

**PRESENTACION INFORME FINAL**

**CONSULTORÍA EN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL  
DE LA FABRICA DE TEJIDOS CAROLINE E.U.,  
ENFATIZADA EN LA REVISION DE LOS SISTEMAS  
DE GESTION CON EL FIN DE OBTENER LA  
CERTIFICACION NTC 6001 DE SISTEMAS DE  
GESTION PARA MYPES.**

**JULIO 2010  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

## **Presentación Informe Final**

**Consultoría en análisis organizacional de la  
fábrica de tejidos Caroline E.U., enfatizada en la  
revisión de los sistemas de gestión con el fin de  
obtener la certificación NTC 6001 de sistemas de  
gestión para MYPES.**

---

Presentado a

**FABRICA DE TEJIDOS CAROLINE E.U.**

---

Por

---

JAROLD GUILLERMO TORRES AMAYA

---

Oficina de los estudios y consejos (O.E.C.)

Fecha: 20/07/2010

## TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION.....	4
1. CONTEXTO DE LA CONSULTORIA.....	5
2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA.....	5
3. CUADRO DE LA INTERVENCION Y METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA .....	6
4. PRELIMINARES .....	7
4.1 PRIMER ENTREGABLE	
ESTRUCTURACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE CALIDAD.....	7-15
4.2 SEGUNDO ENTREGABLE	
ANALISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODELO KAST & ROSENZWEIG .....	16-57
4.2.1 Análisis y recomendaciones factores suprasistema ambiental .....	51-57
4.2.2 Análisis y recomendaciones del subsistema interno.....	64-69
4.3 TERCER ENTREGABLE	
ANALISIS DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.....	70-77
4.3.1 Matriz DOFA .....	72-73
4.4 CUARTO ENTREGABLE	
MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS .....	78-88
5. CONCLUSIONES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS .....	89-101
6. BIBLIOGRAFIA .....	102
7. ANEXOS .....	103-123

## Introducción

La Fabrica de tejidos Caroline\* E.U., lleva veintiocho años en el mercado de los uniformes, aunque inicialmente comenzó como una empresa diseñadora de ropa casual con características especiales en sus acabados e implantando un toque personal como lo eran los logotipos precolombinos y los botones hechos a partir de semillas, estos que le permitieron mantener una ventaja competitiva y en el año 92 la exportación de sus productos a Europa más específicamente a Dinamarca. Tejidos Caroline con un vasto mercado en la ciudad de Bogotá y otros en municipios aledaños genera 15 empleos directos y más de 120 indirectos en temporada alta, surte a 34 colegios de calendario A y a 1 de calendario B en todas sus jornadas.

Razones fundamentales que ameritan la formulación de la Administración Estratégica como un instrumento valioso dentro del repertorio de la empresa exitosa. Las empresas encuentran herramientas aplicables que les permiten mejorar su ambiente organizacional y así propender por el cambio interno y externo que necesitan realizar para sostenerse en el mercado actual y mejorar su posición y ventaja competitiva. La administración estratégica, bien ejecutada, ofrece a las empresas un mapa que les sirve de guía para orientar su desempeño en mercado internos y externos y consolidarse paso a paso a través del tiempo como organizaciones exitosas.

Los motivos por las cuales Tejidos Caroline E.U., está interesado en recurrir al servicio de consultoría son:

1. Análisis de la estructura organizacional y su pertinencia frente a los productos y servicios que esta ofrece.
2. Diagnostico organizacional, con el fin de establecer acciones de mejora en sus procesos.
3. Análisis de nuevas oportunidades frente a los productos y servicios prestados posibilitando la fidealización de los clientes y la adquisición de nuevos mercados.

*\*El nombre fue cambiado a petición de la organización. Los demás datos suministrados son reales.*

### Contexto de la consultoría o intervención

Una vez realizada la primera entrevista con la señora CAROLINA LOPEZ RINCON\* Gerente general y su grupo de colaboradores entre los que se encontraba la subgerente de mercadeo y de producción, el subgerente financiero y de recursos humanos, se aprecia que la necesidad de la consultoría es la de obtener un diagnostico organizacional externo en donde se generen las acciones de mejora que permita para el siguiente año realizar los trámites ante ICONTEC para certificarse mediante la norma NTC 6001 de sistemas de gestión para MYPES, de esto cabe anotar lo siguiente:

- El diagnostico organizacional interno varia de la información entregada en reunión por los funcionarios.
- Los funcionarios desconocen o aplican regularmente los componentes del Sistema de gestión de calidad.
- No se han adoptado los cambios, ni los planes de mejoramiento en los procesos después de una auditoría practicada en el años 2005 por un ente externo.
- En los últimos años, no se han adoptado mejores prácticas administrativas que generen mejoras dentro de los procesos.
- No se tiene una concepción de planes de acción para introducir cambios en la organización, mejorar sus rendimientos y garantizar la aplicación de los programas de mejores prácticas administrativas dentro de la empresa.
- Carece de un sistema de información y de gestión global que permitan ver la situación de la empresa en tiempo real. Se tiene específico en algunas áreas.

*\*Los nombres fueron cambiados a petición de la organización. Los demás datos suministrados son reales.*

### Objetivos de la consultación o intervención

El objetivo fundamental de esta consultoría **es el de realizar un análisis organizacional de la fábrica de Tejidos Caroline E.U., enfatizada en la revisión de los sistemas de gestión con el fin de obtener la certificación NTC 6001 de sistemas de gestión para MYPES.**

Los objetivos específicos son:

- Realizar análisis de la estructura organizacional y su pertinencia frente a los procesos que realiza.
- Realizar análisis de nuevas oportunidades frente a los productos y servicios prestados.
- Realizar recomendaciones para la adopción de mejores prácticas administrativas.

## **Cuadro de la intervención y metodología utilizada para la consultoría o intervención propuesta**

El diagnóstico organizacional estará basado en el modelo de Kast y Rosenzweig que determina la organización como un sistema integrado por subsistemas situándose en un entorno determinado por un supra sistema ambiental. Este modelo es la base del análisis organizacional porque constituye una herramienta conceptual de mucho valor analítico para la entrega de los productos finales de esta consultoría.

Este modelo sistemático de la empresa y las organizaciones sociales en general es de vital importancia. Ello permite evaluar, diagnosticar, a la empresa en sus insumos, procesos, productos; medir su productividad en relación con el consumo de sus insumos y el producto logrado; conocer la fase del proceso genera mayor valor agregado al consumidor y utilidad a la empresa. Este modelo supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social. Donde se deben alcanzar sus objetivos considerando al suprasistema ambiental, al que se adapta para recibir los insumos y así llevar a cabo sus actividades.

Este trabajo será desarrollado de la siguiente manera:

- FASE I: recolección de datos: se realizarán entrevistas dirigidas, análisis de los procesos y documentación relacionada con el sistema de gestión de calidad.
- FASE II: Descripción de las situaciones encontradas dentro de la recolección de datos, desarrollando una perspectiva de los problemas diagnosticados.
- Fase III: Informe sobre las actividades conducentes a las soluciones previstas dentro del análisis organizacional.

El asesoramiento como método de esta consultoría permitirá descubrir, comprender, hacer frente y resolver los problemas estructurales de la organización, resultando beneficioso toda vez que pueden ser revisadas sus capacidades, comportamientos y rendimientos de los procesos misionales y a su vez observadas nuevas oportunidades de negocio o el fortalecimiento de las ya existentes.

## 4. Preliminares

El cliente es cada vez más exigente, en un mercado globalizado el entorno se hace más competitivo, lo cual hace que los nuevos gerentes manejen los conceptos y lleven a la práctica todo el tema de Servicios y la calidad, apoyándose en la historia de la empresa y los subsistemas tanto internos como externos, en el marketing relacional, en las nuevas tecnologías, en el aprovechamiento de los buenos tiempos y en el entorno en el que se desenvuelven para apuntar así a la calidad.

Por otro lado la tendencia moderna a definir el servicio como un producto lleva a las organizaciones a dejar de lado el enfoque antiguo de entender al servicio como una función delegada y a posicionarlo más bien como la esencia o como el factor que marca la diferencia. Esto a través de los procesos que se originan en las prácticas de la calidad y un servicio centrado en las condiciones del entorno y con un factor común "el cliente".

### 4.1 PRIMER ENTREGABLE

#### **ESTRUCTURACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El sistema de gestión de la calidad es un conjunto de normas y procedimientos aceptados internacionalmente, a los que se deben ajustar las empresas. La norma más reconocida es la International Standard Organization (ISO), otorgada por empresas acreditadas en Colombia como Icontec, Bureau Veritas, SGSS, etc.

Entre los beneficios que conlleva la certificación de calidad para las Mipymes, está la ampliación de sus mercados nacionales e internacionales, que por carecer de marcas reconocidas, encuentran en el certificado de garantía el modo de subsanar su "debilidad", para abrir las puertas a sus productos. Las pyme incrementan su productividad cuando revisan y optimizan los procesos de producción, implantan indicadores de seguimiento y gestión, con el fin de lograr la certificación.

#### MARCO CONCEPTUAL BREVE

- Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes, cumple con los requisitos.
- Acreditación. Reconocimiento formal de tercera parte (Organismo Acreditador) de que una Organización cumple requisitos especificados y es competente para desarrollar tareas específicas de evaluación de la conformidad.
- Certificación. Reconocimiento formal de tercera parte (Organismo Certificador), de que una organización cumple requisitos especificados y es competente para desarrollar sus actividades declaradas

La Calidad Total es un tema en constante evolución en la industria a nivel mundial, el cual se empieza a desarrollar en los años 40 tras la segunda guerra mundial y tiene su mayor apogeo en los años 60 en Japón, época en la cual se formulan cantidades de textos, investigaciones y postulados en torno a este tema, y de los cuales hoy la Industria mundial se vale para aplicarlos y vivir la calidad Total como una filosofía organizacional, la cual se basa en la satisfacción de los clientes y la mejora continua en los procesos.

La Calidad Total se divide en cuatro enfoques básicamente, estos son:

**Enfoque No. 1. Calidad por inspección.** Esta se da a finales del XIX y comienzos del XX, pero se basa prácticamente en la inspección de productos o piezas terminadas, las cuales en su mayoría son desechadas, pero no existen planes o acciones para prevenir que esto suceda, simplemente se verifica al final que las piezas defectuosas no salgan de la planta, las actividades en su mayoría son de separar piezas defectuosas, recortar, medir y son efectuadas por un inspector.

**Enfoque No. 2. Control de Calidad.** Este se limita a las actividades de producción, sin incluir el resto de actividades de la organización, este tiene su aparición durante la segunda guerra mundial y consiste en la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad en la producción, este es mucho más efectivo y económico que el enfoque por inspección, se utilizan el método de control de muestreo y método de control de proceso.

**Enfoque No. 3. Aseguramiento de la Calidad.** Este surge de la necesidad de ajustar la producción a unas especificaciones determinadas, por los problemas presentes con el armamento militar de los Estados Unidos durante la segunda guerra Mundial, dado que algunas municiones no eran compatibles con el armamento que se disponía, causando problemas en las zonas de combate. Este enfoque se basa fundamentalmente, ya no solo en la detección de errores si no en la necesidad de corregirlos, descubriendo así las causas que originan los errores y tomando medidas al respecto, y es entonces cuando aparece la normalización, la cual consiste en establecer las especificaciones que regulan las características de un producto.

**Enfoque No. 4. Gestión de la Calidad.** Este enfoque surge principalmente de la necesidad de competir en el mercado global, en cuanto a calidad, tiempo, precio, diseño, marca y distribución de los productos o servicios que prestan las organizaciones. Este enfoque se basa fundamentalmente en la aplicación de unos principios los cuales se ajustan a la Organización según sus características particulares, y el conjunto de estos principios forman un sistema (Sistema de Gestión de la Calidad).

### **Principios Específicos:**

1. Atención a la satisfacción del cliente.
2. Liderazgo y compromiso de la dirección con calidad.
3. Participación y compromiso de los miembros de la organización.
4. Cambio Cultural.
5. Cooperación en ámbito interno de la empresa.
6. Trabajo en equipo.
7. Cooperación con cliente y proveedores.
8. Formación.
9. Gestión de procesos.

### **Principios Genéricos:**

Son aquellos que se puede decir no pertenecen a la específicamente a la gestión de la calidad, pero que son muy importantes para la dirección estratégica de la organización.

1. El enfoque global de la dirección y estrategia de la empresa.
2. Objetivo y propósito de la empresa.
3. Visión compartida de los miembros de la organización.
4. Aprendizaje organizativo.
5. Asignación de los medios necesarios.

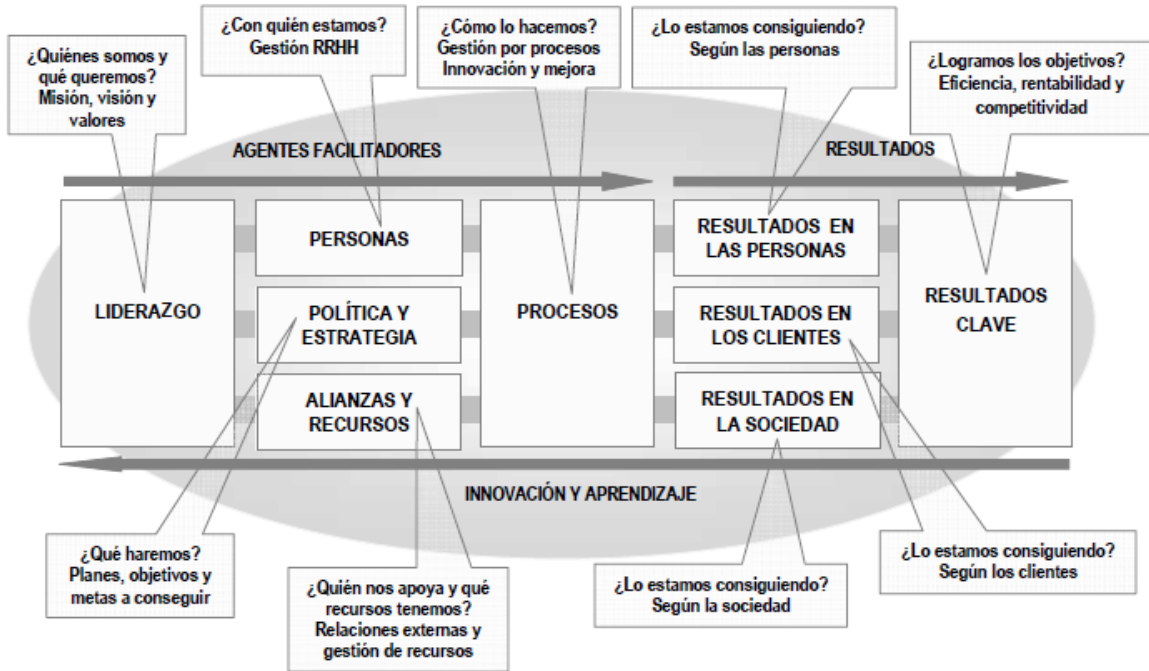
En la actualidad la Certificación NTC 6001, asegura la implantación de los requisitos de gestión de la calidad en las MYPES, dando garantías a los clientes de que van a comprar un buen producto o servicios, y haciendo a las compañías cada vez más competitivas a nivel mundial. Entre los grandes certificadores presentes en Colombia se distinguen BVQI, Bureau Veritas, ICONTEC, SGS, CENPAPEL, entre otros.

Con el fin de definir el Sistema de Gestión Integral de la Calidad para la empresa de tejidos Caroline E.U., fue necesario establecer nueve variables que evaluados por todos los niveles de la organización posibilitaron la adquisición de la información base para la consecución y estructuración del mismo.

La relevancia de las MYPES para el país exige la generación de proyectos que lleven a su fortalecimiento, haciéndose necesario evaluar y mejorar su gestión de la calidad. Para ello, se utilizó el modelo EFQM, que consta de 9 criterios, 7 evaluados con los directivos, otro entre sus trabajadores (Resultados en Personas) y Resultados en Clientes en una muestra de ellos. Esta empresa recibió un diagnóstico detallado de su gestión de la calidad y una lista de actividades de mejoramiento. En la escala de 0-5, su calificación fue alrededor de 3,0. No se halló coherencia entre las acciones de los directivos y los resultados de la organización, por lo cual se propuso como política interna empresarial y de calidad la generación de un plan de calidad, de estandarización de procesos y de mejora continua con el cual afrontar los impactos de la competencia global.

Por medio de entrevistas a cada uno de los niveles con una muestra representativa de la población laboral, en total 5 directivos (entre administrativos y gerencia), 10 empleados (entre directos e indirectos) y 30 clientes.

El siguiente es la estructura del modelo EFQM con el cual se llevó a cabo el análisis organizacional para efectos de la implementación del sistema de gestión de la calidad:



**Figura 1.** Estructura del modelo EFQM, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad [11]

Cada criterio tiene una medida de importancia dentro del modelo EFQM, llamada peso o ponderación y que comúnmente se presenta en forma de porcentaje. No nos apartamos, por razones metodológicas, de los pesos establecidos por el modelo, los cuales se listan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Ponderación de los criterios establecidos por el modelo EFQM

<b>Criterio</b>	<b>Peso (%)</b>
Gestión del Liderazgo	10
Gestión del Personal	9
Políticas y Estrategias	8
Alianzas y Recursos	9
Gestión de los Procesos	14
Resultados en las Personas	9
Resultados en los Clientes	20
Resultados en la Sociedad	6
Resultados Clave	15

## METODOLOGÍA

La presente consultoría tiene como fin indagar sobre el estado de la gestión de la calidad, generando mecanismos de seguimiento y control al mismo, posibilitando las acciones pertinentes que permitan tener un mínimo de errores en los procesos de producción.

