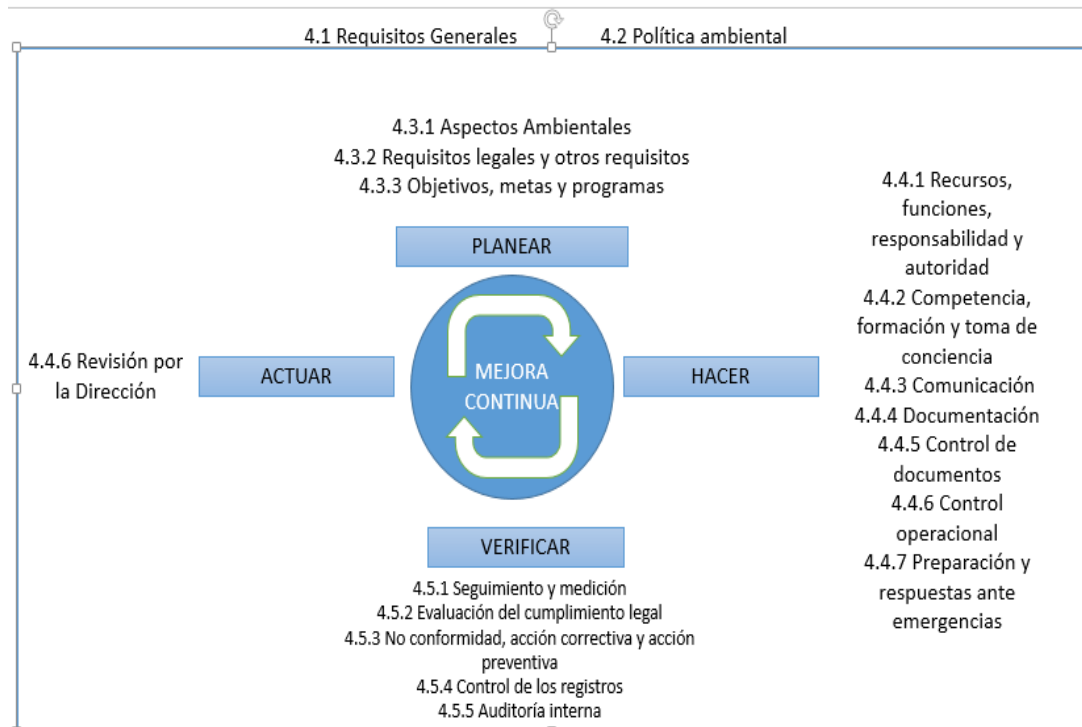
3.4.2 SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL ISO 14001:2004

Concepto

Es una norma voluntaria que permite gestionar los impactos de una actividad, de un producto o de un servicio con el ambiente. El ambiente se define como el entorno en el que opera una organización, incluyendo el agua, el aire, el terreno, los recursos naturales, la flora y la fauna, los seres humanos y su interrelación.

3.4.2.1 Estructura del Sistema de Gestión Ambiental versión 2004

Ilustración 19. Estructura del Sistema de Gestión de Ambiental



Fuente: elaboración propia, tomando como base la NTC ISO 1401:2004

Focos del sistema de gestión ambiental

- ✓ Prevenir la contaminación
- ✓ Mejora continua en el desempeño ambiental
- ✓ Cumplir con los requisitos legales y otros
- ✓ Partes interesadas

