



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

---

TRABAJO FINAL DE GRADO

“ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ARCO S.R.L  
DIAGNOSTICO Y PROPUESTA”

DIRECTORA:

PROF. RICCI MARIA BEATRIZ

ALUMNAS:

BORTOLOTTI CARLA STEFANI

OCHOA MARIA FLORENCIA

LUGAR Y FECHA:

CORDOBA, 26 DE FEBRERO DE 2016



## **INDICE**

AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN.....	6
OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO.....	7
GLOSARIO.....	8
MARCO TEORICO.....	10
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO I: “Introducción a la organización ARCO S.R.L.” .....	14
1. Introducción.....	15
2. Historia y evolución de la empresa ARCO S.R.L.....	16
3. Ubicación geográfica.....	17
4. Ambiente externo organizacional.....	17
4.1. Análisis Pestel.....	17
5. Ambiente interno organizacional .....	19
5.1. Estructura y diseño de la organización.....	19
5.2. Especialización del trabajo.....	20
5.3. Departamentalización.....	22
5.4. Centralización vs. Descentralización.....	23
5.5. El ambiente y la cultura de la organización.....	23
5.5.1. Responsabilidad y ética social empresarial.....	24
5.6. Comunicación organizacional.....	24
5.7. Administración de Operaciones.....	25
5.8. Administración de Recursos Humanos.....	25
6. Herramientas de análisis estratégico.....	26
6.1. Análisis FODA.....	27
6.2. Matriz BCG.....	28
6.3. Matriz 7S de McKinsey.....	29
6.4. Matriz GE.....	30
6.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	31
7. Herramientas de planificación operacional.....	32
7.1. Diagrama de GANTT.....	32



8. Conclusión.....	33
CAPITULO II: “Diagnostico estratégico organizacional”.....	35
1. Introducción.....	36
2. Síntomas de crisis empresarial.....	37
3. Problemas.....	38
4. Análisis causal como herramienta de identificación y solución de problemas.....	39
5. Pronósticos.....	41
6. Conclusión.....	43
CAPITULO III: “Propuesta de mejora continua para la organización ARCO S.R.L.”.....	44
1. Introducción.....	45
2. Plan de mejora continua.....	47
2.1. Identificación del área de mejora continua.....	48
2.2. Objetivos del plan de mejora continua.....	49
2.3. Acciones de mejora continua.....	51
2.4. Planificación del plan de mejora continua.....	53
2.5. Seguimiento y control del plan de mejora continua.....	55
3. Conclusión.....	57
CAPITULO IV: “Implementación y control del plan de mejora continua”.....	59
1. Introducción.....	60
2. Plan de acción.....	61
2.1. Plan de satisfacción al cliente.....	62
2.2. Plan de evaluación de desempeño.....	62
2.3. Plan de capacitación al personal.....	63
2.4. Plan de mejora y estandarización de procesos.....	63
2.5. Plan de motivación.....	64
3. Control.....	65
4. Conclusión.....	68
CONCLUSION FINAL.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	71
ANEXOS.....	72



*“Análisis estratégico de la empresa ARCO S.R.L – Diagnostico y Propuesta”*

1. Anexo I: cuestionarios.....	73
2. Anexo II: Imágenes de la empresa.....	76
3. Anexo III: Encuesta de evaluación de calidad.....	79
4. Anexo IV: Planilla de evaluación de desempeño.....	80
5. Anexo V: Planilla de control de talleres.....	81

Agradecimientos



Agradecemos a todas las personas que colaboraron de una u otra forma para la realización de este trabajo. A la empresa ARCO S.R.L por abrirnos las puertas, a sus dueños por brindarnos información y la dedicación en cada entrevista, a los empleados por colaborar en las visitas, explicándonos cada paso del proceso. Y a todas las personas que hicieron su aporte que por menor que sea, significo mucho para nosotras.

Y, por supuesto, a toda la facultad por formarnos como profesionales y personas de bien y en especial a nuestra Directora María Beatriz Ricci, por acompañarnos y guiarnos en cada etapa con toda su entrega y dedicación, haciendo más sencillo y llevadero el logro de este proyecto de grado.

Carla y Florencia

## Resumen



En el presente trabajo final de grado, desarrollamos un análisis estratégico de la empresa ARCO S.R.L, un diagnóstico de su situación actual y una propuesta de mejora continua.

En una primera etapa, caracterizamos la empresa en su ambiente externo e interno y consideramos la necesidad de aplicar herramientas de análisis estratégico, como las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA, entre otros, para entender mejor la posición de la empresa en el mercado.

Luego de conocer en profundidad la organización bajo análisis, llevamos a cabo un diagnóstico de su situación actual, el cual nos permitió detectar los problemas más relevantes que atraviesa la empresa en el presente. Seguidamente, presentamos un análisis causal de dichos problemas y las posibles soluciones.

En la última fase, proponemos un plan de mejora continua para superar dichos problemas, identificando áreas de mejora, estableciendo objetivos y planes de acción de mejora continua; y finalizando con una conclusión respecto al análisis estratégico realizado y el plan de mejora propuesto.



### Objetivos y alcance del trabajo

El objetivo general es analizar estratégicamente la empresa **ARCO S.R.L**, a los fines de elaborar una propuesta acorde a la solución de los problemas que presenta actualmente relacionadas con el mercado.

Los objetivos específicos consisten en formular estrategias para:

- 1) Establecer las causas de la caída en las ventas.
- 2) Identificar los motivos que explicarían la baja aceptación de la línea de indumentaria femenina en el mercado – bajo posicionamiento.
- 3) Evaluar la insuficiente inversión y desarrollo en marketing y más específicamente en publicidad.
- 4) Analizar la dificultad actual frente a la búsqueda de nichos de mercado.
- 5) Realizar propuestas estratégico – tácticas que permitan solucionar los problemas de mercado que presenta la empresa.

El alcance consiste en la definición de la situación actual de la empresa **ARCO S.R.L** a través de un relevamiento integral, que consiste en una investigación detallada de las diferentes áreas que componen la organización, de manera tal que podamos llevar a cabo un análisis estratégico.

Buscamos determinar cuáles son los puntos débiles y las problemáticas que presenta actualmente dicha organización en relación al mercado, a través del diagnóstico y finalmente, una propuesta estratégica de mejora.



## Glosario

- Talleres terciarizados: realizan una actividad que deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una "tercera", en este caso, son organizaciones que prestan servicios relacionados a la producción textil.
- Tizada: consiste en la disposición de los moldes sobre la mesa de corte, la encimada o superposición de las telas, y el corte con máquina de cuchilla recta y circular.
- Moldería: es el diseño trasladado al plano, luego de realizar los moldes necesarios para cada prenda, se trasladan al material, el mismo se corta, y se ensambla para generar el prototipo.
- Avíos: Se denominan avíos en confección textil a los materiales que complementan una prenda y le dan mayor realce, durante el proceso de confección o en el producto terminado. Por ejemplo: cierres, botones, entretelas, etc.
- Hang – Tang: etiquetas de cartón que indican el talle de la prenda, marca, indicaciones de lavado, planchado, código de barra, etc.
- Packaging: es la tecnología de inclusión o protección de productos para la distribución, el almacenaje, la venta, y el empleo.
- Sublimado: La sublimación es la técnica para el marcaje de objetos mediante transferencia de la tinta al objeto con la aplicación de calor. La sublimación permite transferir imágenes y diseños a gran variedad de objetos, entre ellos, productos textiles.



- Muestras: prenda confeccionada y terminada que materializa el diseño realizado y permite, a partir de la misma, realizar corrección antes de enviar la orden a la producción total.
- Franquicias: permiso que le otorga a alguien los derechos para explotar un producto, una marca o una actividad. Esta concesión la puede dar una compañía a uno o más individuos en un área específica.
- Competidores potenciales: son otras empresas o personas que quisieran ingresar al mercado a competir con los actuales y que están por hacerlo o podrían hacerlo.
- Sustitutos: son productos, empresas o servicios que cumplen la misma función para el cliente pero surgen de una nueva forma de ofrecer el producto o el servicio, o surgen de nuevas tecnologías, que pueden hacer desaparecer a los actuales competidores o bajar precios.



## Marco Teórico

El **análisis estratégico** consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización.

Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. El mismo, debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

Ambos conceptos están fuertemente relacionados, el empresario tiene una visión de un proyecto empresarial que transmite a sus colaboradores y que posteriormente se concreta en la misión de la organización. Esta misión se mantiene estable durante un tiempo hasta que el nuevo reto estratégico, al que tiene que enfrentarse la empresa, obliga a cuestionarse su viabilidad. Así la dirección tiene que generar una nueva visión para el futuro que otra vez se concreta en una nueva misión de la empresa para los próximos años.

Una vez establecidos estos conceptos la empresa llevará a cabo un análisis valorativo de sus puntos fuertes y puntos débiles (Análisis FODA) que incluirá el análisis de elementos externos e internos a la empresa.

Su objetivo consiste en reflejar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) y de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades y limitaciones y su posición competitiva en el mercado. Este análisis es la base para diseñar la Estrategia apropiada para lograr los objetivos deseados.

Es decir, la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y que quiero ser) para estar presente en el mercado.



Con respecto al análisis estratégico del cual partimos para la realización de los distintos procesos de planificación estratégica, debemos centrarnos a su vez en lo siguiente:

- Análisis de situación del mercado externo.
- Situación y evolución de los segmentos de mercado.
- Competidores por segmento y sus participaciones de mercado.
- Cambios producidos por la demanda.
- Canales de distribución existentes, importancia de los mismos.
- Análisis de la situación interna de la empresa.
- Diagnóstico de situación.

A continuación, y luego de haber establecido un diagnóstico de situación actual de la organización, podemos establecer un **plan de mejora continua**, desde una perspectiva teórica propia y tomando como base teorías y fundamentos que apoyen nuestra propuesta de mejora.

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otras nuevas metas.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

Es muy importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente, ya que es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.



Además, sabemos que en toda empresa, hay que tener claro que no basta con un buen análisis estratégico para conseguir los objetivos que la empresa se ha planteado, sino que es necesario que el conjunto de recursos de la empresa sean eficientes, y para ello, será necesario que desde los directivos exista la estimulación y motivación hacia los trabajadores.

Un trabajador motivado, se verá realizado en la empresa y por ende, será mucho más eficiente y productivo, cumpliendo sus objetivos y ayudando a la empresa a cumplir los objetivos generales.

## Introducción



El trabajo se realizó en base a un análisis estratégico de la empresa, a través de cuatro instancias de estudio. En una primera instancia, visitamos la organización, aplicamos técnicas de relevamientos de datos y presentamos la empresa. En una segunda etapa, realizamos un análisis estratégico aplicando todas las herramientas de análisis pertinentes. Seguidamente desarrollamos un diagnóstico para luego concluir en una propuesta estratégica.