Según la información suministrada por Tejidos Caroline E.U., ella genera un total de 15 empleos directos y más de 120 en temporada; su antigüedad en el mercado oscila entre los 28 a los 34 años, y se encuentra dedicada a la confección de prendas para uniformes escolares, destacándose principalmente en la calidad de materiales y en la puntualidad de entregas.

A fin de evaluar la gestión de la calidad, se elaboraron 11 instrumentos, de los cuales 9 corresponden a los criterios del modelo EFQM relacionados en la figura 1 y son de tipo encuesta, otro es un formulario de observación para registrar los aspectos físicos locativos de la empresa, y el último es una ficha técnica para plasmar la información general de la empresa.

*Criterio Gestión del Liderazgo.* Busca identificar la forma en que los líderes de la empresa:

- Desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- Se comprometen para garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión.
- Interactúan con los grupos de interés (clientes, socios, empleados, proveedores y sociedad).
- Promueven una cultura de excelencia entre las personas de la empresa.
- Definen e impulsan el cambio en la empresa.

*Criterio Gestión del Personal.* Busca identificar la forma en que la empresa:

- Gestiona y mejora el talento.
- Reconoce, desarrolla y mantiene el conocimiento y las capacidades de las personas.
- Responsabiliza al personal y le da autoridad.
- Fomenta el diálogo con el personal.
- Remunera, reconoce y cuida a su personal.

*Criterio Gestión de Políticas y Estrategias.* Busca identificar la forma en que la empresa:

- Formula las estrategias y los planes de desarrollo.
- Comunica y despliega las estrategias y los planes de desarrollo.

*Criterio Gestión de Alianzas y Recursos.* Busca identificar la forma en que la empresa planea y gestiona:

- Las alianzas externas
- Los recursos económicos y financieros
- Los recursos físicos (edificios, equipos y materiales)
- Los recursos tecnológicos
- La información y el conocimiento

*Criterio Gestión de los Procesos.* Busca identificar la forma en que la empresa:

- Diseña y gestiona sistemáticamente los procesos.
- Mejora sus procesos.
- Diseña y desarrolla productos con base en las necesidades de los clientes.
- Gestiona las relaciones con sus clientes.

*Criterio Resultados en las Personas.* Busca:

- Verificar si la empresa tiene establecidos procedimientos de consulta a sus empleados.
- Identificar los resultados derivados de la gestión del talento en la empresa, en cuanto a formación, motivación, compromiso, ambiente laboral y participación.

*Criterio Resultados en los Clientes.* Estudia la percepción que los clientes tienen acerca de la gestión de la empresa respecto a:

- La calidad y funcionalidad de los productos o servicios
- La atención, comunicación y buen trato con el cliente
- El cumplimiento de los compromisos
- El mejoramiento e innovación en los productos o servicios
- El servicio posventa
- La competitividad

*Criterio Resultados en la Sociedad.* Busca identificar si la empresa:

- Controla las fuentes de contaminación ambiental que genera.
- Reduce y previene los riesgos para la salud y la seguridad de su personal.
- Se reconoce por su proyección a la sociedad.

*Criterio Resultados Clave.* Busca identificar:

- Los resultados globales obtenidos por la empresa en cuanto a indicadores financieros, calidad y mejoramiento de los procesos, productos y servicios, satisfacción de los clientes, entre otros.

Los instrumentos contenían preguntas en su mayoría cerradas y con respuestas ajustadas a la escala Likert, en tanto que las abiertas buscaban ahondar sobre aspectos clave y así recoger evidencias para una calificación mas objetiva.

El trabajo de campo se realizo mediante entrevistas personales con el cuerpo directivo de la empresa, a quienes se indago sobre los aspectos inherentes a la gestión en los criterios: Liderazgo, Personal, Políticas y Estrategias, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave. Para el criterio Resultados en las Personas, en cada una de las empresas, se entrevisto individualmente un promedio de 10 trabajadores del personal operativo. Con relación al Criterio Resultados en los Clientes también se tuvo un promedio de 30 clientes, seleccionados aleatoriamente de la lista suministrada por la organización. Los instrumentos aplicados en la consultoría se administraron con la premisa de confidencialidad.

La tabla 2 presenta la matriz que contiene las calificaciones globales. Esta matriz permite revisar los agentes facilitadores para identificar si la empresa es exitosa o no en un criterio determinado, así como la calificación global en la sumatoria de los nueve criterios.

Cada celda de la matriz contiene la calificación de la empresa en el respectivo criterio, dada en una escala numérica de 0 a 5, siendo 5 la máxima calificación. La matriz tiene 10 filas, las nueve primeras con los criterios del modelo EFQM y la última con las calificaciones globales obtenidas siguiendo la metodología descrita. Las cinco primeras filas presentan los resultados asociados a los Agentes Facilitadores, y las cuatro siguientes hacen parte del bloque Resultados. La columna titulada *W* contiene las ponderaciones o pesos que el modelo EFQM asigna a los nueve criterios y que se tienen en cuenta para calcular la calificación global de la empresa.

**Tabla 2.** Valoración de la gestión de la calidad en las Mypes

<b>Matriz resumen</b>			
<b>Criterio</b>	<b>W (%)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total peso</b>
Liderazgo	10%	2,7	0,27
Personal	9%	3,8	0,342
Políticas y estrategias	8%	1,9	0,152
Alianzas y recursos	9%	3,2	0,288
Procesos	14%	3,2	0,448
R. personas	9%	3,4	0,306
R. clientes	20%	3,7	0,74
R. sociedad	6%	2,4	0,144
R. clave	15%	2	0,3
<b>Promedio aritmetico</b>		<b>2,99</b>	<b>2,99</b>
<b>W es el peso o ponderación</b>			

Acorde con los resultados consignados en la matriz, se observa que tanto el liderazgo como las políticas y estrategias están siendo afectados en sus criterios de evaluación, con 2,7 y 1,9 respectivamente, esto posiblemente debido a la falta de una plataforma estratégica y visible encaminada a un direccionamiento estratégico de la compañía. Los criterios clientes por su parte, refleja que ellos valoran en forma positiva el quehacer de su empresa proveedora. El criterio personal muestra que, en opinión de los directivos, en sus empresas se realiza una buena gestión del personal, pues el resultado fue de 3,8. Se observa también como en la Gestión del Liderazgo y en la Gestión de Alianzas y Recursos se obtuvo una calificación apenas aceptable de 2,7 y 3,2.

En los restantes criterios en conjunto, los resultados fueron aceptables. Estos criterios son: Resultados en la Sociedad, Políticas y Estrategias, Resultados Clave, Gestión de Procesos y Resultados en las Personas. La nota de 2,4 en el criterio Resultados en la Sociedad hace ver que se ejecutan actividades que las hacen aparecer como entidades poco comprometidas socialmente.

La tabla 3 contiene las correlaciones entre los criterios de ambos bloques. Reiterando que no se tiene pretensión alguna de hacer inferencia estadística, sino simplemente de describir la asociación entre criterios en la empresa, se puede ver de la tabla 3 que los Agentes Facilitadores están asociados directamente y de manera importante con el criterio Resultados Clave, lo que sugiere que las acciones de los directivos van dirigidas en lo básico a obtener rendimientos económicos. Esas acciones son menos consistentes para impactar positivamente en la sociedad, aun menos en los clientes y no se traducen en la satisfacción de los trabajadores.

**Tabla 3.** Correlación entre los criterios asociados a Agentes Facilitadores y Resultados

Coeficiente de Pearson				
Agentes facilitadores	Resultados			
	Personas	Cientes	Sociedad	Clave
Liderazgo	0,66	0,64	0,79	0,87
Personal	0,56	0,53	0,68	0,76
Políticas y estrategias	0,82	0,80	0,94	1,03
Alianzas y recursos	0,61	0,58	0,73	0,81
Procesos	0,61	0,58	0,73	0,81

Esto refleja que la Mype consultada carece de políticas y estrategias internas que estén dirigidas al fortalecimiento del recurso humano como elemento fundamental para mejorar la gestión de los demás procesos de la organización. En este aspecto, se requiere que Tejidos Caroline E.U., cultive el sentido de pertenencia entre todos sus empleados para lograr que trabajen con unos mismos objetivos, "el fin empresarial". Esto implica generar en la Mype estrategias de mercadeo interno para dar a conocer de modo oportuno los objetivos corporativos, es decir, es tan importante hacer como contar lo que se hace en ella. Es claro que en esta era de libertad económica la supervivencia de las empresas se puede garantizar si, además de tener buenos resultados económicos, hacen esfuerzos continuos por satisfacer a su grupo de clientes internos y externos.

## CONCLUSIONES

Según los resultados de la consultoría, tejidos Caroline posee un potencial en los criterios Resultados en Clientes y Gestión del Personal. El primero refleja la satisfacción de los clientes con relación al desempeño de esta Mype como proveedora. Llama la atención que logra una alta calificación en este criterio, a pesar de sus deficientes calificaciones en los otros siete, lo que sugiere que centra su atención en satisfacer a sus clientes externos para alcanzar beneficios económicos. El segundo criterio muestra que los directivos consideran que realizan una muy buena gestión del personal en sus empresas. Esta opinión se asimila con la de sus empleados, quienes perciben lo mismo, acorde a la calificación global del criterio Resultados en las Personas. Sin embargo, se resalta que los empleados conservan una buena opinión de la gestión que realizan los directivos. En la Gestión del Liderazgo y en la Gestión de Alianzas y Recursos, en conjunto obtuvo una evaluación aceptable; pero en los criterios: Resultados en la Sociedad, Políticas y Estrategias, Resultados Clave, Gestión de Procesos y Resultados en las Personas donde su resultado fue bajo.

En líneas generales, se encontró que no hay una percepción sobre los beneficios en la implantación de las políticas de responsabilidad social, lo que deja ver que en este tema no se ejecutan políticas internas.

En la Gestión de los Procesos, considerado el más relevante de los criterios, pues en él se materializa la esencia del modelo EFQM y el sistema de gestión de la calidad, su calificación fue de 3,2. Lo cual nos muestra la necesidad de estandarizar proceso y procedimientos y establecer los flujogramas de proceso para posibilitar que la calidad se mantenga en la elaboración de las prendas y en los servicios de venta y postventa.

Como lo mostró el coeficiente de correlación de Pearson, los Agentes Facilitadores (Gestión del Liderazgo, Gestión del Personal, Gestión de Políticas y Estrategias y Gestión de Alianzas y Recursos) están asociados directamente y de manera importante con el criterio Resultados Clave, lo cual de nuevo apunta a que las acciones de los directivos van dirigidas en lo fundamental a obtener rendimientos económicos.

A pesar de que las calificaciones en el criterio Resultados en la Sociedad son bajas, se notan correlaciones positivas y aceptables con las obtenidas en los criterios Gestión de Liderazgo y Políticas y Estrategias, y correlaciones bajas con las alcanzadas en Personal, Alianzas y Recursos, y Procesos. No se encontró una relación clara entre los criterios relativos a los Agentes Facilitadores y los criterios Resultados en las Personas y Resultados en los Clientes.

En suma, se encontró que tejidos Caroline E.U., fue bien valorada, tanto por sus empleados como por sus clientes, independiente de la gestión de los directivos en los criterios asociados a los Agentes Facilitadores. No sobra reafirmar que la supervivencia de la empresa se logra si, además de tener buenos resultados económicos, hacen esfuerzos continuos por satisfacer a su grupo de interés, para lo cual se requiere que los directivos de la organización mejoren de forma ostensible su desempeño en los Agentes Facilitadores del modelo.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados de esta consultoría, se identificaron algunos aspectos que deben mejorarse, y que le permita aumentar su competitividad a partir del mejoramiento de la gestión de la calidad en todos sus procesos. En consecuencia, se propone a la compañía implementar una política de calidad, ajustar sus procesos y estandarizarlos de la mejor manera adaptando criterios, además realizando los flujogramas por procedimientos; a su vez deberán reformular su plataforma estratégica adaptar misión, visión, valores corporativos, objetivos de cumplimiento y demás al pensamiento prospectivo socializándolo para generar una cultura e identidad al interior de la empresa.

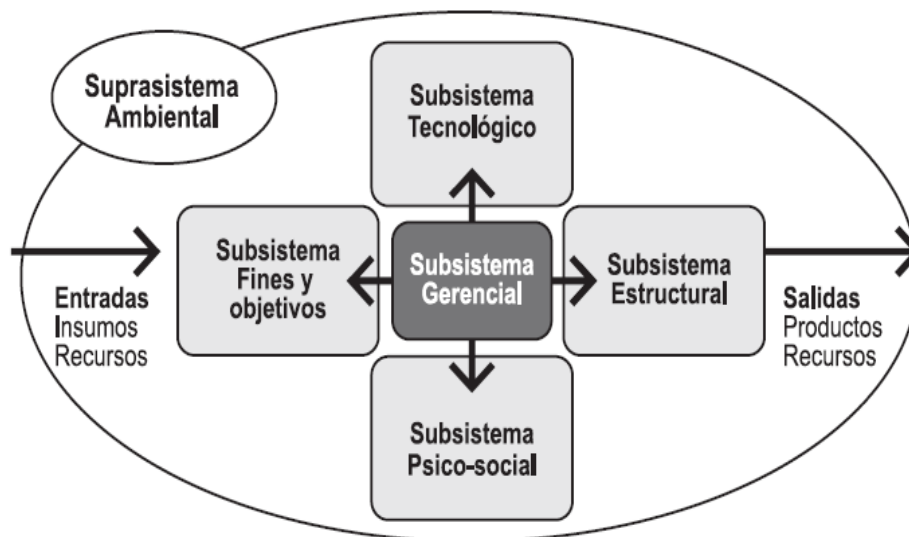
Esta política debe considerar el diseño de un plan de calidad en el cual se desarrollen, entre otras, las siguientes actividades: capacitación del personal en el tema de desarrollo y crecimiento organizacional para que contribuyan en su mejoramiento continuo, capacitación y entrenamiento a los directivos y mandos medios en generación de políticas y mediciones, inversión en investigación y desarrollo de innovaciones, asistencia técnica, incremento tecnológico, actualización continua, creación de alianzas con universidades y organizaciones dedicadas al apoyo de las Mypes.

## 4.2 SEGUNDO ENTREGABLE

### ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BAJO EL MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG

#### MODELO DE KAST Y ROSENZWEIG.

La organización como sistema socio-técnico estructurado  
El modelo de Kast y Rosenzweig



Fuente: Manual del Aplicador SIDCAP 2.0

#### Los factores del suprasistema ambiental que influyen en la organización son:

- ✚ Culturales. Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad.

Culturalmente en Bogotá que es nuestro principal sector comercial y específicamente en la localidad de Fontibón que se convierte en la vitrina de Tejidos Caroline E.U., se debe decir que se tiene la costumbre de comprar un uniforme por niño anualmente, esta relación y la duración de los materiales, su exposición a los cambios climáticos y otras características que corroen el material muestra que la tendencia se encuentra entre 92% lo cambia cada año y 8% (población de escasos recursos – cifras tomadas de la encuesta, ver anexo) cuando ya no tiene arreglo. A esto se le debe sumar la cantidad de cambios que realizan las directivas y las juntas de padres a los uniformes tratando de mejorar la percepción, ajustar a las necesidades y permitir mayor comodidad y una identificación del estudiante con su institución educativa, estas cifras se encuentran en un rango de entre cada tres a cinco años.

Como podemos ver el comportamiento y la tendencia de cambio de uniforme en una localidad de más de 310.358 habitantes casi un 6% del total de la población de Bogotá.

Esto permite establecer un mercado bastante grande y posiblemente subvalorado para la localidad y para la ciudad, más aun cuando la población estudiantil o menor de 15 años corresponde para la localidad un 32.19% del total de la población ya mencionado.

Debido a las condiciones climáticas y a las necesidades educativas establecidas en el pensum académico, una familia de un solo niño mínimo compra un uniforme de diario, el cual está compuesto de: pantalón jean, paño o lino, camiseta, saco o bléiser y corbata, dos pares de medias y un par de zapatos. Para el uniforme de gimnasia o educación física: una camiseta y un juego de sudadera (pantalón y chaqueta para deporte), dos pares de medias, pantaloneta y un par de tenis.

Para aquellos colegios en los que se exige traje de gala o para tuna, este traje se hace sobre medidas tanto sus acabados como sus materiales son especiales y su costo aumenta con relación de los anteriormente nombrados. Cabe anotar que los costos también varían según la talla y el colegio, esto último debido a los materiales utilizados y autorizados previamente por la institución educativa.

La sociedad colombiana se encuentra muy normatizada, además de poseer la norma rectora o norma superior que es la Constitución Política de Colombia, sobre ella se hacen leyes específicas que regulan tendencias y a su vez decretos que reglamentan el uso de la ley, esto permite que las normas sociales en muchos casos contrasten en su accionar teniendo que dirimir su ejecución a la instancia de su competencia. A este tipo de procesos no se escapa la educación y por ende la reglamentación y uso de los uniformes, mas aun en una sociedad cambiante y a la que los derechos humanos se muestran como factor preponderante en el contexto social.

#### Tecnológicos. Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.

Los avances tecnológicos en el sector textil y de confecciones se encuentran a la orden del día mas en el aspecto de materiales, en el cual en los últimos años se han logrado importantes desarrollos en la generación de nuevos materiales, ampliación en la durabilidad, mixturas y resistencia a los cambios. Junto a esto, el diseño y la confección, en el aspecto de la formación del diseñador y el patronaje han tomado revuelo y se han constituido en herramientas importantes en el crecimiento y estabilidad del sector. Esto permite el aprovechamiento de los insumos, el rendimiento en el corte y la máxima ampliación de la producción generando expectativas de crecimiento, precisamente la innovación y el desarrollo han permitido un crecimiento de la moda y las nuevas tendencias en la materia.

