



**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD  
MODALIDAD PROYECTO DE APLICACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
JESSICA IVETH FLORES HERNÁNDEZ  
LUIS FERNANDO DONIS SOLÓRZANO  
NUMAS ENRIQUE SALAZAR MARTÍNEZ**

**AUTOEVALUACIÓN DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS TÉCNICO CON BASE AL  
MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA.**

**ASESOR:  
LIC. CARLOS ARMANDO PINEDA**

**ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**JULIO DE 2015**

## RESUMEN

El presente trabajo busca realizar un proceso de autoevaluación de la empresa Laboratorio de Análisis Técnico (LAT) quien presta sus servicios como laboratorio evaluador de la conformidad. Para poder ejecutar lo anteriormente planteado se toma como base fundamental el Modelo para una Gestión de Excelencia, bajo el cual se fundamenta el Premio Salvadoreño a la Calidad, y que será utilizado para establecer la situación actual de la empresa y poder realizar así una valoración de todos los aspectos relevantes necesarios para que la organización alcance una gestión de excelencia.

El modelo, además le permitirá a la organización tener una visión general y holística de sus procesos, sus clientes, liderazgo, estrategia, gobierno y desempeño frente a las mejores empresas en el rubro, frente a la competencia y frente a ellos mismos, con el objetivo primordial de la mejora continua hacia la excelencia.

Con el objetivo de obtener un análisis estratégico más profundo, en el trabajo se desarrolla un diagnóstico empleando las siguientes herramientas: ciclo de vida del producto, DAFO y Benchmarking.

El ciclo de vida del producto permitirá analizar los diferentes servicios que en LAT se ofrecen, obteniendo así un diagnóstico sobre la etapa (el desarrollo, la introducción, el crecimiento, la madurez o la decadencia) en que posiblemente se encuentra según esta herramienta, evaluando así la necesidad de invertir o no invertir recurso en el servicio analizado.

Para realizar un análisis estratégico que aporte valor a la organización es indispensable la evaluación del entorno interno y externo de la organización, es por ende que DAFO será la herramienta a emplear, analizando las debilidades y fortalezas (interno) y amenazas y oportunidades (externa) con las que cuenta LAT.

La gestión de la competencia es importante cuando se realiza un diagnóstico, para ello se ha empleado la herramienta de benchmarking, mediante la cual se analizará cómo esta LAT frente a la competencia.

Los resultados de cada una de las herramientas, en conjunto con el diagnóstico obtenido del modelo para una gestión de excelencia, permitirá diseñar estrategias que le permitan a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado, se vuelvan difíciles de imitar, que minimice las brechas encontradas en el diagnóstico realizado y aproveche las oportunidades de mejora que le permitirán avanzar en el camino a la excelencia organizacional.

## Contenido

RESUMEN.....	ii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS .....	v
INTRODUCCIÓN .....	vi
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Historia en la Calidad.....	1
1.2. Esfuerzos y reconocimientos a lo mejor de la Calidad.....	3
1.3. ES CALIDAD .....	4
1.4. Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia .....	4
1.5. Valientes en el camino a la Calidad .....	6
1.6. ¿Qué se necesita para una gestión de excelencia?.....	8
1.7. Valoración de los criterios de la excelencia. ....	8
1.8. Premio salvadoreño a la calidad.....	10
1.9. Beneficios de participar al Premio Salvadoreño a la Calidad. ....	10
1.10. ¿Cuáles son los soportes de la calidad?.....	11
1.10.1. Norma ISO 9001:2008 .....	12
1.10.2. Norma ISO 17025:2005 .....	12
1.11. Herramientas para el Diagnóstico .....	13
1.11.1. Ciclo de vida del producto .....	13
1.11.2. Herramienta Análisis DAFO.....	14
1.11.3. Benchmarking .....	15
2. MARCO DE REFERENCIA: PANORAMA ECONÓMICO .....	16
2.1. El Salvador: Introspección económica.....	17
2.2. La industria de Laboratorio de Ensayo.....	19
2.3. Laboratorios de Análisis Técnico -LAT.....	20
2.3.1. Estructura .....	23
2.3.2. ¿Cómo funciona LAT?.....	24
2.3.3. ¿Para quién trabaja LAT?.....	26
2.3.4. ¿Con quién se enfrenta LAT?.....	27
2.3.5. Próximos pasos para LAT .....	29
3. DIAGNÓSTICO POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS. ....	30
3.1. Evaluación en base al Modelo Salvadoreño a la calidad.....	30

3.2.	Ciclo de vida de LAT .....	35
3.3.	DAFO .....	43
3.4.	BENCHMARKING LAT .....	50
4.	RESULTADOS OBTENIDOS .....	53
4.1.	Estrategias .....	53
4.1.1.	Estrategia: Desarrollo de un plan de Mercadeo.....	56
4.1.2.	Estrategia: I&D de nuevos Productos – Servicios.....	59
5.	CONCLUSIONES .....	61
	Bibliografía .....	62
	Anexo .....	64
	ANEXO 1: GUÍA DE PUNTUACIÓN, PSC 2015 .....	65
	ANEXO 2. CREACIÓN DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD Y EL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICA, DIARIO OFICIAL .....	67
	ANEXO 3. CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE CRITERIOS PSC 2015 .....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

LAT:	Laboratorio de Análisis Técnico
PSC:	Premio Salvadoreño a la Calidad, es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del país; el cual debe ser comprobado y respaldado conforme a los parámetros establecidos en el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia.
RMP:	Reconocimiento a las Mejores Prácticas, es una distinción creada para reconocer los proyectos de mejora y el esfuerzo de los integrantes de los equipos de trabajo, quiénes reunidos voluntariamente identifican, analizan y proponen soluciones que reflejen un incremento en la calidad, productividad y orientación al ciudadano / cliente.
ES CALIDAD:	Oficina Administradora del Premio Salvadoreño de Calidad. En Adelante puede ser llamada la Oficina.
ISO:	Organización Internacional de Normalización por sus siglas en Ingles, son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin.
PLC:	Por sus siglas en inglés, Ciclo de vida del producto.
SGC:	Sistema de Gestión de la Calidad.
IVAE:	Índice de Volumen de la Actividad Económica.
OSA:	Organismo Salvadoreño de Acreditación.
I&D:	Innovación y Desarrollo.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el entorno de las organizaciones se enfrenta a constantes transformaciones que obligan a las empresas a mantenerse en una continua evolución en diversos ámbitos; pues, conforme avanza el nuevo siglo se puede cotejar que la complejidad y la velocidad de los cambios se van incrementando. Para hacerle frente a tal situación, las organizaciones buscan adaptarse para responder a los nuevos desafíos que las llevan al replanteamiento de las estrategias, estructuras y procesos.

Dado lo anterior, la adopción de sistemas de gestión de calidad se convierte en una ventaja competitiva que abre las puertas para cualquier empresa a acceder a nuevos mercados. Pero, la visión organizativa verdadera debe mantener una perspectiva a la mejora continua de forma integral y sustentable, pues llegará el momento en el que dentro del entorno, mantener un sistema de gestión de calidad no sea suficiente si no se necesita un enfoque de una gestión de excelencia.

Sin importar la madurez y los desafíos de la organización de cara a su entorno, el someterse a la evaluación frente a un Modelo de Gestión de Excelencia, es una herramienta poderosa por medio de la cual la organización podrá desarrollar las capacidades que requiere para mejorar y enfrentar los retos del entorno para impulsar su crecimiento sustentable.

Con el presente documento se proyecta realizar una autoevaluación de un Laboratorio de Análisis Técnico con base al modelo para una Gestión de Excelencia de forma de obtener elementos para mejorar la productividad y como antesala a una postulación al Premio Salvadoreño de Calidad.

En el capítulo uno se describe el marco teórico en el cual se explica la base del estudio desde la historia de la calidad, el Modelo Salvadoreño de Calidad, las normas ISO y finalmente las herramientas a utilizar para desarrollar el diagnóstico, entre otros temas.

En el capítulo dos se describe el marco de referencia, plasmando un recorrido sobre aspectos específicos del entorno y de la empresa LAT. Es en este apartado en el cual se presenta una introspectiva económica del sector, la industria de los laboratorios de ensayo, una breve historia y funcionamiento de la empresa, los clientes, procesos clave y los próximos pasos de la empresa en cuanto a la implementación de un Modelo de Excelencia ya que estos entregan un enfoque estructurado y riguroso, basado en hechos y que admiten la integración de iniciativas de calidad en las operaciones empresariales.

En el tercer capítulo se aborda el diagnóstico por medio de la aplicación de las herramientas siguientes: Evaluación en base al Modelo Salvadoreño de Calidad, Ciclo de Vida del Producto, DAFO y Benchmarking de forma de evaluar a la empresa en cuanto a servicios ofrecidos, entorno al que se enfrenta y gestión de excelencia.

En el capítulo cuatro, tomando como base los resultados obtenidos del diagnóstico, se plantean estrategias y planes de acción, de forma de atender las oportunidades de mejora detectadas en la etapa anterior, con lo cual se pretende lograr estar un paso más cerca de la Gestión de Excelencia.

## 1. MARCO TEÓRICO

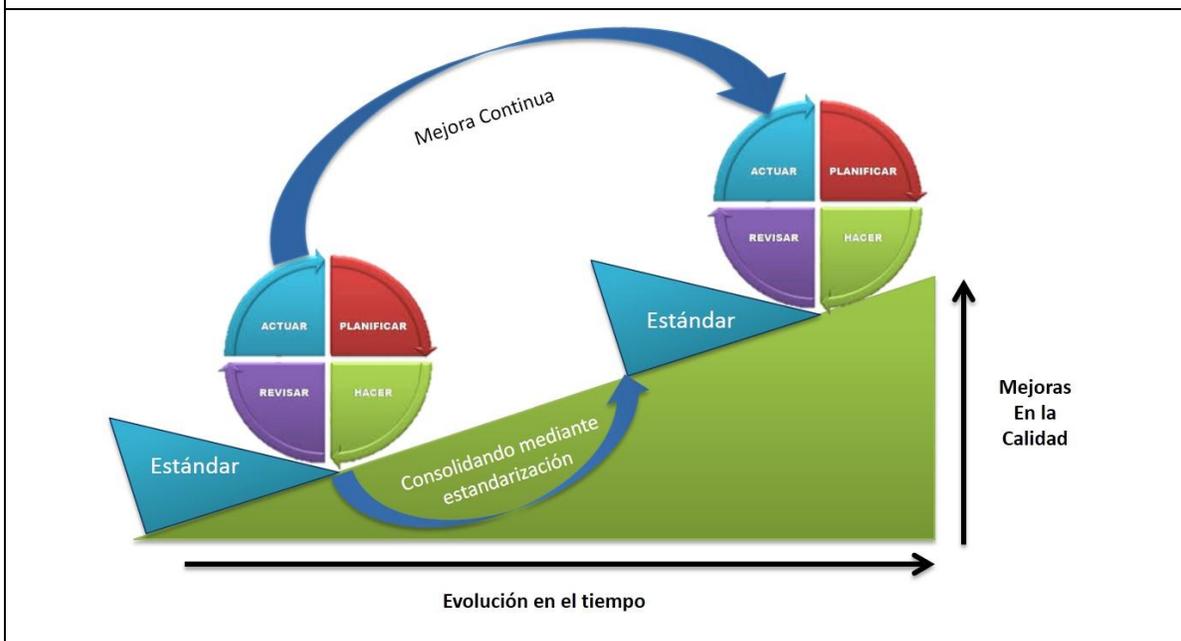
El entorno, tanto interno como externo, de las organizaciones se encuentra en constante evolución; con el paso de los años se ha instaurado una revolución en la forma de gestionar la empresa, se puede constatar que la complejidad y la velocidad de los cambios van incrementando a pasos acelerados. Ante esta transformación, las organizaciones buscan adaptarse para responder a los nuevos desafíos que las llevan al replanteamiento de las estrategias, estructuras y procesos por medio de la competitividad y el crecimiento sustentable.

Por las razones anteriormente presentadas, y previo a la elaboración de la autoevaluación de la organización con base al modelo para una Gestión de Excelencia, se presentan los antecedentes, teorías, normas, modelos y herramientas que se utilizan para el proyecto.

### 1.1. Historia en la Calidad

El término Calidad ha evolucionado con el tiempo, desde sus principios de control de la calidad del producto y limitado sólo a los entornos de fabricación y exclusivamente a un departamento; hasta llegar y contribuir al desarrollo sostenible asegurando ecosistemas, equidad social y buena gobernanza en las organizaciones y mantener niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de los grupos de interés; además de convertirse en una nueva forma de gestión empresarial, que trata de hacer a las organizaciones más eficaces y eficientes optimizando la gestión de sus recursos y procesos. A partir de este punto, apareció Deming<sup>1</sup> quien nos brindó el primer fundamento modelo de la calidad: *El Ciclo PDCA*, un ciclo de mejoramiento continuo, el cual enseña a organizaciones a planear una

FIGURA 1: CICLO PDCA



Fuente: Elaboración propia con base a conceptos vertidos en el libro *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*.

<sup>1</sup>W. Edwards Deming. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

acción, hacerla, revisarla para ver cómo se conforma al plan y actuar en lo que se ha aprendido.

Como podemos observar en la **Figura 1**, este ciclo se realiza con el fin de mejorar y estandarizar mejoras en la calidad mediante el aprendizaje y corrección de las planificaciones previas.

La **Figura 1** nos permite visualizar la evolución y el ciclo de mejora continua que se debe de crear, implantar y mantener en el tiempo; además, permite observar el recorrido de una organización en búsqueda de la mejora continua; así pues, una vez hemos logrado la estandarización, se busca la mejora y el establecimiento de nuevos estándares, que satisfagan las necesidades cambiantes que afectan a una organización.

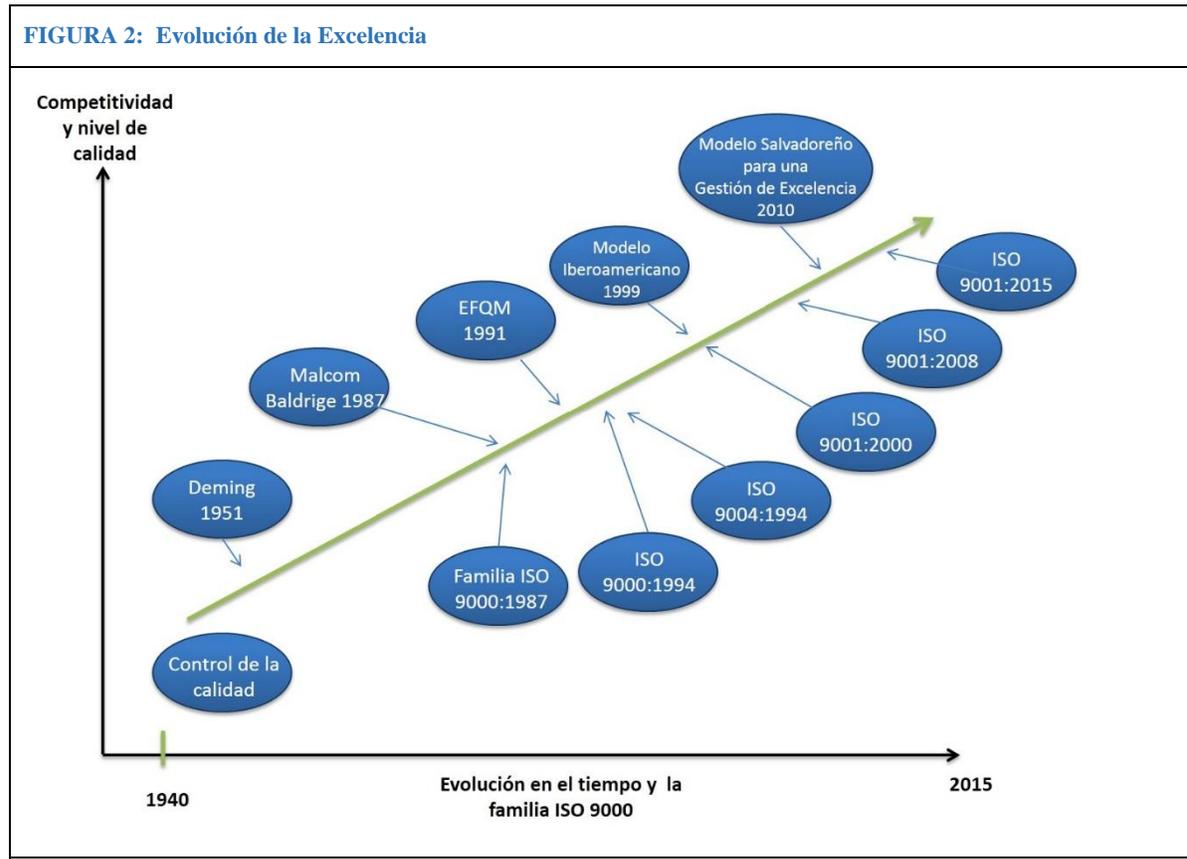
Estas necesidades nos llevan a un ciclo dentro del cual la organización pueda desarrollar

mejoras en la calidad de los productos o servicios a medida pasa el tiempo. La duración del ciclo dependerá de la madurez, capacidades y problemas a los que se enfrenta cada organización además de su entorno.

Este ciclo a medida se va desarrollando en su camino, va dejando como huella la consolidación de estándares, en los cuales las organizaciones pueden apoyarse para las mejoras en su calidad global.

A medida que el Ciclo PDCA gire y continúe estableciendo mejoras en la calidad en la organización, se obtendrán mejores estándares de calidad, mejoras en procesos y procedimientos que serán perceptibles en la mejora del servicio y/o producto, siempre y cuando su implementación y seguimiento sean eficientes, y se avance en busca del camino de

**FIGURA 2: Evolución de la Excelencia**



Fuente: Elaboración propia

la excelencia aplicada a todo su sistema de gestión.

El término Excelencia, se considera un sinónimo de buena gestión empresarial, el cual fue promovido con la aparición de los Grandes Modelos en Occidente.

Desde el premio Deming 1991<sup>2</sup>, el premio Malcolm Baldrige<sup>3</sup>, aparecido en Estados Unidos en 1987, el Modelo Europeo publicado en 1991 y el Modelo Iberoamericano en 1999<sup>4</sup>, no sólo recogen el nombre de Excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y sus resultados.

En la **Figura 2**, podemos ver una línea del tiempo que nos permitirá reconocer el caminar de los diferentes modelos, sus evoluciones comparándolo a la evolución de la Familia ISO 9000.

En la **Figura 2**, se expone los lanzamientos de los modelos más relevantes y se muestran como en sus inicios han ido evolucionando al igual que la familia ISO 9000, en donde se han implementado mejoras en el tiempo, que permitan aprovechar al máximo todas sus características, promoviendo la competitividad e incrementando el nivel de calidad en busca de una excelencia.

Por ejemplo el modelo Malcolm Baldrige no incorporó los resultados empresariales (“Business Results”) como criterio hasta entrados los años noventa a diferencia del Modelo EFQM, que desde su primera edición en 1991, incluyó el criterio 9: de resultados empresariales. Lo mismo sucedió con el Modelo Iberoamericano que incluye los resultados empresariales desde el principio.

A partir de estos modelos podemos determinar que la Autoevaluación va a permitir a una organización implantar planes que mejoren la gestión y que se traduzcan en mejoras de los resultados empresariales en general y de los resultados económicos en particular. De hecho hay que resaltar que el primer concepto fundamental de la excelencia es la orientación hacia los resultados.

## 1.2. Esfuerzos y reconocimientos a lo mejor de la Calidad

Uno de los grandes impulsos a la Calidad en El Salvador fue por medio de la Carta Iberoamericana de Calidad que en la gestión pública fue adoptada por los mandatarios en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008, con el objeto de promover la mejora de las administraciones públicas en los países representados.

A nivel latinoamericano, Colombia fue el primer país en Latinoamérica en instaurar un Premio a la Calidad (1975), experiencia seguida por otros países hasta la década de los años noventa:

- Argentina: GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
- México PREMIO NACIONAL DE CALIDAD TOTAL
- Colombia EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL DE LA CALIDAD INTERNO, (MECI) Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

---

<sup>2</sup> Union of Japanese Scientists and Engineers. (2015). How was the Deming Prize Established. 2015, de JUSE Sitio web: [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/)

<sup>3</sup> Asociación Española para la Calidad. (2015). Premio Malcolm Baldrige. 2015, de Asociación Española para la Calidad- AEC Sitio web:

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/premio-malcolm-baldrige>

<sup>4</sup> Fundibeq. (2015). Premio Iberoamericano. Julio, 2015, de Fundibeq Sitio web: [http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?\\_\\_setlocale=es](http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?__setlocale=es)

- Uruguay: MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA ORGANIZACIONES GRANDES
- Entre otros.

Así también han existido distintos reconocimientos por modelos de excelencia en la gestión, que permiten establecer estándares y motivaciones para aquellas organizaciones

**Tabla 1 Modelos de Excelencia en Latinoamérica**

Año de creación	Reconocimiento	País al que pertenece
1990	Premio Nacional de Calidad	México
1992	Premio Nacional de Calidad	Uruguay
	Premio a la Calidad	Perú
1993	Premio Colombiano a la calidad	Colombia
1994	Premio Nacional a la Calidad	Argentina
1997	Premio Nacional a la Calidad	Chile
	Premio Nacional a la Calidad	Brasil
1999	Premio Nacional a la Calidad	Cuba
	Premio Nacional a la Calidad	Paraguay
2000	Premio Iberoamericano a la Calidad	
2001	Premio a la Calidad	Ecuador
2005	Premio a la calidad de República Dominicana	República Dominicana
2010	Premio a la calidad	Costa Rica
2011	Premio Salvadoreño a la Calidad	El Salvador

Elaboración Propia Fuente: ES CALIDAD

<sup>5</sup> Presidencia de la República. (13 de Diciembre de 2010). Decreto 134. Diario Oficial, Tomo 389, 3

<sup>6</sup> ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). ¿Quiénes Somos?. 2015, de ES Calidad Sitio

que se encuentran en la búsqueda de la excelencia.

En la **Tabla 1** podemos observar, el creciente interés de los países latinoamericanos en la participación, de los reconocimientos a la gestión excelente, para impulsar las buenas prácticas en busca de la mejora continua.

### 1.3. ES CALIDAD

Como parte de los primeros pasos en El Salvador, que fundamentan y promueven las buenas prácticas relacionadas a calidad, por decreto N°134<sup>5</sup> se crea a partir de Diciembre 2010 el Premio Salvadoreño de la calidad y el reconocimiento a las mejores prácticas, por lo tanto según el art. 3 se crea la Oficina Administradora del Premio quien es el ente encargado del planeamiento, organización, ejecución y control de sus procesos.

La oficina Administradora del Premio y del reconocimiento, recibe el nombre de “ES CALIDAD”<sup>6</sup> y debe preparar toda la documentación técnica y de soporte, además de conformar los equipos de evaluación, realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre los equipos evaluadores, el Jurado y la organización postulante; y opinará y asesorará tanto a los equipos evaluadores como al Jurado en las diferentes etapas del proceso, velando por el fiel cumplimiento de lo establecido en las bases y demás condiciones establecidas.

### 1.4. Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia

El modelo ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de

web: <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/quienes-somos/>

excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. El modelo, aun cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados.

EL modelo trabaja en base a 7 principios clave los cuales podemos categorizar de la siguiente forma:

Criterios de proceso, donde se evalúa lo que la organización hace y como lo hace:

1. Liderazgo
2. Planeamiento estratégico
3. Orientación al ciudadano/cliente
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.
5. Orientación hacia el personal
6. Gestión por procesos

Criterios de resultado, donde se evalúa lo que la organización logra con lo que hace:

## 7. Resultados

Cada uno de los criterios de procesos y resultados se encuentra dividido para su análisis en sub-criterios. Es importante aclarar que cada sub-criterio puede incluir diferentes aspectos o actividades que se deben desarrollar, para producir una cultura de excelencia dentro de una organización.

Los sub-criterios de Resultados requieren información que muestre los niveles, las tasas de mejora y los datos comparativos relevantes para las medidas y los indicadores clave del desempeño de la organización e integración con los requerimientos clave de la organización.

Cuando se habla de Procesos, se refiere a los métodos que la organización usa y mejora para responder a los requerimientos de los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores determinantes para su evaluación son: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración.

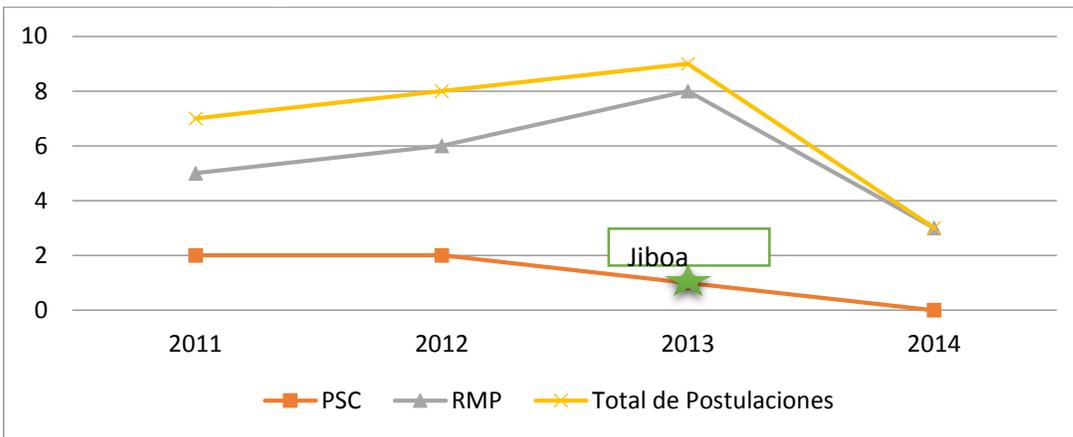
**FIGURA 3: Modelo para una Gestión de Excelencia**



<sup>7</sup> ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). Premio Salvadoreño a la Calidad - Modelo de

una Gestión de Excelencia. San Salvador, El Salvador: Impresos Multiples.

**FIGURA 4: Gráfico de empresas Postulantes al PSC & RMP <sup>8</sup>**



Fuente: Información proporcionada por la Oficina ES Calidad. Gráfico elaboración propia

El modelo se fundamenta en el ciclo PDCA, cada criterio se convierte en una herramienta que permite conocer la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la calidad, cuanto le falta por avanzar, su brecha de desempeño y cómo se compara con las demás organizaciones que se encuentran en la búsqueda de la gestión de excelencia, Ver esquema en **Figura 3**.

Mediante la **Figura 3**, podemos determinar que la orientación hacia resultados involucra y a la vez depende del resto de los criterios. Es por ello que requiere una vital importancia dentro del modelo.

### 1.5. Valientes en el camino a la Calidad

Desde el año 2011 la Oficina Administradora del Premio, ha venido impulsando la participación de las empresas en dicho certamen. Lo cual, más allá de verse como una competencia entre las empresas, una competencia por lograr la excelencia en la gestión, lo que le conlleva al aumento de la competitividad de la empresa por medio de un desarrollo sostenible.

Desde la edición 2011 hasta la fecha (Marzo 2015) han participado 5 empresas de las cuales, hasta el momento, solo Confecciones Jiboa ha sido acreedora al galardón en la edición 2013 y se le dio una mención a Melher en la edición 2012 por su orientación al personal.

En la **Figura 4** se representa datos estadísticos de las organizaciones que han participado en la postulación al premio, las cuales se convierten en marco de referencia para las organizaciones que aún no han participado y se encuentran interesadas en hacerlo, incentivándoles a participar y tener mejores

**FIGURA 5: Mención y Ganador de PSC**



<sup>8</sup> ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). Premio Salvadoreño a la Calidad - Modelo de

una Gestión de Excelencia. San Salvador, El Salvador: Impresos Múltiples.

oportunidades mediante el aprovechamiento de sus experiencias.

Cabe resaltar, que durante la edición 2014 no hubo empresas postulantes al premio, si no únicamente al reconocimiento a las mejores prácticas. Aun así, los postulantes no alcanzaron los requisitos mínimos por lo que se declaró desierto el certamen. Ver **Figura 5**

La sociedad salvadoreña, es principalmente una sociedad consumista, una sociedad que no muestra interés en la inversión y/o en el ahorro, en donde el poder adquisitivo cada vez es menor y los ingresos promedio (salario mínimo) continúan siendo los mismos.

Un ejemplo de ello nos brinda la noticia publicada por ComUnica<sup>9</sup>, publicación de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA), "Sólo en un fin de semana, el gasto de los salvadoreños, en cuestión de consumo, supera los \$39 millones, de acuerdo a un sondeo realizado este año por la Cámara Salvadoreña de Empresas Consultoras (CAMSEC).

El análisis se desarrolló en San Salvador, San Miguel y Santa Ana, arrojando datos de que el 90% de la remesa familiar es destinado para el consumo, disparando el desembolso de los salvadoreños a los fines de semana.

De acuerdo a la firma CAMSEC, la población salvadoreña prefiere gastar su dinero en pupusas, comida chatarra y partidos de fútbol cuando llega el sábado”

Dado que nos encontramos en una sociedad altamente consumista y el gran desarrollo de las tecnologías de comunicación, redes sociales, entre otros; se presenta un panorama de consumidores bien informados, exigentes, convirtiendo sectores empresariales más

competitivos, con nuevas tecnologías y estrategias más agresivas, traduciéndolo en nuevas exigencias y estándares necesarios para el éxito empresarial.

En apoyo a lo anterior, El Salvador hace poco ha iniciado a realizar esfuerzos por incursionar como país y como economía en término de calidad, dentro de los principales esfuerzos son:

- En julio de 2011, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, en demanda del cumplimiento del Artículo 101 de la Constitución de la República que establece que el Estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.
- Así también diciembre de 2010 se crean el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas a través del Decreto Ejecutivo No.134.

Mediante estos esfuerzos se promociona una nueva cultura empresarial mediante un modelo de excelencia, el cual brinda reglas claras y es una guía para la buena gestión empresarial, sin embargo somos una economía que se encuentra en aprendizaje y desarrollo, con miedo al cambio y falta de valentía hacia la excelencia. Esto se ve reflejado en la poca participación de las empresas que se postulan para el Premio Salvadoreño a la Calidad, a pesar de los grandes esfuerzos que se realizan en promocionar todos los beneficios que se obtienen no solo de ganar el premio, si no de la retroalimentación y evaluación de un grupo de expertos en el área.

---

9 Yizack Montoya . (2007). Salvadoreños gastan \$39 millones los fines de semana. año 4, de ComUnica Sitio web: <http://www.uca.edu.sv/virtual/comunica>

## 1.6. ¿Qué se necesita para una gestión de excelencia?

Al igual que los otros modelos, el modelo salvadoreño para una gestión de excelencia se base en una serie de principios que rigen el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En la **Tabla 2** se presentan los principios del Modelo Salvadoreño de Calidad, la información requerida se recopila en base a las experiencias de empresas de clase mundial que son referencia en sus distintos ámbitos.

## 1.7. Valoración de los criterios de la excelencia.

Las puntuaciones de los criterios se llevarán a cabo teniendo en cuenta que la puntuación máxima del modelo es de 1000 puntos distribuidos en los criterios y sub-criterios previamente descritos.

Los criterios tienen el propósito de focalizar la atención de las organizaciones hacia aquellos aspectos que están directamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas prioritariamente en condiciones insostenibles en el largo plazo.

