

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO EN LA
FABRICA DE ROPA DEPORTIVA E INDUSTRIAL "OLÍMPICAS SPORT LTDA."
DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA

SABIRNA PETRO RUEDA
ESMERALDA HERRERA SERRANO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2014

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO EN LA
FABRICA DE ROPA DEPORTIVA E INDUSTRIAL "OLÍMPICAS SPORT LTDA."
DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA

SABIRNA PETRO RUEDA
ESMERALDA HERRERA SERRANO

Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial

Directora
María Eugenia Marín Angulo
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme todo lo que tengo, por estar siempre conmigo, por permitirme ser feliz y por darme la oportunidad de lograr otra meta más en mi formación profesional.

A mis padres, por el cariño y apoyo que siempre me han dado, por enseñarme a conducirme de la manera más recta.

En especial a mi esposo e hijos por su apoyo en todas las cosas que he emprendido, por estar siempre a mi lado y sobre todo por su amor.

A la ingeniera María Eugenia Marín Angulo por su constante ayuda y guía en el proyecto.

Al ingeniero Elkin Ballesteros el cual nos ayudó mucho aportándonos su conocimiento acerca de planeación estratégica y mejoramiento continuo.

Quiero agradecer de todo corazón a los profesores y al personal de la universidad Industrial de Santander, por ser personas que están abiertas a inquietudes, colaborando al máximo y apoyando al estudiante.

Esmeralda Herrera Serrano

A la Ingeniera María Eugenia Marín Angulo por su interés y dedicación, su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este proyecto, sino también en mi formación como profesional.

A todo el personal de la Universidad que de una u otra forma aportaron para que la realización de este proyecto culminara con éxito.

A todas las personas que han vivido conmigo la realización de este proyecto, por haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo, pero sobre todo cariño y amistad.

Sabirna Petro Rueda

DEDICATORIA

A mi esposo, Luis Alejandro Jaimes Rozo, quien me brinda su amor, su cariño, su estímulo su apoyo constante, comprensión y paciencia para que pudiera terminar la carrera de gestora empresarial son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

Esmeralda Herrera Serrano

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres. A Dios por darme la salud y la disposición de llegar a otra etapa más de mi vida que me permite realizarme como profesional.

A mis padres que han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento.

Sabirna Petro Rueda

CONTENIDO

	Pág.:
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES	16
1.1 MISIÓN	17
1.2 VISIÓN	17
1.3 POLÍTICA DE CALIDAD	17
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	17
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACION	18
2.1 CLIENTES ACTUALES	18
2.1.1 Principales clientes	18
2.2 OBJETIVOS	19
2.2.1 Objetivo general	19
2.2.2 Objetivos específicos.	19
2.3 TIPO DE ESTUDIO	20
2.4 POBLACIÓN	20
2.5 MERCADO POTENCIAL	20
2.6 COMPETENCIA	20
2.6.1 Perfil de competitividad	20
2.7 PROVEEDORES	21
2.8 RECURSO HUMANO	23
3. DIAGNÓSTICO	25
3.1 POAM MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	39
3.2 PCI PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	41
3.3 CONSOLIDADO DEL DIAGNÓSTICO	44
3.4 RESUMEN POAM	46
3.5 RESUMEN PCI	46
3.6 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	47
3.6.1 Ventaja competitiva (vc).	48
3.6.2 Clima negocio - riesgo país (cn - rp).	48
3.6.3 Fortaleza industria- atractivo sector (fi - as)	49
3.6.4 Fortaleza financiera (ff).	50
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	52
4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO OPERATIVO	52
4.2 PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO	54
5. IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	57
5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5" S EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	57

5.1.1	Cuestionario de las 5's	57
5.1.2	Tabulación de las respuestas	57
5.1.3	Graficas de cuestionario 5's	59
5.1.4	Perfil de la 5's estado actual	60
5.1.5	Registro fotográfico del área de producción	61
5.1.6	Capacitación sobre las 5's	62
5.2	INCORPORAR A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ENFOQUES RELACIONADOS AL ÁREA COMERCIAL, FINANCIERA, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DEL CLIENTE CON LA FINALIDAD DE FORTALECER LA ORGANIZACIÓN	66
5.2.1	Diagnóstico estratégico	66
5.2.1.1	Matriz DOFA	66
5.2.1.2	Cruce de variables de la Matriz DOFA	68
5.2.1.3	Priorización de las estrategias por tiempo de implementación	69
5.2.1.4	Matriz de avance de las estrategias a corto plazo	70
5.2.2	Direccionamiento Estratégico	72
5.2.2.1	Revisión de la misión	72
5.2.2.2	Revisión de la visión	74
5.2.2.3	Revisión de la política	75
5.2.2.4	Revisión de los valores	77
5.2.3	Indicadores estratégicos	79
5.2.4	Formulación estratégica	79
5.2.5	Avance de las estrategias	80
5.3	CRONOGRAMA DE TRABAJO	81
5.4	PRESUPUESTO	81
5.4.1	Gastos generales	81
5.4.2	Costos de personal	82
5.5	FINANCIACIÓN	82
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	85
	BIBLIOGRAFÍA	86
	CIBERGRAFIA	87
	ANEXOS	88

LISTA DE CUADROS

	Pág.:
Cuadro 1. Empresas competidoras	20
Cuadro 2. Matriz Perfil de competitividad	21
Cuadro 3. Lista de proveedores	22
Cuadro 4. Personal del área administrativa y operativa	24
Cuadro 5. Cuestionario del diagnóstico	25
Cuadro 6. POAM (Matriz de oportunidades y amenazas)	39
Cuadro 7. PCI (perfil de capacidad interna)	42
Cuadro 8. Consolidado del diagnóstico	44
Cuadro 9. Resultados aplicación POAM	46
Cuadro 10. Resultados aplicación Perfil PCI	47
Cuadro 11. Posición estratégica y evaluación de la acción	47
Cuadro 12. Ventaja competitiva (vc)	48
Cuadro 13. Clima negocio - riesgo país (cn - rp)	49
Cuadro 14. Fortalezas industria - atractivo sector (fi-as)	49
Cuadro 15. Fortaleza financiera (ff)	50
Cuadro 16. Plan de mejoramiento operativo	52
Cuadro 17. Plan de mejoramiento Administrativo	55
Cuadro 18. Escala cualitativa y cuantitativa	57
Cuadro 19. Consolidado de respuestas de 5'S	57
Cuadro 20. Actividades identificadas de las 5's	64
Cuadro 21. Matriz DOFA	66
Cuadro 22. Cruce de Variables DOFA	68
Cuadro 23. Clasificación de estrategias por tiempo	69
Cuadro 24. Matriz de Avance de las Estrategias a corto plazo	71
Cuadro 25. Escala por costo y tiempo	72
Cuadro 26. Misión Actual	72
Cuadro 27. Aspectos a incorporar a la Misión Actual	73
Cuadro 28. Propuesta de Misión	73
Cuadro 29. Visión Actual	74
Cuadro 30. Aspectos a incorporar a la Visión Actual	75
Cuadro 31. Propuesta de Visión	75
Cuadro 32. Política Actual	75
Cuadro 33. Matriz de requisitos vs directrices organizacionales	76
Cuadro 34. Aspectos a incorporar a la Política Actual	77
Cuadro 35. Propuesta de la política	77
Cuadro 36. Valores a identificar y seleccionar	78
Cuadro 37. Matriz de axiológica	78
Cuadro 38. Indicadores Estratégicos	79
Cuadro 39. Ejes estratégicos	80
Cuadro 40. Avance de las estrategias	81

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.:
Gráfica 1. Organigrama Olimpicas Sport Ltda	24
Grafica 2. Posición estratégica y evaluación de acción	51
Gráfica 3. Cuestionario 5's	59
Gráfica 4. Perfil de la 5's – Estado actual	60
Gráfica 5. Área de Producción	61
Gráfica 6. Capacitación	62
Gráfica 7. Plegable	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.:
Anexo A. Presupuesto	89
Anexo B. Cronograma	90
Anexo C. Actas	91
Anexo D. Cuestionario	93

GLOSARIO

ACTIVIDAD: conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto.

DIAGNÓSTICO: etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO: son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados.

INDICADOR: magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

MERCADO POTENCIAL: demanda posible de un bien o servicio es decir personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por ese bien o servicio (mercado teórico) y que tienen los recursos para satisfacerla de esa forma. Incluye el mercado actual, sea nuestro o de otros competidores, más el aumento posible ya sea por mejor conocimiento del producto o la necesidad, o por aumento del poder adquisitivo, del número de consumidores o del consumo per cápita.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO EN LA FABRICA DE ROPA DEPORTIVA E INDUSTRIAL “OLÍMPICAS SPORT LTDA.” DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA*

AUTORES: PETRO RUEDA Sabirna, HERRERA SERRANO Esmeralda**

PALABRAS CLAVES: ACTIVIDAD / DIAGNÓSTICO /FACTORES CLAVE DE ÉXITO / PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / MERCADO POTENCIAL / INDICADOR

DESCRIPCIÓN:

La empresa Olímpica sport Ltda., pertenece al sector textil y específicamente de la confección de ropa industrial y deportiva, ubicada en el barrio Torcoroma del municipio de Barrancabermeja en el departamento de Santander, Colombia.

Se trata de una empresa con características bien definidas, el centro de atención es el cliente a quien la empresa sirve para dar respuesta a sus necesidades.

Se diseñó un instrumento de recopilación de la información con preguntas abiertas que permitieron identificar las necesidades de mejoramiento a través de la gerencia, la cual se evaluaron aspectos como la situación actual, Gobierno de la organización, Ambiente externo: con la matriz de oportunidades y amenazas, (POAM), Ambiente interno: fortalezas y debilidades con el perfil de capacidad interna (PCI) y Análisis de posición estratégica y evaluación de acción de la empresa.

Se formularon acciones de mejora que buscan documentar las estrategias seleccionadas como la filosofía de 5´s y la aplicación de la planeación estratégica la cual deberá seguir la organización, las pautas para fortalecer la empresa y reducir las debilidades que afectan de manera significativa su productividad y su desarrollo.

El proyecto generó diversas estrategias organizacionales sugiriendo que cuando se ejecuten se tome la decisión de la adopción de una de ellas, se evalúen con herramientas financieras que determinen su viabilidad y su posible oportunidad para la empresa.

* Proyecto de grado

** Instituto de proyección y Educación a Distancia. Gestión empresarial Director. MARIA EUGENIA MARIN ANGULO. Ingeniera Industrial

ABSTRACT

TITLE: IMPROVEMENT PLAN ADMINISTRATIVE AND PRODUCTIVE IN THE SPORTSWEAR FACTORY AND INDUSTRIAL "OLIMPICAS SPORT LTDA." BARRANCABERMEJA CITY*

AUTHOR: PETRO RUEDA Sabirna, HERRERA SERRANO Esmeralda**

KEYWORD: ACTIVITY / DIAGNOSIS / KEY SUCCESS FACTORS / STRATEGIC PLANNING / MARKET POTENTIAL / INDICATOR

DESCRIPTION:

The company Olimpicas sport Ltda, belongs specifically to the textile and garment industry and sports clothing, Torcoroma neighborhood located in the municipality of Barrancabermeja in the department of Santander, Colombia.

This is a company with well-defined features and the center of attention is the customer to whom the company serves to their needs.

We designed an instrument for data collection with open questions helping identify the needs for improvement through management, which assessed aspects like the current situation, the Government of the organization, external environment: opportunities with the matrix and threats, (POAM), internal Environment: Strengths and weaknesses in internal capacity profile (PCI) and strategic position analysis and evaluation of the company action.

Improvement actions were made to seek to document selected strategies like the philosophy of 5's and the implementation of strategic planning which must be follow by the organization, guidelines to strengthen the company and reduce weaknesses that affect productivity and development.

The project generated several organizational strategies suggesting to adopt one of them when making the decision, test with financial tools to determine its viability and opportunities for the company.

* Graduation Project

** Instituto de proyección regional y educación a distancia. Enterprise management Director.
MARIA EUGENIA MARIN ANGULO, Industrial Engineer

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es escenario propicio para la aplicación de diferentes técnicas de gestión gerencial las cuales se llevaron a cabo gracias al apoyo de la empresa Olímpicas Sport Ltda. de la ciudad de Barrancabermeja. Dedicada a la confección y comercialización de ropa deportiva e implementos deportivos e industriales.

La propuesta busca formular un plan de mejoramiento administrativo y productivo que permita la reducción de costos y el desarrollo productivo de la empresa. Entre las técnicas de gestión gerencial, sistemas gerenciales y conceptos teóricos empleados, podemos mencionar la planeación estratégica y la filosofía de las 5's las cuales requieren se identifiquen las condiciones mínimas para su aplicación como son las generalidades, el ambiente externo e interno en que se desenvuelve la empresa y cada uno de factores que influyen.

Lo anterior se inicia con la toma de datos, la estructuración de diagnóstico situacional, estratégico y de competencia apoyado con el uso de herramientas como: la matriz del perfil competitivo (MPC), el Perfil de Capacidad Interna (PCI), la matriz de oportunidades y amenazas (POAM), Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) y Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas (DOFA): que permiten analizar de manera detallada los diferentes factores que influyen directamente sobre la empresa y junto con la alta dirección se formularan alternativas de solución llamadas estrategias dando así respuesta a la problemática encontrada, buscando así, contribuir con el aumento de los ingresos de la organización y la disminución de sus costos.

En esta formulación surgen diversas estrategias las cuales serán seleccionadas con criterios como el tiempo y costo de la implementación considerando las limitaciones existentes de la empresa y la disposición de la gerencia frente al cambio, que su implementación demanda.

Una vez logrado el consenso con la gerencia y las condiciones encontradas, se planteó un plan de mejoramiento para el área administrativa y de producción que tuvieron en cuenta las estrategias seleccionadas y la interacción del equipo investigador en cada una de las fases que en el proyecto se establecieron.

Durante su implementación se lograron cumplir con las fases en un 100% de lo planeado en la investigación y dejando a la empresa motivada en continuar con su ejecución, la gerencia queda satisfecha por que en poco tiempo alcanzó un avance significativo del 28% de la ejecución del proyecto. El proyecto facilitara la toma de decisiones efectivas y la estructuración de las diferentes áreas de gestión y el fortalecimiento del área administrativa y de producción.

1. GENERALIDADES

La empresa Olímpica sport Ltda. Pertenece al sector textil, fue creada en el año 1992, la empresa se adquirió como pago de unos dineros que le adeudaban a su propietario actual el señor Luis Alejandro Jaimes Rozo. Inicialmente se llamaba sastrería Mary la cual contaba con dos máquinas familiares y una fileteadora su único producto era la confección de cachuchas. Un año después cambia el nombre a Olimpicas Sport aumentando su producción. Luego de cuatro años se traslada a un local más amplio donde se adquieren máquinas industriales dando inicio a la confección de ropa deportiva. En el año 1998 se adquiere un local propio y se amplía los servicios como publicidad, ropa industrial y comercialización de implementos deportivos e industriales. Luego en el año 2003 la empresa se constituye como persona jurídica con el nombre de “Olimpicas Sport Ltda.” se adquiere maquinaria con tecnología de punta, ampliando así su planta de personal; también se logra la certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001: 2008, logrando un mejoramiento en sus procesos, logro que se obtuvo con la ayuda de una de las autoras del presente proyecto quien es la esposa del señor Luis Alejandro Jaimes, como requisito para optar el título de tecnóloga empresarial quien es actualmente la gerente de la empresa desde el año 2003.

Actualmente ha logrado un reconocimiento en el medio, logrando posicionarse como una de las empresas líderes en la confección de ropa deportiva e industrial a nivel local y regional.

Se trata de una empresa con características bien definidas, ubicada en un área geográfica sin el temor a solapamiento u equívoco que contribuyen de manera directa e indirecta al objeto del estudio.

En el sector textil-confección se pueden diferenciar tres ámbitos de estudio: el propio sector textil, el proceso de confección y la etapa de distribución comercial, que culmina en la compra de las prendas por parte de los consumidores finales. En la actualidad existen fabricantes que controlan sólo parte del proceso, mientras que otros abarcan desde el diseño y fabricación de las prendas hasta el desarrollo de sus propios canales de distribución y puntos de venta.

El sector textil – confección ha sido uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en la economía Colombiana, especialmente por el impacto generado en el empleo, la producción, la internacionalización y el desarrollo económico del país. Importantes empresas del sector entre las que se encuentran: Coltejer- fundada en 1907, Fabricato-1920, Modelia S.A-1940, Valher-1940, Lafayette-1942, Indulana y Everfit -1944, Protela S.A-1950, Leonisa 1956 fueron pioneras y lideraron el desarrollo industrial del país.

