

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO
ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA**

Presentado por:

WILLIAM ALBERTO GALVÁN SAMRA

FÉLIX ENRIQUE SIERRA BALLESTAS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.

2003

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO
ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA**

WILLIAM ALBERTO GALVÁN SAMRA

FÉLIX ENRRIQUE SIERRA BALLESTAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de Ingeniero
Industrial**

Director

MARTA SOFÍA CARRILLO LANDAZABAL

Ingeniera INDUSTRIAL

Asesor

JAIRO HELI PÉREZ PACHECO

Ingeniero INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.

2003

Cartagena, Octubre 30 de 2003

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

La Ciudad

La presente es para comunicarles que los alumnos WILLIAM ALBERTO GALVÁN SAMRA y FELIX ENRIQUE SIERRA BALLESTAS realizaron en esta organización (CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO NELSON MANDELA) su trabajo titulado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA”**.

Cordialmente,

KETTY GIRALDO

Gerente

Cartagena, Octubre 30 de 2003

Señores:

COMITÉ CURRICULAR**Facultad de Ingeniería Industrial**

La Ciudad.

Distinguidos Señores:

En mi calidad de director del trabajo de grado titulado “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA**”, elaborado por los estudiantes WILLIAM GALVÁN SAMRA y FELIX SIERRA BALLESTAS, manifiesto que he participado en la orientación del desarrollo del mismo en todas sus etapas, y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

MARTA SOFÍA CARRILLO LANDAZABAL

Director del Proyecto

Cartagena, Octubre 30 de 2003

Señores:

COMITÉ CURRICULAR

Facultad de Ingeniería Industrial

La Ciudad.

Distinguidos Señores:

En mi calidad de director del trabajo de grado titulado “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA**”, elaborado por los estudiantes WILLIAM GALVÁN SAMRA y FELIX SIERRA BALLESTAS, manifiesto que he participado en la orientación del desarrollo del mismo en todas sus etapas, y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

JAIRO HELI PÉREZ PACHECO

Asesor del Trabajo de Grado

Cartagena, Octubre 30 de 2003

Señores:

COMITÉ CURRICULAR

Facultad de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Respetados Señores:

Presento para su consideración el trabajo de grado titulado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA”**. Como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial.

Cordialmente,

FELIX ENRIQUE SIERRA BALLESTAS

Cartagena, Octubre 30 de 2003

Señores:

COMITÉ CURRICULAR

Facultad de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Respetados Señores:

Presento para su consideración el trabajo de grado titulado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y PRODUCTIVO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA”**. Como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial.

Cordialmente,

WILLIAM ALBERTO GALVÁN SAMRA

REGLAMENTO ACADÉMICO

(ARTUCULO 105)

La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, se reserva todos los derechos de propiedad de todos los trabajos de grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin autorización.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y fecha (día, mes y año)

DEDICATORIA

A Dios por brindarme una vida maravillosa, y rodearme de seres extraordinarios. Por darme el aliento y la sabiduría necesaria para construir mis metas y alcanzar mis logros en la búsqueda constante de mi realización personal y profesional a lo largo de mi vida.

A mi amado abuelo BLADIMIRO BALLESTAS BRU, por sus sabias palabras sus invaluable consejos y sus innumerable sacrificios. Quisiste siempre que yo fuera un

hombre de bien que amara y velara por su familia. Tu recuerdo vivirá por siempre en mi corazón.

A mi Madre XENIA BALLESTAS ELJACH, mi Padre ARNULFO TORRES BARRIOS y mis queridas hermanas, NATALIA Y TATIANA por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A mi abuelita ELVIRA EJACH DE BALLESTAS por todo su cariño, amor e interés por ver cumplida cada una de mis metas.

A mi novia MARIA BERNARDA BUCHELLY TOSCANO, por su amor y valioso apoyo en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mi hermano y amigo del alma ERNESTO FIDEL VELEZ CALAO por enseñarme el verdadero sentido de la amistad, personas como tu nunca mueren, viven por siempre en el corazón de todos los que te conocieron y te amaron.

A todos y cada uno de mis demás familiares y amigos, que de una u otra forma ayudaron a ser de mi, la persona que soy hoy en día.

GRACIAS

FELIX ENRIQUE SIERRA BALLESTAS

DEDICATORIA

A Dios que con su infinita sabiduría me guía en todas las etapas de mi vida, brindándome la perseverancia en el cumplimiento de las metas trazadas y el desarrollo integral como persona.

A mi madre LEYLA SAMRA SUCCAR y mi padre RAMON GALVAN ACOSTA, quienes con su educación, consejos, amistad y comprensión, me han brindado apoyo en todo los pasos importantes en mi vida.

A mi hermano RAMON ELIAS y mi hermanita MONICA ALEJANDRA, quienes con su amistad y cariño, me han ofrecido su apoyo incondicional.

A todas y cada una de las personas que de una manera u otra han contribuido con mi desarrollo personal y profesional.

Gracias.