Para la propuesta, tuvimos presente la importancia que todas las decisiones que se tomen, relativas a modificaciones, actualizaciones, eliminaciones e introducciones terminan repercutiendo en toda la organización, con lo cual, cualquiera de estas propuestas y acciones requieren de especial cuidado y planificación.



# Capítulo I

## “Introducción a la organización ARCO S.R.L.”



## 1. Introducción

**ARCO S.R.L** nace en la ciudad de Córdoba en el año 1999, como una nueva propuesta al mercado, ofreciendo productos de alta calidad con una identidad joven y fresca. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de indumentaria, bajo el nombre de fantasía “COOL HAAS” En la actualidad posee tres líneas de producción diferenciadas; indumentaria masculina, femenina e indumentaria infantil.

Fundada por un matrimonio de origen cordobés, impulsaron una fuerte imagen orientada a los deportes como el skate, surf y la música.

A través de los años reafirmo su filosofía, apoyando de manera constante la expresión creativa, los deportes extremos y las nuevas tendencias.

Está dirigida, principalmente, a un público joven e informal, pero gracias a su personalidad multifacética, también, un amplio público se identifica con la marca, la elige, y confía en la calidad de sus productos, y es por esto que hoy, se encuentra en locales propios y multimarcas de todo el país.



## 2. Historia y evolución de la empresa ARCO S.R.L

Creada en el año 1999, en la ciudad de Córdoba, la marca “COOL HAAS” nace inspirada en el nombre de un arquitecto holandés muy famoso llamado “KOOLHAAS”, por su estilo arquitectónico e innovador. Basándose en dicho nombre, se reemplazó la “K” por la “C”, separándolo en dos palabras que forman COOL HAAS lo que significa, en un sentido urbano, “tiene onda”.

Inicialmente, estuvo abocada a la fabricación y venta de indumentaria masculina y, en el año 2013, se incorpora la línea de indumentaria femenina y de niños. El segmento de producción es muy amplio y va desde buzos, camperas, remeras manga corta y larga, camisas, jeans, short de baños hasta la producción de accesorios como gorras, cintos, medias, billeteras y tablas de skate, entre otros. En el último año, optaron por la importación de algunas prendas, como las camperas técnicas de nieve, producidas en china y comercializadas por la marca.

Utilizan diferentes materias primas, técnicas de costura, estampados y bordados.

**2.1. Misión:** estar actualizados siguiendo las nuevas tendencias en materia de indumentaria, para ofrecer productos al mercado en tiempo, calidad e innovación.

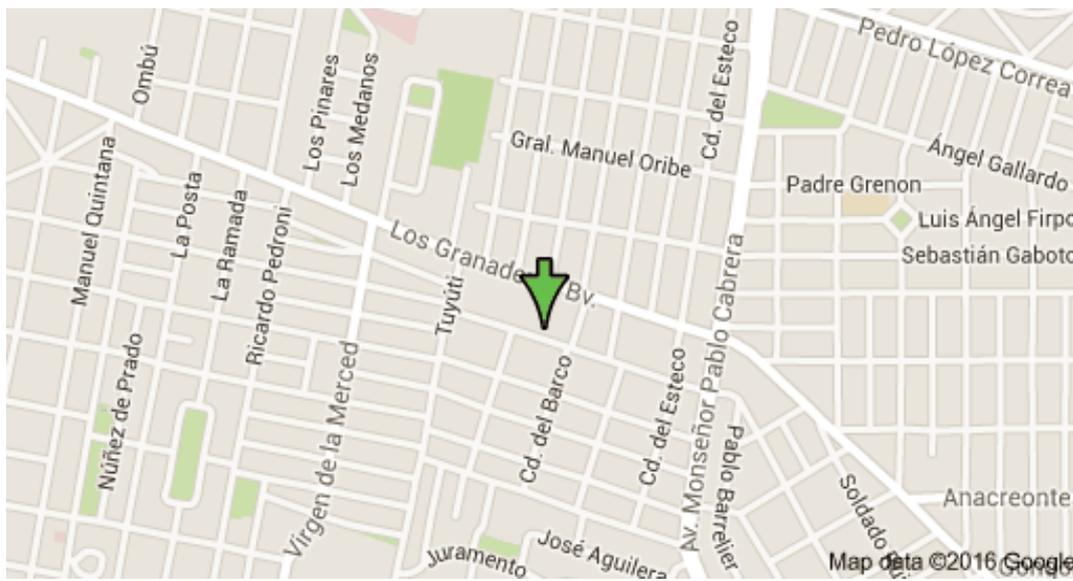
**Visión:** convertirse en una marca reconocida a nivel nacional y en el Mercosur.

## 3. Ubicación geográfica



La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, en la calle Raymundo Montenegro, altura 2730, situado en el barrio Las Margaritas, al norte de dicha ciudad.

**Fig. 1:** ubicación geográfica de ARCO S.R.L.



Fuente: <https://maps.google.com.ar>.

#### **4. Ambiente externo organizacional**

Es el estudio de técnicas de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de sus factores externos, y cuyos resultados influirán en el plan de negocio planteado.

##### **4.1. Análisis PESTEL:** en el siguiente análisis se identifican seis factores:

**POLITICOS:** es uno de los factores que más afectan a la empresa, debido a la fluctuación de estos y la presión fiscal que ejercen en la organización. Uno de los aspectos condicionantes en el último año, fue las políticas de restricción a las importaciones, ya que muchas de las prendas que diseña la empresa, se fabrican en china, y estas



restricciones afectaron negativamente ya que el impuesto para importar es mucho más costoso y esto se traslada al costo de las prendas.

**ECONOMICOS:** debido a las políticas económicas del gobierno actual, estos factores han resultado los más críticos a la hora de planificar la producción. El tipo de cambio y la relación de la moneda local con la moneda extranjera, y las amenazas constante de una posible devaluación, ponen a la empresa en un escenario turbulento, así como el elevado índice inflacionario y las políticas fiscales que ahorcan a los empresarios con sus alícuotas impositivas, ponen a los dueños en una situación de inestabilidad permanente, donde las planificaciones a largo plazo no se respetan ni se formalizan.

**SOCIOCULTURALES:** este factor se concentra en los clientes y potenciales clientes de la marca, sus gustos y preferencias.

Esta es una de las variables que más beneficios le genero a la empresa en los últimos años, debido al auge en los deportes extremos como el skate, deporte que inspira a las colecciones, lo cual ha sido un factor determinante para el crecimiento de las ventas, principalmente en el segmento de indumentaria masculina.

**TECNOLOGICO:** alude al entorno en el que se desenvuelve la empresa en relación a la innovación y desarrollo de las tecnologías.

La organización no acompaña al crecimiento tecnológico del sector en el que se desenvuelve ya que no realiza inversiones significativas ni en maquinaria ni en investigación.

**ECOLOGICOS:** es el factor más revolucionario en la actualidad y al que más importancia le da algunos sectores de la sociedad. Sin embargo, COOL HASS no realiza ningún tipo de actividades que contribuyan a la protección del medio ni mejoren la calidad del ambiente, ya que los



residuos no son separados bajo ningún criterio y el sector de serigrafía no cuenta con la ventilación adecuada para el uso de estos químicos.

**LEGAL**: rige un marco de ley en el que se deben desarrollar las organizaciones de acuerdo a la función que cumple y el sector en el que se encuentran.

Es un punto delicado en la organización del cual los dueños hacen una ilusión legal, no obstante, algunos de los empleados de identidad reservada han dejado a la luz las maniobras fraudulentas que lleva adelante la empresa.

Por otro lado, con relación a la seguridad laboral, los empleados no cuentan con las protecciones necesarias ni las instalaciones en condiciones para desarrollarse en un ambiente de trabajo saludable.

## **5. Ambiente interno organizacional**

### **5.1. Estructura y Diseño de la Organización**

Adam Smith (1760) fue el primero en identificar la división de trabajo y concluyo que esta contribuía a mejorar la productividad. *(Por ejemplo: Los alfileres del libro “La riqueza de las naciones” de Adam Smith, si una persona fabrica alfileres hace menos de cien al día mientras que si dividimos el trabajo puede fabricar hasta 10.000 alfileres).*

Siguientemente, a principios del siglo XX, Ford aplico este concepto en una línea de ensamblaje en la que a cada trabajador se le asignaba una tarea específica y repetitiva.

En la actualidad, podemos definirla como la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.



Los diseños estructurales deben brindar un mejor apoyo y facilitar el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy.

## **5.2. Especialización del trabajo**

La empresa presenta una cierta especialización del trabajo en cuanto, las tareas están dividida en departamentos específicos, y dentro de los cuales, cada individuo tiene asignado una tarea y responsabilidad limitada. Presenta un tipo de *división industrial*, donde las tareas están divididas dentro de la misma empresa.

Las mismas pueden dividirse en:

**1. Actividades de dirección empresarial / gerencia:** son los dueños de la organización, planean y desarrollan metas a corto y largo plazo y objetivos a alcanzar, designan y evalúan el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos de manera periódica, autorizan las decisiones de los departamentos y coordinan sus actividades en conjunto con la administración para asegurarse que se ejecuten correctamente.

**2. Jefe de producción / diseño de indumentaria:** coordina y supervisa todas las actividades de producción desde la compra de insumos hasta el producto terminado. Encargado de la compra de materias primas. Reporta informes semanales sobre los avances de producción a la gerencia general.

**3. Diseñadores gráficos / de indumentaria:** desarrollan los diseños de toda la indumentaria y sus complementos (avíos, hang–tang, packaging, etc.) que produce la empresa, tanto masculina, femenina y de niños. Generan fichas estandarizadas de cada prenda y diseñan los catálogos de cada temporada para la venta mayorista. Participan en el proceso de selección de insumos junto con el jefe de producción.



**4. Cortadores:** reciben las telas y de acuerdo con las planillas recibidas de cada artículo, se le realiza la tizada, sobre cada molde se encima la tela y se realiza el corte de forma manual. Se lotea y se empaqueta y se guarda en racks para luego enviar a los talleres de costura tercerizados.

**5. Encargado de depósito:** supervisa a los cortadores y coordina la logística desde la recepción de las materias primas hasta la entrega de los cortes a los talleres terciarizados. Controla el stock de insumos.

**6. Jefe de comercialización:** lleva adelante el equipo de vendedores y lidera a los mismos. Clasifica las áreas y coordina a los vendedores para que comercialicen en determinados sectores asignados, clasifica en categorías a los clientes de la empresa, fija precios, investiga a los potenciales clientes, entre otras.

**7. Vendedores:** establecen relaciones con los clientes actuales o potenciales para la venta de los productos.

**8. Jefe de administración:** gestiona y administra la financiación, presupuesto, tesorería, operaciones contables y fiscales, facturación, pago a proveedores, entre otras.