1.1 MISIÓN

Brindar a todos nuestros clientes las mejores soluciones en la fabricación de cachuchas, ropa Deportiva e Industrial y Hospitalaria, Bordados, cuellos-Puños, Estampados y Publicidad en General, contando con la maquinaria y los equipos adecuados y sobre todo con un Recurso Humano competente, y Comprometido con los requisitos del cliente; optimizando día a día los procesos productivos para cumplir los compromisos adquiridos con los clientes y maximizar los beneficios a las partes interesadas.

1.2 VISIÓN

Ser la empresa líder de ropa deportiva e industrial, cachuchas y publicidad en general preferida de la región como resultado de la incuestionable calidad de los productos, servicios, precios competitivos y vocación de servicio.

1.3 POLÍTICA DE CALIDAD

En Olímpicas Sport producimos con responsabilidad y calidad. La competencia de nuestro talento humano comprometido, al igual que nuestros proveedores, garantizan la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo de nuestra organización.

1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

- ❖ Confección de prendas industrial, deportiva y escolar.
- ❖ Bordados
- ❖ Estampados
- ❖ Elaboración de cuellos tejidos

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El presente proyecto empleó un cuestionario diseñado con preguntas dicotómicas orientado a la medición del área funcional administrativa y operativa, también se usaron técnicas como PCI (perfil de capacidades internas), POAM (Matriz de oportunidades y amenazas), PEEA (Posición estratégica y evaluación de la acción) y DOFA (matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), para recopilación, tratamiento de la información y su posterior análisis.

2.1 CLIENTES ACTUALES

Entre los principales clientes de Olímpicas Sport Ltda., se encuentran las grandes empresas de la ciudad de Barrancabermeja, las cooperativas, instituciones públicas, educativas, deportivas y los negocios comerciales. También cuenta con la fidelidad de los clientes al menudeo quienes han sido parte fundamental del crecimiento de esta empresa.

A nivel de la región del Magdalena Medio la empresa Olímpicas Sport Ltda ha empezado a ser reconocida en sitios como Magangué, San Vicente de Chucurí y San Alberto.

2.1.1 Principales clientes. Entre los clientes institucionales más representativos de la empresa se encuentran:

- ❖ Aguas De Barrancabermeja S.A E.S.P.
- ❖ Alcaldía Municipal De Barrancabermeja
- ❖ Asilo San Antonio
- ❖ C.I. Multiservicios Ingeniería
- ❖ Cámara de Comercio de Barrancabermeja
- ❖ Casa de Mercado de Barrancabermeja
- ❖ Club Infantas
- ❖ Club Internacional
- ❖ Club Miramar
- ❖ Coopvisan
- ❖ Cruz Roja
- ❖ Diócesis De Barrancabermeja
- ❖ Ecopetrol Gcb (Gerencia Complejo Barrancabermeja)
- ❖ Ecopetrol Gco (Gerencia Centro Oriente)
- ❖ Fundación Jardines Del Silencio
- ❖ Fundesmag
- ❖ INDERBA (Instituto para la recreación y El Deporte)
- ❖ Inspección De Transito
- ❖ Personería Municipal
- ❖ Programa De Desarrollo Y Paz Del Magdalena Medio

- ❖ Soldeseg
- ❖ Talleres Unidos
- ❖ Turispetrol

La mayoría de las veces sus requisitos se centran en los siguientes criterios:

- ❖ Calidad del producto
- ❖ Atención oportuna
- ❖ Entrega a tiempo del producto o servicio
- ❖ Precios Asequibles.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general. Formular un plan de mejoramiento administrativo y productivo que permita la reducción de costos y el desarrollo productivo con base en el análisis de la empresa Olímpicas Sport Ltda. Mediante planeación estratégica y la implantación de la técnica de 5s.

2.2.2 Objetivos específicos. Para alcanzar el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Diagnosticar la administración estratégica de la empresa Olímpicas Sport Ltda., mediante la aplicación de matrices como el PCI (perfil de capacidades internas), POAM (Matriz de oportunidades y amenazas), lo que permite obtener la información necesaria para la formulación de estrategias.
- ❖ Formular la estrategia más acorde con los resultados del diagnóstico evidenciado en un plan de mejoramiento administrativo y operativo, este último empleando la técnica de la 5's permitiendo el aumento de productividad.
- ❖ Implementar la estrategia seleccionada mediante las acciones necesarias, como resultado del diagnóstico y la selección de la estrategia con los recursos necesarios que faciliten la obtención de los resultados esperados.
- ❖ Evaluar los resultados de la estrategia desde la perspectiva financiera centrándose básicamente en la rentabilidad del crecimiento, la reducción de costos y desarrollo productivo durante la implementación del plan pudiéndose evidenciar la mejora en la organización.
- ❖ Establecer medidas de control a las desviaciones no deseadas tanto potenciales y presentes, en la implementación de la estrategia para el logro de los beneficios esperados del plan.

2.3 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es un estudio cualitativo y cuantitativo porque se desea conocer el pensamiento, el sentir de los que hacen parte del problema de manera directa o indirecta, razón por la cual se presenta los síntomas en el Área Administrativa y productiva de la empresa Olímpicas Sport Ltda.

2.4 POBLACIÓN

El tamaño de la población es de 20 personas que está distribuido por tipo de relación contractual: el 75% la relación es laboral y el 25% restante por prestación de servicios entre empleados, directivos y asesores.

2.5 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial para Olímpicas Sport Ltda., son los clientes institucionales y usuarios que laboran, estudian, que hacen deporte pertenecientes a los diferentes regiones de la economía local, regional y nacional.

2.6 COMPETENCIA

La empresa Olímpicas Sport Ltda., ha identificado las empresas que de alguna manera prestan servicios sustitutos y similares, la gerencia ha establecido una estrategia de alianza comercial para la prestación de servicios y en otras ocasiones suministro o compra de materiales.

Cuadro 1. Empresas competidoras

EMPRESA	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Madoco siglo XXI	Fabrica	Ropa industrial
Deportes el Golazo	Comercializa	Ropa e implementos deportivos
Deportes la meca	Comercializa	Ropa e implementos deportivos
Asopipaton	Fabrica	Ropa industrial
Creaciones Rochy	Fabrica	Ropa industrial
Creaciones Tatiana	Fabrica	Ropa industrial y deportiva
Creaciones zoe	Fabrica	Ropa industrial
Almacen el Deportista	Comercializa	Ropa e implementos deportivos

Fuente Olímpicas Sport Ltda.

2.6.1 Perfil de competitividad. Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y

debilidades particulares. Los resultados de esta dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

A continuación se muestra el cuadro de perfil de competitividad en donde en la primera columna aparece los factores Clave de éxito de Olímpicas Sport Ltda., en la segunda columna la ponderación (peso) por cada factor y en las demás columnas se muestra cada empresa y su calificación de 1 a 4 la cual es asignada con el conocimiento del equipo de la alta dirección y la estimación es el producto de la ponderación y la calificación.

Cuadro 2. Matriz Perfil de competitividad

Factor Clave de Éxito	Ponderación	Olímpicas Sport Ltda.		Creaciones Tatiana		Madocco	
		Calif.	Estim.	Calif.	Estim.	Calif.	Estim.
1. Gama de productos	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2
2. Calidad de los productos	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
3. Tecnología	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
4.- Experiencia	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
5.- Competitividad	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
TOTAL	1		2,65		2,35		2,75
Fuente Olímpicas Sport Ltda.							

La matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

MADOCO es el competidor más amenazador para Olímpicas Sport Ltda. Ya que arroja una calificación superior frente a Creaciones Tatiana y Olímpicas Sport Ltda.

Es necesario fortalecer la posición en el mercado y concretamente en los factores que marca la Matriz Perfil de Competencia., en que Olímpicas Sport Ltda. se encuentra en desventaja como es la calidad del producto y competitividad.

2.7 PROVEEDORES

Se presentan en el cuadro algunos de los más destacados proveedores los cuales suministran telas y accesorios, que a su vez generan un impacto significativo en la calidad de los productos que oferta Olímpicas Sport Ltda.:

Cuadro 3. Lista de proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO	CIUDAD
Espumados Bacol	Espumas	Barrancabermeja
IDC safety	Implementos industriales	Barrancabermeja
Kilotela	Telas	Barrancabermeja
Plastimickey	Insumos	Barrancabermeja
Solmaq	Implementos industriales	Barrancabermeja
Soldeseg Ltda	Implementos industriales	Barrancabermeja
Alfonsoeme s.a	Telas	Barranquilla
Distribuidora colombia	Implementos deportivos	Barranquilla
Artes marciales ilyong	Implementos deportivos	Bogotá
Cascos lar	Cascos	Bogotá
Distribuidora el proveedor	Ropa industrial	Bogotá
Dotaciones el obrero	Ropa industrial	Bogotá
Impermeables de colombia	Impermeables	Bogotá
Intertrading Ltda	Chalecos	Bogotá
Koreana de cachuchas	Cachuchas	Bogotá
Sellarte	Impermeables	Bogotá
Agencia welco	Implementos industriales	Bucaramanga
Asproind	Implementos industriales	Bucaramanga
Comertex	Telas	Bucaramanga
Triangulo deportivo	Transfer	Bucaramanga
Disincon	Insumos	Bucaramanga
Dismovel	Implementos deportivos	Bucaramanga
Global	Insumos	Bucaramanga
Jp mundo industrial	Chaquetas	Bucaramanga
Kilo encaje	Telas	Bucaramanga
Maqui special	Maquinas	Bucaramanga
Mil herrajes	Insumos	Bucaramanga
Tecniguías	Guías	Bucaramanga
Textiles miratex	Orlonos	Bucaramanga
Tintorería y acabados mega procesos	Tintorería	Bucaramanga

Cuadro 3. (Continuación)

PROVEEDOR	PRODUCTO	CIUDAD
Plásticos Jami	Viseras plásticas	Cali
Visual textil	Telas	Cali
Amicla jeans	Jeans	Cúcuta
Boutique de la enfermera	Calzado	Cúcuta
Industria mandón	Jeans	Cúcuta
Coltejer	Telas	Itagüí Antioquia
Burgos dotaciones	Ropa industrial	Medellín
Sesgo color	Sesgos	Medellín
Costs cadena	Hilos	Pereira
John Uribe e hijos	Telas	Bucaramanga
Fuente Olímpicas Sport Ltda.		

2.8 RECURSO HUMANO

La empresa Olímpicas Sport Ltda. Está clasificada según el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 como pequeña empresa, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones como:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

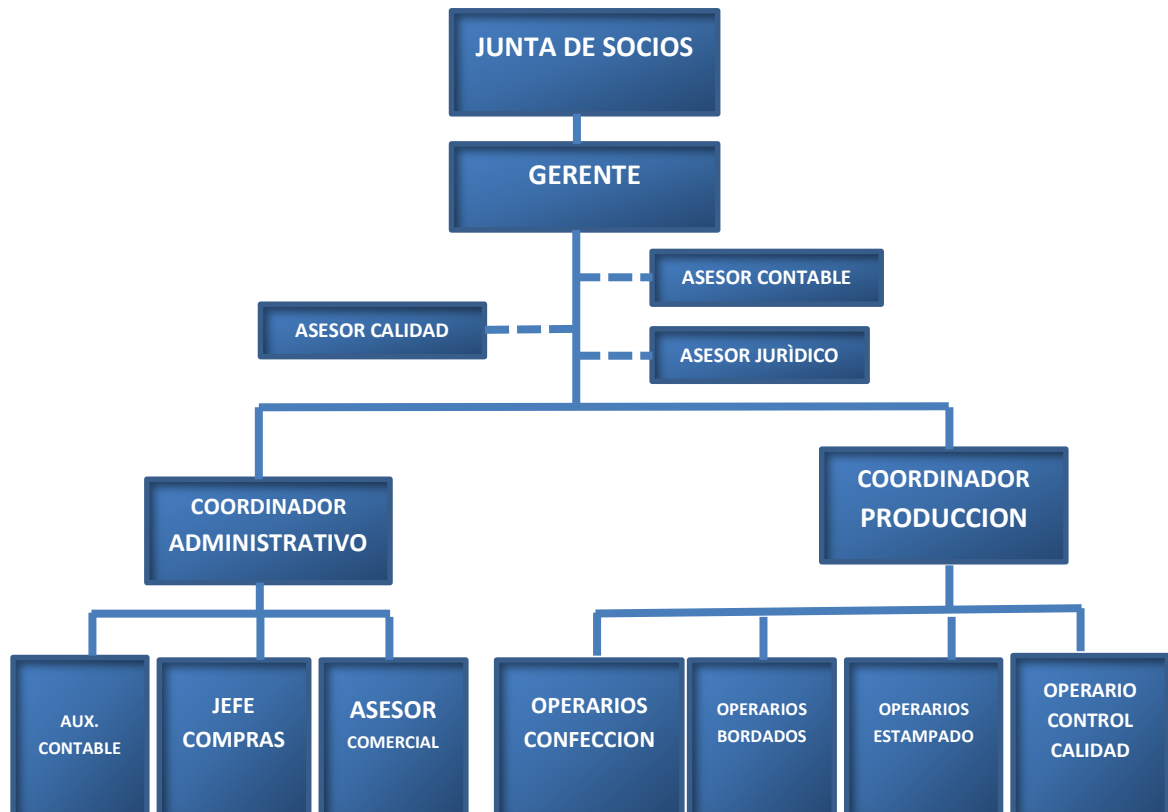
La empresa posee una planta de personal de 20 empleados directos e indirectos y cuenta con activos totales que no superan los 926 salarios mínimos mensuales legales vigentes a corte 31 de diciembre de 2012, ubicándose en el rango de Pequeña empresa.

A continuación se muestra en el cuadro la distribución del personal por áreas funcionales y el tipo de vínculo contractual.

Cuadro 4. Personal del área administrativa y operativa

ADMINISTRACIÓN	VENTAS	PRODUCCIÓN	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
75%			25%
Gerente (1)	Vendedores (3)	Coordinador (1)	Operarios (2)
Asistente Administrativo (1)		Cortador (1)	Asesor Contable (1)
Auxiliar contable(1)		Auxiliar de corte(1)	Asesor Jurídico (1)
Jefe Compras (1)		Operarios (4)	Asesor de Calidad (1)
		Estampador (1)	
Fuente Olimpicas Sport Ltda.			

Grafica 1. Organigrama Olímpicas Sport Ltda



3. DIAGNÓSTICO

La tabulación de la encuesta aplicada a las diferentes áreas de la empresa como son: Gerencial, mercadeo, producción, financiera y recurso humano permitió la definición de las mejoras que se proponen para la empresa. Se realizó el diagnóstico en las instalaciones de OLÍMPICAS SPORT LTDA., el instrumento de recopilación de la información conformado por preguntas abiertas que permitieron identificar las necesidades de mejoramiento a través de la gerencia, la cual se evaluaron aspectos como la situación actual, Gobierno de la organización, Ambiente externo: oportunidades y amenazas, (aplicar perfil POAM), Ambiente interno: fortalezas y debilidades (aplicar perfil) PCI, Análisis de factor estratégicos.

Cuadro 5. Cuestionario del Diagnóstico

ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
I. SITUACIÓN ACTUAL					
A. RENDIMIENTO ACTUAL					
1	¿Cuál fue el rendimiento de la empresa el año pasado sobre todo con respecto al retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad?	Si	No	Medio	Existen estados financieros pero no son aprovechados para la toma de decisiones
B. POSTURA ESTRATÉGICA					
1	¿Cuáles son la Misión, Visión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la empresa?	Si	No	Alto	No ha definido estrategias y solamente existe una política enfocada a la calidad.
2	¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?	Si	No	Medio	Se establecieron pero no conocen la metodología aplicada para su formulación
3	Misión: ¿En qué negocio o negocios participa la empresa? ¿Por qué?	Si	No	Medio	Se mantiene en el negocio de la confección por pedido y venta de artículos deportivos, elementos de protección personal, ropa industrial
4	Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos estratégicos, tácticos y funcionales?	Si	No	Medio	Solo conoce objetivos generales pero no a estos niveles.

