



Análisis del contexto de la organización, gestión de riesgos y oportunidades y formación de estrategias mediante el uso de los modelos de análisis de PORTER, PESTEL, FODA y MAFE

Miguel Alfredo Díaz Martínez^{1}, Reina Verónica Román Salinas², Marco Antonio Díaz Martínez², Patricia Gracia García²*

¹Universidad Yaan, ²TecNM-Instituto Tecnológico Superior de Pánuco

*migueldiazing@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación de tipo aplicada busca analizar y determinar el contexto de la organización, la gestión de riesgos y oportunidades, así como el establecimiento de estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas dentro de una organización de servicios de transporte de materiales y carga.

Por lo anterior se analizó y determinó los factores internos y externos de la organización mediante el análisis de los modelos de las cinco fuerzas de PORTER y análisis PESTEL. Para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización se utilizará el análisis FODA. De igual forma permitió a la organización conocer sus riesgos y oportunidades permitiendo identificar y establecer estrategias reales a considerar para que el ciclo de vida de la organización continúe eficientemente sobre la ruta de la mejora continua como organización ante su entorno interno y externo cambiante por el mercado y partes interesadas.

Palabras clave: PORTER, PESTEL, FODA, MAFE.

ABSTRACT

This applied research seeks to analyze and determine the context of the organization, the management of risks and opportunities, as well as the establishment of strategies in order to take advantage of opportunities and reduce threats within an organization of materials transportation services. and load.

Therefore, the internal and external factors of the organization were analyzed and determined through the analysis of PORTER's five forces models and PESTEL analysis. To identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats in the organization, the SWOT analysis will be used. Likewise, it allowed the organization to know its risks and opportunities, allowing it to identify and establish real strategies to consider so that the life cycle of the organization continues efficiently on the path of continuous improvement as an organization in the face of its internal and external environment changing by the market. and interested parties.

Keywords: PORTER, PESTEL, FODA, MAFE.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo publicado en el 2016 por Strahinja Stojanovic auditor líder certificado en la norma ISO 9001 en la revista 9001 Academy, el contexto de la organización es un nuevo requerimiento en ISO 9001, y básicamente indica que una organización debe considerar las cuestiones internas y externas que pueden impactar a sus objetivos estratégicos y a la planificación del SGC.

El requisito 4 de la norma ISO 9001:2015 Contexto de la organización, solicita a la organización evaluarse, así como identificar y analizar el contexto de la organización. Se necesita establecer el entorno interno y externo de la organización y cómo estos son considerados dentro del SGC. Esto también significa identificar los riesgos y oportunidades relacionadas con el contexto de la organización.

La norma ISO 9001:2015 define al contexto de la organización como:

“El contexto de la organización incluye identificar y determinar las cuestiones externas e internas que son necesarias para sus objetivos como organización, su dirección estratégica, y como afectan a su capacidad para el logro de los resultados planificados dentro de su sistema de gestión de la calidad”. De acuerdo con Iván Torres auditor líder certificado en la norma ISO 9001, en su artículo “El contexto de la organización” en su página online IVE consultores.com en 2020, establece que: una organización está integrada por empleados o trabajadores, en cada organización existirá una política y reglamentos de trabajo, así como existirán áreas o puestos de trabajo para la ejecución

de las actividades, cada organización tendrá una estructura organizacional diferente con distintos niveles jerárquicos y por tanto puede existir una variación en el flujo de la comunicación. Todos estos asuntos o cuestiones son las “cuestiones internas”.

Pero una organización no solamente requiere que se identifique y analice su entorno interno; en una organización existen clientes, proveedores y partes interesadas que nos dan soporte externamente en relación a los productos o servicios para desarrollar nuestras actividades, existe normatividad y requisitos legales a cumplir establecidas por el estado (impuestos, autorizaciones, permisos, licencias, entre otros), además no podemos suponer la situación económica, política y social de nuestro país y que sin duda impacta significativamente la dirección de la organización. Estos asuntos o cuestiones los podemos llamar “cuestiones externas”.

Este estudio establece un mejor modelado para dar cumplimiento al contexto de la organización y es por ello que se propone el siguiente marco de referencia para mejorar el entendimiento del contexto de la organización, identificando las cuestiones internas y externas utilizando el análisis de PORTER y PESTEL, continuando con la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante el análisis FODA y concluyendo con la matriz MAFE (matriz analítica de formación de estrategias) para completar el contexto de la organización, la identificación de riesgos y oportunidades y el establecimiento de estrategias para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas dentro del sector de productos o servicios.