WILLIAM ALBERTO GALVAN SAMRA

AGRADECIMIENTOS

A la Doctora BARBARITA GOMEZ DE ALVIZ, Directora General de la FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO, Oficina Cartagena. Por permitir la realización de tan interesante proyecto.

A la señora KETTY GIRALDO, Gerente General del CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA, por su dedicación, colaboración e interés en el desarrollo del proyecto.

Al profesor RAUL PADRÓN CARVAJAL, Director del programa de Ingeniería Industrial, por todo el tiempo de orientación y asesoría, que nos entrego a cada momento y que fueron piezas vitales desde el inicio hasta la culminación del proyecto.

Agradecemos al director y asesores que leyeron numerosos borradores, por su indispensable ayuda, contribuciones y consejos prácticos, que proporcionaron una excelente retroalimentación y mejoramiento de los resultados. Entre estas personas cabe destacar a los ingenieros MARTA CARRILLO, JAIRO PEREZ PACHECO, FABIAN GAZABON, JAIME ACEVEDO y LUIS MORALES.

A todas y cada una de las personas que conforman el CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA, por su tiempo y dedicación para favorecer el correcto desarrollo de la investigación.

Por ultimo queremos agradecer a nuestras familias, sin su apoyo, inspiración y sacrificios este proyecto jamás se hubiera realizado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIADES DEL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIOS NELSON MANDELA	5
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	5
1.2. LOCALIZACIÓN	6
2. PLANEACION ESTRATEGICA	7
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL DISEÑO	7
2.1.1. La Misión	8
2.1.2. La Visión	9
2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO GENERAL	9
2.2.1. Análisis DOFA	10
2.2.1.1. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)	10
2.2.1.2. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)	17
2.2.2. Matriz DOFA	21
2.2.3. Etapa decisoria de estrategia	23
2.2.4. Áreas de resultados claves (A.R.C.)	26
	27
	29
	30

2.1.4.1. Objetivos estratégicos por áreas de resultado clave	
3. ORGANIZACIÓN	
3.1. RAZÓN SOCIAL	
3.2. DETERMINAR ACTIVIDADES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANEADOS	
3.3. AGRUPAR LAS ACTIVIDADES EN UNA ESTRUCTURA LÓGICA (DEPARTAMENTALIZACIÓN)	
3.3.1. Departamento de Mercadeo y Ventas	35
3.3.1. Departamento de producción	35
3.3.2. Departamento de Recursos humanos	35
3.3.3. Departamento de Contabilidad y Finanzas	35
3.4. ORGANIGRAMA	36
3.5. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA EL C.D.P.C.	37
3.5.1. La función de la mercadotecnia en el C.D.P.C.	37
3.5.1.1. Conocer Mercados	38
3.5.1.1.1. Tipos de mercados	38
3.5.1.2. Satisfacer mercados	39
3.5.1.2.1. Investigación de mercados	40
3.5.1.2.1.1. Principales áreas de estudio que abarca	41
3.5.1.3. Estimular Mercados	41
3.5.1.3.1. Función de la investigación de mercados	42
3.5.1.3.2. Proceso de la investigación de mercados	42
3.5.1.3.3. Pasos del proceso de investigación de mercados	43
3.5.1.3.3.1. Reconocimiento del problema	43
3.5.1.3.3.2. Investigación y planeación preliminar	43
3.5.1.3.3.3. Recopilación de información objetiva	43
3.5.1.3.3.4. Clasificación, análisis e interpretación de la información	44
3.5.1.4. Mantener mercados	45
3.5.1.4.1. Ventas	45
3.5.1.4.2. Promoción de ventas	45
3.5.1.4.2.1. Tipos de estrategias de promoción de ventas	46
	50
	50
	51
	51
	52

3.5.1.4.2.1.1.	Estrategias de distribución	
3.5.1.4.2.1.2.	Funciones de los canales de distribución	
3.5.1.4.2.1.3.	Diseño de los canales de distribución	
3.5.1.4.2.1.4.	Clasificación de los canales de distribución	
3.5.1.4.2.1.5.	Integración de los canales de distribución	
3.5.1.4.3.	Publicidad	
3.5.1.4.4.	Propaganda	
3.5.1.4.5.	Publicidad	53
3.5.1.4.6.	Relaciones públicas	53
3.5.1.4.7.	Factores que pueden determinar el volumen de ventas	54
3.6.	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	56
3.6.1.	La administración de la producción en el C.D.P.C.	56
3.6.1.1.	Función de la administración de operaciones	57
3.6.1.1.1.	Objetivos de la administración de la producción	57
3.6.1.1.2.	Factores que debe considerar el C.D.P.C para lograra el éxito	58
3.6.1.1.3.	Como debe ser la relación y comunicación entre el área de producción y las áreas restantes del C.D.P.C.	59
3.6.1.1.3.1.	Relación del departamento de producción y otros departamentos	59
3.6.1.2.	La Productividad y el C.D.P.C	61
3.6.1.2.1.	Tipos de productividad	63
3.6.1.2.2.	Recomendaciones para el mejoramiento de la productividad	65
3.6.1.3.	Diseño del producto	65
3.6.1.3.1.	Estrategias a utilizar en el C.D.P.C. para la introducción de sus productos	66
3.6.1.3.1.1.	Impulso en el mercado	66
3.6.1.3.1.2.	Impulso de la tecnología	66
3.6.1.3.1.3.	Interfuncional	66
3.6.1.3.2.	Como puede el C.D.P.C. detectar oportunidades de nuevo mercado	67
3.6.1.3.3.	Proceso de desarrollo de nuevos productos	67
3.6.1.3.4.	Estudio del proceso de desarrollo de nuevos productos	70
3.6.1.3.5.	Desarrollo del producto	71
		71
		72
		72
		74
		75

