

**GUIA PARA DIAGNOSTICAR EL CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA PYMES
DANDO CUMPLIMIENTO AL NUMERAL 4.1 DE LOS MODELOS NTC ISO
9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.**

**KAREN JULIETH ROBAYO VERDUGO
LEONARDO ALEXANDER PÉREZ RUBIANO**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN INTEGRADA QHSE
COHORTE XXXIV
BOGOTÁ, D.C.
MAYO 2016**

**GUIA PARA DIAGNOSTICAR EL CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA PYMES
DANDO CUMPLIMIENTO AL NUMERAL 4.1 DE LOS MODELOS NTC ISO
9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.**

**KAREN JULIETH ROBAYO VERDUGO
LEONARDO ALEXANDER PÉREZ RUBIANO**

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gestión Integrada QHSE

Directora
Ruth Soraya Garzón Díaz

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN INTEGRADA QHSE
COHORTE XXXIV
BOGOTÁ, D.C.
MAYO 2016**

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota "Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería" en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2016 por la Escuela Colombiana de Ingeniería "Julio Garavito". Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia
TEL: +57-1 668 36 00, e-mail: espeqhse@escuelaing.edu.co

Agradecimientos

Agradecemos a Dios la posibilidad de darnos el entendimiento para afrontar este proyecto con responsabilidad y dedicación en pro de nuestro crecimiento profesional.

A nuestras familias por su perseverancia para apoyarnos y entendernos para sacar adelante esta iniciativa.

A nuestra tutora Soraya Garzón por brindarnos su conocimiento y el tiempo para la ejecución de este trabajo de grado.

Autores

Resumen Ejecutivo

Las pequeñas y medianas empresas PYMES representan la principal fuente de generación de empleo del país, debido a que aportan cerca del 38% del PIB total de la nación y con la actual crisis económica las empresas más afectadas han sido las PYMES, por lo cual es muy importante que estas logren optimizar el negocio mediante el ajuste de la planeación, de tal forma que se hagan más competitivas en la medida que no despilfarran los recursos ni desperdicien las oportunidades de negocio, mientras enfrentan con éxito los cambios externos e internos que surgen en el medio y puedan competir en un mercado altamente competitivo.

Como primera medida fue necesario realizar un análisis de contexto organizacional, a través de herramientas de diagnóstico y evaluación como las 5 fuerzas de Porter, Perfil de oportunidades y amenazas (POAM), Perfil de capacidad interna (PCI) y análisis DOFA a las PYMES del Sector Salud, para así facilitar la comprensión de los factores que pueden incidir en el desempeño del sistema de gestión de dichas organizaciones.

Se realizó el despliegue total del numeral 4.1 Contexto de la Organización de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y la futura norma ISO 45001:xx, teniendo en cuenta la alineación de las normas desde la estructura de alto nivel para el sector PYMES – Salud.

A partir del desarrollo de las metodologías de análisis de contexto, se evidencio que una organización puede orientar sus acciones con mayor solidez, si tiene en cuenta las cuestiones internas y externas del medio en el que se desenvuelve. En lo que compete con el sector e industria de estudio, la estrategia de mayor impacto se ve representada por una adecuada Planificación Estratégica, Innovación y Solidez del manejo de la información.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
2. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN	2
3. OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
4. ALCANCE Y LIMITACIONES	4
4.1. ALCANCE.....	4
4.2. LIMITACIONES.....	4
5. METODOLOGÍA	5
6. MARCO TEÓRICO	6
6.1. ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL.....	6
6.2. ANÁLISIS DEL NUMERAL 4.....	7
6.2.1. <i>Contexto De La Organización</i>	7
6.2.1.1. <i>Comprensión de la Organización y de su Contexto (4.1)</i>	7
6.2.1.2. <i>Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (4.2)</i>	8
6.3. METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
6.3.1. <i>Método de Competitividad de Michael Porter</i>	10
6.3.2. <i>Metodología Prospectiva</i>	12
6.3.3. <i>Metodología Descriptiva</i>	13
6.4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EXTERNO.....	14
6.4.1. <i>Análisis PEST</i>	15
6.4.2. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	16
6.4.3. <i>Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)</i>	17
6.4.4. <i>Benchmarking</i>	19
6.5. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS INTERNO.....	20
6.5.1. <i>Análisis de la Cadena de Valor</i>	21
6.5.2. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	22
6.5.3. <i>Perfil de Capacidad Interna (PCI)</i>	23
6.6. CONTEXTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	26
6.6.1. <i>Contexto de la PYME Sector Salud</i>	28
6.6.1.1. <i>Habilitación, Acreditación y Certificación</i>	29
7. PRIORIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	32
8. DESARROLLO GUÍA DE DIAGNOSTICO DE CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA MIOCARDIO S.A.S.	33
8.1. OBJETIVO DE LA GUIA.....	33
8.2. ALCANCE DE LA GUIA.....	33
8.3. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	33
8.4. DEFINICIONES.....	34
8.5. DESCRIPCIÓN.....	35

8.5.1. Análisis del Sector.....	35
8.5.1.2. Evaluación de los aspectos de cada factor.....	37
8.5.1.3. Priorización y calificación de los factores externos.....	37
8.5.1.4. Calificación del impacto sobre el SGI.....	37
8.5.1.5. Elaboración del POAM Sector.....	38
8.5.2. Análisis de la Industria:.....	44
8.5.3. Análisis Interno de la Organización:.....	48
8.5.4. Análisis DOFA:.....	58
8.5.5. Análisis de Partes Interesadas:.....	60
8.5.6. Diseño y Ejecución del Plan Estratégico:.....	61
8.5.7. Evaluación y seguimiento:.....	62
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
9.1. CONCLUSIONES.....	63
9.2. RECOMENDACIONES.....	65
10. BIBLIOGRAFÍA.....	67
ABREVIACIONES.....	68
ANEXOS.....	69

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 - Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	11
Ilustración 2- Acciones de Mejora PYMES (%).....	27
Ilustración 3 - Distribución de Pymes Colombia	27
Ilustración 4 - Proceso Planeación Estratégica SGI	35
Ilustración 5 - Partes Interesadas Clínica MioCardio.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Metodología Trabajo de Grado	5
Tabla 2 - Estructura de Alto Nivel.....	6
Tabla 3 - Ejemplo Partes Interesadas.....	9
Tabla 4–Estructura General Análisis PEST.....	16
Tabla 5 - Estructura General Análisis POAM.....	17
Tabla 6 - Estructura General Análisis PCI	24
Tabla 7 - Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.....	26
Tabla 8 - Evaluación de Impacto Metodología PE.....	32
Tabla 9 - Factores del Medio.....	36
Tabla 10 - Valoración de Importancia Oportunidades y Amenazas.....	37
Tabla 11 - Valoración del Impacto de las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades sobre el SGI.....	38
Tabla 13 - Análisis del Sector: Factor Económico	39
Tabla 14 -Análisis del Sector: Factor Político	40
Tabla 15 - Análisis del Sector: Factor Social	41
Tabla 16 - Análisis del Sector: Factores Tecnológicos	42
Tabla 17 - Análisis del Sector: Factores Competitivos.....	42
Tabla 18 -Análisis del Sector: Factores Geográficos.....	43
Tabla 19 - Fuerzas de la Industria.....	44
Tabla 20 - Análisis de la Industria: Intensidad de la Rivalidad.....	46
Tabla 21 - Análisis de la Industria: Barreras de Entrada.....	46
Tabla 22 - Análisis de la Industria: Presión de Productos Sustitutos	47
Tabla 23 - Análisis de la Industria: Poder de Negociación de los Proveedores.....	47
Tabla 24 - Análisis de la Industria: Poder de Negociación de los Clientes	48
Tabla 25 - Análisis de la Organización: Capacidad Directiva.....	51
Tabla 26 - Análisis de la Organización: Capacidad Financiera	51
Tabla 27 - Análisis de la Organización: Capacidad Infraestructura	52
Tabla 28 - Análisis de la Organización: Capacidad del Talento Humano.....	52
Tabla 29 - Análisis de la Organización: Capacidad Tecnológica	53

Tabla 30 - Análisis de la Organización: Capacidad Abastecimiento	53
Tabla 31 - Análisis de la Organización: Capacidad Logística Interna	54
Tabla 32 - Análisis de la Organización: Capacidad Operación.....	55
Tabla 33 - Análisis de la Organización: Capacidad Logística Externa	55
Tabla 34 - Análisis de la Organización: Capacidad de Mercadeo y Ventas.....	56
Tabla 35 - Análisis de la Organización: Capacidad de Servicio	57
Tabla 36 - Listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades	58
Tabla 37 - Estructura Análisis DOFA	59
Tabla 38 - Plan de Acción Estrategias	61

1. INTRODUCCION

Con la entrada en vigencia de la nueva versión de las Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx, las organizaciones se encuentran en la necesidad de adaptarse a los nuevos requisitos, entre ellos el Contexto de la Organización, entendiendo las cuestiones externas e internas, necesidades y expectativas y perspectiva del ciclo de vida que puedan afectar directa o indirectamente el desempeño del Sistema de Gestión Integrado.

La comprensión del contexto estratégico en la organización implica un análisis detallado de los factores que inciden sobre el sector en que se encuentra posicionada la organización y sobre la industria en general; lo que implica un diagnóstico situacional a través de diferentes metodologías como las cinco Fuerzas de Porter, Perfil de oportunidades y amenazas, Perfil de capacidad interna y la matriz DOFA, entre otros; siendo estas herramientas útiles para comprender las necesidades de la organización y dar cumplimiento a los nuevos requisitos.

Las PYMES Colombianas representan el 99% de las organizaciones del país y por ende es necesario que desarrollen estrategias para afrontar los nuevos cambios de las normas ISO, por esto se busca desarrollar una guía metodológica para diagnosticar el contexto estratégico en las PYMES, realizando un acercamiento a las del sector salud en Colombia. El desarrollo de la guía, es base de orientación del despliegue del numeral 4.1 de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.

2. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN

La estructura de alto nivel y la inclusión de los otros nuevos requisitos en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y la futura ISO 45001:xx, hace que las empresas indaguen sobre la forma de implementar un sistema de gestión que tenga origen en el análisis de contexto estratégico del negocio a partir de los riesgos operacionales asociados con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

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

Las grandes empresas fundamentan su desarrollo y crecimiento económico en la planeación estratégica bajo esquemas de competitividad, alto desempeño, incursión en mercados nacionales e internacionales y valor agregado a sus clientes y colaboradores; por otro lado y en comparación con las pequeñas y medianas empresas, quienes tienen un papel muy importante en el crecimiento económico del país, representando más del 96% del parque industrial de Colombia (ANIF, 2015), se caracterizan por tener una estructura empresarial débil y unas escasas herramientas gerenciales, soportadas en la informalidad de sus procesos, mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y pensamiento estratégico.

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

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

3. OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo General

Diseñar una guía para diagnosticar el contexto estratégico para PYMES, dando cumplimiento al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar la revisión bibliográfica de metodologías que permitan el análisis de contexto para gestionar los riesgos de una organización.
- Elegir y adaptar una herramienta que permita diagnosticar el contexto estratégico en Pequeñas y Medianas Empresas.
- Definir un sector, una industria y una empresa para validar la metodología creada.
- Aplicar la herramienta creada determinando las conclusiones sobre el contexto estratégico como base para el diseño de un SGI basado en los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.
- Concluir sobre la aplicabilidad de la Herramienta desarrollada.

3.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar e implementar una metodología que diagnostique el contexto estratégico para las PYMES, basados en el requisito 4.1 de la nueva versión de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx?

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

4.1. Alcance

Este proyecto de grado tiene como alcance la elaboración de una guía para diagnosticar el contexto estratégico de las organizaciones, para dar cumplimiento a los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx en PYMES a nivel nacional que no cuentan con la planeación estratégica, el tiempo y la capacidad técnica para cumplir con los futuros requisitos de las normas, esto como parte del plan de transición de la actualización de las Normas ISO.

4.2. Limitaciones

Para efectos del presente proyecto se hace el análisis de contexto estratégico para PYMES Sector Salud, con base en cuatro metodologías de diagnóstico, en razón a la limitación de tiempo.

5. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la realización del proyecto se desarrollara la metodología de trabajo con base en el cumplimiento de los objetivos específicos, de tal manera que se obtenga la Guía para diagnóstico de contexto estratégico aplicable a las PYMES, a través de un riguroso análisis de información técnica y de la identificación y adaptación de la metodología apropiada para el sector empresarial en el contexto del pensamiento estratégico de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.

OBJETIVO	HACER	RESULTADOS
Realizar la revisión bibliográfica de metodologías que permitan el análisis de contexto para gestionar los riesgos de una organización.	Recolección y análisis de información	Estado del arte del tema
		Análisis de diferentes metodologías de planeación estratégica como: Porteriana, prospectiva, descriptiva, etc.
Elegir y adaptar una herramienta que permita diagnosticar el contexto estratégico en Pequeñas y Medianas Empresas	Priorizar y determinación la aplicabilidad de estas metodologías de planeación estratégica eligiendo la que más se ajuste a PYMES colombianas	Herramienta de priorización para determinar la herramienta de Dx a emplear.
		Obtención de la metodología de determinación de contexto para PYMES
Definir un sector, una industria y una empresa para validar la metodología creada.	Investigación sobre la conveniencia para escoger el sector, industria y empresa PYME	Matriz de priorización
Aplicar la herramienta creada determinando las conclusiones sobre el contexto estratégico como base para el diseño de un SGI basado en los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.	POAM Sector.	Herramienta con conclusiones y estrategias sobre contexto estratégico y su relación con los temas asociados a los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.
	POAM Industria	
	PCI Empresa	
	Análisis DOFA	
	Priorización de estrategias	
Concluir sobre la aplicabilidad de la Herramienta desarrollada	Revisar los resultados obtenidos en todo el ejercicio	Fortalezas y debilidades de la herramienta, recomendaciones.

Tabla 1 - Metodología Trabajo de Grado
Fuente: Autores

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Estructura de Alto Nivel

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

La cultura de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo está invadiendo todos los sectores de la industria del país y, dentro de ellos, las PYMES están jugando un papel preponderante, más si se tiene en cuenta que, según datos de Planeación Nacional, en el país hay 2.000 de estas empresas con capacidad de ser certificadas o en proceso de obtener certificación¹.

Por tal razón y con el fin de lograr que tanto las empresas grandes, como las pequeñas y medianas logren certificarse e implementar un sistema de gestión integral, todos los sistemas de gestión ISO comparten elementos comunes y desde la última revisión, una estructura de alto nivel que facilita la inclusión de componentes de otras normas. La norma ISO 9001:2015 (Sistema de Gestión de la Calidad), la ISO 14001:2015 (Sistema de Gestión Ambiental) y la futura ISO 45001:xx adoptan la estructura de alto nivel, siendo su esquema el siguiente:

Cláusula 1	Alcance
Cláusula 2	Referencias Normativas
Cláusula 3	Términos y definiciones
Cláusula 4	Contexto de la Organización
Cláusula 5	Liderazgo
Cláusula 6	Planificación
Cláusula 7	Apoyo
Cláusula 8	Operación
Cláusula 9	Evaluación del Desempeño
Cláusula 10	Mejora

Tabla 2 - Estructura de Alto Nivel

Fuente: Norma ISO 9001:2015

¹ Tomado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1344431>

6.2. Análisis del Numeral 4

6.2.1. Contexto De La Organización

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

6.2.1.1. Comprensión de la Organización y de su Contexto (4.1)

“...La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

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

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

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

NOTA 3: La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización...”².

El contexto interno consiste en averiguar y analizar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa con la finalidad de generar y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Lo anterior puede incluir el enfoque de la gestión

²Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015

pública, las relaciones contractuales con los clientes, y sus partes interesadas. Las cosas que deben tenerse en cuenta se relacionan con la cultura, las creencias, valores o principios dentro de la empresa, además de la complejidad de los procesos y una estructura organizacional.

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

- Cambios en la legislación.
- Cambios económicos en el mercado de la empresa.
- Competencia de la empresa.
- Eventos que pueden afectar a la imagen corporativa.
- Cambios en la tecnología.
- Condiciones ambientales³.

6.2.1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (4.2)

“...Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión integral.
- b) Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión integral.
- c) Cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes...”⁴

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

³ Tomado de: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/contexto-organizacion-norma-iso-9001-2015/>

⁴Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015

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

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

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

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

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

Tabla 3 - Ejemplo Partes Interesadas

Fuente: Autores

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

- Lluvia de ideas: Es una técnica de pensamiento creativo utilizada para estimular la producción de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, acerca de un problema y de sus soluciones o, en general, sobre un tema que requiere de ideas originales.⁵

⁵Tomado de www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/

- Entrevistas semi-estructuradas: Se usa una lista de verificación informal con temas para guiar una entrevista, mientras que se permite que aparezcan otros temas y se indaguen. Este enfoque resulta particularmente útil para el chequeo cruzado, la identificación de temas comunes, la identificación de equilibrios y la identificación de marcos para la toma de decisiones de las partes interesadas.
- Indagar los datos existentes: Una serie de material registrado puede sacar a la luz información sobre los intereses, características y circunstancias de las partes interesadas. Siempre vale la pena investigar y registrar para dar con estos reportes e información registrada.
- Líneas de tiempo: Es la historia de enlaces e impactos de las partes interesadas con políticas, instituciones y procesos particulares, con una discusión de las causas y efectos de los diversos cambios.
- Diagramas: Son visualizaciones que funcionan porque proveen un foco de atención cuando se discute un tema, representan temas complejos de manera simple, estimulan ideas y por lo tanto ayudan a la toma de decisiones.

6.3. Metodologías de Planeación Estratégica

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

6.3.1. Método de Competitividad de Michael Porter.

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

El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas⁶. La

⁶Tomado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

Figura 3 muestra los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo.



Ilustración 1 - Diagrama de las cinco fuerzas de Porter
Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes⁷:

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

Desarrollo de la Estrategia por Porter:

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

Factores a tener en cuenta:

- Visión de la empresa: Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo

⁷Tomado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

que quiere lograr. La definición de la visión debe contemplar todos los valores de la empresa.

- Misión de la empresa: Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer segundo lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa.
- Valores institucionales: Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa. En este punto, debes destacar lo que hace a tu empresa única y la hace destacar por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para mi empresa? Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que puedes comenzar a formular una estrategia, según Porter.

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

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

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

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

6.3.2. Metodología Prospectiva.

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

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

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

Se resaltan varias etapas de la metodología, como:

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

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

6.3.3. Metodología Descriptiva.

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

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

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual

determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

El propósito general de esta metodología es:

- Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).
- Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.
- Identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

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

6.4. Herramientas de Análisis Externo

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

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

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

6.4.1. Análisis PEST.

Es un instrumento de planificación estratégica para definir la posición estratégica de la organización y el análisis de su entorno. El análisis PEST considera los siguientes factores:

- **Factores Políticos**⁸: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.
- **Factores Económicos**: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- **Factores Socioculturales**: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.
- **Factores Tecnológicos**: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.
- **Factores Ecológicos**: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.
- **Factores Legales**: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

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

⁸ Tomado de: JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLLES, K. Exploring Strategy Ed. Pearson. 2011.

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

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

Factores externos	Locales	Nacionales	Internacionales
Políticos			
Económicos			
Sociales			
Tecnológicos			
Jurídicos			
Ambientales			

*Tabla 4–Estructura General Análisis PEST
Fuente: Autores*

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

El análisis de evaluación de factor externo permite resumir y evaluar toda la información externa, con variables económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas. Para el desarrollo de esta metodología se deberán utilizar desviaciones de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación estratégica no debe usarse en forma indiscriminada⁹.