Otro de los criterios en el avance tecno científico es la maquinaria, la producción ha generado la necesidad de ejecutar procesos más rápido y con 100% de calidad, acabados especiales de las prendas, equipos autónomos, la nanotecnología también está haciendo parte del progreso en el estudio, diseño, creación, síntesis, manipulación y aplicación de materiales, aparatos y sistemas funcionales a través del control de la materia a nano escala, y la explotación de fenómenos y propiedades de la materia.

Sin lugar a dudas este último es el avance más importante que se ha presentado en los últimos 10 años en el tema de las confecciones y en materia textil, posibilitando mejoras,

Los fabricantes textiles de Europa y EE.UU. han creado las llamadas 'fibras inteligentes', es decir, un tejido desarrollado mediante nanotecnología[1] que aporta numerosas prestaciones como el hecho de repeler el agua y algunos productos alimenticios y propiedades antibacterias, antiolor, etc. Según fuentes de un estudio llevado a cabo por un consultor sueco, en 2010 el 20% de los 11 millones de toneladas de tejidos técnicos que fabricarán en Europa utilizarán nanomateriales.

La nanotecnología es un conjunto de ciencias y técnicas que permiten fabricar y controlar las estructuras moleculares y sus átomos a escala nanométrica y se ha convertido en una punta de lanza para hacer frente a la competencia de los mercados asiáticos, que será mayor a partir de 2005 cuando se liberalice el mercado de las exportaciones textiles. En la actualidad, estas fibras tienen numerosas aplicaciones en campos tan diferentes como el ocio, la medicina, la industria y la defensa y se materializan y transforman en productos como las cremas solares o unos simples pantalones. Con la mejora de los materiales y la introducción de fibras inteligentes se consiguen aspectos relevantes como la autolimpieza o la eliminación de bacterias y virus, el efecto antiolor, retardante a la llama, de absorción de rayos ultravioleta o antiestática, entre otras propiedades. Algunas firmas como Dockers, Nike y Ralph Lauren cuentan en sus colecciones con prendas que incorporan los nanomateriales.

En otros casos, se han confeccionado tejidos con estos materiales que son capaces de alterar propiedades como el color para adaptarse al medio y hacer posible un mayor camuflaje. En España algunas empresas como la multinacional Dogi Internacional Fabrics elabora tejidos aplicables a la lencería y bañadores para hacerlos más cómodo y tecnológicos. Algunos expertos apuntan en declaraciones a El País que "la nanotecnología tendrá éxito si aporta innovaciones con un valor añadido al cliente o supera los procesos convencionales".

Ahora, cabe resaltar también la importancia de la organización industrial, que después de las últimas crisis económicas y teniendo en cuenta la expansión industrial de la República Popular de China a nivel internacional, ha tenido que adaptar sus procesos y procedimientos a las condiciones cambiantes del entorno, a los retos de la competencia y al desarrollo, la investigación y la innovación en productos y materiales. Por tal motivo la producción se ha tecnificado, ha reestructurado su conformación y ha generado políticas de cambio y adecuación al medio ambiente

Cabe rescatar, que para el caso de Colombia, tanto la organización administrativa, como el uso de nuevos materiales y la adquisición de maquinarias de apoyo en la producción han sido los avances científicos más notorios en el sector de las confecciones. Máquinas diseñadas para coser, cortar y perfilar en un solo paso prendas de alta costura; programas de computadora que le permiten a un operario, con un mínimo de conocimientos en ingeniería, cortar en menos de 15 minutos la tela suficiente para fabricar 100 camisetas sport; estampados al calor con un secado especial que ofrecen mayor durabilidad de las pinturas en la ropa y una serie de aparatos con los que se puede bordar cualquier tipo de diseño sobre la tela, son sólo algunos de los recursos con que los empresarios colombianos le están apostando a la renovación tecnológica de la industria de la moda.

[1] extractado de la revista científica confección industrial – artículo 254. Web: [www.confeccionindustrial.com](http://www.confeccionindustrial.com)

Se trata de la transformación o “reconversión” de maquinaria usada en la fabricación de textiles y confección de prendas de vestir, con la que Colombia está produciendo ropa de la más alta calidad de tipo exportación, logrando materializar diseños que antes se quedaban plasmados en el papel y con los que sólo en 2007 el país logró crecer como macrosector exportador en un 35,21% respecto a 2006. Una respuesta a la exigencia de mercados como el estadounidense y europeo, en los que además de calidad, se busca eficiencia en la producción y rapidez en las entregas de la mercancía.

En Bogotá y Medellín, por ejemplo, las empresas más grandes ya cuentan con máquinas que “permiten pegar los bolsillos traseros de los pantalones de forma automática, colocándole incluso una de las marquillas y rematando los bordes superiores de los bolsillos de una forma totalmente automatizada”, son las exigencias que multinacionales como Levi’s hacen a las compañías que confeccionan sus líneas de prendas de vestir en el país [2].

Para ellos [3], “lo que hace que una empresa marque la diferencia es el tiempo que se tardan en entregar lista una prenda. Un jean con máquinas básicas se puede hacer en 30 minutos, con tecnología mediana en 18 minutos y para un diseño clásico cinco bolsillos con una máquina de alta tecnología, se puede lograr en 12 minutos por ejemplo. En algunas de las plantas de Levi’s se han producido en 8 minutos y medio, logrando calidad homogénea y productividad muy alta de talla internacional”.

Aunque no existe un estimado que revele cuánto dinero han invertido los empresarios locales en este tipo de avances tecnológicos, algunas cifras de los proveedores de maquinaria valoran el rango de las inversiones. Tan sólo una máquina básica necesaria para el armado de una prenda promedia los \$120 millones y una cortadora automática usada para sacar grandes cantidades de moldes en una empresa de mediano tamaño, puede superar fácilmente los \$1.000 millones [4].

Aunque los desarrollos se vienen trabajando desde el momento en que se producen las telas, por ejemplo las que se amoldan a la horma del cuerpo con protección UV y están diseñadas para que no se note la sudoración de las personas, la característica con la que está compitiendo el empresario nacional en mercados externos es el valor agregado. “El mercado de Asia produce grandes cantidades y compite con precios muy bajos. La única forma de que el mercado nuestro se mantenga vigente es ofreciendo calidades excepcionales, diseños únicos y además prendas que tengan valores añadidos, como los terminados en la ropa, los remates y la tecnología aplicada en las telas”.

Aunque la reconversión tecnológica empezó hace menos de cinco años y al parecer ya ha entrado en todos los eslabones de la cadena de la moda, los textileros parecen mostrar con mayor frecuencia los resultados en el mercado. Este año en Colombiatex, por ejemplo, serán presentadas telas con apariencias plásticas, enceradas y de charol o plástico, otras tantas con efectos stretch para lograr acabados en las prendas finales más naturales y varios tipos de algodones esmerilados con efectos de rayas, tejidos livianos y finos para ropa íntima. También se presentarán tejidos con tecnología de micro encapsulación, que trabaja distribuyendo en las prendas ingredientes naturales que brindan humectación y revitalización.

[2] tomado de nota del espectador 21 de enero de 2008. Tecnología para la moda. Comenta Carlos Alberto Toro, consultor de la industria de la confección y profesor de la Universidad Eafit, de Medellín.

[3] multinacionales de la confección, levi’s, manpower y otros.

[4] cifras tomadas de la base de datos de tejidos Caroline E.U.

Sin embargo, se asegura que dé esta entrada de maquinaria nueva sólo se han beneficiado grandes compañías y una que otra mediana. Siendo generosos en las estadísticas, tan sólo un 10% de todas las empresas dedicadas a la confección en Colombia han optado por renovar su maquinaria. "La cifra es baja si se tiene en cuenta que sólo en Bogotá hay más de 6.000 [5] compañías dedicadas a esta industria y se podrían calcular cerca de 15.000 en todo el país". Algunos empresarios siguen con la tendencia de reemplazar los avances en maquinaria por mano de obra calificada, asumiendo costos en promedio de \$1 millón mensuales por cada uno de los operarios.

La industria colombiana debe mantenerse vigente, los empresarios deben pensar en aumentar su productividad. Esto se logra con tecnología, porque se reducen los tiempos de proceso y los minutos en producción le permiten competir con los otros países donde se surten las grandes compañías de la moda y las confecciones, además de tener en cuenta que con un buen plan de trabajo, la inversión en la maquinaria se puede recuperar entre 18 y 24 meses, esto según la cantidad de producción y la rotación de los inventarios.

#### ✚ Políticos. Sistema político y situación política general.

La normatividad que regula el sector de las pymes y mipymes es:

**LEY 905 de 2004** por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Ley 590 de 2000 "por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas".

#### Decretos

Decreto 393 de marzo 4 de 2002- Registro Único Empresarial. Por el cual se modifican parcialmente los decretos 856 de 1994 y 92 de 1998, por medio de los cuales se reglamenta el funcionamiento del registro de proponentes en las cámaras de comercio y se fijan las tarifas relativas a los registros de proponentes y mercantil.

Decreto 1126 de mayo 27 de 2002. Por el cual se modifica parcialmente el decreto 393 del 4 de marzo del 2002.

Decreto 1780 de 2003 : Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes .

Decreto No. 734 de 2004 : Por medio del cual se modifica el artículo 6º del Decreto 1780 de 2003.

Decreto No. 4233 de 2004 : Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.

Decreto No. 4484 de 2005: Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2005.

Resolución 1021 de 2004: Por la cual se establece el Comité Técnico para el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

Resolución 2672 de 2005: Por la cual se expide el reglamento de que trata el artículo 3º del Decreto 1780 de 2003.

- Ensamble

Decreto 1118 del 1 de junio de 1994. Por el cual se dictan normas en materia de incorporación de material de producción nacional en el ensamble de motocicletas

Decreto 1250 del 7 de julio de 1998. Por el cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de ensamble.

Resolución 0701 del 30 de julio de 2002. Por la cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de transformación o ensamble para autopartes y materias primas contemplada en la Nota Complementaria Nacional en el Capítulo 98 del Arancel de Aduanas.

Resolución 0970 del 22 de octubre de 2002. "Por la cual se determina la información que deben suministrar semestral y anualmente las compañías autorizadas por el Ministerio de Desarrollo Económico para la transformación o ensamble de autopartes y materiales para el ensamble de vehículos".

Decreto 432 del 16 de febrero de 2004. "Por el cual se modifican los artículos 3º, 5º Y 7 del Decreto 1118 DE 1994"

## Inversión Extranjera

### Marco jurídico nacional

La Constitución Política de Colombia de 1991 en sus artículos 150, 371, 372 faculta al presidente para señalar el régimen de cambios internacionales con base en los principios y criterios señalados por el congreso en el artículo 15 de la Ley 9 de 1991, art.15. También faculta al Banco de la República para regular los cambios internacionales.

El congreso distribuyó las competencias en materia de cambios internacionales entre el presidente y el congreso, Ley 31 de 1992. Con base en las funciones señaladas por el congreso el Gobierno Nacional expidió el Régimen General de Inversión de Capital del Exterior en Colombia y de Capital Colombiano en el Exterior (Decreto 2080 de 2000) modificado parcialmente por los Decretos ( 1844 de 2003, 4210 de 2004 y 1866 de 2005), expedidos por el Gobierno Nacional.

### - Practicas Desleales

Mediante esta normativa se reglamentan los procedimientos necesarios para realizar las investigaciones tendientes a demostrar la existencia de prácticas desleales y sus efectos sobre las diferentes ramas de producción local. Adicionalmente se cuenta con un mecanismo de solución de diferencias al cual pueden acceder los países que se consideren afectados por una decisión contraria a la normativa vigente.

## **CLASIFICACIÓN**

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

## **PRINCIPALES SECTORES [5]**

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

## **NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS**

Según datos de Confecámaras, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria.

[5] Fuentes Acopi

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento.

La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios.

La encuesta señala también que en el 2000 existían alrededor de 7.600 establecimientos industriales con más de 10 trabajadores y 120.785 microempresas.

En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832, ocupaban a 215.818 personas y realizaban ventas por 40.2 billones de pesos. Los micronegocios con no más de 10 trabajadores eran 558.000, generaban 556.775 empleos y registraban ventas de 8 billones de pesos.

#### **MICRO ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEO [6]**

<b>Sector</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Trabajadores</b>
Comercio	557.759	630.267
Servicios	288.771	381.328
Industria	120.785	156.653
Total	967.315	1.168.248

#### **PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN LAS EXPORTACIONES**

Dentro de este sector las más pequeñas registraron el mayor crecimiento exportador. Las PYME más pequeñas tuvieron el mayor crecimiento exportador en 2001, mientras que las más grandes del grupo fueron las de menor crecimiento.

En el 2001 las exportaciones de las PYME crecieron 10.2% en dólares. Esta variable mantuvo una tendencia creciente durante todo el año y en último bimestre cerró con una tasa de 5.6%. Los sectores con mayor crecimiento de las exportaciones fueron los de repuestos para automotores, hierro y acero, equipo profesional y científico, muebles, imprentas y calzado.

#### **EXPOPYME**

Con el propósito de alcanzar las metas establecidas por el actual Gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo 1998 - 2002, PROEXPORT Y ACOPI acordaron realizar el Programa EXPOPYME.

EXPOPYME es un programa dirigido a promover la adaptación de las PYMES colombianas a las exigencias de la economía mundial (globalización, competitividad y apertura al exterior), resultado de una concertación entre los gremios, el sector público, el privado y la academia.

#### **BALANCE DE EXPOPYME**

En 1999 las medianas y pequeñas empresas vinculadas a Expopyme exportaron 48.9 millones de dólares, en el año 2000 estas exportaciones se incrementaron en un 37%, hasta alcanzar los 67.1 millones. Pero lo mejor es que la tendencia continúa y en el primer semestre del 2001, 319 empresas del Programa han exportado 46.2 millones de dólares.

[6] Fuentes Acopi

Para efectos de la normatividad que rige el uso de uniformes de las instituciones educativas y sobre el sistema educativo se tienen los siguientes [7]:

- **Resolución 6577 de septiembre 29 de 2008**, por la cual se establecen los parámetros y el procedimiento para la fijación de las tarifas de matrícula y pensiones por el servicio de educación preescolar, básica y media prestado en establecimientos educativos de carácter privado.
- **Decreto 3433 de Septiembre 12 de 2008**, por el cual se reglamenta la expedición de licencias de funcionamiento para establecimientos educativos promovidos por particulares para prestar el servicio público educativo en los niveles de preescolar, básica y media.
- **Resolución 4434 de Agosto 8 de 2006**, por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media.
- **Decreto 529 de Febrero 21 de 2006**, por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones.
- **Circular 02 de Enero 19 de 2006**, Cobros y exigencias al momento de la matrícula.
- **Ley 715 de 2001**, en los artículos 5.12, 6.2.13 y 7.13, contiene las competencias frente a este proceso de la acción, los departamentos, distritos y municipios certificados
- **Decreto 2253 de 1995**, contiene los requisitos y procedimientos generales
- **Ley 115 de 1994**, artículos 84, 202 y 203
- **Ley 1269 de Diciembre 31 de 2008**: Por la cual se reforma el artículo 203 de la Ley 115 de 1994.
- **Directiva Ministerial No.01 de enero 13 de 2009**: Sobre los útiles, textos, uniformes e implementos escolares y costos educativos.

## FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA MIPYMES

### Fondo Nacional de Garantías

**Teléfono: 338 21 00**

**Dirección: carrera 13<sup>a</sup> # 32-51 int. 1**

El Fondo Nacional de Garantías S.A. y los Fondos Regionales de Garantías son entidades afianzadoras que respaldan operaciones activas de crédito, cuya misión es promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial de país.

Facilitan el acceso al crédito a personas naturales y jurídicas que no cuenten con las garantías suficientes a criterio de los intermediarios financieros, emitiendo un certificado de garantía admisible, según el decreto 6868 del 20 de abril de 1999.

El FNG y los Fondos Regionales apoyan actividades de todos los sectores económicos, excepto el agropecuario, y respalda créditos destinados a la adquisición de activos fijos, capital de trabajo, reestructuración de pasivos y capitalización empresarial.

Los Fondos Regionales de Garantías son también sociedades anónimas de economía mixta, tienen autonomía administrativa y patrimonio propio, ubicados en las ciudades de Medellín, Barranquilla, Valledupar, Neiva, Cúcuta, Pasto, Tunja, Bucaramanga, Ibagué, Cali y Pereira.

[7] Fuentes Ministerio de Educación Nacional

**Fomipyme****Teléfono: 222 53 90****Dirección: Carrera 50 # 27-70 bloque C Modulo 5 Oficina 403**

Fondo que tiene como objeto cofinanciar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las medianas y pequeñas empresas (Mipymes) y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

**FINDETER****Calle 103 21-20, Bogotá****Teléfono. 6230388/11 fax 6230388**

Con el objeto de impulsar el sector empresarial Pyme en el país, La Financiera de Desarrollo Territorial S.A., Findeter, La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, ACOPI y el Fondo Nacional de Garantías, FNG, se unieron.

Las tres entidades se comprometen a colocar a disposición de pequeños empresarios recursos crediticios de Findeter. Los beneficiarios son pequeñas y medianas empresas, inclusive las afiliadas a ACOPI, las cuales pueden contar con las garantías ofrecidas por el FNG. Estos dineros podrán ser destinados para infraestructura, capital de trabajo, desarrollo institucional, compra de bienes inmuebles y terrenos, dotación mobiliaria y tecnológica y aquellos gastos ocasionados en el desarrollo del proyecto, por ejemplo impuestos, gastos de escrituración, etc.