**9. Auxiliares administrativos:** dan soporte a todas las actividades realizadas en el departamento administrativo.

**10. Jefe de marketing / Publicidad:** se encargan de la comunicación externa de la marca y la publicidad.

**11. Operadores de Logística:** llevan a cabo la logística de las materias primas a los diferentes talleres terciarizados. Los llaman “trabajadores de la calle”. Reciben los paquetes de telas cortadas y las entregan a los talleres junto con las fichas de cada producto y luego, los retiran para que ingrese el producto terminado a fábrica.

**12. Encargados de limpieza / mantenimiento:** mantienen el orden y la limpieza en todo el espacio físico de la empresa para crear un ambiente saludable de trabajo y más seguro



Con respecto a las tareas no mencionadas anteriormente, las mismas son tercerizadas por la empresa, siendo estas actividades de costura, bordado, estampado, sublimado, y consultores externos de Recursos Humanos, entre otros.

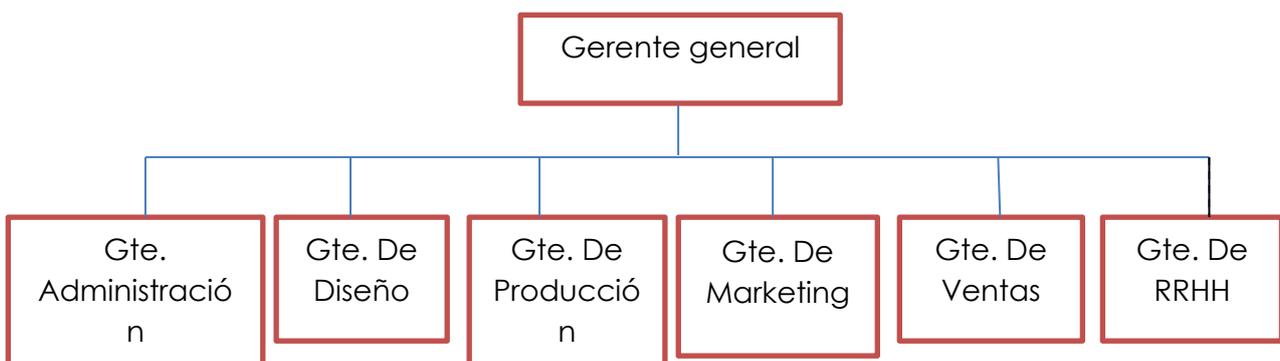
### 5.3. Departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, se agrupan en departamentos para que las tareas se puedan coordinar. Este es el fundamento del proceso que llamamos departamentalización.

Cool Hass presenta una **departamentalización por funciones** y dentro del departamento de producción, podemos afirmar que la **departamentalización es por procesos**.

De manera gráfica, presentamos la organización y sus formas de departamentalización.

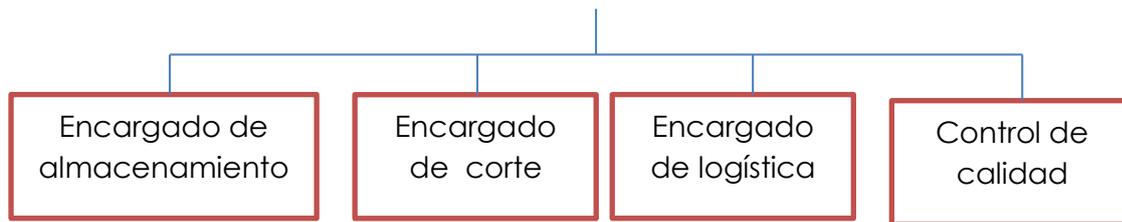
Fig. 2: departamentalización por funciones.



*Fuente: elaboración propia.*

Fig. 3: departamentalización por procesos.





*Fuente: elaboración propia*

#### **5.4. Centralización vs. Descentralización**

Todas las decisiones que se toman en los diferentes departamentos de la organización, deben estar autorizados por la gerencia. Si bien los integrantes participan en la toma de decisiones respecto a las actividades del área a la cual pertenecen, no tienen la decisión final. Por eso, la empresa ejerce un tipo de poder centralizado, ubicado en la cúpula de la empresa.

#### **5.5. El ambiente y la Cultura de la Organización**

Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Es decir, cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización (“el modo en que hacemos las cosas”) influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas.

Podemos observar que la empresa presenta una **dimensión de cultura orientada a los resultados**, ya que los gerentes están centrados en cómo se llega a los resultados sin importar demasiado la manera de alcanzarlos. A su vez, podemos detectar que los miembros no se sienten comprometidos ni identificados con la cultura de la organización, por lo mismo que afirmamos que presenta una **“cultura débil”**.

##### **5.5.1. Responsabilidad Social y ética administrativa**



La **RSE** implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico. En el área interna empresarial, las prácticas están enfocadas en valores y transparencia que definan el actuar de la empresa, e inciden directamente en los actores internos (colaboradores). Las prácticas externas están vinculadas a toda la cadena productiva (proveedores, consumidores/clientes). Además, abarcan temas como el respeto al medio ambiente, las comunidades que los rodean y al Estado.

En la empresa bajo estudio, no logra enfocar las prácticas de RSE dentro del ámbito interno, ya que sus trabajadores no se identifican con ella y aluden a que la misma tiene una trayectoria poco transparente en términos del cumplimiento de la ley, sobre todo en términos de leyes laborales. Es por esto, que la organización no transmite demasiada confianza al ambiente externo con algunos de sus proveedores y clientes.

#### **5.6. Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de una organización cumple cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones.

Internamente, en ARCO S.R.L, la comunicación es **formal**, respetando los niveles de jerarquía, pero dentro de cada departamento prevalece una comunicación organizacional **informal**. La manera en que fluye dicha comunicación es **descendente**, del gerente hacia los empleados al comunicar las decisiones tomadas, y **ascendente**, de los empleados hacia los gerentes, al enviar informes semanales o mensuales sobre los objetivos alcanzados o problemas detectados.

También, se presenta una comunicación **lateral**, principalmente entre los departamentos de diseño y producción, al estar continuamente en contacto. El



medio que más utilizan para comunicarse internamente, es el mail o correo electrónico.

### **5.7. Administración de Operaciones**

El término se refiere al diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos, como mano de obra y materias primas, en bienes o servicios que se venden a los clientes.

El sistema ingresa los insumos (personal, tecnología, capital, equipo, materiales e información) y los transforma a través de diversos procesos, procedimientos, actividades de trabajo, etcétera.

Las funciones de marketing, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y contabilidad convierten los insumos en producción, como ventas, aumento de la participación en el mercado, tasas altas de rendimiento sobre el capital, productos nuevos e innovadores, empleados motivados y comprometidos, e informes contables.

### **5.8. Administración de Recursos Humanos**

Los recursos humanos juegan un rol muy relevante dentro de las organizaciones, ya que es uno de los activos más importante que posee la empresa. Forman parte de la estrategia organizacional y contribuyen a alcanzar una ventaja competitiva; para ello, existen ciertas prácticas de administración de recursos humanos que se deben realizar para garantizar que la organización cuente con el personal calificado y así, mantener un alto desempeño en los empleados. Se trata de ocho actividades necesarias: las primeras tres actividades aseguran que se identifiquen y contraten empleados competentes; las dos actividades siguientes consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar.



En la empresa bajo análisis, el reclutamiento y la selección lo realizan los mismos gerentes, coordinados por una consultora externa de recursos humanos. Generalmente, contratan personal con pocas capacidades y experiencia a los cuales pueden ofrecerle bajas remuneraciones a cambio de jornadas completas de trabajo. La empresa no invierte en capacitaciones y es muy difícil que entreguen beneficios o premios a aquellos empleados con alto desempeño laboral. Es por ello, que la mayoría de los empleados no se sienten motivados ni valorados, lo que explica que la empresa presente un alto índice de rotación de personal.

Actualmente, cuenta con 30 empleados en fábrica y otros 30 distribuidos en los locales propios de la marca. Los sueldos promedio de los empleados van desde \$6.000 a \$15.000 y las jornadas de trabajo son completas de 8 o 9 horas; los trabajadores de fábrica trabajan de lunes a viernes, y los trabajadores de los locales comerciales, de lunes a sábados y también los domingos para aquellos locales que se encuentran en los shoppings de la ciudad.

## **6. Herramientas de análisis estratégico**

Con la aplicación de determinadas herramientas de planificación estratégica, buscamos reconocer el entorno y lograr obtener el mayor volumen de información posible para anticipar e interpretar de la mejor manera posible los cambios del ambiente organizacional.

El presente punto tiene como objetivo describir y aplicar algunos de los instrumentos de análisis estratégico más conocido en la literatura sobre management y gerencia. Para ello se hará una breve síntesis descriptiva de las siguientes herramientas: la Matriz BCG, el modelo de las 7S de McKinsey, la Matriz GE de McKinsey y el análisis FODA.

### **6.1.1. Análisis FODA**



Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

**Fig. 4:** Análisis FODA.



*Fuente: elaboración propia*

### **6.1.2. Matriz BCG**

Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, desarrollado en la década del '70. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, cuya finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintas unidades de negocios. El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las



unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.

**Fig. 5:** Matriz BCG.



*Fuente: elaboración propia*

El producto estrella en esta empresa, sin lugar a dudas es la línea de indumentaria masculina, ya que es el fuerte de ARCO S.R.L. con la mayor participación en el mercado. A modo de interrogante ubicamos la comercialización de tablas de skate, estas no se producen en la empresa sino que son adquiridas en china y solo aquí se realiza la venta de estas, no es un producto que tenga gran participación ni difusión por su alto costo y sus particularidades. La indumentaria infantil no está ubicado en la empresa como prioritario, es decir, no hay variedad en la producción ni inversión para esta línea, sin embargo tiene gran participación y aceptación en el mercado.

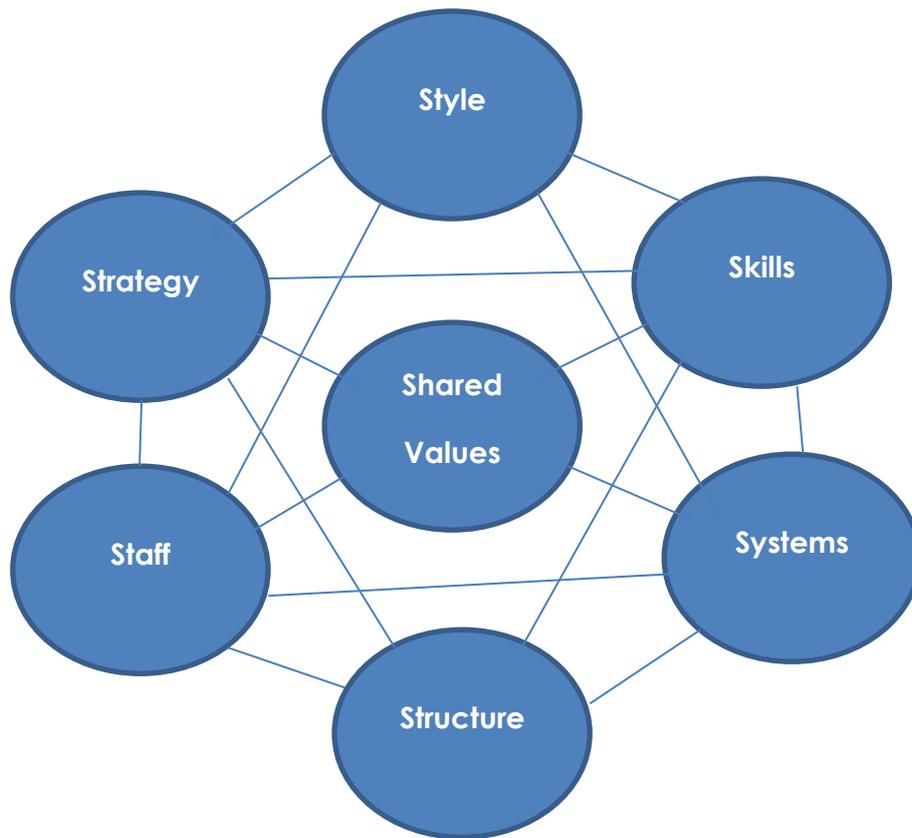
Por último la línea de indumentaria femenina es la más crítica en la empresa, debido a su escasa venta en los locales comerciales y la poca participación y difusión en el mercado.