Nuevos cambios de la norma NTC ISO 14001: 2015

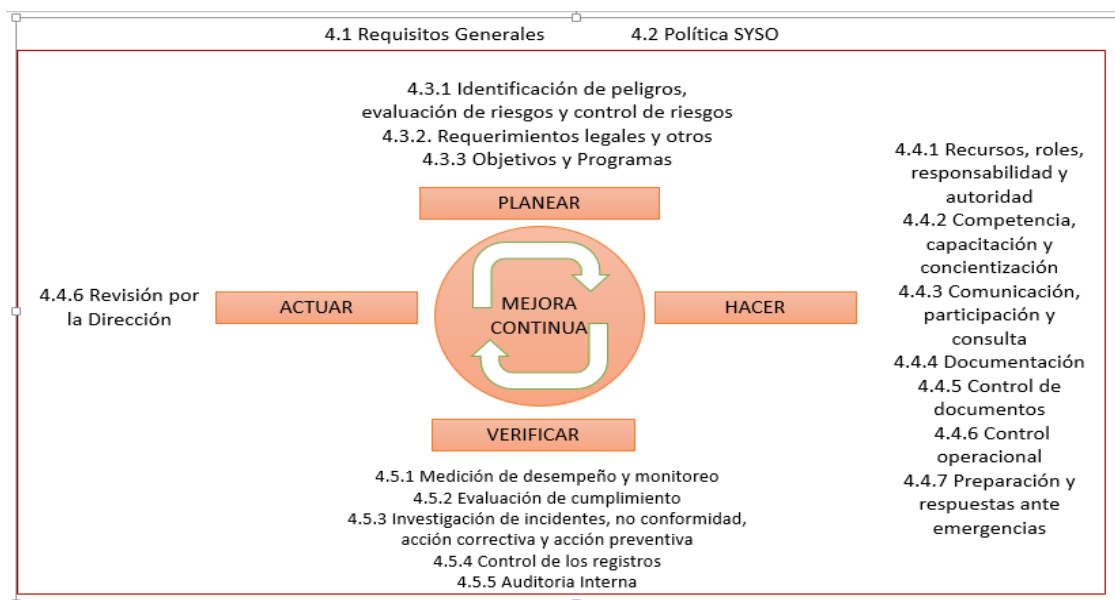
3.4.3 SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO – OHSAS 18001:2007

Concepto

Es norma que establece un modelo para la gestión de la prevención de riesgos laborales, el fin de esta norma consiste en proporcionar a las organizaciones un modelo de sistema proactivo para la gestión de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, que permita, por una parte, identificar y evaluar los riesgos laborales, así como los requisitos legales, etc.

3.4.3.1 Estructura del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – OHSAS 18001:2007

Ilustración 20. Estructura del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo



Fuente: elaboración propia, tomando como base la NTC OHSAS 18001:2007

Focos del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

- ✓ Mejora continua en SYSO
- ✓ Cumplir con los requisitos legales y otros
- ✓ Garantizar la gestión de riesgos de SYSO
- ✓ Prevenir incidentes
- ✓ Cuidado de salud ocupacional

3.4.4 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN QHSE

Para poder entender que son los sistemas integrados de gestión SIG, es necesario definir los siguientes conceptos:

Sistema	Gestión	Sistema de Gestión
Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.	Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Nota: un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Fuente: tomado de la NTC ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos Vocabulario.

Una vez clarificado los conceptos anteriores, se puede concluir que es un Sistema Integrado de Gestión – SIG

3.4.4.1 Sistema Integrado de Gestión

Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tienen por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los sistemas que lo componen (gestión de calidad, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud en el trabajo, entre otros).

3.4.4.2 Objetivos de la integración de los Sistemas de Gestión⁷

- Brindar una estructura para un Sistema de Gestión total que integre los aspectos comunes de los sistemas individuales para evitar duplicaciones.”
- Abarcar los aspectos comunes de estos sistemas para mejorar la eficacia y eficiencia del negocio.”

3.4.4.3 Beneficios que obtienen las empresas con la implementación y certificación de Sistemas Integrados de gestión QHSE.