El procedimiento para la construcción de una MEFE es:

1. Se debe realizar un listado de factores determinantes de oportunidades y amenazas, se recomienda listar en primer lugar las oportunidades, luego las amenazas. Este listado debe ser lo más específico posible.
2. Fijar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, para indicar si dicho factor presenta:

⁹Tomado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

- Una Amenaza importante = 1.
- Una Amenaza menor = 2.
- Una Oportunidad menor = 3.
- Una Oportunidad importante = 4.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias que presenta la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar los resultados de las calificaciones ponderadas de cada una de los factores para determinar el total ponderado de la organización.

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

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

Esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, cualquier gerente puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa:

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

Tabla 5 - Estructura General Análisis POAM

Fuente: Autores

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

- a) Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

- b) Identificación de las oportunidades y amenazas, mediante un grupo estratégico, quienes tienen acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización.
- c) El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (Económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otros) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.

- **Factor Económico:** Se asocia principalmente a los indicadores económicos que muestran la evolución de la economía en la que se encuentra la empresa. Se destaca los tipos de interés, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo (IPC) y el producto interior bruto (PIB).
- **Factor Político-Legal:** Integra los factores administrativos, legales y políticos que regulan el entorno que envuelve la empresa. Algunos elementos como los impuestos, los salarios mínimos, las condiciones laborales pueden ser considerados como un obstáculo para la empresa; sin embargo, otros, como las subvenciones o ayudas públicas, pueden ser beneficiosos.
- **Factor Sociocultural:** Hace referencia a las creencias, los valores, los estilos de vida y las condiciones culturales y religiosas de las personas que rodean la empresa.
- **Factor Tecnológico:** Se relaciona con todos los avances tecnológicos que pueden generar nuevos productos y servicios o mejorar la producción de los ya existentes. Resulta ser muy importante para evitar el retraso de los medios de producción y promover la innovación en los procesos.
- **Factor Demográfico:** Se asocia a la edad de la población, los niveles de renta por grupos de población, los cambios en la composición étnica o la distribución geográfica de la población. A nivel organizacional, este factor dependerá del sector en el que se encuentre.

- d) Priorización y calificación de los factores externos:

De acuerdo al conocimiento y experiencia del grupo, se califica las oportunidades y las amenazas en una escala de Alto, Medio o Bajo; con valor de 3, 2 y 1 respectivamente.

- e) Calificación del impacto:

Bajo los mismos lineamientos, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo; con valor de 3, 2 y 1 respectivamente.

f) Elaboración del POAM:

Después de calificado el perfil de oportunidades y amenazas del medio, se podrá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

6.4.4. Benchmarking

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

Una de las técnicas de análisis de los competidores es el benchmarking, la cual consiste en buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes. Esta tipo de análisis implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias practicas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias¹⁰.

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

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

¹⁰ Tomado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

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

- Benchmarking Interno: Consiste en identificar la mejor práctica dentro de la organización. Se comparan los resultados de distintos centros, procesos o incluso, de distintas unidades funcionales dentro de un mismo centro. Este tipo de técnica puede ayudar a definir el alcance del estudio externo y comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas.
- Benchmarking Competitivo: Consiste en identificar las mejores prácticas entre organizaciones que suministran servicios o productos que compiten entre sí, es decir dirige su análisis entre los competidores directos de la empresa. Aunque puede llegar a ser difícil obtener la información por motivos de confidencialidad, los resultados son pertinentes y llegan a visualizar las mejores prácticas.
- Benchmarking Externo no Competitivo: Hace referencia a enfocarse en competidores que aunque no sean directos, sean funcionales o líderes en la industria. Este tipo de análisis da un grado mayor de innovación.

Claramente y en un mundo cada vez más competitivo, es difícil que la competencia comparta información y esté dispuesta de forma voluntaria a exponer sus prácticas. Por lo tanto, la empresa que quiere aprender debe ofrecer contrapartidas que incentiven a la colaboración de la empresa. Existen algunos mecanismos que son usados para conseguir satisfactoriamente la colaboración del otro¹¹:

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

6.5. Herramientas de Análisis Interno

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

¹¹ Tomado de: Libro Dirección Estratégica de la Pyme

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

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

6.5.1. Análisis de la Cadena de Valor

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales¹².

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

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

- Las Actividades Primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: Como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen: Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

¹²Tomado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

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

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

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

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

- Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
- Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
- Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

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

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

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

1. Se debe hacer un listado de los factores críticos o determinantes identificados en el proceso de la auditoría interna. Se debe abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la organización. En esta lista se sugiere incluir primero las fortalezas y después las debilidades; así como ser lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, para indicar si dicho factor presenta:

- Una Debilidad importante = 1.
- Una Debilidad menor = 2.
- Una Fortaleza menor = 3.
- Una Fortaleza importante = 4.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias que presenta la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

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

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

6.5.3. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

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

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

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

CALIFICACION CAPACIDAD	GRADO DEBILIDADES			GRADO FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento Humano									

*Tabla 6 - Estructura General Análisis PCI
Fuente: Autores*

Los principales pasos para elaborar el PCI, son los que se exponen a continuación¹³:

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

¹³ Tomado de: SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 2015

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

6.6. Contexto de la Pequeña y Mediana Empresa

En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para impulsar la creación de las PYMES, las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” y las clasifica en: Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 (SMLV). Las Pyme: la pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004. La gran empresa: es aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 (SMLV)”

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Número de empleados
Microempresa	Hasta 500	Menos de 10 trabajadores
Pequeña	Superior a 501 y hasta 5.000	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Superior a 5.001 y hasta 30.000	Entre 51 y 200 trabajadores
Grande	Superior a 30.000	Superior a 200 trabajadores
SMMLV para el año 2016 \$689.454		

Tabla 7 - Clasificación según el tipo de empresa en Colombia

Fuente: Ley 905 de 2004

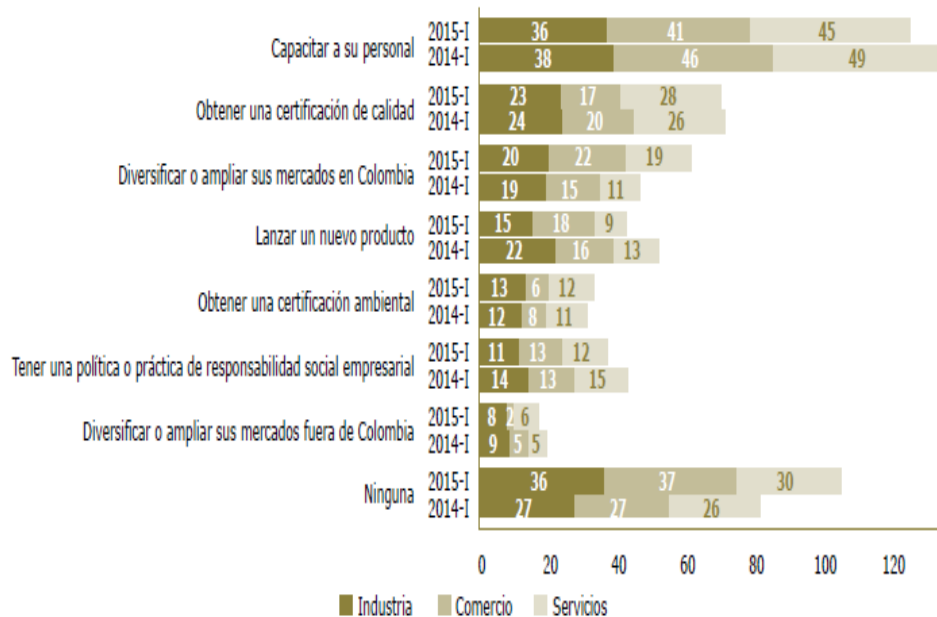
La PYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) en Colombia representan el 99.5% de las organizaciones del país, ACOPI, (2016) y aún más importante proporcionan algo más del 65% del empleo del nacional (Buchelli, 2011), lo que denota la importancia socioeconómica en el crecimiento del país.

Entendiendo el anterior apartado y bajo la implementación del Plan Visión Colombia 2019 el Gobierno Nacional ha querido darle importancia a las PYMES como impulsoras del crecimiento fomentando la ayuda para mejora en infraestructura, adquisición de tecnología de punta y la eliminación de restricciones bancarias, con el fin de incentivar su mejoramiento y ayudar al crecimiento del PIB nacional

En su mayoría las PYMES están conformadas como SAS (Sociedades por acciones simplificadas) por su facilidad de personificación jurídica unipersonal, la simplicidad para su conformación y libertades para su distribución interna, sumado a ello los incentivos económicos ofrecidos por el Gobierno nacional conforme a la Ley 1429 de 2010 al recaudar como propios los aportes de seguridad social si se vincula población vulnerable a la PYME.

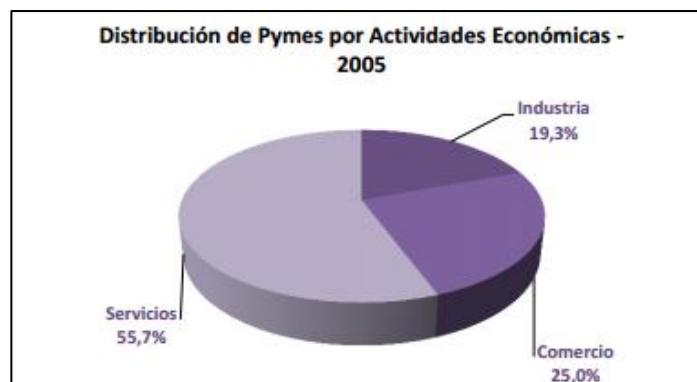
La Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, Bancóldex, el Banco de la República, y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID realizan

semestralmente la Gran Encuesta PYME para conocer su situación actual en el mercado, esta encuesta permite inferir que las PYMES están direccionando sus acciones de mejora hacia la certificación de calidad entendiendo los beneficios de la implementación de sistemas integrados de gestión



*Ilustración 2- Acciones de Mejora PYMES (%)
Fuente. ANIF – Gran encuesta PYMES 2015*

Las PYMES Según el Departamento Nacional de Estadística están distribuidas en diversos sectores económicos de la nación, como se observa en la ilustración; siendo el Sector Servicios con un 55.7% del mercado, el que representa la mayor concentración de empresas en el mercado nacional.