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
5	¿Concuerdan entre sí con la misión y con los ambientes interno y externo?	Si	No	Medio	La misión se relaciona pero requiere ajuste a la situación actual de la empresa ya que esta fue formulada hace más 10 años
6	Estrategias: ¿Qué estrategias o mezcla de estrategias sigue la empresa? ¿Concuerdan entre sí con la misión y los objetivos, así como con los ambientes interno y externo?	No	No	Alto	No se han definido estrategias por consiguiente no se han divulgado.
7	Políticas: ¿Cuáles son las políticas de la empresa? ¿Concuerdan entre sí con la misión, los objetivos y las estrategias, así como con los ambientes interno y externo?	Si	Si	Alto	Enfocada a la calidad y se retoma su importancia en épocas de auditoria. No tiene en cuenta otros enfoques.
8	Misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, ¿Refleja las operaciones internas de la empresa, tanto regionales como multinacionales?	Si	No	Medio	Solo sus operaciones a nivel local
II. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN					
A. ADMINISTRACIÓN					
1	¿Qué tipo de persona o grupo forma parte de la administración?	No	No	Medio	<p>Olimpicas sport Ltda., conformada por 3 socios en proporciones de un socio mayoritario con un 95% y 2 minoritarios.</p> <p>Su estructura organizacional es de esta forma: asamblea de socios, gerente, asesor jurídico, asesor contable, asistente administrativo y contable, auxiliar contable, coordinador de producción, operarios, coordinador de ventas, vendedores.</p> <p>Las decisiones se toman por parte de la gerente ya que los otros socios le han delegado todas estas funciones a ella.</p>

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
2	<p>¿Cuáles son las características principales de la administración en cuanto a, conocimientos, destrezas y estilos? Si la empresa tiene operaciones internacionales. ¿Posee la administración experiencia en el ámbito internacional?</p>	No	No	Alto	<p>La gerente es tecnóloga en gestión empresarial y actualmente cursa decimo semestre de gestión empresarial a su vez ha hecho diplomado en logística de operaciones y seminario de costos, actualmente cursa un diplomado en gestión de clientes con la universidad UTADEO de Bogotá, entre otros estudios, la persona encargada de mercadeo es tecnólogo en gestión empresarial, y la asistente administrativa y contable es profesional en contaduría. La administración no posee experiencia en el ámbito internacional</p>
3	<p>¿Ha sido la administración responsable sobre el rendimiento de la empresa durante los últimos años? ¿Cuántos administradores han permanecido en sus puestos actuales durante los últimos tres años? ¿Fueron promovidos internamente o contratados externamente?</p>	Si	No	Alto	<p>La empresa en los 20 años de existencia se ha ido consolidando y obteniendo una participación cada día mayor en el mercado de la región por su credibilidad tanto a nivel de sus productos como en la parte financiera con los bancos y otras entidades financieras, logrando así mantenerse hasta el día de hoy. En cuanto a su administración comenzó con su fundador como administrador en el año 2003 paso a manos de su actual gerente hasta la actualidad. Y en cuanto a si fueron contratados externamente no fue así ya que paso de su fundador a una de sus socios</p>

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
4	¿Ha establecido la administración un enfoque sistemático de la administración estratégica?	No	No	Alto	Considero que sí, ya que la administración se gestiona en varios niveles y en conjunto con las áreas: finanzas, de mercadeo y producción en un solo sentido para lograr cumplir con la misión de la organización.
5	¿Cuál es el nivel de participación de la administración en el proceso de la administración estratégica?	No	No	Alto	Bajo, por la falta de participación, documentación e implementación
6	¿Qué tan bien interactúa la administración con los otros administradores de niveles inferiores y con la junta directiva?	No	No	Medio	La relación entre otros niveles es cooperativo y en cuanto a la junta directiva es escasa.
7	¿Se toman las decisiones estratégicas de manera ética y de manera socialmente responsables?	Si	Si	Bajo	Las decisiones son éticas pero no divulgadas.
8	¿Es la administración lo suficientemente hábil para enfrentar los probables desafíos futuros?	No	No	Alto	Hasta el momento ha podido sostenerse y crear credibilidad en la organización, esperamos poder seguir haciéndolo incorporando mejores tecnologías, y poder estar a la vanguardia de los cambios que el mundo en general está evolucionando, a su vez la parte de la gerencia y administración se sigue llenando de conocimientos al aprovechar las oportunidades de poder seguir estudiando y llevando ese conocimiento en pro de la mejora de su organización.

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
III. AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS					
A. AMBIENTE SOCIAL					
1	¿Qué fuerzas externas generales influyen actualmente tanto en la empresa como en las industrias donde ésta compite? ¿Cuáles representan amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles representan oportunidades?	No	No	Alto	La entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, modernización de la refinería de Ecopetrol nos traería nuevos clientes y la oportunidad de ofrecerles los diferentes productos, también las diferentes actividades culturales y deportivas en la ciudad serían muy oportunas para incrementar las ventas
	a Económicas.	No	No	Alto	Aumento de los salarios, si por ejemplo se incrementan los precios en algunas materias primas como por ejemplo en el año 2010 cuando hubo la crisis del algodón esto conllevó a que las prendas se encarecieran
	b Tecnológicas.	No	No	Medio	Ingreso de tecnología de punta no asequibles
	c Políticas y legales.	No	No	Alto	Conflictos internacionales o cierre de fronteras
	d Socioculturales.	No	No	Alto	Aumento de los niveles de inseguridad
2	¿Son estas fuerzas diferentes entre otras regiones del mundo?	No	No	Alto	No son diferentes a otras regiones
B. AMBIENTE DE TAREAS					
1	¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro? Califique cada fuerza como alta, media o baja.	No	No	Alto	Por lo general son las mismas que actúan en los diferentes mercados, aunque puede haber algunas variaciones de un lugar a otro
	a Amenazas de empresa de nuevo ingreso.	No	No	Alto	Siempre existe la posibilidad de nuevos competidores
	b Poder de negociación de los compradores.	No	No	Medio	Al incrementarse la oferta el cliente posee mayor poder de negociación

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem		Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
	c	Amenaza de productos o servicios sustitutos.	No	No	Alto	Los productos sustitutos en este negocio son limitados
	d	Poder de negociación de proveedores.	No	No	Medio	La empresa cuenta con credibilidad con sus proveedores mejorando su poder de negociación
	e	Rivalidad entre empresas competidoras	No	No	Medio	Como estrategia la empresa hace alianzas estratégicas con la competencia
	f	Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupo de interés especial, etc.	No	No	Bajo	Esto no afecta mayormente en el momento a la organización
2		¿Qué factores clave del ambiente inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, acreedores, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupo de interés, comunidad local) influye actualmente en la empresa? ¿Cuáles son las amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles son oportunidades?	No	No	Medio	En este aspecto la empresa tiene una debilidad ya que no realiza el respectivo análisis del entorno. En cuanto a sus amenazas podríamos nombrar que si no está enterado de lo que sucede a su entorno podría perder parte de su mercado o más grave aún salir de este, las oportunidades sería que al tener maquinaria de punta y realizar innovaciones a sus productos poder acaparar un mayor mercado a su organización entre otros.
C. RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS (APLICAR PERFIL POAM).						
1		¿Cuáles de estas fuerzas son las más importantes para la empresa y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles serán importantes en el futuro?	No	No	Alto	Véase perfil POAM

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
IV. AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES					
A. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA					
1	¿Cómo está estructurada la empresa?	Si	No	Medio	Organización funcional, las decisiones están centralizadas en sus propietarios basándose en las políticas internas y legales de la empresa y con argumentos de los asesores externos
a	¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo o descentralizada en muchas unidades?	Si	No	Medio	La autoridad está centralizada a la gerencia
b	¿Está organizada la empresa con base en sus funciones, proyectos, geografías o alguna combinación de éstos?	Si	No	Medio	Organizada en funciones
2	¿Entiende claramente la estructura de todos los empleados de la empresa?	Si	No	Medio	Si comprendo la estructura del organigrama porque nosotros lo elaboramos de acuerdo a la misión de la empresa y como se debe administrar la parte del recurso humano.
3	¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas regionales y nacionales de la empresa?	Si	No	Medio	Si, la estructura organizacional de la organización está distribuida de tal forma que podamos cumplir con la misión de la empresa, siendo conocida por todos y respetando las líneas de mando, el enfoque solo a calidad
4	¿De qué manera se compara esta estructura con la de empresas similares?	No	No	Medio	A pesar que es similares requiere de mejora.

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación		
B. CULTURA							
1	¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?	No	No	Alto	La cultura existente solo se basa por expectativas.		
2	¿Concuerdan la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de gestión actuales?	No	No	Medio	Concuerda de manera tacita, pero se evidencia de forma significativa que logre predominar		
3	¿Cuál es la posición de la cultura en los asuntos importantes de la empresa, es decir, en la productividad, la calidad del desempeño, la facilidad de adaptación a condiciones cambiantes y la internacionalización?	No	No	Alto	A pesar de que no es predominante, solo se cumple lo mínimo exigido en relación con el desempeño, la productividad por lo cual no permitirá una fácil adaptación.		
4	¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?	No	No	Medio	Es compatible por que los niveles de formación son homogéneos		
5	¿Toma la empresa en cuenta los valores de la cultura de sus empleados?	No	No	Medio	No, son muy personales		
C. RECURSOS							
1	Marketing						
	a	¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de marketing actuales de la empresa?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades	
		I	¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		II	¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como con los ambientes internos y externos?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico		Doc	Impl	Imp	Observación
	b	¿Con qué nivel de precisión se desempeña la empresa en cuanto al análisis de la posición del mercado y la mezcla del mercado, es decir, (producto, precios, plaza y promoción) en mercados tanto regionales como nacionales?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades.
	I	¿Qué tendencias surgen de este análisis?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	II	¿Qué efecto ha producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	III	¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la empresa?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	IV	¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	c	¿Cuál es el nivel del rendimiento del marketing de la empresa con respecto a empresas similares?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	d	¿Usan los administradores de marketing conceptos y técnicas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento de los productos? Tome en cuenta el ciclo de vida del producto, la segmentación del mercado, la investigación de mercados y las carteras de los productos.	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
2	Finanzas					
	a	¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de gestión financiera actuales de la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	I	¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades

Cuadro 5. (Continuación)

ítem	Diagnóstico		Doc	Impl	Imp	Observación
	II	¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como con los ambientes internos y externos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
b		¿Qué bien funciona la empresa en cuanto al análisis financiero? Tome en cuenta el análisis de las razones, los estados financieros y la estructura de capitalización.	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
c		Que tan equilibrada esta la cartera de los productos y negocios en cuanto al flujo de efectivo.	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	I	¿Qué tendencias surgen de este análisis?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	II	¿Qué efecto ha producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	III	¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	IV	¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
c		¿Es comparable el rendimiento financiero de la empresa con el de empresas similares?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
d		¿Usan los administradores financieros técnicas y conceptos de finanzas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento actual de la empresa y sus divisiones?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico		Doc	Impl	Imp	Observación
3	Investigación y desarrollo					
	a	¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de gestión de investigación y desarrollo actuales de la empresa?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		I ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		II ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como con los ambientes internos y externos?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		III ¿Proporciona la investigación y desarrollo una ventaja competitiva a la empresa?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	b	¿Qué rendimientos recibe la empresa de su inversión en investigación y desarrollo?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	c	¿Es comparable la inversión en investigación y desarrollo de la empresa con las inversiones de empresas similares?	No	No	Alto	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
4	Operaciones y logística					
	a	¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de manufactura y servicios actuales de la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		I ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		II. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como con los ambientes internos y externos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades

Cuadro 5. (Continuación)

ítem	Diagnóstico		Doc	Impl	Imp	Observación
	III	¿Proporciona las operaciones y logística una ventaja competitiva a la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	b	¿Cuáles son el tipo y grado de capacidad de operación de la empresa? ¿Qué tanto se lleva a cabo internamente en comparación con lo que se realiza a nivel nacional?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	c	¿Son las instalaciones de manufactura o servicios vulnerables a los desastres naturales, huelgas locales, nacionales, la reducción o limitación de los recursos de los proveedores, incrementos importantes en los costos de los materiales?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	d	¿Existe una mezcla adecuada de personal y máquinas, en empresas de manufactura o de personal de apoyo y profesionales, en empresas de servicios?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	e	¿Qué tan bien se desempeña la empresa en relación con la competencia?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
5	Administración de recursos humanos					
	a	¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de administración de talento humano actuales de la empresa?	Si	No	Alto	Enfocados sistema de gestión de la calidad pero una sola persona ejecuta varios cargos
	I	¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	II	¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como con los ambientes internos y externos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico		Doc	Impl	Imp	Observación
b	¿Qué tan bien se desempeña ATH de la empresa en cuanto al mejoramiento de la concordancia entre cada empleado y el empleo? Tome en cuenta la rotación, las quejas, las huelgas, los despidos, la capacidad de los empleados y la capacidad de la vida laboral.		No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	I	¿Qué tendencias surgen de este análisis?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	II	¿Qué efecto ha producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	III	¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	IV	¿Proporciona la ATH una ventaja competitiva a la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
c	¿Qué tan bien se puede comparar de la empresa con el de empresas similares?		No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
d	¿Qué tan bien maneja la empresa la diversidad de sus fuerzas laborales?		No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
6	Sistema de información					
a	¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de sistema de información actuales de la empresa?		No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	I	¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico			Doc	Impl	Imp	Observación
		II	¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como con los ambientes internos y externos?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
	b		¿Qué tan bien se desempeñan los sistemas de información de la empresa en cuanto a proporcionar una base de datos útil, automatizar operaciones administrativas rutinarias, ayudar a la administración a la toma de decisiones estratégicas?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		I	¿Qué tendencias surgen de este análisis?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		II	¿Qué efecto ha producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		III	¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
		IV	¿Proporciona la ATH una ventaja competitiva a la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
D. RESUMEN DE FACTORES INTERNOS (APLICAR PERFIL) PCI							
1	¿Cuáles de estos factores son competencia clave? ¿Cuáles son competencias distintivas, si es que alguno lo es? ¿Cuáles de estos factores son los más importantes para la empresa y las industrias donde esta compite? ¿Cuáles podrían ser importantes en el futuro? ¿Qué funciones o actividades son candidatas para la subcontratación?			No	No	Medio	Véase perfil PCI

Cuadro 5. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Doc	Impl	Imp	Observación
V. ANÁLISIS DE FACTOR ESTRATÉGICOS					
A. ANÁLISIS DE SITUACIONES					
1	¿Cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen fuertemente en el rendimiento presente y futuro de la empresa?	No	No	Medio	Indica la importancia de su implementación pero no está en sus prioridades
B. REVISIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS					
1	¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos claves?	No	No	Medio	Se requiere ajuste
2	¿Se debe cambiar la misión y los objetivos? Si es así, ¿Cómo?	No	No	Medio	Se requiere ajuste
3	Si se cambian, ¿Cuáles serán los efectos en la empresa?	No	No	Medio	Se requiere ajuste
Doc: Documentado, Impl: Implementado, Imp: Impacto					

3.1 POAM MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En complemento del diagnóstico de cada uno de los ambientes externos en el cual opera la empresa se empleó la matriz de oportunidades y amenazas con la finalidad que permita al estudio recopilar información de manera cuantitativa, para calificar se utiliza la siguiente escala Alto (3)- Medio (2) – Bajo (1) según corresponda el nivel de impacto como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. POAM (Matriz de oportunidades y amenazas)

DESCRIPCIÓN	Oportunidades		Amenazas	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
Factores económicos				
Acuerdos de libre comercio	Alto	3	Alto	3
Inestabilidad del sector	Bajo	1	Bajo	1
Incentivos gubernamentales	Bajo	1	Bajo	1
Tasa de interés	Medio	2	Medio	2
Problemática fiscal	Medio	2	Bajo	1
Política cambiaria y Tasa de cambio	Bajo	1	Bajo	1

Cuadro 6. (Continuación)

DESCRIPCIÓN	Oportunidades		Amenazas	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
Inflación	Medio	2	Medio	2
Competencia global desigual	Bajo	1	Alto	3
Factores económicos				
Capacidad para enfrentar a la competencia	Bajo	1	Alto	3
Dependencias del costo del petróleo	Bajo	1	Bajo	1
	Suma	15	Suma	18
	Promedio	1,5	Promedio	1,8
Factores sociales				
Desempleo	Bajo	1	Alto	3
Seguridad social	Bajo	1	Medio	2
Desplazamiento	Bajo	1	Medio	2
Crisis de valores en la sociedad	Bajo	1	Medio	2
Sistema educativo y Nivel de educación	Medio	2	Bajo	1
Nivel de inseguridad y delincuencia	Bajo	1	Medio	2
	Suma	7	Suma	12
	Promedio	1,17	Promedio	2,00
Factores tecnológicos				
Telecomunicaciones	Medio	2	Bajo	1
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	Alto	3	Medio	2
Facilidad de acceso a la tecnología	Medio	2	Medio	2
Globalización de la información	Medio	2	Medio	2
Nuevas tecnologías industriales	Alto	3	Alto	3
Investigaciones	Medio	2	Medio	2
Resistencia al cambio tecnológico	Bajo	1	Alto	3
Aplicación de tecnologías a la producción	Medio	2	Alto	3
	Suma	17	Suma	18
	Promedio	2,125	Promedio	2,25
Factores geográficos				
Transportes aéreos y terrestres	Medio	2	Alto	3
Calidad de las vías	Medio	2	Medio	2