**Beneficiarios de Crédito**

FINDETER podrá redescontar créditos a las entidades de derecho privado, para la realización de los programas o proyectos de inversión y preinversión dentro de los sectores financiables por FINDETER, entre los que se destacan Salud, Educación, Servicios Públicos Domiciliarios, Transporte, Telecomunicaciones, Turismo, Medio Ambiente, destinados a infraestructura, capital de trabajo, desarrollo institucional, adquisición de bienes inmuebles y terrenos, dotación mobiliaria y tecnológica, reconocimiento de gastos incurridos durante la ejecución del proyecto (gastos de ingeniería, impuestos y gastos de escrituración por adquisición de predios, impuestos y aranceles por adquisición de tecnología) y demás inherentes a la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas PYMES.

Serán beneficiarios de crédito, siempre y cuando su actividad corresponde a los sectores financiables por FINDETER los siguientes:

Las Medianas Empresas cuyos activos totales se encuentren entre cinco mil uno (5.001) SMMLV y quince mil (15.000) SMMLV.

Las Pequeñas Empresas cuyos activos totales se encuentren entre quinientos uno (501) SMMLV y menos de cinco mil uno (5.001) SMMLV.

**Garantías**

Los beneficiarios de crédito pueden acceder a las garantías ofrecidas por el FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS de acuerdo con su naturaleza y líneas dispuestas por éste para tal fin.

El FNG cuenta con la Garantía Global Automática, la cual se describe a continuación:

*Tipo 1:* Garantiza automáticamente créditos u operaciones de leasing destinados a financiar capital de trabajo, sin consulta previa al FNG. El límite es para créditos hasta de \$245 millones. La cobertura es hasta del 50%.

## **BANCOLDEX**

El Gobierno Nacional presentó el pasado 26 de noviembre el programa "a progresar", mediante el cual crea un cupo especial de crédito por 1,5 billones de pesos para apoyo a la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

La línea de crédito permite financiar, en moneda legal y en dólares, bajo el mecanismo de redescuento y operaciones de leasing, los proyectos de inversión derivados del plan de acción que el empresario defina.

Las personas naturales o jurídicas consideradas Mipymes, se podrán ver beneficiadas si cuentan con un plan de acción y están desarrollando o comienzan la implementación de un programa para mejorar su productividad y competitividad empresarial.

Esto se puede hacer ya sea por iniciativa propia o a través de entidades como las cámaras de comercio, gremios o asociaciones, Colciencias, Sena, Proexport, Fomipyme, programas de los centros regionales de productividad.

Esta es la primera línea de Bancóldex exclusiva para las Mipymes, es decir que las grandes empresas no tendrán acceso a ella.

Con la línea se busca: abrir posibilidades amplias de acceso de las Mipymes al financiamiento intermediado, para sus tareas de transformación productiva dentro de la agenda de competitividad nacional que exige el proceso de internacionalización.

### **CARACTERÍSTICAS**

Este programa tiene varias características que hacen que la línea sea especial y diferente a las existentes en el mercado.

Los recursos de crédito otorgados pueden destinarse a financiar las inversiones en activos fijos y diferidos, requeridos en actividades como modernización y ampliación de la capacidad productiva, desarrollo, adquisición y transferencia de tecnología; aumento del valor agregado en productos; plan de expansión internacional y programas para el control y mejoramiento del impacto ambiental.

Entre tanto aspectos como la formación del recurso humano, gestión gerencial, desarrollo de indicadores de gestión y procesos de certificación, se financian sólo cuando el plan de acción los requiera como inversiones complementarias a las anteriores.

Cupo total: Hasta un billón quinientos mil millones de pesos o su equivalente en dólares.

- Vigencia: Hasta agotar el cupo.

- Beneficiarios: Las personas naturales o jurídicas consideradas Mipymes, de los sectores industrial, comercio y servicios, que cuenten con un plan de acción, y estén desarrollando o inicien la implementación de un programa que mejore la productividad y competitividad empresarial, ya sea por iniciativa propia o a través de entidades como: cámaras de comercio, gremios o asociaciones, Conciencias, SENA, Proexport, Fomipyme, programas de los Centros Regionales de Productividad, entre otros.

- Monto máximo: por beneficiario es hasta del ciento por ciento del valor de la inversión, financiable siempre y cuando el monto solicitado no supere los 3.000 millones de pesos o su equivalente en dólares.

Plazo de crédito: para operaciones en moneda legal, de 18 meses y hasta 12 años, mientras que para las operaciones en dólares va de 18 meses y el máximo estará sujeto a la disponibilidad de recursos.

El período de gracia es de seis meses a capital, para operaciones con plazo hasta tres años y para operaciones a un plazo mayor será de 18 meses e incluso se podrá extender hasta 36 meses previa aprobación de Bancoldex.

## **ENTIDADES DE APOYO PYMES**

MIPYME.com

Web: [www.mipyme.com](http://www.mipyme.com)

FUNDACIÓN COMPARTIR

Tel: 3126055

Web: [www.fundacioncompartir.org](http://www.fundacioncompartir.org)

FUNDES

Tel: 6069252

Web: [www.fundes.org](http://www.fundes.org)

CORPORACIÓN INNOVAR

Tel. 3684983

Web: [www.innovar.org](http://www.innovar.org)

BANCOLDEX

Tel. 2868093

Web: [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)

PROEXPORT

Tel: 5600146

Web: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

CINSET

Tel. 2363263

Web: [www.cinset.org.co](http://www.cinset.org.co)

CONFECAMARAS

Tel: 3467055

Web: [www.confecamaras.org.co](http://www.confecamaras.org.co)

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANTACIÓN

Tel: 5960300

Web: [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS

Tel: 3382100

Web: [www.fng.gov.co](http://www.fng.gov.co)

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

Tel: 5461500

Web: [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

Tel: 6067676

Web: [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

Tel: 3365066

Web: [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co)

### **Población en edad Escolar [8]**

De acuerdo con las proyecciones de población 2008 del Departamento Administrativo de Planeación Distrital, la población en edad escolar-PEE1, en Bogotá en el año 2008 fue de 1.632.816 niños y jóvenes. Las Localidades que concentraron el 55,6% de la PEE fueron Kennedy (229.118 niños y jóvenes), Suba (187.468 niños y jóvenes), Engativá (181.387 niños y jóvenes), Ciudad Bolívar (180.156 niños y jóvenes) y San Cristóbal (130.236 niños y jóvenes).

Según Planeación Distrital el 46,4% de la población en edad escolar se encuentra clasificada en estrato 1 y 2; el 41.1% en estrato 3 y el 12,5% es los estratos 4, 5 y 6. Cerca del 81% de la PEE de estratos 1 y 2 se concentra en la localidades de Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Bosa, Kennedy, Usme y Suba y el 61% del estrato 3 en las localidades de Engativá, Kennedy, Suba y Fontibón.

### **Cobertura Educativa**

Cabe anotar que la deserción anual corresponde al número de niños que se retiran durante el año escolar del Sistema Educativo Oficial sin que se tenga la certeza de que se hayan ido definitivamente del sistema educativo ya que podrían continuar en el sector privado o en otro municipio.

No obstante la ampliación de la oferta educativa, se estima que cerca de 16.000 estudiantes se retiran del sistema educativo oficial a lo largo del año escolar y 62.000 que terminan un año no se matriculan para el siguiente en colegios oficiales. Este fenómeno se acentúa en los grados sextos a novenos. Es importante señalar que este comportamiento presenta una tendencia a la baja, pasando de 9,7% en el 2003, a 7,3% en el 2006.

La administración distrital busca materializar el derecho a la educación con calidad y oportunidad, eliminando progresivamente barreras de acceso asociadas principalmente a la falta de recursos económicos y al desequilibrio de la oferta educativa en las localidades más pobres. Esta administración ha conseguido muy buenos resultados con la puesta en marcha de programas como gratuidad, subsidios condicionados a la asistencia escolar, fortalecimiento de programas de transporte y alimentación escolar en la población estudiantil del sector oficial.

La tasa de cobertura neta en Bogotá pasó de 92.1% en 2003 a 93.1% en 2006. Quiere decir esto, que de cada 1000 niños, niñas o jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 17 años, 931 de ellos asisten al colegio con alta probabilidad de estar en el nivel educativo correspondiente a su edad.

Este crecimiento se debió principalmente a la generación de nuevos cupos escolares en las localidades con mayor demanda educativa, así como la puesta en marcha de programas orientados a estimular el acceso y permanencia, tales como los subsidios condicionados a la asistencia escolar, el transporte (rutas) para los estudiantes que viven en zonas de baja oferta educativa y se ven obligados a estudiar en colegios lejos de su casa y la alimentación escolar.

[8] tomado del Ministerio de Educación Nacional

## Oferta Educativa

El sistema educativo de Bogotá está conformado por la oferta del sector oficial y no oficial para brindar el servicio educativo a la población. La estructura de la oferta está representada por el número de colegios oficiales y no oficiales, número de jornadas, número de grupos y número de cupos ofrecidos por el sector oficial.

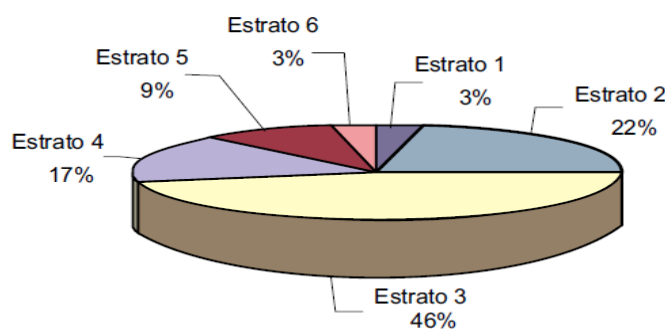
En los tres últimos años, se han creado 134.915 cupos nuevos, 43.125 de ellos en el 2006, generados a través de diferentes estrategias.

Parte de la oferta educativa en Bogotá está constituida por colegios de carácter oficial y no oficial. Dentro de la oferta de establecimientos oficiales propiedad del Distrito están aquellos que son administrados directamente por la SED y aquellos que son entregados en concesión a particulares para su administración.

En cumplimiento con lo establecido por la Ley 715, del 21 diciembre de 2001, la Secretaría de Educación adelantó durante el 2002 el proyecto de Integración Institucional con el que se busca garantizar la continuidad desde grado 0° hasta grado 11° o como mínimo hasta grado 9°, mediante la integración de dos o más instituciones educativas oficiales geográficamente cercanas y de fácil acceso. Este proyecto pretende mejorar la calidad de la educación al trabajar durante todo el ciclo escolar con un único Proyecto Educativo Institucional y aumentar la retención dentro del sistema educativo oficial. De acuerdo con este proceso, en el 2006 el Distrito capital cuenta con 362 colegios oficiales.

✚ Sociológicos. Estratificación y movilidad sociales.

En América Latina, Bogotá es la sexta ciudad en número de habitantes (se proyectan 8.023.234 de habitantes para el año 2010) y la primera en Colombia (16% de la población nacional). La población de Bogotá crece (2,2%) con mayor rapidez que la de Colombia (1,68%). Este comportamiento se explica por dos factores: de un lado, por el crecimiento vegetativo de la población de la ciudad, y de otro, por el arribo de personas de otras regiones del país que llegan a la ciudad en busca de oportunidades o que son desplazados por la violencia.



Fuente: DANE. ECH, 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Estrato	2000	2001	2002	2003	2004
Estrato 1	159.549	216.508	201.517	282.444	222.885
Estrato 2	1.464.355	1.508.238	1.527.747	1.641.711	1.536.541
Estrato 3	3.189.791	3.101.366	3.159.319	3.128.896	3.260.131
Estrato 4	1.101.396	1.107.478	1.238.029	1.209.655	1.179.549
Estrato 5	354.898	449.881	310.334	397.458	614.581
Estrato 6	169.118	191.448	278.623	210.355	219.540
Total	6.439.106	6.574.920	6.715.569	6.870.519	7.033.227

e E.U.

Bogotá es la principal ciudad de destino de la población desplazada en Colombia. Entre 1985 y 1994 llegaron a la ciudad 117.000 personas desplazadas. A partir de la segunda mitad de la década pasada, se incrementó la llegada a la ciudad: entre 1995 y 2004 llegaron 436.000. No obstante, la participación de Bogotá en el total de desplazados del país se ha reducido de 29,7% en 1995, a 10% en el 2004.

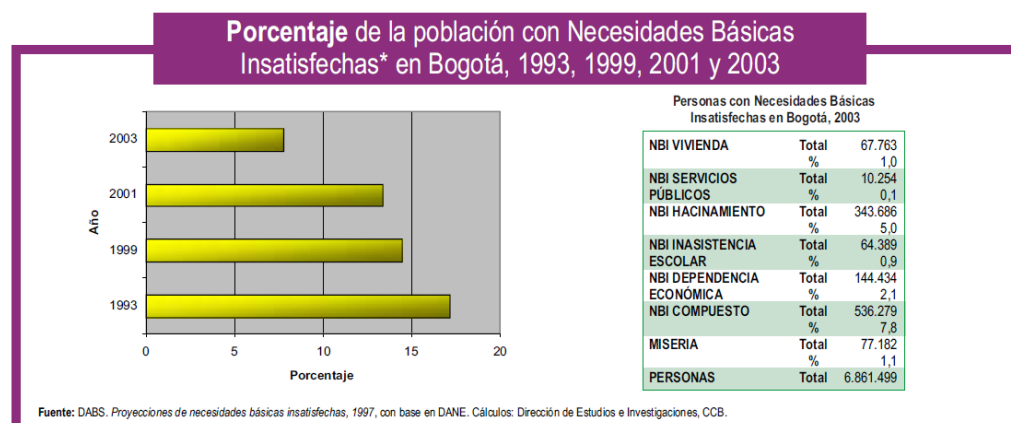
La distribución a la estratificación en los últimos censos de población de acuerdo con su estratificación es [9]:

Estrato	2000	2001	2002	2003	2004
Estrato 1	159.549	216.508	201.517	282.444	222.885
Estrato 2	1.464.355	1.508.238	1.527.747	1.641.711	1.536.541
Estrato 3	3.189.791	3.101.366	3.159.319	3.128.896	3.260.131
Estrato 4	1.101.396	1.107.478	1.238.029	1.209.655	1.179.549
Estrato 5	354.898	449.881	310.334	397.458	614.581
Estrato 6	169.118	191.448	278.623	210.355	219.540
<b>Total</b>	<b>6.439.106</b>	<b>6.574.920</b>	<b>6.715.569</b>	<b>6.870.519</b>	<b>7.033.227</b>

Fuente: DANE. ECH, 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

La mayoría (68%) de los habitantes de Bogotá pertenece a los estratos 2 y 3, es decir, 4.780.000 personas. El 12% de la población (840.000 personas) pertenece a los estratos altos (5 y 6). Entre los años 2000 y 2004, el principal cambio en la distribución por estratos de la población de Bogotá fue el aumento de los habitantes de estrato 5.

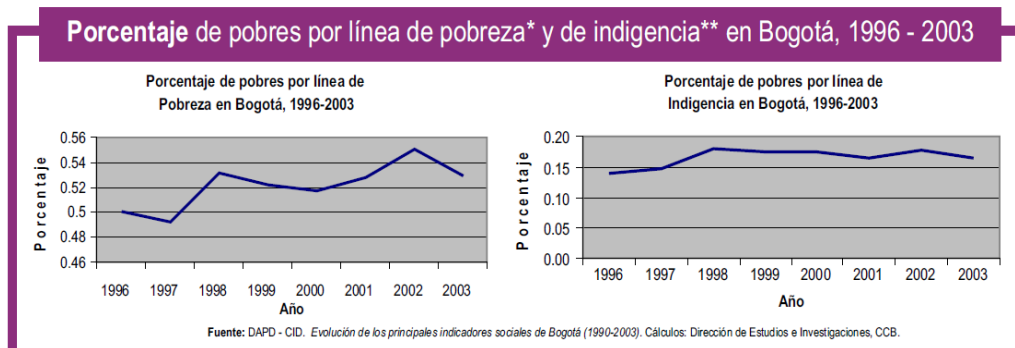
### Indicadores de pobreza



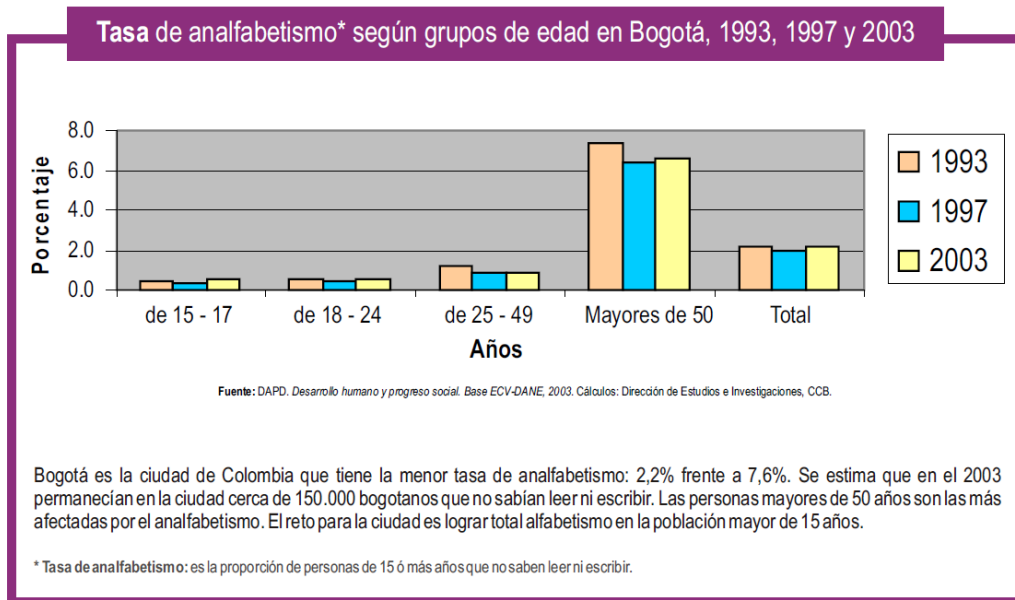
Entre 1993 y 2003, se redujo de 17,2%, a 7,8% el número de personas que se encontraba en Bogotá en condiciones de pobreza según las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), es decir, en casi 10 puntos porcentuales (de 935.000 a 535.000 personas). Este logro fue posible, en primer lugar, por que crecieron los ingresos tributarios de la ciudad, y en segundo lugar, porque se incrementó de manera sostenida la inversión pública distrital en obras de infraestructura urbana y transporte, y en cobertura de servicios públicos domiciliarios, educación y salud.