Así mismo los sub-criterios de Resultados requieren información que muestre los niveles, las tasas de mejora y los datos comparativos relevantes para las medidas y los indicadores clave del desempeño de la organización e integración con los requerimientos clave de la organización; a continuación en la **Figura 6** podemos conocer la ponderación que se les asigna.

En las respuestas a los Sub-criterios se debería incluir todas las Áreas de Análisis. Además las respuestas debería reflejar lo que es importante para y en la organización esto permitirá tomarse en cuenta al momento de la evaluación mediante las matrices de evaluación. (Ver **ANEXO 1**)

**FIGURA 6: Tabla de puntuación de criterios**

Criterios/ Subcriterios	Puntuación
<b>P. Perfil Organizacional</b>	
P.1 Descripción Organizacional	
P.2 Desafíos Organizacionales	
<b>1. Liderazgo</b>	<b>120</b>
1.1 Liderazgo organizacional	70
1.2 Gobierno y responsabilidad social	50
<b>2. Planeamiento estratégico</b>	<b>85</b>
2.1 Desarrollo de estrategias	40
2.2 Despliegue de estrategias	45
<b>3. Orientación hacia el ciudadano/cliente</b>	<b>85</b>
3.1 Compromiso con el ciudadano/cliente	40
3.2 Voz del ciudadano/cliente	45
<b>4. Medición, análisis y gestión del conocimiento</b>	<b>90</b>
4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45
4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información	45
<b>5. Orientación hacia el personal</b>	<b>85</b>
5.1 Compromiso del personal	45
5.2 Ámbito del personal	40
<b>6. Gestión de procesos</b>	<b>85</b>
6.1 Sistema de trabajo	35
6.2 Procesos de trabajo	50
<b>7. Resultados</b>	<b>450</b>
7.1 Resultados de productos y servicios	100
7.2 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente	70
7.3 Resultados financieros y de mercado	70
7.4 Resultados del personal	70
7.5 Resultados de la efectividad de los procesos	70
7.6 Resultados de liderazgo	70
<b>Total de puntos</b>	<b>1000</b>

El Modelo es un conjunto de 7 criterios y 18 sub-criterios (requerimientos), orientados hacia el desempeño. El Sistema de Puntuación evalúa dos dimensiones: Procesos y Resultados; así como los factores utilizados para evaluar cada dimensión. Está compuesto por requerimientos orientados hacia los resultados, pero no hacia los procedimientos, las herramientas o la estructura organizacional.

En ese sentido se deja libertad para la creatividad, innovación, flexibilidad, diversidad de enfoques y el mejoramiento continuo; de acuerdo a las necesidades de cada organización

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de evaluación que proporciona un perfil de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los 18 sub-criterios, en ese sentido el proceso de mejora facilita el desarrollo de la organización.

Fuente: Premio Salvadoreño a la Calidad. Guía de Modelo para una Gestión de Excelencia<sup>10</sup>

<sup>10</sup> ES Calidad, Op cit

**Tabla 2 Principios del Modelo Salvadoreño de Calidad<sup>11</sup>**

<b>Principio</b>	<b>¿Que incluye?</b>
Liderazgo y compromiso de la alta dirección	Está basada en la capacidad y compromiso de la alta dirección para desarrollar un sistema de gestión eficaz; en ese sentido, es importante que aquella conduzca al personal hacia un propósito común y duradero a través del establecimiento de valores, orientaciones y políticas, impulsar la innovación permanente y el aprendizaje promoviendo altas expectativas de desempeño.
Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente	El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos/clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional. Se requiere estar al tanto del desarrollo tecnológico, conocer las ofertas de los competidores y, responder de manera rápida y flexible a sus necesidades y expectativas.
Aprendizaje personal y organizacional	Es un proceso sistémico, relacionado con la mejora continua e innovación permanente de los servicios, productos, procesos productivos y procesos de gestión debe estar integrado al funcionamiento de la organización, orientarse a la solución de problemas en sus orígenes y a las oportunidades que producen cambios significativos y permiten mejorar.
Valoración del personal y de aliados estratégicos	Significa que la alta dirección esté comprometida con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad, que contribuyan a la obtención de un elevado desempeño y un adecuado clima laboral.
Agilidad y flexibilidad	La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que requiere constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo de la polivalencia del personal.
Orientación hacia el futuro	La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su sector requiere una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas.
Innovación permanente	Debe servir para conducir a la organización hacia nuevas dimensiones de desempeño, aquella ya no es exclusivamente campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, es importante para los procesos de los productos y servicios clave y para los procesos de apoyo.
Gestión basada en hechos	Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: ciudadanos, clientes, productos y servicios, operaciones, entorno y comparaciones entre organizaciones del mismo sector, proveedores, personal, costos y finanzas.
Responsabilidad social	Responsabilidad para con la sociedad y lograr una buena práctica ciudadana en la organización. Las responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la organización, prácticas éticas, protección de la salud, seguridad y medio ambiente.
Orientación a resultados y a creación de valor	Permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, además todo resultado revela el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia, en el desempeño de los procesos. Orientarse hacia la creación y equilibrio de valor para todas las partes interesada.

<sup>11</sup> Ibíd.

## 1.8. Premio salvadoreño a la calidad

Para reconocer e impulsar a la mejora continua de las organizaciones salvadoreñas que alcancen niveles de excelencia en su gestión y que sea demostrable conforme a los parámetros establecidos en el modelo para una gestión de excelencia, se impulsa el Premio Salvadoreño a la Calidad, el cual, está basado en criterios a seguir para identificar brechas entre el desempeño actual de una organización y los estándares establecidos internacionalmente como excelentes para poder realizar una medición de las condiciones de la empresa postulante.

Este reconocimiento cuenta con objetivos claros que fundamentan la evaluación y promoción de las buenas prácticas y gestiones en busca de la excelencia, entre ellos tenemos:

-  *“Promover una cultura de calidad y buen desempeño en las organizaciones, a fin de elevar la calidad de los productos y servicios en beneficio de los ciudadanos/clientes.*
-  *Propiciar una cultura de autoevaluación al adoptar el Modelo para una Gestión de Excelencia como guía de reflexión y debate para evaluar la capacidad de gestión para el desarrollo de las organizaciones, enfocada hacia el logro de los resultados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes.*
-  *Fortalecer la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en el proceso de elevar la calidad en la gestión integral de las organizaciones.*
-  *Reconocer públicamente las organizaciones que tengan altos niveles de excelencia en su gestión y difundir sus*

*prácticas y resultados para que sirvan como ejemplo a otras organizaciones.*

-  *Difundir masivamente el Modelo para fomentar la utilización de los principios y criterios como herramienta para que las organizaciones identifiquen las principales brechas que tienen para ser sostenibles y competitivas.*
-  *Proyectar a las organizaciones ganadoras hacia la obtención de reconocimientos internacionales que les agreguen valor en sus procesos de internacionalización.”<sup>12</sup>*

## 1.9. Beneficios de participar al Premio Salvadoreño a la Calidad.

Las organizaciones que participan en este Premio obtienen muchos beneficios dado que requiere preparar un informe de Postulación o memoria, el cual brinda a las organizaciones la oportunidad de hacer una autoevaluación a través de ejercicios de reflexión guiados por las preguntas incluidas en los criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia.

Posterior a la evaluaciones realizadas las organizaciones postulantes recibirán de forma individualizada un Informe de Realimentación correspondientes a la gestión de su organización, esta evaluación es realizada por un grupo de expertos técnicos, profesionales evaluadores que permite introducir nuevas perspectivas.

Los informes presentados señalarán tanto sus fortalezas como las brechas en términos de oportunidades de mejora, para desarrollar acciones que permitan cerrar esas brechas y mejorar sus resultados futuros.

La decisión de participación en el Premio Salvadoreño a la Calidad comprende actividades previas dentro de la organización postulante, encaminadas a la redacción del

---

<sup>12</sup> Ibíd.

Informe de Postulación; lo cual genera los siguientes beneficios:

-  “Fomenta el trabajo en equipo y el crecimiento de las personas mediante su participación efectiva ante un desafío común.
-  Genera una cultura de buen desempeño y mejora los procesos organizacionales, a fin de elevar la calidad de los bienes y servicios que proporcionan.
-  Desarrolla conocimiento organizacional como producto de la comparación de su desempeño versus los criterios y sub criterios contenidos en la Guía.
-  Promueve la motivación y el crecimiento de las personas a través de participación en el proceso de postulación para elevar la calidad en la gestión de sus procesos.
-  Identifica puntos fuertes y áreas de mejora, al diagnosticar a la organización en función de los criterios.”<sup>13</sup>

Además aquellas organizaciones que logran ganar el premio cuentan con beneficios adicionales como:

-  “Obtener un reconocimiento nacional por la excelencia en su gestión, demostrando prácticas ejemplares de clase mundial en todas las áreas, con excelentes resultados y niveles de competitividad superior.
-  Mejora la imagen de la organización al ser reconocida como referente dentro de las mejores, que proporciona productos y servicios de mejor calidad.
-  Promoción y posicionamiento de las mejores prácticas de la organización ganadora a nivel nacional e internacional.
-  La organización galardonada podrá utilizar el logotipo del “Premio

*Salvadoreño a la Calidad” como medio de promoción en sus campañas de comunicación y publicaciones de tipo institucional, conforme a los criterios establecidos por ES Calidad.*

-  Adicionalmente este Premio les permite a las organizaciones ganadoras participar en otros reconocimientos internacionales como el Premio Iberoamericano a la Calidad.”<sup>13</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, el Laboratorio de Análisis Técnico ha tomado a bien realizar una evaluación para conocer cómo se encuentra en cuanto al Modelo de Gestión de Excelencia.

#### **1.10. ¿Cuáles son los soportes de la calidad?**

Las normas de calidad son definidas por la Organización Internacional de Normalización<sup>14</sup> la cual define las normas como:

*“... acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin” (ISO).*

Es decir, son parámetros establecidos por consenso y aprobados por un organismo reconocido (nacional o internacional), y; que es utilizado para homogenizar reglas, directrices o características de las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.

<sup>13</sup> Ibíd.

<sup>14</sup> ISO. (2015). What is a standard?. 2015, de ISO International Standards Sitio web: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

Por medio del uso de estas normas las empresas aspiran a:

-  Conseguir y mantener la calidad del producto o servicio.
-  Satisfacer las necesidades del cliente.
-  Generar confianza en la propia organización.
-  Lograr la fidelización del cliente.
-  Garantizar al cliente de que se cumplen las condiciones acordadas.

Para el caso del presente proyecto se tiene como insumo esencial lo establecido en las bases del Premio Salvadoreño a la Calidad, pero no se debe olvidar tomar en cuenta los aspectos requeridos por las normas siguientes.

#### **1.10.1. Norma ISO 9001:2008**

Dentro de todo análisis que lleva hablar de calidad, no podemos dejar de mencionar la familia ISO 9000, los cuales desde sus inicios nos brinda lineamientos clave para el buen desempeño y mejores prácticas fundamentada en el Ciclo PDCA, en nuestro caso le tomamos en cuenta de manera significativa debido a su influencia e impacto que tiene, aunque “LAT<sup>15</sup>” no se encuentra certificada ISO 9001:2008<sup>16</sup>, su certificación actual si comparte los lineamientos base constituidos en la familia ISO 9000.

La ISO 9001:2008, elaborada por la ISO<sup>17</sup>, determina los requisitos para un SGC<sup>18</sup>, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el

producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales. Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Además promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La norma ISO 9001, en versión 2008, no incorpora nuevos requisitos, pero si toma en cuenta cambios<sup>19</sup> para aclarar los requisitos ya existentes en la Norma ISO 9001:2000, así como para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

#### **1.10.2. Norma ISO 17025:2005**

La Norma ISO/IEC 17025, en su versión 2005, sustituye a las anteriores Guía PISO IEC 25<sup>20</sup> y a la norma europea EN 45001<sup>21</sup>, aportando nuevos requisitos en los aspectos de las responsabilidades y compromiso de la alta dirección y poniendo mayor énfasis en la

<sup>15</sup> LAT, nombre que identificara a la organización del estudio, nombre sustituto por confidencialidad.

<sup>16</sup> ISO. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Suiza: Secretaría Central de ISO.

<sup>17</sup> Abreviación de Organización Internacional para la Estandarización por sus siglas en inglés

<sup>18</sup> Abreviación de Sistema de Gestión de la Calidad

<sup>19</sup> AENOR. (2009). Modificaciones de ISO 9001:2000 a ISO 9001:2008 . 2015, de AENOR Sitio web:

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/information/infoiso/qualityManagement/Modificaciones\\_ISO\\_9001.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/information/infoiso/qualityManagement/Modificaciones_ISO_9001.pdf)

<sup>20</sup> Abreviatura de General requirements for the competence of calibration and testing laboratories

<sup>21</sup> Aenor. (1991). norma europea EN 45001 -Criterios generales para el funcionamiento de los laboratorios de ensayo. Madrid: Aenor.

mejora continua según el método PDCA y la interlocución con el cliente.

Es una normativa internacional desarrollada por ISO en la que se establecen los requisitos que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración. Se trata de una norma de Calidad, la cual tiene su base en la serie de normas de Calidad ISO 9000. Aunque esta norma tiene muchos aspectos en común con la norma ISO 9001, se distingue de la anterior en que aporta como principal objetivo la acreditación de la competencia de las entidades de Ensayo y calibración, por las entidades regionales correspondientes.

Actualmente la empresa LAT, se encuentra acreditada por la ISO 17025 lo cual es una ventaja competitiva ante el mercado; pues, puede ofrecer a sus clientes la calidad de sus servicios con la confianza que sus resultados son manejados bajo parámetros internacionales y pruebas certificadas.

### 1.11. Herramientas para el Diagnóstico

Es importante, contar con la visión panorámica general de la empresa, es decir; cual es el desarrollo del sistema de gestión, brechas de desempeño, fortalezas y puntos de mejora.

Para poder recabar dicha información se hará uso de las herramientas siguientes:

-  Ciclo de Vida del Producto
-  DAFO
-  Benchmarking

A continuación se profundiza en las herramientas a utilizar y sus beneficios.

#### 1.11.1. Ciclo de vida del producto

Dentro del marketing existen una serie de herramientas que nos permiten diagnosticar la situación actual de un evento en específico, en

este caso se toma en cuenta “el producto”, refiriéndonos al producto o servicio elaborado por la organización. Esta herramienta permite estudiar la etapa del ciclo en el cual se encuentra el producto y consiste en la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado.

Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de *ciclo de vida de un producto* es una herramienta de mercadotecnia o marketing.

Existen una serie de gurús que tratan este tema, dos de los más importantes son Philip Kotler y Gary Armstrong quienes nos explica que:

*“Una estrategias del ciclo de vida de los productos inicia después de lanzar el nuevo producto, dado que la gerencia desea que éste disfrute de una existencia larga y feliz. Aun cuando nadie espera que un producto se venda por siempre, la compañía busca obtener utilidades atractivas que cubran todos los esfuerzos y los riesgos que se realizaron para lanzarlo.”<sup>22</sup>*

La **Figura 7** muestra un ciclo de vida del producto (PLC) típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia. El PLC<sup>23</sup> tiene cinco etapas bien definidas:

1. El desarrollo del producto inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla la idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.

<sup>22</sup> Philip Kotler / Gary Armstrong. (2008). Fundamentos Marketing. México: Pearson Educación.

<sup>23</sup> PLC, por sus siglas en inglés, Ciclo de vida del producto

- La introducción es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las

De la **Figura 7**, lo importante es determinar en qué etapa se posiciona el producto o servicio, ya que con ello podremos ver si este requiere

**FIGURA 7: Ciclo de vida del producto**

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Decadencia</b>
<b>Características</b>				
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Tardíos
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear conciencia y prueba del producto	Incrementar al máximo la participación de mercado	Incrementar al máximo las utilidades, pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho de la marca
<b>Estrategias</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar gradualmente los artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios para igualar o derrotar a los competidores	Reducir precios
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear una distribución intensiva	Crear una distribución más intensa	Volverse selectivo; descontinuar puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener a los clientes más leales
Promoción de ventas	Usar intensa promoción de ventas para incitar el ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Incrementar para fomentar el cambio de la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Dirección de Marketing<sup>24</sup>

utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.

- El crecimiento es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.
- La madurez es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales.
- La decadencia es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

un impulso/inversión o realmente es un producto que se encuentra en decadencia, este tipo de conocimiento permite a las organizaciones el poder tomar decisiones consiente de su situación, y reconocer las capacidades de su producto o servicio.

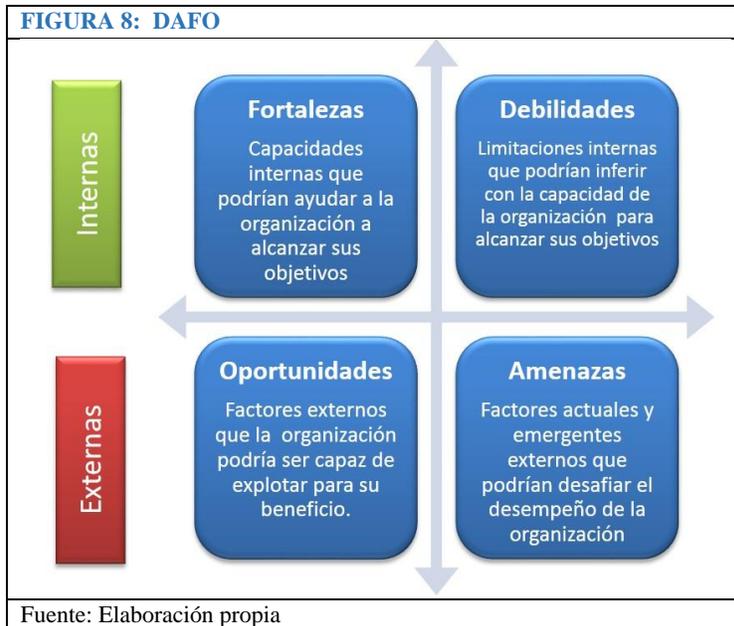
### 1.11.2. Herramienta Análisis DAFO

En 1979 Michael Porter economista estadounidense, denominado por varios como el “Padre de la Estrategia” diseñó en su obra

<sup>24</sup> Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Estrategia Competitiva<sup>25</sup> el ya famoso cuadro de análisis DAFO.

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz. (Ver **Figura 8**)



La compañía debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno.

Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor.

De la **Figura 8** se desprenderán relaciones causa-efecto que guiarán la planeación estratégica de la empresa, y que pondrán muy claro el panorama que hay que evitar. La meta

del análisis DAFO consiste en determinar estrategias para ajustar las fortalezas de la organización con oportunidades atractivas en el entorno, y al mismo tiempo eliminar o superar las debilidades así como reducir las posibles amenazas.

### 1.11.3. Benchmarking

Es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser el peor) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

El objetivo principal del benchmarking es ser una herramienta en la mejora de procesos, mediante la copia de actividades que generan el mayor valor agregado posible y el eliminar o mejorar aquellas actividades que no generan

<sup>25</sup> Porter, Michael E. . (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, USA: Free Press.

valor, mediante una administración para la calidad.

Con lo anteriormente presentado, y tal como se ha demostrado, el Premio Salvadoreño a la Calidad es una oportunidad para lograr adoptar a un modelo de gestión excelente y sostenerlo. Pero, previo a la intención de postulación de la empresa al premio es crucial una autoevaluación de la organización, ya que este es un eslabón crítico para conocer la situación actual, el crecimiento y madurez organizacional de la empresa.

Así mismo por medio del uso de las herramientas previamente descritas: DAFO, Análisis del ciclo de vida y Benchmarking, se determinarán internamente aquellas variantes o criterios que requieren mejorarse y aprovechar aquellas que se está haciendo bien, en este caso con el proyecto se busca obtener e identificar lo siguiente:

-  Identificar las brechas de desempeño, fortalezas y oportunidades.
-  Diseño de estrategias para la resolución de las brechas y oportunidades de mejora de la organización.
-  Proyección de la organización hacia la obtención de reconocimientos como el PSC que le permitan agregar valor en sus procesos institucionales.

A continuación se describirá la parte del estudio que considera la descripción de la empresa, sus funciones, antecedentes generales con el fin de establecer un contexto de la organización.

## 2. MARCO DE REFERENCIA: PANORAMA ECONÓMICO

Para poder contar con una perspectiva y reconocer en qué tipo de economía nos encontramos, se realiza una investigación donde se estudia la economía nacional e internacional, esto permitirá establecer un punto de referencia económica, para la organización de “Laboratorio de Análisis Técnico” (en adelante identificado como: LAT) quien, con este conocimiento podrá establecer estrategias para hacer frente y aprovechar a todos aquellos sucesos económicos que se presenten.

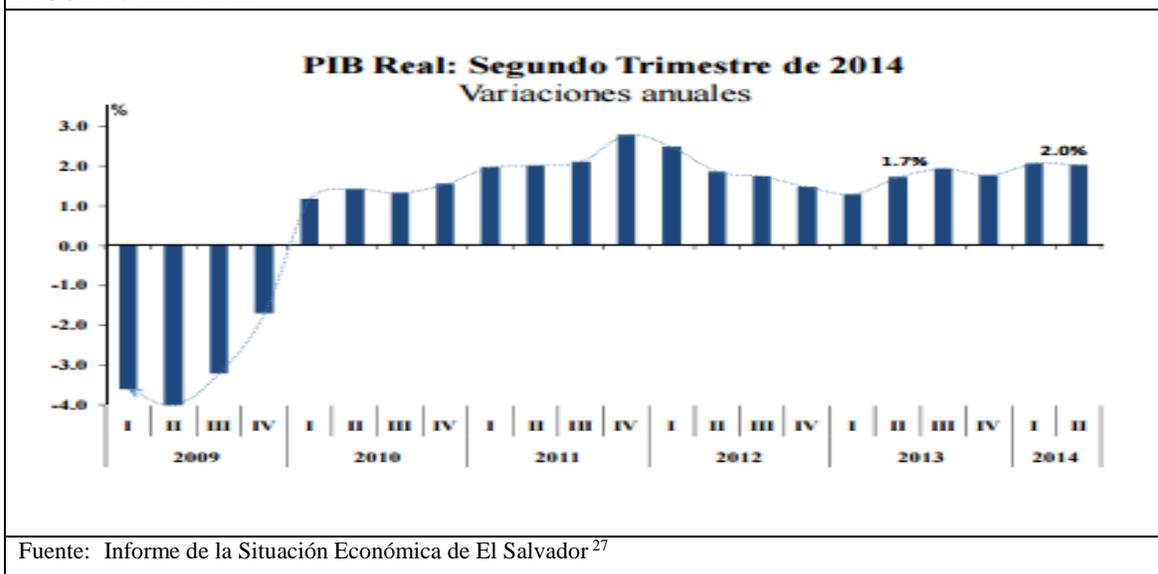
Al término del tercer trimestre de 2014, la recuperación de la economía mundial mostró un ritmo más débil que el previsto, el resultado de este crecimiento continuó desigual en las diferentes partes del mundo. A partir de ello se determina que las variaciones existentes dan un promedio mundial de crecimiento estimado de 3.3% para este año y una versión más positiva de 3.8% para el fin del 2015<sup>26</sup>; además en las economías avanzadas las fuertes cargas de la deuda y el elevado desempleo siguen frenando la recuperación y la menor inversión registrada, ha influenciado el bajo crecimiento.

El desempeño económico de El Salvador, hasta el tercer trimestre de 2014, indica una actividad económica con poco dinamismo, según el Índice de Volumen de la Actividad Económica (IVAE) que en su tendencia ciclo, registró al mes de Agosto de 2014 un incremento de 0.1% anual y en su promedio móvil de los últimos doce meses, experimentó una tasa de crecimiento interanual de 1.1%. Entre los sectores con mayor aporte al crecimiento del IVAE destacan: Electricidad, Bancos y Bienes e Inmuebles.

---

<sup>26</sup> De acuerdo a cifras del Fondo Monetario Internacional, revisadas a octubre 2014

FIGURA 8: PIB REAL



## 2.1. El Salvador: Introspección económica.

Según “El informe de la situación económica 2014-03”<sup>28</sup> publicado por el BCR nos indica que en la economía nacional, ronda el 2.0%, tasa afín con el resultado del PIB en el segundo trimestre de 2014, el Índice de Volumen de la Actividad Económica de agosto del presente año se ubicó con menor porcentaje; igual tendencia muestra el deflactor implícito del PIB, que antes de 2014 registró 7 trimestres consecutivos por abajo del uno por ciento

En el segundo trimestre de 2014, el PIB experimentó una variación anual de 2.0%, mayor en tres décimas al año anterior (1.7%), las actividades que lo impulsaron fueron: Establecimientos Financieros y Seguros - Bancos, Seguros y Otras Instituciones Financieras- (3.3%); Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas (3.2%); Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos (2.7%); Comercio, Restaurantes y Hoteles (2.6%); Industria Manufacturera y

Minas (2.4%); Electricidad, Gas y Agua (2.1%); Agricultura, caza, silvicultura y pesca (2.0%); Servicios del Gobierno (1.9%); Transporte, Almacenaje y Comunicaciones (1.7%); Alquileres de Vivienda (0.5%); y sólo Construcción enfrentó caída (-2.3%)

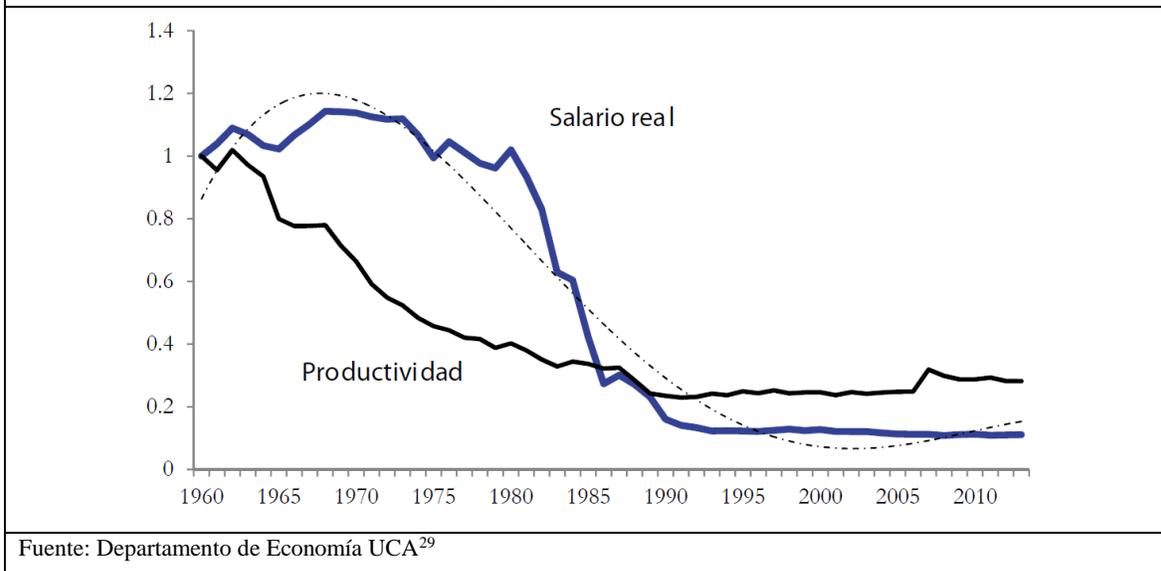
La **Figura 9** permite reconocer que desde el año 2009, hasta el 2014 ha existido una mejoría en las variaciones trimestrales del PIB, llegando hasta el 2% representado para el final del 2014.

El consumo privado y la inversión son variables de la demanda, estimuladas por el flujo de remesas familiares y proyectos de obras públicas y privadas. El consumo final privado dinamiza la economía en los últimos meses, lo cual compensa la desaceleración de las exportaciones de productos que medidas en tendencia ciclo, cumplieron un año con variaciones anuales menores a cero.

<sup>27</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador. (Tercer Trimestre 2014). Economía Nacional. Informe de la Situación Económica de El Salvador, 2014-3, 13-14.

<sup>28</sup> Fuente, <http://www.bcr.gob.sv>

**FIGURA 9: Evolución de la productividad laboral y el salario real en El Salvador**



En el artículo de la publicación bimensual Economía HOY<sup>29</sup> realiza un estudio sobre “El estancamiento de la Productividad Laboral y los Salarios Reales en El Salvador”, busca demostrar mediante un análisis comparativo como los salarios reales no crecen simultánea o proporcionalmente al crecimiento productividad laboral de las últimas dos décadas.

Este análisis comparativo nos permite establecer, que frente al nivel productivo que el país tenía para la época de los años 60 -70, existía un mejor nivel de salario real, siendo este superior al nivel productivo al país, esto quiere decir que los beneficios obtenidos de la productividad del país si se ven reflejados en el salario real.

Caso contrario es para la época post guerra, donde el nivel de productividad del país se ha mantenido estable con un nivel bajo y unos leves crecimientos, el nivel del salario real es mucho menor, por lo tanto de los beneficios obtenidos por capacidad productiva del país,

no se están viendo reflejados en los salarios reales obtenidos, si no se distribuyen en otros elementos. Ver **figura 10** en la que se muestra análisis comparativo.

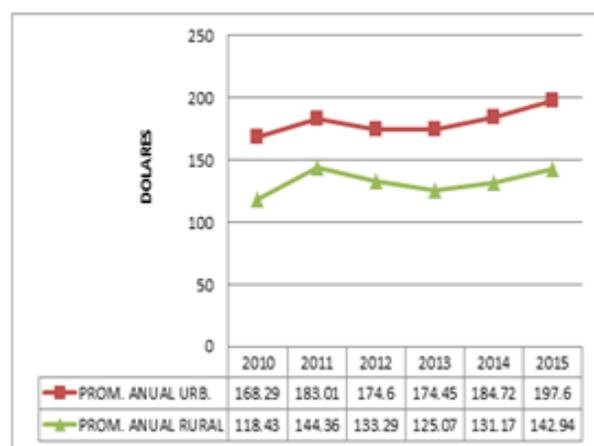
Donde se determina en base a modelos económicos con el Cobb Douglas, donde tomando como índice de 1960, la caída del salario real para la época de los años 80 del cual hasta el momento no se ha podido recuperar, mientras que el nivel de productividad como país no ha logrado recuperarse.

Por otra parte en el salario real, se ve impactado por el incremento del precio de la canasta básica alimenticia, en donde Según la DIGESTYC, tenemos que en los últimos 5 años ha habido un incremento del 17% en el promedio Urbano y un 21% en el promedio Rural.

El Salvador como muchas naciones enfrentó en los últimos años un alza de precios sin

<sup>29</sup> Departamento de Economía. (Junio,2015). El estancamiento de la Productividad Laboral y los Salarios Reales en El Salvador. Economía Hoy, 7, 7-9

**FIGURA 10: Canasta básica alimentaria El Salvador**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la Biblioteca en línea DIGESTYC<sup>30</sup>

precedentes de los alimentos básicos y del petróleo, que tuvo efectos económicos y sociales importantes y que aunque recientemente se aprecia una reducción, los niveles iniciales no se han recuperado y las secuelas económicas persisten. Ver figura 11.