- Mejora eficacia y eficiencia de los procesos.
- Reduce los costos de implementación de varios sistemas de gestión.
- Incremento en ganancias.
- Reducción de tiempos de evaluaciones, verificaciones y auditorias.
- Maximiza recursos
- Desarrolla enfoque de sistema/ proceso
- Demuestra relación con la planificación estratégica
- Demuestra relación con riesgos de la organización, aspectos ambientales y peligros.
- Simplifica competencias, entrenamiento, documentación y manejo de registros.
- Mejora las comunicaciones: internas y externas.
- Disminuye la burocracia.
- Elimina conflicto de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Desarrolla visión común.
- Armoniza y optimiza prácticas.
- Promueve mejora continua
- Genera consistencia

3.4.4.4 Posibles Barreras de la implementación y certificación de Sistemas Integrados de gestión QHSE.

- Resistencia al cambio por parte del personal de la organización.
- Necesidad de recursos adicionales para planificar la integración.
- Mala utilización de los recursos.
- Pueden surgir dificultades operativas en la integración de las normas

⁷ (AZ/NZS 4581:1999 Management System Integration – Guidance to Business, government and community organizations

Focos del Sistema de Gestión de Calidad

- ❖ Aumentar la satisfacción del cliente
- ❖ Configurar un marco de trabajo orientado a la mejora continua
- ❖ El enfoque basado en procesos – ofrece un método para la identificación de los riesgos.

3.5 Situación actual de las PYME en relación con la planeación estratégica y los sistemas integrados de gestión

Analizando la situación actual de las PYME frente al grado de apropiación en relación con los sistemas integrados de gestión se puede concluir lo siguiente:

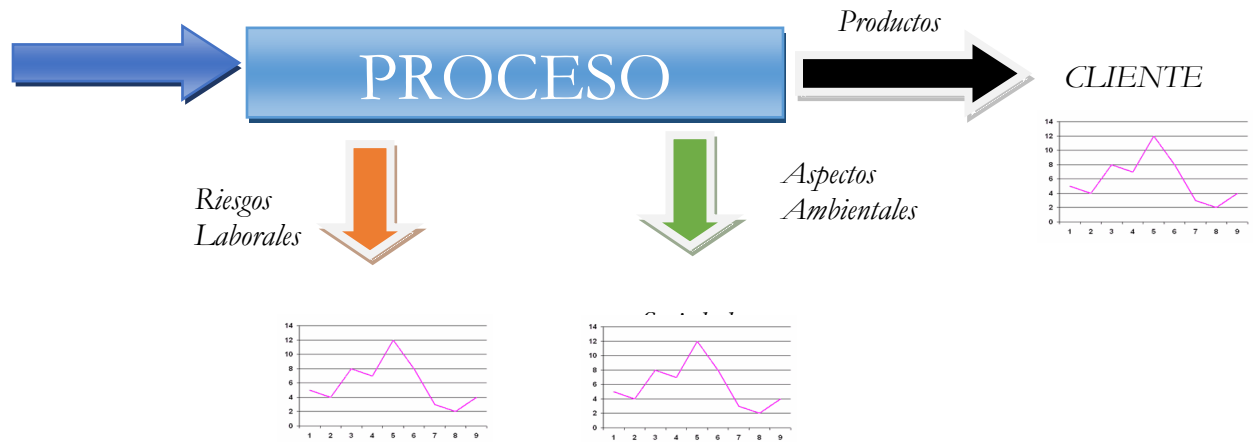
Las actividades de planeación a largo plazo son escasas. Las decisiones en su mayoría son encaminadas al bienestar del día a día o de corto plazo. El gerente manifiesta que por inestabilidad económica del país, y las condiciones del mercado, es difícil mantener un horizonte de planeación, y los objetivos de la dirección terminan centrándose en resolver los problemas que van apareciendo.

La falta de planeación también se da por que no se desarrollan herramientas de análisis que permitan un manejo de la información orientado hacia la toma de decisiones estratégicas, e igualmente por la poca importancia que se le da a la información del entorno.

Con relación a los sistemas de gestión existe una completa desconexión entre la planeación estratégica y los sistemas integrados de gestión.

3.5.1 La gestión por procesos como “vía para la integración”

Ilustración 21. Esquema grafico de orientación integrada QHSE de un proceso



Fuente: Miguel Ángel Carmona Calvo “La integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de procesos.