### **6.1.3. Matriz 7S de McKinsey**



Es un modelo que une los siete factores básicos para cualquier estructura organizativa. Se emplea para evaluar la implementación de cualquier estrategia en la organización, en relación a los factores. Se compone de siete esferas interconectadas entre sí, donde cada una refleja un elemento básico.

Fig. 6: Matriz 7S de McKinsey.



*Fuente: elaboración propia.*

- Style: la cultura de la organización es informal, débil y los dueños se caracterizan por inculcar el miedo, la presión y el autoritarismo.
- Staff: los empleados se caracterizan por un comportamiento de poco compromiso debido a las presiones y el ausente reconocimiento de sus logros.
- Systems: los sistemas internos de información y los procesos son desorganizados, poco formales y no están reglamentados.



- Strategy: la estrategia se va modificando de acuerdo a los cambios del entorno, sin embargo, la estrategia de negocio principal se basa en utilizar recursos a costos mínimos y aplicar precios de venta máximos.
- Structure: la estructura que adopta la organización es a través de la departamentalización y de organización jerárquica centralizada y piramidal.
- Skills: las habilidades de los miembros de la organización no es un requisito excluyente, ya que los dueños de la empresa priorizan otorgar remuneraciones bajas para conservar los bajos costos.
- Shared Values: tal como hemos mencionado anteriormente, los valores de los dueños de la empresa se traducen en la imagen corporativa, y esto se debe a que los empleados no comparten los mismos valores que inculcan los dueños, lo que se resumen a falta de compromiso, transparencia, lealtad y fidelidad, entre otros.

#### **6.1.4. Matriz GE**

Se utiliza para evaluar las unidades de negocios que componen una empresa, de manera que se pueda conocer la situación actual de cada una de ellas, basados en los factores de influencia internos y externos. Con la aplicación de la misma, se pretende determinar cuál de los negocios deberá recibir mayor o menor inversión, cual deberá mantenerse con un mínimo de cambios, considerar la creación de nuevos productos, reorientar estrategias, eliminar o reducir paulatinamente negocios en decadencia.

#### **6.1.5. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER**

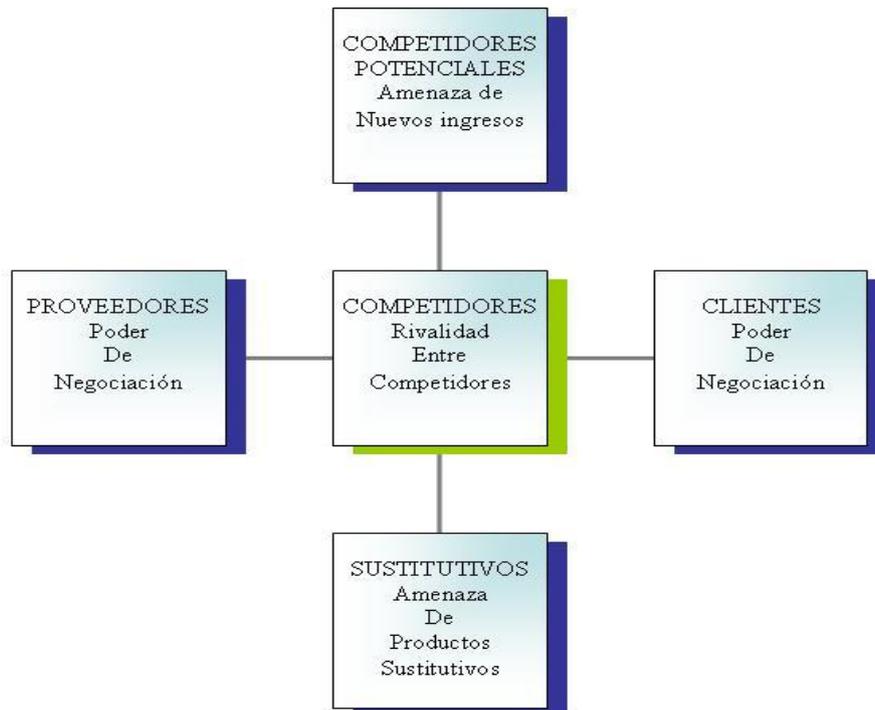
Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria; este análisis deriva en combinar las cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y rivalidad en una industria.

En cualquier mercado, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas que Porter describió, refiriéndose al micro entorno para



contrastarlas en una escala mayor con el macro entorno, y que se exponen en el esquema que a continuación se presenta.

Fig. 7: Cinco Fuerzas de Porter.



*Fuente: Porter (1980).*

- **Proveedores:** Sutelar, Buttonia, Texcom, Arsdanian, Mayorco, Apholos SA, Sedamil, Cuerotops, Taller realis, entre otros.
- **Clientes:** la empresa comercializa a través de la venta de franquicias ubicadas en todo el país. Algunas de ellas en la ciudad de Córdoba, Santa Fe, Tucumán, La Rioja, Salta, San Luis, Santiago del Estero, Santa Cruz, entre otras.
- **Competidores:** Indonesia, Zimith, Sabor a calle, Área, Gongo.
- **Competidores potenciales:** Vulture, diseñadores independientes.
- **Sustitutos:** la marca más fuerte que ofrece sustitutos es Zimith.

## 6.2. Herramientas de planificación operacional



La finalidad de la aplicación de estas técnicas, es conocer cómo se distribuyen de manera eficaz y eficiente los recursos para alcanzar las metas de la organización, teniendo en cuenta que dichos recursos de una organización son sus activos financieros (deuda, valor hipotecario, ingresos retenidos y otras posesiones financieras), físicos (equipo, instalaciones, materias primas y otros activos tangibles), humanos (experiencia, destrezas, conocimientos y aptitudes de las personas), intangibles (marcas, patentes, reputación, derechos, propiedad intelectual, diseños registrados y bases de datos), y estructurales y culturales (historia, cultura, sistemas de trabajo, relaciones laborales, confianza, políticas y estructura).

### **6.2.1. Diagrama de GANTT**

Es una útil herramienta gráfica, cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. En gestión de proyectos, dicho diagrama muestra el origen y el final de las diferentes actividades de producción. Representa las diferentes fases y tareas programadas como parte de un proyecto.

*Tabla 1: Diagrama de Gantt.*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVIDADES</b>					
Investigación de tendencias					
Diseño de colección y compra insumos					



Corte de telas					
Taller de costura y confección					
Colocación de avíos y producto terminado					

*Fuente: elaboración propia.*

La motorización clara del proceso se logra gracias al diagrama de Gantt, el cual permite descubrir con facilidad los puntos críticos, los períodos de inactividad y para calcular los retrasos en la ejecución. De este modo, ayuda a prever posibles costos sobrevenidos y permite reprogramar las tareas de acuerdo a las nuevas condiciones. Su facilidad de uso y bajo costo, hace que sea una herramienta utilizada con mucha frecuencia en pequeñas y medianas empresas.

## 7. Conclusión

A lo largo de este capítulo, pudimos observar e investigar, realizando diferentes visitas y entrevistas en la organización ARCO S.R.L, con el fin de conocer más profundamente las diferentes áreas y el ámbito interno de la empresa. Luego de tener en claro el modo de trabajo de la organización y las diferentes actividades que lleva a cabo en el mercado, definimos determinadas



herramientas y técnicas de planificación estratégica, con el objetivo de delimitar el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la organización. Dichas técnicas aplicadas, permiten acercarnos a la realidad que atraviesa la empresa y, de este modo, poder continuar con un eficiente diagnóstico.

Es por ello, que a partir del estudio de esta unidad, nos enfocamos en el análisis de las falencias que presenta actualmente la empresa.

# Capítulo II



# “Diagnostico estratégico organizacional”

## 1. Introducción

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, supervivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en busca de medidas más efectivas. En el presente capítulo, realizamos un diagnóstico



"específico" que pone énfasis en los procesos productivos, de gestión, y en otros, en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Es necesario saber que todo sujeto de diagnóstico, tiene o presenta cuatro situaciones relacionadas con el mismo, que son:

- a) los síntomas
- b) los problemas
- c) las causas
- d) los pronósticos

Los síntomas son las manifestaciones visibles, evidentes o palpables de los problemas; la importancia que tienen los síntomas es que, cuando se da inicio al proceso de diagnóstico, aquellos son la guía, para presumir o sospechar cuáles son los problemas e incluso cuáles son las causas de estos problemas, o mejor dicho, el síntoma es la puerta por donde se debe entrar a diagnosticar.

La segunda situación, que se ha mencionado, son los problemas que no son otra cosa que las desviaciones, o distorsiones que obstaculizan el funcionamiento normal del sujeto de diagnóstico.

La tercera situación es la (s) causa (s) del (los) problema (s), o sea, los factores responsables de existencia de los problemas.

Por último, establecemos una serie de pronósticos a lo anteriormente analizado.

## **2. Síntomas de crisis empresarial**

Con la aplicación de herramientas de recolección de información, como la entrevista y la observación, pudimos detectar una serie de síntomas que atraviesa actualmente la empresa.

- a) A nivel interno de la empresa:



- Errores en los procesos de producción de la línea de indumentaria femenina.
- No se respeta el presupuesto destinado a la producción de indumentaria femenina. Aumentan los costos.
- Incremento de los plazos de entrega a clientes por problemas en la administración o en la producción.
- Conflictos laborales constantes y tensión laboral.
- Falta de personal idóneo en el área de diseño de indumentaria femenina.
- Falta de motivación del personal abocado a la producción de indumentaria femenina y conflictos interdepartamentales.

b) A nivel externo de la empresa:

- Quejas de proveedores.
- Acumulación de stock.
- Quejas constantes de los clientes.
- Referencias comerciales negativas.
- Pérdida de confianza en la organización.
- Bajo impacto de la publicidad en las ventas.