3.6.1.3.5.1. Equipos de desarrollo de producto	
3.6.1.3.5.2. Análisis del valor o ingeniería del valor	
3.6.1.3.6. Confiabilidad del producto	
3.6.1.4. Diseño del proceso	
3.6.1.4.1. Clasificación por tipo de pedido	
3.6.1.4.1.1. Factores que se deben de tomar en cuenta en la selección del proceso	
3.6.1.4.2. Elección de la tecnología	
3.6.1.4.2.1. La tecnología y el C.D.P.C.	77
3.6.1.4.3. Principio de manejo de materiales	78
3.6.1.4.3.1. Riesgos que puede correr el C.D.P.C por un manejo ineficiente de materiales	78
3.6.1.4.3.2. Beneficios del manejo de materiales	79
3.6.1.4.3.3. Factores que afectan a las decisiones sobre el manejo de los materiales	80
3.6.1.4.4. La función de compras	80
3.6.1.5. Diagramas de operaciones para los productos del C.D.P.C	80
3.6.1.5.1. Diagramas de operación de los principales productos de cada taller del C.D.P.C.	81
3.6.2. Sistema de compras y evaluación de proveedores para el C.D.P.C.	82
3.6.2.1. Proceso de planeación de compras	94
3.6.2.1.1. Políticas	94
3.6.2.1.2. Interrelación del proceso de compras con los demás procesos de la organización	95
3.6.2.1.3. Selección y evaluación de proveedores	97
3.6.2.1.3.1. Pre-evaluación	97
3.6.2.1.3.2. Evaluación	97
3.6.2.1.3.3. Calificación	100
3.6.2.1.3.4. Registro	102
3.6.2.2. Procedimiento de programación de las compras	103
3.6.2.2.1. Ejecución	103
3.6.2.2.2. Mecanismo de compras	104
3.6.2.2.3. Crear un manual de procedimientos de compras	104
	105
	107
	107
	107

3.6.3.	Condiciones generales de los centros de trabajo y de los mecanismos y medidas de protección	
3.6.3.1.	Edificios y locales	
3.6.3.1.1.	Seguridad estructural	
3.6.3.1.2.	Superficie y cubicación	
3.6.3.1.3.	Suelos, techos y paredes	
3.6.3.1.4.	Pasillos	108
3.6.3.1.5.	Puertas y salidas	109
3.6.3.1.6.	Iluminación. Disposiciones generales	109
3.6.3.1.7.	Iluminación natural	110
3.6.3.1.8.	Iluminación artificial	110
3.6.3.1.9.	Ventilación, temperatura y humedad	111
3.6.3.1.10.	Ruidos, vibraciones y trepidaciones	112
3.6.3.1.11.	Limpieza de los talleres	114
3.6.3.1.12.	Limpieza de ventanas	115
3.6.3.2.	Servicios de higiene	115
3.6.3.2.1.	Abastecimiento de agua.	115
3.6.3.2.2.	Retretes	116
3.6.3.2.3.	Instalaciones sanitarias de urgencia	116
3.6.3.3.	Prevención y extinción de incendios	117
3.6.3.3.1.	Emplazamiento de los locales.	117
3.6.3.3.2.	Estructura de nuevos locales.	118
3.6.3.3.3.	Distribución interior de los talleres	118
3.6.3.3.4.	Pasillos y corredores. puertas y ventanas	118
3.6.3.3.5.	Almacenamiento, manipulación y transporte de materias inflamables	119
3.6.3.3.6.	Medios de prevención y extinción.	120
3.6.3.4.	Señales	121
3.7.	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	124
3.7.1.	Características generales de la administración de recursos humanos	126
3.7.1.1.	Propósito de la administración de los recursos humanos	126
3.7.1.2.	Objetivos de la administración de recursos humanos	126
		127
		128
		128
		129
		129