Solamente basta revisar las estadísticas de un año para ver el deterioro que han sufrido las

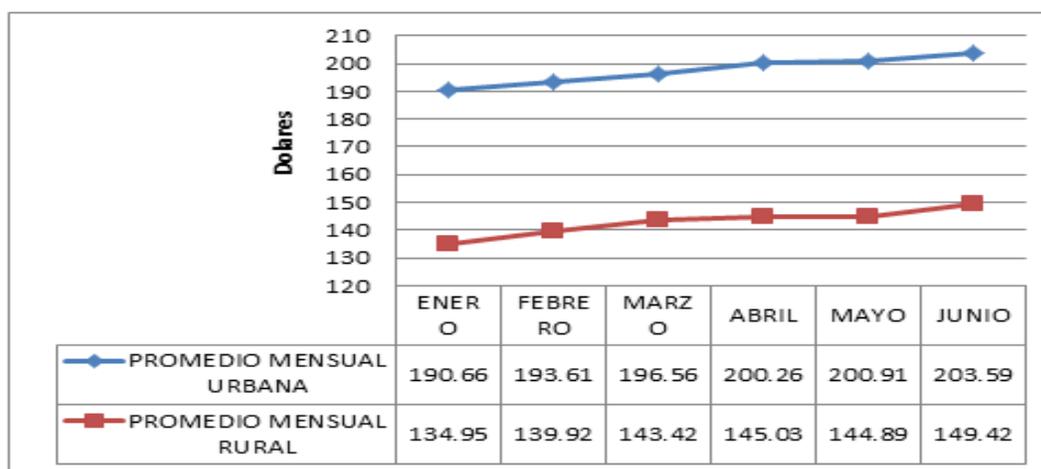
familias salvadoreñas en cuanto a la adquisición de los alimentos se refiere, el punto más crítico es que para el año 2015. Hemos tenido un crecimiento acelerado desde enero a junio de 7% para el promedio Urbano y un 11% para el promedio Rural, y esto con expectativas que para finales del 2015 todavía se cuenten con mayores incrementos. Ver figura 12.

## 2.2. La industria de Laboratorio de Ensayo

En la actualidad, los diferentes sectores productivos del país se enfrentan a un nuevo escenario, el sector industrial no es la excepción; y en especial el sector de laboratorios de ensayos, los cuales cuentan con el apoyo a nivel de acreditación donde dela institución OSA<sup>31</sup> quien tiene como objetivo el desarrollar la infraestructura de evaluación de la conformidad técnica competente.

A partir de la Figura 13 podemos ver un histórico de laboratorios que se han

**FIGURA 112: Canasta básica alimentaria El Salvador**

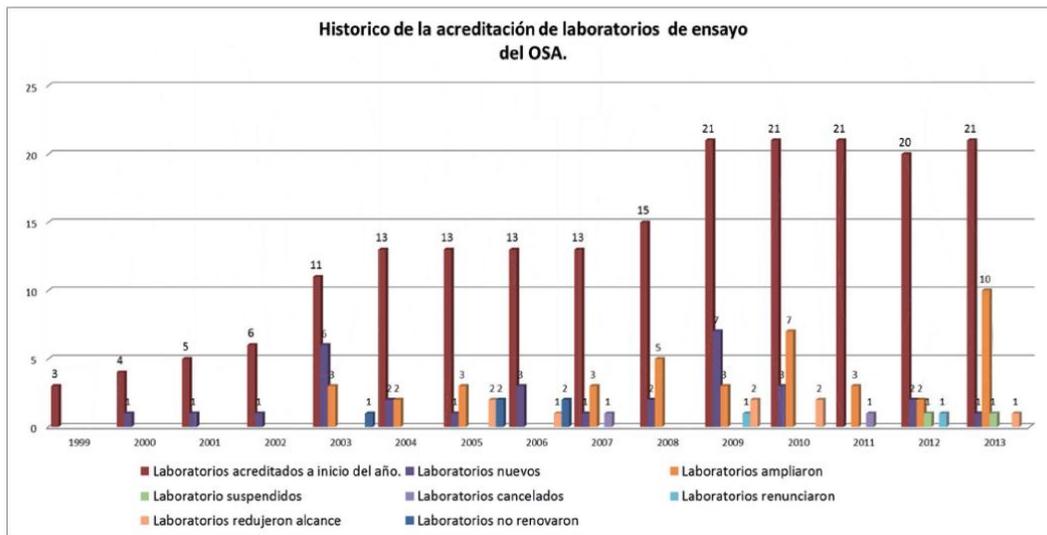


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la Biblioteca en línea DIGESTYC<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos. (2015). Índice de Precios al Consumidor - Canasta Básica Alimentaria. 2015, de DIGESTYC Sitio web: <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/servicios/en-linea/canasta-basica-alimentaria.html>

<sup>31</sup> Organismo Salvadoreño de Acreditación. (2015). Acreditación de Laboratorios de Ensayos. 2015, de OSA Sitio web: [http://www.osa.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=227&Itemid=216](http://www.osa.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=216)

**FIGURA 13: Histórico de acreditación OSA**



Fuente: Organismo Salvadoreño de Acreditación<sup>32</sup>.

involucrado y buscado una acreditación mediante OSA, como se puede observar en los últimos años se ha incrementado, esta acreditación se basa en la normativa de la ISO 17025:2005. Esto lo confirma OSA mediante el resumen de sus memorias de labores 2013 y 2014.

Este Organismo además de acreditaciones, brinda capacitaciones, cursos de formación de evaluadores en base a la norma ISO 19011. Con lo anterior vemos que existe un interés en crecimiento en las distintas ramas de evaluación como involucra:

-  Laboratorios de ensayo y calibración
-  Laboratorios Clínicos
-  Organismos de certificación de productos
-  Organismos de inspección
-  Organismos de inspección de sistemas de gestión de calidad
-  Organismos de certificación de personas.

Como podemos observar en la **Figura 14** la infraestructura nacional de los organismos evaluadores de la conformidad acreditados, muestra que el principal rubro es de Laboratorios de ensayos, lo cual para LAT implica un crecimiento en aquellas organizaciones que representan su competencia

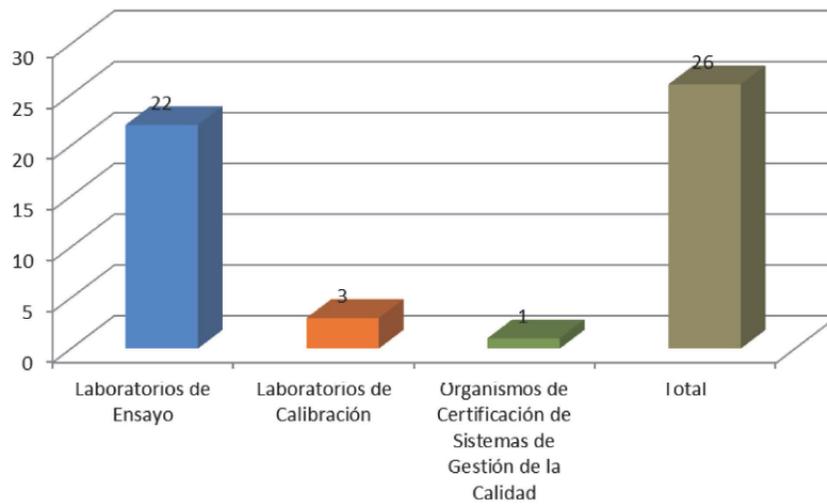
A partir de ello podemos determinar que LAT requiere establecer pautas que permitan ejercer una diferenciación frente a sus competidores. Los cuales cada año van incrementando por las necesidades de cada uno de los sectores y sus respectivas pruebas de análisis que son acreditadas según las capacidades de cada organización.

### 2.3. Laboratorios de Análisis Técnico -LAT

LAT es una empresa salvadoreña, fundada en el año 1995, cuyo campo de actividad comprende la realización de análisis que comprueben la calidad de medicamentos, aguas, cosméticos, alimentos, productos de origen natural y otros productos químicos, así

<sup>32</sup> *Ibíd.*

**FIGURA 12: Infraestructura Nacional**



Fuente: Organismo Salvadoreño de Acreditación.<sup>33</sup>.

como calificación de instalaciones, a través de la evaluación de superficies vivas, inerte y carga microbiana, para lo cual, realiza análisis microbiológicos y/o fisicoquímicos, según sea requerido por el cliente.

LAT es un laboratorio acreditado bajo la norma ISO/IEC 17025 en pruebas específicas, cada año el alcance de dicha acreditación se incrementa, además se encuentran comprometidos con el cumplimiento de los principios de Buenas Prácticas de Laboratorio, con el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 como base para contar con un sistema de gestión en base a procesos.

Como parte de los elementos estratégicos, la organización, y que se convierten en las bases clave para el buen desarrollo de su sistema de gestión, LAT establece que:

**Su misión es:** *“Proveer al mercado que requiere de servicios analíticos de alta calidad y resultados confiables, legalmente defendibles y oportunos, a un precio competitivo, que excedan sus expectativas, utilizando la mejor tecnología y los recursos humanos de nuestro país con un enfoque de Responsabilidad Social”.*

**Su visión es:** *“Ser líderes en El Salvador con nuestra gente comprometida en la continua búsqueda de la excelencia de nuestros servicios, utilizando eficientemente la tecnología de vanguardia, con un equipo de trabajo de alta calidad técnica y humana, altamente motivado y satisfecho de trabajar en LAT. Atendiendo a nuestros clientes, en una relación de estrecha confianza y largo plazo, siendo un ejemplo de desarrollo sustentable y comprometido con la Responsabilidad Social.”.*

Para LAT su misión, visión y valores permiten orientar su funcionamiento y desarrollo como organización implantando independencia organizacional dentro de su cultura de gestión. Busca optimizar permanentemente la relación entre la productividad y la calidad de los servicios del laboratorio garantizando que sus procesos, actividades y resultados se llevan a cabo bajo los más altos estándares de calidad y buscando constantemente la máxima eficiencia dentro de su campo de actuación.

<sup>33</sup> *Ibíd.*

Se encuentra autorizado para su funcionamiento por la Dirección Nacional de Medicamentos, siendo reconocido como laboratorio de Control de Calidad por esta institución. Además se ha distinguido por su espíritu emprendedor y anticipación a las necesidades de sus clientes.

### **Los Valores:**

<b>Tenacidad:</b>	<i>Alcanzar los objetivos organizacionales manteniéndonos firmes en nuestros valores y códigos éticos.</i>
<b>Responsabilidad total</b>	<i>En LAT creemos que la responsabilidad es la norma que gobierna todas nuestras conductas, y que gracias a ella, se logran los objetivos que se plantean.</i>
<b>Transparencia</b>	<i>La confianza, seguridad y franqueza entre nuestras partes interesadas y la compañía como base para el desarrollo organizacional.</i>
<b>Eficiencia:</b>	<i>Lograr la excelencia organizacional mediante un equilibrio medioambiental, social y económico, respetando los recursos naturales y contribuyendo al desarrollo sostenible.</i>
<b>Pasión:</b>	<i>Entregados a la razón de ser, para contribuir a mejorar la salud de las personas y crear un futuro sostenible.</i>

Además LAT consciente que las personas son el recurso más importante que posee, ha fijado como prioridad en la realización de cada una de sus actividades lo siguiente:

- 📄 Promover y hacer de la gestión de Seguridad y Salud ocupacional nuestro valor primordial en todas las actividades realizadas por LAT.
- 📄 Realizar todas actividades de análisis teniendo como pilar fundamental la seguridad y salud ocupacional de los empleados y partes interesadas.
- 📄 Cumplir y exceder los requisitos legales aplicables.
- 📄 Fomentar la participación activa de los trabajadores en la prevención de riesgos,

para la adopción permanente de una conducta segura, mediante el desarrollo de las competencias enfocadas a identificar e incrementar la percepción de los riesgos en los lugares de trabajo.

- 📄 Establecer una cultura de trabajo libre de incidentes y enfermedades profesionales, tomando como pilar fundamental la prevención.
- 📄 Identificación y análisis de riesgos específicos por puestos de trabajo, para su detección y solución temprana de los mismos.
- 📄 Evaluar periódicamente el estado de salud del personal, específicamente en aquellos que por la índole de sus funciones específicas estén mayormente expuestos a riesgos y contaminantes, biológicos, químicos, radiológicos, ergonómicos, psicosociales que se manejan en la institución.
- 📄 Promover la mejora continua en el desempeño del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, realizando los esfuerzos necesarios para alcanzar dicho objetivo y mantenerlo en el tiempo.
- 📄 Adoptar las acciones necesarias para que esta Política de Seguridad y salud Ocupacional sea conocida, entendida y cumplida por todo el personal y partes interesadas, concientizando, formando, informando y motivando mediante programas diseñados hacia la búsqueda de una cultura de salud y seguridad laboral.
- 📄 La máxima autoridad es responsable de dirigir los esfuerzos y está comprometida con proveer todos los recursos necesarios para la implementación, seguimiento, evaluación y mejora del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, delegando su confianza en el comité de seguridad y salud ocupacional.

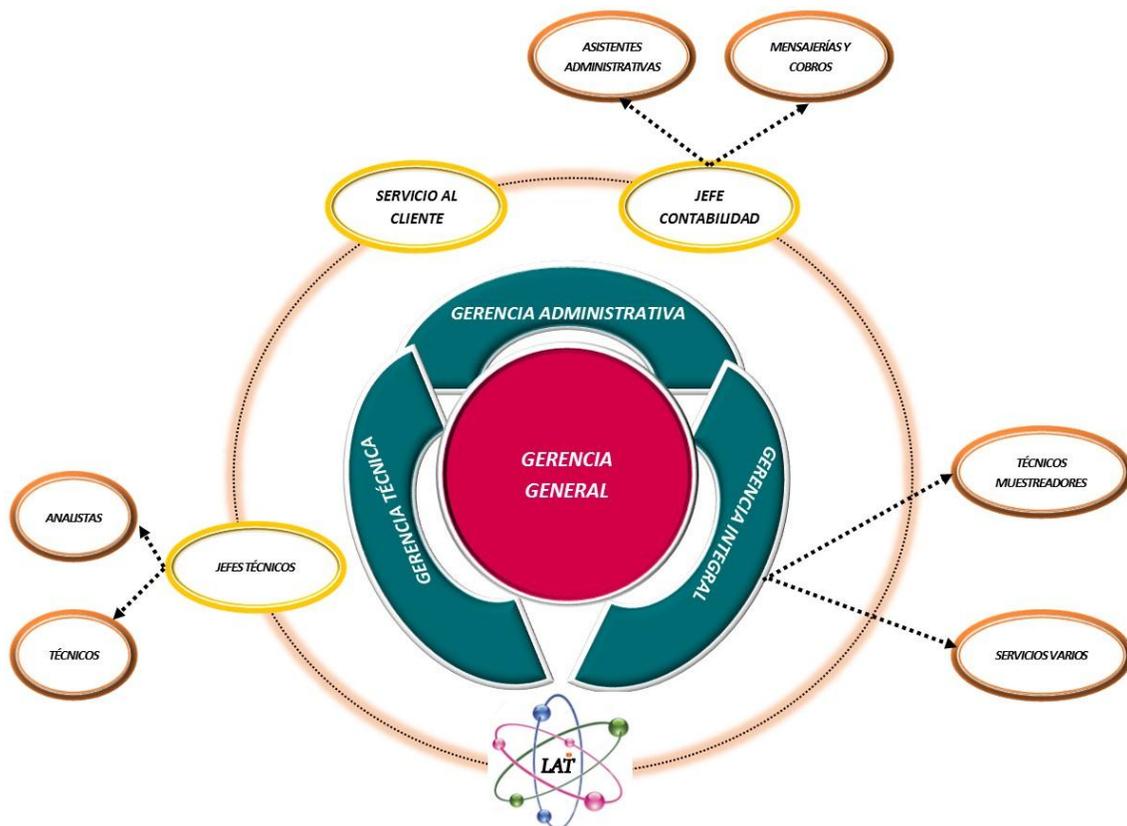
Es por ello que estas políticas de gestión son el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos estratégicos. Para el cumplimiento de cada uno de ellos, existen Planes de acción asociados que han sido definidos y desarrollados por las diferentes áreas, los cuales incluyen Indicadores Claves de Éxito.

El objetivo fundamental de la Gestión de Calidad en LAT es la aplicación de la calidad como variable estratégica y factor diferenciador que le permita obtener beneficio para todos los grupos de interés de LAT, representado por los clientes, el personal, los proveedores, los accionistas y principalmente la sociedad Salvadoreña.

### 2.3.1. Estructura

La organización cuenta con una estructura de 30 empleados poco tradicional, observando en la **Figura 15** se determina que además de contar con este organigrama jerárquico, LAT también ha incluido en su diseño un organigrama funcional, donde establecen relaciones entre los responsables y representantes de cada una de las gerencias que se encuentran creadas en la organización. Este organigrama nos muestra la estructura de cómo está compuesta la organización y así mismo la jerarquización que se encuentran en los distintos niveles de mando. Iniciando por la Gerencia General hasta aquellos niveles más específicos.

FIGURA 13: Organigrama LAT



Fuente: Elaboración interna LAT

### 2.3.2.¿Cómo funciona LAT?

Como punto clave gestiona la calidad de sus servicios con el fin de garantizar la relación óptima entre productividad y calidad, asegurando que sus procesos y resultados se realizan bajo los más altos estándares de calidad y buscando constantemente la máxima eficiencia, para ofrecer el servicio que sus grupos de interés clientes y sociedad, requieren en el presente y en el futuro.

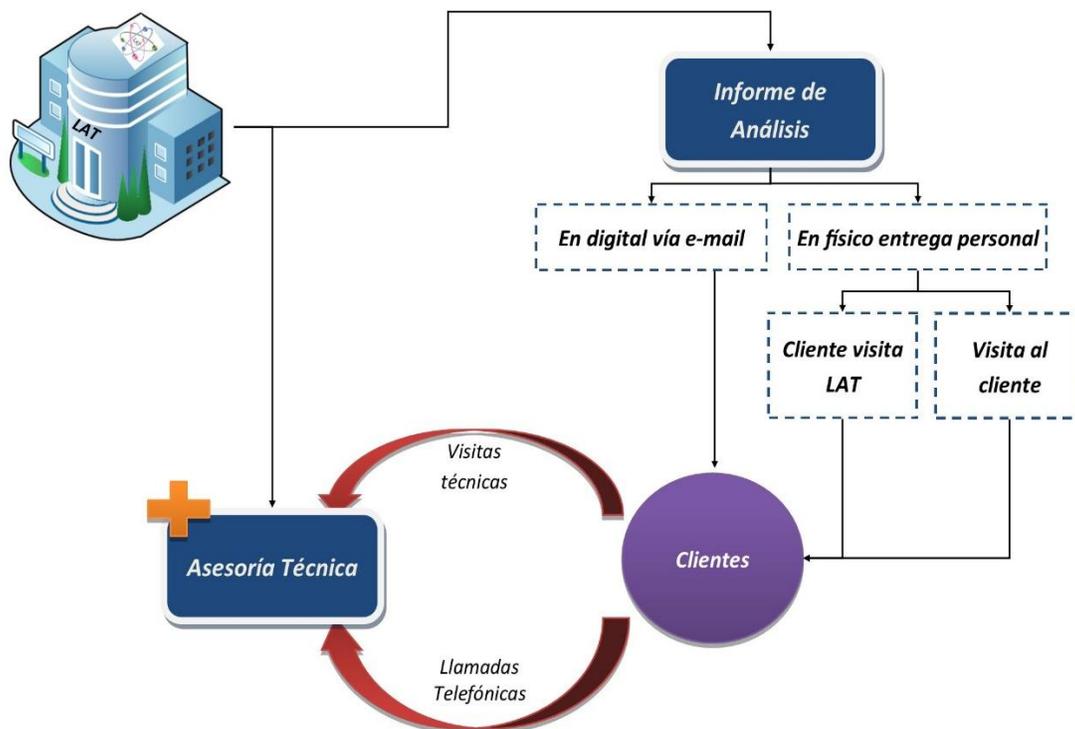
El servicio que LAT ofrece va más allá de hacer control de calidad, dado que se convierte en un soporte técnico en la gestión de resultados analíticos para la industria farmacéutica, alimentaria, cosmética, agroindustrial y para diversas instituciones en la toma de decisiones e inicio de acciones dirigidas a mejorar la calidad y seguridad de los productos y servicios que ofrecen, adquieren y/o distribuyen.

En la **Figura 16** se puede observar el sistema de distribución de nuestro servicio. Realizado el análisis solicitado por el cliente, se emite un informe en el cual se declaran los resultados, dicho informe se hace llegar al cliente mediante dos mecanismos principales, los cuales son:

1. En formato digital (vía e-mail)
2. En formato físico (mediante visita al cliente o a través de la visita del cliente a las oficinas de LAT).

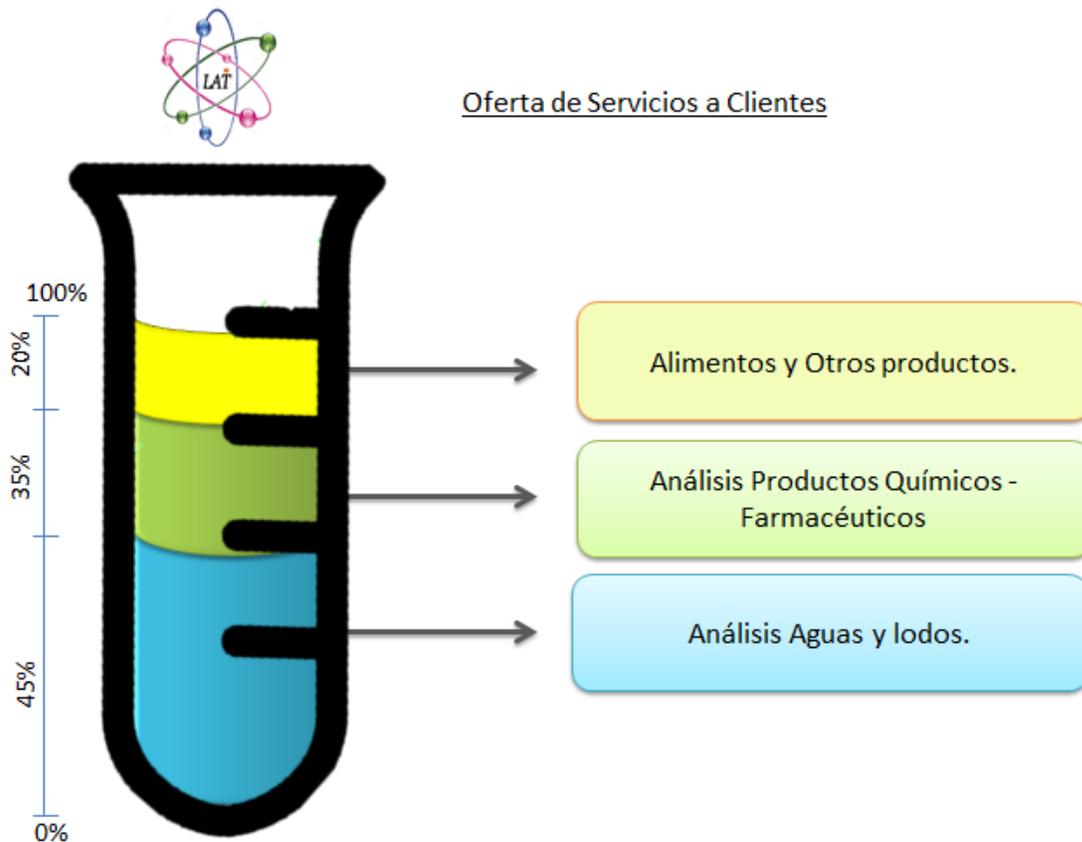
La entrega de los resultados mediante el informe emitido al cliente sería el resultado final de cada uno de nuestros procesos; sin embargo, LAT como empresa comprometida con la satisfacción del cliente y para brindar un valor agregado a los servicios ofrecidos ofrece servicio mediante asesorías respecto a los resultados analíticos obtenidos o para

FIGURA 14: Esquema de procesos LAT



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 15: Clasificación de la oferta de servicios a clientes



Fuente: Elaboración Propia

resolver dudas o recomendaciones que el cliente requiera.

En la **Figura 17** se muestra la oferta de servicios que LAT ofrece a sus clientes, se sustentan en las distintas pruebas con que cuenta LAT, que han ido incrementado en cuanto a la cantidad de pruebas acreditadas por OSA<sup>34</sup>, actualmente LAT cuenta con 35 pruebas acreditadas en las áreas de: Análisis fisicoquímicos y microbiológicos en alimentos, medicamentos, germicidas, desinfectantes, productos naturales, superficies vivas e inertes y aguas.

El enfoque por procesos favorece una estrecha relación en toda la organización. La naturaleza de este vínculo es de tipo funcional, es decir

que a pesar de que no existe una sujeción jerárquica, los coordinadores de servicio al cliente para los procesos de Productos Farmacéuticos, Naturales e Industriales, de alimentos y otros, así como de medio ambiente, por ser responsables globales de los resultados de las muestras que ingresan bajo su jurisdicción, gestionan la interacción de las actividades concatenantes, ya sean fisicoquímicos y/o microbiológicos, para el logro del producto final de cada proceso: un informe de análisis acorde a los requisitos del cliente.

La alta dirección es consciente de la importancia de transmitir los conocimientos a todos los interesados, ya que reconoce que el aprendizaje debe ser colectivo y en la medida

<sup>34</sup> Ibid

que es transmitido, contribuye en la mejora del individuo y de la sociedad.

Bajo este precepto, LAT sistematiza la transmisión del conocimiento a su personal, tanto teórico como práctico, a través de capacitaciones y asesoría externa las cuales totalizan 450 horas anuales; algunas de las capacitaciones especializadas son:

-  Estadística aplicada 50 horas.
-  Validación de métodos fisicoquímicos y microbiológicos 50 horas.
-  Acreditación bajo ISO/IEC 17025
-  Aseguramiento de la calidad de los resultados
-  Cálculo de incertidumbre
-  Mejora continua
-  Mejora de los procesos analíticos para un laboratorio de ensayo
-  Buenas Prácticas de Laboratorio
-  Perfiles de disolución
-  Manejo de cepas.

### 2.3.3. ¿Para quién trabaja LAT?

La organización lleva a cabo la identificación de los requisitos de los grupos de interés, donde se incluyen los de los clientes, en cuanto a requisitos formalmente expresados y no expresados, así como los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio que se ofrece.

La revisión de los requisitos no expresados se realiza al menos una vez al año y se modifican cada vez que se detecta la necesidad de hacerlo. Esta necesidad puede surgir a partir de la planeación estratégica, de revisiones por parte de la dirección, encuestas de satisfacción al cliente y auditorías internas o externas, entre otras.

Alineados con la política de calidad que compromete a ser facilitadores del proceso de mejoramiento continuo para los clientes, personal, accionistas, proveedores y

comunidad, mediante el propio mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia, ha definido una línea de acción que conlleva la asesoría principalmente enfocada a clientes, proveedores y comunidad dentro de los ámbitos de actuación de la institución, entre las líneas de asesoría que tiene podemos mencionar:

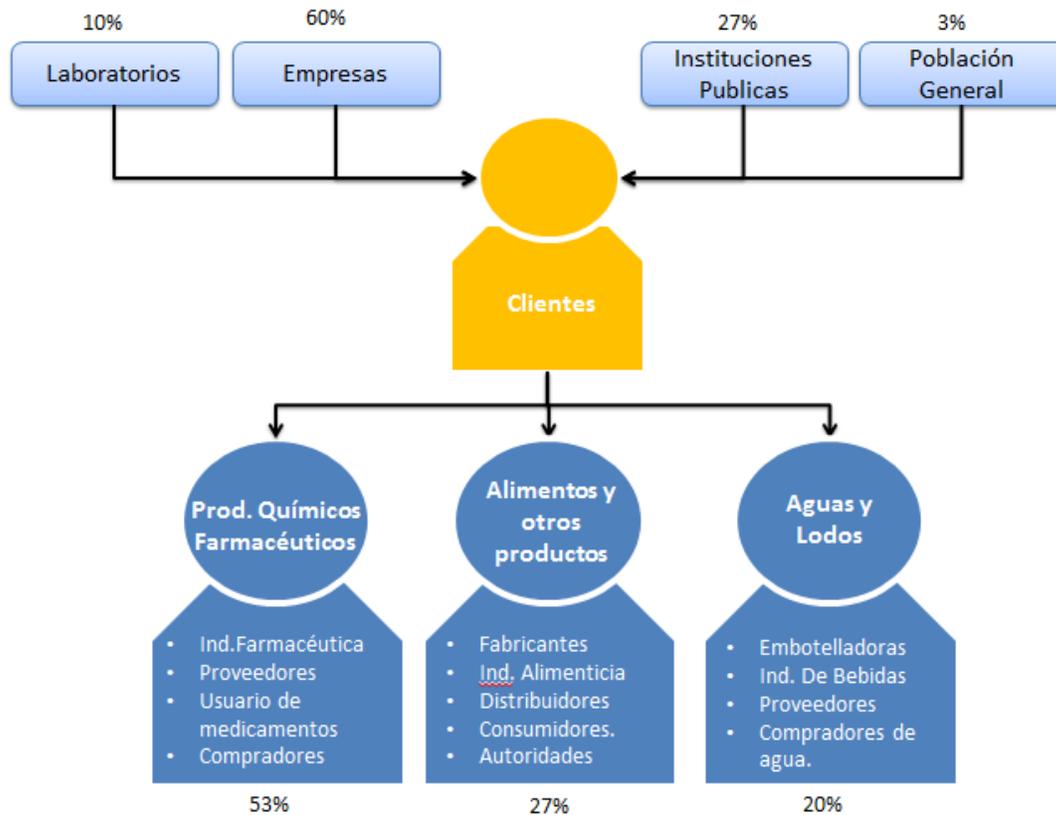
-  Diseño, planificación e implementación de sistemas de calidad basados en ISO 17025, ISO 22000.
-  Implementación de criterios estadísticos para la interpretación de los resultados de análisis.
-  Implementación y/o mejora de los departamentos de Control de Calidad de la industria farmacéutica, de alimentos, cosmética y química en general.

A partir de la **Figura 18** se determina como la organización clasifica a sus clientes para poder brindar una mejor atención y al mismo tiempo recibir una retroalimentación más específica en la satisfacción de sus necesidades. Así también vemos que la mayor cantidad de clientes se concentra en lo referente al proceso de PRODUCTOS QUÍMICOS FARMACÉUTICOS.

Así mismo para demostrar su capacidad para responder a las necesidades del cliente, se realizan anualmente encuestas de satisfacción al cliente, las cuales son evaluados por un comité de mejora. Además se llevan registros de mecanismos de retroalimentación, donde se incluyen sugerencia y quejas provenientes de clientes y con las que se activa el procedimiento de acción correctiva, en caso de ser necesaria viene acompañada de un plan de acción, presentado a las altas autoridades para obtener su visto bueno.

Además del servicio principal la organización ofrece a sus clientes, servicio de Evaluación a nivel documental o in-situ.