Como primer paso para la determinación o formulación de un problema es poder analizar los síntomas que nos indican que estamos ante la existencia de un problema. En la empresa, estas situaciones amenazan la eficacia de un modo directo e inmediato, y antes o después terminan afectando al beneficio y la satisfacción de las personas que forman parte de la empresa.

### **3. Problemas**

Los síntomas detectados anteriormente, nos dan la pauta de los posibles problemas a los que se enfrenta la empresa. Estas manifestaciones, son el



puntapié inicial para realizar un efectivo diagnóstico. Una vez identificadas y analizados los síntomas, nos adentramos en los problemas que los mismos originan.

La identificación de los problemas, busca llegar a la raíz de los mismos para solucionarlos permanentemente.

Llegar a la raíz de los problemas es vital para las organizaciones. Se ahorra tiempo y recursos, y se disminuye considerablemente la pérdida de productividad. Además, se toma el control sobre aspectos que están en la estructura de los sistemas organizacionales a tiempo, permitiendo a la empresa mantener y mejorar su productividad. Algunos de los problemas detectados son:

- Disminución de las ventas de indumentaria femenina.
- Retraso en el área de corte de la producción.
- Desperdicios de materias primas e insumos en la producción de indumentaria femenina.
- Clientes insatisfechos.
- Ausentismo del personal.
- Peleas laborales y disconformidad en los departamentos de producción.
- Rechazo por parte de proveedores a negociar con la organización.
- Devoluciones de mercadería por fallas.

Los problemas que anteriormente habían pasado desapercibidos o se habían tratado por encima aumentan de tal modo que la empresa no dispone ni de los recursos ni del tiempo necesario para responder a todos ellos.

Es el momento de la “evaluación de los problemas”, evaluando el efecto que cada problema tendrá sobre el rendimiento de la empresa y el momento en que su intensidad será mayor.

La evaluación de un problema permite asignar prioridades y limitar el número de problemas que habrán de tratarse en función del tiempo y de los recursos disponibles.



La solución del problema consiste en analizar detenidamente el acontecimiento y su posible impacto, desarrollar la estrategia de respuesta y ejecutar o llevar a cabo las tareas programadas.

Solo se puede considerar que el problema ha sido definitivamente resuelto cuando ha desaparecido la amenaza o se ha aprovechado la oportunidad que se presentaba.

#### 4. Análisis causal como herramienta de identificación y solución de problemas

El análisis del problema es la identificación de la necesidad y/o oportunidad que existe de proponer una solución por medio de actividades programadas, dadas las restricciones de tiempo, espacio y presupuesto. Realizar la identificación correcta del problema es saber cuál es el aspecto que influye o hace falta de forma concreta y segura. Lo normal es que existan múltiples causas y efectos que se derivan de un problema central. Finalmente, el éxito de la solución está en identificar las alternativas que impacten mejor sobre el problema central. A continuación, plasmamos en un cuadro los problemas, sus causas y las posibles soluciones planteadas para superar las debilidades que actualmente atraviesa la organización.

Tabla 2: Análisis causal como herramienta de identificación y solución de problemas.

<b>NIVEL DE PROBLEMA</b>	<b>NIVEL DE CAUSA</b>	<b>NIVEL DE SOLUCION</b>
➤ Disminución de las ventas de indumentaria femenina.	➤ Fallas en la producción. ➤ Sistemas de distribución ineficaz.	➤ Control de calidad y evaluar mejoras en la logística de distribución.



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retraso en el área de corte de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal no capacitado y con poca experiencia.</li> <li>➤ Falencia en los sistemas de logística entre talleres terciarizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Invertir en capacitación al personal.</li> <li>➤ Aceitar el sistema de logística desde los talleres a la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desperdicios de materias primas e insumos en la producción de indumentaria femenina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de control en los trabajos de moldería de indumentaria femenina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar tareas de control al recepcionar los moldes en fábrica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientes insatisfechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mala calidad en las prendas.</li> <li>➤ Mal diseño.</li> <li>➤ Mal empaque.</li> <li>➤ Precios de venta altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reevaluar las políticas de compra de materias primas.</li> <li>➤ Innovar en los diseños.</li> <li>➤ Revalorizar las políticas de packaging.</li> <li>➤ Cambiar las políticas de precios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausentismo personal del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de motivación y por ende, falta de compromiso.</li> <li>➤ Falta de reconocimiento por parte de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar incentivos por objetivos cumplidos.</li> <li>➤ Establecer políticas para desarrollar sentido de pertenencia y reconocimientos monetarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peleas laborales y disconformidad en los departamentos de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos poco claros e intereses departamentales diferentes.</li> <li>➤ Relaciones interdepartamentales débiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plantear objetivos claros.</li> <li>➤ Coordinar desde la gerencia las actividades departamentales y controlarlas.</li> <li>➤ Realizar actividades para afianzar vínculos entre los empleados.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rechazo por parte de proveedores a negociar con la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Incumplimiento en los plazos y formas de pago.</li><li>➤ Mala imagen.</li><li>➤ Medidas fraudulentas en las negociaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fomentar la confianza con los proveedores a través de medidas transparentes.</li><li>➤ Implementar un staff de línea legal, para dar soporte a las negociaciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Devoluciones de mercadería por fallas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mala calidad de las materias primas.</li><li>➤ Disconformidad con el producto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aplicar controles de calidad.</li><li>➤ Agregar valor a los productos.</li></ul>

*Fuente: elaboración propia.*

## 1. Pronósticos

Los **pronósticos** son predicciones de los resultados, prácticamente todos los elementos del ambiente externo pueden pronosticarse, anticipando los acontecimientos con acierto y oportunidad. Estos contribuyen a lograr un mayor éxito en la toma de decisiones. En el marco del ambiente interno también se realizan pronósticos de acuerdo a acontecimientos, estadísticas, probabilidades, etc. de eventos que afectaron en el pasado al buen desempeño y organización para de este modo poder realizar un plan de acción que resuelva estas circunstancias y encuentre a los miembros de la empresa preparados al momento de accionar.

En nuestro recorrido por este camino de la investigación y análisis de la empresa, aplicamos pronósticos basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados, denominados **pronósticos cualitativos**.

Una de las técnicas aplicadas fue la de **“jurado de opinión”** es una de las técnicas más antiguas y de simple aplicación, a través de la cual se recopilan datos de los principales ejecutivos de la empresa y obtuvimos a partir de aquí opiniones de expertos sobre las necesidades actuales de la empresa y los problemas que atraviesa cada área. A su vez, a través de la **“composición de**



**las fuerzas de ventas”**, pronosticamos las necesidades de los clientes con respecto a la línea de indumentaria de mujer.

Nuestro resumido pronostico, es que la empresa atraviesa una etapa de crisis o declive en la línea de producción de indumentaria femenina, lo cual indica que se deben tomar medidas al respecto. Es decir, si se decidiese continuar con la producción de esta línea, se deben implementar estrategias de ventas acompañadas con la realización de planes de marketing, políticas de compra que aseguren la calidad de las materias primas y así, del producto terminado, capacitaciones al personal, políticas de incentivos a los empleados, políticas de fidelización de clientes, aplicar controles exhaustivos en toda la cadena de producción, realizar cambios en la cultura organizacional, brindar un marco legal a las negociaciones que aseguren la confiabilidad de las mismas con los proveedores, entre otros.

## 2. Conclusión

La empresa cuenta con una vida empresarial que ha ido creciendo pausadamente a los largo de sus 16 años de trayectoria en la ciudad de Córdoba, sin embargo su proceso de crecimiento ha sido poco planeado y esto se ve reflejado en problemáticas de carácter operativo, de mercado y gerencial que finalmente desencadenan en insuficiencias en el rendimiento por parte de los empleados y en la calidad del servicio que se brinda a los clientes. Aunque ARCO S.R.L es una empresa financieramente estable que genera en la



actualidad empleo para, aproximadamente, 60 personas (cargos operativos y administrativos) existen factores internos y externos a los que se resta importancia dentro de la organización. Consideramos que dichos factores requieren ser descubiertos y contrarrestados si se quiere cumplir el plan de desarrollo de la empresa que en su misión y visión establece la intención de crear un impacto positivo en los clientes, crecer y posicionarse en el mercado. Por ello es importante la aplicación de un diagnóstico organizacional que sirva de ayuda para el direccionamiento de la organización.

Es por ello, que en el abordaje de la unidad, identificamos los problemas que atraviesa la línea de indumentaria femenina, los mismos son determinantes para su continuidad, debido a que son influyentes en el cumplimiento de los objetivos. Es por ello que, determinamos los síntomas y causas para conocer de raíz el origen de los problemas. Con esta información, comenzamos con un pantallazo general de los pronósticos que consideramos pertinentes a aplicar en dicha organización.

Conocemos la importancia que implica la detección correcta y temprana de los síntomas dentro de una organización, y como futuras administradoras, nos vemos en la obligación de diagnosticar los pronósticos adecuados y del modo más preciso para, seguidamente, realizar un plan de mejora con estrategias que mejoren el escenario de actuación de la empresa, y así, poder brindar una solución efectiva y a tiempo.

## Capítulo III



# “Propuesta de mejora continua para la organización ARCO S.R.L”

## 1. Introducción

Planteamos, en el presente capítulo, una propuesta de mejora continua que proporciona una alternativa de solución, la cual depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver los problemas planteados y pronosticados en la unidad anterior.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas, porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización y, además, permite que sean más eficientes y competitivas, estas fortalezas le ayudarán a permanecer en el mercado.



Por ello es importante no solo buscar mejorar en una sola área de la empresa, si no trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y plantear de este modo una gestión de calidad total.

El objetivo del plan de mejora que presentamos a continuación, está enfocado a solucionar los problemas anteriormente detectados e implementar mejoras de Calidad Total orientada hacia los:

- I. Clientes
- II. Recursos Humanos
- III. Administración de Procesos
- IV. Liderazgo
- V. Planeación estratégica

En definitiva, la mejora continua es un proceso para alcanzar la Calidad Total y solo bastan tres elementos para que el plan tenga éxito en la organización:

*1. Una oportuna documentación.* Se puede hablar de un plan de mejora continua cuando los miembros de una organización están al tanto de las acciones conjuntas que se llevan a cabo para la mejorar la calidad, los miembros se sienten identificados y parte del cambio y la mejora que está planteada, esto pasa siempre, sea cual fuere el rol que ocupen. Sin este elemento transversal, el proceso pasará a ser un intento aislado o parcial de solo una minoría de la organización y no se verá representada la gestión de calidad total.

*2. Un sistema de medición.* Los procesos, a su vez, deben ser evaluados oportunamente. De nada sirve poner en marcha una serie de acciones si no se establecen los indicadores de gestión que medirán los resultados obtenidos. Estos indicadores serán planteados teniendo en cuenta la evolución y los



objetivos planteados por cada área específica como así también en la planificación conjunta de la empresa.