Cuadro 6. (Continuación)

DESCRIPCIÓN	Oportunidades		Amenazas	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
Factores geográficos				
Condiciones climáticas y ambientales	Bajo	1	Medio	2
	Suma	5	Suma	7
	Promedio	1,67	Promedio	2,33
Factores políticos				
Clima político del país	Medio	2	Bajo	1
Política de seguridad del país	Medio	2	Medio	2
Participación ciudadana	Medio	2	Bajo	1
Coordinación entre lo económico y lo social	Medio	2	Bajo	1
Credibilidad en las instituciones	Medio	2	Alto	3
Política de estímulo a las MIPYMES	Medio	2	Medio	2
	Suma	12	Suma	10
	Promedio	2,00	Promedio	1,67

3.2 PCI PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Se utiliza el PCI (perfil de capacidad interna) aplicado a cada uno de los ambientes internos de la empresa con la finalidad de realizar un estudio que permita la recopilación de información de manera cuantitativa para calificar se utiliza la siguiente escala Alto (3)- Medio (2) – Bajo (1) según corresponda el nivel de impacto como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. PCI (perfil de capacidad interna)

DESCRIPCIÓN	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
Administrativo				
Uso de análisis y planes Estratégicos	Bajo	1	Alto	3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Bajo	1	Alto	3
Flexibilidad de la estructura organizacional	Medio	2	Medio	2
Comunicación y control gerencial	Medio	2	Medio	2
Experiencia y conocimiento de Directivos	Alto	3	Medio	2
Habilidad para atraer y retener gente creativa	Bajo	1	Alto	3
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	Bajo	1	Alto	3
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	Medio	2	Medio	2
Capacidad para enfrentar a la competencia	Bajo	1	Alto	3
Sistemas de control eficaces	Medio	2	Medio	2
Sistemas de tomas de decisiones	Medio	2	Medio	2
Nivel académico del recurso humano	Medio	2	Medio	2
Experiencia técnica	Medio	2	Medio	2
Estabilidad	Alto	3	Bajo	1
Rotación interna	Medio	2	Bajo	1
Ausentismo	Bajo	1	Bajo	1
Pertenencia	Medio	2	Medio	2
Motivación	Alto	3	Medio	2
Nivel de remuneración	Medio	2	Medio	2
Accidentalidad	Bajo	1	Bajo	1
Retiros	Bajo	1	Bajo	1
	Suma	37	Suma	42
	Promedio	1,76	Promedio	2
Mercadeo				
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	Medio	2	Alto	3
Lealtad y satisfacción del cliente	Medio	2	Medio	2
Participación del mercado	Bajo	1	Alto	3
Bajos costos de distribución y ventas	Medio	2	Alto	3

Cuadro 7. (Continuación)

DESCRIPCIÓN	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
Portafolio de productos	Medio	2	Medio	2
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	Medio	2	Medio	2
Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	Bajo	1	Alto	3
Grandes barreras de entrada en el mercado	Bajo	1	Alto	3
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	Medio	2	Medio	2
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	Medio	2	Alto	3
Concentración de consumidores	Bajo	1	Alto	3
Administración de clientes	Bajo	1	Alto	3
Servicio Postventa	Medio	2	Alto	3
	Suma	21	Suma	35
	Promedio	1,62	Promedio	2,69
Financiera y contable				
Acceso a capital cuando lo requiere	Medio	2	Alto	3
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	Medio	2	Alto	3
Rentabilidad, retorno de la inversión	Medio	2	Medio	2
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	Medio	2	Medio	2
Habilidad para competir con precios y promociones	Bajo	1	Alto	3
Estabilidad de costos	Medio	2	Medio	2
las políticas de financiación	Medio	2	Medio	2
los resultados económicos	Medio	2	Medio	2
los niveles de inversión	Medio	2	Alto	3
	Suma	17	Suma	22
	Promedio	1,89	Promedio	2,44
Producción				
Habilidad técnica y de manufactura	Medio	2	Alto	3
Capacidad de innovación	Bajo	1	Alto	3
Nivel de tecnología utilizada en productos	Medio	2	Alto	3
Fuerza de Patentes y procesos	Bajo	1	Alto	3

Cuadro 7. (Continuación)

DESCRIPCIÓN	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
Efectividad de la producción y programas de entrega	Bajo	1	Alto	3
Valor agregado al producto	Bajo	1	Medio	2
Intensidad de mano de obra en el producto	Medio	2	Medio	2
Nivel tecnológico	Bajo	1	Alto	3
Aplicación de tecnologías informáticas	Bajo	1	Alto	3
	Suma	12	Suma	25
	Promedio	1,33	Promedio	2,78

3.3 CONSOLIDADO DEL DIAGNÓSTICO

Con la aplicación del cuestionario POAM (Matriz de oportunidades y amenazas), PCI (perfil de capacidad interna) se obtuvo información como el nivel de documentación e implementación, el impacto de cada uno de los aspectos diagnosticados como se muestra a continuación:

Cuadro 8. . Consolidado del Diagnóstico

Ítem	Diagnóstico	Peso	Doc.	Impleme	Impacto			Estado	
			Si	Si	Alto	Medio	Bajo	Doc.	Impleme
I.	Situación actual	32,00%	8	1	3	6	0	28,63%	3,38%
A.	Rendimiento actual	5,00%	1	0	0	1	0	5,00%	0,00%
B.	Postura estratégica	27,00%	7	1	3	5	0	23,63%	3,38%
II.	Gobierno de la organización	10,00%	2	1	5	2	1	2,50%	1,25%
A.	Administración	10,00%	2	1	5	2	1	2,50%	1,25%
III.	Ambiente externo: oportunidades y amenazas	24,00%	0	0	9	5	1	0,00%	0,00%
A.	Ambiente social	8,00%	0	0	5	1	0	0,00%	0,00%
B.	Ambiente de tareas	8,00%	0	0	3	4	1	0,00%	0,00%

Cuadro 8. (Continuación)

Ítem	Diagnóstico	Peso	Doc.	Impleme	Impacto			Estado	
			Si	Si	Alto	Medio	Bajo	Doc.	Impleme
C.	Resumen de factores externos (aplicar perfil POAM).	8,00%	0	0	1	0	0	0,00%	0,00%
IV.	Ambiente interno: fortalezas y debilidades	28,00%	6	0	19	46	0	3,60%	0,00%
A.	Estructura de la empresa	4,00%	5	0	0	6	0	3,33%	0,00%
B.	Cultura	6,00%	0	0	2	3	0	0,00%	0,00%
C.	Recursos	12,00%	1	0	17	36	0	0,27%	0,00%
1	Marketing	2,00%	0	0	10	0	0	0,00%	0,00%
2	Finanzas	2,00%	0	0	0	11	0	0,00%	0,00%
3	Investigación y desarrollo	2,00%	0	0	6	0	0	0,00%	0,00%
4	Operaciones y logística	2,00%	0	0	0	8	0	0,00%	0,00%
5	Administración de recursos humanos	2,00%	1	0	1	9	0	0,20%	0,00%
6	Sistema de información	2,00%	0	0	0	8	0	0,00%	0,00%
D.	Resumen de factores internos (aplicar perfil) PCI	6,00%	0	0	0	1	0	0,00%	0,00%
V.	Análisis de factor estratégicos	6,00%	0	0	0	4	0	0,00%	0,00%
A.	Análisis de situaciones	3,00%	0	0	0	1	0	0,00%	0,00%
B.	Revisión de la misión y objetivos	3,00%	0	0	0	3	0	0,00%	0,00%
Totales		100,00%	16	2	36	63	2	34,73%	4,63%
Doc: Documentado, Impleme: Implementado									

La revisión del cuadro anterior presenta las debilidades y además se evidencian las capacidades internas y el manejo de los recursos de la empresa. En la escala del impacto medio se muestra que en las capacidades internas e igualmente en el manejo de los recursos va desde un impacto medio hasta llegar a generar impactos de nivel alto que no permite el uso eficiente de los mismos.

Se observa que el estado de implementación de muchas de las decisiones, estrategias y acciones sólo se encuentra en un 4,63% el cual debería ubicarse en un 42% dentro de la ponderación establecida para los aspectos de la situación actual y gobierno de la organización las cuales el grado de impacto es Alto en su postura estratégica y administrativa lo que permite identificar una tendencia no muy alentadora sobre el logro de objetivos de la organización, el cual requerirá un mayor

esfuerzo cada vez más para enfrentar los cambios en el futuro del entorno y del mercado.

3.4 RESUMEN POAM

Al continuar con el cuestionario y los resultados obtenidos, el análisis de oportunidades y amenazas que nos arroja el POAM indica que existen varias oportunidades para Olímpicas Sport Ltda. Que debe aprovechar derivado de los factores evaluados, también se identifica que las amenazas son más que las oportunidades, dichas amenazas son de índole social, tecnológica y geográfica, éstas se tuvieron en cuenta durante la formulación, cruce de las variables y así mismo determinar las estrategias a seguir en la DOFA, como lo podemos observar en el cuadro:

Cuadro 9. Resultados aplicación POAM

Resumen	Oportunidades		Amenazas	
Factores externos				
Factores económicos		1,50		1,80
Factores sociales		1,17		2,00
Factores tecnológicos		2,13		2,25
Factores geográficos		1,67		2,33
Factores políticos		2,00		1,67
	Suma	8,46	Suma	10,05
	Promedio	1,69	Promedio	2,01

3.5 RESUMEN PCI

En el cuadro que se muestra a continuación el consolidado cuantitativo de las capacidades internas, en el cual se observa que la empresa tiene más debilidades que fortalezas. La producción es la que posee más debilidad, para la cual se formuló estrategias que mejoren el desempeño de esta capacidad interna en la empresa Olímpicas Sport Ltda.

Cuadro 10. Resultados aplicación Perfil PCI

Resumen	Fortalezas		Debilidades	
Capacidad interna				
Administrativa		1,71		2,00
Mercadeo		1,62		2,69
Financiera y contable		1,89		2,44
Producción		1,33		2,78
	Suma	6,55	Suma	9,91
	Promedio	1,64	Promedio	2,48

3.6 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

En complemento con las anteriores herramientas empleadas para conocer el estado actual de la empresa Olímpicas Sport Ltda. en los diversos aspectos de gestión, PEEA (posición estratégica y evaluación de la acción) es una técnica que intenta superar las limitaciones inherente a los enfoques anteriores y que al aplicarla podemos identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como los determinantes principales de la posición estratégica de la empresa, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse también para describir la posición actual en la industria.

A continuación se muestra el cuadro que consolida las operaciones y coordenadas que permitirán identificarse en la gráfica 1. Posición estratégica y evaluación de acción.

Cuadro 11. Posición estratégica y evaluación de la acción

Variables para la determinación de las Coordenadas del plan cartesiano.	PUNTOS	
	X FF/CN	Y VC/FI
Ventaja competitiva (vc)	-2,57	
Clima negocio - riesgo país (cn - rp)		-3,00
Fortalezas industria - atractivo sector (fi-as)	3,63	
Fortaleza financiera (ff)		2,71
	1,05	-0,29

3.6.1 Ventaja competitiva (vc). Se identificaron los siguientes aspectos logrados que permiten obtener una ventaja competitiva a la empresa Olímpicas Sport Ltda., para las cuales se calificaron de 1 a 5 de lo más débil a lo más fuerte.

Obteniéndose los siguientes resultados con la participación de la alta dirección con su experiencia y conocimiento en el mercado, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Ventaja competitiva (vc)

Calificación	Aspectos a Calificar
- 1,0	• Participación en el mercado
- 3,0	• Calidad del producto
- 3,0	• Ciclo de vida del producto
- 1,0	• Lealtad de los clientes
- 5,0	• Utilización de la capacidad de la competencia
- 3,0	• Conocimientos tecnológicos
- 2,0	• Control sobre los proveedores y distribuidores
- 18,0	TOTAL
- 2,6	PROMEDIO

3.6.2 Clima negocio - riesgo país (cn - rp). Se identificaron los siguientes factores externos que permiten establecer las condiciones del negocio en el país en cuanto a la empresa Olímpicas Sport Ltda. Se asignó una calificación de 1 a 5 de lo más débil a lo más fuerte.

Obteniéndose los siguientes resultados con la participación de la alta dirección con su experiencia y conocimiento, con el proceder a su análisis, esto con fin de conocer su posición en el mercado los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 13. Clima negocio - riesgo país (cn - rp)

Calificación	Aspectos a Calificar
- 3,0	• Cambios tecnológicos
- 3,0	• Tasa de inflación
- 5,0	• Variabilidad de la demanda
- 1,0	• Escala de precios de productos competidores
- 2,0	• Barreras para entrar en el mercado
- 4,0	• Presión competitiva
- 3,0	• Elasticidad de la demanda
- 21,0	TOTAL
- 3,0	PROMEDIO

3.6.3 Fortalezas industria - atractivo sector (fi-as). Se identificaron los siguientes factores que hacen atractivo el sector para la empresa Olímpicas Sport Ltda. Se asignó una calificación de 1 a 5 de lo más débil a lo más fuerte.

Obteniéndose los siguientes resultados con la participación de la alta dirección con su experiencia y conocimiento, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Fortalezas industria - atractivo sector (fi-as)

Calificación	Aspectos a Calificar
4,0	• Potencial de crecimiento
4,0	• Potencial de utilidades
2,0	• Estabilidad financiera
4,0	• Conocimientos tecnológicos
4,0	• Aprovechamiento de recursos
3,0	• Intensidad de capital
4,0	• Facilidad para entrar en el mercado
4,0	• Productividad, aprovechamiento de la capacidad
29,0	TOTAL
3,6	PROMEDIO

3.6.4 Fortaleza financiera (ff). Se identificaron las siguientes fortalezas financieras de la empresa Olímpicas Sport Ltda. para las cuales se calificaron de 1 a 5 de lo más débil a lo más fuerte.