*Ilustración 3 - Distribución de Pymes Colombia
Fuente: DANE – Censo General 2005*

Para efectos del desarrollo de la guía metodológica y teniendo en cuenta la importancia del Sector Servicios en la economía nacional sobre las demás actividades económicas del país, se seleccionó el Sector Salud por su connotación como derecho fundamental consagrado en la Constitución Política de Colombia en el artículo 48, sobre el cual debe garantizarse un servicio de calidad para todos los ciudadanos, sin discriminación y que en la actualidad, presenta falencias en su estructura debido a diversos factores que afectan significativamente la prestación del servicio.

6.6.1. Contexto de la PYME Sector Salud

En la actualidad la Cámara de Salud de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) agremia alrededor de 25000 afiliados, (Atehortúa 2004), definidos por la Asociación de la siguiente manera: Microempresas (consultorios), pequeña empresa (Centros médicos) y mediana empresa (Institución Prestadora de Servicios de Salud).

Actualmente el sector salud en Colombia está constituido en un 80 % por Pymes, Zuluaga (2011), razón por la cual debe hacerse énfasis en el mejoramiento y la modernización de la gestión para ser más competitivos localmente o fuera del país a través de alianzas estratégicas y altos estándares de calidad en su servicio.

Con la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos en el año 2012, las PYMES colombianas se vieron obligadas a competir con estándares de calidad certificables que permitieran sobrevivir a la transición económica, razón por la cual según ACOPI aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad.

Dentro de las PYMES del sector salud se encuentra la Clínica Miocardio S.A.S., una IPS fundada en Bogotá D.C en el año 2010 con el propósito de ofrecer soluciones eficientes para patologías de carácter coronario a la población del sur de Bogotá, con un modelo de atención encaminado a estándares de alta calidad, con la mejor tecnología y los mejores especialistas caracterizándolos por estar siempre a la vanguardia en servicios de alta complejidad. Su portafolio de servicios se encamina en esta primera fase a Hemodinámica, Cardiología No Invasiva, Unidad de Cuidado Intensivo Coronario¹⁴.

A continuación se relaciona la misión y visión de la IPS:

¹⁴Tomado de <http://clinicamiocardio.com/Inicio.aspx>

MISIÓN

Nuestro compromiso es solucionar de manera eficiente, a través de un modelo de atención innovador las patologías de salud coronarias y cardiovasculares de nuestros usuarios; con la utilización de recursos médicos y equipamiento biomédico avanzado. Todo fundamentado en un ámbito de competitividad, con un servicio basado en el trabajo en equipo, humanización y excelencia. Para ello trabajamos en el mejoramiento continuo del talento humano.

VISIÓN

Clínica Miocardio trabaja en ser reconocida a nivel nacional por su óptimo y eficiente modelo de atención, basado en la solución de patologías de salud coronarias y cardiovasculares; enfocados en una atención con humanización, calidez, y buscando la sostenibilidad financiera y rentabilidad.

El desarrollo de la guía para diagnosticar el contexto estratégico para PYMES dando cumplimiento al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx., se despliega en el siguiente capítulo para la Clínica Miocardio S.A.S con el fin de dar cumplimiento al alcance del proyecto.

6.6.1.1. Habilitación, Acreditación y Certificación

6.6.1.1.1. Habilitación

Con la entrada en vigencia del Decreto 1011 de 2006 “Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud” se crea el Sistema Único de Habilitación que regula la entrada y permanencia de las Entidades y la forma de registro, autoevaluación y declaración de cumplimiento de estándares, la verificación por los organismos de vigilancia, y algunos requisitos de orden financiero y administrativo.

Para que un profesional independiente o una IPS puedan funcionar legalmente es indispensable que en primera medida realice un autodiagnóstico para determinar el grado de cumplimiento de los estándares aplicables a su servicio. En segunda medida es necesario el diligenciamiento y radicación en la Dirección Departamental de salud que le compete del Formulario de inscripción en el registro de prestadores, donde se remitirá la información al Ministerio de Salud para la respectiva consolidación.

En tercera medida se revisan en campo las condiciones de habilitación por parte de las entidades departamentales y municipales a través de equipos verificadores que a través del registro y emisión de la licencia de funcionamiento del

establecimiento de salud que valida el cumplimiento de las condiciones para su operación.

6.6.1.1.2. Acreditación

Con la entrada en vigencia del Decreto 903 de 2014 “Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud”, se dictan disposiciones y realizar ajustes al Sistema Único de Acreditación en Salud, como componente del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, orientado bajo tres principios:

- **Gradualidad:** El nivel de exigencia del cumplimiento de los estándares de los manuales del Sistema Único de Acreditación en Salud aprobados, será creciente en el tiempo, con el propósito de propender por el mejoramiento continuo de la calidad de la atención en salud.
- **Manejo de información:** La información que se genere en el proceso de acreditación se sujetará a las condiciones establecidas entre la entidad acreditadora y las entidades que adelanten el proceso de acreditación.
- **Integralidad:** La acreditación solo podrá obtenerse cuando en todos los procesos de la entidad interesada se apliquen los estándares de acreditación que les corresponda, dado el ámbito institucional de dicha acreditación.

El Sistema Único de Acreditación en Salud es operado por entidades nacionales que cumplen los siguientes requisitos:

- Estar acreditada por la International Society for Quality in Healthcare (ISQUA), para lo cual aportarán fotocopia de la certificación que les haya expedido dicha entidad, en la que se verifique la vigencia del término de la acreditación.
- Contar con experiencia mínima de cinco (5) años en la acreditación de entidades del sector salud en Colombia, para lo cual aportarán certificación expedida por las entidades del referido sector, en las que se evidencien los procesos desarrollados para el logro de la acreditación y el término de duración de los mismos.

Estas entidades acreditadoras tienen la plena autorización del Ministerio de Salud para acreditar a las instituciones prestadoras de servicios de salud, a las Entidades Promotoras de Salud, a las Entidades Administradoras de Riesgos Laborales y a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que presten servicios de salud ocupacional, que voluntariamente decidan acogerse al proceso de acreditación.

6.6.1.1.2. Certificación

La certificación de las instituciones prestadoras de servicio de salud es una decisión voluntaria de la organización y debe ser realizada por un ente certificado por la ONAC (Organismo Nacional de Acreditación en Colombia), y debe obedecer a un ejercicio autocrítico con un compromiso constante en búsqueda de la mejora continua.

Dentro de las normas certificables se encuentran las siguientes, entre otras:

- NTC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la calidad.
- NTC ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión ambiental.
- NTCOSHAS 18001:2007 Sistemas de Gestión en seguridad y salud ocupacional.
- NTC ISO 27001:2013 Sistemas de Gestión de la seguridad de la información.

7. PRIORIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

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

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

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

METODOLOGIA	PARTES INTERESADAS	PROCESOS	CALIDAD	SEGURIDAD	MEDIO AMBIENTE	RESPONSABILIDAD SOCIAL	NPR	VALORACION IMPACTO	ACCION SOBRE LA METODOLOGIA
PROSPECTIVA	3	2	1	1	1	2	10	NO CRITICO	NO SELECCIONADA
DESCRIPTIVA	2	3	2	1	1	2	11	NO CRITICO	NO SELECCIONADA
PORTERIANA	3	3	3	3	3	3	18	CRITICO	SELECCIONADA

Tabla 8 - Evaluación de Impacto Metodología PE

Fuente: Autores

Resultado: Se valoraron las tres metodologías descritas en el marco teórico y se obtuvo que la de mayor impacto para el análisis de contexto y para el SGI, es la **METODOLOGÍA PORTERIANA**, con una calificación final de 18 unidades. (Ver Anexo 1. Priorización de Metodología Planeación Estratégica)

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

8. DESARROLLO GUÍA DE DIAGNOSTICO DE CONTEXTO ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA MIOCARDIO S.A.S.

8.1. OBJETIVO DE LA GUIA

Presentar los lineamientos y directrices para el diagnóstico y análisis del contexto estratégico de la pyme del sector salud Clínica Miocardio, y de esta manera establecer las decisiones que orienten a la entidad, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

8.2. ALCANCE DE LA GUIA

Esta guía considera desde la identificación y valoración de factores del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico, así como los aspectos que afectan la capacidad interna de la organización; hasta la generación de estrategias que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Clínica Miocardio S.A.S., en la ciudad de Bogotá D.C.

8.3. REFERENCIAS NORMATIVAS

- Ley 100 de 1993: Por el cual establece la creación del actual Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) colombiano bajo los principios esenciales de aseguramiento universal, solidaridad, integralidad, eficiencia y calidad.
- Decreto 1011 de 2006: Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Decreto 903 de 2014: Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud.
- Resolución 2082 de 2014: Por la cual se dictan disposiciones para la operatividad del Sistema Único de Acreditación en Salud. Artículo 2 – Gestión del riesgo, cuya meta es encontrar el balance entre beneficios, riesgos y costos.
- Resolución 1446 de 2006: Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.

- NTC ISO 9001:2015: Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- NTC ISO 14001:2015: Sistemas de Gestión Ambiental - Requisitos con orientación para su uso.
- OSHAS 18001:2007: Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional - Requisitos.