En la segunda mitad de la década del noventa se incremento el desempleo y se deterioro el ingreso de los hogares, como resultado de la recesión de la economía nacional y de Bogotá. En consecuencia, en el país y en la ciudad creció el número de personas que vivía en condiciones de pobreza. Entre 1996 y el 2003, en Bogotá aumento el número de pobres medido a través de la línea de pobreza: de 2.911.826 a 3.636.291 personas. Es decir, en el 2003, de cada 100 bogotanos, 52 vivían con ingresos insuficientes para comprar una canasta básica.

Según el indicador de línea de indigencia, entre 1996 y el 2003, en Bogotá la población que no contaba con ingresos suficientes para adquirir una canasta básica de alimentos aumento de 408.000 en 1996 a 600.000 en el 2003.



### Indicadores de educación

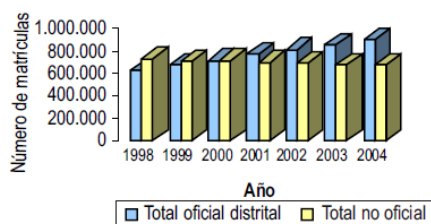


\*línea de pobreza: mide el porcentaje de personas cuyos ingresos no le permiten acceder a una canasta básica para satisfacer necesidades de alimentación, vestuario, educación, salud y cultura. A mayor porcentaje de ingresos invertido en alimentos, el hogar se considera más pobre.

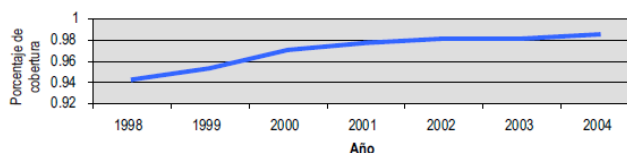
\*\*línea de indigencia: estima la pobreza a partir del ingreso necesario para adquirir una canasta de alimentos que le permita a una persona satisfacer los requerimientos mínimos de calorías, proteínas y otros nutrientes necesarios para subsistir.

## Total de matrículas según sector en Bogotá, 1998-2004 y tasa de cobertura bruta\*\* en Bogotá, 1998-2004.

Total de matrículas según sector en Bogotá, 1998-2004



Tasa de cobertura bruta en Bogotá, 1998 - 2004



Fuente: Subdirección de Análisis Sectorial-SED, con base en Sistema de matrícula, ENH-DANE y proyecciones de población del DAPD, 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

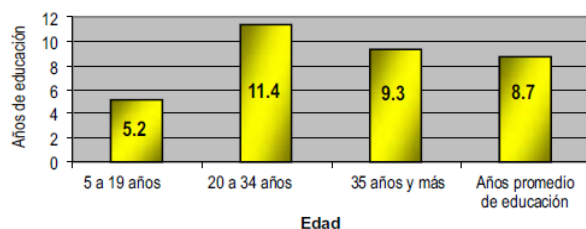
En los últimos años, la cobertura educativa en Bogotá mejoró. En 1998, el 94,3% de la población en edad escolar\* estaba matriculada en una institución educativa, y en el 2004 el 98,5%. Entre 1998 y 2004, las matrículas pasaron de 1'365.042 a 1'582.966. Otro aspecto que se destacó fue el aumento en la participación del sector oficial en el total de matrículas (310.802 nuevas matrículas) y la disminución de la participación del sector privado (93.542 matrículas). En el 2004, las matrículas en el sector oficial fueron 902.153 y en instituciones privadas 680.453. Entre 1998 y 2004, el aumento en la cobertura del sector oficial fue resultado del incremento en la inversión en educación: pasó de \$804.830 millones (21% de la inversión total de Bogotá) a \$1'103.382 millones (30%).

\*Población en edad escolar: número de niños y niñas entre 5 y 17 años.

\*\*Tasa de cobertura bruta: porcentaje de la población en edad escolar que está matriculada en el sistema educativo.

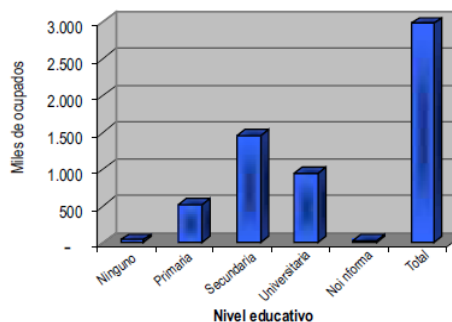
## Años promedio de educación para personas de 5 años y más en Bogotá, 2003

Años promedio de educación para personas de 5 años y más en Bogotá, 2003



Fuente: DANE-DAPD. Encuesta calidad de vida 2003. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Ocupación por nivel educativo en Bogotá, 2003



Fuente: Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB, basado en DANE, ECH.

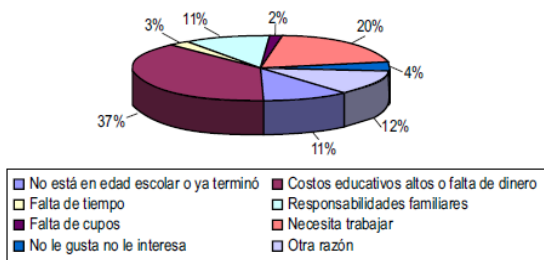
La población de Bogotá tiene el mayor número de años de educación en el país: en promedio 8,7 años de educación, mientras que el nacional es de 7,3 años. En el 2003, el grupo con más años de educación fue el de quienes estaban entre 20 y 34 años.

Bogotá, a su vez, tiene la población ocupada con mayor nivel educativo de Colombia. El 80% de los ocupados en Bogotá tienen al menos educación secundaria. Ésta es una fortaleza que tiene la ciudad para el desarrollo de actividades de mayor valor agregado y es uno de los factores positivos para incrementar el crecimiento económico de Bogotá.

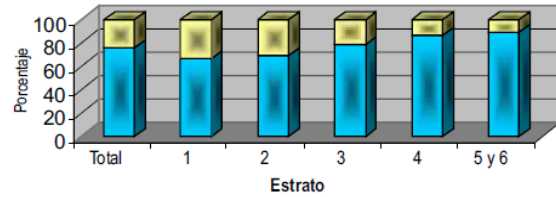
\*información tomada de las bases del observatorio social – Cámara de Comercio de Bogotá

## Población de 4 a 24 años por condición de asistencia escolar y razón para no estudiar, según estratos en Bogotá, 2004

Razones para no estudiar de la población de 4 a 24 años en Bogotá, 2004



Participación de la población de 4 a 24 años que no estudia por estratos en Bogotá, 2004

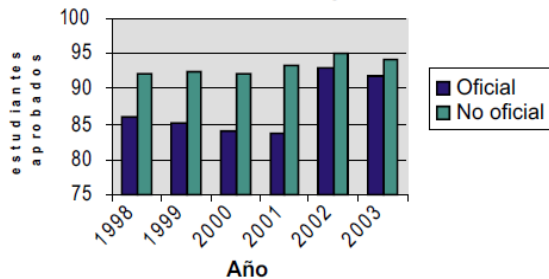


Fuente: DAPD-CID. Encuesta de capacidad de gasto 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

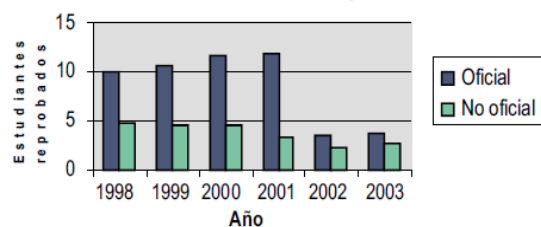
El alto costo educativo o la falta de dinero es la razón más frecuente por la cual la población de 4 a 24 años no estudia en Bogotá. En el 2004, en Bogotá, el 24,8% de la población entre 4 y 24 años no estudió. Los tres factores que lo explican son en su orden: alto costo educativo o falta de dinero, necesidad de trabajar y responsabilidades familiares. En general, las personas de los estratos 1, 2 y 3 son las más afectadas: el 85% de quienes no estudian.

## Tasa de aprobación escolar Bogotá 1998-2003, tasa de reprobación escolar Bogotá 1998-2003 y tasa de deserción escolar Bogotá 1998-2003

Tasa de aprobación escolar Bogotá, 1998-2003

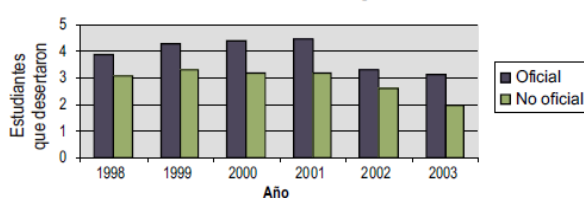


Tasa de reprobación escolar Bogotá, 1998-2003



Fuente: SED, Subdirección de Análisis Sectorial, con base en Dane C600 de los años correspondientes, 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Tasa de deserción escolar Bogotá, 1998-2003



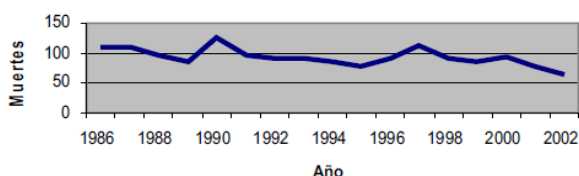
En Bogotá, de acuerdo con las cifras disponibles hasta el 2003, la tasa de aprobación de los colegios no oficiales (94 de cada 100 estudiantes promovidos) fue superior a los de los colegios oficiales (91 de cada 100 estudiantes promovidos). Este comportamiento se explica porque es mayor la deserción y la reprobación en los colegios oficiales. Sin embargo, a partir del 2002 se redujo la reprobación en los colegios oficiales en 10% lo cual es un avance en el que se debe persistir para asegurar que los niños y jóvenes terminen el ciclo básico educativo, y no ingresen en la informalidad o al desempleo.

\*información tomada de las bases del observatorio social – Cámara de Comercio de Bogotá

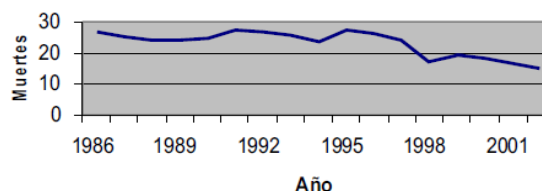
## Indicadores de salud

### Mortalidad materna por 100.000 nacidos vivos en Bogotá, 1986-2002 y mortalidad infantil por 1.000 nacidos vivos en Bogotá, 1986-2002.

**Mortalidad materna\* por 100.000 nacidos vivos en Bogotá, 1986-2002**



**Mortalidad infantil\*\* por 1.000 nacidos vivos en Bogotá, 1986-2002**



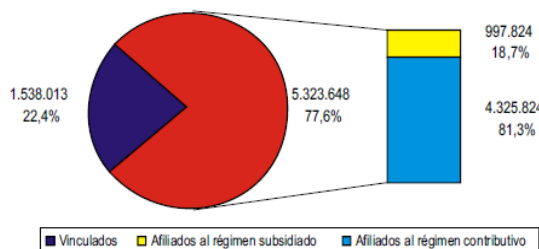
Fuente: DANE. Sistema de estadísticas vitales. Registros de Nacimientos y defunciones 1986-2002. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Entre 1986 y 2002, en Bogotá, las tasas de mortalidad infantil y materna disminuyeron: en el 2002 en Bogotá, la tasa de mortalidad infantil fue de 15,04 por cada 1.000 nacidos vivos (11 menos que en 1996), y la tasa de mortalidad materna fue de 63,51 por cada 100.000 nacidos vivos (47 menos que en 1996). El aumento en la cobertura de la seguridad social en los últimos años explica el continuo mejoramiento.

\* Tasa de mortalidad materna: se define como la muerte de una mujer por cualquier causa relacionada con el embarazo o agravada por el mismo o su atención, independiente de la duración y del lugar del parto.

\*\* Tasa de mortalidad infantil: número de defunciones de menores de 5 años por diferentes causas por cada mil nacidos vivos.

### Afilación a la seguridad social en salud en Bogotá, 2003



	Total	% del total de asegurados	% de la población total
Población afiliada al régimen contributivo	4.325.662	81.3	63.1
Población afiliada al régimen subsidiado	997.824	18.7	14.5
Total afiliados al SGSSS*	5.323.486	100	77.6
Población vinculada**	1.538.013	-	22.4

Fuente: DANE-DAPD, Encuesta Calidad de Vida 2003. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

\* Total afiliados = afiliados contributivo + afiliados subsidiado.

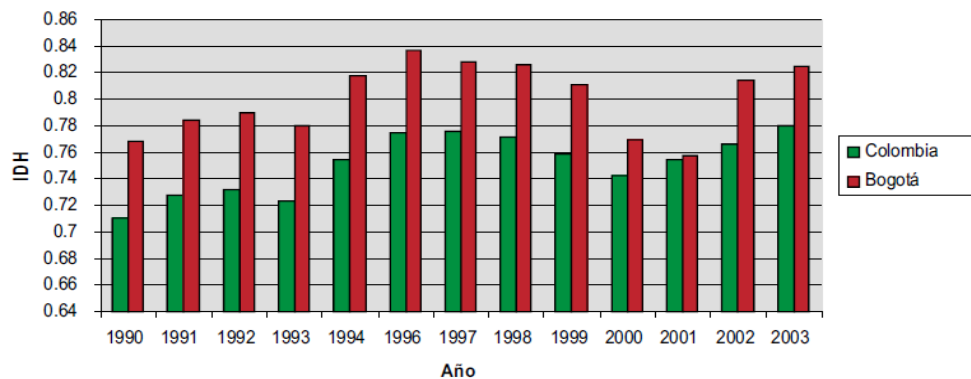
\*\*Población que no está afiliada ni al régimen contributivo ni al subsidiado.

Entre el 2000 y el 2003, en Bogotá, el número de afiliados a la seguridad social en salud aumentó de 4'625.947 a 5'323.648. La meta de cobertura total en el 2001 (Ley 100 de 1993) no se cumplió por el desempleo y el bajo crecimiento económico del país, que disminuyó la base de afiliados contributivos, y los recursos solidarios de los empleados.

\*información tomada de las bases del observatorio social – Cámara de Comercio de Bogotá

## Indicadores globales

### Índice de Desarrollo Humano\* de Bogotá y Colombia, 1990-2003

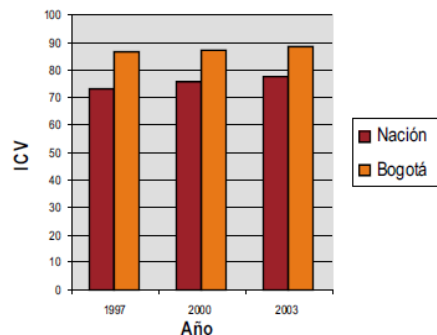


Fuente: Las regiones colombianas frente a los objetivos del milenio. DNP-PNUD-ACCI-PNHD-FCM-GTZ, 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Bogotá es la ciudad con el Índice de Desarrollo Humano más alto del país. Esta característica de la ciudad se explica por tener el mayor PIB per cápita (cerca del 23% del PIB nacional), la segunda mayor esperanza de vida (73,83 años) y la mayor tasa de alfabetismo (97,8%) del país. El IDH de Bogotá (0,825) es superior al de todos los países de la Comunidad Andina, así como al de Brasil (0,775) y México (0,802).

\* IDH: el Índice de Desarrollo Humano es un indicador que integra los resultados de un país o región en tres aspectos: longevidad o esperanza de vida al nacer, nivel educativo según tasa de alfabetización y tasa bruta de escolaridad, y nivel de vida según PIB per cápita. Si el IDH se acerca a 1, el desarrollo humano de un país o de una región es mayor.

### Índice de Condiciones de Vida\* de Bogotá y Colombia 1997, 2000 y 2003



Índice de Condiciones de Vida de Bogotá y Colombia 1997, 2000 y 2003

	Colombia	Bogotá
1997	73.3	86.5
2000	75.7	86.9
2003	77.5	88.4

Fuente: DNP, Programa Nacional de Desarrollo Humano, 2004. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

El Índice de Condiciones de Vida de Bogotá es el más alto de Colombia. En el 2003, Bogotá se ubicó 11 puntos por encima del promedio nacional y 6 puntos por encima de Atlántico, departamento que cuenta con el segundo ICV más alto de Colombia. Bogotá posee el mayor potencial de acceso a los bienes físicos y el capital humano más capacitado de Colombia, razones que explican su primer puesto a nivel nacional.

\* **Índice de Condiciones de Vida:** calcula el bienestar y desarrollo de una región así:  
 Potencial de acceso a los bienes físicos: características físicas de la vivienda y acceso a servicios públicos.  
 Capital humano presente y potencial: educación del jefe y de los mayores de 12 años, y potencial educativo futuro.  
 Composición del hogar: hacinamiento y niños menores de 6 años en el hogar.