3.7.1.3. Actividades de la administración de recursos humanos	
3.7.1.4. Función de servicio de un departamento de recursos humanos	
3.7.2. Modelo para la administración de recursos humanos	
3.7.2.1. Manual de funciones	
3.7.2.1.1. Generalidades	
3.7.2.1.2. Descripción de cargos	
3.7.2.1.3. Formato de las descripciones	131
3.7.2.1.4. Implementación del manual de funciones	133
3.7.2.2. El manual de funciones	135
3.7.3. Funciones de la administración de recursos humanos	229
3.7.3.1. Reclutamiento en el C.D.P.C.	229
3.7.3.1.1. Proceso de reclutamiento en El C.D.P.C.	229
3.7.3.1.1.1. Entorno de reclutamiento	229
3.7.3.1.1.2. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos	230
3.7.3.1.1.3. Políticas y normas de la organización	230
3.7.3.1.2. Planes de recursos humanos	231
3.7.3.1.3. Canales de reclutamiento	232
3.7.3.1.4. Formas de solicitud de empleo	233
3.7.3.1.5. Proceso de reclutamiento	235
3.7.3.1.6. Alternativas del reclutamiento	236
3.7.3.1.6.1. Ambiente externo del reclutamiento	236
3.7.3.1.6.2. Ambiente interno de reclutamiento	236
3.7.3.1.6.3. Métodos utilizados en el reclutamiento interno	237
3.7.3.1.6.4. Fuentes externas de reclutamiento	237
3.7.3.1.6.5. Métodos externos de reclutamiento	239
3.7.3.2. Selección de personal en el C.D.P.C.	240
3.7.3.2.1. Proceso de selección	240
3.7.3.3. Contratación de personal en el C.D.P.C.	242
3.7.3.3.1. Contrato de Trabajo	242
3.7.3.3.2. Modalidades de contratación	243
3.7.3.3.3. Período de prueba	245
	245
	246
	248
	249
	254

3.7.3.3.4. Terminación del contrato	
3.7.3.3.5. Sistemas de remuneración	
3.7.3.3.6. Documentos que se deben generar en el proceso de contratación	
3.7.3.4. Inducción de personal en el C.D.P.C.	
3.8. Esquema básico contable para el C.D.P.C.	
3.8.1. Activos	
3.8.1.1. <i>Activos corrientes</i>	256
3.8.1.2. <i>Inversiones a largo plazo</i>	
3.8.1.3. Activos fijos	258
3.8.1.4. Activos diferidos	259
	262
3.8.2. Pasivos	262
3.8.2.1. Pasivos corrientes	263
3.8.2.2. Pasivos a largo plazo	263
3.8.2.3. Provisiones	264
3.8.3. Patrimonio	265
3.8.3.1. Excedentes	265
3.8.3.2. Los excedentes retenidos	265
3.8.3.3. El superávit de capital	266
3.8.4. El inventario	266
3.8.4.1. Sistema de inventario	269
3.8.4.2. Juego de inventario	270
3.8.4.3. Valoración de los inventarios	271
3.8.4.4. Métodos de valoración de inventarios	272
3.8.5. Depreciación	274
3.8.5.1. Métodos de depreciación	276
3.8.6. Estados financieros	280
3.8.6.1. El balance general	281
3.8.6.1.1. Ecuación contable	283
3.8.6.2. Estado de resultados	285
3.8.7. Sistema de costeo	288
3.8.7.1. El sistema de costeo como herramienta de control	288
	289
	289
	290
	292
	294

3.8.7.2.El sistema de costeo como herramienta de apoyo en la toma de decisiones	
3.8.7.3.Ciclos del sistema de costeo y registros	
3.8.7.3.1. Estado de costos de fabricación	
3.8.7.3.2. Contabilidad de materias primas	
3.8.7.3.3. Contabilidad de artículos producidos y vendidos	
3.8.7.4.Método del sistema de costeo	296
3.8.7.5.Elementos del costo de producción	297
3.8.7.6.Materiales o materias primas	301
3.8.7.7. Mano de obra	306
3.8.7.8. Costos indirectos de fabricación	309
3.8.8. Controles financieros para el CDPC	314
4. Dirección	319
4.1. Liderazgo	319
4.1.1. Liderazgo participativo en la gerencia del C.D.P.C.	320
4.1.1.1. Generalidades	320
4.1.1.2. Importancia y beneficios	321
4.1.1.3. Alcance de la propuesta	322
4.1.2. Estrategia de liderazgo participativo	322
4.1.2.1. Triángulo de la participación del personal en el C.D.P.C.	322
4.1.2.1.1. Conceptualización	323
4.1.2.2. El liderazgo participativo	324
4.1.2.2.1. Técnicas utilizadas en el triangulo de la participación de personal en el C.D.P.C.	325
4.2. MOTIVACIÓN	328
4.2.1. Proceso motivacional	329
4.2.2. Estrategias para motivar a los trabajadores del C.D.P.C.	330
4.2.2.1. Motivar a una fuerza de trabajo diversa	330
4.2.2.2. Pago por desempeño	330
4.2.3. Sugerencias para motivar a los empleados del C.D.P.C.	331
4.3. Comunicación organizacional.	332
	332
	332
	337
	337
	338