8.4. DEFINICIONES

- **Contexto Estratégico:** Elemento de control que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la organización, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas.
- **Parte Interesada:** Persona u organización que puede afectar, ser afectado, o que creen que están afectadas por una decisión o actividad.
- **Oportunidad:** Es aquel factor positivo, que se genera en el entorno y que, una vez identificado, puede ser aprovechado por la organización.
- **Amenaza:** Es una situación negativa, externa a la organización, que puede atentar contra esta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada.
- **Fortaleza:** Es la capacidad especial con que cuenta la organización, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Debilidad:** Es aquel factor que provoca una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Impacto:** Grado de efecto negativo o positivo producido por la ocurrencia del evento.
- **Estrategia:** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

8.5. DESCRIPCIÓN

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

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

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

INSUMOS		ACTIVIDAD	SALIDAS
(4) Conocimiento de la Organización y su contexto	(4.1) Metodologías Contexto Estratégico (DOFA)	Realizar la planeación estratégica de la organización	Plataforma Estratégica:
	(4.2) Matriz de Partes Interesadas		* Misión
			* Visión
			* Objetivos Estratégicos
			* Política SGI
			* Objetivos SGI
			(6.1.1) Riesgos y Oportunidades Identificados
			(6.1.2 - 6.2.2) Planes de tratamiento de Riesgos y Oportunidades

Ilustración 4 - Proceso Planeación Estratégica SGI

Fuente: Autores

El conocimiento de la organización y su contexto de la empresa Clínica Miocardio se desarrolla a partir de los pasos que se exponen, a continuación:

8.5.1. Análisis del Sector

El análisis del sector salud se desarrolla a partir de la metodología Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM), la cual nos permite identificar y

valorar las amenazas y oportunidades potenciales del medio donde se desenvuelve la organización.

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

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

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

Tabla 9 - Factores del Medio

Fuente: Autores

8.5.1.2. Evaluación de los aspectos de cada factor.

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

8.5.1.3. Priorización y calificación de los factores externos.

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

	ESCALA	VALOR	DESCRIPCION
OPORTUNIDADES	ALTO	3	Muy Importante
	MEDIO	2	Considerable
	BAJO	1	Menor
AMENAZAS	ALTO	3	Muy Importante
	MEDIO	2	Considerable
	BAJO	1	Menor

Tabla 10 - Valoración de Importancia Oportunidades y Amenazas

Fuente: Autores

8.5.1.4. Calificación del impacto sobre el SGI.

Bajo los mismos lineamientos, el grupo identifica el impacto sobre el Sistema de Gestión Integrado de cada oportunidad o amenaza de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo

		GRADO DE IMPACTO							
		PARTES INTERESADAS	RESPONSABILIDAD SOCIAL	PROCESOS	CALIDAD	MEDIO AMBIENTE	SEGURIDAD	ESCALA	VALOR
OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	Mejora del desempeño de las PI	Rentabilidad para accionistas y PI	Agilidad, flexibilidad e innovación	Competitividad	Optimización de los recursos naturales	Mejora de la calidad de vida del personal	ALTO	3	
	Satisfacción de necesidades y expectativas	Incentiva el desarrollo de la comunidad	Eficacia y eficiencia	Credibilidad y confianza	Conciencia ambiental	Administración de los riesgos	MEDIO	2	
	Claridad de canales de comunicación	Mejora de imagen corporativa	Resultados previsibles	Satisfacción de los requisitos del cliente	Conservación de los recursos naturales	Prevención y promoción	BAJO	1	
AMENAZAS / DEBILIDADES	Falta de cumplimiento de los acuerdos comerciales	Desconocimiento de las necesidades de la comunidad	Paro total del proceso	Pérdida de clientes	Afectación a la comunidad	Pérdida de vidas y deterioro de la salud	ALTO	3	
	Pérdida de credibilidad y confianza	Abuso de confianza de la comunidad	Cambio de interacción de los procesos	Productos defectuosos	Incumplimiento legal ambiental	Incumplimiento legal SST	MEDIO	2	
	Escaso suministro de recursos	Bajo nivel de cooperación	Ajustes a una actividad concreta	Falta de datos	Falta de acciones sobre posibles impactos	Falta de acciones sobre posibles riesgos	BAJO	1	

Tabla 11 - Valoración del Impacto de las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades sobre el SGI
Fuente: Autores

8.5.1.5. Elaboración del POAM Sector.

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

A partir de esto, se podrá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la Clínica frente al medio en el que se desenvuelve. (Ver Anexo 2. Análisis POAM Sector Salud)

1. Factor Económico		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
1	La apertura económica											
2	Leyes de mercados y valores, TRM											
3	Leyes de modernización del estado: TLC, cambio de gobierno, legislación petrolera, empleo											
4	Normas de entidades financieras: Impuestos, tasas											
5	Dinámica de la legislación ambiental		2									
6	Dinámica de la legislación SST											
7	Re negociación de la deuda externa											
8	Modelo de Gobierno en cuanto a desarrollo de las empresas: Seguimiento ambiental, SySO, fiscal											
9	Estabilidad política cambiaria											
10	Estabilidad Política monetaria											
11	Tendencia de la inflación											
12	Dependencia económica del ingreso petrolero											
13	Diversificación de productos y servicios en el sector económico											
14	Creación de nuevos impuestos											
15	Expectativas de crecimiento del PIB											
16	Política fiscal											
17	Apertura económica: TLC, ALBA, etc.											
TOTAL											6	1

Tabla 12 - Análisis del Sector: Factor Económico
Fuente: Autores

2. Factor Político		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
1	Políticas del país frente a la integración de la gestión o frente a las certificaciones											
2	Incremento de la responsabilidad social y de sus requisitos en los contratos del sector											
3	Participación más activa de la empresa en las políticas del sector											
4	Renovación de la clase dirigente, TIEMPO DE ELECCIONES											
5	Descoordinación entre los frentes político, económico y social											
6	Falta de madurez de la clase política del país, gran variabilidad en los requisitos incluso llegan a ser contradictorios o abusivos											
7	Falta de credibilidad de las instituciones del estado que regulan los temas ambientales, calidad y SySO											
8	Obligatoriedad de BASC, EUREP GAP, ISO 9001, ISO 14001 en algunos sectores											
9	Posición política frente a la responsabilidad social											
TOTAL										0	0	

*Tabla 13 -Análisis del Sector: Factor Político
Fuente: Autores*

3. Factor Social		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Paz social											
2	Discriminación											
3	Reformas al sistema de seguridad social											
4	Reformas al sistema ambiental											
5	Reformas a la calidad: ley de calidad											
6	Estructura socio económica											
7	Liderar proyectos innovadores de impacto social											
8	Nivel de responsabilidad social de las operaciones de la empresa											
9	Niveles de re empleo											
10	Aumento de la inversión en seguridad											
11	Balance social											
12	Desempleo											
13	Crisis Política											
14	Crisis de valores											
15	Incoherencia de los medios de comunicación											
16	Debilidad estructural en el sistema educativo											
17	Política salarial											
18	Desplazamiento											
19	Ignorancia a cerca de los sistemas de gestión integral y su impacto en la economía											
20	Indiferencia social											
TOTAL											0	0

Tabla 14 - Análisis del Sector: Factor Social
Fuente: Autores

4. Factores tecnológicos		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Telecomunicaciones											
2	Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico											
3	Automatización de procesos en pro de eficiencia											
4	Facilidad de acceso a la tecnología											
5	Globalización de la información											
6	Plataforma de comunicaciones internas y externas											
7	Síndrome de tecnología											
8	Velocidad de desarrollo tecnológico											
9	Resistencia a cambios tecnológicos											
10	Disponibilidad de tecnología amiga compatible con los sistemas de Gestión											
11	Poder de los sistemas de información a la hora de tomar decisiones											
TOTAL											0	0

Tabla 15 - Análisis del Sector: Factores Tecnológicos
Fuente: Autores

5. Factores Competitivos		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Des regulación del sector financiero											
2	Posibilidad de alianzas estratégicas											
3	Desarrollo de la banca de inversiones											
4	Internacionalización del negocio financiero											
5	Inversión extranjera en el sector financiero											
6	Rotación del talento humano											
7	Nuevos competidores											
8	Moda de los sistemas de gestión											
9	Proliferación de entes certificadores con diferentes grados de exigencia											
10	Falta de aporte en las auditorias de certificación											
11	Falta de credibilidad en los procesos de certificación											
TOTAL											0	0

Tabla 16 - Análisis del Sector: Factores Competitivos
Fuente: Autores

6. Factores Geográficos		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Ubicación de las empresas frente a los puertos ó grandes centros de distribución											
2	Disponibilidad y utilización de recursos naturales en sus operaciones											
3	Contaminación del medio ambiente											
4	Conciencia ambiental de las empresas											
5	Ciclo de vida de los productos											
TOTAL											0	0

*Tabla 17 -Análisis del Sector: Factores Geográficos
Fuente: Autores*

Con base en el análisis POAM del sector salud, se obtuvo que los factores que apalancan el sistema integrado de gestión son los siguientes: Económico, político y tecnológico, esto puede deberse a que en el factor político y financiero el gobierno favorece con sus políticas el sostenimiento de las PYMES para garantizar la cobertura del sistema de salud que hace parte fundamental del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. En cuanto al factor tecnológico se puede inferir que representa una oportunidad, ya que al hacer inversión en este componente se mejorará la calidad del servicio en pro del bienestar de los usuarios

Ahora bien, se obtuvo que los factores que amenazan la implementación del sistema de gestión integrado, son los siguientes: Social, competitivo y geográfico, esto puede deberse a que en el factor social existe abandono por parte del estado, reflejado en la situación actual del país. En cuanto al factor competitivo existe el riesgo de la sobreoferta de servicios que puede representar la salida del mercado de muchas organizaciones y en cuanto al factor geográfico, existe un gran desconocimiento de esta temática lo que puede representar un riesgo frente al análisis de los factores que afectan el contexto organizacional.