Obteniéndose los siguientes resultados con la participación de la alta dirección con su experiencia y conocimiento, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 15. Fortaleza financiera (ff)

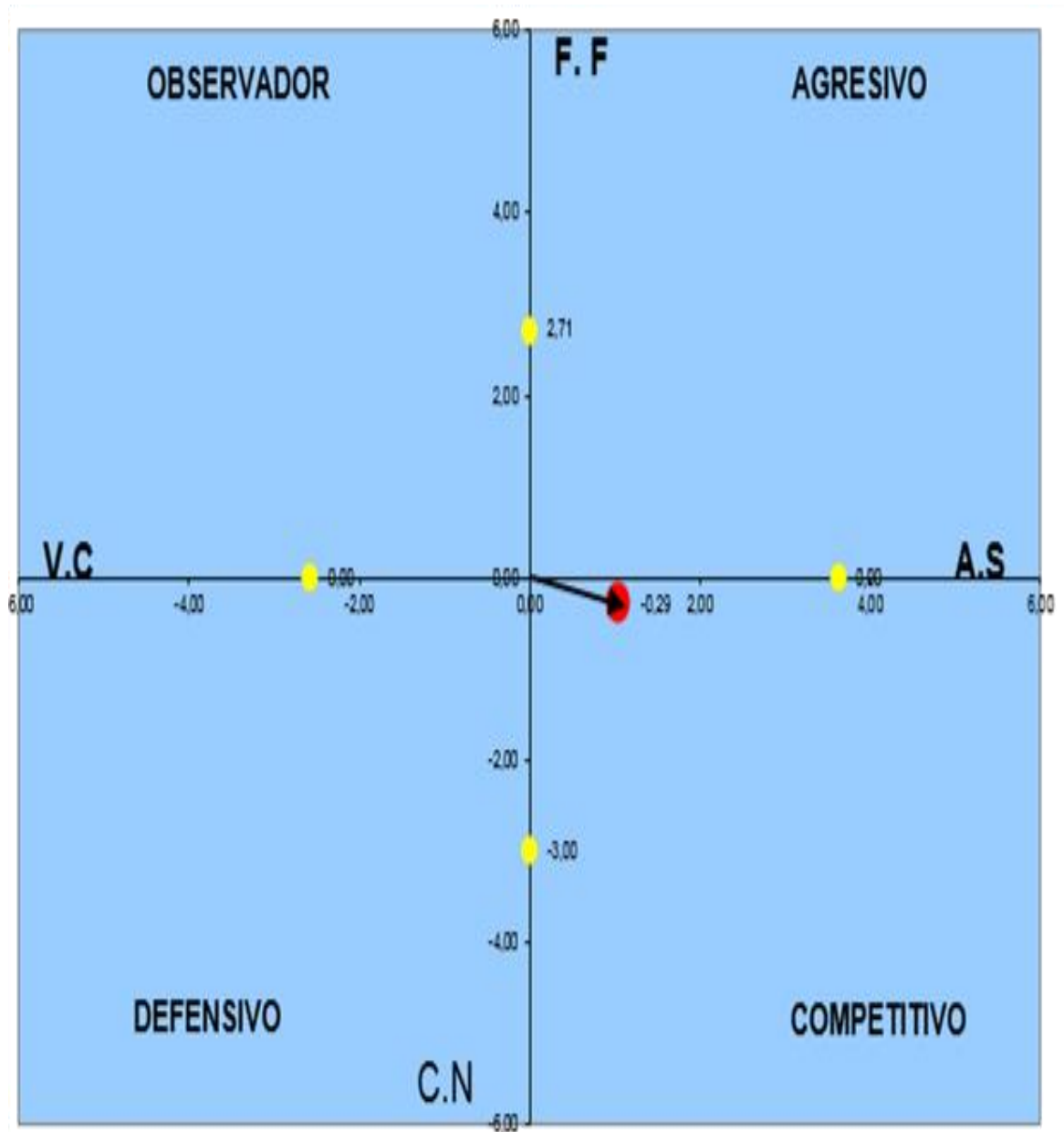
Calificación	Aspectos a Calificar
4,0	• Rendimiento sobre la inversión
2,0	• Apalancamiento
3,0	• Liquidez
3,0	• Capital de trabajo
2,0	• Flujos de efectivo
4,0	• Facilidad para salir del mercado financiero
1,0	• Riesgos implícitos del negocio
19,0	• TOTAL
2,7	• PROMEDIO

La matriz PEEA, nos muestra que tipo de estrategia necesita la organización al hacer el análisis de sus fortalezas financieras, de sus ventajas competitivas, de la estabilidad ambiental y de las fortalezas de la Industria, para determinar la posición estratégica global de la empresa y así conocer en qué perfil se encuentra; en agresivo, en Conservador, en Competitivo y/o Defensivo

Olímpicas sport Ltda. Se encuentra en una posición estratégica de tipo competitivo debido a que se encuentra ubicada en una industria atractiva. La empresa disfruta de una ventaja competitiva pero está operando en ambiente inestable, a favor tiene buena fuerza financiera que le permitirá superar las dificultades que esta le genere.

Lo anterior se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 2. Posición estratégica y evaluación de acción



La gráfica 1, muestra que la empresa Olimpicas Sport Ltda tiene una tendencia hacia el cuadrante I correspondiente al Agresivo. Esto significa que está en excelente posición, que cuenta con suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades, por lo tanto con estrategias puede tener fuerte penetración en el mercado.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento se concibe con aquellos factores con calificación baja, que requieren acciones de mejora y mantener las condiciones favorables de la empresa Olímpicas Sport Ltda.

4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO OPERATIVO

El plan de mejoramiento en el área operativa busca documentar la estrategia seleccionada, junto con las actividades que deberá seguir la organización para fortalecer y reducir las debilidades que están afectando de manera significativa el desempeño de la empresa, como se muestra a continuación:

Cuadro 16. Plan de mejoramiento operativo

Tipo de estrategia		Estrategias de fuga (DA)									
Estrategia		Implementación de las 5's en el área de producción.					Presupuesto	\$3.280.000,00			
Responsable		Jefe de producción		Frecuencia de control	Mensual	Indicador	%avance	Actividades ejecutadas	X100	Meta	100%
Actividad	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cómo?	Recursos		Peso			
1	Cuestionario	Abril	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área de producción	Estudiantes	Permite evidenciar la opinión de los empleados sobre la situación actual del área de producción respecto al filosofía 5's	Aplicación de un formulario Elaboración de graficas		Formulario Lápiz Computador Tiempo de los empleados Recurso humano \$150.000			10%
2	Registro Fotográfico	Mayo	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área de producción	Estudiantes	Permite evidenciar la situación actual y la necesidad de la aplicación de 5's	Toma de fotografías en: Puestos de trabajo Área de materiales Vías de acceso Equipos Instalaciones Herramientas		Cámara digital Recurso humano \$100.000			10%

Cuadro 16. (Continuación)

Tipo de estrategia		Estrategias de fuga (DA)													
Estrategia		Implementación de las 5's en el área de producción.					Presupuesto	\$3.280.000,00							
Responsable		Jefe de producción		Frecuencia de control	Mensual	Indicador	%avance	Actividades ejecutadas	Actividades planeadas	X100	Meta	100%			
Actividad	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cómo?	Recursos		Peso							
3	Reunión Informativa	Mayo	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área de producción	Gerencia	Se debe crear la expectativa y lograr disposición necesaria en la actividades	Charla de 5 minutos		Aviso informativo	Tiempo de los empleados	Recurso humano	\$50.000	5%			
4	Capacitación Sobre las 5's	Mayo	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. O salón club infantas	Estudiantes	Con la finalidad de sensibilizar a los empleados sobre la filosofía de las 5's y sus beneficios	Introducción Desarrollo de la temática Taller Registro de ideas Toma de refrigerio Asignación de compromisos Finalización		Tiempo de los empleados	Ponentes	Video beam	Material didáctico	Refrigerios	Salón con sus respectivas condiciones para el evento	\$1.030.000	15%
5	Implementación	Julio	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área de producción	Empleados Gerencia	Para desarrollar las actividades identificadas	Coordinación de los equipos de trabajo Ejecución de las tareas establecidas.		Tiempo de los empleados	Materiales de aseo	Pintura, Tarjetas	Estantería, Avisos	Recurso humano	\$1.500.000	20%	
6	Seguimiento y Control	Agosto	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área de producción	Jefe de producción	Mantener la implementación de las 5's e identificar las desviaciones	Visita de observación Toma de fotografías en: Puestos de trabajo Área de materiales Vías de acceso Equipos Instalaciones Herramientas Aplicación de un formulario Elaboración de graficas		Cámara digital	Formulario	Lápiz	Computador	Tiempo de los empleados	Recurso humano	\$300.000	25%

Cuadro 16. (Continuación)

Tipo de estrategia		Estrategias de fuga (DA)											
Estrategia		Implementación de las 5's en el área de producción.						Presupuesto	\$3.280.000,00				
Responsable		Jefe de producción		Frecuencia de control	Mensual	Indicador	%avance	Actividades ejecutadas		Actividades planeadas	X100	Meta	100%
Actividad	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cómo?	Recursos		Peso					
7	Evaluar	Septiembre	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Gerencia, jefe de producción	Determinar la implementación de las 5's se ajusta y logra los resultados deseados	Verificación de los beneficios esperados.		Lápiz Computador Recurso Humano \$150.000	15%				

4.2 PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

El plan de mejoramiento en el área Administrativa busca documentar la estrategia seleccionada, junto con las actividades que deberá seguir la organización para fortalecer y reducir las debilidades que están afectando de manera significativa el desempeño de la empresa en el aprovechamiento de las oportunidades y el enfrentamiento de las amenazas, como se muestra a continuación:

Cuadro 17. Plan de mejoramiento Administrativo

Tipo de estrategia		Estrategias de fuga (da)									
Estrategia		Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.				Presupuesto	\$3.500.000				
Responsable		Gerencia con el apoyo de los estudiantes		Frecuencia de control	Mensual	Indicador	%avance	Actividades ejecutadas	X100	Meta	100 %
Actividad	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cómo?	Recursos		Peso			
1	Diagnóstico estratégico	Abril	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Estudiantes	Conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Olímpicas sport Ltda. Con el fin de plantear estrategias de crecimiento, supervivencia y fuga que permitan los objetivos generales de la organización	Formulación del cuestionario Implementación del cuestionario Matriz DOFA Planteamiento de las estrategias	Formulario Lápiz Computador Recurso humano \$1.000.000				
2	Direccionamiento estratégicos	Mayo	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Gerencia con el apoyo de los estudiantes	Definir una misión, visión, política que se ajuste a la realidad de la organización	Revisión Misión Determinación de la visión Política Valores Indicadores estratégicos	Lápiz Computador Recurso humano \$500.000	10%			
3	Formulación estratégica	Junio	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Gerencia	Definir los ámbitos de actuación de la organización y el destino de la misma	Ejes estratégicos Objetivos generales Objetivos específicos Indicadores tácticos	Lápiz Computador Recurso humano \$500.000	15%			

Cuadro 17. (Continuación)

Tipo de estrategia		Estrategias de fuga (da)										
Estrategia		Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.					Presupuesto	\$3.500.000				
Responsable		Gerencia con el apoyo de los estudiantes		Frecuencia de control	Mensual	Indicador	%avance	Actividades ejecutadas	Actividades planeadas	X100	Meta	100%
Actividad	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cómo?	Recursos		Peso				
4	Operacionalización estratégica	Julio	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Gerencia	Definir cómo va operar para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y así sucesivamente	Planes de acción Metas Tiempos Responsables Recursos Indicadores operativos	Lápiz Computador or Recurso humano \$500.000	20%				
5	Control de gestión	Julio	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Gerencia	Garantizar que los planes de acción se desarrollen a lo planeado en tiempo, con los recursos para el cumplimiento de las metas.	Mecanismos para el monitoreo Mecanismos para el seguimiento	Lápiz Computador or Recurso humano \$500.000	25%				
6	Evaluar	Agosto	Instalaciones de Olímpicas sport Ltda. Área administrativa	Gerencia	Determinar si planeación estratégica planteada se ajusta y logra los resultados deseados	Verificación de los beneficios esperados.	Lápiz Computador or Recurso humano \$500.000	20%				

5. IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Una vez aprobado el plan de mejoramiento por la gerencia, el área operativa y administrativa, con su respectiva asignación de recursos se pondrá en marcha de acuerdo al cronograma presupuestado.

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5'S EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En el área de producción de la empresa Olimpicas Sport Ltda, se evidenció a través de visita y fotografías tomadas a la respectiva área, la necesidad de la implementación de la técnica de las 5's.

5.1.1 Cuestionario de las 5's. El cuestionario fue aplicado al área de producción a 13 Operarios del proceso de corte, estampado, confección y bordado. (Véase anexo D)

Adicionalmente fue necesario establecer una escala con el fin de conocer la frecuencia de respuestas por cada principio de la filosofía de las 5's y poder determinar las condiciones y la disponibilidad por parte de los empleados, que participaran en una posible implementación según los resultados obtenidos.

Cuadro 18. Escala cualitativa y cuantitativa

ESCALA			
1	2	3	5
NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

5.1.2 Tabulación de las respuestas. Se tabuló la información obtenida en el cuestionario y se le aplicó la escala establecida en el cuadro 18.

Cuadro 19. Consolidado de respuestas de 5'S

ÍTEM	PREGUNTAS	1	2	3	5
A. SELECCIÓN		9	28	29	25
1	¿Están los elementos en sitio asignado?	1	4	6	2
2	¿Los artículos innecesarios están separados de los necesarios?	1	4	5	3
3	¿Los materiales de desperdicio están separados de los artículos innecesarios?	3	2	3	5
4	¿Los artículos innecesarios están debidamente identificados?	1	5	2	5
5	¿Todos los elementos disponibles se están utilizando?	0	2	6	5
6	¿El embalaje o empaques de los materiales utilizados se retiran de la zona de trabajo?	0	6	3	4
7	¿Existen elementos innecesarios en los puestos de trabajo?	3	5	4	1

Cuadro 19. (Continuación)

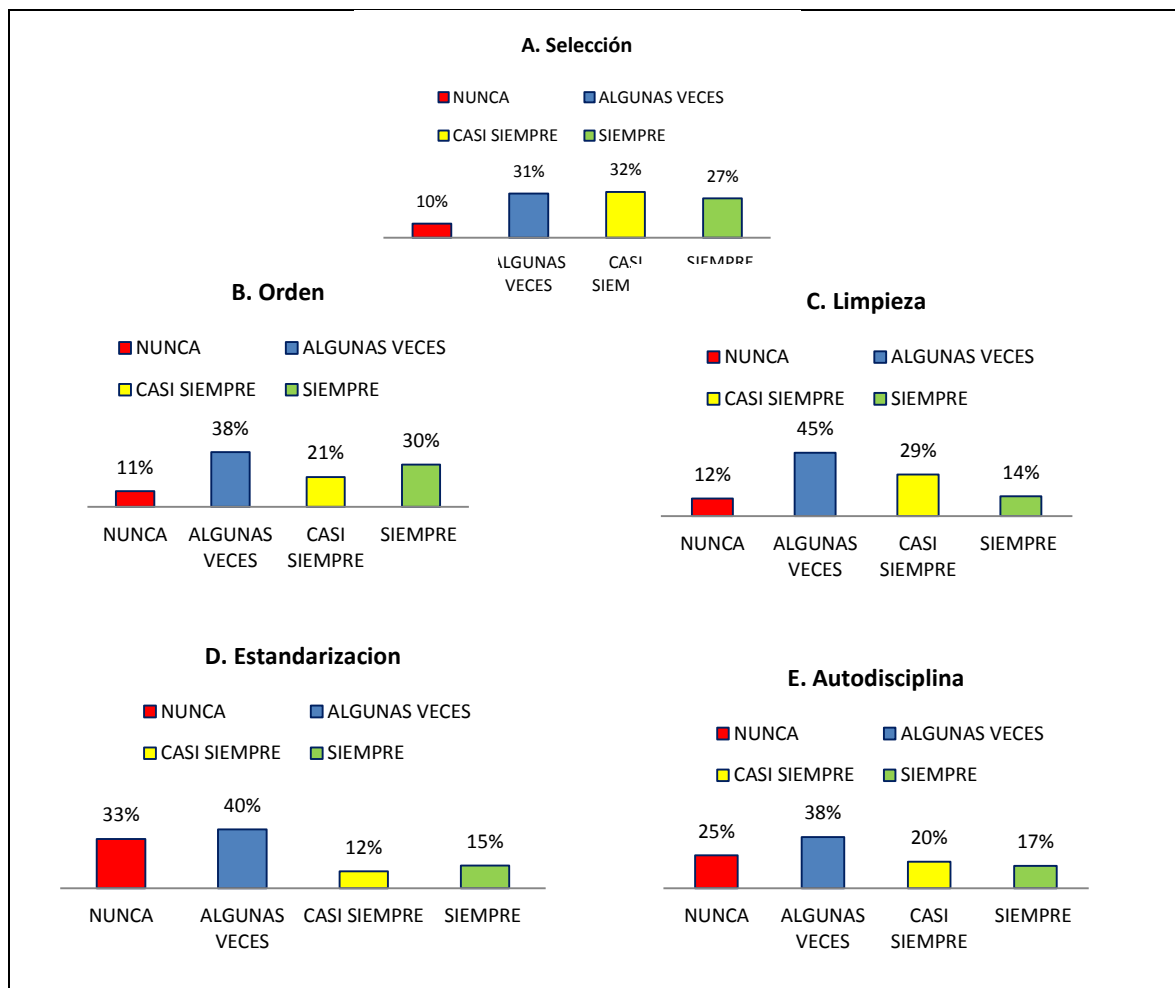
ÍTEM	PREGUNTAS	1	2	3	5
B. ORDEN		10	35	19	27
8	¿Están todas las herramientas arregladas en una secuencia lógica para cada operación?	1	6	5	1
9	¿Existe un lugar específico para herramientas, matrices, marcadas visualmente?	4	5	1	3
10	¿Son los lugares para los artículos defectuosos fáciles de reconocer?	2	8	2	1
11	¿Es fácil reconocer el lugar para cada cosa?	1	3	4	5
12	¿Se vuelven a colocar las cosas en su lugar después de usarlas?	1	8	2	2
13	¿Los corredores y áreas de trabajo están debidamente señalizados?	0	5	0	8
14	¿Están los basureros y compartimientos ubicados en sitios específicos?	1	0	5	7
C. LIMPIEZA		8	29	19	9
15	¿Son las áreas de trabajo limpias, y se usan elementos apropiados para su limpieza?	0	6	6	1
16	¿El equipo se mantiene en buenas condiciones y limpio?	2	4	3	4
17	¿Es fácil de localizar los materiales de limpieza?	1	7	1	4
18	¿Las medidas de limpieza y horarios son visibles fácilmente?	2	6	5	0
19	¿Están los basureros y compartimientos de desperdicio vacíos y limpios?	3	6	4	0
D. ESTANDARIZACIÓN		26	31	9	12
20	¿Los trabajadores disponen de toda la información necesaria como normas, procedimientos para la elaboración de productos en su puesto de trabajo?	1	6	5	1
21	¿Los trabajadores nuevos son capacitados en las 5` s?	5	5	0	3
22	¿Se aplican todas las normas y procedimientos durante las labores?	1	7	3	2
23	¿Están asignadas las responsabilidades de limpieza?	6	5	0	2
24	¿Están los contenedores de productos en contacto directo con el piso?	4	6	1	2
25	¿Se maneja algún tipo de código de colores para la herramienta?	9	2	0	2
E. AUTODISCIPLINA		16	25	13	11
26	¿Los trabajadores respetan los procedimientos?	3	4	3	3
27	¿El orden y la limpieza son regularmente observados?	5	6	0	2
28	¿Se respetan las áreas de no fumar y no comer?	1	4	4	4
29	¿La basura (residuos sólidos) y desperdicio están bien localizados y ordenados?	6	3	4	0
30	¿Es informado al supervisor cuando se está presentando problemas?	1	8	2	2

5.1.3 Gráficas de cuestionario 5's. En la gráfica 2, se observa que en el factor orden el 38% del personal de la empresa respondieron que cuando necesitan o requieren de algún elemento para su utilización solo algunas veces lo consiguen en su lugar. En el factor limpieza el 45% contestaron que son algunas veces que sus herramientas se encuentran en estado de limpieza o tienen los implementos necesarios para realizar dicha labor.