METODOLOGÍA

En seguida se describen los modelos a utilizar para determinar el contexto de la organización, la gestión de riesgos y oportunidades y la formación de estrategias.

Análisis de PORTER

De acuerdo con Michaux, Cadiat y Martín (2016) en su libro “Las cinco fuerzas de PORTER: como distanciarse de la competencia con éxito” establece que, en esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, la alta dirección suele establecer la competencia de una forma demasiado simple, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos existentes. La rentabilidad

involucra más que solo a los rivales de un giro de negocio y se considera a cuatro fuerzas competitivas: los competidores, proveedores, clientes y los productos sustitutos.

El impacto que se genera como resultados del análisis de las cinco fuerzas, establece las características de un sector y la competitividad del negocio dentro de un sector. Para comprender la competencia y eficacia de estos elementos, se debe analizar cada sector relacionado con las cinco fuerzas competitivas (ver figura 1).



Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.

Las necesidades para establecer las estrategias radican en comprender las fuerzas que caracterizan a la competencia del sector que permitirá desarrollar una estrategia. Todas las organizaciones deberían tener conocimiento de cuál es su utilidad o rentabilidad dentro del mercado que incursionan y los cambios sufridos durante el tiempo.

Análisis PESTEL

Este análisis es una herramienta para determinar los factores del entorno macro de los que depende el crecimiento o impacto negativo de los mercados y las organizaciones. Permite ofrecer valiosa información en referencia al posicionamiento, el potencial y la dirección a adoptar por las organizaciones. El análisis PESTEL permite establecer estrategias, identificar oportunidades y establecer controles ante los riesgos a los que están sujetos. De acuerdo con César Amador Mercado (2022) en su publicación “El análisis de PESTEL”, define cada factor del análisis PESTEL desde la perspectiva política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

La relación del análisis PESTEL con el PORTER da a conocer el entorno interno de la organización, que permitirá identificar los riesgos organizacionales y establecer las estrategias para su control, mediante el desarrollo de un análisis FODA con toda la información obtenida en los análisis de PORTER y PESTEL. El análisis utilizado por las cinco fuerzas propuestas por Porter arroja información sobre el sector de: mercados, negocio, proveedores y su cadena de suministro, los clientes y los competidores. Los resultados de este análisis dentro de un entorno macro son aceptados.

Análisis FODA y matriz MAFE

El análisis FODA es una herramienta que permite obtener la situación estratégica de una organización. Una vez identificados las fortalezas y debilidades se deben establecer las estrategias necesarias para aprovechar las fortalezas y eliminar o controlar las debilidades identificadas. Las oportunidades son las que se identifican de forma externa, no son controladas por la organización. Las amenazas son aspectos no controlables por la organización, pero representan un impacto negativo o potencial significativo.

Para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es necesario establecer estrategias para su atención, prevención y mejora dentro de la organización, con el cual la matriz MAFE “matriz analítica de formación de estrategias” nos dará el apoyo para establecer estas estrategias. Para realizar la identificación del análisis FODA podemos apoyarnos de los resultados que se obtengan en los análisis de PORTER y PESTE.

Una vez efectuada la matriz FODA, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE “matriz analítica de formación de estrategias”, desarrollando cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades, las DO minimizan las debilidades aprovechando las oportunidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para minimizar o evitar las amenazas y las estrategias DA minimizan las debilidades y evitando las amenazas.

RESULTADOS

El objeto de estudio fue una organización del sector de servicio de transporte de materiales y carga. A continuación, se muestran los resultados obtenidos después de utilizar los modelos de PORTER, PESTEL, FODA y MAFE con el fin de analizar y

determinar el contexto de la organización, la gestión de riesgos y oportunidades, así como el establecimiento de estrategias y aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas dentro de una organización.

Análisis de PORTER

- El poder de los clientes: Todos los clientes llevan buena relación comercial y operativa con la organización el cual permite mantener y aumentar la capacidad de ejecución de los servicios prestados. De igual forma la comunicación, planificación, ejecución y garantías en los resultados esperados por el cliente y el cumplimiento de los requisitos establecidos por el mismo, permite mantener y aumentar la satisfacción del cliente.
- El poder de los proveedores: La organización está comprometida con la gestión de proveedores confiables, para ello se cuenta de manera interna con información documentada para el proceso de compras y la evaluación, seguimiento y reevaluación del desempeño de los proveedores. De igual manera, el proceso interno de compras establece las condiciones de la adquisición de bienes y servicios y mantiene el proceso de negociación de compra con el proveedor de manera segura y confiable.
- La amenaza de nuevos competidores: Existe la posibilidad de que existan nuevos competidores derivado de la naturaleza del mercado en actividades terrestres y costa fuera. De igual forma, derivado de la situación del mercado, el precio de oferta de los servicios es un factor preponderante para permitir la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- La amenaza de nuevos productos sustitutos: La industria del transporte puede ser extensa en la gama de vehículos poseen estructuras específicas para las necesidades de los clientes, por lo anterior los productos sustitutos para el servicio de transporte de materiales y carga podría ser en vehículos no destinados de manera formal para el transporte de materiales y carga, que puedan cubrir ciertas necesidades establecidas por el cliente. Los sustitutos impactan sobre la línea de mercado creando variabilidad en los precios y la rentabilidad de las empresas formales. Una de las razones por el cual los clientes eligen sustitutos es por el precio ya sea igual o menor a lo establecido por las empresas formales en el