8.5.2. Análisis de la Industria:

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

8.5.2.1. Búsqueda de información necesaria para identificar el grado de competencia.

Inicialmente se analizó el comportamiento del sector en el que se desarrolla la organización; sin embargo también es de gran importancia investigar e identificar el grado de competencia que existe en la industria donde se desenvuelve la organización y preguntarnos: ¿Cómo está la industria de las IPS frente a los siguientes temas? El análisis del medio se subdivide en 5 fuerzas claves, los cuales se describen a continuación:

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

Tabla 18 - Fuerzas de la Industria
Fuente: Autores

8.5.2.2. Evaluación de los aspectos de cada fuerza.

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

8.5.2.3. Priorización y calificación de las fuerzas externas.

Luego de identificar si el aspecto de cada fuerza representa una oportunidad o amenaza, se procede a calificar su importancia, en una escala de alto, medio o bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 8 - Valoración de Importancia Oportunidades y Amenazas.

8.5.2.4. Calificación del impacto sobre el SGI.

Bajo los mismos lineamientos, el grupo identifica el impacto sobre el Sistema de Gestión Integrado de cada oportunidad o amenaza de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 9 - Valoración del Impacto de las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades sobre el SGI.

8.5.2.5. Elaboración del POAM Industria.

Después de identificadas y calificadas las oportunidades y amenazas de las fuerzas que impactan a la industria, se multiplica el valor del grado de importancia de cada oportunidad por la calificación del impacto sobre el SGI o de cada amenaza, de igual forma.

A partir de esto, se podrá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la Clínica frente a la industria de IPSen el que se desenvuelve. (Ver Anexo 3. Análisis POAM Industria)

1. Intensidad de la Rivalidad		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Tamaño y Capacidad de los rivales											
2	Los rivales tienen sistemas de gestión integrados o certificaciones lo cual hace la diferencia en el mercado				3	----->		2			→	6
3	Los rivales son más poderosos a medida que compiten con precios											
4	Los rivales hacen que el cliente fácilmente cambie de proveedor											
5	La rivalidad es producto no de estrategia y nunca se sabe que va a pasar				2	----->		2			→	4
6	La rivalidad se basa en llevar al otro a que sea más difícil permanecer en el negocio que permanecer en el											
TOTAL											0	10

Tabla 19 - Análisis de la Industria: Intensidad de la Rivalidad
Fuente: Autores

2. Barreras de Entrada		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Economías de escala (Con mucha productividad ó a muy bajo costo)											
2	Desventajas de costos y recursos independientes del tamaño (Nace en promoción). Cómo aporta QHSE?											
3	Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia: No comete tantos errores porque son competente, no paradas, menos costos. Cómo aporta QHSE?											
4	Incapacidad de igualar la tecnología. Requiere TPM ? Cómo aporta QHSE?											
5	Preferencias de marca y lealtad del cliente? Certificadores? Normas? Productos diferenciados?											
6	Requerimientos de capital: Capacidad de endeudamiento? Cómo aporta QHSE?											
7	Aranceles y restricciones? Favorabilidad o barrera QHSE?											
8	Obligatoriedad de BASC, EUREP GAP, ISO 9001, ISO 14001 en algunos sectores											
9	Posición política frente a la responsabilidad social											
TOTAL											0	0

Tabla 20 - Análisis de la Industria: Barreras de Entrada
Fuente: Autores

3. Presión de Productos Sustitutos		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Hay servicios sustitutos											
2	Cuentan con comercializadores											
3	Márgenes de costos											
4	Cómo se ve el mercado a corto, mediano y largo plazo ?											
5	Preferencias del cliente ?											
6	Cómo estoy internamente con diseño y desarrollo para adaptar QHSE? Planeación estratégica en QHSE ?											
TOTAL										0	0	

*Tabla 21 - Análisis de la Industria: Presión de Productos Sustitutos
Fuente: Autores*

4. Poder de Negociación de los Proveedores		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Estructura de gestión de los proveedores											
2	Acuerdos de integralidad											
3	Costos											
4	Agremiaciones											
5	Estructura de los procesos de compras y contrataciones											
6	Niveles de accidentalidad											
7	Cumplimiento de requisitos legales											
8	Sociedades ambientales con proveedores											
9	Responsabilidad civil, penal, administrativa											
TOTAL										0	0	

*Tabla 22 - Análisis de la Industria: Poder de Negociación de los Proveedores
Fuente: Autores*

5. Poder de Negociación de los Clientes		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1	Niveles de exigencia											
2	Acciones sobre los Riesgos operacionales											
3	Responsabilidad solidaria											
4	Costos											
5	Calidad											
6	Gestión ambiental											
7	Control de Riesgos											
8	Reputación											
9	Integralidad											
10	Impacta QHSE											
TOTAL											0	0

*Tabla 23 - Análisis de la Industria: Poder de Negociación de los Clientes
Fuente: Autores*

Con base en el análisis POAM de la industria, se obtuvo que los factores que apalancan el sistema de gestión integrado, son los siguientes: Barrera de entrada, precios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes, esto puede deberse a que en la industria los componentes evaluados representan una oportunidad de mejora para sostenerse en el mercado, teniendo en cuenta los factores externos que puedan llegar a afectar a la industria que siempre demanda este tipo de servicios

Ahora bien, se obtuvo que el factor que amenaza la implementación del sistema de gestión integrado es la intensidad de la rivalidad, esto puede deberse a que las organizaciones no se encuentran preparadas para competir con calidad frente a la competencia, lo que podría representar un impacto negativo sobre la implementación del SGI.

8.5.3. Análisis Interno de la Organización:

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

8.5.3.1. Identificación de fortalezas y debilidades.

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

Capacidad Directiva: Comprende el análisis de aquellos factores que se relacionan con el proceso administrativo de la organización, es decir, las funciones de planeación, organización, dirección, toma de decisiones y control.

Capacidad Competitiva: Hace referencia a la calidad de los procesos y productos, volumen de producción, estabilidad de la oferta, participación en el mercado, canales y márgenes de comercialización, investigación de mercados, satisfacción de los clientes, precios y bonificaciones, entre otros.

Capacidad Financiera: Está relacionado con el manejo económico y financiero de la organización, es decir, factores como capital, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, costo de producción, y demás índices que se consideran importantes en este aspecto.

Capacidad Tecnológica: Está relacionado con la capacidad de innovación, con el apoyo científico por parte de algunas instituciones y la posibilidad de que el producto o servicio tenga un valor agregado.

Capacidad del Talento Humano: Hace referencia a aspectos como la formación académica, experiencia en el área, estabilidad laboral, salarios y estímulos, programas de capacitación en los procesos de toma de decisiones, liderazgo, pertenencia, entre otros.

8.5.3.2. Evaluación de los aspectos de cada capacidad.

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

8.5.3.3. Priorización y calificación de las cuestiones internas.

Luego de identificar si el aspecto de cada capacidad representa una fortaleza o debilidad, se procede a calificar su importancia, en una escala de alto, medio o bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 8. Valoración de Importancia Oportunidades y Amenazas.

8.5.3.4. Calificación del impacto sobre el SGI.

Bajo los mismos lineamientos, el grupo identifica el impacto sobre el Sistema de Gestión Integrado de cada fortaleza o debilidad de la empresa, en una escala de Alto, Medio o Bajo; de acuerdo a lo establecido en la Tabla 9. Valoración del Impacto de las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades sobre el SGI.

8.5.3.5. Elaboración del PCI Empresa.

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

A partir de esto, se podrá analizar y elaborar el análisis del comportamiento interno de la organización. (Ver Anexo 4. Análisis PCI Clínica MioCardio)

1. Capacidad Directiva		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Imagen Corporativa											
2	Responsabilidad Social											
3	Uso de planes estratégicos				3			3				9
4	Evaluación y pronósticos											
5	Velocidad de respuesta al cambio											
6	Flexibilidad de la estructura organizacional											
7	Comunicación y control gerencial				1			3				3
8	Orientación empresarial											
9	Habilidad para atraer y retener personas creativas											
10	Habilidad para responder a la tecnología cambiante											
11	Habilidad para manejar la inflación											
12	Agresividad para enfrentar a la competencia											
13	Sistemas de control											
14	Sistemas de toma de decisiones											
15	Sistemas de planificación											
16	Evaluación de la gestión											
17	Trabajo por procesos											
18	Afinidad con los sistemas de gestión											
19	Compromiso de la dirección con el mejoramiento continuo											
TOTAL											0	0

Tabla 24 - Análisis de la Organización: Capacidad Directiva
Fuente: Autores

2. Capacidad Financiera		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Acceso a capital cuando lo requiere											
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento											
3	Facilidad para salir a nuevos mercados											
4	Rentabilidad, retorno de la inversión											
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos											
6	Comunicación y control gerencial											
7	Habilidad para competir con precios											
8	Habilidad para competir con valores agregados											
9	Capacidad para satisfacer la demanda											
10	Estabilidad de costos											
11	Habilidad para mantenerse ante situaciones adversas cíclicas											
TOTAL											0	0

Tabla 25 - Análisis de la Organización: Capacidad Financiera
Fuente: Autores

3. Capacidad Infraestructura		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Tipo de instalaciones, propias, alquiladas											
2	Instalaciones cumplen requisitos legales de sismo resistencia											
3	Instalaciones facilitan la gestión QHSE											
4	Maquinaria y herramientas suficientes para el desarrollo de la operación											
5	Maquinaria y herramientas facilitan la operación											
6	Capacidad instalada suficiente para la demanda											
7	Maquinaria favorece la gestión ambiental											
8	Maquinaria beneficia la gestión en SySO											
9	Maquinaria y herramientas propias											
TOTAL											0	0

Tabla 26 - Análisis de la Organización: Capacidad Infraestructura
Fuente: Autores