4.3.1. Barreras a vencer por los trabajadores del C.D.P.C.	
4.3.2. 15 pautas para la comunicación corporativa	
5. CONTROL	
5.1. Diseño de un sistema de control	
5.1.1. Medir el desempeño real	
5.1.2. Comparar el desempeño real contra los estándares	
5.1.3. Tomar acción gerencial	341
5.1.4. Implantación del sistema de control.	341
5.1.5. Técnicas y herramientas de control a utilizar	342
6. PROGRAMAS DE CAPACITACION	343
7. PLAN DE IMPLEMENTACION	356
8. CONCLUSIONES	360
9. RECOMENDACIONES	362
BIBLIOGRAFÍA	363
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DOFA	10
Tabla 2. Análisis de factores externos del C.D.P.C.	16
Tabla 3. Análisis de factores internos del C.D.P.C.	20
Tabla 4. Matriz DOFA para el C. D.P.C. .	22
Tabla 5. Etapa decisoria de la estrategia de los factores internos.	23
Tabla 6. Etapa decisoria de la estrategia de los factores externos.	24
Tabla 7. Tipos de mercados del C.D.P.C.	39
Tabla 8. Preguntas para el consumidor	42
Tabla 9. Diferencias entre la fabricación por pedidos y la fabricación por inventarios	76
Tabla 10. Ingredientes de los productos de panadería	93
Tabla 11. Actividades del procedimiento de planeación de las compras	95
Tabla 12. Proceso de compras propuesto para el C.D.P.C.	96
Tabla 13. Interrelación del proceso de compras con los demás procesos de la organización.	97
Tabla 14. Exigencia técnicas, administrativas y financieras para los proveedores.	99
Tabla 15. Pre-evaluación de proveedores.	100
Tabla 16. Formato propuesto de evaluación de proveedores.	101
Tabla 17. Grado de cumplimiento del proveedor.	103
Tabla 18. Orden de compra propuesta para el C.D.P.C.	105
	106
	135
	276
	282
	287

Tabla 19. Normalización de los procedimientos.	
Tabla 20. Cargos propuestos para el C.D.P.C.	
Tabla 21. Tiempo de vida útil y porcentajes de desgastes de activos depreciables	
Tabla 22. Formato propuesto del balance general para el C.D.P.C.	
Tabla 23. Formato propuesto del estado de resultado para el C.D.P.C.	
Tabla 24. Formato propuesto del estado de costos para el C.D.P.C.	
Tabla 25. Principales movimientos contables relacionados con la producción	293
Tabla 26. Esquema de los costos	299
Tabla 27. Materias primas utilizadas en el taller de confecciones	303
Tabla 28. Materias primas utilizadas en el taller de panadería	304
Tabla 29. Materias primas utilizadas en el taller de carpintería metálica	304
Tabla 30. Materias primas utilizadas en el taller de artesanía	305
Tabla 31. Productos del taller de panadería composición y cantidad de los ingredientes	306
Tabla 32. Costo de la mano de obra en el taller de carpintería metálica	308
Tabla 33. Costo de la mano de obra en el taller de confecciones	308
Tabla 34. Porcentaje de consumo de energía por taller	310
Tabla 35. Consumo de materiales indirectos al mes	310
Tabla 36. Gastos por depreciación mensual de instalaciones	311
Tabla 37. Gastos por depreciación mensual de instalaciones	311
Tabla 38. Porcentaje de consumo de agua por taller	312
Tabla 39. Gastos generales totales de los talleres	312
Tabla 40. Costos indirectos de fabricación y costos de administración	313
Tabla 41. Formato propuesto de los costos indirectos de fabricación para el C.D.P.C.	314
Tabla 42. Sugerencias para motivar a los empleados del C.D.P.C.	331
Tabla 43. Técnicas de control.	342
Tabla 44. Plan de implementación planeación.	356
Tabla 45. Plan de implementación organización.	357
Tabla 46. Plan de implementación dirección.	358
Tabla 47. Plan de implementación control.	358
	359

Tabla 48. Plan de implementación capacitación.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Desempleo en Colombia.	13
<i>Figura 2. Departamentalización en el C.D.P.C.</i>	34
Figura 3. Organigrama del C.D.P.C.	36
Figura 4. Proceso de desarrollo de nuevos productos.	68
Figura 5. El proceso de filtrado de nuevos productos.	70
Figura 6. Diagrama de operaciones estampado de camisetas.	82
Figura 7. Diagrama de operaciones ventana corrediza de aluminio.	84
Figura 8. Diagrama de operaciones puerta principal de 1x2.	85
Figura 9. Diagrama de operaciones división de baño.	86
Figura 10. Diagrama de operaciones suéter deportivo.	87
Figura 11. Diagrama de operaciones sudadera.	88
Figura 12. Diagrama de operaciones delantal.	89
Figura 13. Diagrama de operaciones bata de laboratorio	91
Figura 14. Diagrama de operaciones pan alineado	92
Figura 15. Señales de seguridad.	122
Figura 16. Comportamiento de los métodos de depreciación.	279
Figura 17. Triángulo mágico de la participación del personal en la organización.	323
Figura 18. El proceso motivacional.	329

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

Anexo 2. Formato de la descripción del cargo

Anexo 3. Pasos para la selección de personal

Anexo 4. Relación de los activos fijos del C.D.P.C.