Tabla 12. **Similitudes entre las normas ISO 9001, ISO 14001, Y OHSAS 18001**

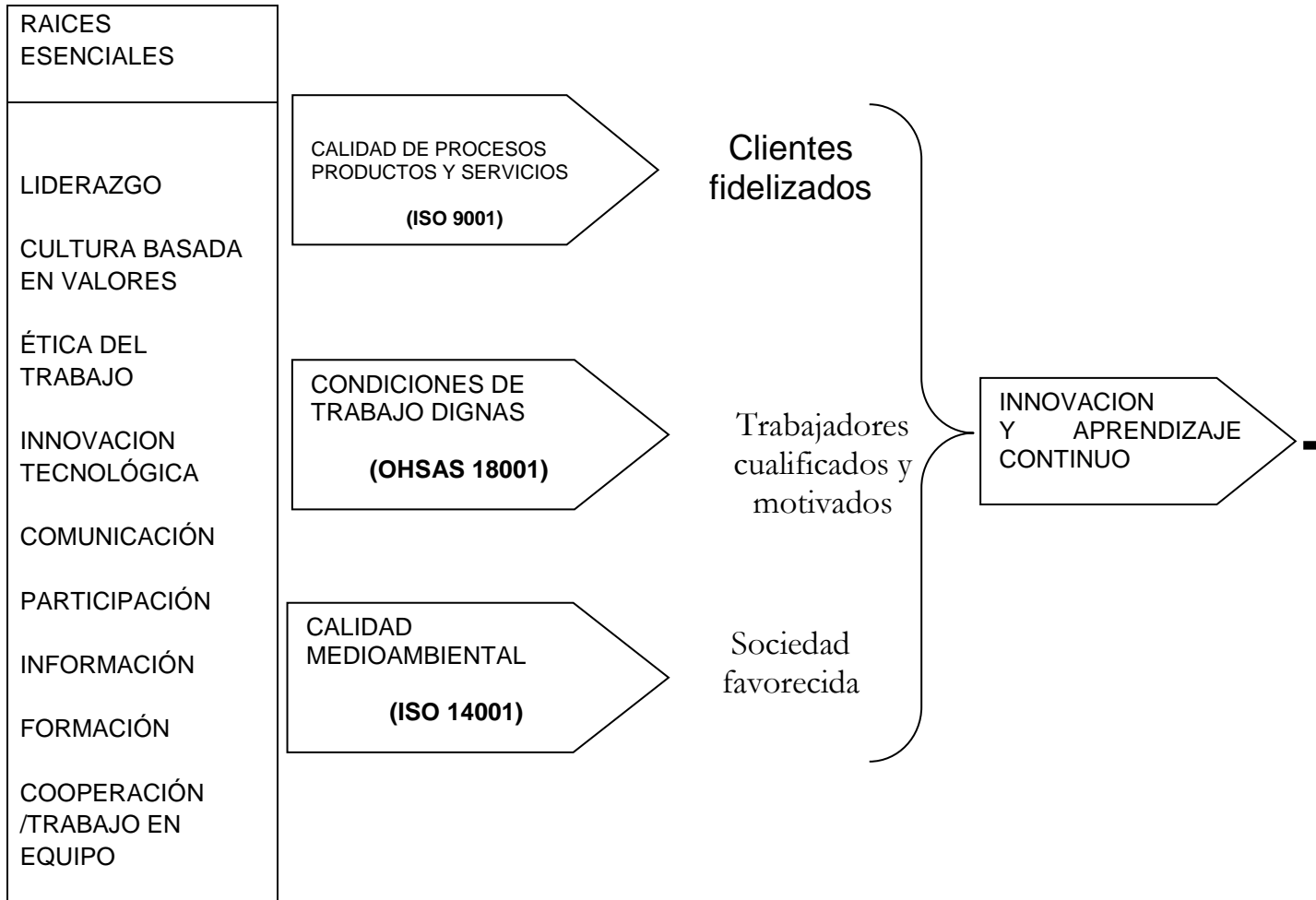
Similitudes entre las normas ISO 9001, ISO 14001, Y OHSAS 18001
<ul style="list-style-type: none">• Normas de aplicación voluntaria• Aplicables a cualquier tipo de organización y tamaño• Proporcionan el modo de desarrollar el sistema integral en la empresa• Exige Compromisos por parte de la dirección de la organización• Necesitan de una política como documento guía para la gestión• Requieren de una estructura organizativa establecida• Especifican la necesidad de:<ul style="list-style-type: none">- Un control operativo- Acción correctiva y preventiva- Mantener registros- Formación- Cumplir con las normas legales- Auditorias del sistema