mercado. También existe la posibilidad de que existan nuevos competidores derivado de la naturaleza del mercado en actividades terrestres y costa fuera. De igual forma derivado de la situación del mercado, el precio de oferta de los servicios es un factor preponderante para permitir la entrada de nuevos competidores en el mercado.

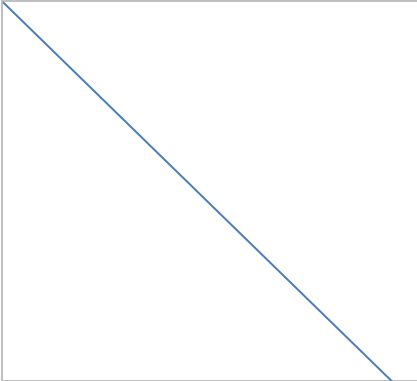
- La rivalidad entre competidores: Es cada vez mayor derivado a que muchos de los competidores adquieren vehículos nuevos de mayor capacidad y diseño el cual permite incursionar en nuevas líneas de mercado o sustituir los servicios de otros competidores por las condiciones de su infraestructura al ser ofertada a los clientes a igual o menor precio.

Análisis de PESTEL

Político	Económico	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Política monetaria, financiera y fiscal. • Cambios de gobierno. • Movimientos políticos. • Estabilidad del gobierno. • Marco legal laboral en México. • Sanciones de tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Impuestos. • Poder adquisitivo de los clientes. • Crisis económica y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad. • Diferentes necesidades de los clientes. • Actitudes y opiniones de los clientes. • Imagen corporativa.
Tecnológico	Ecología	Legal
<ul style="list-style-type: none"> • GPS en los vehículos. • Nueva infraestructura (vehículos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de residuos peligrosos. • Políticas medio ambientales. • Control de emisiones de CO2 de los vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información documentada de la organización. • Regulaciones de la SCT. • Regulaciones de protección civil. • Regulaciones de la STPS. • Regulaciones ante el IMSS.

Una vez que se determinaron los elementos del análisis PORTER y PESTEL de la organización, es momento de profundizar no solo en el entorno actual de la organización si no a futuro, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante el análisis FODA, para establecer las estrategias viables necesarias para disminuir o eliminar los riesgos, así como las oportunidades de mejora de la organización mediante la realización de la matriz MAFE.

Análisis FODA y matriz MAFE

	<p>Lista de FORTALEZAS identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado competente. • Comunicación y buenas relaciones con los clientes. • Proveedores confiables. • Infraestructura confiable de los vehículos (mantenimiento). 	<p>Lista de DEBILIDADES identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de vehículos nuevos para aumentar la capacidad de servicios. • No contar con un área comercial para atención de los clientes y la búsqueda de nuevos prospectos de negocio.
<p>Lista de OPORTUNIDADES identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de vehículos nuevos para aumentar la capacidad de servicios. • Certificación de la norma ISO 9001:2015 para garantizar la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente. • Incursionar en el transporte de residuos y materiales peligrosos. 	<p>F-O</p> <p>Estrategia MAX-MAX (estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la viabilidad de la compra de vehículos nuevos o un plan para la sustitución de los vehículos más antiguos. • Certificar la empresa en la norma ISO 9001:2015. • Gestionar los requerimientos para la obtención de los permisos de transporte de residuos y materiales peligrosos. 	<p>D-O</p> <p>Estrategia MIN-MAX (estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la viabilidad de considerar un área comercial para dar atención personalizada a los clientes, así como el seguimiento de la satisfacción del cliente. • Ofertar nuevas líneas de negocio tales como: el transporte de residuos y materiales peligrosos.
<p>Lista de AMENAZAS identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores ofrezcan vehículos nuevos para adquirir o sustituir servicios con el cliente. • Exceso de tiempo de pago de los clientes. 	<p>F-A</p> <p>Estrategia MAX-MIN (estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar con los clientes menores tiempo de pago o cambios en las líneas de crédito. • Analizar la viabilidad de la compra de vehículos nuevos o un plan para la sustitución de los vehículos más antiguos. 	<p>D-A</p> <p>Estrategia MIN-MIN (estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un área comercial para la atención de clientes, la búsqueda de nuevos prospectos y negociación de los tiempos de pago por parte del cliente.