FIGURA 16: Tipo de Clientes



Fuente: Elaboración propia

Estas evaluaciones incluyen:

- Diagnósticos situacionales sobre el estado de los sistemas de gestión de calidad, o de los diversos procesos asociados con la evaluación de conformidad, así como la brecha existente con el estado deseado por la organización
- Auditorías internas realizadas por evaluadores calificados en sistemas de gestión de calidad y a nivel técnico
- Evaluaciones para determinar el Síndrome del edificio enfermo
- Calificación de áreas controladas
- Calificación de manipuladores de alimentos

- Análisis de Alimentos
- Análisis de Aguas
- Análisis de medicamentos

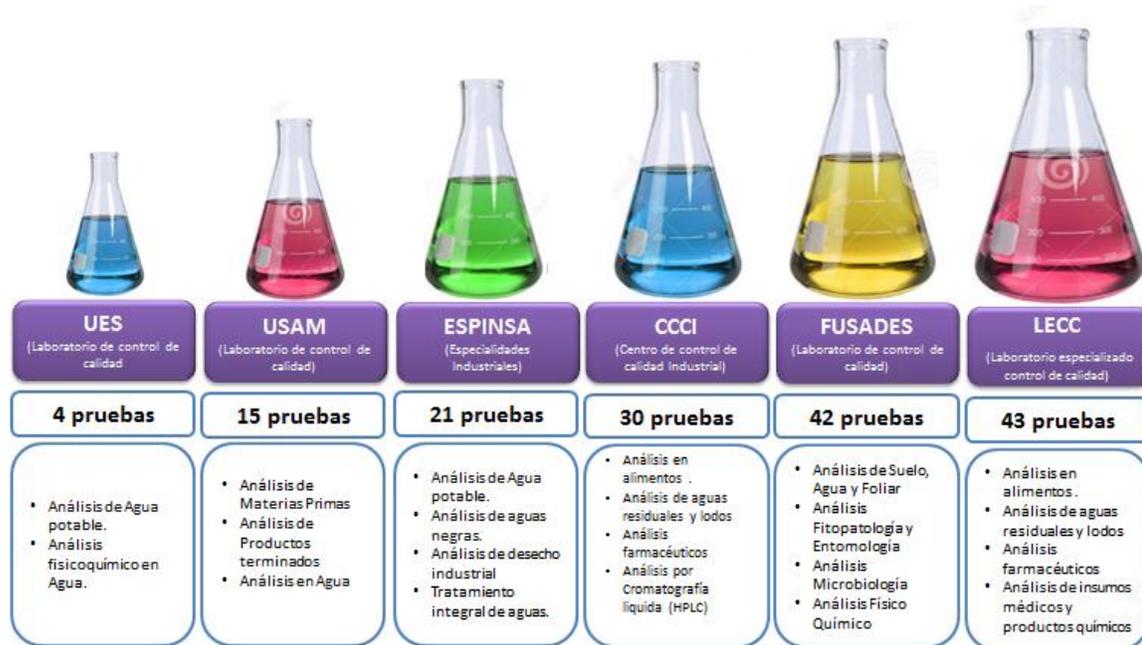
#### 2.3.4. ¿Con quién se enfrenta LAT?

Para la organización, requiere de un gran esfuerzo frente al creciente mercado de laboratorios de ensayo, en el cual los laboratorios ya existentes renuevan o adquieren nuevos métodos, pruebas acreditadas para ampliar su gama de servicios y al mismo tiempo aparecen nuevos competidores en ramas específicas a los cuales LAT debe hacer frente.

En la **Figura 19**, se observa que dentro de los competidores principales, todos cuentan con el interés de contar con pruebas acreditadas, dado que es una declaración emitida por un organismo de acreditación legal (para El

La frecuencia con que se solicitan las pruebas varía, pero las que más demanda tienen son:

**FIGURA 17: Competidores**



Fuente: Elaboración propia.

Salvador, OSA) en donde expresa la competencia que tiene la empresa de realizar actividades de evaluación de la conformidad, según sea la prueba acreditada.

El competidor con mayor cantidad de pruebas acreditadas es FUSADES y LECC, con 42 y 43 pruebas acreditadas respectivamente, siendo el punto fuerte el análisis de suelo agua y foliar

y aguas, alimentos y productos farmacéuticos para el segundo, al compararlo con LAT quien cuenta con 35 pruebas acreditadas, siendo el fuerte las pruebas en alimentos, aguas y medicamentos. LAT por el momento no ha ingresado al rubro de pruebas agrícolas o de suelos.

**FIGURA 18: Historial LAT Pruebas Acreditadas**



Algunos de los indicadores claves son:  
 El aumento en las ventas de LAT, producto de las mejoras en el alcance de la acreditación, dado el incremento de pruebas o de matrices o de personal involucrado.

Fuente: Laboratorio de Análisis Técnico.

La forma como se evidencia la mejora continua es a través de indicadores que mejoran su desempeño en el tiempo, por ejemplo, desde que la acreditación inicial ha habido un crecimiento constante en el número de pruebas acreditadas, tal como se muestra en la **Figura 20**.

### 2.3.5. Próximos pasos para LAT

La calidad y productividad en cualquier organización son cada vez más determinantes para subsistir en este mundo globalizado y tan competitivo. Bajo esta realidad las empresas – y un laboratorio de ensayos no es la excepción– deben continuamente buscar mecanismos que les permitan mejorar su gestión y resultados, imponiéndose cada vez objetivos más desafiantes y con menos recursos a su disposición.

Bajo esta perspectiva, muchos expertos proponen la calidad como una variable estratégica para alcanzar ventajas competitivas. Pero se trata de una dimensión de la calidad que abarca a todos los grupos de interés de la organización, es decir accionistas, personal, proveedores, sociedad y por supuesto el cliente, de manera que todas estas partes deben ser tomadas en cuenta en el proceso de planificación global de las actividades y funciones de la empresa y que finalmente, converja en objetivos y metas definidas en términos de calidad, es decir en un plan de excelencia de la gestión. Sin embargo, como paso previo a este plan, es indispensable conocer la situación actual de la organización, tanto a nivel interno como comparado con su competencia, y desde una perspectiva que incluya a todos los grupos de interés, así como todos los procesos y resultados que en el presente sustenta la organización.

En la actualidad los modelos de excelencia son los que mejores resultados han dado en el diagnóstico global de las empresas, ya que

proveen de un enfoque estructurado y riguroso, basado en hechos y que admiten la integración de iniciativas de calidad en las operaciones empresariales. Además han demostrado ser una potente herramienta de formación y estimulación interna hacia la mejora continua, que facilita la implicación e integración de todas las unidades funcionales de la organización.

El objetivo tácito de los modelos es responder a las expectativas de las organizaciones que quieren superar su nivel de conformidad (con respecto a los requisitos) y de eficacia de su sistema de gestión, para demostrar que son “las mejores entre las mejores”. Este objetivo permite que las organizaciones puedan mejorar paulatina y constantemente en búsqueda de la excelencia, aun cuando no participen en el Premio Salvadoreño a la Calidad.

Finalmente, los modelos de excelencia tienen otra ventaja, aprovechable por cualquier organización, que para el caso es un laboratorio de ensayos. Esta prerrogativa es que utilizan una metodología objetiva de puntuación, con la que se obtienen resultados cuantitativos. Esto permite, por un lado, realizar un seguimiento de la mejora obtenida al aplicar los planes originados de una autoevaluación anterior, y por otro lado, las puntuaciones posibilitan la comparación del nivel de calidad frente al de otras organizaciones similares.

Con la aplicación de la autoevaluación, además de obtener puntuaciones se obtienen puntos fuertes y áreas de mejora que se integran como elementos de entrada en el proceso de planificación. Los planes que surgirían de este proceso buscarían aumentar la competitividad del laboratorio a corto, mediano y largo plazo de tal forma que la empresa logre un crecimiento sostenible en el

tiempo mejorando índices y obteniendo una mayor rentabilidad.

### 3. DIAGNÓSTICO POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS.

A continuación se describe el proceso que se utilizó para realizar la evaluación, los instrumentos, herramientas y metodología utilizada para detectar las fortalezas y oportunidades de mejora con las que LAT cuenta en el escenario actual donde se desarrolla como organización.

Se conocerá la situación actual del negocio mediante 2 etapas:

**Etapa 1:** incluye una evaluación integral con base al modelo salvadoreño a la calidad, continuando con una identificación de factores clave mediante un DAFO desarrollado en conjunto con la organización.

**Etapa 2:** En base a los resultado de la primera etapa y con el fin de complementar el análisis estratégico, se utiliza un análisis de ciclo de vida de los productos y la empresa, así como un comparativo de los competidores mediante un benchmarking que nos permitirá identificar las bases para la determinación de estrategias. Ambas etapas nos mostrarán una radiografía actual de LAT que permitirá establecer propuestas de mejora para fortalecer y desarrollar su camino hacia la excelencia.

Para realizar el diagnóstico que identifique los puntos de mejora y fortalezas de la empresa, se ha realizado un trabajo en conjunto con las áreas de la empresa, aprovechando su política y cultura de puertas abiertas para la recolección de información clave para la evaluación, además de realizar entrevistas a los principales representantes de las áreas de la organización:

- Gerencia General
- Gerencia Integral
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Técnica.

Así también una investigación de la situación actual del mercado, los competidores y los servicios ofertados hacia los clientes.

Se administró un cuestionario a todas las gerencias que junto a sus equipos se resolvió y alimentó el proceso de evaluación. Esto permitió conocer todo lo relacionado la gestión de la organización (Ver formato en **ANEXO 3**), Así también la experiencia personal y sus conocimientos, sus inquietudes, sus metas. Así mismo se trabajó un cuestionario financiero que nos proporcionará la información financiera para hacer las valoraciones respectivas de análisis. Para la evaluación de los competidores se utilizará el método de investigación teórica para complementar la investigación

Para poder determinar el camino recorrido y los esfuerzos realizados de LAT por ser una empresa excelente, se utiliza como base el Modelo Salvadoreño a la Calidad, a continuación vemos los resultados obtenidos.

#### 3.1. Evaluación en base al Modelo Salvadoreño a la calidad

LAT a pesar de ser una pequeña empresa, cuenta con una amplia experiencia en su cambio permitiendo contar con un nivel de desarrollo y madures organizacional apto para poder iniciar una nueva visión enfocada a la excelencia, mediante evaluaciones en base un modelo de excelencia, que permita establecer las brechas, no solo de una mejora continua, operacional o procesos, si no en busca del camino hacia ser una empresa con excelencia en su gestión.

Para determinar la calidad en la gestión en una organización se establece mediante la comparación de un modelo de excelencia, para este caso se tomara el Modelo para una Gestión de Excelencia el cual basa su estructura en el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de América y ha incorporado información y experiencia de los Premios Nacionales a la

Calidad en Iberoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad, siendo producto de los avances de las mejores prácticas de gestión desarrolladas en el mundo.

El modelo consiste en la evaluación de 7 criterios los cuales incluyen:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Ciudadano/Cliente
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

Estos criterios se evalúan en base a cada requisito incluido en los 7 criterios que es requerido en el modelo para una gestión de excelencia, lo cual nos brinda el siguiente resultado:

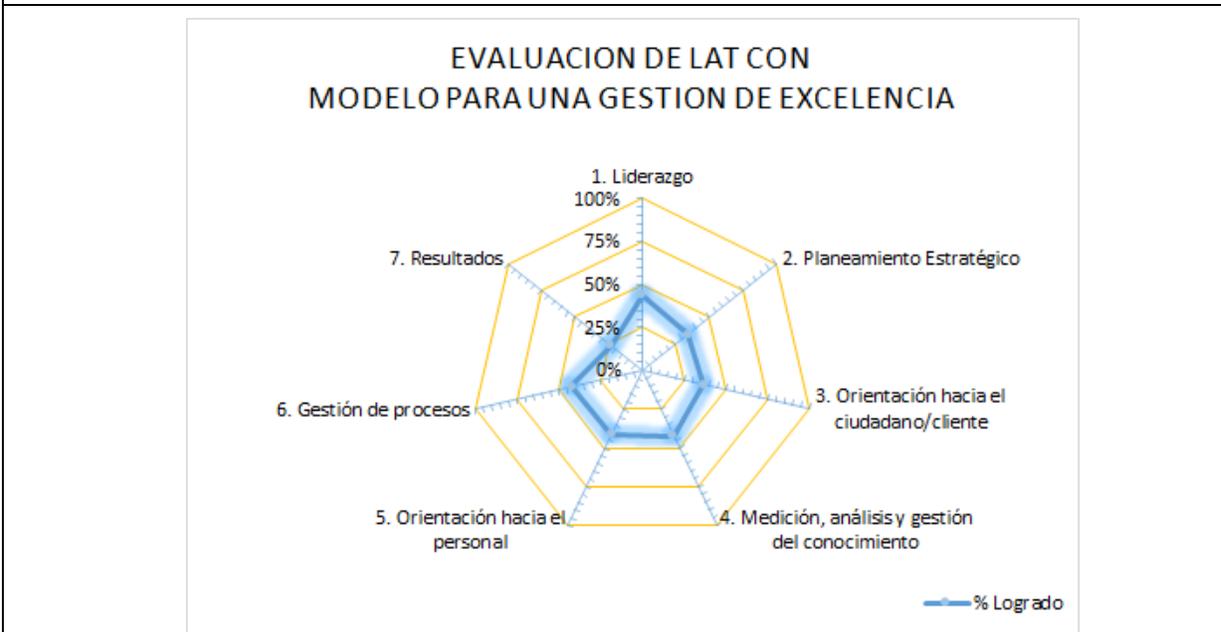
Mediante la **Figura 21** podemos determinar que LAT ha realizados grandes esfuerzos en su desarrollo organizacional, que han permitido

la evolución de la organización hasta lo que presenta a la fecha. En los criterios a podemos ver que las fortalezas de LAT, se encuentra en los criterios: 1 Liderazgo, criterio 6 Procesos, criterio 5 Orientación al personal y Criterio 4 Medición, análisis y mejora donde a partir de ellos fundamenta las bases de la organización. Pero también se encuentran brechas, dentro de las principales involucradas, están en el criterio 7 Resultados, criterio 3 Orientación al ciudadano/cliente y criterio 2 Planeamiento Estratégico.

Cada criterio se divide en 18 sub-criterios y estos a su vez en áreas específicas de evaluación, en donde en un global LAT logra obtener una puntuación de 327 puntos de 1000 máximo. Dicha puntuación se basa en el cumplimiento de cada requisito.

Dentro de los criterios principales, se encuentra el criterio: “7 Resultados”. Se toma como principal dado que el criterio Resultados, examina el desempeño organizacional y las mejoras en todas las áreas clave Como:

**FIGURA 19: LAT frente al Modelo para una Gestión de Excelencia.**



Fuente: Elaboración propia

- 7.1 Resultados de productos y servicios
- 7.2 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente
- 7.3 Resultados financieros y de mercado
- 7.4 Resultados del personal
- 7.5 Resultados de la efectividad de los procesos
- 7.6 Resultados de liderazgo

Los niveles de desempeño de la organización se examinan con relación a los competidores y otras organizaciones con ofertas de productos/servicios similares.

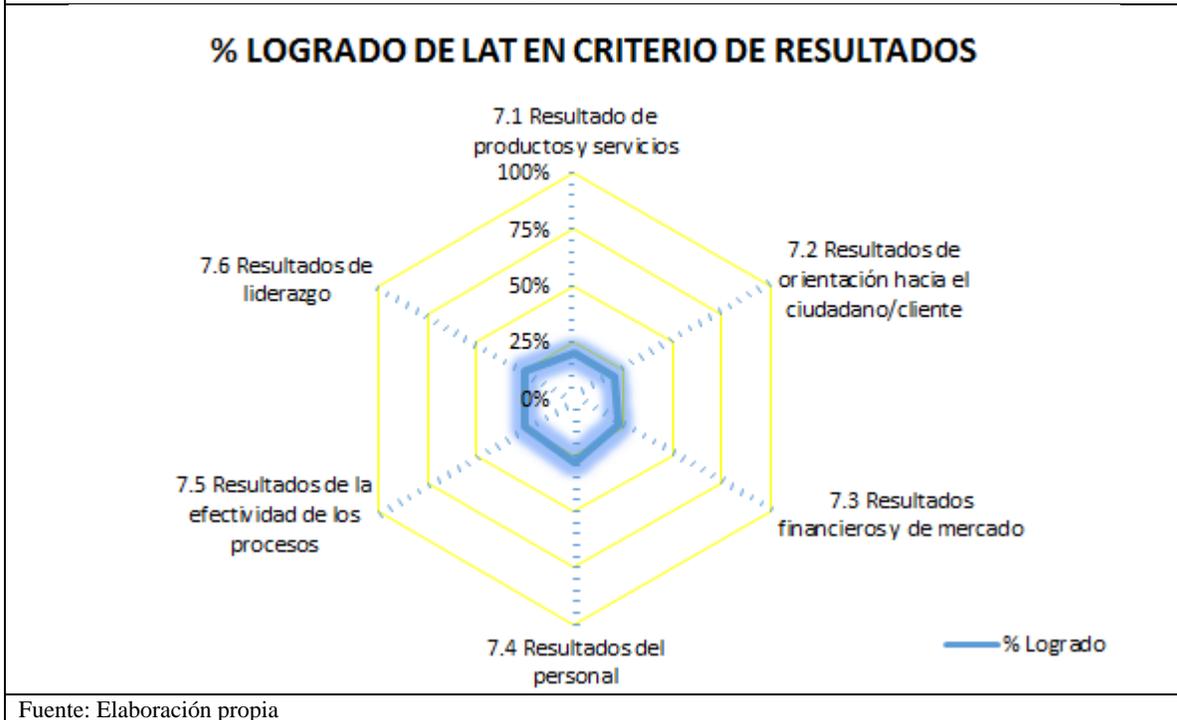
A partir de la **Figura 22** se observa que las menores puntuaciones son obtenidas en los sub criterios de resultado 7.2 Resultado de orientación hacia el ciudadano/cliente y su mayor resultado se reflejara en 7.4 Resultados del persona, y 7.1 Resultado de producto y servicio, a pesar de la poca diferencia entre ambos criterios, la brecha que es recurrente en todos los criterios de resultado va enfocada al análisis comparativo que debe realizar la

empresa en cada diferente tipo de resultado. LAT no está realizando análisis que permitan establecer parámetros de comparación frente a la competencia, líderes entre otros.

Así mismo el modelo nos permite evaluar a LAT mediante unos criterios basados en liderazgo y procesos/Resultados:

- El Liderazgo (Criterio1), el Planeamiento Estratégico (Criterio 2) y la Orientación hacia el Ciudadano/Cliente (Criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y los ciudadanos/clientes y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización.
- La Orientación hacia el Personal (Criterio 5), la Gestión de Procesos (Criterio 6) y los Resultados (Criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

**FIGURA 22: LAT frente al Criterio 7 del Modelo para una Gestión de Excelencia**



Fuente: Elaboración propia

A partir de estos criterios se busca focalizar la atención de las organizaciones hacia aquellos aspectos que están directamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas prioritariamente en condiciones no sostenibles en el largo plazo.

En la **Figura 23** se observa claramente que las brechas son muy amplias frente al cumplimiento del 100% de cada uno de los requisitos incluidos en los criterios, dado que la mayor puntuación logra alcanzar un 44 % porcentaje del criterio Liderazgo.

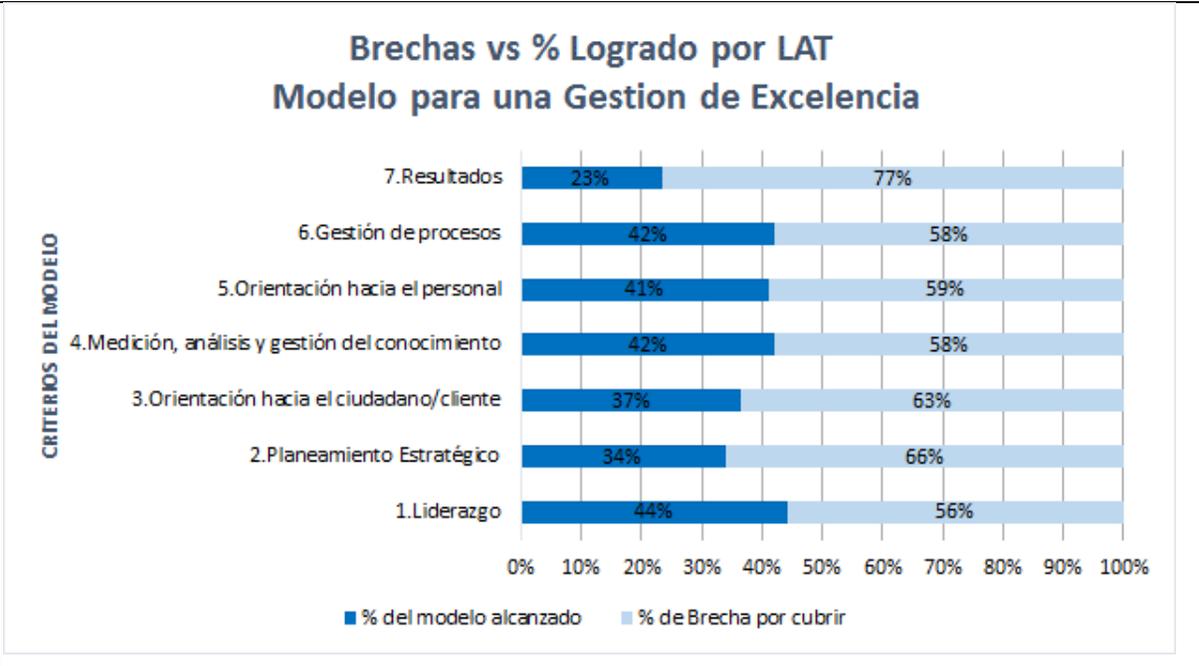
Además el modelo considera que una organización que se encuentre por encima del 50% del cumplimiento de dichos requisitos está en camino hacia un modelo de excelencia organizacional. Una puntuación de 50% representa un enfoque que cumple todos los objetivos generales del Subcriterio y que es desplegado consistentemente y a las principales actividades y unidades de trabajo consideradas en este Subcriterio, que han

pasado por algún ciclo de mejora y aprendizaje y que se abordan las necesidades clave de la organización. Puntuaciones más altas reflejan logros demostrados por un despliegue más amplio, un aprendizaje organizacional significativo y una integración incrementada.

De igual forma para el criterio de Resultado presenta una indicación clara de tendencias a la mejora y/o buenos niveles de desempeño con datos de comparación apropiados en las áreas de resultados consideradas en el Subcriterio e importantes para el negocio o la misión de la organización. Aparte de los factores que nos permite puntuar la evaluación mediante el modelo para una gestión de Excelencia, este también nos permite realizar un análisis cualitativo de la situación que se presenta dentro de LAT, obteniendo lo siguiente:

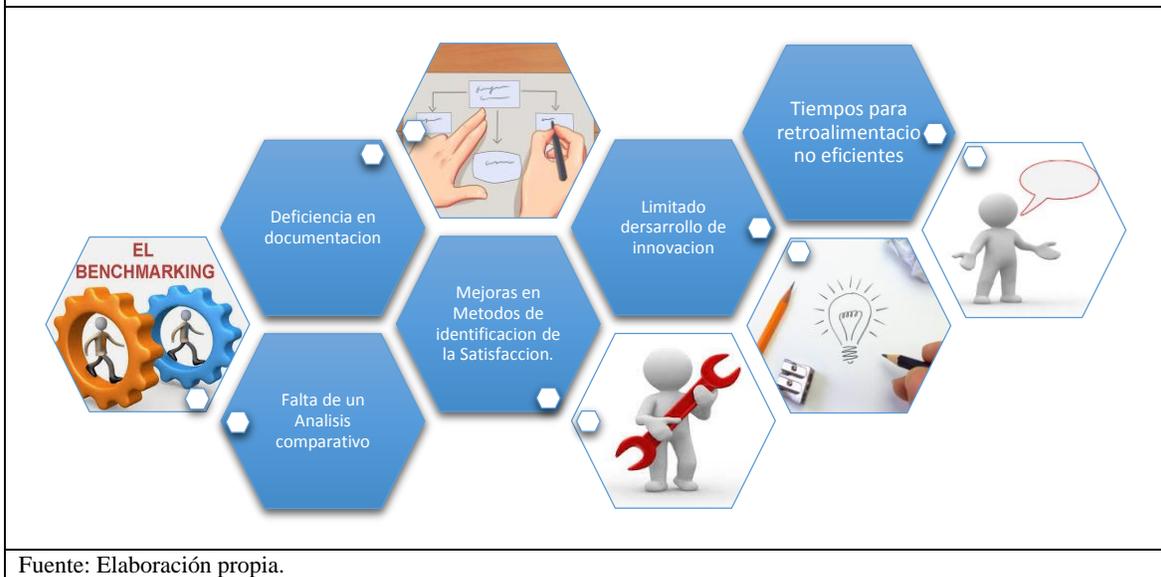
En la **Figura 24** se presentan 5 aspectos, los cuales representan los aspectos clave que limitan en el escenario actual, a la organización a poder mejorar su desempeño

**FIGURA 23: Brechas frente al Modelo para una Gestión de Excelencia.**



Fuente: Elaboración propia.

**FIGURA 204: Análisis Cualitativo LAT frente al Modelo para una Gestión de Excelencia**



Fuente: Elaboración propia.

como una Empresa Excelente. Estos aspectos se ven reflejados en múltiples criterios como se describe a continuación:

- a) Deficiencia en la Documentación: a pesar que LAT cuenta con procesos definidos de documentación y registros de información, además de contar un sistema especializado de registro de información, LAT no cuenta con un método o evidencias de esfuerzos que sinteticen la información clave del desempeño de la organización, como por ejemplo un balance score card, así también como documentos importantes referido a clasificación de clientes, planes de carrera para sus empleados que enfoque su desarrollo personal y profesional dentro de la organización, así como planes o programas de responsabilidad social.
- b) Falta de Análisis Comparativo: uno de los factores principales del criterio de resultados, es el análisis comparativo con la competencia así como con aquellos líderes del mercado nacional o

regional que permita establecer posiciones en la cual LAT se encuentra.

- c) Mejoras en Métodos de Identificación de la satisfacción: este aspecto se centra exclusivamente en la única herramienta que se utiliza, la encuesta de satisfacción al cliente, la cual limita encontrar aspectos o afecta la identificación de la satisfacción del cliente, dado que la encuesta ha venido cambiando en cada periodo, limitando así poder ver el seguimiento/tendencia de los aspectos evaluados. Así también existe otro aspecto que afecta dado que no se puede controlar si la encuesta fue realizada por un cliente o por una persona ajena, incrementando el margen de error de los datos obtenidos debido a que es un formato virtual anónimo.
- d) Limitado desarrollo de innovación, el enfoque de innovación nace exclusivamente cuando existe o se identifica una necesidad real, por lo cual podríamos determinar que hacemos frente a una innovación reactiva, más no una planificación y/o

esfuerzos dedicados a la innovación preventiva o proactiva.

- e) Tiempos de retroalimentación no eficientes: en un principio, hasta hace un año, la retroalimentación de los clientes y del personal se ha realizado en periodos de 2 años, lo cual dificulta la toma de decisiones preventivas frente a aquellos hallazgos que se presenten. En el último año LAT ha cambiado la medición de retroalimentación de clientes de 2 años, a medir cada mes, esto permite mejores lecturas de la satisfacción de estos.

### 3.2. Ciclo de vida de LAT

Todos los mercados, incluso los más estables, evolucionan significativamente a lo largo del tiempo, pasando por una serie de etapas que se han hecho corresponder con las de los seres vivos y que hacen posible hablar de “ciclo de vida” ya sea del mercado, del tipo o clase de producto, de una forma de producto o de la marca.

La existencia de unas necesidades básicas en los consumidores que deben ser satisfechas, pero que lo son mediante productos que van evolucionando en el tiempo, sustituyéndose unos a otros de forma sucesiva, es la explicación del ciclo de vida. Ahora bien, esta afirmación no debe entenderse con carácter mecanicista ya que, los organismos compiten, actuando esa competencia sobre la estructura del mercado y sobre el propio ciclo de vida, acelerándolo, finalizándolo o prolongándolo, según los casos.

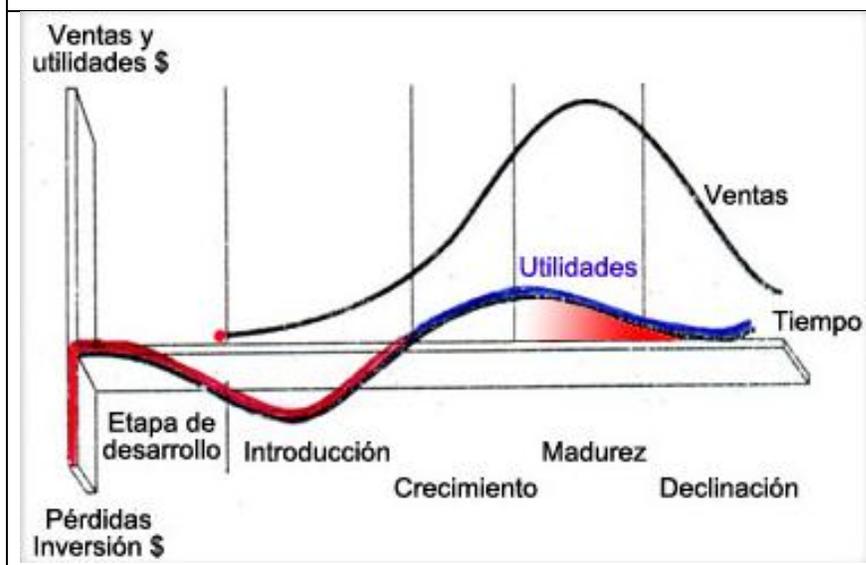
La utilización de este enfoque supone aceptar que:

- Los productos tienen vida limitada (aunque pueda ser muy larga)
- Sus ventas pasan por distintas fases con oportunidades y retos diferentes
- Los beneficios aumentan y disminuyen según las fases y lo hacen de forma diferente según se consideran los beneficios totales o los beneficios por unidad debido en parte a la presión de la competencia sobre los precios.

- Las condiciones del mercado varían por los que los productos exigen estrategias de marketing, financieras, de producción, aprovisionamiento y personal diferentes.

La forma más clásica del ciclo de vida del producto es la que se recoge en la **Figura 25** en la que se puede apreciar como en el momento inicial el producto incrementa

**FIGURA 21: El Ciclo de vida del Producto**



Fuente: Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong)<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Philip Kotler / Gary Armstrong. (2008), Op. Cit.

sus ventas a unas tasas reducidas, para posteriormente aumentar su ritmo de crecimiento al ser el producto conocido por los consumidores, hasta que ese crecimiento disminuye debido a la saturación de los mercados, iniciándose, por último, una caída en las ventas, como consecuencia de la aparición de un nuevo producto que cubre de manera más satisfactoria las necesidades de los consumidores.