Tabla 13. Diferencias significativas entre las normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001

IDENTIDADES	DIFERENCIAS			
	ASPECTOS RELEVANTES	CALIDAD (ISO 9001)	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (OHSAS 18001)	MEDIO AMBIENTE (ISO 14001)
La dirección ha de estar comprometida, implicando a todos los miembros de la empresa	ÉNFASIS	Producto/Proceso	Personas	Comunidad
Son proyectos permanentes basados en la mejora continua	EXIGENCIA	Relación Contractual	Legal y Social	Legal y Social
Tienen naturaleza esencialmente preventiva	CARACTÉR	Voluntario Obligatorio (sector público)	Obligatorio	Obligatorio
La medición de los diferentes elementos es la base para su desarrollo	CONTROL	Auditorias / Certificación	Auditorias / Certificación / Inspección de trabajo y Seguridad Social	Auditorias / Certificación / inspecciones ambientales

Fuente: NTP 576: guía para la integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente.

Ilustración 22. La integración de sistemas y el camino a la excelencia



Fuente: NTP 576: guía para la integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente.

3.5.2 Requisitos comunes de los sistemas de gestión QHSE

Tabla 14. Basados en la norma PAS 99

Requisitos de PAS 99	ISO 9001 Calidad Apartado	ISO 14001 Gestión Ambiental Apartado	OHSAS 18001 Salud y Seguridad Apartado
4.1 Requisitos Generales	4.1	4.1	4.1
4.2 Política del sistema de gestión	5.1 – 5.3	4.2	4.2
4.3.1 Identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos	5.2 – 5.4.2 – 7.2.1 – 7.2.2	4.3.1	4.3.1
4.3.2 Identificación de requisitos legales y de otro tipo	5.3 (b) – 7.2.1 (c)	4.3.2	4.3.2
4.3.3 Planificación de contingencias	8.3	4.4.7	4.4.7
4.3.4 Objetivos	5.4.1	4.3.3.	4.3.3
4.3.5 Estructura organizativa, funciones, responsabilidades y autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1

Continúa siguiente página....

Requisitos de PAS 99	ISO 9001 Calidad Apartado	ISO 14001 Gestión Ambiental Apartado	OHSAS 18001 Salud y Seguridad Apartado
4.4 Aplicación y operación			
4.4.1 Control operacional	7	4.4.6	4.4.6
4.4.2 Gestión de los recursos	6	4.4.1 – 4.4.2	4.4.1 – 4.4.2
4.4.3 Requisitos de documentación	4.2	4.4.4 – 4.4.5 – 4.5.4	4.4.4 – 4.4.5 – 4.5.3
4.4.4 Comunicación	5.5.3 – 7.2.3 – 5.3 (d) – 5.5.1	4.4.3	4.4.3
4.5 Evaluación del desempeño			
4.5.1 seguimiento y medición	8.1	4.5.1	4.5.1

Continúa siguiente página....