Anexo 5. Clasificaciones de los costos

Anexo 6. Carta, Fundación Mario Santo Domingo.

GLOSARIO

ACTITUD: Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ACTIVO: Todo aquellos bienes y derechos (por ejemplo: Disponibilidades, Inmuebles, instalaciones, maquinarias, mercaderías, cuentas a cobrar, etcétera) que pertenecen a la organización e integran su patrimonio. Los Activos se pueden subdividir en Activo corriente y Activo no corriente según el plazo previsto para su realización.

ADMINISTRACIÓN: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

AUTO EFICACIA: Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

CALIDAD: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

CAPITAL HUMANO: Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

CARGO: Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

COHESIÓN: Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

COMPENSACIÓN: Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

COMPETENCIAS: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo / rol determinado en una organización en particular.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

COORDINACIÓN: Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN: Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS: Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

EFICACIA: Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

EFICAZ: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

EFICIENCIA: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

EMPRENDEDOR: El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

ESTÁNDAR: Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio.

ESTRATEGIA: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

HABILIDAD HUMANA: Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

HABILIDAD TÉCNICA: Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL: Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

LIDERAZGO: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

ORGANIGRAMA: Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA: Es un principio cooperativo universalmente aceptado.

ORGANIZACIÓN FORMAL: División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN INFORMAL: La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

ORGANIZACIÓN: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

PROCESO: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PRODUCTIVIDAD: Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

ROL: Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

TEORÍA: Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

RESUMEN

TÍTULO: diseño e implementación de la puesta en marcha de un modelo administrativo productivo para el centro de desarrollo productivo y comunitario de Nelson Mándela.

AUTORES: William Alberto Galván Samra y Félix Enrique Sierra Ballestas

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Diseñar e implementar un modelo administrativo y productivo en el centro de desarrollo productivo y comunitario de Nelson Mándela; mediante el análisis y fortalecimiento de las principales áreas de la organización, que contribuya al auto-sostenimiento de la organización y al mejoramiento de la calidad de vida del sector.

METODOLOGÍA: Para realizar este proyecto se aplicó una investigación Descriptiva-Aplicada. Se sometieron los diferentes sucesos que se han presentado en el centro a un análisis, midiendo de manera independiente los conceptos o variables y aplicada porque resuelve problemas de cuya solución depende el beneficio del centro de desarrollo productivo y comunitario. Midiendo de manera independiente los conceptos o variables allí referidos.

RESULTADOS: Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El correcto desarrollo de una organización, cualquiera que sea, depende directamente de un sistema administrativo que permita planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de sus actividades.

El éxito de la implementación de un modelo administrativo, no depende únicamente de la administración; son todos y cada una de las personas que participan en el diseño e implementación del modelo, en conjunto con todos y cada una de las personas que la conforman.

El diseño del modelo cumple con la fundamentación básica para el funcionamiento de una organización, de las características del CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO DE NELSON MÁNDELA.

Este proyecto puede ser tomado como el punto de partida para esta organización, el mismo esta sujeto a cambios y modificaciones de acuerdo a la administración del centro u otra variable que altere la operabilidad del CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO.

Para un mayor desarrollo de la organización esta debe seguir elaborando este tipo de investigaciones, para complementar tanto la parte administrativa del centro, como la parte operativa.

DIRECTORA: MARTA SOFÍA CARRILLO LANDAZABAL

ASESOR: JAIRO HELI PÉREZ PACHECO

INTRODUCCIÓN

La situación de violencia que afronta nuestro país ha acarreado por sí misma un cúmulo de problemas que están en su mayoría relacionados con los sectores más humildes y desfavorecidos de nuestra sociedad. Es por ésta razón que a diario se ven cada vez más desplazados, quienes han tenido que abandonarlo todo con tal de huir del flagelo y los alcances de los focos de subversión que afectan las regiones rurales de nuestro país. Es así como también en la gran ciudad, la recesión económica y con ésta, la falta de empleos dignos, la inseguridad y el constante abandono de muchísima mano de obra calificada, lo que ha permitido la clara necesidad de crear empresas.

Es así como la iniciativa de ayudar a los menos favorecidos ha alentado la creación de núcleos productivos que favorezcan las necesidades de los sectores más humildes de la ciudad mediante la capacitación total de mano de obra y la creación de cooperativas que desempeñen diferentes oficios, con los cuales los beneficiarios puedan ofrecer al sector una alternativa viable para superar las expectativas sociales propias del mercado local.

Fue por ésta razón que en el mes de octubre del año 2001, se firma un nuevo convenio entre la Fundación Panamericana Para el Desarrollo FUPAD y la Fundación Mario Santo Domingo FMSD, el cual tuvo por objeto la creación, montaje y puesta en marcha de un centro de desarrollo productivo y comunitario conformado por talleres de *Confecciones, Artesanías, Panadería, y Carpintería Metálica*. Los cuales se encuentran ubicados dentro de las instalaciones del colegio Sueños y Oportunidades, en el Barrio Nelson Mándela de la ciudad de Cartagena. La Fundación, se encarga de coordinar las acciones de las

instituciones comprometidas o interesadas en el proyecto con miras hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de los residentes del sector.