Cuando se les preguntó sobre si se les capacitaba en cuanto a las normas, responsabilidades y procedimientos para el buen aseo y mantenimiento de su lugar de trabajo el 40% de ellos respondieron que algunas veces se les hablaba del tema o nunca.

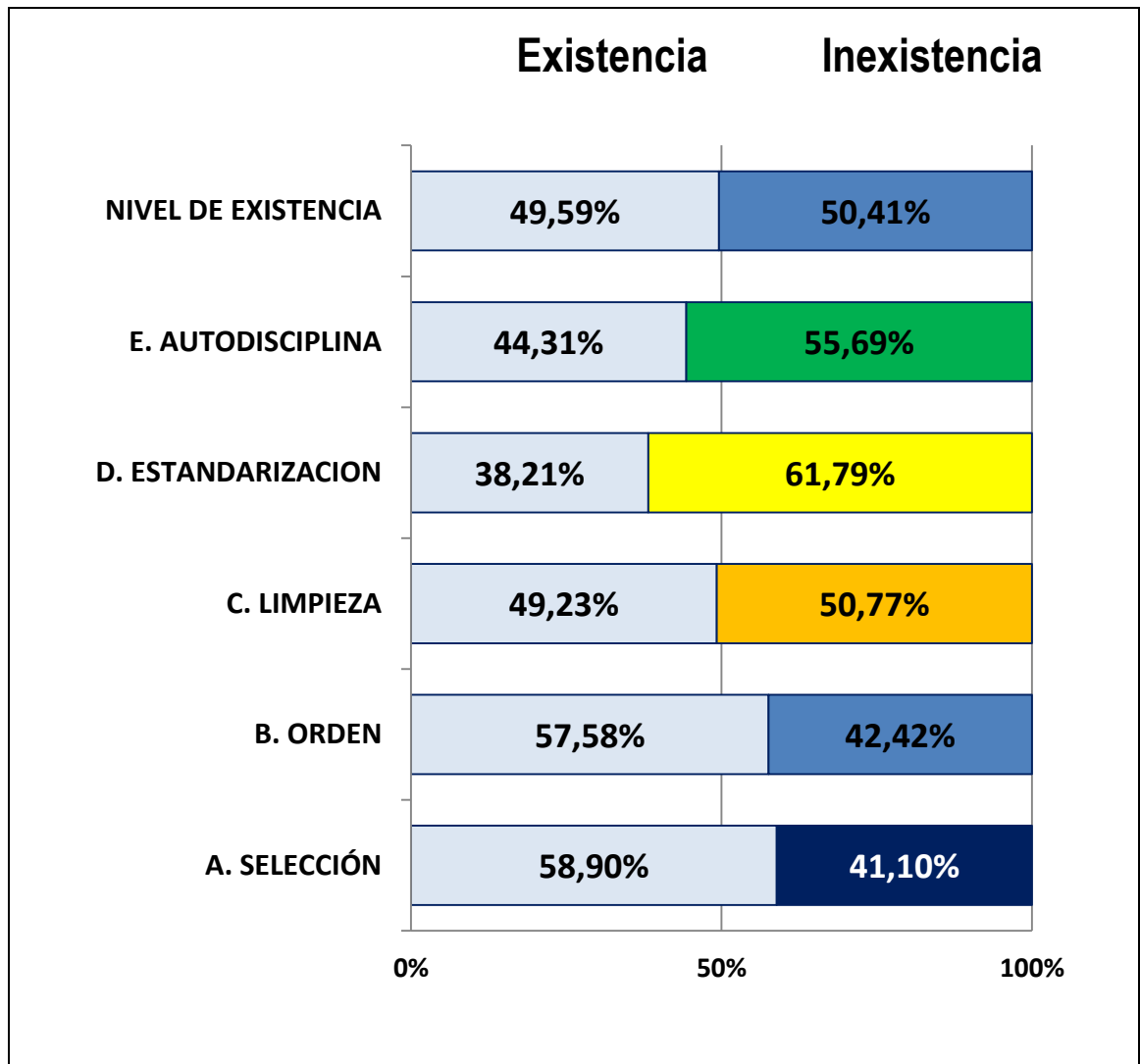
En lo que respecta a la autodisciplina el cuestionario muestra que son el 38% más los que incumplen los procedimientos o normas establecidas.

Gráfica 3. Cuestionario 5's



5.1.4 Perfil de la 5's estado actual. En la gráfica 3 del perfil de la 5's se muestra la situación actual de la empresa Olimpicas Sport Ltda como resultado del cuestionario aplicado.

Gráfica 4. Perfil de la 5's – Estado actual



Se observa el 49.59% de las respuesta suministrada por el personal operativo evidencia que existen las condiciones favorables que permitan la adopción de la filosofía de las 5'S mediante la aplicación de acciones de capacitación, estandarización, empoderamiento y seguimiento que contribuirán a incrementar la autodisciplina, logrando el sostenimiento en el tiempo de la estrategia.

5.1.5 Registro fotográfico del área de producción. En los siguientes registros fotográficos se evidencia la necesidad de aplicar la técnica de la 5's en el área de producción.

Grafica 5. Área de producción



En el registro fotográfico que se realizó al área de producción se observó que el almacenamiento de las pinturas no es adecuado, las zonas de circulación se encuentran obstruidas, puestos de trabajo con materiales en proceso e innecesarios, se pierde tiempo en la búsqueda de herramientas, la saturación de objetos, el ambiente no es adecuado por lo que genera estrés en los empleados.

Las ilustraciones serán de vital importancia para identificar la necesidad de la implementación de la filosofía de las 5's e igualmente será una de las estrategias empleadas en el plan de mejoramiento.

5.1.6 Capacitación sobre las 5's. Se realizó capacitación sobre la técnica de la 5's en las instalaciones de la empresa Olímpicas Sport Ltda.

Grafica 6. Capacitación



Véase anexos Actas para el registro del personal que participó de la capacitación.

Grafica 7. Plegable

La 4ta "S" SEIKETSU (Estandarización)

Consiste en mantener constantemente el estado de orden y limpieza. Incluye planes, procedimientos, señalización para lograrlo.

4 Estandarización

Seiketsu
Mantener el orden y la limpieza

Ejercicio Practico: Pregúntese

¿Es su entorno de trabajo motivar y confortable?
¿En caso negativo que podría hacer para que lo fuera?

La 5ta "S" SHITSUKE (Compromiso y Disciplina)

Consiste en mantener constantemente el estado de orden y limpieza. Incluye planes, procedimientos, señalización para lograrlo.

5 Disciplina

Shitsuke
Sigue las normas y reglamentos

Ejercicio Practico: Pregúntese

Si tuviera que calificar su puesto de trabajo en Verde, Amarillo y Rojo significando estos Bien, Regular y Mal respectivamente. ¿Como calificas tu puesto de trabajo?

"RECUERDA UN AMBIENTE DE TRABAJO ORDENADO, LIMPIO Y AGRADABLE DEPENDE DE TI"

OLIMPICA SPORT

TECNICA DE LAS 5 "S"

Salvina Pizarro Rueda
Esmeralda Herrera Serrano

QUE SON LAS 5 "S"

Practica de calidad que promueve el "Mantenimiento Integral" de la empresa, no solo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

DESARROLLEMOS LAS 5 "S"

La 1º S: Seiri (Clasificación y Descarte)

Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y adecuado.

1 Clasificación

Seiri
Ten sólo lo necesario

Ejercicio Practico: Pregúntese

¿Que debo tirar?
¿Que debo guardar?
¿Que puede ser útil para otra persona u otra área?
¿Que debo reparar?

La 2ª S: SEITON (Organización)

Cada cosa debe tener un único y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo al lugar de uso.

2 Organización

Seito
Mantén todo en orden

Ejercicio Practico: Pregúntese

¿De que manera puedo reducir la cantidad de cosas que tengo en mi puesto de trabajo?
¿Que cosas realmente no necesito tener a la mano?
Fíjese en un par de cosas necesarias. ¿Cual es el mejor lugar para ellas?

La 3ra S: SEISO (Limpieza)

Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirar cualquier tipo de suciedad generada.

3 Limpieza

Seiso
Conserva todo limpio

Ejercicio Practico: Pregúntese

¿Realmente es mi puesto de trabajo limpio?
¿Como cree que podría mantenerlo limpio siempre?
¿Que utensilios, tiempo o recursos necesitan para ello?

Actividades por área a realizar de las 5'S

Cuadro 20. Actividades identificadas de las 5's

Área	Requerimiento	Descripción
Bodega	Sticker adhesivos para marcar estantes.	<p>Se señalizaran los estantes con Sticker adhesivos para facilitar ubicación de los productos.</p> <p>La señalización se clasificara: por tallas, colores, productos terminados o sin terminar, etc.</p>
Corte	<p>Sticker adhesivos para marcar estantes.</p> <p>Recipiente (tanque) para ripios de las telas.</p> <p>Identificar Mordería</p>	<p>Realizar orden y aseo de los estantes: clasificar telas por colores, señalar.</p> <p>Organizar moldes por género y tallas.</p> <p>Se elaborará procedimiento para corte que incluya: tamaño estándar de retazos a guardar y/o desechar, establecer día fijo quincenal para trabajar con los retazos guardados, los rollos de tela son guardados en el área de corte serán los que se vayan a trabajar en el día.</p> <p>Ubicar recipiente para la disposición de los ripios de las telas.</p> <p>Elaborar y utilizar libro de telas como muestrario para evitar cortar rollos de telas.</p> <p>Desechar los retazos existentes que ya no se utilizaran.</p> <p>Revisar cajas ubicadas en el área; marcar según contenido y organizar.</p>
Estampados	<p>Sticker adhesivos del rombo de seguridad para señalar productos químicos.</p> <p>Estantería para pinturas</p>	<p>Ubicar otra estantería para las pinturas. Organizar productos por colores y tipos siguiendo criterio de compatibilidad química.</p> <p>Etiquetar productos con rombo de seguridad.</p> <p>Los productos re envasados se deben marcar y señalar.</p> <p>Codificar los cuadros modelos ubicados en el 2do piso, sistematizar los códigos.</p> <p>Establecer criterio de duración de almacenamiento de estos cuadros, los que se salgan del criterio desecharlos.</p>
Almacenamiento rollos telas	<p>Sticker adhesivos para marcar estantes.</p> <p>Estantería adecuada para telas.</p>	<p>Adecuar estantería para almacenamiento rollos de tela: debe ser de fácil acceso para descargar y retira telas.</p> <p>Retirar caja fuerte ubicada en el área.</p>

Cuadro 20. (Continuación)

Área	Requerimiento	Descripción
Segundo Piso	Estantería en forma de archivador.	<p>Señalizar estantes del segundo piso.</p> <p>Organizar cuellos en estantes ojala en forma de archivador para facilitar clasificación por tallas, colores, etc.</p> <p>Clasificar productos, separar lo que sirve y desechar elementos que no se utilizan.</p>
Taller operarias	Herramientas de fácil acceso	<p>Organizar cajita de madera para hilos de cada máquina: por colores, tamaño, ubicar solo elementos indispensables.</p> <p>Existen unos cajones de madera empotrados en la pared que no se usan; asignar uno a cada operaria para que ubique los elementos que no requiera tener sobre el puesto de trabajo. Marcar cajones por nombre.</p> <p>Retirar caja de muestras de telas de taller.</p> <p>Dividir por operaria sitio de ubicación de los productos en proceso. Señalizar.</p> <p>Establecer como procedimiento la recolección de los residuos al terminar cada producto, labor y/o jornada.</p> <p>Retirar cajas de archivo muerto del área.</p> <p>Retirar del área las máquinas que no se están utilizando para mejorar movilidad.</p>
Áreas comunes	Locker (casillero)	<p>Ubicar canecas para recolección de residuos según código de colores aplicable.</p> <p>Ubicar locker para guardar bolsos y pertenencias de trabajadores.</p> <p>Señalizar estantería y clasificar elementos.</p>
Bordado	Herramientas de fácil acceso	<p>Señalizar estantería.</p> <p>Escritorio del área: Definir cuanto tiempo se guardaran las Hojas de los ruterios que ya se emitieron y entregaron. Organizar puesto de trabajo dejar solo lo necesario.</p> <p>Guardar archivo sistematizado y no físico.</p> <p>Uso de tapones auditivos al operario.</p>

5.2 INCORPORAR A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ENFOQUES RELACIONADOS AL ÁREA COMERCIAL, FINANCIERA, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DEL CLIENTE CON LA FINALIDAD DE FORTALECER LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de realizar una planeación estratégica, se realizó un diagnóstico estratégico a todas las áreas de la organización, con la aplicación de la matriz DOFA.

5.2.1 Diagnóstico estratégico. Se aplicó instrumentos como un cuestionario situacional y organizacional, junto con el perfil de oportunidades y amenazas, el perfil de competencia interna que permitieron evidenciar factores que inciden en el desempeño de la organización para ello se empleó la Matriz DOFA.