4. Capacidad del Talento Humano		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Nivel académico del Talento humano											
2	Capacidad de formación en temas relacionados con el producto											
3	Capacidad de formación en gestión ambiental											
4	Capacidad de formación en Sy SO											
5	Capacidad de formación complementaria											
6	Experiencia técnica del talento humano											
7	Estabilidad											
8	Rotación											
9	Ausentismo											
10	Niveles de accidentalidad											
11	Pertenencia											
12	Motivación											
13	Nivel de remuneración											
14	Retiros											
15	Índices de desempeño											
TOTAL											0	0

Tabla 27 - Análisis de la Organización: Capacidad del Talento Humano
Fuente: Autores

5. Capacidad Tecnológica		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Habilidad de operación											
2	Capacidad de innovación											
3	Nivel de tecnología utilizado											
4	Capacidad de Investigación y desarrollo asociado con HSEQ											
5	Mejoramiento de procesos											
6	Mejoramiento empresa a través de HSEQ											
7	Estructuras de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo											
9	Nivel tecnológico											
10	Sistematización de los procesos											
11	Interacciones entre procesos											
12	Sinergia entre sistemas de gestión											
13	Flexibilidad de la operación											
TOTAL											0	0

*Tabla 28 - Análisis de la Organización: Capacidad Tecnológica
Fuente: Autores*

6. Capacidad Abastecimiento		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Nivel de proveedores											
2	Disponibilidad de materiales y contratistas											
3	Capacidad de proveedores y contratistas											
4	Tipos de acuerdos de mejora											
5	Sistemas de gestión de proveedores y contratistas											
6	Interacciones y sinergias entre el abastecimiento y la operación											
7	Flexibilidad del sistema de abastecimiento											
TOTAL											0	0

*Tabla 29 - Análisis de la Organización: Capacidad Abastecimiento
Fuente: Autores*

7. Capacidad Logística interna		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Identificación de los servicios asociados a la operación: comunicaciones, transporte, energía, servicios sanitarios, combustibles, servicios de aseo											
2	Costos de estos servicios asociados											
3	Grado de control sobre estos servicios de apoyo											
4	Nivel de gestión de los proveedores y contratistas de estos servicios de apoyo											
5	Impacto de estos servicios de apoyo en QHSE											
6	Materiales de operación o de procesos											
7	Definición de especificaciones técnicas											
8	Facilidades de consecución											
4	Costos y disponibilidad de estas materias primas											
5	Disponibilidad de EPP y equipos apoyo a la operación segura											
6	Grado de calidad de recolectores de residuos											
7	Relaciones con los proveedores y contratistas											
8	Programas de mejoramiento con proveedores y partes interesadas											
TOTAL											0	0

*Tabla 30 - Análisis de la Organización: Capacidad Logística Interna
Fuente: Autores*

8. Capacidad Operación		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Inversión en investigación y desarrollo											
2	Nivel de calidad de productos y procesos											
3	Efectividad de la operación.											
4	Impactos ambientales generados por la operación											
5	Riesgos de S y SO generados por la operación											
6	Valor agregado del producto											
7	Conocimiento y manejo del ciclo de vida del producto y de la operación en la prevención de riesgos operacionales											
8	Certificaciones de sistemas de gestión o de productos											
9	Normatividad, requisitos legales y de otra índole por cumplir											
10	Intensidad de mano de obra en el producto											
11	Sub productos que contaminan en ambiente ó que afecten las partes interesadas											
12	Uso de la curva de experiencia a favor de la gestión de los riesgos QHSE											
13	Ventajas competitivas por sistemas de gestión implementados											
14	Capacidad de operación y maniobra											
15	Integración horizontal o vertical a favor de la operación											
TOTAL										0	0	

Tabla 31 - Análisis de la Organización: Capacidad Operación
Fuente: Autores

9. Capacidad Logística Externa		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Sistemas de información para capturar los pedidos											
2	Definición de especificaciones técnicas de la operación											
3	Tiempos de despacho											
4	Verificación técnica de lo entregado al cliente											
5	Capacidad operativa de satisfacción de necesidades y expectativas de las partes interesadas											
6	Cadena de distribución del producto o el servicio											
7	Competencia de distribuidores o terceros											
8	Nivel de responsabilidad contractual y extra contractual de distribuidores y representantes											
9	Grado de control de Distribuidores en términos de QHSE											
10	Costos de distribución y ventas											
TOTAL										0	0	

Tabla 32 - Análisis de la Organización: Capacidad Logística Externa
Fuente: Autores

10. Capacidad de Mercadeo y Ventas		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Existen Metodologías para la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas											
2	Capacidad de traducción e interpretación de necesidades en variables de QHSE, participan de forma proactiva los procesos involucrados											
3	Las metodologías para la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas incluyen: realización de análisis de mercado, planes de mercadeo, sondeo por sectores, referidos, invitaciones, pre registros los cuales se atienden siempre de forma sistemática											
4	Se realiza seguimiento detallado y preventivo al cumplimiento de requisitos de cara al cliente como entrega de ofertas, licitaciones, facturas, aclaraciones, entre otros											
5	El proceso cuenta con estrategias innovadoras estructuradas y sistematicas para adaptarse a los cambiantes requisitos del sector											
6	El proceso está estructurado de tal forma que cubra actividades de Investigación de mercados, marketing, Planificación comercial, previsiones de ventas, análisis de precios, Construcción de licitaciones y registros de clientes, formación de vendedores, publicidad, gestión de la comercialización, estudio y conocimiento de la competencia entre otros											
7	Nivel técnico del Líder del proceso garantiza la correcta gestión de las estrategias comerciales											
8	Nivel técnico de los integrantes del proceso garantiza la consecución de nuevos clientes, proyectos y fidelización de clientes											
9	El seguimiento y mantenimiento de los clientes hace parte de las actividades sistematias del proceso											
10	Requerimientos y obligaciones de carácter legal y reglamentario conocidos y cubiertos por el proceso											
11	Oportunidad y capacidad de atención a las partes interesadas, por ejemplo entrega de cotizaciones											
12	Base de datos permanentemente actualizada sobre precios, clientes, estatus de compromisos											
13	Canales de comunicación e interacciones entre mercadeo, ventas, jurídico, RH, logística, operaciones y HSEQ											
14	Lealtad y satisfacción del cliente y las partes interesadas											
15	Imagen del proceso comercial ante las partes interesadas											
16	Construcción de Factores de recordación de la empresa unificados según los codigos de comunicaciones internos											
17	Logros de Participación en el mercado del sector debidos a estrategias comerciales											
18	Precisión del mercado objetivo											
19	Confianza en el proceso											
20	Estructura y nivel de precios											
TOTAL											0	0

Tabla 33 - Análisis de la Organización: Capacidad de Mercadeo y Ventas
Fuente: Autores

11. Capacidad de Servicio		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO EN SGI QHSE			TOTAL	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	Valores agregados a los productos											
2	Capacidad de asesoría y acompañamiento a las partes interesadas											
3	Nivel de exigencia de los clientes											
4	Administración de los clientes											
5	Capacidad de respuesta ante Quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones											
6	Canales de comunicación con las partes interesadas											
7	Gestión ante las autoridades competentes											
8	Trabajo en equipo con la comunidad											
9	Nivel de interacción con las partes interesadas											
10	Trabajo en responsabilidad social											
TOTAL											0	0

Tabla 34 - Análisis de la Organización: Capacidad de Servicio

Fuente: Autores

Con base en el análisis de cadena de valor PCI, se obtuvo que el factor que apalanca el sistema de gestión integrado, es la capacidad de infraestructura, esto se debe a que la organización ha velado por mantener sus instalaciones y maquinaria, acorde con el desarrollo misional de la actividad de prestación de servicio, sin afectar su funcionamiento garantizando la prestación del servicio.

Ahora bien, se obtuvo que los factores que amenazan la implementación del sistema de gestión integrado, son: Capacidad financiera, tecnológica, de abastecimiento, logística interna, operación, logística externa, de mercadeo en ventas y de servicios, lo que demuestra que la organización deberá planificar la implementación del SGI, mediante una óptima planeación estratégica.

8.5.4. Análisis DOFA:

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

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

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

*Tabla 35 - Listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades
Fuente: Autores*

8.5.4.2. Determinación de estrategias.

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

Se debe tener en cuenta que las estrategias o acciones planteadas, deben ser objetivas y cuantificables, de tal forma que se pueda hacer seguimiento con base en indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de ejecutar. (Ver Anexo 5. Análisis DOFA Clínica MioCardio)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las oportunidades seleccionadas	Enumerar las amenazas seleccionadas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las fortalezas seleccionadas	FO "ATAQUE"	FA "RESISTENCIA"
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las debilidades seleccionadas	DO "RESISTENCIA"	DA "EVASIÓN"

*Tabla 36 - Estructura Análisis DOFA
Fuente: Autores*

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

Estrategias FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de la empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas del medio. Es ideal poder usar esas fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas.

Estrategias FA: Se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Estrategias DO: Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

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

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

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

8.5.5. Análisis de Partes Interesadas:

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

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

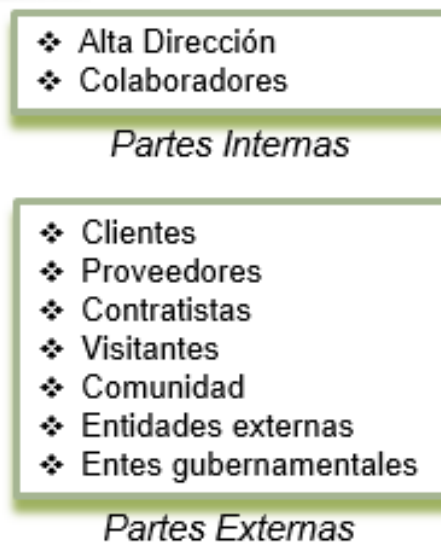


Ilustración 5 - Partes Interesadas Clínica MioCardio
Fuente: Autores

(Ver Anexo 6. Matriz de Necesidades y Expectativas de las partes interesadas)

La empresa debe mantener una comunicación constante con sus partes interesadas, de manera que estas se involucren en la mejora continua de la organización.