La relevancia y la trascendencia de éste proyecto se verá justificada en la correcta implantación de un modelo administrativo que afiance, refuerce y mejore los procesos productivos que se imparten en el centro. Así mismo, el método toma como punto de partida un análisis detallado de la situación del centro, para conocer su posición ante el mercado y su capacidad operacional actual.

La base del modelo administrativo diseñado para el centro se centra en la aplicación de las cuatro funciones administrativas (planeación, organización dirección y control). A continuación hacemos una explicación breve de cada función como capítulo del proyecto.

En la función de planeación la intención es definir la estrategia de planeación del C.D.P.C., la cual busca facilitar al gerente y otros individuos en la organización evaluar las situaciones estratégicas, analizar las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opciones y valores compartidos) que se deban emprender en un periodo razonable.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella el gerente del C.D.P.C. podrá dar a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

En la función de organización se busca la estructuración del C.D.P.C. por medio del agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, planes, la asignación de actividades a departamentos adecuados, y la provisión para delegar autoridad y coordinación. Esto se refiere a la estructura formal.

La organización administrativa y productiva a diseñar en el C.D.P.C., se basa principalmente en la creación de una organización que permita cumplir con los objetivos estratégicos del centro (Capítulo 1) para de esta forma, administrar efectiva y eficazmente, los recursos de los talleres de confecciones, panadería, carpintería metálica y artesanías.

La organización a implementar esta compuesta por los siguientes cuatro elementos.

1. Determinar que tipo de organización (Razón social) se adapta a las características del C.D.P.C.
2. Determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (**especialización**).
3. Agrupar las actividades en una estructura lógica (**departamentalización**).
4. Diseño del organigrama del C.D.P.C.

La función de dirección pretende que las personas sean utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de

ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conformarán el C.D.P.C.

En la función de control la administración del C.D.P.C. debe preocuparse por la medición de los resultados obtenidos en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Para ello se han diseñado algunas herramientas de control, con el propósito de determinar desviaciones en las operaciones de la organización.

Por último se fijaron los programas de capacitación en los principales procesos productivos que se llevan a cabo en el C.D.P.C. a fin de contar con una herramienta que permita favorecer a la gente del sector y proporcionar una base de posibles empleados capacitados en las actividades del centro.

De común acuerdo con la administración del C.D.P.C. se estableció que la implementación del modelo administrativo diseñado, se llevará a cabo, una vez el proyecto haya sido analizado, evaluado y calificado por la Universidad Tecnológica de Bolívar.

3. GENERALIADES DEL CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIOS NELSON MANDELA

3.1. Reseña Histórica.

La ciudad de Cartagena, considerada Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad, reconocida como un sitio de gran atractivo turístico y con grandes posibilidades de desarrollo, es desde hace aproximadamente 5 años uno de los sitios de mayor concentración migratoria de personas que en su mayoría proceden de zonas rurales de otros departamentos debido a los conflictos sociales en Colombia, las cuales buscan nuevas oportunidades de progreso para sus familias. El 50% de estas personas se han concentrado en el barrio Nelson Mándela, que cuenta con una población aproximada de 40.000 habitantes.

Para contribuir a la solución del problema habitacional y de salud de este importante número de colombianos, la Fundación Mario Santo Domingo y la Fundación Friederich Ebert de Colombia, FESCOL, en convenio con entidades nacionales e internacionales, el Gobierno Colombiano y la Alcaldía de Cartagena han formulado el Proyecto Sueños y Oportunidades, que busca mejorar las condiciones de vida de 5.000 familias habitantes de la zona. Mediante la construcción y dotación de un centro educativo y cultural para 600 estudiantes con proyección a 2.000 estudiantes que ofrezca educación preescolar y básica primaria, programas especiales como educación para la paz y terapia lúdica para jóvenes, educación artesanal para jóvenes, comedor escolar, cocina comunitaria, centro de atención para adultos mayores, donde cada año se añade al colegio un curso de primaria y/o bachillerato, de manera que dentro de 5 años el colegio lleve aprox. 2000 alumnos al bachillerato colombiano. El colegio lo dirigen cinco hermanas del orden español “Comunidad del Divino Maestro”, el proyecto es inaugurado el 30 de abril de 2001 por Nora Puyana en la que en ese entonces era la primera dama de la nación, el arzobispo y el alcalde de Cartagena, junto con los encargados del proyecto.