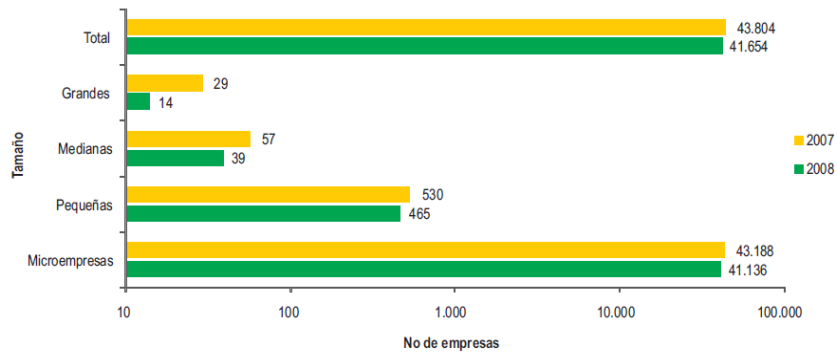
\*información tomada de las bases del observatorio social – Cámara de Comercio de Bogotá

### Distribución de las empresas creadas en Bogotá, según tamaño

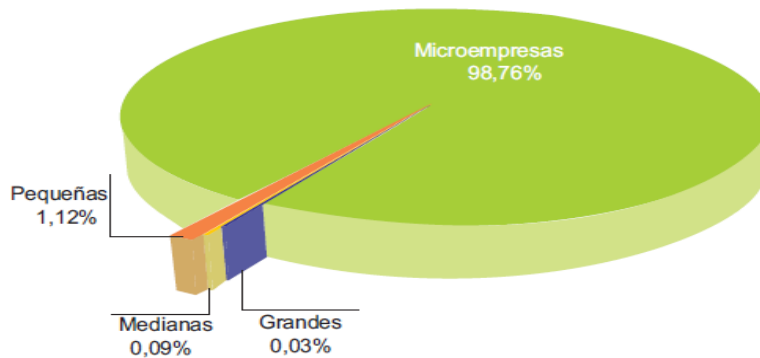
Bogotá es el centro empresarial del país, en donde se localiza el 27% de las empresas de Colombia y cada día se posiciona entre las ciudades más atractivas en América Latina para la inversión empresarial. En 2008, Bogotá llegó al octavo lugar entre las 42 mejores ciudades de América Latina para hacer negocios.

En los primeros nueve meses de 2008 (enero a septiembre), se crearon en Bogotá 41.654 nuevas empresas, con \$2,1 billones de activos. Como es tradicional, la mayoría de las nuevas empresas, se crearon como microempresas (98,76%) y en menor medida como pymes o grandes empresas. En promedio, se crearon cada mes 4.571 empresas en la ciudad. Si bien el número de empresas creadas en los primeros nueve meses fue menor en 2.150 empresas, en comparación, con el mismo período de 2007, se espera que al terminar el año la cifra de las nuevas empresas que se creen en la ciudad, llegue a 53.000 y se mantenga el dinamismo que caracteriza la creación de empresas en Bogotá.

Empresas creadas en Bogotá, según tamaño.  
Enero - septiembre (2007 - 2008)

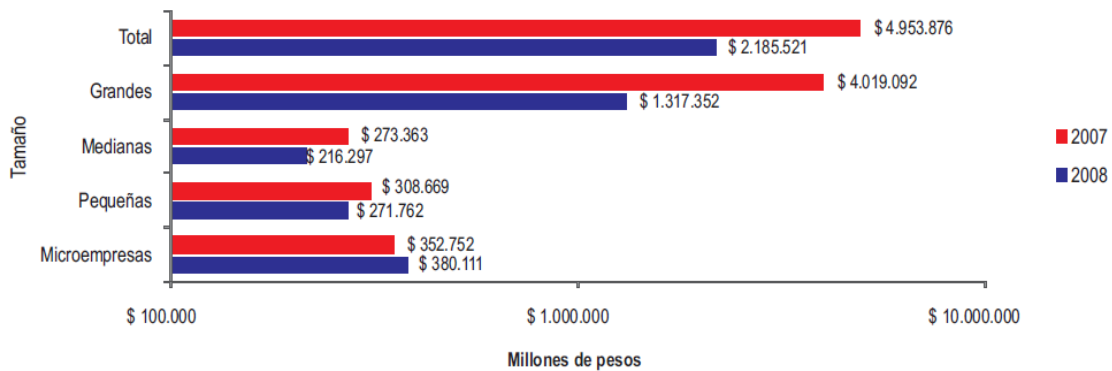


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

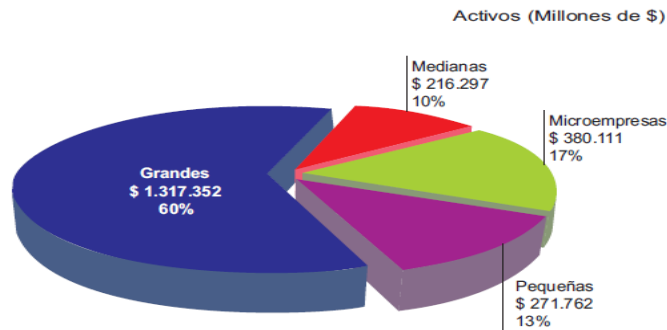
Valor de los activos de las empresas creadas en Bogotá, según tamaño.  
Enero - Septiembre (2007 – 2008).



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

**Distribución de los activos de las empresas creadas, según tamaño, en Bogotá.**

Entre enero y septiembre de 2008, el valor de los activos de las nuevas empresas llegó a \$2,1 billones y fue menor con respecto al del mismo período de 2007, especialmente por la creación de un menor número de pymes y grandes empresas. El promedio de activos con el que se creó una empresa pasó de \$113 millones en 2007, a \$52 millones en 2008. Las nuevas empresas se iniciaron con una inversión promedio de \$9 millones para una microempresa, \$584 millones para una pequeña empresa, \$5.546 millones una mediana y \$94.097 millones una gran empresa. Como es tradicional, la mayor parte del valor de los activos se concentró en las grandes empresas: entre enero y septiembre de 2008, se crearon 14 grandes empresas con el 60% de los activos, 504 pymes con el 23% y 41.136 microempresas con el 17%.

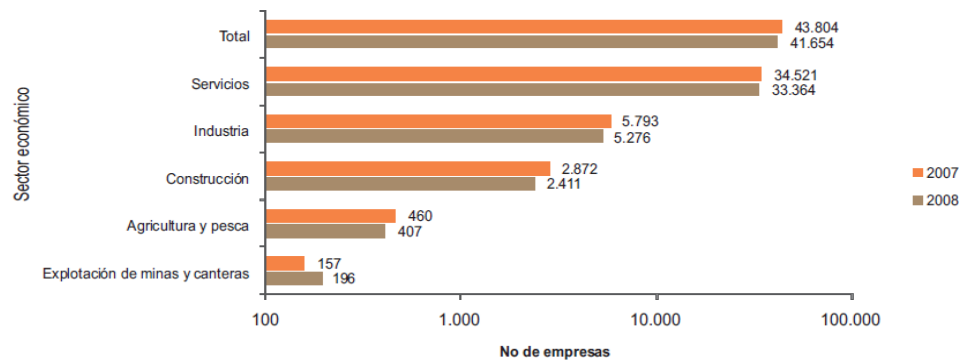


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

En la estructura productiva de Bogotá predominan las actividades de servicios y en estas actividades se crea la mayoría de las nuevas empresas. Entre enero y septiembre de 2008, cerca del 80% de las nuevas empresas se registró en actividades de servicios. La industria fue el segundo sector (12,7%) y la construcción, el tercero (5,8%). Cuatro actividades de servicios fueron las más importantes en el número de empresas creadas: comercio (35,2%), inmobiliarias, empresariales y de alquiler (16,5%), hoteles y restaurantes (10,7%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,3%). Según el tamaño y la actividad, las pymes se crearon principalmente en cuatro actividades: comercio, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, industrias manufactureras y hoteles y restaurantes. Las grandes empresas, principalmente, se crearon en las actividades de intermediación financiera, e inmobiliaria, empresarial y de alquiler.

**Empresas creadas en Bogotá, según sector económico.  
Enero - septiembre (2007 – 2008)**



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

**Empresas creadas en Bogotá, según actividad económica y tamaño**

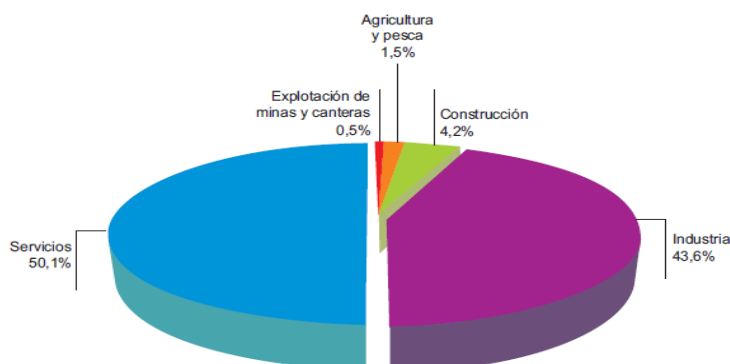
Actividad económica	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total	Participación
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	1	5	14.577	81	14.664	35,2%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	4	21	6.716	134	6.875	16,5%
Industrias manufactureras	2	2	5.239	33	5.276	12,7%
Hoteles y restaurantes		1	4.453	10	4.464	10,7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1	1	2.990	49	3.041	7,3%
Construcción		2	2.344	65	2.411	5,8%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales		2	2.185	10	2.197	5,3%
Intermediación financiera	6	4	900	23	933	2,2%
Servicios sociales y de salud			727	7	734	1,8%
Educación			395	4	399	1,0%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura			365	32	397	1,0%
Explotación de minas y canteras			185	11	196	0,5%
Suministro de electricidad, gas y agua		1	27	3	31	0,1%
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria			24	2	26	0,1%
Pesca			9	1	10	0,0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>41.136</b>	<b>465</b>	<b>41.654</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

## Distribución de los activos en las empresas creadas en Bogotá, según sector económico

Entre enero y septiembre de 2008, la distribución de los activos según el sector económico se concentró en las actividades de servicios (50,1%). Las actividades de servicios con mayor participación en los activos fueron: inmobiliarias, empresariales y de alquiler (18,7%); intermediación financiera (13,5%); y en el comercio (10,3%). Aumentó la participación en los activos de las empresas creadas en la actividad industrial, del 1,4% en el 2007 al 43,6% en el 2008. En este comportamiento fue determinante el registro de Polipropileno del Caribe S. A. (Propilco S. A.), sociedad anónima con \$853.213 millones en activos. La construcción también registró un buen comportamiento en los activos (\$92.294,7 millones), y representó el 4,2% del valor total de los activos de las empresas creadas en Bogotá.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

## Valor de los activos de las empresas creadas en Bogotá, según actividad económica y tamaño

Actividad económica	Millones de pesos					
	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total	Participación
Industrias manufactureras	886.937,4	6.940,0	43.851,7	15.948,0	953.677,1	43,6%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	145.344,0	95.560,9	88.890,6	78.865,5	408.661,0	18,7%
Intermediación financiera	243.432,6	25.560,7	11.733,9	14.374,8	295.102,0	13,5%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	25.827,9	32.539,1	124.427,1	41.836,2	224.630,3	10,3%
Construcción	-	16.197,9	33.110,6	42.986,2	92.294,7	4,2%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	15.810,0	3.180,1	24.113,4	28.568,2	71.671,7	3,3%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	-	16.000,0	12.130,4	5.899,0	34.029,4	1,6%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-	-	9.637,9	22.672,5	32.310,4	1,5%
Hoteles y restaurantes	-	10.317,8	15.695,9	5.102,8	31.116,6	1,4%
Suministro de electricidad, gas y agua	-	10.000,0	493,4	2.100,0	12.593,4	0,6%
Servicios sociales y de salud	-	-	7.736,8	4.462,5	12.199,3	0,6%
Explotación de minas y canteras	-	-	5.605,8	5.550,7	11.156,5	0,5%
Educación	-	-	1.957,5	2.269,0	4.226,5	0,2%
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	-	-	612,8	661,8	1.274,6	0,1%
Pesca	-	-	112,9	465,0	577,9	0,0%
<b>Total</b>	<b>1.317.352,0</b>	<b>216.296,5</b>	<b>380.110,8</b>	<b>271.762,1</b>	<b>2.185.521,4</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

## Empresas creadas en Bogotá, según naturaleza jurídica.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

## Empresas creadas en Bogotá, según tamaño y naturaleza jurídica.

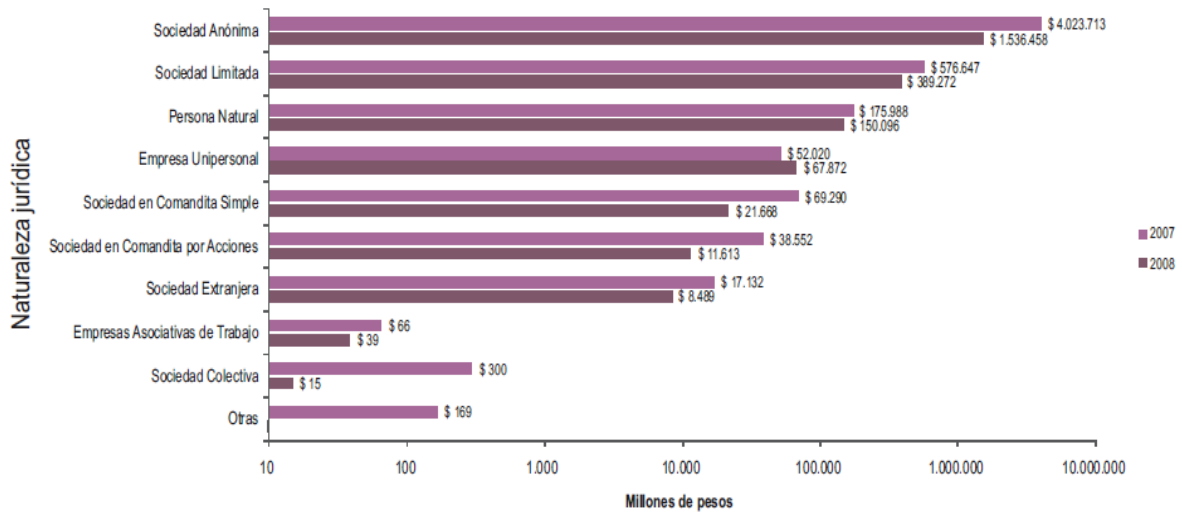
Naturaleza jurídica	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total	Participación
Sociedad colectiva	0	0	1	0	1	0,0%
Empresas asociativas de trabajo	0	0	20	0	20	0,0%
Sociedad en comandita por acciones	0	0	58	12	70	0,2%
Sociedad extranjera	0	0	146	9	155	0,4%
Sociedad en comandita simple	0	0	290	20	310	0,7%
Sociedad anónima	10	24	1.342	198	1.574	3,8%
Empresa unipersonal	1	2	2.495	16	2.514	6,0%
Sociedad limitada	3	2	8.598	157	8.760	21,0%
Persona natural	0	11	28.186	53	28.250	67,8%
Total	14	39	41.136	465	41.654	100%

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Según la organización jurídica, las empresas se crean como personas jurídicas (empresas unipersonales y los demás tipos de sociedades) o personas naturales.

Entre enero y septiembre de 2008, la mayoría de las empresas se crearon como personas naturales 68% (28.250 empresas), de ellas el 99,8% eran microempresas, las cuales se crean, generalmente, con pequeños capitales de trabajadores independientes que abren un negocio u ofrecen servicios profesionales y técnicos. En segundo lugar, se crearon como personas jurídicas el 32%, de ellas la mayoría fueron sociedades limitadas (65,4%), empresas unipersonales (18,8%) y sociedades anónimas (11,7%). Según el tamaño, 96,6% fueron microempresas, el 3,3% pymes y el 0,1% grandes empresas.

## Valor de los activos de las empresas creadas en Bogotá, según naturaleza jurídica.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

### Valor de los activos de las empresas creadas en Bogotá, según tamaño y naturaleza jurídica.

Millones de pesos

Naturaleza jurídica	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total
Empresa unipersonal	22.139,0	11.289,3	24.545,6	9.897,8	67.871,7
Empresas asociativas de trabajo	0	0	39,0	0	39,0
Persona natural	0	34.942,3	79.036,0	36.117,9	150.096,2
Sociedad anónima	1.183.283,3	154.192,8	72.585,6	126.396,5	1.536.458,2
Sociedad colectiva	0	0	15,0	0	15,0
Sociedad en comandita por acciones	0	0	3.459,5	8.153,5	11.613,0
Sociedad en comandita simple	0	0	11.540,1	10.127,8	21.667,9
Sociedad extranjera	0	0	4.021,4	4.467,4	8.488,8
Sociedad limitada	111.929,7	15.872,1	184.868,7	76.601,3	389.271,7
<b>Total general</b>	<b>1.317.352,0</b>	<b>216.296,5</b>	<b>380.110,8</b>	<b>271.762,1</b>	<b>2.185.521,4</b>

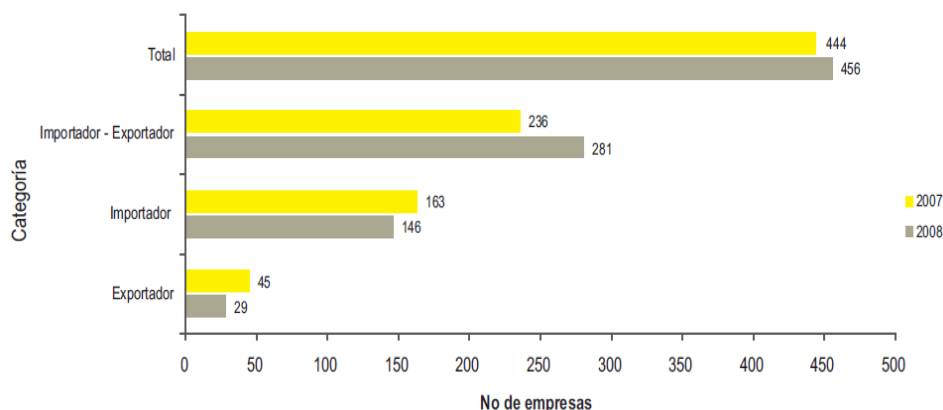
Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Entre enero y septiembre de 2008, las sociedades anónimas concentraron la mayoría (70,3%) de los activos de las nuevas empresas. La sociedad anónima generalmente corresponde a grandes empresas constituidas con capital representado en acciones y con posibilidad de captar recursos con emisión y colocación de bonos y acciones en las bolsas de valores. Las sociedades limitadas ocuparon el segundo lugar en activos (17,8%); en esta categoría se encuentran sociedades micros, pequeñas y medianas.