5.2.1.1 Matriz DOFA. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias como alternativas viables.

Cuadro 21. Matriz DOFA

OBJETIVO	
Formular un plan de mejoramiento administrativo y productivo que permita la reducción de costos y el desarrollo productivo con base en el análisis de la empresa Olímpicas Sport Ltda., mediante planeación estratégica y la implantación de la técnica de 5s.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Cuenta con una planeación estratégica enfocada a la calidad. (Misión, objetivos, política).</p> <p>F2: Cuenta con mecanismos de control enfocados a calidad que le permite el cumplimiento de la Misión, objetivos y la política.</p> <p>F3: Las decisiones están centralizadas en sus propietarios</p> <p>F4: La estructura de la empresa está organizada con base a funciones.</p> <p>F5: Cultura del personal es homogénea y regional.</p> <p>F6: Alto Nivel de recuperación de la cartera.</p> <p>F7: Cuenta con personal joven.</p> <p>F8: Cuenta con maquinaria propia y apropiada para la prestación y elaboración de productos.</p> <p>F9: Cuenta con su propio punto de venta.</p> <p>F10: Cuenta con catálogo electrónico de productos.</p> <p>F11: En el área de producción se cuenta con los elementos disponibles para efectuar las operaciones.</p>	<p>D1: No cuenta con una planeación estratégica enfocada a los financieros, mercados, salud ocupacional, administrativo.</p> <p>D2: Las estrategias no se encuentran documentadas, ni divulgadas a toda la organización.</p> <p>D3: Una misma persona desempeña varios niveles funcionales.</p> <p>D4: No hay compromiso de los integrantes de la Asamblea.</p> <p>D5: La cultura organizacional no es muy marcada.</p> <p>D6: No cuenta con una estrategia de marketing definida.</p> <p>D7: No cuenta con programas de gestión financiera.</p> <p>D8: No cuenta con programas de gestión de investigación y desarrollo.</p> <p>D9: No cuenta con programas de gestión desarrollo de talento humano e incentivos</p> <p>D10: No cuenta con una estrategia definida hacia la gestión de cliente.</p> <p>D11: No cuenta con la estandarización de la herramientas, procedimientos y normas en el área de producción</p> <p>D12: Poca clasificación de los materiales, desperdicios e innecesarios en el área de producción.</p>

Cuadro 21. (Continuación)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F13: Se cuenta con equipo en buenas condiciones y limpio en el área de producción.</p> <p>F14: Se mantiene informado al supervisor del área de producción ante cualquier eventualidad.</p> <p>F15: Cuenta con un sistema informático para ventas, inventarios.</p> <p>F16: Producción de prendas deportivas e industrial</p>	<p>D13: la falta de medidas de limpieza y horarios en el área de producción.</p> <p>D14: Los trabajadores no respetan los procedimientos del área de producción.</p> <p>D15: Falta de capacitación y desarrollo del personal.</p> <p>D16: Falta de apropiación de las herramientas informáticas.</p> <p>D17: Baja Capacidad de producción y calidad</p> <p>D18: Bajo Poder de negociación de proveedores</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: La aparición de las Tecnologías de la información.</p> <p>O2: La Gran Vía Yuma es el resultado de la unión de esfuerzos y recursos de Ecopetrol, Alcaldía de Barrancabermeja, la Gobernación de Santander y el Instituto Nacional de Vías, INVÍAS. Esta alianza estratégica aportará un valor cercano a 298 mil millones de pesos. El proyecto se realizará en un plazo aproximado de cuatro años.</p> <p>O3: La innovación tecnológica y la implementación de nuevos desarrollos “como la nano textiles” Colciencias.</p> <p>O4: La rehabilitación del río Magdalena por parte de Cormagdalena.</p> <p>O5: Centro de ferias abrirá sus puertas en el primer trimestre de 2013.</p> <p>O6: Obras que viene ejecutando la Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja.</p> <p>O7: Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.</p> <p>O8: Demanda insatisfecha por los productos de confección de ropa deportivo e industrial.</p> <p>O9: Aumento de la oferta de la fuerza laboral a más bajo costo.</p> <p>O10: programa de fomento empresarial ya sea público o privado</p>	<p>A1: Aumento de los precios en las materiales primas.</p> <p>A2: Nuevos competidores con alta capacidad de producción</p> <p>A3: Aumento de Talleres de confección</p> <p>A4: El crecimiento de las Importaciones de productos proviene de China y Turquía.</p> <p>A5: La entrada de productos de ropa deportiva e industrial a más bajo costo del que se produce actualmente gracias a los tratados de libre comercio.</p> <p>A6: Cambio drástico en los requisitos de los clientes.</p>

Una vez redactadas con el Gerente de Olímpicas Sport Ltda., se procede a formular las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cómo puedo utilizar las fortalezas que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno?
- ❖ ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades para convertir las debilidades en fortalezas?
- ❖ ¿Cómo puedo utilizar las fortalezas que cuenta la empresa para hacerle frente a las amenazas?
- ❖ ¿Cómo puedo hacerle frente a las amenazas sin que acentúen las debilidades?

5.2.1.3 Priorización de las estrategias por tiempo de implementación. Se procede a efectuar una priorización de las estrategias basado en el criterio del tiempo de implementación como muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 23. Clasificación de estrategias por tiempo

Tipo de estrategia	Estrategias		Implementación			Id Estrategi	Procesos						
			(c)	(m)	(l)		P	R	G	G	G	G	
Estrategias de crecimiento (FO)	E1	F1+F2+F3+F6+F8+O1: implementación de medidas de promoción y publicidad mediante el uso de tecnologías		X		E1M			X				
	E2	F16+O3: Implementación de programa para la introducción de nuevos materiales en las líneas de productos tradicionales.			X	E2L					X		
	E3	F1+F2+F3+F6+F7+F8+F9+O2+O3+O5+O6+O8: Implementación de un plan de marketing orientado a la captación de clientes y el valor del cliente.	X			E3C			X				
Estrategias de supervivencia (DO)	E4	D14+D15+D16+O1: implementación de medidas de fortalecimiento de los sistemas informáticos propios junto con el empoderamiento del personal.		X		E4M					X		
	E5	D17+O7: Capacitar a la gerencia en el tema de exportaciones y sus requerimientos.		X		E5M						X	
	E6	D6+D7+D8+D9+D10+D11+O10: aprovechar las facilidades que ofrecen la incorporación de conocimiento que permitan fortalecer las áreas comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente.	X			E6C							X
Estrategias de supervivencia (FA)	E7	F1+F2+F3+F6+F7+F8+F9+A2+A5: implementar un programa destinado al desarrollo de servicios, productos y la búsqueda de oportunidades de negocio partiendo de los requisitos del cliente, competidores y la entrada de nuevos productos.			X	E7L					X		

Cuadro 23. (Continuación)

Tipo de estrategia	Estrategias		Implementación			Id Estrategia	Procesos				
			(c)	(m)	(l)		RP	GC	GG	GM	GA
Estrategias de fuga (DA)	E8	D11+D12+D13+D14+A2: Implementación de las 5's en el área de producción.	X			E8C	X				
	E9	D18+A1: Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores.			X	E9L		X			
	E10	D17+A1+A2+A3+A4: Establecer Alianzas de cooperación con los Talleres de confección y competidores robustos con la finalidad de aumentar capacidad de producción, reducir costos.	X			E10C					X
	E11	D6+D7+D8+D9+D10+D11+A2+A5: Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.	X			E11C			X		X

GG: Gestión Gerencial, GA: Gestión Administrativa, GM: Gestión De Mejora, GC: Gestión Comercial, RP: Realización del Producto, Corto Plazo(C): Estrategias menores de seis meses, Mediano Plazo (M): Estrategias Mayores de Seis meses a dos años, Largo Plazo (L): Mayores de dos años

5.2.1.4 Matriz de avance de las estrategias a corto plazo. Se efectuó un arreglo de las estrategias, áreas funcionales, criterios de priorización y el avance de gestión en la empresa con el fin de identificar que estrategias que por su costo la gerencia la aprobaría para iniciar su ejecución y acompañamiento como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 24. Matriz de Avance de las Estrategias a corto plazo

Id Estrategia	Estrategias	Área					Avance				Criterios de priorización no iniciadas	
		Administrativa			Productiva		No iniciada	En curso	Cancelada	Terminada	Costo	Tiempo
		GG	GM	GA	Producción	Operación						
E3C	Implementación de un plan de marketing orientado a la captación de clientes y el valor del cliente.					X					Medio	Alto
E6C	Aprovechar las facilidades que ofrecen la incorporación de conocimiento que permitan fortalecer las áreas comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente.			X								
E3C	Implementación de un plan de marketing orientado a la captación de clientes y el valor del cliente.					X					Medio	Alto
E6C	Aprovechar las facilidades que ofrecen la incorporación de conocimiento que permitan fortalecer las áreas comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente.			X								
E8C	Implementación de las 5"s en el área de producción.				X						Bajo	Medio
E10C	Establecer Alianzas de cooperación con los Talleres de confección y competidores robustos con la finalidad de aumentar capacidad de producción, reducir costos.			X								
E11C	Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.	X		X							Bajo	Medio

Cuadro 25. Escala por costo y tiempo

ESCALAS					
COSTO			TIEMPO		
BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
0 hasta 6 millones de pesos	>6 a 18 millones de pesos	>18 millones o más	0 hasta 3 meses	>3 a 6 meses	>6 meses o más

El anterior cuadro, muestra que las prioridades para la empresa Olímpicas Sport Ltda., son la estrategia E8C y E11C a corto plazo, para las cuales se incorporaran al plan de mejoramiento y serán objeto del estudio.

5.2.2 Direccionamiento estratégico. Para el direccionamiento estratégico se revisó la misión, la visión y la política de la empresa Olimpicas Sport Ltda

5.2.2.1 Revisión de la misión. Se realizó revisión a la misión actual de la empresa Olimpicas Sport Ltda, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

❖ Definición de la misión

La misión es una formulación que expresa: el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta.

La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

Cuadro 26. Misión Actual

Anterior formulación estratégica
Brindar a todos nuestros clientes las mejores soluciones en la fabricación de cachuchas, ropa Deportiva e Industrial y Hospitalaria, Bordados, cuellos-Puños, Estampados y Publicidad en General, contando con la maquinaria y los equipos adecuados y sobre todo con un Recurso Humano competente, y Comprometido con los requisitos del cliente; optimizando día a día los procesos productivos para cumplir los compromisos adquiridos con los clientes y maximizar los beneficios a las partes interesadas.
Fuente Olimpicas Sport Ltda.

Cuadro 26. (Continuación)

Elementos identificados							
Dirigido a todos nuestros clientes	Las mejores soluciones en la fabricación de cachuchas, ropa Deportiva e Industrial y Hospitalaria, Bordados, cuellos-Puños, Estampados y Publicidad en General	contando con la maquinaria y los equipos adecuados	y sobre todo con un Recurso Humano competente,	y Comprometido con los requisitos del cliente	optimizando día a día los procesos productivos	para cumplir los compromisos adquiridos con los clientes	Maximizar los beneficios a las partes interesadas.
Fuente Olimpicas Sport Ltda.							

Ajustes de la misión: Preguntas a considerar

- ❖ ¿Quiénes somos?
- ❖ ¿Qué hacemos y para quienes? o ¿para que existimos? ¿Cuál es propósito?
- ❖ ¿Dónde estamos? o ¿en qué negocios estamos?

Cuadro 27. Aspectos a incorporar a la Misión Actual

Aspectos a incorporar			
Atributos y expectativas	Sectores económicos, sociales y culturales	Técnicas que dominan	Responsabilidad

Propuesta de misión

Cuadro 28. Propuesta de Misión

Propuesta
Olímpicas Sport Ltda. Empresa Colombiana dedicada a ofrecer imagen, protección e identificación a sus clientes de los sectores tanto el económico, social y cultural mediante la confección y comercialización de prendas necesarias en los diferentes escenarios y fines que éste lo requiera, gracias a su personal, la tecnología y técnicas del bordado, estampado, sublimación las cuales hacen posible obtener de manera responsable los beneficios esperados por nuestros socios, vecinos y comunidad en general.

5.2.2.2 Revisión de la visión. Se realizó revisión a la visión actual de la empresa Olimpicas Sport Ltda, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

❖ Definición de la visión

Visión, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”).

Cuadro 29. Visión Actual

Anterior formulación estratégica				
Ser la empresa líder de ropa deportiva e industrial, cachuchas y publicidad en general preferida de la región como resultado de la incuestionable calidad de los productos, servicios, precios competitivos y vocación de servicio				
Elementos identificados				
Ser la empresa líder de ropa deportiva e industrial, cachuchas y publicidad en general	preferida de la región	como resultado de la incuestionable calidad de los productos, servicios	precios competitivos	y vocación de servicio.
Fuente Olimpicas Sport Ltda.				

Ajustes de la visión: Preguntas a considerar

- ❖ Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de ¿hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea?
- ❖ ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ❖ ¿Cómo seremos en el futuro?
- ❖ ¿Qué haremos en el futuro?
- ❖ ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Cuadro 30. Aspectos a incorporar a la Visión Actual

Aspectos a incorporar					
Atributos expectativas	y	Sectores económicos, sociales y culturales	Técnicas dominan	que innovación	Responsabilidad

Propuesta de visión

Cuadro 31. Propuesta de Visión

Propuesta
Olímpicas Sport Ltda. Empresa Colombiana será reconocida por sus clientes en el año 2022 por la innovación y desarrollo de soluciones en imagen, protección e identificación a través de la confección y comercialización de prendas, gracias a su personal técnico, la tecnología y técnicas del bordado, estampado, sublimación las cuales hacen posible obtener de manera responsable los beneficios esperados por nuestros socios, vecinos y comunidad en general.

5.2.2.3 Revisión de la política. Se realizó revisión a la política actual de la empresa Olímpicas Sport Ltda, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

❖ Definición de política

Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.

Cuadro 32. Política Actual

Anterior formulación estratégica				
En Olímpicas Sport producimos con responsabilidad y calidad. La competencia de nuestro talento humano comprometido, al igual que nuestros proveedores, garantizan la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo de nuestra organización.				
Elementos identificados				
En Olímpicas Sport producimos con responsabilidad y calidad	La competencia de nuestro talento humano comprometido	, al igual que nuestros proveedores	garantizan la satisfacción de los clientes	el mejoramiento continuo de nuestra organización
Fuente Olímpicas Sport Ltda.				

Ajustes de la política. Deberá responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuáles son las características de nuestros productos?
- ❖ ¿Qué estamos dispuesto a comprometernos?
- ❖ ¿Cuáles son los requerimientos que queremos satisfacer de nuestros clientes?
- ❖ ¿Qué se mejorará?

Matriz de requisitos vs directrices organizacionales

En el siguiente cuadro se muestra las diferentes directrices organizacionales y requisitos que debe tener en cuenta la organización para incluir en su política actual. Para su calificación se tendrá en cuenta que 1 es el puntaje más alto y 5 el de mayor valor que refleja lo positivo de la empresa

Cuadro 33. Matriz de requisitos vs directrices organizacionales

MATRIZ DE REQUISITOS VS DIRECTRICES ORGANIZACIONALES		Directrices Organizacionales								SEÑAL	PROMEDIO
		Entrega Oportuna de los Trabajos	Relaciones mutuamente beneficiosas	Personal Competente y comprometido	Tecnología a Acorde con los trabajos	Atención Amable y Oportuna	Desarrollo e innovación	Fidelización del cliente	TOTAL		
Requisitos	Tiempo de Entrega	5	1	5	5	1	1	5	23	NO	
	Cumplimiento de Especificaciones	3	1	5	5	2	3	5	24	NO	
	Precios asequible	1	1	4	1	5	4	5	21	NO	
	Atención al Cliente	1	1	1	1	5	1	5	15	NO	
	Responsabilidad	5	5	5	5	5	5	5	35	SI	
	Cuidado del ambiente	3	5	5	5	2	5	5	30	SI	
	Seguridad Industrial y salud ocupacional	5	5	5	5	5	5	5	35	SI	
	Productos novedosos	3	2	3	5	2	5	5	25	NO	
	cumplimiento de la legislación vigente y reglamentaria	5	5	5	5	2	5	5	32	SI	
	Claridad en la información	5	5	5	5	5	5	5	35	SI	
TOTAL	36	31	43	42	34	39	50	275		39,29	
SEÑAL	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI				
PROMEDIO								27,50			

En el siguiente cuadro se muestra los aspectos a para incluir en la actual política de la empresa Olímpicas Sport Ltda.

Cuadro 34. Aspectos a incorporar a la Política Actual

Aspectos a incorporar							
Seguridad Industrial y salud ocupacional	cumplimiento con la legislación vigente y reglamentaria	Claridad en la información	innovación	Responsabilidad	Cuidado del ambiente	Rentabilidad	Mejora continua

Propuesta de la política

Cuadro 35. Propuesta de la política

Propuesta
Olímpicas Sport Ltda. Es una Empresa Colombiana comprometida con la claridad de la información y la fidelización de sus clientes, el cuidado del ambiente, la Seguridad Industrial y salud ocupacional de su personal técnico, competente ofreciendo soluciones en imagen, protección e identificación a través de la confección y comercialización de prendas, gracias a la tecnología y técnicas del bordado, estampado, sublimación las cuales hacen posible obtener de manera responsable los beneficios rentables esperados por nuestros socios, vecinos y comunidad en general, respetando la legislación vigente y reglamentaria aplicable, junto con la mejora continua de sus procesos.

5.2.2.4 Revisión de los valores. Se realizó revisión a los valores actuales de la empresa Olímpicas Sport Ltda, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

❖ Definición de Valores

Valores son aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.). Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Se evidenció durante el diagnóstico que no estaban documentados los valores e igualmente su identificación.

Identificación y selección de valores

Cuadro 36. Valores a identificar y seleccionar

Valores a seleccionar						
Pago oportuno	Responsabilidad	Respeto	Negociaciones transparentes	Productividad	Rentabilidad justa	Reglas claras, honestidad

Selección de valores

Se reúne cada uno de los integrantes de la empresa para hacer una lluvia de ideas en relación a los valores poder así hacer una lista y efectuar el ejercicio del cruce de variables entre grupos de referencia y valores.

Se procede hacer un conteo horizontal de “x” y se registra el número obtenido luego se selecciona los valores que sean superiores al promedio, de igual forma se identifica los grupos de referencia más importantes en la empresa.