**3. Una participación conjunta.** Otra característica indispensable de los planes de mejora continua es la implicación de todas las personas o departamentos que participen directa o indirectamente en la empresa. La gestión de la calidad debe ser transversal y no sólo parcial. Esto quiere decir que sea una propuesta elaborada por todos y para todos los miembros que se encuentren implicados en la organización.

Para ello, planteamos un esquema de fácil lectura e interpretación, y que facilite su implementación por parte de la empresa, para crear valor por medio de un proceso de mejora continua.

## 2. Plan de mejora continua

La mejora continua la entendemos como **“alcanzar los mejores resultados mejorando todos los días”**; esto indica que es un proceso progresivo que permite ir alcanzando los objetivos e ir preparándose para los próximos requerimientos superiores, lo cual exige una actitud general para asegurar la estabilización del proceso y las posibilidades de mejora.

El mejoramiento continuo, más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en todos los procesos en que se aplique.

La gestión de calidad en los tiempos actuales, se ha convertido en uno de los aspectos de mayor importancia en el mundo empresarial, hace a la



diferenciación de las organizaciones, de sus miembros y de sus procesos. La calidad total traspasa las barreras de lo escrito y se hace valer y notar en cada área implicada.

La definición de la Calidad Total implica conceptos tales como:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos.
- El compromiso de la Dirección de la organización hacia el sistema que se pretende implementar.
- La aplicación del concepto a todos los procesos de la organización y no solo al producto o servicio. La calidad total se refiere a la mejora permanente de la organización, tomando la empresa como un todo donde cada trabajador, desde el Director General, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales y la mejora continua.
- La aplicación de principios y herramientas para la mejora continua del sistema.

La implementación de la calidad total como sistema de gestión, supone un proceso largo y complicado y lleva consigo un cambio en la forma de gobernar y gestionar la empresa.

Por eso, es que definimos una serie de pasos a seguir para la elaboración de un plan de mejora continua:

- a. Identificamos el área de mejora.
- b. Formulamos el/los objetivos.
- c. Seleccionamos las acciones de mejora.
- d. Realizamos una planificación.
- e. Llevamos a cabo un seguimiento oportuno.

## **2.1. Identificación del área de mejora**



A través del Diagnóstico, pudimos conocer las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno en el que se desarrolla la organización. Con ello, tenemos en cuenta que para identificar las áreas de mejora, nos apoyamos en las fortalezas y buscamos superar las debilidades detectadas.

Las áreas o puntos de mejora son:

- I. **Clientes:** se busca identificar, conocer y satisfacer las necesidades y/o expectativas de los consumidores. Generar un enfoque más cercano al cliente, permitirá alcanzar un vínculo más estrecho con la empresa, lo que se traducirá en relaciones a largo plazo, fortalecimiento de la confianza y un mayor posicionamiento en el mercado.
- II. **Recursos Humanos:** es el activo más valioso que tiene la organización, un recurso imprescindible y fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma. La falta de motivación es el elemento central que conduce a los empleados a caer en la monotonía y el aburrimiento en el trabajo. Por eso, son necesarios los programas de capacitación y desarrollo de los empleados.
- III. **Administración de Procesos:** implementar un plan de innovación de los procesos y de reingeniería para responder rápidamente a las necesidades del mercado y generar valor para los consumidores. Por otro lado, se busca disminuir los tiempos de producción y los desperdicios de materias primas al establecer una forma ordenada de trabajar, con empleados capacitados y con procesos controlados.
- IV. **Liderazgo:** el papel del líder es saber influir en los demás a través de actitudes, conductas, habilidades de dirección y motivación, con el fin de optimizar el trabajo de las personas para alcanzar los objetivos de



la empresa. Las consecuencias de la falta de motivación por parte los gerentes limita el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

- V. *Planeación estratégica:*** es la base de la organización formal. Permite estudiar y decidir el accionar de la organización a futuro, además de tomar las medidas necesarias frente a las dificultades planteadas. La falta de planificación crea incertidumbre acerca de no saber la dirección de la empresa, afectado la gestión de las estrategias.

## **2.2. Objetivos del plan de mejora**

Los objetivos que formulamos a continuación son realistas, concretos, flexibles, comprensibles y acotados en tiempo y grado de cumplimiento. Éstos, se definieron de acuerdo a las diferentes áreas y aspectos que se buscan mejorar:

### **I. *Clientes:***

- a.** Fortalecer la relación con los consumidores.
- b.** Añadir valor al cliente.
- c.** Mejorar la calidad de los productos, plazos y costos.
- d.** Brindar un servicio post venta.

### **II. *Recursos Humanos:***

- a.** Fomentar la participación de todos lo empleados que permita la creatividad y la innovación.
- b.** Implementar planes de incentivos que motiven a los trabajadores.
- c.** Establecer programas de capacitación y desarrollo.
- d.** Cuidar el medio ambiente laboral a través de controles de Higiene y Seguridad.
- e.** Impulsar el autocontrol.



### **III. Administración de Procesos**

- a.** Disminuir los desperdicios y los tiempos ociosos.
- b.** Crear alianzas estratégicas de negocios a largo plazo con proveedores.
- c.** Rediseñar el proceso productivo para que responda con rapidez a las necesidades del mercado.
- d.** Establecer formas más ordenadas de trabajar.

### **IV. Liderazgo:**

- a.** Motivar al personal de manera que se estimule el crecimiento organizacional.
- b.** Fomentar la responsabilidad ante las demandas del mercado y la flexibilidad de adecuarse a los cambios.
- c.** Instalar una conciencia ética hacia el medio y la sociedad.

### **V. Planeación Estratégica:**

- a.** Conocer el sector socioeconómico en el que se desenvuelve la organización.
- b.** Actualizarse acerca de las medidas que lleva a cabo la competencia para mantenerse en el mercado.
- c.** Definir la visión, misión y objetivos claros.
- d.** Buscar el equilibrio de las estrategias para la toma de decisiones controlando los riesgos.

#### **2.3. Acciones de mejora continua**

Determinamos una serie de acciones de mejora a llevar a cabo por parte de la organización. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

#### **I. Clientes:**



- a. Programa de evaluación de satisfacción al cliente: encuestas para medir la satisfacción del cliente con un formato de sugerencias. (ver anexo 1)
- b. Servicio de atención post venta: visitas programadas a cada cliente que lo solicite.
- c. Sistema de control y atención de quejas: a través de un buzón online.

Con la aplicación de dichas herramientas, se evalúa el cumplimiento de las necesidades de los consumidores y, a su vez, se realiza una comparación entre las expectativas del cliente y el tipo de producto que se le está ofreciendo.

## **II. Recursos Humanos:**

- a. Programas de capacitaciones a los trabajadores: financiar cursos para los empleados que ofrecen las diferentes instituciones públicas y privadas.
- b. Evaluaciones de desempeño: con planillas previamente definidas y estandarizadas. (ver anexo 2)
- c. Círculos de control de calidad (CCC): ayuda a reducir los gastos de la empresa a través de la auto-inspección del trabajo.

Estas herramientas apuntan, principalmente, a mejorar la realidad laboral que viven actualmente los empleados en la empresa, superar la desmotivación, mejorar el clima laboral, afianzar la cultura, los valores y la integración de todos los trabajadores.

## **III. Administración de Procesos:**

- a. Mejorar los canales logísticos de entrega: cotizar nuevos proveedores y cambiar el transporte actualmente utilizado.
- b. Implementar el uso de planillas de control para la logística interna. (ver anexo 3)
- c. Establecer alianzas con proveedores para disminuir la variabilidad de las materias primas y asegurar la calidad de las mismas.



Mencionamos anteriormente que uno de los grandes problemas que enfrenta actualmente la organización, son las falencias que detectamos en temas logísticos de distribución de materias primas hacia talleres terciarizados y de comercialización de productos. Es por ello, que buscamos mejorar los sistemas logísticos de distribución, a través de nuevas búsquedas de proveedores de transporte y estableciendo planillas de control de insumos y talleres para la logística interna de la empresa.

#### **IV. Liderazgo:**

- a. Planificar y organizar el trabajo para que sea más eficiente y efectivo.
- b. Motivar a los empleados a través de la aplicación de incentivos económicos por objetivos cumplidos.

El propósito del líder debe inspirar confianza, mostrar interés, comprensión, empatía y sobre todo, visualizar al trabajador como ser humano y no como un recurso material de la empresa. Esta será la clave del éxito para la gestión del plan de mejora continua.

#### **V. Planeación Estratégica:**

- a. Benchmarking: la herramienta planteada, permite entregar a la organización la oportunidad de implementar cambios y mejoras en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo al interior de ellas, a través de una evaluación comparativa con la competencia.

#### **2.4. Planificación del plan de mejora continua**

Con el listado de acciones anteriormente establecidas, aconsejamos la aplicación o exclusión de algunas de ellas, debido a ciertas restricciones inherentes a las mismas que puedan llegar a condicionar la puesta en marcha del plan de mejora continua. Es por la misma razón, que creemos



imprescindible establecer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad.

Tabla 3: plan de mejora continua.

<b>ÁREA O SECTOR</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>DIFICULTAD</b>	<b>PLAZO</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>CLIENTES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Programa de evaluación de satisfacción al cliente</li><li>2. Servicio post venta</li><li>3. Sistema de control y atención de quejas</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Baja</li><li>2. Media</li><li>3. Baja</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Semestral</li><li>2. Mensual</li><li>3. Diario</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Impacto medio</li><li>2. Alto impacto</li><li>3. Impacto medio</li></ol>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluaciones de desempeño</li><li>2. Impulsar el Autocontrol.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Baja</li><li>2. Alta</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Semestral</li><li>2. Diario</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Impacto medio.</li><li>2. Alto impacto</li></ol>
<b>ADMINISTRACION DE PROCESOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar los canales logísticos.</li><li>2. Implementar planillas de control de la logística interna.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alta</li><li>2. Baja</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Semestral</li><li>2. Diario</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. alto impacto.</li><li>2. Alto impacto</li></ol>
<b>LIDERAZGO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Motivar a los empleados con incentivos económicos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Media</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mensual</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alto impacto.</li></ol>

*Fuente: elaboración propia.*



Todas las acciones excluidas en el cuadro anterior, no se tuvieron en cuenta por razones económicas, de gran inversión y dificultad por parte de la empresa, como el benchmarking, ya que implica un alto costo debido que es una herramienta que requiere recurso humano capacitado, es un proceso largo y continuo. Creemos que no se adapta a la investigación de problemas rutinarios, sino que debe aplicarse a cuestionen que impacten significativamente en el desempeño final de la organización.

El mejoramiento continuo parte de una planificación, en la cual se determinan los objetivos de la empresa y lo que se cree que el cliente espera de nuestro producto o servicio. Se determinan también, el cómo se harán las cosas de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas, es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas. De esta manera, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, favorecerá su éxito, y por lo tanto, la consecución del objetivo previamente fijado.