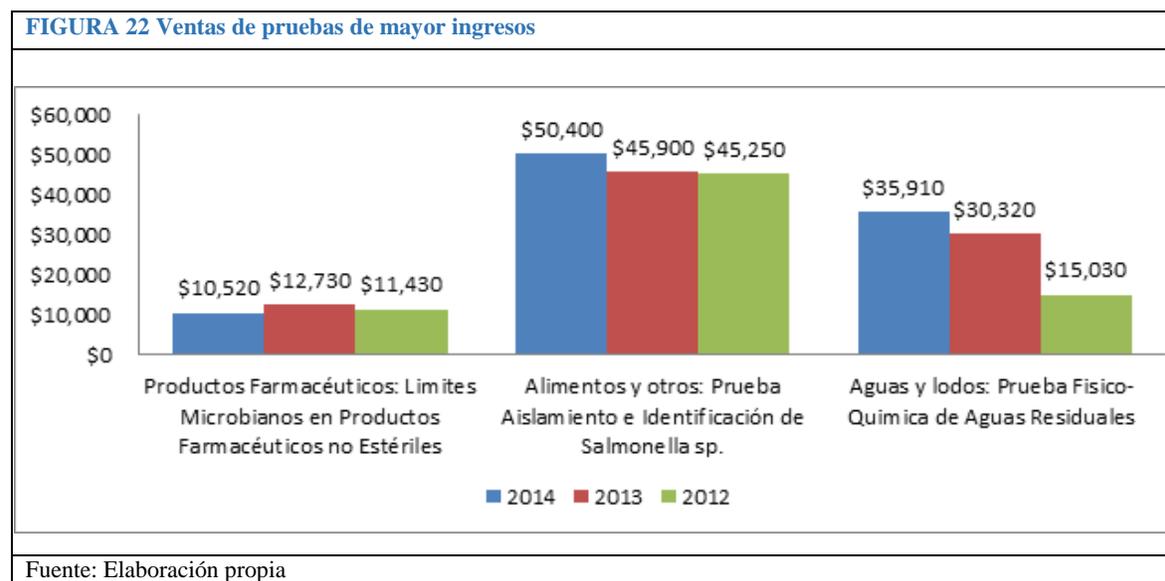
De la **Figura 25** se pueden distinguir cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez-saturación y declive, si bien algunos autores prefieren separar como dos fases independientes las de madurez y saturación.

En la etapa de **introducción** las ventas son reducidas y su crecimiento lento. La creación de la demanda en esta etapa está cargada de incertidumbre y riesgos, ya que el producto aún es poco conocido. Su duración depende de la complejidad del producto, de su grado de novedad, de su adaptación a las necesidades del consumidor y de la presencia de sustitutos de una forma o de otra. Los beneficios son negativos.

En la etapa de **crecimiento**, la demanda empieza a acelerarse y el tamaño del mercado total crece rápidamente. En esta etapa, el producto ya ha sido aceptado por el mercado, la inversión es cuantiosa para financiar la expansión tanto del sistema productivo como de la comercialización, y aumentan las empresas competidoras atraídas por el incremento rápido de las ventas. Es en esta etapa en la que se suelen alcanzar los mayores beneficios por unidad vendida

En la etapa de **madurez** y saturación del mercado, la demanda apenas crece y, si lo hace, es en su mayor parte debido a las tasas de reposición del producto y de formación de nuevas unidades de consumo hasta alcanzar un nivel estable. En esta fase se reducen los costes de fabricación, se ofrece una gama más amplia de producto para hacer frente a segmentos diferenciados, los beneficios por unidad empiezan a disminuir, aunque pueden estarse alcanzando los mayores beneficios totales.

En la última etapa de **declive**, el producto empieza a perder atractivo para los consumidores, que ya empiezan a ser atraídos por nuevos productos que satisfacen la misma necesidad de forma más completa, y como consecuencia las ventas descienden.



La oferta superará a la demanda, se reduce el número de empresas que producen el producto así como su gama, la competencia intensa reduce los precios y la rentabilidad. Se plantea la eliminación del producto y su sustitución por una innovación.

Dentro de LAT su servicio principal es la oferta de pruebas acreditadas y no acreditadas dentro de las cuales cuenta con 35 pruebas acreditadas y 200 pruebas no acreditadas las cuales coloca a disponibilidad de sus cliente, además debido a la complejidad técnica de cada prueba y la naturaleza del servicio, LAT clasifican mediante todas sus pruebas en 3 grandes y principales grupos, los cuales determinamos de la siguiente forma:

- Productos Químicos - Farmacéuticos
- Alimentos y otros productos
- Aguas y Lodos.

A partir de esta clasificación, se tomará en cuenta para la elaboración del análisis de las distintas líneas de servicio, aquellas que han representado mayor venta en los últimos 3 años de cada una de las clasificaciones y poder determinar en qué etapa se encuentra. Por lo cual podemos encontrar en la **Figura 26** que:

Las pruebas con mayor venta se encuentran dentro de la categoría de Alimentos y otros, esto le convierte en la prueba más solicitada por los clientes de LAT debido a la confianza en su desempeño y conocimiento en esta área.

Para la evaluación, se establecen una serie de factores los cuales se calificarán de manera cuantitativa y cualitativa, con el fin de establecer en qué etapa se encuentra o si se encuentra en una transición de una etapa hacia otra y poder tomar algunas decisiones estratégicas que favorezcan la vida del producto, los factores a evaluar son:

- 📄 Rentabilidad: refiere a la contribución marginal del producto
- 📄 Penetración: indica la participación de mercado alcanzada
- 📄 Aprendizaje: implica el grado de percepción y conocimiento que se tiene del producto
- 📄 Competencia: el grado de presencia de la misma frente al producto de la empresa
- 📄 Clientes: la discriminación de aquellos que consumen el producto, de los potenciales a incorporar
- 📄 Volumen de Ventas: la cantidad de productos vendidos en un periodo de tiempo
- 📄 Evolución Tecnológica: el grado de desarrollo de mi producto respecto al avance de las investigaciones en el sector

A continuación evaluaremos estos factores para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, como se muestra en la **Tabla 3**, nos permite establecer en qué etapa se encuentra el producto y a partir de esta información determinar que estrategias podrían agregar valor y permitir prolongar la vida del producto. En esta figura aplicamos al estudio de las pruebas que han obtenido mayor venta en los últimos 3 años en cada una de las categorías y tenemos:

<b>Tabla 2 Elementos a evaluar ciclo de vida del producto</b>					
<b>Factores /Etapa</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>	<b>desaparición</b>
<b>Rentabilidad</b>	Negativa	Positiva y en crecimiento	Máxima e insuperable	Positiva y en disminución	Negativa
<b>Cobertura de mercado</b>	Baja	Alta	Máxima	En disminución	Reducida a su mínima expresión.
<b>Penetración</b> (participación relativa)	<5% del objetivo final de la empresa	>10% del objetivo final de la empresa	Máximo de acuerdo con el objetivo planeado	En descenso continuo	Casi nula
<b>Aprendizaje</b>	No hay percepción	Conocimiento y diferenciaciones altas	Percepción total	Alta percepción bajo deseo	No aceptación
<b>Competencia</b>	No ha reaccionado	Con acciones participativas	Máxima expresión	Superior	Desplazante
<b>Clientes</b>	Conjunto reducido	Más del 50% de clientes incorporados	No quedan clientes importantes por incorporar	En retracción	No se interesan
<b>Volumen de ventas</b>	En consonancia con la participación relativa	En ascenso permanente	Máximo y estable	En descenso permanente	Casi nulo
<b>Evolución tecnológica</b>	Mayor o igual a la del sector	Igual a la del sector	Igual o menor a la del sector	Menor a la del sector	obsoleta

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la Tabla 3 a las pruebas seleccionadas, se encuentra que:

**Para Producto Farmacéutico:** Prueba Límites Microbianos en Productos Farmacéuticos no Estériles.

<b>Tabla 3 Prueba Límites Microbianos en Productos Farmacéuticos no Estériles</b>
<b>ANÁLISIS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS (MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS INTERMEDIOS O EN PROCESO, MEDICAMENTOS)</b>
<b>FÍSICO-QUÍMICO</b>
Cuantificación de principio (s) activo (s); Cuantificación de productos de degradación; Determinación de agua por Karl-Fisher; Densidad; Friabilidad; pH; Determinación de alcoholes; Determinación de pureza en materia prima; Identificación de principios activos; Índice de acidez; Llenado mínimo; Metales pesados; Prueba de desintegración; Uniformidad de dosis; Nitrógeno por Kjeldhal; Prueba de disolución; Requisitos e idoneidad del Sistema: System Suitability Tests;
<b>MICROBIOLÓGICO</b>
Efectividad de preservantes; Endotoxinas bacterianas; Potencia de antibióticos, Límites Microbianos.
Fuente: Elaboración propia.

<b>Tabla 4 Material Médico Quirúrgico</b>
<b>MATERIAL MEDICO QUIRÚRGICO</b>
<b>FÍSICO-QUÍMICO</b>
Acidez-alcalinidad, Cenizas, Cenizas sulfatadas, Fluorescencia, Pérdida por secado, Sustancias solubles en agua
<b>MICROBIOLÓGICO</b>
Endotoxinas bacterianas, Esterilidad,
Fuente: Elaboración propia.

Para esta prueba hemos determinado que se encuentra en una etapa de crecimiento:

<b>Tabla 5 Evaluación Prueba Límites Microbianos en Productos Farmacéuticos no Estériles</b>		
<b>Factores /Etapa</b>	<b>Resultado Esperado Crecimiento</b>	<b>Resultado Evaluación de Prueba</b>
<b>Rentabilidad</b>	Máxima e insuperable	Costos operativos estancados, precio de venta definido por mercado.
<b>Cobertura de mercado</b>	Alta	Clientes con un 85% de fidelidad para solicitar la prueba.
<b>Penetración (participación relativa)</b>	Máximo de acuerdo con el objetivo planeado	LAT no define objetivo de participación relativa, no realiza medición comparativa
<b>Aprendizaje</b>	Percepción total	Manejo de un proceso eficiente, mediante la implementación de controles positivos y negativos en la realización del análisis.
<b>Competencia</b>	Máxima expresión	Principales competidores muy interesados en la puesta en ejecución de dicha prueba, limitados por infraestructura o experiencia técnica.
<b>Clientes</b>	No quedan clientes importantes por incorporar	Amplia cobertura del mercado, existen competidores con limitaciones de infraestructura o capacidad limitada.
<b>Volumen de ventas</b>	Máximo y estable	Periodos anteriores en crecimiento leve, y en el último año la venta disminuyó en \$2k
<b>Evolución tecnológica</b>	Igual o menor a la del sector	Tecnología utilizada similar a la del sector.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Tabla 6 Alimentos y otros: Prueba de Aislamiento e Identificación de Salmonella sp</b>	
<b>AGUA PARA CONSUMO (POTABLE Y ENVASADA), HIELO, CARACTERIZACIÓN DE POZOS</b>	
<b>FÍSICO-QUÍMICO</b>	
Acidez o Alcalinidad, Cromo total, Nitratos, Alcalinidad total como CaCO <sub>3</sub> , Densidad, Nitritos, Aluminio, Detergentes (SAAM), Nitrógeno amoniacal, Antimonio, Dureza carbonática, Nitrógeno de nitritos, Arsénico, Dureza no carbonática, Nitrógeno Kjeldahl (total), Azufre, Dureza, total como CaCO <sub>3</sub> , Olor, Bario, Estaño, pH, Bióxido de carbono, Fenoles, Plata, Boro, Flúor, Plomo, Cadmio, Fosfatos totales, Potasio, Calcio, Fosforo, Selenio, Calcio AA, Hierro disuelto, Sílice, Carbonatos, bicarbonatos e hidróxidos, Hierro total, Sodio, Cianuros, Magnesio, Sólidos totales, Cloro residual, Magnesio AA, Sólidos totales disueltos, Cloro total, Manganeseo disuelto, Sulfatos, Cloruros, Manganeseo total, Sulfuros, Cobre, Materiales flotantes, Sustancias oxidables, Color aparente y verdadero, Mercurio, Temperatura, Conductividad, Molibdeno, Turbiedad, Cromo hexavalente (Cr 6+), Níquel, Zinc.	
<b>MICROBIOLÓGICO</b>	
Recuento Total de Bacterias Heterótrofas, Recuento de Coliformes Totales, Recuento de Coliformes fecales, Escherichia coli, Pseudomona aeruginosa, Salmonella spp.	
<b>ALIMENTOS</b>	
<b>FÍSICO-QUÍMICO</b>	
Acidez, Cuantificación de macro y micro elementos, Nitritos, Alcalinidad, Edulcorantes (Sacarina, Acesulfame), Nitrógeno, Aluminio, Fibra dietética, Perfil de ácidos Grasos y grasas trans, Arsénico, Fosfatos, pH, Bario, Fósforo, Plata, Boro, Grado alcohólico, Plomo, Cadmio, Grados Brix, Preservantes (Benzoato y Sorbato), Cafeína, Grasa, Proteínas, Calcio, Grasas	

Trans, Pureza, Cenizas, Hierro, Salinidad, Cianuro, Humedad, Selenio, Cloruro de sodio, Magnesio, Sodio, Cobre, Manganeseo, Sustancias Insolubles en agua, Colesterol, Materias extrañas, Vitamina C, Colorantes, Mercurio, Zinc, Cromo, Nitratos.

**MICROBIOLÓGICO**

Detección de E. coli O157:H7, Detección de Enterobacterias, Detección de Erwinia, Detección de Escherichia coli, Detección de Listeria monocytogenes, Detección de Pseudomona, aeruginosa, Detección de Salmonella sp., Detección de Streptococcus sp., Detección de Xanthomona, Detección de Yersinia enterocolitica, Evaluación de medios de cultivo (promoción de crecimiento), Identificación de Clostridium sp. Recuento de Bacterias Anaerobias, Recuento de Bacterias Lácticas, Recuento de Bacterias psicrotrofas aerobias, Recuento de Bacterias psicrotrofas anaerobias, Recuento de Coliformes Fecales, Recuento de Coliformes Totales (NMP), Recuento de Escherichia coli, Recuento de Escherichia coli (UFC), Recuento de Hongos y Levaduras, Recuento de Listeria Monocytogenes, Recuento de Listeria sp., Recuento de Staphylococcus aureus, Recuento Total de Bacterias Mesófilas Aerobias (UFC), Recuento Total de Enterobacterias

Fuente: Elaboración propia.

Para esta prueba hemos determinado que se encuentra en una etapa de crecimiento:

<b>Tabla 7 Evaluación para Prueba de Aislamiento e Identificación de Salmonella sp</b>		
<b>Factores /Etapa</b>	<b>Resultado Esperado: Crecimiento</b>	<b>Resultado Evaluación de Prueba</b>
Rentabilidad	Positiva y en crecimiento	Costos operativos en vías de optimización. Identificando nuevos factores de mejoras
Cobertura de mercado	Alta	LAT cubre aproximadamente el 20% del mercado disponible.
Penetración (participación relativa)	>10% del objetivo final de la empresa	LAT no define objetivo de participación relativa
Aprendizaje	Conocimiento y diferenciaciones altas	Equipo y personal especializado para la realización de la prueba. no realiza medición comparativa
Competencia	Con acciones participativas	Todos los competidores principales realizan la prueba pero con resultados de igual o menor calidad
Clientes	Más del 50% de clientes incorporados	Clientes importantes prefieren la calidad del servicio LAT y ventas en crecimiento
Volumen de ventas	En asenso permanente	En el último año la venta aumento en \$5k.
Evolución tecnológica	Igual a la del sector	Tecnología de última generación.

Fuente: Elaboración propia.

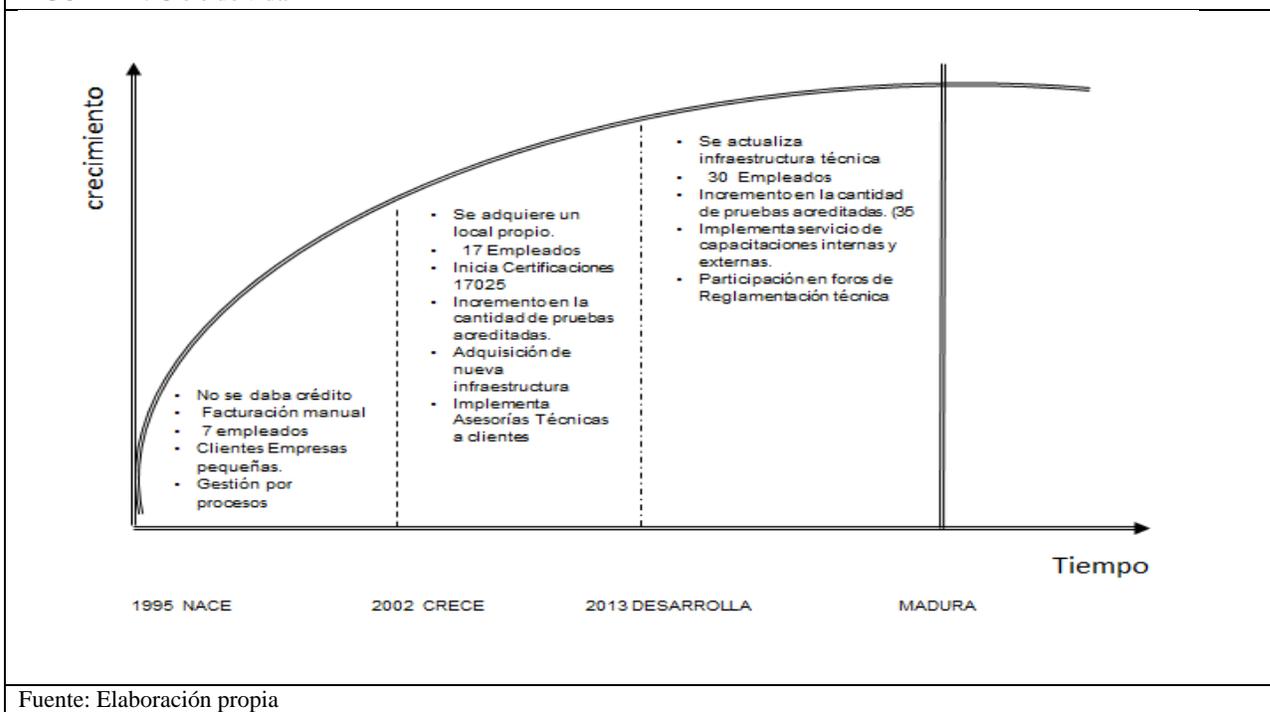
**Agua y lodos: Prueba Físico-Química de Aguas Residuales – (Demanda Bioquímica de Oxígeno 5, Demanda Química de Oxígeno, Sólidos Sedimentables, Sólidos Suspendidos Totales, Aceites y Grasas, pH -)**

<b>Tabla 8 AGUA RESIDUAL, LODOS</b>	
<b>AGUA RESIDUAL, LODOS</b>	
<b>FÍSICO-QUÍMICO</b>	
Aceites y grasas, Sólidos sedimentables, Sólidos suspendidos fijos, Cloruros, Conductividad, pH, Sólidos totales, Sólidos suspendidos totales, Demanda bioquímica de oxígeno, Temperatura, Sólidos suspendidos volátiles, Demanda química de oxígeno, Humedad, Sólidos totales disueltos, Oxígeno disuelto, Sólidos totales fijos, Sólidos totales volátiles, Sólidos disueltos fijos, Sólidos disueltos volátiles	
<b>MICROBIOLÓGICO</b>	
Recuento de Coliformes totales, Recuento de Coliformes fecales, identificación de parásitos	
Fuente: Elaboración propia.	

Para esta prueba hemos determinado que se encuentra en una etapa de crecimiento:

<b>Tabla 9 Evaluación Prueba Físico - Química de Aguas Residuales</b>		
<b>Factores /Etapa</b>	<b>Resultado Esperado: Crecimiento</b>	<b>Resultado Evaluación de Prueba</b>
Rentabilidad	Positiva y en crecimiento	Costos operativos en vías de optimización. Identificando nuevos factores de mejoras Prueba exigida por regulación de medio ambiente.
Cobertura de mercado	Alta	LAT cubre aproximadamente el 25% del mercado disponible.
Penetración (participación relativa)	>10% del objetivo final de la empresa	LAT no define objetivo de participación relativa , no realiza medición comparativa
Aprendizaje	Conocimiento y diferenciaciones altas	Equipo y personal especializado para la realización de la prueba.
Competencia	Con acciones participativas	Aproximadamente el 70% competidores principales realizan la prueba
Clientes	Más del 50% de clientes incorporados	Clientes importantes abarcados y en crecimiento
Volumen de ventas	En asenso permanente	En el último año la venta aumento en \$5k.
Evolución tecnológica	Igual a la del sector	Tecnología de última generación
Fuente: Elaboración propia.		

FIGURA 27: Ciclo de vida LAT



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de los análisis anteriores, se puede observar que cada análisis representando de las clasificaciones con las que LAT cuenta, se encuentran en una etapa muy similar, en una etapa de crecimiento.

La gráfica muestra, los pasos que ha dado en el tiempo, cada una de sus áreas ha evolucionado, transformado, crecido, es posible que los propietarios en un inicio no veían la actividad de una inversión estructurada con todos y cada uno de los departamentos que conforman una empresa, sino como una forma de obtener empleo e ingresos.

A partir de la **Figura 27** podemos determinar que LAT es una empresa que aún se encuentra en etapa de crecimiento donde cuenta con fortalezas y oportunidades por desarrollar. Dentro de los principales hallazgos que encontramos al desarrollar el estudio del ciclo de vida de los principales servicios ofertados, vemos que de forma general dentro de LAT encontramos que:

- Falta del conocimiento del Mercado, no se encuentra desarrollado el enfoque hace los posicionamientos de mercado, penetración de mercado o como está repartido el mercado entre los competidores existentes.
- Los principales servicios evaluados, se encuentra en una categoría de Crecimiento-Madurez. Lo cual para la posición actual de LAT es beneficioso pues se encuentran bien posicionados, pero de no dar un seguimiento del mercado estos podrían pasar a ser un producto sustituto frente a nuevas tecnologías o métodos.
- Existe un pobre conocimiento sobre las acciones realizadas o por realizar de los competidores, el conocimiento actual es empírico y no se encuentra documentado, así también el mercado es muy cerrado dado el tipo de información que maneja acerca de sus competidores.

Previa a este enfoque LAT no cuenta con experiencia en el análisis del perfil mercadológico de cada uno de sus servicios ofertados, sus ventas son determinadas únicamente por una estimación basada en la experticia y el deseo de crecimiento de la Alta dirección.

No existe esfuerzos por promoción de productos y servicios, el principal y único método de promoción utilizado, es la voz del cliente frente a sus recomendaciones sobre la calidad del servicio recibido.

### 3.3. DAFO

La sigla DAFO, es un acróstico de Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir); Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos); Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta); y, Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas).

La matriz DAFO es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis DAFO es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación

actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Para el caso de LAT se determina que la metodología para obtener un DAFO constara de los siguientes pasos:

**1. Integración del Equipo:** El ciclo de mejora inicia con la planificación, en el caso de la metodología empleada para realizar el análisis DAFO, inicia con la integración de un equipo de mejora. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planeación, por tanto el Administrador<sup>36</sup> necesita entonces, diseñar el proceso de planeación de manera tal, que participe personal de diferentes niveles, es así como en LAT estableció que los participantes serían:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Técnica
- Gerencia Integral
- Servicio al Cliente
- Jefe Técnico Aguas y Lodos
- Jefe Técnico Productos Químicos Farmacéuticos
- Jefe Técnico Alimentos y Otros Productos

Cada uno de los integrantes es parte esencial y participa activamente en los diferentes servicios que LAT ofrece; además, esto permitirá tener una visión global de todo el sistema que en la organización se gestiona.

---

<sup>36</sup> En este proyecto el Administrador es el equipo de trabajo conformado por Luis Donis, Jessica Flores y Numas Salazar

**FIGURA 23: Cronograma de Trabajo DAFO.**

Id.	PASOS	Comienzo	Responsables	Fecha Limite	abr 2015				may 2015					
					5/4	12/4	19/4	26/4	3/5	10/5	17/5	24/5		
1	INTEGRACIÓN DEL EQUIPO	04/05/2015	Administrador/ Dirección General	04/05/2015										
2	DISEÑO DE AGENDA DE TRABAJO	09/05/2015	Equipo de Mejora	09/05/2015										
3	SESIÓN DE TRABAJO (LLUVIA DE IDEAS)	13/05/2015	Equipo de Mejora	13/05/2015										
4	LISTAR Y PRIORIZAR LAS AMENAZAS	16/05/2015	Equipo de Mejora	16/05/2015										
5	IDENTIFICAR DEBILIDADES	16/05/2015	Equipo de Mejora	16/05/2015										
6	LISTAR Y PRIORIZAR OPORTUNIDADES	20/05/2015	Equipo de Mejora	20/05/2015										
7	IDENTIFICAR FORTALEZAS	20/05/2015	Equipo de Mejora	20/05/2015										
8	CORRELACIÓN DE FUERZAS	23/05/2015	Equipo de Mejora	23/05/2015										
9	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	23/05/2015	Equipo de Mejora	23/05/2015										
10	PLANES DE ACCIÓN	30/05/2015	Equipo de Mejora/ Responsable de cada proceso involucrado	30/05/2015										

Fuente: Creación propia

Para garantizar que todos los integrantes estaban enterados de su participación en el proceso, se les envió un correo en el cual se detallaba su participación en el equipo de mejora y el día y la hora de la reunión inicial y así establecer las fechas para llevar a cabo las diferentes sesiones de trabajo.

**2. Diseño de agenda de trabajo:** Este paso es el resultado esperado de la primera reunión en la cual se declara el objetivo de la formación del equipo de mejora y se establecen fechas para las reuniones de cada uno de los pasos; además, este paso permite que todo los miembros del equipo conozcan cada uno de los pasos a recorrer para obtener el DAFO. La **Figura 28** arroja el resultado de la primera reunión sostenida con el equipo de mejora.

**3. Sesión de trabajo (Lluvia de ideas):** Este es el paso con el cual inicia la segunda fase del ciclo PDCA, el hacer; en este paso se diseñó una sesión dedicada a una lluvia de ideas en las cuales cada uno de los integrantes aportó ideas sobre Amenazas, Debilidades, Oportunidades y Fortalezas (sin establecer ni distinguir entre unas y otras) que la organización tiene en lo relacionado a Clientes, competencia, proveedores, productos o servicios nuevos, finanzas, procesos y personal.

Desarrollada la sesión de lluvia de ideas, el resultado obtenido se detalla en la **Tabla 11**.

**4. Listar y priorizar las Amenazas:** identificadas las amenazas se procedió a listarlas y a establecer aquellos aspectos externos que afectan a la organización de los

**Tabla 10 Resultados Lluvia de Ideas para DAFO**

<b>Clientes</b>	Clientes ante ponen lo económico sobre la calidad de resultados / Empáticos con las necesidades urgentes de los clientes / Entrega de informes de resultados a domicilio/ Atención personalizada al cliente / No existe un plan de mercadeo / Negocios con clientes internacionales.
<b>Competencia</b>	Falta de regulación a Laboratorios de Ensayo/ Laboratorios que realizan pruebas de Sulfitos, Plaguicidas y de Sub-productos de la desinfección (THM) / Precios Bajos de la competencia debido a pruebas realizadas con tecnología obsoleta/ Alta tecnología para el nivel de exigencia (CG, AA, HPLC, Equipo Microondas, etc.)/ Nuevos Laboratorios de Ensayo que promueven sus ensayos no acreditados a bajos precios /
<b>Proveedores</b>	Pocos proveedores disponibles y que sean competentes
<b>Productos o servicios nuevos</b>	Implementar Determinación de Plaguicidas (Organoclorados, Organofosforados y Carbamatos / Implementar determinación de Sulfitos / Servicios de Capacitación (Validación de método analítico, HACCP, BPL, BPM, Registro Sanitario, Gestión de Procesos, Herramientas Estadísticas, etc.) /
<b>Finanzas</b>	Situación financiera saludable (Resultados de Indicadores financieros) / precios más altos que la competencia.
<b>Procesos</b>	Infraestructura (amplias instalaciones)/ Bibliografía en constante actualización/ Comunicación entre cada proceso deficiente / Avances Tecnológicos constantes / No hay un plan de contingencia para la continuidad del negocio en caso de una calamidad (Terremoto, incendio, etc.)
<b>Personal</b>	Capacidad de respuesta técnica en el rubro/ Personal competente/ Sistema de Comunicación interna deficiente
Fuente: Elaboración propia.	

más críticos a los menos críticos. Ver resultados en **Tabla 12**.

**5. Identificar Debilidades:** estos son aquellos aspectos internos que afectan negativamente a la organización y de igual manera que las amenazas, se procedió a listarlas de la más crítica a la menos crítica (**Tabla 13**). En este punto más que dos debilidades, ambas están muy estrechamente relacionadas, ya que ambas se concretizan en la falta de comunicación en la organización que afecta tanto a los procesos específicos como a toda la organización, mediante la interacción entre todo los colaboradores.

**6. Listar y Priorizar Oportunidades (Tabla 14):** Las oportunidades son aquellas puertas o ventanas que se abren a la organización, y para las cuales se debe de estar listo y preparado para aprovecharlas.

Su priorización se fundamentó en la facilidad de implementación a corto, mediano y largo plazo respectivamente.

**7. Identificar Fortalezas:** Las fortalezas representan la parte interna que permite que la organización sea diferentes y más exitosas que la competencia, es así como a estas no se establece una priorización y solo se mencionan, y se enfatiza en la importancia que estas tienen para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Ver **Tabla 15**.

**8. Correlación de Fuerzas:** la correlación de fuerzas fue realizado en base a la relación entre fuerzas externas (Amenazas y Oportunidades) e internas (Debilidades y Fortalezas), es así como se obtuvo el DAFO que en la **Figura 28** se presenta.

<b>Tabla 11 Listar y priorizar las Amenazas</b>	
<b>Relacionado con:</b>	<b>Aspecto Identificado</b>
<b>Finanzas</b>	1. Precios más altos que la competencia.
<b>Procesos</b>	2. No hay un plan de contingencia para la continuidad del negocio en caso de una calamidad (Terremoto, incendio, etc.)
<b>Competencia</b>	3. Laboratorios que realizan pruebas de Sulfitos, Plaguicidas y de Sub-productos de la desinfección (THM)
<b>Clientes</b>	4. Clientes ante ponen lo económico sobre la calidad de resultados
<b>Competencia</b>	5. Precios Bajos de la competencia debido a pruebas realizadas con tecnología obsoleta
	6. Nuevos Laboratorios de Ensayo que promueven sus ensayos no acreditados a bajos precios
	7. Falta de regulación a Laboratorios de Ensayo
<b>Procesos</b>	8. Avances Tecnológicos constantes
<b>Proveedores</b>	9. Pocos proveedores disponibles y que sean competentes
Fuente: Elaboración propia.	

<b>Tabla 13 Identificar Debilidades</b>	
<b>Relacionado con:</b>	<b>Aspecto Identificado</b>
<b>Personal</b>	1. Sistema de Comunicación interna deficiente
<b>Procesos</b>	2. Comunicación entre cada proceso deficiente
Fuente: Elaboración propia.	

<b>Tabla 12 Listar y Priorizar Oportunidades</b>	
<b>Relacionado con:</b>	<b>Aspecto Identificado</b>
<b>Clientes</b>	1. No existe un plan de mercadeo.
<b>Productos o servicios nuevos</b>	2. Implementar Determinación de Plaguicidas (Organoclorados, Organofosforados y Carbamatos)
	3. Implementar determinación de Sulfitos
	4. Servicios de Capacitación (Validación de método analítico, HACCP, BPL, BPM, Registro Sanitario, Gestión de Procesos, Herramientas Estadísticas, etc.)
<b>Clientes</b>	5. Negocios con clientes internacionales (Guatemala, Honduras y Nicaragua)
Fuente: Elaboración propia.	