Cuadro 37. Matriz axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA		Grupos de referencia								Promedio	
		Estado	Sociedad	Familia	Cliente	Proveedores	Colaborador	Accionista	Conteo		Señal
valores	Pago oportuno	x	x		x		X	X	5	NO	5,43
	Responsabilidad	X	X	X	X		X	X	6	SI	
	Respeto	X	X	X	X	X	X	X	7	SI	
	Negociaciones transparentes			X	X	X	X	X	5	NO	
	Productividad				X	x	x	x	4	NO	
	Rentabilidad justa				X	X	X	X	4	NO	
	Honestidad	X	X	x	x	x	x	X	7	SI	
	Conteo	4	4	4	7	5	7	7	38		
Señal	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI				
Promedio										5,43	

Los valores más destacados durante la identificación para OLÍMPICAS SPORT LTDA., son:

Responsabilidad: es el asumir los compromiso que el competen con todos los miembros de la empresa, sin demoras y afrontar las consecuencia de sus actos.

Respeto: el sentir de la empresa es el respeto de las creencias y derechos de los ciudadanos, los sus clientes y nuestros colaboradores en todos los niveles de su vida personal, familiar y profesional e igualmente el respeto por el ambiente natural.

Honestidad: el comunicar con claridad y actuar conforme a ella en el quehacer cotidiano de la empresa en la prestación del servicio al cliente, familia y la comunidad, y afirmando en cada momento los valores que son más importantes para todos nosotros.

5.2.3 Indicadores estratégicos. Se efectuó un arreglo de objetivos, estrategias, horizonte de prueba, frecuencia de control, indicador y su respectiva meta con el fin de obtener un tablero de indicadores que permita ejercer control y seguimiento a la evolución de las estrategias a implementar así como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 38. Indicadores Estratégicos

Objetivo estratégico	Tipo de estrategia	Estrategia	horizonte	frecuencia de control	indicador		Meta	
					nombre	formula		
Mantener Procesos eficientes	Estrategias de fuga (da)	Implementación de las 5's en el área de producción.	4 MESES	MENSUAL	%Avance	Actividades Ejecutadas	X100	100%
						Actividades Planeadas		
Mantener el Control y seguimiento	Estrategias de fuga (da)	Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.	5 MESES	MENSUAL	%Avance	Actividades Ejecutadas	X100	100%
						Actividades Planeadas		

5.2.4 Formulación estratégica. Se estableció la nueva formulación estratégica para le empresa Olímpicas Sport Ltda.

Visión

OLÍMPICAS SPORT LTDA. Empresa Colombiana será reconocida por sus clientes en el año 2022 por la innovación y desarrollo de soluciones en imagen, protección e identificación a través de la confección y comercialización de prendas, gracias a su personal técnico, la tecnología y técnicas del bordado, estampado, sublimación

las cuales hacen posible obtener de manera responsable los beneficios esperados por nuestros socios, vecinos y comunidad en general.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos son los ámbitos de actuación generales en los que debe centrarse la empresa para conseguir su misión. Se espera que actúen como grandes bloques temáticos que articulen el sistema de objetivos estratégicos del plan. Los ejes estratégicos de nuestro Plan Estratégico son:

Cuadro 39. Ejes estratégicos

DIMENSIONES CLAVES DE LA VISIÓN DE FUTURO	EJES ESTRATÉGICOS
Reconocido por los clientes por la marca y la calidad de los atributos de los productos ofrecidos	Posicionamiento
La introducción de nuevos productos	Innovación y desarrollo
La responsabilidad en la obtención de los beneficios	Recursos y gestión
Número de clientes por ciudades.	Relación con el cliente

5.2.5 Avance de las estrategias. En el siguiente cuadro, se refleja el avance de las diferentes estrategias propuestas a la empresa Olimpicas Sport Ltda según porcentaje de ejecución.

Cuadro 40. Avance de las estrategias

Tipo de estrategia	Estrategia	Presupuesto	Horizonte	Frecuencia de control	Indicador		Meta	Medición				%Avance
					Nombre	Formula		A	M	J	J	
Estrategias de fuga (da)	Implementación de las 5's en el área de producción.	\$3.280.000,00	4 MESES	MENSUAL	%Avance	Actividades Ejecutadas	X100	100%	10%	30%	45%	15%
						Actividades Planeadas			100%	100%		
Estrategias de fuga (da)	Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.	\$3.500.000	5 MESES	MENSUAL	%Avance	Actividades Ejecutadas	X100	100%	10%	10%	70%	20%
						Actividades Planeadas			100%	100%		

5.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO

El proyecto tiene una duración de CUATRO (4) meses el cual se llevara a cabo en el segundo semestre de la vigencia 2013 en la empresa Olímpicas Sport Ltda. Véase Anexo B. Cronograma de Trabajo

5.4 PRESUPUESTO

En el presente proyecto demanda recursos para su ejecución, se estimaron por la suma de VENTIDOS MILLONES NOVECIENTOS OCHENTA MIL PESOS (\$22.980.000,00). Véase Anexo A. Presupuesto.

Para cubrir el valor total del presupuesto la empresa cuenta con recursos propios.

5.4.1 Gastos generales. Por este concepto se tuvieron en cuenta: Arriendos, servicios públicos, alimentación y cafetería, papelería fotocopias, servicios de cómputo, documentación técnica, finalmente otros gastos.

5.4.2 Costos de personal. Por este concepto se tuvieron en cuenta: Dos (2) investigadores (estudiantes de Gestión Empresarial: Esmeralda Herrera Serrano y Sabirna Petro Rueda), un (1) asesor externo, un (1) director de proyecto (opcional).

5.5 FINANCIACIÓN

Los recursos de financiación del presupuesto serán recursos propios de la empresa, para el proyecto PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO EN LA FÁBRICA DE ROPA DEPORTIVA E INDUSTRIAL “OLÍMPICAS SPORT LTDA.” DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA.

CONCLUSIONES

En la formulación, desarrollo y ejecución de las actividades que se establecieron en el presente trabajo de investigación se pudo identificar varios aspectos fundamentales de la empresa Olímpicas Sport Ltda., como es el tipo de planificación e igualmente direccionamiento estratégico que existe, el cual se efectúa de manera no sistemática y sus decisiones se basan en el comportamiento diario, perdiendo la capacidad de respuesta ante los cambios más significativos frente a los factores externos: Factores económicos, sociales, tecnológicos, geográficos, políticos que afectan de manera directa disminuyendo los ingresos y aumentando los egresos.

Lo mismo sucede con el ambiente interno de la empresa relacionado con las competencias internas las cuales permiten conocer las limitaciones y facilidad que posee la organización para prestar los servicios y afrontar las dificultades que esta plantea, en la dinámica de la gestión gerencial de la empresa.

Todo lo anterior se pudo visualizar con el uso de herramientas como la aplicación de matrices como PCI, POAM, también se empleó un cuestionario de 5's, y un registro fotográfico que suministraron la información necesaria para la formulación de estrategias que permitan resolver dichas situaciones y fortalecer el sistema gerencial a través de un plan de mejoramiento administrativo y operativo.

Al aplicar la matriz DOFA y realizar el cruce de las variables se observó que las prioridades para la empresa Olímpicas Sport Ltda son la implementación de las 5's en el área de producción e Incorporar a la planeación estratégica enfoques relacionados al área comercial, financiera, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente con la finalidad de fortalecer la organización.

El plan de mejoramiento propuesto en el presente documento y apoyado por las estudiantes en las primeras fases, busca fortalecer en la empresa Olimpicas Sport Ltda su sistema de control y seguimiento a las estrategias e iniciativas y poder así lograr sus objetivos organizacionales en el aspecto comercial, financiero, investigación y desarrollo, talento humano, gestión del cliente, maximizando las utilidades y el beneficio de sus socios.

Se observaron condiciones favorables para la adopción de esta clase de planes de mejoramiento ya que radica su importancia en la disminución de las pérdidas y aprovechar las oportunidades que ofrece dedicar tiempo a planificación estratégica de la empresa resolviendo así, la pregunta ¿hacia dónde vamos? Y ¿qué lograremos con nuestro esfuerzo? Entre otras preguntas.

Se concluyó que de continuar con la implementación del principio de la planificación se podrá obtener los resultados de las estrategias formuladas desde la perspectiva

financiera, la reducción de costos y desarrollo productivo pudiéndose dar un paso sólido al desarrollo de esta sociedad de carácter limitado en el sector de las confecciones y comercio de prendas.

Olímpicas Sport Ltda. está expuesta a riesgos los cuales le plantean desafíos que la gerencia deberá decir si los asume o por el contrario mantiene la inercia lo que conllevará una pérdida en ingresos y la misma sostenibilidad en el tiempo

RECOMENDACIONES

Un plan de mejoramiento en las áreas administrativas y operativas requieren de continuidad en el tiempo, para que sea habitual dicha estructura de gestión. Esto permitirá revisar el logro de las metas y de los objetivos, así como efectuar los ajustes pertinentes.

El direccionamiento aquí planteado solo es una propuesta la cual no es definitiva sino dinámica y cambia en relación a los factores externos e internos de la organización.

La empresa deberá efectuar una nivelación de funciones laborales ya que se evidenció que una sola persona cubre diversos roles, sin que permita la especialización de dicha área de gestión.

Si bien existen diversas estrategias organizacionales en el mercado empresarial se sugiere que cuando se efectúa la adopción de una de ellas se evalúen con herramientas financieras que determinen su viabilidad y su posible oportunidad para la empresa.

Se recomienda mantener la filosofía de las 5'S y así lograr el máximo potencial que esta brinda, también se sugiere extenderla a otras áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD CERDA Francisco J. Consejos para el desarrollo de tu proyecto final de carrera. 2010

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición, México: Mc. GrawHill.2001.

DORBESSAN JOSÉ RICARDO. Las 5S, herramientas de cambio, convierten la organización en una organización de aprendizaje, registrado en la Dirección Nacional del Derecho de Autor, exp. N° 68260, Buenos Aires, Argentina.

HAROL KOONTZ, Administración: Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 129.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Bogotá. ICONTEC, 2008.

KOTLER ARMSTRONG, Marketing, Prentice Hall, 2001 México, Pág. 05

WHEELLEN THOMAS L, Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos, Pearson Prentice Hall, 2007 México, pág. 144 al 146

CIBERGRAFIA

Exportaciones colombianas diciembre 2009, consultado el 20 de agosto de 2012 desde <Http://www.proexport.gov.co/>

Informe sector textil y confecciones Colombiano, consultado el 6 de septiembre de 2012 desde <http://www.crediseguro.com.co/>

Industria de las confecciones y su visualización internacional, IMEBU, CDE, 2010 Bucaramanga, consultado el 10 de septiembre de 2012 desde <Http://www.santandercompetitivo.org>

Sistemas de producción, 21 de mayo de 2009, consultado el 15 de agosto de 2012 desde <Http://www.gestiopolis.com/>

ANEXOS



Anexo A. Presupuesto

Fase II. Ejecución del Proyecto					
Participación de los estudiantes					
C	Gastos Generales				
3.1	Arriendos habitación estudiantes	Mes	4	\$ 1.200.000,00	\$ 4.800.000,00
3.2	Servicios Públicos	Mes	4	\$ 180.000,00	\$ 720.000,00
3.3	Aseo, alimentación y cafetería	Mes	4	\$ 600.000,00	\$ 2.400.000,00
3.4	Papelería fotocopias	Global	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
3.5	Servicios de computo	Mes	4	\$ 40.000,00	\$ 160.000,00
3.6	Documentación técnica	Global	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
3.7	Otros gastos	Global	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Sub Total (C)					\$ 10.980.000,00
D	Costos de personal				
4.1	Personal investigador (dos estudiantes)	Mes	4	\$ 2.000.000,00	\$ 8.000.000,00
4.2	Asesoría externa	Global	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
4.3	Director de proyecto	Global	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Sub Total (D)					\$ 12.000.000,00
Proyecto-Participación de los estudiantes-Sub Total (C+D)					\$ 22.980.000,00

Anexo B. Cronograma



ID	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN EN MESES															
		1				2				3				4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4.1	Propuesta de proyecto	■	■														
4.2	Elaborar el instrumento de recopilación de la información a auditar.			■	■	■	■	■									
4.3	Efectuar la auditoria							■	■								
4.4	Elaborar el plan de mejoramiento administrativo y operativo este último empleado la técnica de la 5's.										■	■					
4.5	Implementar las acciones del plan de mejoramiento administrativo y operativo												■	■	■		
4.6	Evaluar los resultados el plan de mejoramiento administrativo y operativo															■	■

Anexo C. Actas

	ACTA R-04	 <small>Código No. 1719-1 Confección y venta de ropa deportiva y cachuchas NTC-ISO-9001</small>	Revisó: C. Calidad Aprobó: Gerente Versión: 5 Fecha: 03/06/05 Página: 1 de 2
PROCESO GESTION DOCUMENTAL, ANALISIS Y MEJORA			

ACTA No: ____			
Ciudad: Barrancabermeja,		Fecha: MAYO 27 DE 2013	Hora: 8:00 AM
ASISTENTES			
NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
ALVIN SANDOVAL	OPERARIO DE BORDADOS	LUIS MARIÑO	CORTADOR
RICHARD ARDILA	OPERARIO BORDADOS	MARIA FDA BELTRAN	COORDINADOR DE PRODUCCION
LEIDY MENESES	COORDINADOR DE BORDADOS	JAIRO BUSTAMANTE	OPERARIO DE CUELLOS
LILIANA CABALLERO	OPERARIA MAQUINA		
FANNY MARTINEZ	OPERARIA MAQUINA		
RUTH RIOS	OPERARIA MAQUINA		
EMMA GUASCA	OPERARIA MAQUINA		
JULIANA BUITRAGO	OPERARIA MAQUINA		
LUZ DARY GOMEZ	OPERARIA MAQUINA		
MARIA RUIZ	OPERARIA MAQUINA		
JEIDER PAYARES	OPERARIO ESTAMPADOS		
MARYORI RANGEL	OPERARIO PULIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD		
TEMAS A TRATAR			
Implementación de la técnica de las 5S en el Área de Producción de la organización			
DESARROLLO			
Se realizó la respectiva exposición del tema, se instó al personal a participar en el tema, anotando en hoja su puesto en la organización y de una manera rápida identificar qué cosas son necesarias y que otras innecesarias en sus puestos de trabajo.			

Anexo C. (Continuación)

	<p>ACTA R-04</p>	 <p>Código No. 1719 -1 Confección y venta de ropa deportiva y cachuchas NTC-ISO-9001</p>	<p>Revisó: C. Calidad Aprobó: Gerente Versión: 5 Fecha: 03/06/05 Página: 2 de 2</p>
<p>PROCESO GESTION DOCUMENTAL, ANALISIS Y MEJORA</p>			

COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Exposición del tema de las 5S, que significa, para	SABIRNA PETRO RUEDA	27 mayo de 2013
Que sirven, como empezar a implementar las 3	ESMERALDA HERRERA S.	
Primeras S (Clasificar, Ordenar, mantener) como primera medida		
FIRMAS		
FIRMA	CARGO	
<i>Maria C Ruiz P</i>	Operaria	
<i>Ruth Rios Quintan</i>	operaria M. plana	
MELLY JULIANA BUITRAGO P.	OPERARIA	
ALVIA SANDOVAL VIDES	OPERARIO BORDADOS	
Luz Dany Gomez M	Operaria Maquina	
FRANCA EMMA GILAS PA. P.	operaria MAQUINAS	
Fanny Martinez G.	operaria industrial	
<i>Isabelo Beltrán P.</i>	operaria industrial	
Marta Fda Beltrán Vquez	Coordinadora	
<i>William M.</i>	operario corte	
<i>Jeider Rafael Padres Herrera</i>	Operario estampado	
<i>Jhiantraks</i>	Coordinador de bordado	
Lairo Bustamante	Operario de cuellos	
marlyon Zangel	Operaria Pulimento y calidad	

Anexo D. Cuestionario

APLICATIVO DE CUESTIONARIO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EMPRESA OLÍMPICAS SPORT LTDA.

Objetivo: El propósito de esta encuesta es garantizar que Olímpicas Sport Ltda se beneficie con sus opiniones y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a los procedimientos de la Empresa.

Procedimiento: A las siguientes preguntas marque con una (X).

¡Recuerde que la información es anónima y servirá para el mejoramiento de la Organización!

No	ASPECTO A EVALUAR	PUNTUACIÓN		
		MUY BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1
1	¿La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores?			
2	¿Se dispone de los elementos, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo?			
3	¿Me es grata la disposición de mi Jefe cuando le hago alguna consulta sobre mi trabajo?			
4	¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.?			
5	¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferente áreas (producción, ventas, bordados estampados)?			
6	¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?			
7	¿Me siento realmente útil con la labor que realizo?			
8	¿El ambiente donde trabajo es confortable?			
9	¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales?			
10	¿Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más?			