## **2.5. Seguimiento y control del plan de mejora continua**

Para realizar el seguimiento y control del plan de mejora, construimos una tabla que se detalla a continuación.

Tabla 4: Ejecución del plan de mejora continua.

<b>ACCIONES DE MEJORA</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPOS INICIO-FIN</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>FINANCIACION</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
---------------------------	---------------	--------------------	---------------------------	----------------------------	---------------------	-------------------------------




*Fuente: elaboración propia.*

Para finalizar, una vez identificada la solución óptima, se procede a estandarizar la propuesta y se pone en marcha todo el proceso. Dichos mecanismos estandarizados, aseguran la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro. Esto no significa que el plan de mejora finaliza aquí, sino que nuevamente se reinicia el ciclo, obteniendo un plan de mejora continua.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos, trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Para generar un plan de mejora acorde a las necesidades de la empresa, es necesario involucrar a todas las personas que participan en la producción del producto que ofrece la empresa. Cuando se logra esta interacción, se lograra entonces identificar todos los problemas o situaciones que presenta la organización, y como planteamiento de solución, el plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomara la empresa y la forma en que solucionara los problemas.



### 3. Conclusión

A través de la implementación del plan de mejora continua, se obtienen determinados beneficios como la concentración del esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles, reducción de productos defectuosos, lo cual trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas, se incrementa la productividad y se dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones, contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos y permite eliminar procesos repetitivos, entre otros.

Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación, como la pérdida de la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa, cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización; también, requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel; y además, la mejora continua es exitosa cuando depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas.



En definitiva, decimos que para que un proceso mejore es necesaria la convergencia de tres elementos: "*Querer mejorar*", "*poder mejorar*" (incluye saber cómo y tener con qué) y "*actuar en consecuencia*".

El "*Querer mejorar*" está directamente relacionado con la actitud de los trabajadores que intervienen en el diseño, si contamos con trabajadores habilidosos y motivados en la organización, esta llegará a donde quiere a un menor costo y por el camino adecuado.

El "*Poder mejorar*" depende a su vez de dos condiciones el "saber" cómo mejorar y el "tener" los medios necesarios y suficientes para mejorar.

El "saber" se refiere a la competencia, al conocimiento, experiencia y habilidad del trabajador, no solo para ejecutar bien sus tareas, sino también para estar en posibilidades de mejorarlas, de su actuación depende el futuro de su organización.

El "tener" alude a que se debe contar con la tecnología y la materia prima adecuada.

El "*actuar en consecuencia*" indica que son los directivos los que tienen la responsabilidad de que los cuatro primeros factores actúen en consecuencia, es decir, en las cantidades, calidades y con la oportunidad necesarias para lograr que la productividad mejore y desarrollar las competencias necesarias de cada trabajador logrando la motivación necesaria en él, para futuros cambios dentro de su organización y en el entorno.



# Capítulo IV

## “Implementación y control del plan de mejora continua”



## 1. Introducción

El objetivo de este capítulo, es establecer, detalladamente, el plan de acción a llevar a cabo para superar los problemas que enfrenta actualmente la empresa bajo análisis y así lograr la mejora continua anteriormente propuesta.

Es decir, definimos documentos que establecen, al detalle, las tareas y actividades a realizar, así como los plazos y las responsabilidades.

En el plan de acción, el cuándo, el cómo y quién realizará cada actividad, responde a una determinada estrategia. Éste propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad.

En concreto, podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, para alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién será el responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán



fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, entre aquellos, se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación. El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

## 2. Plan de acción

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la empresa, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

El Plan de Acción muestra las acciones diseñadas mínimas a desarrollar para la consecución de los objetivos, porque es de suponer que durante los 12 meses de ejecución del plan propuesto, habrá factores externos e internos no controlables que harán que diseñemos otras acciones nuevas. Eso sí, bajo las mismas estrategias establecidas y para cumplir los mismos objetivos.

Los planes de acción elaborados para alcanzar los objetivos son:

- Plan de satisfacción al cliente.
- Plan de evaluación de desempeño.
- Plan de capacitación al personal.
- Plan de mejora y estandarización de procesos.
- Plan de motivación.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.



Para su fácil comprensión, hemos decidido establecer los planes de acción anteriormente citados, plasmados en un cuadro resumen que muestra las estrategias, programas, acciones, recursos necesarios, plazos de ejecución y responsables.

### **2.1. Plan de satisfacción al cliente**

Tabla 5: plan de satisfacción al cliente.

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Responsable</b>
Evaluar la satisfacción del cliente.	Encuestas para medir la satisfacción del cliente con un formato de sugerencias	Visitar a todos los clientes y entregar la encuesta a realizar en forma anónima.	Humanos Materiales Bajo costo económico	1 AÑO	Departamento de comercialización. Vendedores.
Servicio de atención post venta	Atención personalizada post venta para erradicar problemas de los clientes.	Realizar llamadas y/o visitas programadas y periódicas a los clientes.	Humanos Materiales Económicos	1 AÑO	Vendedores.

*Fuente: elaboración propia.*

### **2.2. Plan de evaluación de desempeño.**



Tabla 6: plan de evaluación de desempeño.

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Responsable</b>
Implementar programas para evaluar el desempeño laboral.	Desarrollo de programas de evolución del desempeño y comportamiento organizacional. (Ver anexo IV).	Difundir un manual de funciones. Informar a los trabajadores sobre el proceso de evolución de desempeño.	Humanos Económicos materiales	1 AÑO	Gerentes y subgerentes de la empresa.

*Fuente: elaboración propia.*

### 2.3. Plan de capacitación al personal.

Tabla 7: plan de capacitación al personal.

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Responsable</b>
Implementar un programa de marketing para explotar el mercado nacional.	Capacitación sobre marketing de ventas.	Cotizar los cursos de capacitación Establecer costos y plazo a llevar a cabo.	Humanos Económicos Materiales	1 AÑO	Jefe de comercialización.

*Fuente: elaboración propia.*



**2.4. Plan de mejora y estandarización de procesos.**

Tabla 8: plan de mejora y estandarización de procesos.

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Responsable</b>
Implementar fichas de procesos de producción programada y controlada	Rediseñar fichas de procesos de producción.	Difundir e informar a los trabajadores el uso de fichas de procesos de producción	Humanos Económicos Materiales	1 AÑO	Jefe de producción.
Implementar planillas de control de logística interna.	Diseñar planillas de control de logística interna. (Ver anexo V).	Difundir e informar a los trabajadores el uso de planillas de control de logística interna.	Humanos Económicos Materiales	1 AÑO	Operadores de logística.

*Fuente: elaboración propia.*

**2.5. Plan de motivación.**

Tabla 9: plan de motivación.

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Responsable</b>
Brindar premios económicos por objetivos cumplidos	Definir un monto fijo a entregar a los trabajadores que	Comunicar a los trabajadores acerca de este beneficio.	Humanos Económicos	1 AÑO	Jefe de administración.



	alcancen los objetivos.				
Festejar fechas y momentos importantes	Determinar las fechas importantes para los empleados y festejarlos en la empresa con todos los trabajadores. (Cumpleaños, cenas de fin de año, día del trabajador, etc.).	Comunicar a los empleados los días en que se festejara un acontecimiento importante y otorgar 2 horas del mismo día laboral para ello.	Humanos Económicos Materiales	1 AÑO	Gerentes y subgerentes.
Generar horarios flexibles.	Establecer cronogramas de horarios que permitan al trabajador salir más temprano o ingresar más tarde a su trabajo.	Registrar en la planilla de horarios de ingreso-egreso de personal, los días que gozan de este beneficio.	Humanos Económicos Materiales	1 AÑO	Gerentes y subgerentes.

*Fuente: elaboración propia.*

### **3. Control**

El seguimiento y control del plan, será un proceso casi continuo en el que se irán comparando los resultados obtenidos de la evaluación del plan con las metas establecidas, para poder determinar de esta manera las desviaciones que se van produciendo.



En relación a la periodicidad de los controles, inicialmente consideramos que debe realizarse al menos trimestralmente y un resumen del año.

Las conclusiones de estos controles se documentarán en **un registro de control y seguimiento** que reflejará el grado de cumplimiento de las actuaciones realizadas y de los objetivos establecidos. Este registro se realizará de forma que se pueda obtener información inmediata sobre las posibles desviaciones o incumplimientos de lo inicialmente programado. Al objeto de corregir las desviaciones que vayan surgiendo, se establecerá un **sistema de acciones de mejora** que permita corregir estas deficiencias. Los resultados que se vayan obteniendo tras la introducción de las mejoras y correcciones complementarias, se podrán documentar en el registro de control y seguimiento. Con la periodicidad establecida en el Calendario de Control se irán emitiendo los informes sobre la evolución del proyecto y sus desviaciones.

Por tanto, con el programa de control y seguimiento establecido se logrará:

- Analizar en qué medida los objetivos establecidos permiten la resolución (parcial o total) de los problemas puestos de manifiesto en el diagnóstico, o dicho de otra manera, el grado de adecuación de los objetivos del Plan a los problemas detectados en el diagnóstico.
- En el caso de que se estén produciendo desviaciones con respecto a lo previsto en el plan, se puedan tomar medidas a tiempo, corrigiendo las desviaciones lo antes posible, de tal manera que no repercuta en los objetivos finales del Plan.
- Evaluar si los recursos se están utilizando correctamente, y las inversiones se están ejecutando en el plazo previsto.

El control es un proceso cíclico y repetitivo y está compuesto de cuatro elementos que se suceden. El establecimiento de estándares es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la



evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

1. *Estándares de cantidad:* como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
2. *Estándares de calidad:* como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
3. *Estándares de tiempo:* como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado.
4. *Estándares de costos:* como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, etc.

Por otro lado, la evaluación del desempeño, es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

La comparación del desempeño con el estándar establecido es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Finalmente, la acción correctiva es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables



de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

#### **4. Conclusión**

Las ventajas encontradas en la implementación de las estrategias planteadas, indican que al tener un desempeño y eficacia sobre los planes de acción, verdaderamente se generaran beneficios a corto y largo plazo. En el caso de la línea de indumentaria femenina, los beneficios a corto plazo se verán reflejados en un incremento de las ventas, y por otro lado, los beneficios a largo plazo se reconocen al encontrar lealtad del cliente y seguimiento de la marca.

Podemos resumir que el impacto de estas estrategias será positivo, conforme al seguimiento del plan de acción que cada estrategia propone. En caso de no poder seguir con la estrategia, el impacto estará marcado conforme al seguimiento y control de los planes de contingencia. Es por ello, que la empresa debe establecer, bajo criterios bien definidos, las estrategias a seguir y los planes de acción, emergencia y contingencia.

Finalmente, recomendamos que todos los trabajadores tengan fiel conocimiento del manual de políticas de la empresa, ya que este consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.



- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos prescritos al realizar su trabajo.