<b>Tabla 13 Identificar Fortalezas</b>	
<b>Relacionado con:</b>	<b>Aspecto Identificado</b>
<b>Clientes</b>	Empáticos con las necesidades urgentes de los clientes / Entrega de informes de resultados a domicilio/ Atención personalizada al cliente
<b>Competencia</b>	Alta tecnología para el nivel de exigencia (CG, AA, HPLC, Equipo Microondas, etc.)
<b>Finanzas</b>	Situación financiera saludable (Resultados de Indicadores financieros)
<b>Procesos</b>	Infraestructura (amplias instalaciones) / Bibliografía en constante actualización
<b>Personal</b>	Capacidad de respuesta técnica en el rubro / Personal competente
Fuente: Elaboración propia.	

FIGURA 28: DAFO

Matriz DAFO			
ANÁLISIS EXTERNO			
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios más altos que la competencia.</li> <li>2. No hay un plan de contingencia para la continuidad del negocio en caso de una calamidad (Terremoto, incendio, etc.)</li> <li>3. Laboratorios que realizan pruebas de Sulfitos, Plaguicidas y de Sub-productos de la desinfección (THM)</li> <li>4. Clientes ante ponen lo económico sobre la calidad de resultados</li> <li>5. Precios Bajos de la competencia debido a pruebas realizadas con tecnología obsoleta</li> <li>6. Nuevos Laboratorios de Ensayo que promueven sus ensayos no acreditados a bajos precios</li> <li>7. Falta de regulación a Laboratorios de Ensayo</li> <li>8. Avances Tecnológicos constantes</li> <li>9. Pocos proveedores disponibles y que sean competentes</li> </ol>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un plan de mercadeo.</li> <li>2. Implementar Determinación de Plaguicidas (Organoclorados, Organofosforados y Carbamatos)</li> <li>3. Implementar determinación de Sulfitos</li> <li>4. Servicios de Capacitación (Validación de método analítico, HACCP, BPL, BPM, Registro Sanitario, Gestión de Procesos, Herramientas Estadísticas, etc.)</li> <li>5. Negocios con clientes internacionales (Guatemala, Honduras y Nicaragua)</li> </ol>
ANÁLISIS INTERNO			
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Comunicación interna deficiente</li> <li>2. Comunicación entre cada proceso deficiente</li> </ol>	<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empáticos con las necesidades urgentes de los clientes</li> <li>2. Entrega de informes de resultados a domicilio</li> <li>3. Atención personalizada al cliente</li> <li>4. Alta tecnología para el nivel de exigencia (CG, AA, HPLC, Equipo Microondas, etc.)</li> <li>5. Situación financiera saludable (Resultados de Indicadores financieros)</li> <li>6. Infraestructura (amplias instalaciones)</li> <li>7. Bibliografía en constante actualización</li> <li>8. Capacidad de respuesta técnica en el rubro.</li> <li>9. Personal competente.</li> </ol>

Fuente: Creación Propia

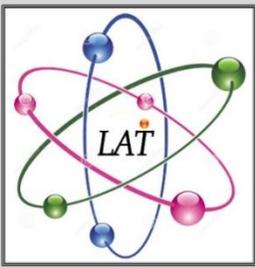
**9. Alternativas estratégicas:** En un análisis DAFO, las estrategias a seguir pueden ser:

-  **FO:** Usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
-  **FA:** esta estrategia consiste en aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba

enfrentar las amenazas del entorno externo.

-  **DO:** Pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero se tiene debilidades internas que impiden explotar dichas oportunidades.
-  **DA:** es una táctica defensiva que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

FIGURA 28: DAFO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empáticos con las necesidades urgentes de los clientes</li> <li>2. Entrega de informes de resultados a domicilio</li> <li>3. Atención personalizada al cliente</li> <li>4. Alta tecnología para el nivel de exigencia (CG, AA, HPLC, Equipo Microondas, etc.)</li> <li>5. Situación financiera saludable (Resultados de Indicadores financieros)</li> <li>6. Infraestructura (amplias instalaciones)</li> <li>7. Bibliografía en constante actualización</li> <li>8. Capacidad de respuesta técnica en el rubro.</li> <li>9. Personal competente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Comunicación interna deficiente</li> <li>2. Comunicación entre cada proceso deficiente</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un plan de mercadeo.</li> <li>2. Implementar Determinación de Plaguicidas (Organoclorados, Organofosforados y Carbamatos)</li> <li>3. Implementar determinación de Sulfitos</li> <li>4. Servicios de Capacitación (Validación de método analítico, HACCP, BPL, BPM, Registro Sanitario, Gestión de Procesos, Herramientas Estadísticas, etc.)</li> <li>5. Negocios con clientes internacionales (Guatemala, Honduras y Nicaragua)</li> </ol>	<b>FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de un plan de mercadeo (Fortaleza: 1, 4, 5, 8)</li> <li>2. Desarrollo de metodología para estas pruebas (Fortalezas: 4, 6, 7, 9)</li> <li>3. Análisis costo-beneficio de la implementación de este servicio, así como un plan que permita desarrollarlo (1, 8, 9)</li> </ol>	<b>DO</b>	
	<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios más altos que la competencia.</li> <li>2. No hay un plan de contingencia para la continuidad del negocio en caso de una calamidad (Terremoto, incendio, etc.)</li> <li>3. Laboratorios que realizan pruebas de Sulfitos, Plaguicidas y de Sub-productos de la desinfección (THM)</li> <li>4. Clientes ante ponen lo económico sobre la calidad de resultados</li> <li>5. Precios Bajos de la competencia debido a pruebas realizadas con tecnología obsoleta</li> <li>6. Nuevos Laboratorios de Ensayo que promueven sus ensayos no acreditados a bajos precios</li> <li>7. Falta de regulación a Laboratorios de Ensayo</li> <li>8. Avances Tecnológicos constantes</li> <li>9. Pocos proveedores disponibles y que sean competentes</li> </ol>	<b>FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de precios (Análisis costo-beneficio de las pruebas que en LAT se desarrollan)</li> <li>2. Diseño del plan de contingencia.</li> <li>3. Desarrollo de metodología para estas pruebas (Fortalezas: 4, 6, 7, 9); Relacionado con estrategia FO-2</li> <li>4. Combatir precios bajos con tiempos de entrega menores que la competencia y con mejor precisión y exactitud (Fortaleza: 1, 8, 9)</li> <li>5. Promover la creación de regulaciones estrictas que garanticen resultados exactos, precisos y confiables.</li> <li>6. Plan mensual de revisión tecnológica en los medios disponibles.</li> <li>7. Desarrollar a los proveedores, mediante capacitaciones según la necesidad que se tenga (Fortaleza: 9), relacionada con FO-3</li> </ol>	<b>DA</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la imagen lo que se busca es enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas que la organización posee.

**10. Planes de acción:** finalizada cada una de las etapas previas del DAFO, la última consiste en el análisis de las alternativas estratégicas, y propuesta de plan de acción a tomar en base al resultado obtenido.

El diseño de los planes de acción para la búsqueda del alcance de las estrategias establecidas consta de un objetivo, acciones necesarias para lograr el objetivo, un resultado esperado, el responsable o encargado y los recursos necesarios para su alcance.

Para cada una de las estrategias propuestas en el paso 9, se ha diseñado el plan de acción a seguir, los cuales son detallados a continuación (ver **Tabla 16**):

**Tabla 14 Planes de acción**

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Acciones</i>	<i>Resultado Esperado</i>	<i>Responsable</i>	<i>Recurso</i>
<b>1. Diseño de un plan de mercadeo.</b>	Diseñar un plan de mercado que permita a la organización expandirse y crecer en el mercado, e incrementar en un 30% la cantidad de nuevos clientes.	Reunión para el diseño del plan de mercadeo; Análisis de mercado.	- Plan de Mercadeo. - % de incremento de nuevos clientes de LAT.	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa, Técnica y Coordinador de Contabilidad	\$ 800
<b>2. Diseño del plan de contingencia.</b>	Establecer el plan de contingencia para prevenir un paro operativo durante una calamidad.	Capacitación en planes de contingencia para la continuidad del negocio / Reunión para el diseño de plan de contingencia	Plan de Contingencia de Continuidad de negocio.	Gerencia General	\$1000
<b>3. Revisión de precios (Análisis costo-beneficio de las pruebas que en LAT se desarrollan)</b>	Reducir o igual los precios establecidos en las pruebas comunes con la competencia.	Investigación de precios de competencia/ Reunión con involucrados sobre precios de pruebas y mecanismo para reducir los precios	Registro de Nuevos precios ajustados	Servicio al Cliente, Coordinador de Contabilidad, Gerencia General	\$100
<b>4. Desarrollo de metodología para Determinación de Plaguicidas (Organoclorados, Organofosforados y Carbamatos) y Sulfitos</b>	Implementar las metodologías para la determinación de plaguicidas y sulfitos en LAT.	Investigación Bibliográfica / Análisis de Factibilidad de realización de las determinaciones / Evaluación costo-beneficio / Realización de pruebas pilotos.	- Metodologías Determinación de Plaguicidas. - Metodología Determinación de Sulfitos	Gerencia Técnica / Gerencia Administrativa / Gerencia Integración Técnica – Administrativa	\$5000 + Costos según resultados de evaluación de factibilidad
<b>5. Implementación de Servicios de Capacitación externa en diferentes temas.</b>	Desarrollar el servicio de capacitación externa en LAT	Análisis costo-beneficio de la prestación del servicio/ Diseño de plan de desarrollo de servicio/ Especificación de temas con el que se iniciara.	Oferta de servicios de capacitación externa	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa, Técnica y Coordinador de Contabilidad	\$200

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. BENCHMARKING LAT

LAT es una empresa que considera dentro de su misión importantes elementos como lo son: los clientes, en los que se enfoca primordialmente por medio de la prestación de servicios de calidad.

Así mismo la empresa también busca la mejora continua en los servicios ofrecidos, ser una empresa sustentable y mantener altos márgenes de rentabilidad

Actualmente, los competidores de la empresa son:

FIGURA 24: Rivalidad en la Industria



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis de los competidores se obtiene lo siguiente:

<b>Tabla 15 Análisis de la competencia</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
LECC	<p><b>Clasificación: Mediana empresa</b>            Organización privada. Áreas de trabajo: Análisis de Agua, Hielo, Lodos/ Productos Farmacéuticos/ Alimentos/ Productos Químicos.            Su fuerte es Análisis de Alimentos y Aguas, además cuenta con una gran variedad de análisis en medicamentos, incluyendo pruebas de Potencia de Antibióticos y Evaluación de Preservantes.            Cuenta con 43 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
FUSADES	<p><b>Clasificación: Gran Empresa</b>            Organización privada de desarrollo, sin fines de lucro. Áreas de trabajo: Suelo/ Agua/ Foliar; Fitopatología y Entomología; Residuos y perseverantes; Microbiología; y, Físico Química.            Su fuerte es Etiquetado Nutricional de Productos bajo las Normas del FDA (Food and Drug Administration) y por los análisis de suelo.            Cuenta con 42 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
Centro de Control de Calidad Industrial	<p><b>Clasificación: Mediana empresa</b>            Áreas de trabajo: Alimentos y raciones microbiológicos físicos y químicos; aguas residuales y lodos; aguas potables, envasadas y hielo; productos farmacéuticos; Y, Cromatografía líquida (HPLC).            Cuenta con 30 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
Laboratorio Químico de Especialidades Industriales	<p><b>Clasificación: Pequeña empresa</b>            Áreas de trabajo: Análisis de agua potable, aguas negras y desecho industrial.            Cuenta con 21 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
Laboratorio de Control de Calidad USAM	<p><b>Clasificación: Pequeña empresa</b>            Áreas de trabajo: Análisis de Materia Prima, Análisis de productos Terminados, Análisis en Aguas.            Cuenta con 15 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
Laboratorio Físico Químico de Aguas, Facultad de Química y Farmacia, Universidad de El Salvador	<p><b>Clasificación: Sector Gobierno</b>            Áreas de trabajo: Análisis en Aguas.            Cuenta con 4 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
Laboratorio de Control de Calidad del Ministerio de Salud	<p><b>Clasificación: Sector Gobierno</b>            Áreas de trabajo: Análisis en de Medicamentos.            Cuenta con 4 pruebas acreditadas por el OSA.</p>
Fuente: Elaboración propia.	

En el mercado se pueden encontrar 7 competidores principales, dentro de ellos **LECC** y **FUSADES** son los que lideran en el mercado, tanto por su constante marketing, como por sus pruebas acreditadas (con 43 y 42 pruebas, respectivamente). Uno de los campos que **FUSADES** lideraron las pruebas agrícolas, rubro en el cual aún no se ha incursionado **LAT**, pero a pesar de esto **LAT** se mantiene en constante competición obteniendo hasta el momento 35 pruebas acreditadas y en búsqueda constante de crecimiento.

Aunque **LAT**, no es la empresa con mayor número de pruebas acreditadas, se reconoce dentro del mercado por ofrecer mejores prácticas (**Figura 31**).

**FIGURA 25: Mejores Prácticas LAT**



Fuente: Elaboración propia.

### Conclusión

Al realizar una análisis desde la misión de la empresa se concluye que la declaración de la misma carece de elementos claves como lo son la especificación de sus mercados, tecnología, filosofía e interés por los empleados, lo que podría traer como consecuencia una deficiente implantación y evaluación de estrategias; y la falta de adaptación a las nuevas necesidades de sus clientes debido a lo cambiante del mercado. Actualmente **LAT** no aprovecha una parte del mercado con una creciente demanda, debido a los requerimientos de los compradores extranjeros, las pruebas agrícolas las cuales

actualmente son lideradas por uno de los competidores más fuertes de la empresa.

La empresa tiene oportunidades de emprender una integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales, es decir adquirir un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores por medio de una cercanía con el cliente ofreciendo no solo mejores servicios si no acercándoles servicios que aún no se prestan en el país, de esta forma expandir actividades de la empresa lo cual le generaría mayores ingresos.

### Estrategias

1. Implementar una campaña de branding cuyo objetivo será posicionar la marca de la empresa, lograr un mayor acercamiento con

sus clientes actuales y futuros, publicidad de boca en boca; por tanto, cubrir una mayor cuota de mercado.

2. Incursionar en una nueva línea de negocios la cual pueden ser los análisis agrícolas debidos al auge que se está teniendo por dicho servicio.
3. Brindar herramientas tecnológicas con las cuales el cliente pueda rastrear el estado de sus resultados desde una plataforma electrónica, esta estrategia sería una de las más vanguardistas y ofrecería a los clientes un servicio que ningún otro laboratorio presta actualmente.

4. Realizar focus group o reuniones periódicas con los clientes de forma que se sientan atendidos y para conocer sus necesidades.
5. Realizar campañas de descuentos de forma espontánea y temporal para atraer nuevos clientes.

#### 4. RESULTADOS OBTENIDOS

Mediante los resultados y conclusiones obtenidos por las herramientas anteriormente presentadas, se pretende establecer propuestas que fortalezcan el desarrollo del camino hacia la excelencia, estas propuestas estarán basadas mediante un análisis de estrategias, como medios para la consecución de los objetivos.

Las diferentes estrategias empresariales buscan la expansión geográfica, diversificación, análisis de competidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos acciones, una descripción de lo que la empresa necesita.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de trazar exactamente cómo debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es tarea de los programas de sustentación mayores y menores que se realizan dentro de la empresa según la prioridades y recursos que se designen para ello.

En resumen, se determinó llevar a cabo estrategias que le permitan alcanzar las metas, de acuerdo a los objetivos que se quieran lograr en cada área, así será la asignación de recursos que tendrá pues no se debe trazar estrategias imposibles de realizar sólo por el mero hecho de ser optimista.

A continuación en la **Figura 32** se presentan un resumen de los principales resultados obtenidos por las herramientas previamente desarrolladas, donde el principal hallazgo, es que existen resultados similares y comunes entre las herramientas donde guían hacia irregularidades u oportunidades de mejoras, las cuales muestran similitudes o un enfoque hacia el camino a la excelencia.

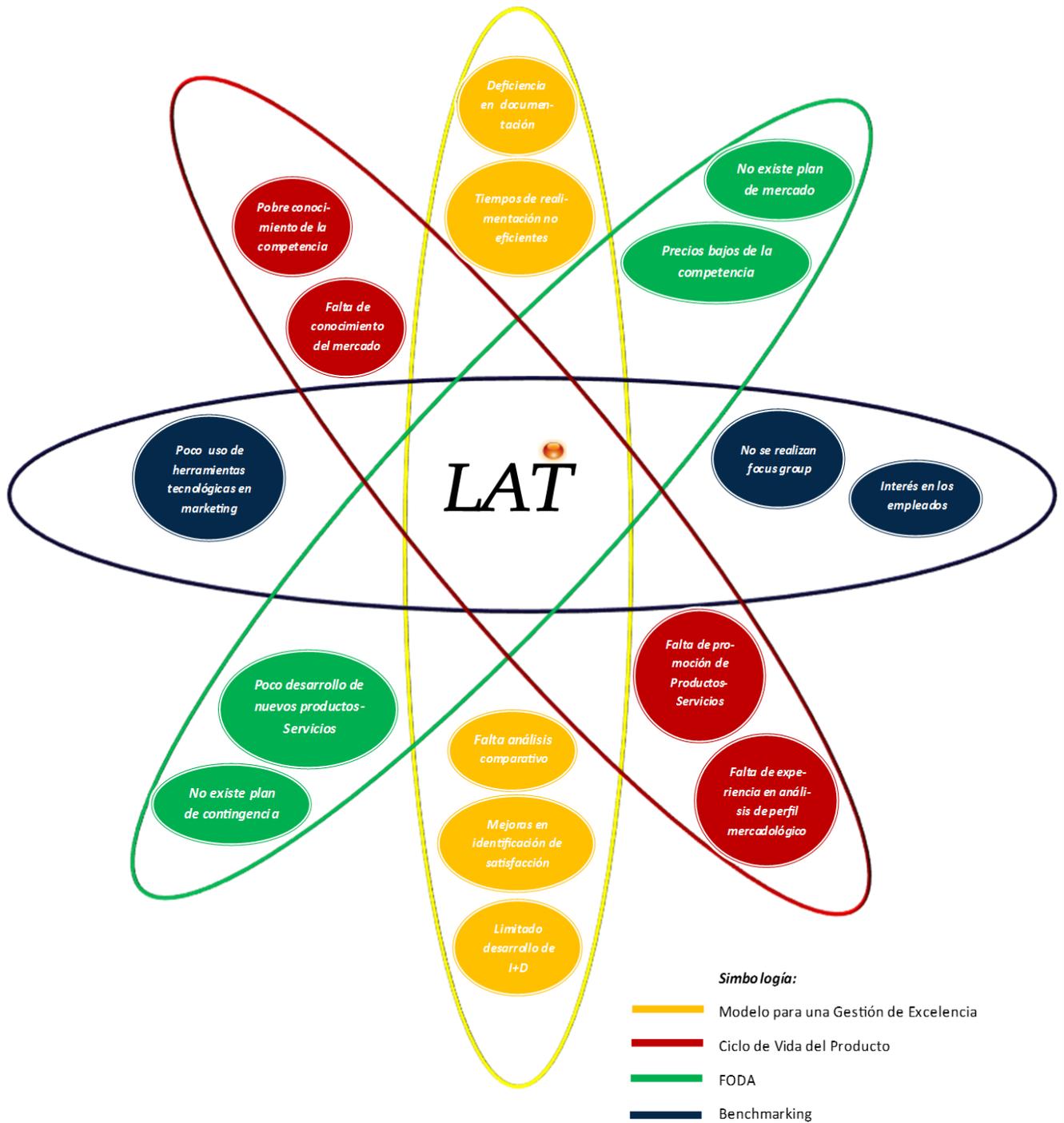
Los resultados comunes o similares se ordenan y se clasifican para la determinación de estrategias y planes de acción comunes con el propósito de solventar, corregir, orientar y /o cumplir múltiples brechas de forma simultánea, a continuación se muestra en la **Figura 33** las clasificaciones obtenidas.

La agrupación de las diferentes brechas identificadas en estos 5 grupos, permitirá relacionar estrategias concretas que busquen no solo reducir dichas brechas, sino también mejorar continuamente la organización; además, cada estrategia a su vez está relacionada a un método adecuado que permita una implantación eficaz de esta.

#### 4.1. Estrategias

A partir de la aplicación de las herramientas anteriores obtenemos diferentes tipos de resultados, en los cuales existen factores que orientan hacia criterios comunes y repiten en los análisis de las cuatro herramientas, en la **Figura 34** se muestra un mapa de relaciones que nos permite determinar la interacción entre las herramientas y sus resultados, agrupándolos en las principales estrategias propuestas.

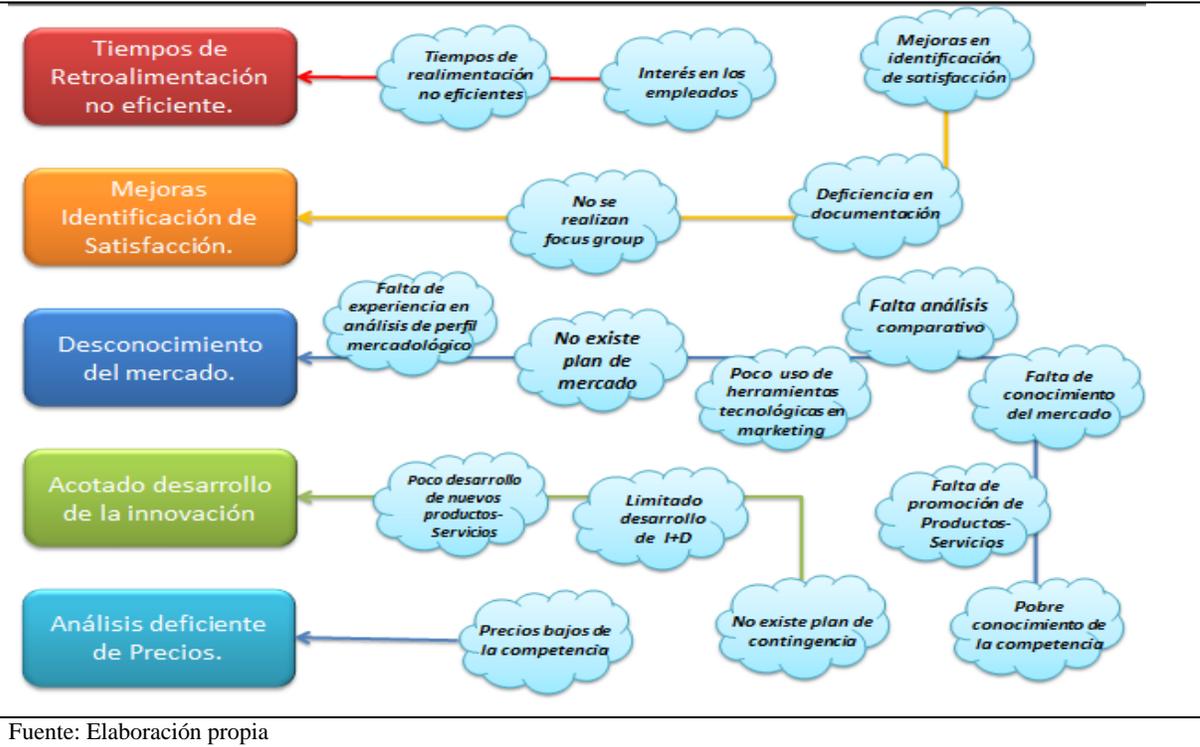
FIGURA 262: Principales resultados obtenidos por herramienta implementada.



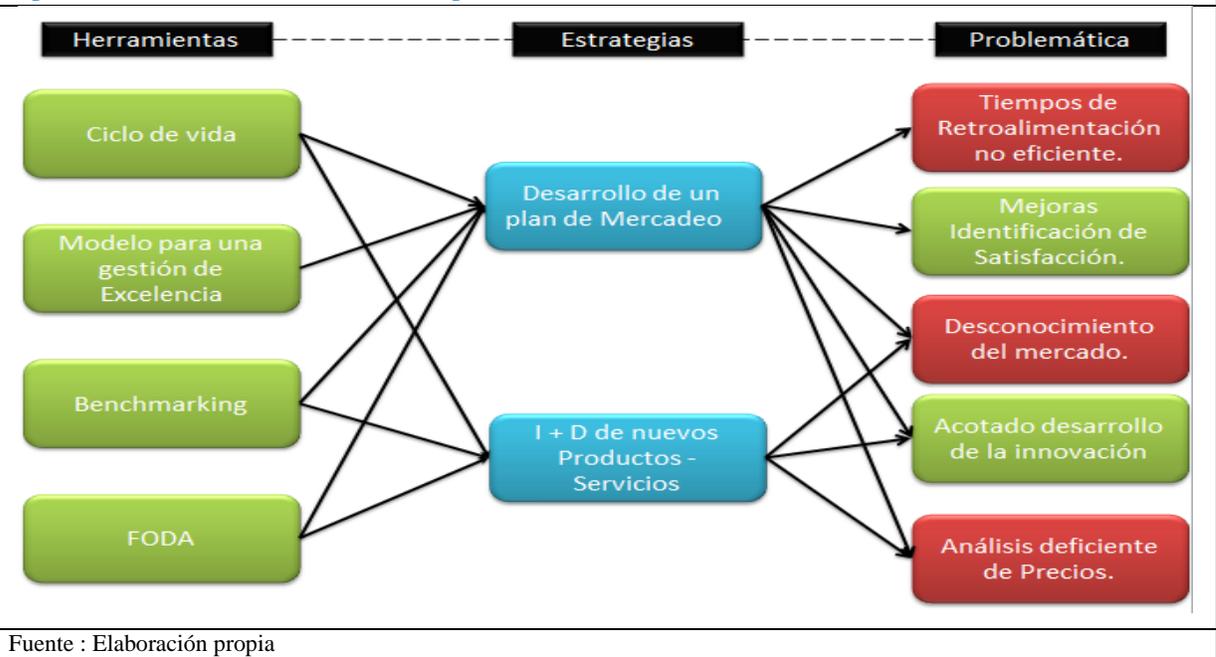
Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 273: Clasificación de resultados comunes**

Recopilación de los principales resultados arrojados luego de la implementación de las diferentes herramientas con las que se realizó el diagnóstico de la situación actual de LAT.



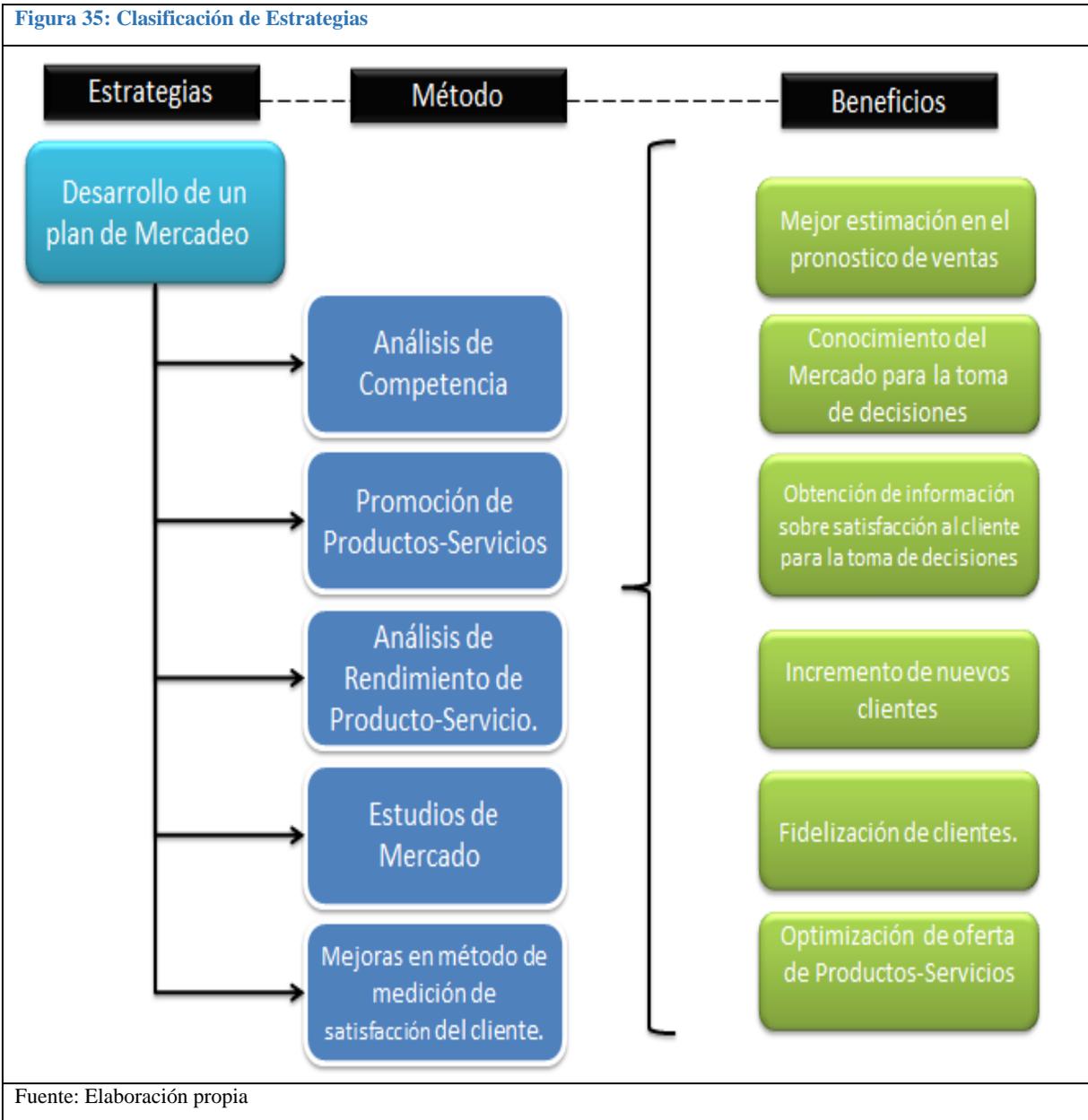
**Figura 34: Iteración Herramientas-Estrategias – Problemáticas**



**4.1.1.Estrategia: Desarrollo de un plan de Mercadeo.**

Esta estrategia establece que su principal objetivo consiste en diseñar un plan de mercado que permita a LAT expandirse en el mercado, optimizar los recursos y oferta de servicios mediante la identificación de las necesidades y requerimientos del mercado.

Esta estrategia se determinará en base a un conjunto de planes de acciones como:



A partir de la **Figura 35**, podemos determinar que la implementación de la estrategia, busca la implementación de una serie de acciones las cuales involucran:

 **Análisis de Competencia:** buscando cubrir aquellas brechas donde existe el desconocimiento sobre las posiciones de mercado, LAT como empresa que desarrolla múltiples áreas de manera simultánea requiere determinar la prioridad de dichas áreas. Dado que actualmente los distintos enfoques de las acciones de los principales competidores impactan en el desarrollo de las decisiones de LAT.

**Tabla 16 Análisis de Competencia**

Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Enfoque de análisis de los principales competidores</b>	Elaborar un análisis periódico comparativo frente a principales competidores con el fin de identificar la posición frente a cada competidor.	LAT deberá encontrarse en el TOP 5 frente a su competencia para el 2017	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa,	Horas hombre requeridas: 8; \$ 1,000	Cada 6 meses, los primeros 2 años y Posteriormente cada año.