Como resultado final de la investigación se obtiene que la organización debe considerar implementar las siguientes estrategias:

- La adquisición de vehículos nuevos para aumentar la capacidad de servicios aparece en tres ocasiones como estrategia a considerar.
- La creación de un área comercial para la comunicación efectiva con los clientes actuales, la búsqueda de nuevos prospectos y negociación de tiempos de pago aparece en dos ocasiones como estrategia a considerar.
- Gestionar los requerimientos para la obtención de los permisos de transporte de residuos y materiales peligrosos y poder ofertar esta línea de negocio a los clientes aparece en dos ocasiones como estrategia a considerar.
- Implementar y certificar la empresa en la norma ISO 9001:2015 “Sistemas de gestión de calidad” con el fin de garantizar la calidad de los servicios, la estandarización de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y medición y termino de los servicios, la satisfacción del cliente y la mejora continua aparece en una ocasión como estrategia a considerar.

DISCUSIÓN

Ponce (2007) destaca que, dentro de las diversas metodologías y técnicas de diagnóstico utilizadas en las organizaciones, la matriz FODA emerge como un instrumento efectivo para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se enfatiza el proceso a seguir para su análisis y la derivación de estrategias, lo cual se complementa con la utilización de la matriz MAFE para enriquecer dicho análisis. Los modelos de análisis de Porter, PESTEL, FODA y MAFE son herramientas ampliamente utilizadas en el ámbito de la estrategia empresarial y la toma de decisiones. Combinar estos enfoques puede proporcionar una visión completa y equilibrada para desarrollar estrategias empresariales efectivas y competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

CONCLUSIONES

Este trabajo demuestra la factibilidad y beneficios del uso de los modelos de análisis aquí presentados para determinar los factores internos y externos de la organización, la gestión de riesgos y oportunidades y la formación de estrategias. El análisis del contexto de la organización, la gestión de riesgos y oportunidades tomando como referencia la norma ISO 9001:2015, permite analizar e identificar los factores del entorno

organizacional, los riesgos y oportunidades, así como las estrategias más eficaces para el aprovechamiento de las fortalezas identificadas con el fin de minimizar o eliminar las amenazas detectadas en la organización de servicios transporte de materiales y carga. La experiencia aplicada dentro de la organización permitió fundamentar la información de entrada y salida, así como obtener resultados confiables los modelos de análisis utilizados con la finalidad de buscar la mejora continua de la organización. De igual forma permitió a la organización conocer de manera clara y específica sus condiciones internas y externas, así como sus riesgos y oportunidades y permitió identificar y establecer estrategias reales a considerar para que el ciclo de vida de la organización continúe eficientemente sobre la ruta de la mejora continua como organización ante su entorno interno y externo cambiante por el mercado y partes interesadas.

LITERATURA CITADA

Jaramillo, E. (2004). Análisis PEST(EL); EADA- Escuela de alta dirección y administración. Disponible en: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-ricardo-palma/fundamentos-de-la-direccion-de-empresas/analisis-pestel/14536661>

Mercado Amador, Cesar Y. (2022); El análisis de PESTEL. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494/>

Michaux S., Cadiat C., y Bernal M. (2016); Las cinco fuerzas de Porter: Como distanciarse de la competencia con éxito, editorial 50minutos. Disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.

Norma internacional ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad-requisitos, quinta edición 15 de septiembre del 2015, publicado en Suiza.

Ponce H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>.

Stojanovic S. (2022). Como identificar el contexto de la organización en ISO 9001:2015. Disponible en: <https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/como-identificar-el-contexto-de-la-organizacion-en-iso-90012015/>.

Speth y Serra (2016). El análisis DAFO; Los secretos para fortalecer su negocio, editorial 50minutos. Disponible en: <https://www.studocu.com/co/document/escuela-colombiana-de-ingenieria-julio-garavito/fundamentos-economicos/el-analisis-dafo-christophe-speth/57644138>.

Torres, I. (2022). El contexto de la organización, [como no te lo habían contado]. Ive consultores. Disponible en: <https://iveconsultores.com/contexto-organizacion-iso-9001/>.