### **CONCLUSION FINAL**

Una vez concluido el presente trabajo de grado, nos hemos podido dar cuenta de los diversos y variados problemas a los que nos podemos enfrentar en la práctica profesional.

El presente proyecto surge como una respuesta a la necesidad de la empresa ARCO S.R.L, de enfrentar problemas cotidianos, al igual que muchas empresas del mercado enfrentan diariamente. A través del mismo, concluimos que la organización tiene muchas posibilidades de crecimiento, que le podría permitir llegar a tener un nivel muy superior al actual, pero al carecer de un deseo de cambio e innovación y una visión empresarial profesional, esta empresa no ha podido aprovechar todas las fortalezas con las que cuenta, lo que ha permitido que sus debilidades se manifiesten en un deterioro dentro de sus actividades diarias, y en un desaprovechamiento parcial de los recursos de la empresa. Hicimos notar que sus debilidades no tienen un carácter grave, sino más bien es básico de toda empresa, en este sentido queremos señalar que la empresa está muy a tiempo de corregir sus posibles debilidades y llegar incluso a eliminarlos, para lo cual requiere de un control administrativo y una nueva visión, lo que le permitirá crecer hasta llegar a ser una empresa altamente competitiva dentro de su ramo. Un elemento importante para poder alcanzar el éxito, se encuentra en la evaluación y el análisis causal, dado que en él se plasman de una manera sencilla, concreta y comprensible nuestros resultados obtenidos, así como la forma propuesta para ayudar a esta organización a desarrollar su potencial.



Cabe señalar que las soluciones propuestas a los diversos problemas encontrados no son de ninguna manera la única opción que tiene la organización para salir adelante, pero si, la que a nuestro criterio consideramos más viable para permitirle crecer. Confiamos que los resultados obtenidos sean de utilidad para la empresa en cuestión, y que se tenga la suficiente claridad y confianza para poder aceptar cambios de manera tan radical para la misma.

Damos las gracias a la empresa ARCO S.R.L. por todas las facilidades otorgadas y por todo su apoyo para la realización de este proyecto de grado.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Robbins S. P y Coulter M (2000). "Administración". Ed. Prentice-Hall. México.
- Hellriegel D/ Slocum J. W. (2006). "Administración". Ed. Internacional Thomson Editores. 7ª edición.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donelly, J. (1994). "Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos". Ed. Addison Wesley Iberoamericana. USA.
- Kotler, P. (1996). "Dirección de Mercadotecnia". Ed. Prentice Hall. Octava Edición. Prentice Hall. Mexico.
- Porter, M. E. (2008) "Las cinco fuerzas competitivas que forman la estrategia". Ed. Harvard Business Review.USA.
- Chiavenatto I. (2001). "Administración: Proceso Administrativo". Ed. Mcgraw-Hill / Interamericana de Colombia. Tercera Edición. Colombia.
- Conti Oscar Osvaldo. (2014). Herramientas para el diagnóstico organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/herramientas-para-el-diagnostico-organizacional/>
- Aguilera Vega Janys Alfredo. (2009). Modelos de mejora continua en las empresas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/mejora-continua-empresas>



Gonzalez H. (2012). Innovación y mejora continua. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/08/11/innovacion-y-mejora-continua>

# ANEXOS



## **ANEXO I**

### **CUESTIONARIO ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN**

1. ¿Cómo surgió la empresa? ¿en qué año?
2. ¿Cuál es su misión? ¿y su visión?
3. ¿Cómo es la estructura de ARCO S.R.L?
4. ¿Cómo se conforma el capital humano?
5. ¿Cómo es el proceso de producción?
6. ¿Cómo es su distribución jerárquica?
7. ¿Quiénes toman las decisiones? Para ellas, ¿son tenidas en cuenta las opiniones de los empleados?
8. ¿Se elaboran presupuestos que integran los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos?
9. ¿Se dispone de un Cuadro de Mando mensual con la evolución de las variables clave? Ejemplos de variables clave: Ventas, gastos, pedidos recibidos, situación de tesorería, etc.
10. ¿Se controlan oportunamente dichas variables clave?
11. ¿Los sistemas de información son correctos en cuanto a volumen, precisión y puntualidad?
12. ¿Se obtienen estados financieros a los pocos días de la finalización de cada mes?
13. ¿La estructura jurídica es la más conveniente?
14. ¿Se cumple la legislación vigente en todas las áreas de la empresa?



15. ¿Existe un Manual de Normas que, de acuerdo con los objetivos de la empresa, define todas las funciones y las relaciones entre los distintos puestos de trabajo?
16. ¿Existe un control interno adecuado para verificar que se cumplen los procedimientos previstos y para proteger los activos de la empresa?
17. ¿Existe una adecuada descentralización y delegación de funciones?
18. ¿El crecimiento anual de las Ventas es positivo en relación al sector en que opera la empresa?
19. ¿Las inversiones efectuadas son suficientes para favorecer el futuro de la empresa?
20. ¿Los Capitales Propios (Capital, Reservas, etc.) son suficientes?
21. ¿La capacidad de autofinanciación es suficiente?
22. ¿El Activo Circulante supera suficientemente al Exigible a Corto Plazo?
23. ¿Los saldos de tesorería previstos para los próximos 3 meses son positivos?
24. ¿Las relaciones con bancos y otras instituciones financieras son buenas?

### **CUESTIONARIO DE GESTION**

1. ¿Los niveles de stock son adecuados de acuerdo con las necesidades de producción y comercialización?
2. ¿El plazo de cobro de los clientes es lo más bajo posible?
3. ¿El plazo de pago a los proveedores es óptimo?
4. ¿Los gastos financieros son adecuados?
5. La rotación del Activo es óptima? (Rotación del Activo = Ventas Activo)

### **CUESTIONARIO ACERCA DEL AREA COMERCIAL**

1. ¿La cuota de mercado crece, o al menos se mantiene?
2. ¿Se venden productos que se encuentran en mercados en expansión?
3. ¿Se conoce en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada producto?
4. ¿Se dispone de previsiones de venta a corto y a largo plazo para cada producto?
5. ¿La red de ventas está suficientemente motivada?
6. ¿El cliente más importante representa menos del 30 por ciento de las Ventas?



7. ¿Los productos o servicios que ofrece la empresa presentan una ventaja diferencial conocida por la clientela?
8. ¿Se dispone de un Plan de Marketing (Precio, Producto, Plaza, Publicidad) coherente?
9. ¿Se analiza continuamente la evolución de los principales competidores?
10. ¿Se elaboran de forma periódica estudios de mercado?

### **CUESTIONARIO SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Tiene la empresa un líder indiscutible?
2. ¿La selección de jefes se hace en función de su competencia?
3. ¿Los puestos de trabajo están correctamente definidos y se les atribuyen objetivos personales?
4. ¿El clima general es bueno?
5. ¿La Dirección General tiene una actitud abierta hacia los empleados?
6. ¿La antigüedad media es inferior a 10 años?
7. ¿La tasa de ausentismo es normal?
8. ¿Los sueldos, salarios y otras remuneraciones son correctos en relación al sector?
9. ¿La promoción interna y la formación profesional son suficientemente cuidadas?
10. ¿se aplican incentivos o programas de motivación al personal?
11. ¿se brindan capacitaciones a los trabajadores?

### **CUESTIONARIO SOBRE TECNOLOGIA**

1. ¿La edad media de la maquinaria es inferior a 7 años?
2. ¿La maquinaria está en buen estado?
3. ¿Existe una óptima gestión de stocks?
4. ¿La productividad tiende a crecer?
5. ¿La superficie destinada a producción es la correcta?
6. ¿Se ha implantado un plan para la calidad total?
7. ¿Existe una relación estrecha entre departamentos de Compras, Stocks, Comercial y Finanzas?



8. ¿Se destinan recursos suficientes a las actividades de investigación y desarrollo?

## **ANEXO II**

**Fig. 8:** Departamento de Diseño.



**Fig. 9:** Departamento de Diseño.



Fig. 10: Sector de Moldería y Corte.



Fig. 11: Depósito de almacenamiento de producto terminado I.



Fig. 12: Deposito de almacenamiento de producto terminado II.



### **ANEXO III**



**Tabla 9:** Encuesta de evaluación de la calidad de los productos ofrecidos a los clientes.

**1. ENCUESTA DE EVALUACION DE CALIDAD**

La finalidad de la siguiente encuesta es evaluar la calidad de los productos otorgados por la empresa "ARCO S.R.L". Los datos obtenidos con la misma, nos ayudaran a mejorar la calidad de los productos ofrecidos.  
La encuesta es personal y anónima. Marque con una "X" la opción que considere adecuada.

1. Al momento de realizar un pedido, es atendido amablemente:  
A VECES  SI  NO
2. Responden los vendedores de manera rápida a las cotizaciones pedidas:  
A VECES  SI  NO
3. A la hora de entregar el pedido, cumplen con las formas y tiempos pautados de entrega:  
A VECES  SI  NO
4. El/los productos recibidos, cumplen con sus expectativas:  
A VECES  SI  NO
5. La calidad de los productos cumple con sus requerimientos:  
A VECES  SI  NO
6. Ha encontrado errores de facturación en su compra:  
A VECES  SI  NO
7. Como califica el producto y servicio de venta ofrecido por la empresa:  
EXCELENTE  BUENO  MALO

*Fuente: elaboración propia.*

**ANEXO IV**



Tabla 10: Planilla de evaluación de desempeño de los trabajadores.

<u>1. PLANILLA DE EVALUCION DE DESEMPEÑO</u>			
<u>Nombre del empleado:</u>			
<u>Antigüedad:</u>			
<u>Área:</u>			
<u>Cargo:</u>			
<b>Personalidad del empleado</b>		<b>En la organización</b>	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1. ¿Es amable?			1. ¿Está definida su función?
2. ¿Tiene iniciativa?			2. ¿Está capacitado para el puesto?
3. ¿Es participativo?			3. ¿Tiene exceso de trabajo?
4. ¿Es cooperador?			4. ¿Trabaja motivado?
5. ¿Cumple sus obligaciones?			5. ¿Se le respeta el horario de descanso?
6. ¿Es conflictivo con los demás?			6. ¿Realiza tareas ajenas a su puesto?

*Fuente: elaboración propia.*

**ANEXO V**



Tabla 11: Planillas de control de la logística interna.

1. <u>PLANILLA DE CONTROL DE TALLERES</u>		
<u>Descripción:</u>		
<u>Cantidad:</u>		
<u>Entregado por:</u>		
<u>Fecha de entrega:</u>		
<u>Recibido por:</u>		
<u>Fecha de recepción:</u>		
TALLER	FECHA INGRESO	FECHA EGRESO
Confección		
Estampería		
Bordado		
Lavadero		
Terminación		
Ingreso a fabrica		

*Fuente: elaboración propia.*



*“Análisis estratégico de la empresa ARCO S.R.L – Diagnostico y Propuesta”*