

ANEXO 3.

METODOLOGIA PARA REALIZAR LA AUDITORIA EXTERNA E INTERNA

En el proceso de llevar a cabo la auditoría externa se desarrolló una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación.

En SEQ Consultores Ltda, se elaboró una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa empleando el Anexo 2. Taller DOFA. Partiendo de esta información, se determinaron un total de 16 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde SEQ Consultores Ltda opera. Primero se listaron las oportunidades y después las amenazas.

Posteriormente se asignó a cada factor una ponderación que oscilaba entre 0.0 (no importante) y 10 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 100.

Luego, se asignó a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

Paso seguido se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en la matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 400, y la más baja posible es de 100. La puntuación ponderada total promedio es de 250. Una puntuación ponderada total de 400 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los

posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 100 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En el proceso de llevar a cabo la auditoría interna, en SEQ Consultores Ltda, se elaboró una lista de los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna empleando el Anexo 2. Taller DOFA. Dicho listado de chequeo se elaboró a partir de una encuesta de opinión diligenciada por el Gerente Estratégico (autor de esta tesis). Para el desarrollo de la encuesta, se citaron lo líderes de proceso, incluyendo HSEQ. Partiendo de esta información, se determinaron un total de 17 factores, teniendo en consideración tanto las debilidades como las fortalezas que afectan a la empresa y a la industria en donde SEQ Consultores Ltda opera. Primero se listaron las fortalezas y después las debilidades.

Posteriormente se asignó a cada factor una ponderación que oscilaba entre 0.0 (no importante) y 10 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se asignaron a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 100.

Luego, se asignó a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas recibieron una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso anterior se basan en la industria.

Paso seguido se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de fortalezas o debilidades clave incluidas en la matriz EFI, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 400, y la más baja posible es de 100. La puntuación ponderada total promedio es de 250. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 250 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 250 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI incluye entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 100.

Una vez recopilada, la información fue asimilada y evaluada. Para este fin fue necesario realizar una reunión, en donde participaron el personal mencionado,

para que entre todos identificarán las fortalezas y las debilidades más importantes que tiene la compañía. En esta reunión los factores internos clave se listaron en el formato denominado Taller DOFA (Anexo 2). Para crear una relación pormenorizada se solicitó a todos los participantes a la reunión que clasificaran por prioridad los factores identificados, usando para ello una escala de 1 (fortaleza/debilidad más importante) a 2 (fortaleza/debilidad menos importante).