Requisitos de PAS 99	ISO 9001 Calidad Apartado	ISO 14001 Gestión Ambiental Apartado	OHSAS 18001 Salud y Seguridad Apartado
4.5.2 Evaluación del cumplimiento	8.2.4	4.5.2	4.5.1
4.5.3 Auditoría Interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4
4.5.8.4 Tratamiento de no conformidades	8.3	4.5.3	4.5.2
4.6 Mejora			
4.6.1 Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2
4.6.2 Acción correctiva, preventiva y de mejora	8.5.2 – 8.5.3	4.5.3	4.5.2
4.7 Revisión por la dirección			
4.7.1 Generalidades	5.6.1	4.6	4.6
4.7.2 Elementos de entrada	5.6.2		
4.7.3 Elementos de salida	5.6.3		

3.6 METODOLOGIA DE DISEÑO PARA LA ALINEACION ESTRATEGICA CON LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION QHSE

La metodología de diseño propuesta para la alineación estratégica con sistemas integrados de gestión QHSE, se propone en una herramienta en Excel – “Nombre-Direccionamiento Estratégico HSEQ” que describe paso a paso las actividades de forma lógica y ordenada. Esta metodología está especialmente dirigida a los gerentes de las empresas PYME que deseen hacer que su empresa sea sostenible en los mercados actuales.

Los pasos a tener en cuenta para la alineación de la planeación estratégica con los sistemas de gestión QHSE, son los siguientes:

Paso 1. Cumplimiento de los requisitos legales (ver hoja de Excel cumplimiento de los requisitos legales)

Pasos para definir el contexto estratégico:

Paso 2. Formulación de la misión

Paso 3. Formulación de la visión

Paso 4. Definir los planes de acción

Paso 5. Definir la política de calidad

Paso 6. Elaborar el diagnostico estratégico

- Elaborar el POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el entorno de la pyme.
- Elaborar el PCI (Perfil de Capacidad Interna).
- Análisis DOFA

Paso 7. Plantear los objetivos estratégicos

Paso 8. Elaborar el mapa estratégico o balanced Scorecard

Pasos para diseñar el Sistema de Gestión Integrado QHSE

Paso 9. Identificar los procesos

Paso 10. Elaborar la caracterización de procesos

Paso 11. Realizar el análisis de Aspectos e Impactos Ambientales

Paso 12. Realizar la Matriz para la Identificación de Peligros e Incidentes

Paso 13. Formular los Indicadores de Gestión

Paso 14. Establecer los documentos del Sistema de Gestión Integral (SGI)

- Codificación y presentación de los Documentos

Paso 15. Mejora Continua

Paso 16. Auditorías Internas

Paso 17. Revisión por la Dirección

CONCLUSIONES

Este trabajo da cumplimiento El análisis realizado de la situación actual de las PYME respecto al grado de apropiación y su relación entre los sistemas integrados de gestión y la planeación estratégica, evidencia que las PYME no emprenden acciones a largo plazo para así lograr el cumplimiento de sus objetivos y por ende no realizan el análisis de su entorno identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, transformando esto en estrategias que permitan establecer el norte de la organización. La razón por la cual no lo hacen son: inicialmente la falta de conciencia, luego que la gerencia está inmersa en el día a día y por último el afán de generar ingresos; todo esto tiene un alcance a corto plazo, lo que hace que las PYME no sobrevivan a la fuerte competencia y a los efectos de la globalización.

La economía globalizada actual exige a las organizaciones ser competitivas y capaces de proyectarse exitosamente hacia el futuro. En este sentido, es necesario involucrar en la gestión de las organizaciones conceptos y prácticas de modelos de excelencia que, más allá de la calidad y la productividad, le permitan a éstas alcanzar resultados que estén al nivel de organizaciones de clase mundial. Con este precedente, y como una contribución al desarrollo del país de acuerdo con las políticas nacionales de productividad y competitividad, se desarrolló la guía de integración entre la planeación estratégica y los sistemas de gestión.

El propósito del estudio realizado es el de desagregar cada uno de los componentes de la planeación estratégica y los sistemas integrados de gestión de una forma práctica y sencilla, para que las empresas PYME puedan realizar la integración y tengan acceso a una herramienta que les permita su fácil adaptación.