Fuente: Elaboración propia

 **Promoción de Servicios:** permitirá establecer planes de acción para identificar los servicios que requieren una promoción o publicidad y al mismo tiempo determinar el mejor método y herramientas para realizarlo. Teniendo en cuenta el análisis costo-beneficio.

**Tabla 17 Promoción de Servicios**

Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Determinación de los servicios que requieran promoción.</b>	a) Identificar qué servicios requieren promoción. Diseñar un plan de acción para la realización de promoción y publicidad de los servicios incrementando las ventas en un 15% para el 2017.	Listado de priorización de servicios en base a la necesidad de promoción. Plan de publicidad de servicios seleccionados	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa,	Horas hombre requeridas: 48 + \$2,500	6 meses

Fuente: Elaboración propia

 **Análisis de Rendimiento producto-Servicio:** En esta acción, se evaluarán los principales productos-servicios de cada una de las categorías que opera LAT, comparándolo con los requerimientos del mercado, recogidos por estudios que muestren la orientación y preferencias de los clientes de cada una de las áreas de la organización.

**Tabla 18 Análisis de Rendimiento producto-Servicio**

Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Identificación de los beneficios obtenidos por la oferta de cada producto-servicio</b>	Determinar el rendimiento de los Servicios ofertados por LAT, este rendimiento deberá contar como mínimo del 15% frente a los costos de realización como mínimo.	Listado de priorización de productos-Servicios en base a su rendimiento.	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa,	Horas hombre: 4 mensuales	Inmediato

Fuente: Elaboración propia

 **Estudios de Mercado:** consiste en un desarrollo en LAT con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de sus actividades ofertadas a sus clientes, mediante un análisis de consumidores y un análisis de las estrategias propuestas

**Tabla 19 Estudios de Mercado**

Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Determinando un enfoque de expansión evaluando el mercado nacional e internacional</b>	Diseñar un plan de mercado que permita a la organización expandirse y crecer en el mercado, e incrementar en un 30% la cantidad de nuevos clientes	- Plan de Mercadeo. - % de incremento de nuevos clientes de LAT.	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa, Técnica y Coordinador de Contabilidad	Horas hombres requeridas: 48 + \$ 1,200	6 meses

Fuente: Elaboración propia

 **Mejoras en el método de medición satisfacción al cliente:** Actualmente LAT se encuentra con una serie de deficiencias en la medición de la satisfacción del cliente, debido a los múltiples cambios en el cuestionario que se ha utilizado para la evaluación de hasta 2 años de frecuencia. A partir de ello se establece una propuesta de mejora en la metodología de medición la cual incluye aspectos como el aseguramiento de la respuesta rápida a clientes, motivar al cliente a brindar su opinión y determinando periodos de medición a corto plazo.

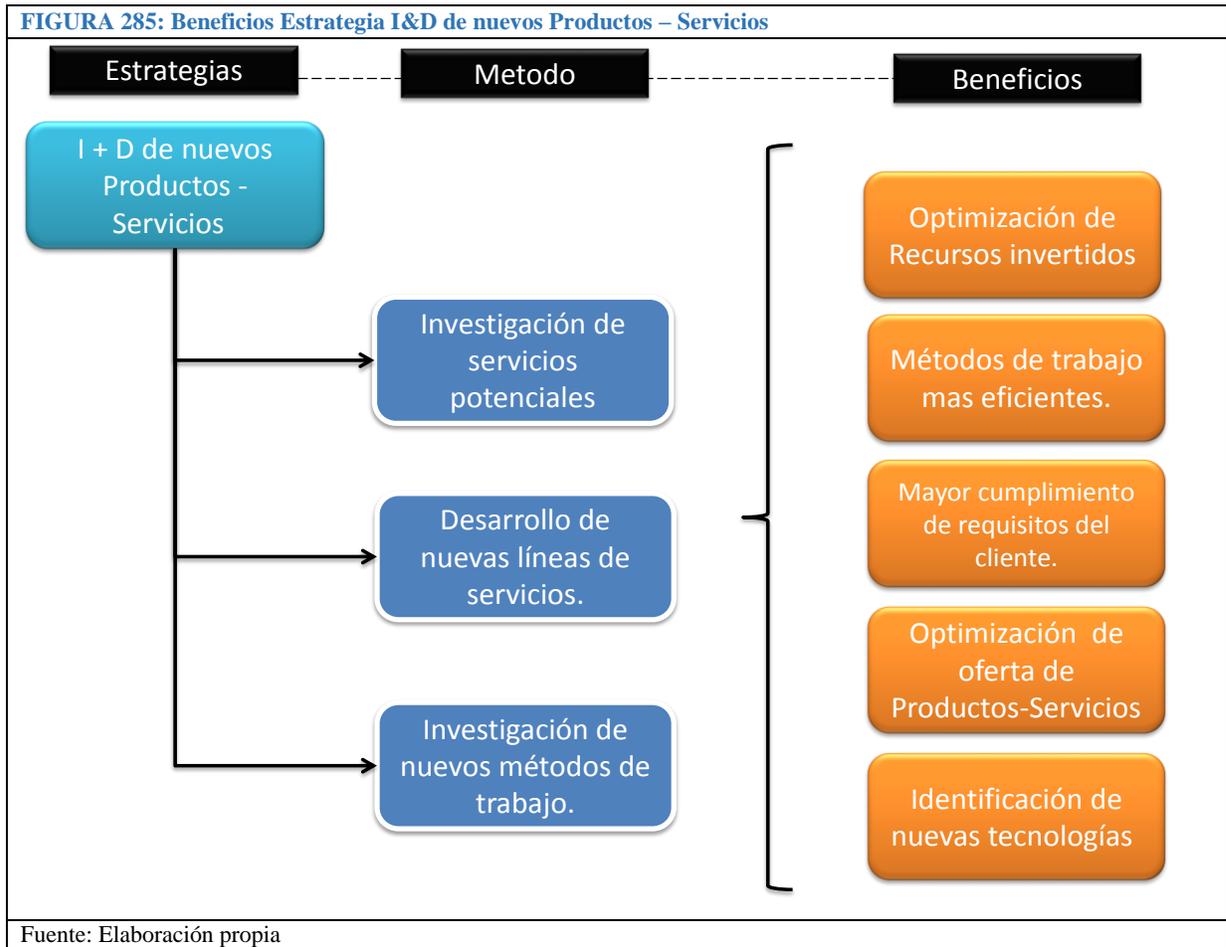
**Tabla 20 Mejoras en el método de medición satisfacción al cliente**

Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Fortalecer el enfoque de clientes específicamente en la medición de la satisfacción mediante la estandarización de herramientas.</b>	Establecer un Método de medición de satisfacción al cliente, el cual sea comparativo y permita identificar las brechas de un año con otro.	Documentación del método seleccionado.	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa, Técnica y Coordinador de Contabilidad	Horas hombre requeridas: 8	3 meses

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Estrategia: I&D de nuevos Productos – Servicios

El análisis realizado permitió identificar una estrategia fundamentada en la Investigación y Desarrollo de nuevos productos – Servicios. Esta estrategia busca no solo crear nuevos productos-servicios de LAT, sino además buscar mejoras en los diferentes aspectos de la organización, a partir de diferentes métodos según se observan en la **Figura 35**, en este también se muestran los beneficios que se podría obtener al implementar esta estrategia.



Los métodos a seguir son la línea de acción para el alcance de la estrategia, y con estas se busca obtener los beneficios que reduzcan las brechas encontradas con las herramientas, de la siguiente forma:

1. **Investigación de Productos – Servicios potenciales:** este método busca principalmente la investigación en el mercado internacional o en laboratorios de clase mundial, en organizaciones del mismo rubro que sean excelentes en lo que realizan o simplemente buscar las mejores prácticas y reproducirlas, para impactar el mercado local y establecer las bases para el posterior desarrollo de un nuevo producto-servicio.

Tabla 21 Plan de Acción Investigación de Productos – Servicios potenciales					
Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Enfoque de análisis de los principales competidores</b>	Elaborar un análisis periódico comparativo frente a principales competidores con el fin de identificar la posición frente a cada competidor.	LAT deberá encontrarse en el TOP 5 frente a su competencia para el 2017	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa,	Horas hombre requeridas: 8; \$ 1,000	Cada 6 meses, los primeros 2 años y Posteriormente cada año.

Fuente: Elaboración propia

2. **Desarrollo de nuevas líneas de servicio:** este método busca un sinergismo que beneficia a no solo a la organización sino también a sus colaboradores; en mutua interacción con el método anterior, busca el desarrollo de producto-servicios innovadores en el ambiente externo de la organización, y que no solo sean originados de los estudios del mercado sino que además aproveche las fortalezas de la organización y la capacidad técnica de los colaboradores de LAT.

Tabla 22 Plan de Acción: Desarrollo de nuevas líneas de servicio					
Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Determinación de los servicios que requieran promoción.</b>	b) Identificar qué servicios requieren promoción. c) Diseñar un plan de acción para la realización de promoción y publicidad de los servicios incrementando las ventas en un 15% para el 2017.	Listado de priorización de Servicios en base a la necesidad de promoción. Plan de publicidad de servicios seleccionados	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa,	Horas hombre requeridas: 48 + \$2,500	6 meses

Fuente: Elaboración propia

3. **Investigación de nuevos métodos de trabajo:** El objetivo es principalmente buscar nuevas tecnología, nuevas formas de desarrollar los diferentes servicios analíticos que LAT ofrece, de forma que estos estén no solo actualizados, sino que además utilicen la tecnología como arma estratégica en la obtención de resultados exactos, precisos y confiables, además de la reducción en el tiempo de entrega de estos, ya que es al fin y al cabo lo que más desea el cliente: resultados en el menor tiempo posible y que sean exactos precisos y confiables.

Tabla 23 Plan de Acción: Desarrollo de nuevas líneas de servicio					
Características	Objetivo	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Ejecución
<b>Identificación de los beneficios obtenidos por la oferta de cada producto-servicio</b>	Determinar el rendimiento de los Servicios ofertados por LAT, este rendimiento deberá contar como mínimo del 15% frente a los costos de realización como mínimo.	Listado de priorización de productos-Servicios en base a su rendimiento.	Gerencia General, Administrativa, Integración Técnica-Administrativa	Horas hombre: 4 mensuales	Inmediato

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

- LAT no cuenta con un plan de mercadeo a largo plazo, que le permita planificar para promover y vender sus servicios, penetrar a otros nichos de mercado, como toda empresa necesitan vender más para aumentar la rentabilidad, no han aprovechado el obtener alianzas estratégicas con proveedores, clientes, etc. Así también su promoción básicamente se encuentra en la comunicación “boca a boca”, no existe una campaña propia que le permita proyectarse a nivel local y con una gradual expansión. Al definir los precios no se toma en cuenta los precios del mercado se establece únicamente un margen de ganancia sobre los costos en base a un criterio de experiencia.
  
- LAT es una pequeña empresa en desarrollo, que ha logrado tener imagen y fuerza en su entorno en base a su confiabilidad y calidad de resultados, dentro de las fortalezas cuentan con 35 pruebas acreditadas y 200 no acreditadas, con respaldo en estudios internacionales de reconocimiento a nivel regional mediante la participación de pruebas inter laboratorios, y que en muchos de los casos los competidores no han logrado obtener; así mismo su participación en los comités de reglamentación técnica le permiten identificar las necesidades de análisis que van surgiendo en el mercado.
  
- Se identifica que LAT cuenta con personal altamente capacitado y comprometido con la empresa, esto ha impulsado la especialización del personal técnico mediante capacitaciones externas e internas, donde este conocimiento ha transformado el servicio ofrecido por LAT pasando del cumplimiento de realización de un análisis, a incluir una asesoría al cliente, sobre todos los distintos servicios que puedan favorecen el buen desempeño de los clientes.

## Bibliografía

### Libros:

- W. Edwards Deming. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Philip Kotler / Gary Armstrong. (2008). Fundamentos Marketing. México: Pearson Educación.
- Porter, Michael E. . (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, USA: Free Press.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). Premio Salvadoreño a la Calidad - Modelo de una Gestión de Excelencia. San Salvador, El Salvador: Impresos Múltiples.

### Revistas:

- ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). Premio Salvadoreño a la Calidad - Modelo de una Gestión de Excelencia. San Salvador, El Salvador: Impresos Múltiples.
- AENOR. (2009). Modificaciones de ISO 9001:2000 a ISO 9001:2008 . 2015, de AENOR Sitio web: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/information/infois\\_o/qualityManagement/Modificaciones\\_ISO\\_9001.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/information/infois_o/qualityManagement/Modificaciones_ISO_9001.pdf)
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (Tercer Trimestre 2014). Economía Nacional. Informe de la Situación Económica de El Salvador, 2014-3, 13-14.
- Departamento de Economía. (Junio, 2015). El estancamiento de la Productividad Laboral y los Salarios Reales en El Salvador. Economía Hoy, 7, 7-9.

### Sitios Web:

- Union of Japanese Scientists and Engineers. (2015). How was the Deming Prize Established. 2015, de JUSE Sitio web: [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/)
- Asociación Española para la Calidad. (2015). Premio Malcolm Baldrige. 2015, de Asociación Española para la Calidad- AEC Sitio web: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/premio-malcolm-baldrige>
- Fundibeq. (2015). Premio Iberoamericano. Julio, 2015, de Fundibeq Sitio web: [http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?\\_setlocale=es](http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?_setlocale=es)

- ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). ¿Quiénes Somos?. 2015, de ES Calidad Sitio web: <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/quienes-somos/>
- Yizack Montoya . (2007). Salvadoreños gastan \$39 millones los fines de semana. año 4, de ComUnica Sitio web: <http://www.uca.edu.sv/virtual/comunica>
- ISO. (2015). What is a standard?. 2015, de ISO International Standards Sitio web: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- Organismo Salvadoreño de Acreditación. (2015). Acreditación de Laboratorios de Ensayos. 2015, de OSA Sitio web: [http://www.osa.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=227&Itemid=216](http://www.osa.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=216)

**Otros:**

- Presidencia de la República. (13 de Diciembre de 2010). Decreto 134. Diario Oficial, Tomo 389, 3
- Aenor. (1991). norma europea EN 45001 -Criterios generales para el funcionamiento de los laboratorios de ensayo. Madrid: Aenor
- ISO. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Suiza: Secretaría Central de ISO.

# Anexo

## ANEXO 1: GUÍA DE PUNTUACIÓN, PSC 2015<sup>37</sup>

### 3.2 Guía de Puntuación

Para los Criterios de Procesos (1 al 6)

PUNTUACIÓN	PROCESOS
0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay ningún enfoque sistemático; la información es anecdótica (E)</li> <li>Es evidente un despliegue del enfoque pobre o nulo (D)</li> <li>No hay evidencia de orientación a la mejora; las mejoras se alcanzan a través de reacciones ante los problemas (A)</li> <li>Ninguna alineación organizacional es evidente; las áreas individuales o las unidades de trabajo operan independientemente (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente el inicio de un enfoque sistemático para los requerimientos básicos del Subcriterio (E)</li> <li>El enfoque está en las primeras etapas de despliegue en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, no obstante los avances no permiten alcanzar los requerimientos básicos del Subcriterio (D)</li> <li>Son evidentes las primeras etapas de transición de una actitud reactiva frente a los problemas a otra con orientación a la mejora (A)</li> <li>El enfoque está alineado con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución de problemas en conjunto (I)</li> </ul>
30%, 35% 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un enfoque efectivo y sistemático conforme a los requerimientos básicos del Subcriterio (E)</li> <li>El enfoque está desplegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en las etapas iniciales del despliegue (D)</li> <li>Es evidente el comienzo de un enfoque sistemático para evaluar y mejorar los procesos clave (A)</li> <li>El enfoque está en las primeras etapas de alineación con las necesidades básicas de la organización identificadas en las respuestas al Perfil Organizacional y a los otros Criterios del Modelo (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un enfoque efectivo y sistemático, conforme a los requerimientos globales del Subcriterio (E)</li> <li>El enfoque está bien desplegado, aunque el despliegue puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D)</li> <li>Está instalado un proceso de mejora, algún aprendizaje organizacional, y una evaluación sistemática basados en hechos para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos clave (A)</li> <li>El enfoque está alineado con las necesidades de la organización identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Criterios del Modelo (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un enfoque efectivo y sistemático, conforme a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E)</li> <li>El enfoque está bien desplegado sin ninguna brecha significativa (D)</li> <li>Procesos de mejoras, aprendizaje organizacional y una evaluación sistemática basada en hechos, son herramientas clave en la gestión; hay clara evidencia de refinamiento e innovación como resultado del análisis a nivel de la organización y su coparticipación (A)</li> <li>El enfoque está integrado con las necesidades organizacionales identificadas en respuestas al Perfil Organizacional y los otros Subcriterios del Modelo (I)</li> </ul>
90%, 95% ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es evidente un enfoque efectivo y sistemático, totalmente conforme a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E)</li> <li>El enfoque está totalmente desplegado sin ninguna debilidad significativa o brechas en cualquiera de las áreas o unidades de trabajo (D)</li> <li>Procesos de mejora, aprendizaje organizacional y una evaluación sistemática basada en hechos, son herramientas clave en la gestión a lo ancho de toda la organización; el refinamiento y la innovación basada en análisis y su coparticipación son evidentes a través de la organización (A)</li> <li>El enfoque está bien integrado con las necesidades organizacionales identificadas en respuesta al Perfil Organizacional y otros Subcriterios del Modelo (I)</li> </ul>

<sup>37</sup> ES Calidad- Oficina Administradora del Premio. (2015). Premio Salvadoreño a la Calidad - Modelo de una Gestión de Excelencia. San Salvador, El Salvador: Impresos Múltiples.

**Para los Subcriterios de Resultados (7.1 al 7.6)**

PUNTUACIÓN	RESULTADOS
<p><b>0% ó 5%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se presentan resultados del desempeño organizacional o se presentan resultados pobres en las áreas informadas</li> <li>• No se presentan datos de tendencia o los que se presentan muestran principalmente tendencias negativas</li> <li>• No se presenta información comparativa</li> <li>• No se presentan resultados para ninguna de las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización. No se presenta ninguna proyección de desempeño</li> </ul>
<p><b>10%, 15% 20% ó 25%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan unos pocos resultados de desempeño organizacional; es evidente niveles iniciales de buen desempeño en unas pocas áreas</li> <li>• Se presentan algunos datos de tendencia, con algunas tendencias adversas</li> <li>• No se presenta información comparativa o es muy poca</li> <li>• Los resultados que se presentan abarcan pocas áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización. No se presenta ninguna proyección de desempeño y las que se presentan son limitadas</li> </ul>
<p><b>30%, 35% 40% ó 45%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan niveles de desempeño organizacional buenos para algunas áreas de importancia del Subcriterio</li> <li>• Se presentan algunos datos de tendencia y la mayoría de las tendencias presentadas son favorables</li> <li>• Se evidencia las etapas iniciales de la obtención de información comparativa</li> <li>• Los resultados que se presentan son para muchas áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización. Se presentan proyecciones de desempeño parciales o limitadas</li> </ul>
<p><b>50%, 55%, 60% ó 65%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan niveles de desempeño organizacional bueno para la mayoría de áreas abordadas en los requerimientos del Subcriterio</li> <li>• Se presentan tendencias favorables en áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización</li> <li>• Algunos niveles de desempeño actuales han sido evaluados contra comparaciones pertinentes y/o "benchmarks" y muestran áreas con desempeño relativo bueno</li> <li>• Se presentan resultados de desempeño organizacional para la mayor parte de los requerimientos de ciudadanos/clientes, mercado y procesos clave. Se presentan proyecciones de desempeño para algunos resultados relevantes</li> </ul>
<p><b>70%, 75%, 80% ó 85%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan niveles de desempeño organizacional buenos a excelente para la mayoría de las áreas de importancia para los requerimientos del Subcriterio</li> <li>• Tendencias favorables han sido sostenidas en el tiempo en la mayoría de las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización</li> <li>• Muchas o la mayoría de las tendencias y niveles de desempeño actuales han sido evaluadas contra comparaciones pertinentes y/o "benchmarks" y muestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno</li> <li>• Se presentan resultados de desempeño organizacional para la mayoría de los requerimientos de ciudadanos/clientes, mercado, procesos y planes de acción clave e incluyen algunas proyecciones de desempeño futuro</li> </ul>
<p><b>90%, 95% ó 100%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan niveles de desempeño organizacional excelentes para la mayoría de las áreas de importancia para los requerimientos del Subcriterio</li> <li>• Tendencias favorables y sostenidas en el tiempo en todas las áreas de importancia para el cumplimiento de la misión de la organización</li> <li>• Se demuestran evidencias de liderazgo en el sector y como "benchmark" en muchas áreas</li> <li>• Los resultados de desempeño organizacional abordan totalmente los requerimientos de ciudadanos/clientes, mercado, procesos y planes de acción clave e incluyen proyecciones de desempeño futuro</li> </ul>

**ANEXO 2. CREACIÓN DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD Y EL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICA, DIARIO OFICIAL<sup>38</sup>**

REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL		1																																																
 <h1 align="center">DIARIO OFICIAL</h1> 																																																		
DIRECTOR: Luis Ernesto Flores López																																																		
TOMO N° 389	SAN SALVADOR, LUNES 13 DE DICIEMBRE DE 2010	NUMERO 233																																																
<p><i>La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original, por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).</i></p>																																																		
SUMARIO																																																		
	Pág.	Pág.																																																
<table border="0"> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>ORGANO EJECUTIVO</b></td> <td align="center" colspan="2"><b>ORGANO JUDICIAL</b></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA</b></td> <td align="center" colspan="2"><b>CORTE SUPREMA DE JUSTICIA</b></td> </tr> <tr> <td>Decreto No. 134.- Creación del "Premio Salvadoreño a la Calidad" y el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas".....</td> <td align="right">5-6</td> <td>Acuerdos Nos. 1323-D, 1338-D, 1341-D, 1344-D, 1347-D, 1349-D, 1364-D, 1382-D, 1392-D, 1407-D, 1418-D, 1419-D, 1429-D y 1447-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.....</td> <td align="right">48-50</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>MINISTERIO DE GOBERNACION RAMO DE GOBERNACIÓN</b></td> <td align="center" colspan="2"><b>INSTITUCIONES AUTONOMAS</b></td> </tr> <tr> <td>Estatutos de "Asociación Salvadoreña de Profesionales en Finanzas", "Asociación Salvadoreña Vida y Esperanza" y de la "Iglesia Evangélica y Profética El Estanque de Tonacatepeque" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 250, 254 y 259, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....</td> <td align="right">7-36</td> <td align="center" colspan="2"><b>ALCALDÍAS MUNICIPALES</b></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>MINISTERIO DE HACIENDA RAMO DE HACIENDA</b></td> <td>Decretos Nos. 4 y 27.- Ordenanzas reguladoras para la instalación y funcionamiento de estructuras de alta tensión en la jurisdicción de los municipios de Apaneca y Sacacoyo.....</td> <td align="right">51-56</td> </tr> <tr> <td>Acuerdo No. 1423.- Prorrégase la modificación en el cambio de horario de Despacho de las Oficinas Públicas.....</td> <td align="right">37</td> <td>Decretos Nos. 5, 9 y 13.- Ordenanzas transitorias de exención de intereses y multas provenientes de deudas por tasas a favor de los municipios de Puerto El Triunfo, San Antonio (San Miguel) y Cuisnahuat.....</td> <td align="right">56-60</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>MINISTERIO DE EDUCACION RAMO DE EDUCACIÓN</b></td> <td>Decretos Nos. 4, 5(3), 6 y 28.- Reformas a las ordenanzas de tasas por servicios municipales de Puerto El Triunfo, Bolívar, San Rafael Oriente, San Luis La Herradura y Sacacoyo.....</td> <td align="right">61-69</td> </tr> <tr> <td>Acuerdos Nos. 15-1003, 15-1055, 15-1114, 15-1216, 15-1229, 15-1249, 15-1252, 15-1254, 15-1257 y 15-1258.- Reconocimiento de estudios académicos.....</td> <td align="right">37-42</td> <td>Decreto No. 9.- Ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales de San José, departamento de La Unión.....</td> <td align="right">70-78</td> </tr> <tr> <td>Acuerdos Nos. 15-1207, 15-1209, 15-1210, 15-1276 y 15-1280.- aprobación de planes de estudios.....</td> <td align="right">43-46</td> <td>Decretos Nos. 73 y 77.- Reformas al presupuesto municipal de la ciudad de San Salvador.....</td> <td align="right">79-80</td> </tr> <tr> <td>Acuerdo No. 15-1215.- Se rectifica el Acuerdo Ejecutivo No. 15-1167, de fecha 21 de agosto de 2008.....</td> <td align="right">46-47</td> <td>Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Caserio La Laguna, Cantón San Diego" y "La Cruz" y Acuerdos Nos. 2 y 5, emitidos por las Alcaldías Municipales de San Antonio (San Miguel) y Tamanique, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....</td> <td align="right">81-93</td> </tr> <tr> <td>Acuerdo No. 15-1277.- Se autoriza a la Universidad Don Bosco, para que continúe impartiendo el curso de formación pedagógica para profesionales.....</td> <td align="right">47</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<b>ORGANO EJECUTIVO</b>		<b>ORGANO JUDICIAL</b>		<b>PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA</b>		<b>CORTE SUPREMA DE JUSTICIA</b>		Decreto No. 134.- Creación del "Premio Salvadoreño a la Calidad" y el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas".....	5-6	Acuerdos Nos. 1323-D, 1338-D, 1341-D, 1344-D, 1347-D, 1349-D, 1364-D, 1382-D, 1392-D, 1407-D, 1418-D, 1419-D, 1429-D y 1447-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.....	48-50	<b>MINISTERIO DE GOBERNACION RAMO DE GOBERNACIÓN</b>		<b>INSTITUCIONES AUTONOMAS</b>		Estatutos de "Asociación Salvadoreña de Profesionales en Finanzas", "Asociación Salvadoreña Vida y Esperanza" y de la "Iglesia Evangélica y Profética El Estanque de Tonacatepeque" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 250, 254 y 259, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	7-36	<b>ALCALDÍAS MUNICIPALES</b>		<b>MINISTERIO DE HACIENDA RAMO DE HACIENDA</b>		Decretos Nos. 4 y 27.- Ordenanzas reguladoras para la instalación y funcionamiento de estructuras de alta tensión en la jurisdicción de los municipios de Apaneca y Sacacoyo.....	51-56	Acuerdo No. 1423.- Prorrégase la modificación en el cambio de horario de Despacho de las Oficinas Públicas.....	37	Decretos Nos. 5, 9 y 13.- Ordenanzas transitorias de exención de intereses y multas provenientes de deudas por tasas a favor de los municipios de Puerto El Triunfo, San Antonio (San Miguel) y Cuisnahuat.....	56-60	<b>MINISTERIO DE EDUCACION RAMO DE EDUCACIÓN</b>		Decretos Nos. 4, 5(3), 6 y 28.- Reformas a las ordenanzas de tasas por servicios municipales de Puerto El Triunfo, Bolívar, San Rafael Oriente, San Luis La Herradura y Sacacoyo.....	61-69	Acuerdos Nos. 15-1003, 15-1055, 15-1114, 15-1216, 15-1229, 15-1249, 15-1252, 15-1254, 15-1257 y 15-1258.- Reconocimiento de estudios académicos.....	37-42	Decreto No. 9.- Ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales de San José, departamento de La Unión.....	70-78	Acuerdos Nos. 15-1207, 15-1209, 15-1210, 15-1276 y 15-1280.- aprobación de planes de estudios.....	43-46	Decretos Nos. 73 y 77.- Reformas al presupuesto municipal de la ciudad de San Salvador.....	79-80	Acuerdo No. 15-1215.- Se rectifica el Acuerdo Ejecutivo No. 15-1167, de fecha 21 de agosto de 2008.....	46-47	Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Caserio La Laguna, Cantón San Diego" y "La Cruz" y Acuerdos Nos. 2 y 5, emitidos por las Alcaldías Municipales de San Antonio (San Miguel) y Tamanique, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	81-93	Acuerdo No. 15-1277.- Se autoriza a la Universidad Don Bosco, para que continúe impartiendo el curso de formación pedagógica para profesionales.....	47		
<b>ORGANO EJECUTIVO</b>		<b>ORGANO JUDICIAL</b>																																																
<b>PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA</b>		<b>CORTE SUPREMA DE JUSTICIA</b>																																																
Decreto No. 134.- Creación del "Premio Salvadoreño a la Calidad" y el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas".....	5-6	Acuerdos Nos. 1323-D, 1338-D, 1341-D, 1344-D, 1347-D, 1349-D, 1364-D, 1382-D, 1392-D, 1407-D, 1418-D, 1419-D, 1429-D y 1447-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.....	48-50																																															
<b>MINISTERIO DE GOBERNACION RAMO DE GOBERNACIÓN</b>		<b>INSTITUCIONES AUTONOMAS</b>																																																
Estatutos de "Asociación Salvadoreña de Profesionales en Finanzas", "Asociación Salvadoreña Vida y Esperanza" y de la "Iglesia Evangélica y Profética El Estanque de Tonacatepeque" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 250, 254 y 259, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	7-36	<b>ALCALDÍAS MUNICIPALES</b>																																																
<b>MINISTERIO DE HACIENDA RAMO DE HACIENDA</b>		Decretos Nos. 4 y 27.- Ordenanzas reguladoras para la instalación y funcionamiento de estructuras de alta tensión en la jurisdicción de los municipios de Apaneca y Sacacoyo.....	51-56																																															
Acuerdo No. 1423.- Prorrégase la modificación en el cambio de horario de Despacho de las Oficinas Públicas.....	37	Decretos Nos. 5, 9 y 13.- Ordenanzas transitorias de exención de intereses y multas provenientes de deudas por tasas a favor de los municipios de Puerto El Triunfo, San Antonio (San Miguel) y Cuisnahuat.....	56-60																																															
<b>MINISTERIO DE EDUCACION RAMO DE EDUCACIÓN</b>		Decretos Nos. 4, 5(3), 6 y 28.- Reformas a las ordenanzas de tasas por servicios municipales de Puerto El Triunfo, Bolívar, San Rafael Oriente, San Luis La Herradura y Sacacoyo.....	61-69																																															
Acuerdos Nos. 15-1003, 15-1055, 15-1114, 15-1216, 15-1229, 15-1249, 15-1252, 15-1254, 15-1257 y 15-1258.- Reconocimiento de estudios académicos.....	37-42	Decreto No. 9.- Ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales de San José, departamento de La Unión.....	70-78																																															
Acuerdos Nos. 15-1207, 15-1209, 15-1210, 15-1276 y 15-1280.- aprobación de planes de estudios.....	43-46	Decretos Nos. 73 y 77.- Reformas al presupuesto municipal de la ciudad de San Salvador.....	79-80																																															
Acuerdo No. 15-1215.- Se rectifica el Acuerdo Ejecutivo No. 15-1167, de fecha 21 de agosto de 2008.....	46-47	Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Caserio La Laguna, Cantón San Diego" y "La Cruz" y Acuerdos Nos. 2 y 5, emitidos por las Alcaldías Municipales de San Antonio (San Miguel) y Tamanique, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	81-93																																															
Acuerdo No. 15-1277.- Se autoriza a la Universidad Don Bosco, para que continúe impartiendo el curso de formación pedagógica para profesionales.....	47																																																	
<p><i>Dirección: 4a. C. Pte. y 15 Av. Sur # 829 S.S. Tel.: 2527-7800 • Página Web: <a href="http://www.imprentanacional.gob.sv">www.imprentanacional.gob.sv</a> • Correo: <a href="mailto:diariooficial@imprentanacional.gob.sv">diariooficial@imprentanacional.gob.sv</a></i></p>																																																		

<sup>38</sup> Diario Oficial de la Republica de El Salvador (2010, 13 Diciembre). Decreto No. 134 – Creación del “Premio Salvadoreño a la Calidad” y el “Reconocimiento a las Mejores Prácticas” [en línea]. Disponible en: <http://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2010/12-diciembre/13-12-2010.pdf>

**ORGANO EJECUTIVO**  
**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

DECRETO No. 134

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que el Art. 101 de la Constitución de la República establece que el Estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos, de la misma manera que fomentar los diversos sectores de la producción y defender los intereses de los consumidores;
- II. Que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, originada por el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, promueve un enfoque común sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública. Asimismo, propone la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos competitivos;
- III. Que los compromisos adquiridos por El Salvador en el marco de la Organización Mundial del Comercio y otros tratados internacionales, demandan el fortalecimiento competitivo del país a través de la adopción de prácticas de mejoramiento continuo de la Gestión de Calidad y la adopción en ese sentido de nuevas tecnologías;
- IV. Que el orden social y económico establecido en el país, sumado al entorno competitivo internacional, determinan la necesidad de elevar la productividad y competitividad de todas las organizaciones salvadoreñas, desarrollando mecanismos técnicos y estructurales para promover entre todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, un enfoque práctico para la implementación y desarrollo de modelos de excelencia; y,
- V. Que el Art. 53-E, letra D) del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo establece que uno de los objetivos generales de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado es apoyar al Secretario para Asuntos Estratégicos en cuanto a proponer las políticas de modernización y cualificación del sector público, a fin de implementarlas y darles seguimiento.