En cambio, la participación en los activos de las empresas de personas naturales, fue baja (6,9%), en su mayoría de microempresas. Las sociedades colectivas y en comandita participaron con el 1,5%, en su mayoría empresas familiares y pequeñas. Se destacó, en el comportamiento empresarial de la ciudad, el aumento en el número de nuevas sociedades extranjeras (de 133 en el 2007 a 155 en el 2008), con una participación de 0,4% de los activos, debido al no registro de grandes empresas. Como resultado, Bogotá es la ciudad con mayor número de empresas con capital extranjero de Colombia, cerca de 845 empresas.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

## Empresas creadas en Bogotá, con actividad de comercio exterior.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

## Empresas creadas en Bogotá, con actividad de comercio exterior según tamaño.

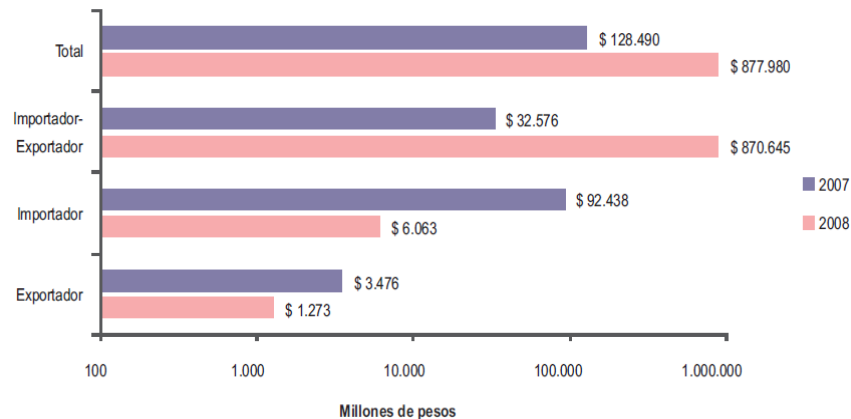
Categoría	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total
Exportador	0	0	28	1	29
Importador	0	0	142	4	146
Importador-Exportador	1	0	262	18	281
Total	1	0	432	23	456

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Entre enero y septiembre de 2008, se crearon 456 empresas con actividades de comercio exterior con \$877.980 millones en activos. En comparación con el mismo período del 2007, aumentó el número de nuevas empresas dedicadas al comercio exterior y con un valor mayor en los activos: de \$128.490 millones a \$877.980 millones, fundamentalmente por la creación de empresas grandes con actividad importadora y exportadora. De las empresas con comercio exterior se destacan los siguientes aspectos: la mayoría (58,3%) se constituyeron como sociedades limitadas, 16,9% como sociedades anónimas, 11,6% como personas naturales y 10,3% como empresas unipersonales. Según el tamaño, predominaron las microempresas (94,7%), y los activos se concentraron en las grandes empresas, especialmente en una empresa (97,2%) de los activos, en 23 pymes el 1,3% y en 432 microempresas el 1,5% de los activos. Entre las 41.000 empresas creadas en Bogotá hasta septiembre de 2008, sólo el 1% tenía actividades de comercio exterior (456 empresas en 2008), la mayoría (61,6%) se creó en la categoría de importación y exportación, el 32% en importación y el 6,4% en actividades de exportación.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

## Valor de los activos de las empresas creadas en Bogotá, con actividad de comercio exterior.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

La mayor parte de los activos de las empresas con actividades de comercio exterior se concentró en empresas importadoras-exportadoras: se crearon 281 empresas que importan y exportan con el 99,2% de los activos; 146 importadoras, con el 0,7%, y 29 exportadoras con el 0,1%. Entre enero y septiembre de 2008, el valor promedio en activos para crear una empresa de importación-exportación en Bogotá fue de \$3.098,4 millones, una empresa que exporta \$43,9 millones y una importadora \$41,5 millones. Según la actividad económica, el 97,6% de los activos de las nuevas empresas con actividades de comercio exterior se concentró en: industrias manufactureras (97,6%), comercio (1,6%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (0,4%) y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (0,3%). En la industria la dinámica en los activos estuvo asociada a la creación de empresas que importan y exportan plásticos en formas primarias.

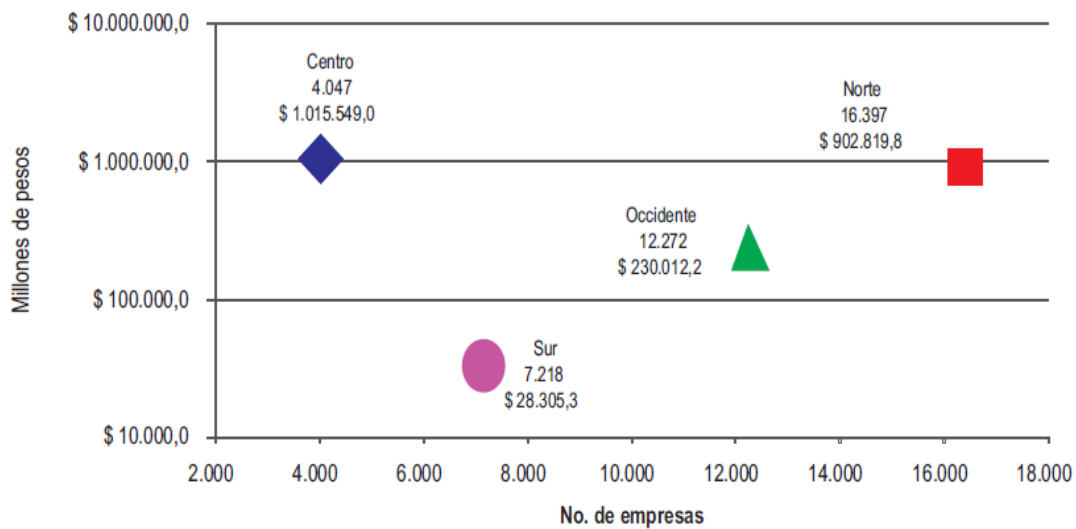
Millones de pesos

Categoría	2007	2008
Exportador	3.476	1.273
Importador	92.438	6.063
Importador-Exportador	32.576	870.645
Total	128.490	877.980

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

## Empresas creadas en Bogotá y valor de los activos por localidad.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá



**Fuente:** Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
**Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

La mayoría (69%) de las nuevas empresas (28.669) se localizaron en las zonas norte y occidente de Bogotá. Se destacaron las localidades de Suba (12%), Engativá (10,2%), Kennedy (9,2%) y Usaquén (8%). Según la organización jurídica, entre enero y septiembre de 2008, en las localidades de Suba, Engativá y Kennedy se ubicaron 7.487 de las 28.250 empresas creadas por personas naturales; en Chapinero, Usaquén y Suba se localizaron 3.700 empresas de las 8.760 sociedades limitadas, 956 de las 2.514 empresas unipersonales y 994 empresas de las 1.574 sociedades anónimas. Según el valor de los activos de las nuevas empresas, en la zona centro de Bogotá se estableció el 46,5%; en el norte el 41,3%, en el occidente el 10,5% y en el sur el 1,3%. El comercio al por mayor y al por menor es la actividad en que más empresas se crean en todas las zonas de Bogotá.

**Empresas creadas en Bogotá por localidad.  
 Enero - septiembre (2007 - 2008)**

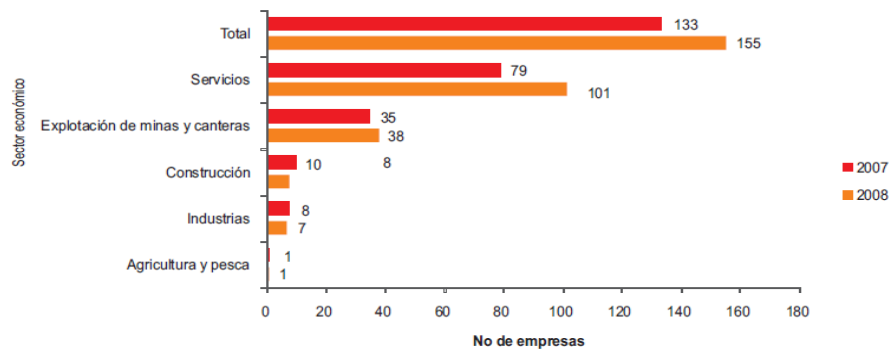
Localidad	2007	2008
Antonio Nariño	1.023	972
Barrios Unidos	1.663	2.076
Bosa	1.396	1.358
Candelaria	54	514
Chapinero	3.642	3.583
Ciudad Bolívar	1.294	1.237
Engativá	4.617	4.234
Fontibón	2.158	2.172
Kennedy	3.977	3.822
Los Mártires	1.90	1.742
Puente Aranda	2.342	2.044
Rafael Uribe	1.409	1.268
San Cristóbal	1.146	1.010
Santafé	1.84	1.791
Sin dato	3.204	1.720
Suba	5.040	5.004
Teusaquillo	2.103	2.036
Tunjuelito	833	798
Usaquén	3.042	3.698
Usme	621	575
<b>Total</b>	<b>43.804</b>	<b>41.654</b>

**Fuente:** Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
**Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

Al analizar la actividad económica según las zonas de Bogotá, se encuentran las siguientes características: (i) en la zona norte, la mayoría de empresas se crearon en actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con el mayor valor en activos (\$335.310 millones), también se destacó el valor de los activos en servicios de intermediación financiera con \$193.472 millones; (ii) en el occidente, se localizaron 1.789 empresas industriales con \$65.860 millones, 1.645 empresas en actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con \$34.132 millones y 1.362 hoteles y restaurantes con \$4.781 millones; en la zona central, se crearon empresas industriales con \$859.762 millones, y en intermediación financiera \$77.165 millones, y en la zona sur, se crearon empresas industriales, en actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y en construcción. En el sur de la ciudad se creó el menor número de nuevas empresas y el nivel de inversión fue bajo. Esta característica hace evidente la conveniencia de promover el emprendimiento y atraer la creación y localización de empresas para ampliar las oportunidades de empleo y dinamizar el desarrollo en las localidades del sur de la ciudad.

Sociedades extranjeras creadas en Bogotá, según sector económico.  
Enero - Septiembre (2007 - 2008).



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Entre enero y septiembre de 2008, la dinámica en la creación de empresas extranjeras fue positiva: se incrementó el número con respecto al mismo período de 2007. A este comportamiento han contribuido las reformas del gobierno nacional para facilitar los negocios y atraer la inversión extranjera con garantías de protección de las inversiones, facilidades para el pago de impuestos y en los trámites de comercio transfronterizo. Así lo corrobora el informe 2009 del Banco Mundial, en el que se destaca a Colombia como el octavo país, en el mundo, que más reformas realizó para facilitar el entorno de los negocios, con reformas positivas en cinco de los diez factores analizados: i) apertura de una empresa, ii) licencias de construcción, iii) pago de impuestos, iv) comercio transfronterizo y v) cierre de una empresa. También, en Bogotá con la cooperación entre el sector público y privado se desarrollaron proyectos estratégicos para atraer la inversión nacional y extranjera, facilitar los negocios, y la creación y fortalecimiento de las empresas, como la agencia de atracción de inversión Bogotá y el , que han sido determinantes en la mejor percepción de los inversionistas nacionales e internacionales sobre las ventajas que ofrece Bogotá para hacer negocios en la ciudad.

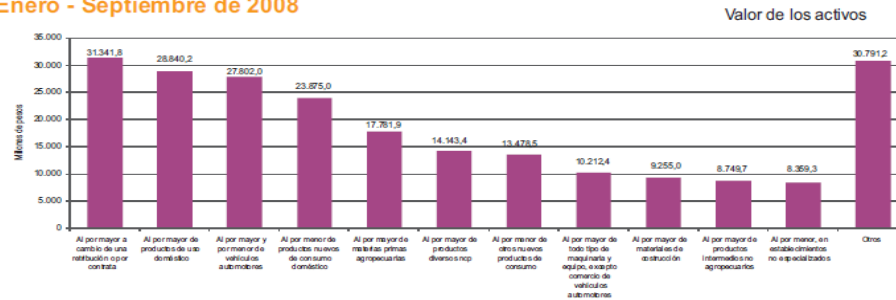
\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

Al igual que en las grandes ciudades del mundo, en Bogotá se crean más empresas dedicadas a actividades de servicios: entre enero y septiembre de 2008 el 65,2% de las nuevas empresas extranjeras se crearon en actividades de servicios, destacándose en la actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler (38,7%), el comercio (11,6%), y en la intermediación financiera (9%). Otros sectores atractivos para la inversión extranjera en Bogotá son: explotación de minas y canteras (24,5%), para desarrollar actividades relacionadas con la exploración y extracción de petróleo crudo y gas; la construcción (5,2%) con actividades de ingeniería civil, construcción de edificaciones completas y partes de edificaciones, y la industria (4,5%) en fabricación de estructuras metálicas, y de maquinaria y equipo especializado.

Los inversionistas ubican sus empresas en el norte (84,5%) y el occidente (9%) de la ciudad; en particular, en Chapinero (56,8% de las empresas), Usaquén (13,5%) y Barrios Unidos (8,4%).

A continuación se analiza el comportamiento de los sectores económicos en los que fue más dinámica la creación de empresas, en número y valor de los activos.

**Empresas creadas en Bogotá, en la actividad de comercio.  
Enero - Septiembre de 2008**



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

**Empresas creadas en Bogotá, en la actividad de comercio, según subsector y tamaño.  
Enero - Septiembre de 2008**

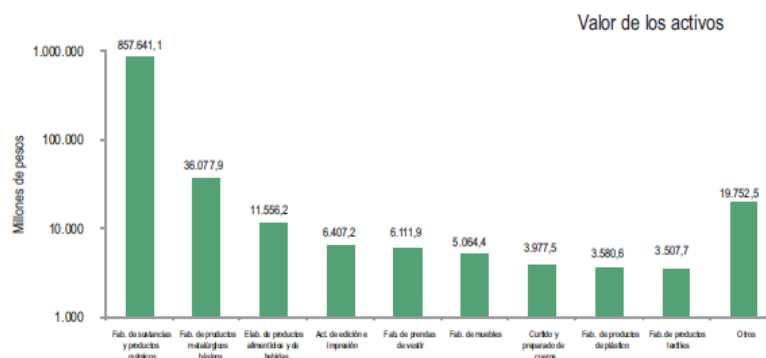
Subsector	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total
Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados	0	0	3.733	9	3.742
Comercio al por menor, en establecimientos no especializados (con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general, bebidas y tabaco)	0	0	2.112	3	2.115
Comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco en establecimientos especializados	0	0	1.707	1	1.708
Comercio al por menor de otros nuevos productos de consumo, en establecimientos especializados	0	0	1.574	5	1.579
Comercio al por mayor de productos de uso doméstico	0	1	1.025	9	1.035
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores (lavado; llantas; tapicería; asistencia en cametera)	0	0	550	3	553
Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos; alimentos, bebidas y tabaco	0	1	491	8	500
Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	0	0	485	3	488
Comercio al por mayor de todo tipo de maquinaria y equipo, excepto comercio de vehículos automotores	0	0	450	5	455
Otros	1	3	2.450	35	2.489
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>14.577</b>	<b>81</b>	<b>14.664</b>

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Entre enero y septiembre de 2008, en el comercio se registró el mayor número de empresas (35,2%); con el 10,3% de los activos, 18 sociedades extranjeras y 11 dedicadas a exportar. La mayoría de las empresas creadas en esta actividad fueron microempresas (99,4%) dedicadas al comercio al por menor. En el comercio al por menor, se destacó la creación de empresas en: productos nuevos de consumo doméstico y establecimientos no especializados (con surtido compuesto principalmente por alimentos, víveres en general, bebidas y tabaco). Con respecto al valor de los activos, la mayor participación fue del comercio al por mayor: a cambio de una retribución o por contrata (14%), productos de uso doméstico (12,8%); al por mayor y por menor de vehículos automotores (12,4%), y al por menor de productos nuevos de consumo doméstico (10,6%).

## Empresas creadas en Bogotá, en la industria manufacturera.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

El tercer lugar, fue para la industria: 12,7% de las nuevas empresas, con el 43,6% del valor total de los activos, con un incremento significativo respecto al mismo período del año anterior, de \$70.064 millones a \$953.677 millones. Así mismo, se crearon siete empresas como sociedades extranjeras y siete como exportadoras. En la industria los subsectores líderes en creación de empresas fueron: fabricación de prendas de vestir (18,8%), elaboración de productos alimenticios y de bebidas (17,4%), actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones (12,9%) y fabricación de muebles (10,1%). Los subsectores industriales en los que se crearon empresas con mayor participación en el valor de los activos fueron: fabricación de sustancias y productos químicos (89,9%), fabricación de productos metalúrgicos básicos (3,8%), y elaboración de productos alimenticios y de bebidas (1,2%).