8.5.6. Diseño y Ejecución del Plan Estratégico:

El plan estratégico de la organización es el resultado de lo obtenido en el análisis DOFA y en la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa. Cabe resaltar que las estrategias planteadas representan para la clínica una oportunidad o un riesgo, al cual se le debe hacer un tratamiento respectivo para maximizar o para evitar la materialización del mismo, respectivamente. (Ver Anexo 7. Plan Estratégico - Riesgos y Oportunidades)

Las estrategias resultantes del análisis, deben plasmarse en planes de acción concretos, con definición de objetivos, tiempos, responsabilidades, actividades, recursos y presupuestos, los cuales se deben llevar a cabo en los procesos críticos de la organización.(Ver Anexo 8. Plan de Acción)

PLAN DE ACCIÓN						
PROCESO:						
NOMBRE DE LA INICIATIVA ESTRATEGICA:						
FECHA DE INICIO:						
FECHA DE FINALIZACIÓN:						
OBJETIVOS DEL PROYECTO:						
INDICADOR						
META						
ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	CARGO RESPONSABLE	ENTREGABLE / REGISTRO	FECHA FIN ACTIVIDAD	COSTO	% PESO DE LA ACTIVIDAD
TOTAL					\$ -	0%

Tabla 37 - Plan de Acción Estrategias
Fuente: Autores

8.5.7. Evaluación y seguimiento:

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

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

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- Para dar inicio al desarrollo del presente trabajo de grado, se investigó diferentes metodologías de planeación estratégica que nos permitieron evidenciar diferentes formas de estructurar hacia dónde quiere ir una organización. Dentro de la revisión bibliográfica, se encontraron algunas, como: Competitividad de Porter, Descriptiva y Prospectiva; por lo que se logra el objetivo propuesto y un mayor acercamiento al análisis de contexto de la Clínica Miocardio.
- Para dar cumplimiento al objetivo del proyecto, basado en la elección y adaptación de una herramienta para diagnosticar el contexto estratégico de empresas PYME, se logró cumplir con la priorización y aplicación de la metodología de Competitividad de Porter, como herramienta para determinar el contexto estratégico en la Pequeñas y medianas empresas, al ser una herramienta versátil que tiene en cuenta los factores externos e internos de la organización relacionados con su direccionamiento estratégico.
- Con el fin de verificar el instrumento de valoración del contexto estratégico con base en la revisión bibliográfica, se seleccionó el Sector de Servicios y sub sector Salud, en el ámbito de las Pymes. Lo anterior debido a que al tener requerimientos estratégicos, legales y técnicos específicos, así como partes interesadas variadas, constituye un buen elemento de muestreo para validar las herramientas construidas.
- Después del desarrollo de la herramienta de análisis de contexto estratégico y basado en que la salud, representa un derecho fundamental con grandes implicaciones normativas en los temas de sistemas de gestión. Se logró el objetivo propuesto, eligiendo como base a la IPS Clínica Miocardio SAS, en la cual se diagnosticó las cuestiones externas e internas del medio y la organización, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas, conforme al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.
- En conclusión, se determinó el contexto estratégico de la Clínica Miocardio S.A.S., en la que se utilizaron las metodologías: POAM Sector, POAM Industria, PCI Empresa y Análisis DOFA, logrando así identificar riesgos y oportunidades estratégicos, enfocados a la calidad, la seguridad y la salud del trabajo y el medio ambiente.

- El análisis POAM Sector permitió evidenciar que hay factores como el Económico, político y tecnológico que representan una oportunidad para la implementación del Sistema de Gestión Integrado y otras que amenazan el despliegue del SGI como son las fuerza social, competitiva y geográfica.
- El análisis POAM Industria permitió evidenciar que las fuerzas que pueden representar una oportunidad para la implementación del SGI son: Barrera de entrada, precios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes y las fuerza que puede representar una amenaza sobre el despliegue del SGI es la intensidad de la rivalidad
- El análisis PCI Empresa permitió evidenciar que la capacidad que representa una oportunidad en la implementación del SGI es la capacidad de infraestructura y las capacidades que representan una amenaza sobre el despliegue del SGI son: Capacidad financiera, tecnológica, de abastecimiento, logística interna, operación, logística externa, de mercadeo en ventas y de servicios.
- El análisis DOFA permitió definir las estrategias que van a orientar a la organización hacia la mejora continua de la prestación de sus servicios, cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas a través de la implementación del Plan estratégico de la organización Clínica Miocardio S.A.S
- La metodología utilizada permitió trazar la planeación estratégica de la Clínica Miocardio S.A.S, desde el conocimiento de la organización y su contexto, con el análisis de las cuestiones externas e internas y la matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas, hasta la identificación de sus riesgos y oportunidades con su respectivo tratamiento, dando de esta forma cumplimiento al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.
- Con las matrices construidas en este proyecto de grado, se logra responder a los requisitos de los modelos de gestión NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx en los numerales: Ver Anexo 9.
 - ✓ 4.1 Comprensión de la organización y su contexto.
 - ✓ 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

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

- En el capítulo 8 del presente documento se presenta un modelo de guía para construir la planeación estratégica en un sistema de gestión integral, aportando valor en la implementación de los modelos de gestión.

9.2. Recomendaciones

- Teniendo en cuenta las diferentes metodologías de análisis de contexto organizacional investigadas, se recomienda que la organización tenga claro que quiere lograr con su Plan Estratégico y las necesidades reales de la misma. Si bien es cierto, que para este trabajo de grado la metodología seleccionada fue la de Competitividad de Porter, para otro tipo de industria se puede adaptar mejor la Descriptiva o la Prospectiva.
- En este proyecto se tuvieron en cuenta diferentes metodologías, como POAM, PCI y Análisis DOFA; sin embargo existen otro tipo de herramientas que pueden permitir a las organizaciones evaluar e identificar Riesgos y Oportunidades estratégicos, que estén enfocados a la Calidad, La Seguridad y la Salud del trabajo y el medio ambiente, como: Análisis PEST, MEFE, benchmarking, MEFI y análisis de la cadena de valor.
- La metodología de análisis de contexto estratégico, puede ser aplicada a cualquier sector productivo de Colombia, ya que es una herramienta versátil e integral que tiene en cuenta los factores externos e internos que afronta cualquier organización relacionada con su direccionamiento estratégico.
- Antes de realizar el análisis DOFA y el planteamiento de las estrategias organizacionales, se sugiere evaluar el grado de oportunidad o amenaza de cada factor de las herramientas de análisis POAM Sector, POAM Industria y PCI Empresa, en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión Integrado, ya que algunos no tienen ningún tipo de incidencia, lo que lleva a no tener en cuenta esas variables para el análisis final.
- Se recomienda que las estrategias resultantes del análisis DOFA de la organización sean objetivas, precisas y cuantificables, de tal forma que se pueda hacer seguimiento con base en indicadores de gestión. De esta forma, la organización estará realmente orientada hacia la mejora continua de la prestación de sus servicios, asumiendo los riesgos y oportunidades del entorno y cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

- Se recomienda a la Clínica Miocardio S.A.S. establecer una frecuencia de revisión anual donde la alta dirección y su grupo de trabajo, evalúen los cambios del contexto de la organización y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para identificar y valorar nuevos riesgos y oportunidades que puede llegar a enfrentar la organización.
- Para cada una de las estrategias planteadas es necesario definir el plan de acción, acción preventiva y/o de mejora para poder potencializar las oportunidades que estas representan o evitar la materialización de un posible riesgo en la organización, volviendo a evaluar el impacto de las estrategias.
- Continuar con la construcción de esta guía asociándole todas las herramientas para implementar un sistema de gestión integral de calidad, seguridad, salud del trabajo y medio ambiente de conformidad con los modelos de gestión NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx.

10. BIBLIOGRAFÍA

BUHELLI AGUIRRE Erika Emilcen, RUIZ GÓMEZ Paola. Las pymes del sector servicios en Bogotá. Aproximaciones para una caracterización. Revista Gestión Social – Universidad de la Salle enero – Junio 2012

Decreto 1011 de 2006: Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Decreto 903 de 2014: Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 14001:2015

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Norma Técnica Colombiana NTCOHSAS 18001:2007

JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLE, K. Exploring Strategy Ed. Pearson. 2011.

PORTER, M. (1995). Estrategia Competitiva. México D.F.: SECSA

PORTER, M. (1987). La Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial S.A.

PORTER, M. The Handy Guide to the Gurus of Management, BBC Learning English, programme 12.

Resolución 2082 de 2014: Por la cual se dictan disposiciones para la operatividad del Sistema Único de Acreditación en Salud. Artículo 2 – Gestión del riesgo, cuya meta es encontrar el balance entre beneficios, riesgos y costos.

Resolución 1446 de 2006: Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.

SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica: teoría - metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Editorial 3R. 2015

ABREVIACIONES

PYME	Pequeña y Mediana Empresa
ACOPI	Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias
ANIF	Asociación Nacional de Instituciones Financieras
ONAC	Organismo Nacional de Acreditación en Colombia
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
POAM	Perfil de Amenazas y Oportunidades en el medio
PCI	Perfil de Capacidad Interna
SGI	Sistema de Gestión Integrado
PI	Partes Interesadas

ANEXOS

Anexo 1. Priorización de Metodología Planeación Estratégica.

Anexo 2. Análisis POAM Sector Salud

Anexo 3. Análisis POAM Industria

Anexo 4. Análisis PCI Clínica MioCardio

Anexo 5. Análisis DOFA Clínica MioCardio

Anexo 6. Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas

Anexo 7. Plan Estratégico - Riesgos y Oportunidades

Anexo 8. Plan de Acción

Anexo 9. Cruce de requisitos de las normas y anexos de este trabajo de grado