PORTANTO,

en uso de sus facultades legales,

DECRETA:

**CREACIÓN DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD Y EL  
RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS**

Art. 1.- Créanse el "PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD" y el "RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS"; mismos que se otorgarán a aquellas entidades públicas o privadas que hayan establecido, consolidado y promovido el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia y la Guía del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Art. 2.- Las categorías disponibles para el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas son:

- a.- Entidades Públicas; y
- b.- Entidades Privadas.

Los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades para clasificar dentro de estas categorías; así como las actividades de dirección, coordinación, convocatoria y características del Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas, serán establecidos en las bases de postulación para cada período.

Art. 3.- La Oficina Administradora del Premio y del Reconocimiento convocará públicamente al concurso cada año y el premio será entregado por el Presidente de la República.

Art. 4.- Dentro del presupuesto anual de la Presidencia de la República, se procurará incluir todos los años, en la línea presupuestaria de la Secretaría para Asuntos Estratégicos, la cantidad necesaria para el funcionamiento de la oficina administradora del Premio y del Reconocimiento, así como para los gastos que ocasione su otorgamiento.

Art. 5.- Las bases del Premio determinarán el procedimiento al que habrán de sujetarse las organizaciones postulantes y las ganadoras.

Art. 6.- Las instituciones del Órgano Ejecutivo procurarán la implementación de modelos de gestión de calidad, así como la adopción de un enfoque basado en procesos, de acuerdo a lineamientos emitidos por la Presidencia de la República, a través de la Secretaría para Asuntos Estratégicos.

Art. 7.- Las instituciones del Órgano Ejecutivo procurarán autoevaluarse anualmente, independientemente de su postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad y al Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin de proporcionar sostenibilidad a las actividades encaminadas a una gestión de excelencia. La Secretaría para Asuntos Estratégicos, a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado coordinará dicha actividad.

Art. 8.- Autorízase a la Secretaría para Asuntos Estratégicos, a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado para que elabore los lineamientos necesarios, a fin de hacer efectivo lo plasmado en el presente Decreto.

Art. 9.- El presente Decreto entrará en vigencia a partir del día de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los trece días del mes de diciembre de dos mil diez.

CARLOS MAURICIO FUNES CARTAGENA,  
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

HUMBERTO CENTENO NAJARRO,  
MINISTRO DE GOBERNACIÓN.

### ANEXO 3. CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE CRITERIOS PSC 2015<sup>39</sup>

CRITERIO 1: LIDERAZGO -	
<b>1.1.a.1</b>	<p>¿Cómo se establece la misión, visión y los valores de la organización?</p> <p>¿Cómo se despliega la misión, visión y valores a través de su sistema de liderazgo, a todo el personal, proveedores y aliados estratégicos, así como a clientes y otras partes interesadas según corresponda?</p> <p>¿Cómo las acciones personales de la alta dirección reflejan su compromiso con los valores de la organización?</p>
<b>1.1.a.2</b>	<p>¿Cómo la alta dirección crea un ámbito que promueva una conducta ética y asegure el cumplimiento de las normas legales y regulatorias aplicables a su organización?</p>
<b>1.1.a.3</b>	<p>¿Cómo la alta dirección crea una organización sustentable?</p> <p>¿Cómo crea un ámbito para la mejora del desempeño organizacional, el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, la innovación y el liderazgo estratégico?</p> <p>¿Cómo crea un ámbito para el aprendizaje organizacional y del personal?</p> <p>¿Cómo desarrolla y mejora sus habilidades de liderazgo personal?</p> <p>¿Cómo participa personalmente en el aprendizaje organizacional, en los planes de sucesión y en el desarrollo de los futuros líderes de la organización?</p>
<b>1.1.b.1</b>	<p>¿Cómo la alta dirección se comunica con el personal, le delega facultades y los motiva a lo largo de la organización?</p> <p>¿Cómo la alta dirección promueve la comunicación en ambas direcciones a lo largo de la organización?</p> <p>¿Cómo la alta dirección asume un rol activo en la recompensa y el reconocimiento al personal, para reforzar el enfoque de un alto desempeño y la orientación hacia al cliente y la organización?</p>
<b>1.1.b.2</b>	<p>¿Cómo la alta dirección crea un enfoque hacia la acción, para lograr los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y alcanzar su visión?</p> <p>¿Cómo la alta dirección incluye en sus expectativas de desempeño organizacional, un enfoque hacia la creación y el balance de valor para los clientes y otras partes interesadas?</p>
<b>1.2.a.1</b>	<p>¿Cómo la organización aborda los siguientes factores clave en su sistema de gobierno?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad por las acciones de la alta dirección/gerentes</li> <li>• Responsabilidad Fiscal</li> <li>• Transparencia en las operaciones, selección y declaración de políticas por la Alta Dirección, cuando corresponda</li> <li>• Independencia en auditorías internas y externas</li> <li>• Protección de los intereses de los accionistas y las partes interesadas</li> </ul>
<b>1.2.a.2</b>	<p>¿Cómo se evalúa el desempeño de la alta dirección?</p> <p>¿Cómo utiliza la alta dirección estas revisiones de desempeño, para mejorar tanto la efectividad de su liderazgo personal como la del conjunto y el sistema de liderazgo?</p> <p>¿Cómo evalúa y gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes?</p>
<b>1.2.b.1</b>	<p>¿Cómo la organización aborda cualquier impacto adverso en la sociedad de los servicios y operaciones?</p> <p>¿Cómo la organización se anticipa a las preocupaciones de los clientes por los servicios y operaciones actuales y futuras?</p> <p>¿Cómo se prepara para hacer frente a estas preocupaciones de manera proactiva, incluyendo la conservación de recursos naturales y utilizando procesos efectivos para gestionar la cadena de suministros, cuándo sea apropiado?</p> <p>¿Cuáles son los procesos, indicadores y metas clave para alcanzar y sobrepasar el cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios, según sea apropiado?</p> <p>¿Cuáles son los procesos, indicadores y metas clave para afrontar los riesgos asociados con los servicios y operaciones?</p>
<b>1.2.b.2</b>	<p>¿De qué manera la organización promueve y asegura conductas éticas en todas las operaciones que realiza?</p> <p>¿Cuáles son los procesos, mediciones e indicadores clave para monitorear la conducta ética en la estructura de gobierno, a lo largo de toda la organización, y en las interacciones con aliados estratégicos, clientes y partes interesadas?</p> <p>¿Cómo la organización controla y responde a la violación de la conducta ética?</p>
<b>1.2.c.1</b>	<p>¿Cómo la organización considera el bienestar y los beneficios sociales como parte de la estrategia y de la operación diaria?</p> <p>¿Cómo considera el bienestar en los sistemas medio ambientales, sociales y económicos, con los cuales contribuye o puede contribuir?</p>
<b>1.2.c.2</b>	<p>¿Cuáles son las comunidades a las que se proyecta?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos utilizados por la organización para identificar y determinar las que son de su interés?</p> <p>¿De qué manera la organización en forma activa respalda y fortalece a sus comunidades?</p>

<sup>39</sup> Elaboración propia

<b>CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO -</b>	
<b>2.1.a.1</b>	<p>¿Cómo se realiza la planeación estratégica?</p> <p>Pasos clave:</p> <p>Participantes clave:</p> <p>¿Cómo se identifican las incertidumbres en el proceso de planeamiento estratégico?</p> <p>¿Cómo se determina las competencias esenciales?</p> <p>¿cómo se determinan los desafíos y ventajas estratégicas?</p> <p>¿Cuáles son los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?</p> <p>¿Cómo se establecen los horizontes temporales?</p> <p>¿Cómo su proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes temporales?</p>
<b>2.1.a.2</b>	<p>¿Cómo se asegura que en la planeación estratégica se toman en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización?</p> <p>¿Cómo se recolectan y analizan los datos y la información pertinente al FODA, como parte de su proceso de planeamiento estratégico?</p> <p>¿Cómo se asegura que en la planeación estratégica se toman en cuenta indicios tempranos de cambios importantes en tecnología, servicios, preferencias de los clientes, competencia o en el ámbito de las regulaciones?</p> <p>¿Cómo se recolectan y analizan los datos y la información pertinente a cambios importantes en tecnología, servicios, preferencias de los clientes, competencia o en el ámbito de las regulaciones, como parte de su proceso de planeamiento estratégico?</p> <p>¿Cómo se asegura que en la planeación estratégica se toman en cuenta la sustentabilidad a largo plazo de la organización incluyendo las competencias esenciales necesarias?</p> <p>¿Cómo se recolectan y analizan los datos y la información pertinente a sustentabilidad a largo plazo de la organización incluyendo las competencias esenciales necesarias, como parte de su proceso de planeamiento estratégico?</p> <p>¿Cómo se asegura que en la planeación estratégica se toman en cuenta la capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico?</p> <p>¿Cómo se recolectan y analizan los datos y la información pertinente respecto a la capacidad de la organización para ejecutar el plan estratégico?</p>
<b>2.1.b.1</b>	<p>¿Cuáles son los objetivos estratégicos clave de la organización? y el cronograma para alcanzarlos?</p> <p>¿Cuáles son sus metas más importantes para esos objetivos estratégicos?</p>
<b>2.1.b.2</b>	<p>¿Cómo los objetivos estratégicos de abordan los desafíos y las ventajas estratégicas?</p> <p>¿Cómo los objetivos estratégicos de abordan oportunidades para la innovación en los servicios, en las operaciones o actividades de la organización?</p> <p>¿Cómo los objetivos estratégicos abordan las competencias esenciales actuales y las futuras?</p> <p>¿Cómo asegura que los objetivos estratégicos equilibren las oportunidades y desafíos de corto y largo plazo?</p> <p>¿Cómo asegura que los objetivos estratégicos consideren y equilibren las necesidades de todas las partes interesadas?</p>
<b>2.2.a.1</b>	<p>¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y de largo plazo?</p> <p>¿Cuáles son los cambios clave, si los hubiera, en los servicios, clientes, mercados y la manera en que operan?</p>
<b>2.2.a.2</b>	<p>¿Cómo desarrolla y despliega los planes de acción a través de la organización, al personal, a los proveedores y aliados estratégicos clave, según corresponda?</p> <p>¿Cómo asegura que los resultados clave de los planes de acción puedan ser sostenidos?</p>
<b>2.2.a.3</b>	<p>¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción, mientras se cumple con las obligaciones actuales?</p> <p>¿Cómo asigna estos recursos para apoyar el cumplimiento de los planes?</p> <p>¿Cómo evalúa y gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes?</p>
<b>2.2.a.4</b>	<p>¿Cómo establece y despliega planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y una rápida ejecución de los nuevos?</p>
<b>2.2.a.5</b>	<p>¿Cuáles son sus planes clave de personal para cumplir los objetivos estratégicos y los planes de acción de corto y largo plazo?</p> <p>¿Cómo los planes abordan los impactos potenciales sobre las personas en la dotación y cualquier cambio potencial en las necesidades de aptitud y capacidad de personal?</p>
<b>2.2.a.6</b>	<p>¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave para el seguimiento del avance de los planes de acción?</p> <p>¿Cómo se asegura que su sistema de medición global de los planes de acción refuerza el alineamiento organizacional?</p> <p>¿Cómo se asegura que el sistema de medición cubra todas las áreas clave de despliegue y partes interesadas?</p>
<b>2.2.b.1</b>	<p>Para los indicadores o mediciones clave identificadas en 2.2.a.6 ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño tanto para el corto como para el largo plazo?</p> <p>¿Cómo compara el desempeño proyectado de la organización con el de sus competidores u organizaciones comparables?</p> <p>¿Cómo lo compara con benchmarks, con las metas y el desempeño pasado, según sea apropiado?</p> <p>Si hubieran diferencias en el desempeño, actual o proyectado, frente a la competencia u organizaciones comparables ¿Cómo las abordará la organización?</p>

CRITERIO 3: ORIENTACIÓN HACIA EL CIUDADANO/ CLIENTE -	
<b>3.1.a.1</b>	<p>¿Cómo identifica la oferta de los servicios para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de los clientes y/o segmentos?</p> <p>¿Cómo se innova la oferta de los servicios para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de los clientes y/o segmentos?</p> <p>¿Cómo identifica las ofertas de los servicios para captar nuevos clientes y proporcionar oportunidades para la expansión de las relaciones con los clientes existentes?</p> <p>¿Cómo se innovan las ofertas de los servicios para captar nuevos clientes y proporcionar oportunidades para la expansión de las relaciones con los clientes existentes?</p>
<b>3.1.a.2</b>	<p>¿Cómo se determina los mecanismos clave para apoyar los servicios y permitir a los clientes buscar información y manejar sus actividades con la organización?</p> <p>¿Cuáles son los medios clave de apoyo al cliente, incluyendo los mecanismos de comunicación clave?</p> <p>¿Cómo los medios de comunicación varían para diferentes clientes o grupos de clientes o segmentos?</p> <p>¿Cómo se determina los requerimientos de apoyo clave a los clientes?</p> <p>¿Cómo asegura que los requerimientos de apoyo a los clientes son desplegados a todas las personas y en todos los procesos involucrados en el apoyo al cliente?</p>
<b>3.1.a.3</b>	<p>¿Cómo se mantiene actualizado su enfoque para identificar e innovar la oferta de servicios para proveer apoyo al cliente, de acuerdo a las necesidades del negocio y las tendencias?</p>
<b>3.1.b.1</b>	<p>¿Cómo se crea una cultura organizacional que asegure una experiencia positiva al cliente constantemente y contribuya al compromiso hacia al cliente?</p> <p>¿Cómo el sistema de gestión de desempeño del personal, el sistema de desarrollo del personal y de los líderes refuerza esta cultura?</p>
<b>3.1.b.2</b>	<p>¿Cómo se construye y gestiona las relaciones con los clientes para conseguir nuevos clientes?</p> <p>¿Cómo se construye y gestiona las relaciones con los clientes para cumplir sus requisitos y exceder sus expectativas?</p> <p>¿Cómo se construye y gestiona las relaciones con los clientes para incrementar o crear fidelidad?</p>
<b>3.1.b.3</b>	<p>¿Cómo se mantiene actualizado su enfoque para crear una cultura enfocada en el cliente y para construir relaciones con él, de acuerdo a las necesidades y las tendencias?</p>
<b>3.2.a.1</b>	<p>¿Cómo se escucha a los clientes para obtener información y retroalimentación para la toma de decisiones sobre sus servicios y sobre el apoyo al cliente?</p> <p>¿Cómo los métodos de escucha varían para los diferentes segmentos, grupos clientes y ciudadanos?</p> <p>¿Cómo se realiza el seguimiento a los clientes sobre la calidad de los servicios, el apoyo al cliente y las transacciones, de manera tal de recibir retroalimentación en forma inmediata y que ayude a la toma de decisiones?</p>
<b>3.2.a.2</b>	<p>¿Cómo se escucha a los clientes actuales, a los potenciales para obtener información para la toma de decisiones y retroalimentación sobre los servicios, el apoyo al cliente y las transacciones?</p>
<b>3.2.a.3</b>	<p>¿Cómo se gestionan los reclamos de los clientes?</p> <p>¿Cómo el proceso de gestión de quejas asegura que los reclamos sean resueltos eficiente y oportunamente?</p> <p>¿Cómo el proceso de gestión de quejas permite recuperar la confianza de los clientes y mejorar su satisfacción y compromiso?</p> <p>¿Cómo el sistema de gestión de quejas permite contabilizar y analizar las mismas para su uso en la mejora a través de toda la organización?</p>
<b>3.2.b.1</b>	<p>¿Cómo se determina la satisfacción y lealtad de los clientes?</p> <p>¿Cómo dichos métodos difieren entre los diferentes grupos de clientes?</p> <p>¿Cómo se asegura que las mediciones capturan información para la toma de decisiones que pueda ser usada para exceder las expectativas de los clientes asegurando el compromiso con estos?</p> <p>¿Cómo los métodos de determinación de la satisfacción y el compromiso permiten contabilizar y analizar los datos para su uso en la mejora a través de toda la organización?</p>
<b>3.2.b.2</b>	<p>¿Cómo se obtiene y utiliza la información sobre la satisfacción de los clientes con relación a la que tienen con sus competidores?</p> <p>¿Cómo se obtiene y utiliza la información sobre la satisfacción de los clientes relativa a los niveles de satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen servicios similares y/o benchmarks del sector?</p>
<b>3.2.b.3</b>	<p>¿Cómo se determina la insatisfacción de los clientes?</p> <p>¿Cómo las mediciones capturan información para la toma de decisiones y la utilizan para cumplir con los requisitos de los clientes y exceder sus expectativas?</p> <p>¿Cómo los métodos de determinación de la insatisfacción permiten contabilizar y analizar los datos para su uso en la mejora a través de toda la organización?</p>
<b>3.2.c.1</b>	<p>¿Cómo se utiliza la información sobre la oferta de servicios, mercado y clientes para identificar los segmentos actuales y los futuros de los grupos de clientes y/o segmentos?</p> <p>¿Cómo considera a los clientes de los competidores y otros potenciales en esta segmentación?</p> <p>¿Cómo determina en cuáles grupos de clientes enfocarse para los servicios actuales y los futuros?</p>
<b>3.2.c.2</b>	<p>¿Cómo utiliza la información sobre la oferta de servicios y clientes para identificar y anticipar los requisitos clave de los clientes, los cambios de expectativas y su importancia relativa para la toma de decisiones de compras o de establecer relaciones con los clientes?</p> <p>¿Cómo determina y anticipa cómo estos requerimientos y cambios de expectativa diferirán a través de los grupos de clientes?</p>
<b>3.2.c.3</b>	<p>¿Cómo utiliza la información sobre la oferta de servicios, mercados y clientes para mejorar las estrategias de comunicación de la organización, construir una cultura más focalizada en el cliente e identificar las oportunidades para la innovación?</p>
<b>3.2.c.4</b>	<p>¿Cómo se mantiene actualizados los enfoques para escuchar al cliente, determinar la satisfacción, la insatisfacción y el compromiso y el uso de los datos actuales frente a las necesidades y tendencias de la organización?</p>

<b>CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO -</b>	
<b>4.1.a.1</b>	<p>¿Cómo se selecciona, recolecta, alinea e integra los datos y la información para el seguimiento de las operaciones diarias y al desempeño global de la organización, incluyendo el avance alcanzado respecto a los objetivos estratégicos y los planes de acción?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores de desempeño organizacional clave, incluyendo los indicadores financieros clave de corto y largo plazo?</p> <p>¿Con que frecuencia son determinadas estas mediciones?</p> <p>¿Cómo se utilizan estos datos e información para dar apoyo a la toma de decisiones organizacionales y a la innovación?</p>
<b>4.1.a.2</b>	<p>¿Cómo se selecciona y asegura el uso efectivo de la información y los datos comparativos clave para apoyar la toma de decisiones operativas y estratégicas y para la innovación?</p>
<b>4.1.a.3</b>	<p>¿Cómo se mantiene actualizado el sistema de medición del desempeño frente a las necesidades y tendencias de la organización?</p> <p>¿Cómo se asegura que el sistema de medición del desempeño sea sensible a cambios organizacionales o cambios externos rápidos e inesperados?</p>
<b>4.1.b.1</b>	<p>¿Cómo se revisan el desempeño y las capacidades organizacionales?</p> <p>¿Qué análisis se realiza para dar soporte a estas revisiones y para asegurar que las conclusiones a las que se lleguen sean válidas?</p> <p>¿Cómo se utilizan estas revisiones para evaluar el éxito organizacional, el desempeño y el avance relacionado con los objetivos estratégicos y los planes de acción?</p> <p>¿Cómo se utilizan estas revisiones para evaluar la capacidad de la organización para responder rápidamente a los cambios en las necesidades organizacionales y los desafíos en el ámbito operativo?</p>
<b>4.1.c.1</b>	<p>¿Cómo se transforman las conclusiones de la evaluación del desempeño organizacional en prioridades para la mejora continua, las grandes mejoras y en oportunidades para la innovación?</p> <p>¿Cómo se despliegan estas prioridades y oportunidades a las operaciones de los grupos de trabajo y a los niveles funcionales a lo largo de la organización para posibilitar un apoyo efectivo en la toma de sus decisiones?</p> <p>Cuando corresponda, ¿cómo se despliegan estas prioridades y oportunidades a los proveedores, colaboradores y aliados estratégicos para asegurar el alineamiento organizacional?</p>
<b>4.2.a.1</b>	<p>¿Cómo se asegura la exactitud de los datos, información y conocimiento?</p> <p>¿Cómo se asegura la integridad y confiabilidad de los datos, información y conocimiento?</p> <p>¿Cómo se asegura la oportunidad de los datos, información y conocimiento?</p> <p>¿Cómo se asegura la seguridad y confidencialidad de los datos, información y conocimiento?</p>
<b>4.2.a.2</b>	<p>¿Cómo se asegura la disponibilidad de los datos y la información necesaria?</p> <p>¿Cómo se hace para que estén accesibles al personal, proveedores, aliados estratégicos, colaboradores, ciudadanos y clientes, según corresponda?</p>
<b>4.2.a.3</b>	<p>¿Cómo se gestiona el conocimiento organizacional para lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La recolección y transferencia del conocimiento del personal</li> <li>• La transferencia del conocimiento relevante desde y hacia los clientes, proveedores, colaboradores y aliados estratégicos</li> <li>• La identificación rápida, el intercambio y la implementación de las mejores prácticas</li> <li>• El ensamble y la transferencia del conocimiento relevante para utilizarlo en el proceso de planificación estratégica</li> </ul>
<b>4.2.b.1</b>	<p>¿Cómo se asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para los cliente?</p>
<b>4.2.b.2</b>	<p>Ante la eventualidad de una emergencia ¿Cómo asegura la disponibilidad continua de los sistemas de hardware y software y de los datos e información?</p>
<b>4.2.b.3</b>	<p>¿Cómo mantienen actualizados los mecanismos para asegurar la disponibilidad de datos e información, incluyendo sus sistemas de hardware y software, de acuerdo a las necesidades y tendencias del entorno y frente a los cambios tecnológicos en el ámbito operacional?</p>

<b>CRITERIO 5: ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL -</b>	
<b>5.1.a.1</b>	<p>¿Cómo se determinan los factores clave que afectan el compromiso del personal?</p> <p>¿Cómo se determinan los factores clave que afectan la satisfacción del personal?</p> <p>¿Cómo se determinan esos factores para los diferentes grupos y segmentos del personal?</p>
<b>5.1.a.2</b>	<p>¿Cómo se fomenta una cultura organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, por un trabajo de alto desempeño y un personal comprometido?</p> <p>¿Cómo se asegura que la cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos del personal?</p>
<b>5.1.a.3</b>	<p>¿Cómo el sistema de gestión de desempeño del personal, apoya el trabajo de alto desempeño y el compromiso del personal?</p> <p>¿Cómo el sistema de gestión de desempeño del personal, considera el reconocimiento y las prácticas de incentivos para el mismo?</p> <p>¿Cómo el sistema de gestión de desempeño del personal refuerza un enfoque en el cliente y la organización y el logro de los planes de acción?</p>
<b>5.1.b.1</b>	<p>¿Cómo el sistema de desarrollo y aprendizaje tienen en cuenta lo siguiente para su personal y sus líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las competencias esenciales de la organización, los desafíos estratégicos y el logro de sus planes de acción, tanto de corto como de largo plazo</li> <li>• La mejora del desempeño organizacional y la innovación</li> <li>• La ética y las prácticas éticas de la organización</li> <li>• La amplitud de las oportunidades de desarrollo, incluyendo educación, entrenamiento, coaching, tutoría y experiencias relacionadas con el trabajo, según corresponda</li> </ul>
<b>5.1.b.2</b>	<p>¿Cómo su sistema de desarrollo y aprendizaje aborda los siguientes temas para su personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus necesidades de desarrollo y aprendizaje, incluyendo aquellas identificadas por ellos y aquellas identificadas por los supervisores y gerentes</li> <li>• La transferencia de conocimiento de trabajadores que se jubilan o que se retiran</li> <li>• El refuerzo de nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo</li> </ul>
<b>5.1.b.3</b>	<p>¿Cómo evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo?</p>
<b>5.1.b.4</b>	<p>¿Cómo se gestiona un plan de carrera efectivo para todo su personal?</p> <p>¿Cómo se logra un plan de sucesión efectivo para las posiciones de gerencia y de liderazgo?</p>
<b>5.1.c.1</b>	<p>¿Cómo se evalúa el compromiso del personal?</p> <p>¿Qué metodologías de evaluación y medición formales e informales se utilizan para determinar el compromiso del personal y su satisfacción?</p> <p>¿Cómo estas metodologías y mediciones se diferencian para cada grupo y segmento del personal?</p> <p>¿Cómo utiliza otros indicadores, tales como retención de la mano de obra, ausentismo, quejas, seguridad y productividad para evaluar y mejorar el compromiso del personal?</p>
<b>5.1.c.2</b>	<p>¿Cómo relaciona los hallazgos de estas evaluaciones del compromiso del personal con los resultados clave de la organización detallados en el Criterio 7 para identificar oportunidades para la mejora tanto del compromiso del personal como los resultados de la organización?</p>
<b>5.2.a.1</b>	<p>¿Cómo evalúa la capacidad y la idoneidad del personal necesario, incluyendo cualidades, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos?</p>
<b>5.2.a.2</b>	<p>¿Cómo se realiza la búsqueda, contratación, ubicación y retención del nuevo personal?</p> <p>¿Cómo se asegura que el personal representa las diversas ideas, culturas y pensamientos de la comunidad donde se contrata el mismo?</p>
<b>5.2.a.3</b>	<p>enfoque en los clientes y la organización, supere las expectativas de desempeño, aborde sus desafíos estratégicos y planes de acción y alcance la flexibilidad para abordar las necesidades cambiantes de la organización?</p>
<b>5.2.a.4</b>	<p>¿Cómo se prepara al personal para cambios en las necesidades de capacidad e idoneidad?</p> <p>¿Cómo se gestiona al personal, sus necesidades y las necesidades de la organización para asegurar la continuidad, evitar las reducciones de personal y a la vez minimizar el impacto de tales reducciones de personal si ellas llegaran a ser necesarias?</p>
<b>5.2.b.1</b>	<p>¿Cómo se asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral en el lugar de trabajo?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores de desempeño y metas para cada uno de estos factores laborales?</p> <p>¿Cuáles son algunas de las diferencias significativas en estos factores y en los indicadores o metas de desempeño para los distintos ambientes de trabajo en la organización?</p>
<b>5.2.b.2</b>	<p>¿Cómo se respalda al personal a través de políticas, servicios y beneficios?</p> <p>¿Cómo se adaptan éstos a las necesidades de las diferentes categorías y tipos de colaboradores?</p>

**CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS -**

**6.1.a.1** ¿Cómo se diseña el sistema de trabajo?

¿Cómo se innova el sistema de trabajo?

¿Cómo se decide cuál proceso dentro del sistema de trabajo será realizado internamente (sus procesos de trabajo clave) y cuáles utilizarán recursos externos?

**6.1.a.2** ¿Cómo el sistema de trabajo y los procesos de trabajo clave se relacionan y capitalizan sus competencias esenciales?

**6.1.b.1** ¿Cuáles son los procesos de trabajo clave de la organización?

¿Cómo estos procesos contribuyen a entregar valor al cliente, retornos financieros o beneficios, éxito organizacional y sustentabilidad?

**6.1.b.2** ¿Cómo determina los requisitos de los procesos de trabajo clave, incorporando datos desde los clientes, los proveedores, los aliados estratégicos, los colaboradores, según corresponda?

¿Cuáles son los requisitos clave para estos procesos?

**6.1.c.1** ¿Cómo se asegura la preparación del sistema de trabajo y el lugar de trabajo ante desastres o emergencias?

¿Cómo el sistema de preparación para desastres y emergencias considera la prevención, la gestión, la continuidad de la operación y la recuperación?

**6.2.a.1** ¿Cómo se diseñan los procesos para que cumplan con todos los requisitos clave?

¿Cómo se incorpora nueva tecnología, el conocimiento organizacional y la necesidad potencial de flexibilidad, en el diseño de estos procesos?

¿Cómo se incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?

**6.2.b.1** ¿Cómo se implementan los procesos de trabajo para asegurar que ellos cumplen los requisitos de diseño?

¿Cómo en la operación diaria de estos procesos asegura que ellos cumplan con los requisitos clave de los procesos?

¿Cómo la información de los clientes, proveedores, aliados estratégicos y colaboradores se utiliza para gestionar estos procesos, según corresponda?

¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave y las mediciones intermedias utilizadas para el control y la mejora de sus procesos de trabajo?

**6.2.b.2** ¿Cómo se controla los costos totales de los procesos de trabajo?

¿Cómo previene los defectos, errores de servicio y los reprocesamientos para minimizar los costos de garantía o las pérdidas de productividad de los clientes, según corresponda?

¿Cómo minimiza los costos de inspecciones, pruebas y auditorías de desempeño y de procesos, según corresponda?

**6.2.c.1** ¿Cómo mejoran los procesos de trabajo para alcanzar un mejor desempeño, para reducir la variabilidad, mejorar los productos y mantener los procesos actualizados frente a las necesidades y tendencias del negocio?

¿Cómo incorpora los resultados de las revisiones de desempeño organizacional discutidos en el Subcriterio 4.1 en la evaluación sistemática y la mejora de sus procesos de trabajo?

¿Cómo se comparten estas mejoras y las lecciones aprendidas con otras unidades y procesos de la organización para abordar el aprendizaje organizacional y la innovación?