El centro de Desarrollo Productivo y Comunitario nace en octubre de 2001 cuando la Fundación Mario Santo Domingo FMSD. firma un convenio con la Fundación

Panamericana Para el Desarrollo FUPAD, por un valor total de \$1.670 millones. Tiene por objeto la construcción, dotación y puesta en marcha de talleres de confecciones, carpintería metálica, panadería y artesanías, en el Barrio Nelson Mandela de Cartagena. La Fundación coordina las acciones de las instituciones comprometidas con el mejoramiento de las condiciones de vida de los residentes en dicho barrio y la FUPAD cofinancia en el país programas de desarrollo social con recursos provenientes de la Agencia Interamericana de Desarrollo -AID- y del Gobierno de los Estados Unidos. En la firma del convenio estuvieron los representantes de las dos instituciones, Pablo Obregón y Robert Brun, Carmen Helena Bedoya y Alonso Ortiz de Fupad y Jennifer Vernnoi de la AID.

1.2. Localización. El barrio Nelson Mandela fundado en 1991 está ubicado en la zona sur occidental, en la comuna 15 de la ciudad de Cartagena de Indias, está compuesto por 24 sectores y una población aproximada de 40.000 habitantes desplazados en su mayoría provenientes del Urabá Antioqueño, Córdoba, Cesar, Santander y Sur de Bolívar. El centro se encuentra ubicado dentro de las instalaciones del colegio Sueños y Oportunidades, en el Barrio Nelson Mandela de la ciudad de Cartagena.

2. PLANEACION ESTRATEGICA

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía colombiana han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez mas y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

El presente capitulo tiene como fin objetivo definir la estrategia de planeación del **Centro de Desarrollo Productivo y Comunitario de Nelson Mandela (C.D.P.C)**, el cual busca facilitar al gerente y otros individuos en la organización evaluar las situaciones estratégicas, analizar las alternativas con un lenguaje común y decidir sobre las acciones (con base en un conjunto de opciones y valores compartidos) que se deban emprender en un periodo razonable.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella el gerente del C.D.P.C. podrá proporcionar a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

2.1. Descripción del proceso del diseño

Debido a que el centro de desarrollo productivo y comunitario no tiene definida su proyección estratégica; se realizó, conjuntamente con trabajadores del centro, la definición de un modelo de Planeación Estratégica aplicable a las condiciones actuales del C.D.P.C.

2.1.1. La Misión

En el proceso de dirección estratégica la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

La determinación de una misión para el C.D.P.C. tiene como objetivo prever los cambios que ejerzan una influencia sobre la organización, brindar a sus miembros, clientes y otros, una entidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento, además es un vehículo para generar y proyectar operaciones estratégicas.

En la definición de la misión para el C.D.P.C. se contó con la participación muy importante de: la administración del centro, junto con los realizadores de este proyecto, se aplicó la metodología de planeación estratégica del *Dr. Jaime Toira Guilera*. El equipo trabajó durante dos semanas dando como resultado la definición de la misión del C.D.P.C.

Misión

El centro de desarrollo productivo y comunitario se propone la efectiva prestación de servicios hacia la comunidad de sector, a través de la capacitación y el fortalecimiento técnico empresarial, obteniendo el fomento, constitución y mejoramiento de formas empresariales solidarias, como unidad de desarrollo comunitario; Por otra parte, el C.D.P.C. se propone también la fabricación de productos de excelente calidad. Obteniendo así el desarrollo personal y profesional de los integrantes de nuestra organización, asegurando el auto-sostenimiento, la generación de empleo e ingresos que permitan mejorar la calidad de vida.

2.1.2. La Visión

La visión se identifica con la misión del centro, respondiendo a que es la organización en el futuro. La visión para el C.D.P.C. al igual que la misión fue planteada en conjunto con la administración del centro, y quedó establecida de la siguiente manera.

Visión

Ser una organización sin ánimo de lucro, competente en la producción, comercialización y capacitación en las áreas de confecciones, panadería, artesanías y carpintería metálica. Comprometidos con el desarrollo económico y social del sector, consolidándonos en el mercado del municipio, del departamento y del país, considerando a nuestros clientes como el recurso más importante, satisfaciendo con gran rapidez sus necesidades.

2.2. Análisis Estratégico General

Se realizó un análisis de los factores externos e internos del C.D.P.C. en busca de prever las acciones a realizar en el futuro; para dicho análisis se usa la técnica del “Análisis DOFA”.

El análisis DOFA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de la organización. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas. Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial, reflexione sobre ella y conozca mejor a donde pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

El análisis deriva su nombre de las iniciales de los conceptos estudiados que representan a su vez una forma de modelar la situación de la organización y su ambiente. En efecto, DOFA significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Esto sirve para definir la estrategia de la organización en cuestión. Definir la estrategia implica definir el rumbo que deben tomar las actividades del centro.

Se aprecia la existencia de dos factores interiores a la organización; ellos son las Fortalezas y las Debilidades. Por fortalezas se entiende lo que la organización hace bien y por lo tanto

puede utilizar con éxito, por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la organización debe mejorar. Otros dos son externos a la empresa y pertenecen al entorno, allí están las oportunidades y las amenazas. Por oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la organización aumente su participación y sus ventas. Por amenazas se entiende lo contrario, vale decir, elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrá la o las estrategias posibles, la conclusión claramente puede estar integrada por más de una opción.

Tabla 1. Análisis DOFA