Durante el desarrollo del presente trabajo se evidencia que los diferentes contenidos vistos en el programa de la especialización se pueden aplicar

acertadamente en el campo empresarial de la pequeña y mediana empresa prestadoras de servicios y que los sistemas de gestión integrados son una excelente herramienta que tienen los gerentes de las organizaciones principalmente las PYME de forma tal que logren el tan anhelado éxito y sostenibilidad.

En la elaboración de este proyecto, se tuvo en cuenta las normas con la versión 2008, en el caso de la norma ISO 9001, y la versión 2007 para la norma ISO 14001, sin embargo; en el capítulo de planeación estratégica, se realiza una explicación del análisis DOFA, tema que es muy apropiado para los nuevos cambios con los que vienen las nuevas versiones en el capítulo contexto estratégico, que propone el entendimiento de la organización interno, en donde se deben comprender las interdependencias exteriores e interiores y las interacciones, esto no es otra cosa que realizar un análisis de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través del análisis DOFA o el perfil de capacidad interna PCI o el POAM, la nueva versión 2015, plantea este requisito como pertinente para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a sus capacidades para lograr los resultados previstos. Todo esto muy apropiado al enfoque y a resolver la problemática que se plantea con este trabajo.

La herramienta que se desarrolló “Direccionamiento Estratégica HSEQ, sirve como apoyo a la gerencia de las empresas pyme del sector, permite una ayuda para alinear las grandes estrategias de la organización con los sistemas integrados de gestión.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el empresario de la PYME tome conciencia y tenga en cuenta el plan estratégico para que ayude a administrar de mejor manera sus recursos y proyecte un futuro que permita sostenibilidad, productividad, competitividad, entre otros, teniendo mecanismos efectivos y estratégicos que logren el buen funcionamiento de la empresa bajo buenas prácticas administrativas.

El panorama actual indica que las empresas PYME se están certificando en sistemas de gestión, en su mayoría enfocados a los normas de calidad, esto en la práctica, no es más que un sistema documental, en donde se diligencian formatos y se llevan procedimientos, pero lo que realmente se puede comprobar es que ni la gerencia, ni los demás niveles (operativos) de la organización son conscientes de que tomando estos dos elementos, la organización puede lograr altos estándares de calidad y adicionalmente ser una organización productiva y competitiva.

La planeación estratégica es una herramienta de gran valor, si se aplican estos conceptos seguramente las empresas PYME lograrán supervivir en el mercado empresarial y ser más competitivas, como consecuencia el aumento de la satisfacción de las partes interesadas y generando rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Herramientas para Implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Basado en la familia ISO 9000. Dirigido a empresarios comprometidos con la competitividad y la generación de valor. Tercera edición.

Pérez Castaño 2203, modelo para fortalecer capacidades básicas de Pyme, revista, ingeniería y competitividad, volumen 5 numero 1.

Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento - Implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Humberto Serna Gómez. 9ª Edición. 3R Editores.

<http://www.pymempresario.com/2014/08/pros-y-contra-de-las-PYME/>

<http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-PYME/>

<http://www.gestiopolis.com/levante-con-exito-pequena-mediana-empresa/>

<http://www.usergioarboleda.edu.co/PYME/noticia1.htm>

<http://www.gestiopolis.com/matriz-morfologica-de-planeacion-estrategica-para-PYME/>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1595412> las PYME colombianas se rajan en planeación

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931/html_10

<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/%C2%A1-tomar-mejores-decisiones-gerenciales/planeación-estratégica-desde-una-perspectiva-hi>.

<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/que-falla-la-planeacion-estrategica>

<http://jaimeaperezp.blogspot.com.co/2014/06/planeacion-estrategica-para-las-PYME-o.html>

<http://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/133/271>

ICONTEC. (2008). NTC 1SO 9001 (Tercera actualización). Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC. (2004). NTC ISO 14001 (Primera actualización). Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC. (2007). NTC OSHAS 18001. Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC. (2000). NTC-ISO 9000:2000 Sistemas