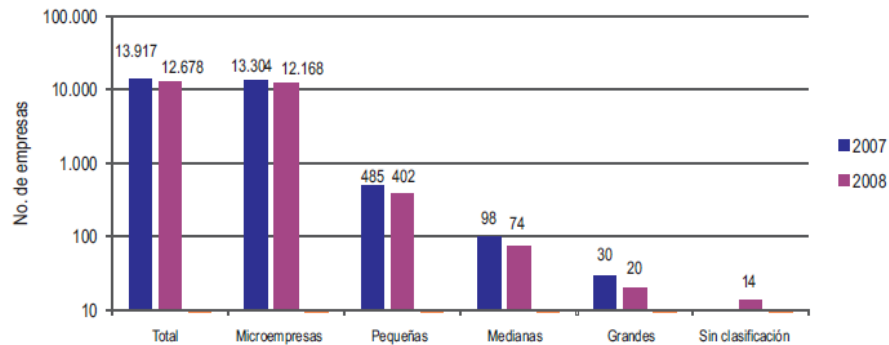
## Empresas creadas en Bogotá, en la industria manufacturera, según subsector y tamaño.

Subsector	Grandes	Medianas	Microempresas	Pequeñas	Total
Fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles	0	0	988	2	990
Elaboración de productos alimenticios y de bebidas	0	1	913	6	920
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	0	0	680	1	681
Fabricación de muebles	0	0	530	3	533
Curtido y preparado de cueros; fabricación de calzados; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería.	0	0	359	3	362
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	0	0	272	2	274
Reciclaje	0	0	267	0	267
Fabricación de productos textiles	0	0	217	3	220
Fabricación de sustancias y productos químicos	1	0	211	3	215
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería	0	0	194	0	194
Fabricación de productos de caucho y de plástico	0	0	138	3	141
Fabricación de maquinaria y equipo ncp	0	0	115	0	115
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	1	0	77	3	81
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	0	0	75	1	76
Otros	0	1	203	3	207
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5.239</b>	<b>33</b>	<b>5.276</b>

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

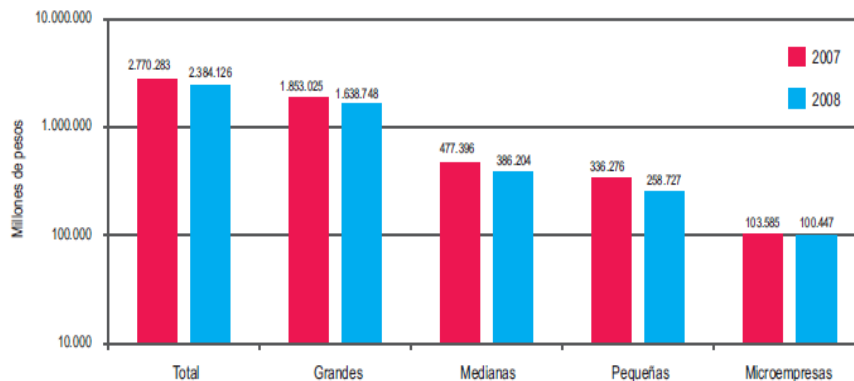
\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

## Empresas liquidadas en Bogotá, según tamaño.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

## Valor de los activos de las empresas liquidadas en Bogotá, según tamaño.



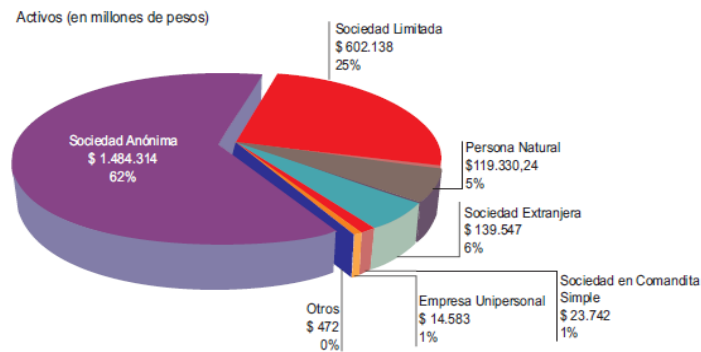
Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Entre enero y septiembre de 2008, se liquidaron 12.678 empresas en Bogotá con \$2.3 billones en activos. Al comparar con el mismo período del 2007, el balance es positivo: se redujo el número de empresas liquidadas, al igual que el valor de los activos de las empresas liquidadas. El promedio mensual de liquidación de empresas, entre enero y septiembre de 2008, disminuyó a 1.408 empresas.

A este resultado contribuyó la reducción en el número de microempresas que tradicionalmente se liquidan en la ciudad, las cuales generalmente se crean como personas naturales dedicadas al comercio, servicios a las empresas y a las personas. No obstante, como es tradicional la mayoría (96%) de las que se liquidaron eran microempresas con el 4,2% de los activos; las pymes (3,8%) tenían el 27,1% de los activos, y las grandes empresas (0,2%), tenían el 68,7% de los activos. Es decir, como es usual, las pocas empresas grandes que se liquidan, tienen la mayor parte de los activos.

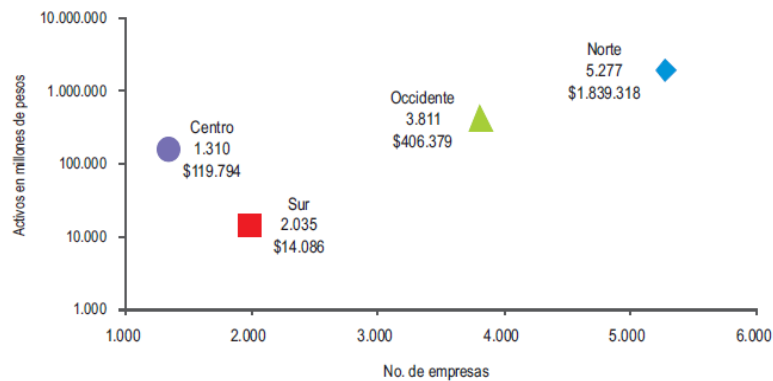
\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

## Distribución de los activos de las empresas liquidadas en Bogotá, según naturaleza jurídica.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

En los primeros nueve meses de 2008, fue menor el número de empresas que se liquidaron en Bogotá, fundamentalmente por la disminución en el número de empresas creadas como persona natural en la categoría de microempresas. Otra característica de las empresas que se liquidan en Bogotá es la concentración del valor de los activos en las empresas que pertenecen a personas jurídicas: el 95% de los activos está asociado a sociedades anónimas y el 5% a sociedades limitadas. Entre enero y septiembre de 2008, de las empresas que se liquidaron, la mayoría (75,8%) eran personas naturales y el 24,2% personas jurídicas. Así mismo, en las jurídicas, el mayor número eran sociedades limitadas (64,2%), empresas unipersonales (16,4%) y sociedades anónimas (12,4%).



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

## Empresas liquidadas en Bogotá, según localidad.

En el norte y el occidente de Bogotá se localizó el 71,7% de las empresas que se liquidaron entre enero y septiembre de 2008 con el 94,2% del valor de los activos; en el centro el 10,3% de las empresas con el 5% de los activos y, en el sur 16,1% de las empresas con el 0,6% de los activos.

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

Las localidades del norte de Bogotá en las que se registró el mayor número de empresas liquidadas fueron Suba (11,5%), Usaquén (9,5%) y Chapinero (9,2%); en el occidente, en las localidades de Engativá (10%) y Kennedy (9%); en el centro, en la localidad de Los Mártires (4,5%) y en el sur, en las localidades de Bosa (2,9%) y Rafael Uribe (2,6%).

### Empresas liquidadas en Bogotá, según la edad de las empresas y sector económico. Enero - Septiembre de 2008

Rango de edad	Servicios	Industria	Construcción	Agricultura y pesca	Explotación de minas y canteras	No informa	Total
1 año o menos	393	52	8	3	-	1	457
1 a 3 años	5.131	592	160	40	12	5	5.940
4 a 7 años	2.853	397	117	40	16	-	3.423
8 a 17 años	1.772	301	74	28	7	-	2.182
18 a 27 años	354	80	30	10	1	4	479
Más de 27 años	150	24	9	13	1	-	197
<b>Total</b>	<b>10.653</b>	<b>1.446</b>	<b>398</b>	<b>134</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>12.678</b>

*Fuente:* Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2008.  
*Cálculos:* Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Las empresas bogotanas, con más de ocho años de creadas logran mayor estabilidad y mayores posibilidades de consolidarse en el mercado. Tradicionalmente, en las actividades de servicios se encuentra el mayor número de empresas de la ciudad y es, igualmente, el sector en el que más se crean empresas y también en el que más se liquidan: entre enero y septiembre, el 84% de las empresas que se liquidaron eran de servicios, 11,4% industriales y 3,1% de construcción. Las tres actividades de servicios en que más se liquidaron empresas en los tres primeros años de funcionamiento fueron: comercio (37,9%), hoteles y restaurantes (16,1%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (11,9%).

\*información tomada de las bases de Cámara de Comercio de Bogotá

#### **4.2.1 Análisis factores suprasistema ambiental:**

Con el ánimo de realizar un análisis profundo a la situación actual de la empresa en el suprasistema ambiental y haciendo una revisión minuciosa a las posibilidades de desarrollo, expansión y oportunidad de negocios que permita entregar productos de calidad con un servicio eficiente, eficaz y centrado en el cliente y, teniendo en cuenta los aspectos más relevantes del suprasistema que en el sector de las confecciones y los textiles se presentan, se pueden rescatar las siguientes apreciaciones para la empresa de Tejidos Caroline E.U., así:

##### Recursos humanos:

En los últimos años, Bogotá ha registrado progresos en la mayoría de sus indicadores sociales y enfrenta el reto de ofrecer mejores condiciones de vida para sus habitantes. Entre los aspectos positivos se destacan el crecimiento en las coberturas en educación y salud, que la ubican en el país como la ciudad con los mayores indicadores. Igualmente, se redujo el número de sus habitantes que se encontraban en condiciones de pobreza, según necesidades básicas insatisfechas. También se destaca el progreso del desarrollo humano y en el índice de calidad de vida.

Sin embargo, la ciudad no logra mejores resultados fundamentalmente por la crisis económica que generó menor crecimiento, desempleo y reducción en el ingreso que afectó a gran parte de los habitantes de la ciudad. Debido a estos factores, la población en condiciones de pobreza por ingreso aumentó (de 49% en 1997 a 53% en el 2003) y contrarrestó los logros en la reducción de la pobreza por necesidades básicas insatisfechas.

En este orden de ideas las expectativas económicas y las condiciones de la población para la ciudad de Bogotá son favorables para el impulso de las micros, pequeñas y mediana empresas, el sector textil y de confecciones tiene posibilidades de crecimiento, esto debido a la demanda para el sector escolar, cada vez más grande y de amplias características que permiten generar una estabilidad en el negocio.

En la educación básica la meta es lograr cobertura del 100%. Hoy la cobertura en Bogotá es de 98,5%. Se está logrando el acceso a la educación a la población escolar, con prioridad en los niños y jóvenes de estratos 1, 2 y 3, donde se registran los mayores niveles de inasistencia y deserción.

Estas características permiten generar confianza en el sector y posibilitan el éxito del negocio en cuanto al cliente, el mercado es bastante grande y tiende a un incremento ostensible y a unas condiciones de desarrollo en el cual pocas empresas compiten con calidad. Importante sería capturar el mercado y expandir el negocio a nivel ciudad, aprovechando la infraestructura, la experiencia y el control de los materiales.

## **Infraestructura y recursos tecnológicos**

En este aspecto se presentan algunas posiciones determinantes entre la gestión de insumos, el proceso de producción y transformación como el comercio del producto terminado. El mercado internacional de textiles y confecciones es muy competido, la transferencia de tecnología se difunde con rapidez y su uso tiende a generalizarse. La competitividad de esta cadena en la Región depende de factores como:

La diferenciación de los productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, que sobrepasen las fronteras nacionales<sup>29</sup>, más ahora que a partir del primero de enero de 2005 se terminó el acuerdo multifibras que restringía la importación de textiles provenientes de China a Estados Unidos y la Unión Europea.

Desde el punto de vista de la generación de valor, de empleo y divisas, la cadena Textiles y confecciones es una de las más importantes de la Región Bogotá-Cundinamarca. Participa con el 8,9% de la producción industrial y genera el 18,7% del empleo industrial de la Región<sup>30</sup>, y concentra sus actividades en Bogotá. En las etapas finales de la cadena existe una alta participación de las exportaciones y una gran tendencia a añadir valor agregado a través de la industria de la moda.

La industria de textiles y confecciones dispone de alto potencial de crecimiento. Se beneficia de sistemas especiales de exportación e importación y de incentivos aún vigentes como las Zonas Francas, el Plan Vallejo y el régimen de comercializadoras internacionales, entre otros. La organización empresarial de este sector se caracteriza por tener gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas.

Con el propósito de establecer las características de las empresas vinculadas a la cadena de Textiles y confecciones en Bogotá y los municipios de jurisdicción de la CCB, se han agrupado las actividades de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU, Revisión 3, en tres eslabones a saber:

### Proveedores de insumo

- Fabricación y preparación de materia prima e insumos: 124 empresas.
- Comercio al por mayor de materias primas e insumos: 143 empresas.
- Comercio al por menor de materias primas e insumos: 20 empresas.

### Transformación

- Transformación tejidos: 297 empresas.
- Transformación confección: 5.958 empresas.
- Servicios anexos a la transformación: 11 empresas.

### Comercialización

- Comercio al por mayor de producto terminado: 1.381 empresas.
- Comercio al por menor de producto terminado: 6.219 empresas.

## **Sistema económico**

Entre enero y septiembre de 2008, el balance del comportamiento de la actividad empresarial en Bogotá fue positivo: se mantuvo la tendencia de aumento en el número de empresas que se crean en la ciudad y se espera que al terminar el 2008, se creen más de 53.000 nuevas empresas. Igualmente, aumentó el número de empresas que se crearon como sociedades extranjeras y empresas dedicadas al comercio exterior.

Así mismo, entre enero y septiembre disminuyó el número de empresas que se liquidaron en la ciudad. Con estos resultados Bogotá se sigue consolidando en el centro empresarial del país y en la ciudad más atractiva para invertir y desarrollar negocios. El balance es positivo porque las ciudades y regiones miden su fortaleza económica a través del crecimiento de su tejido empresarial y el desarrollo de su capacidad productiva. A este resultado han contribuido las acciones de los gobiernos nacional y local y del sector privado, para promover el emprendimiento, facilitar la creación de empresas y estimular la formalización empresarial, con el fin de aumentar el número de empresas, darle sostenibilidad a las existentes y disminuir el número de las empresas que se liquidan en la ciudad. Entre los factores positivos del comportamiento empresarial se destacan:

- Se crearon más de 41.000 empresas, y se estima que al terminar el 2008, se supere la cifra de 53.000 empresas creadas este año en la ciudad. El resultado es positivo si se considera que en 2007 el crecimiento de las economías colombiana y regional fue superior al registrado en el 2008.
- La inversión en las nuevas empresas llegó a \$ 2,1 billones, destacándose la participación de empresas creadas con capital extranjero. En Bogotá se encuentra el mayor número de empresas extranjeras de Colombia y se localizan prioritariamente las empresas que llegan al país con capital extranjero: entre enero y septiembre se registraron 155 nuevas empresas extranjeras, 16% más que en igual período de 2007. Como resultado el número de empresas con capital extranjero funcionando en Bogotá llegó a 845 empresas entre enero y septiembre de 2008.
- Se redujo el número de empresas que se liquidan tradicionalmente en la ciudad. Entre enero y septiembre se liquidaron menos empresas que en 2007: 12.678 empresas en 2008, frente a 13.917 en 2007 y se estima que al terminar el año se mantenga esta tendencia.

No obstante, ante las perspectivas de un menor crecimiento de la actividad productiva, por la crisis internacional, la desaceleración en la demanda interna, las expectativas de menor crecimiento en las exportaciones debido a la recesión en Estados Unidos y la caída en el precio del petróleo en el caso de Venezuela, los dos principales socios comerciales y el aumento del desempleo, se requiere la cooperación público-privada para mantener la capacidad de crecimiento y el empleo.

Con este propósito en Bogotá y la región es prioritario adelantar las acciones y reformas que se han identificado para facilitar el desarrollo de las actividades productivas, reducir el número de empresas que se liquidan y formalizar la actividad empresarial y laboral, en las siguientes líneas de acción:

Impulsar la transformación productiva de la economía bogotana y consolidar sectores de clase mundial. Se requiere modernizar la estructura productiva y empresarial con la transformación de la producción en sectores que ya están establecidos para aumentar su productividad y generar empleo. Paralelamente, es necesario, desarrollar sectores nuevos y emergentes de clase mundial, con alto potencial de desarrollo y con demanda creciente en los mercados mundiales. La región tiene oportunidades identificadas en las actividades de servicios con potencial exportador:

Informática y telecomunicaciones; consultoría, diseño, construcción y obras públicas; industrias culturales y audiovisuales; salud; logística y servicios; educación superior y turismo; y en la agroindustria y se han identificado 34 actividades de la industria y en la minería con potencial para competir.

- Disminuir el número de las empresas que se liquidan en la ciudad. El número de empresas que se liquidan en la ciudad es elevado y limita el crecimiento y la generación de empleo e ingresos. En un reciente análisis de la Cámara de Comercio de Bogotá sobre la liquidación de empresas en la ciudad, se destacan dos tipos de factores que inciden en el cierre de las empresas.

1. La falta de conocimiento de los emprendedores sobre la gestión de las empresas y los negocios, la competencia, los clientes, los proveedores y las estrategias de mercadeo, que limitan el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas.
2. Problemas de mercado generados por reducción de las utilidades, baja en las ventas, falta de recursos para invertir, dificultades con los socios y la competencia desleal (contrabando e informalidad).

Estos dos aspectos explican la liquidación de las empresas en los primeros años de funcionamiento, cuando son más vulnerables. Por ello, para fortalecer la calidad en la gestión de las empresas en la ciudad, se requiere ampliar la oferta en educación de negocios y el acceso a los programas de asesoría empresarial.

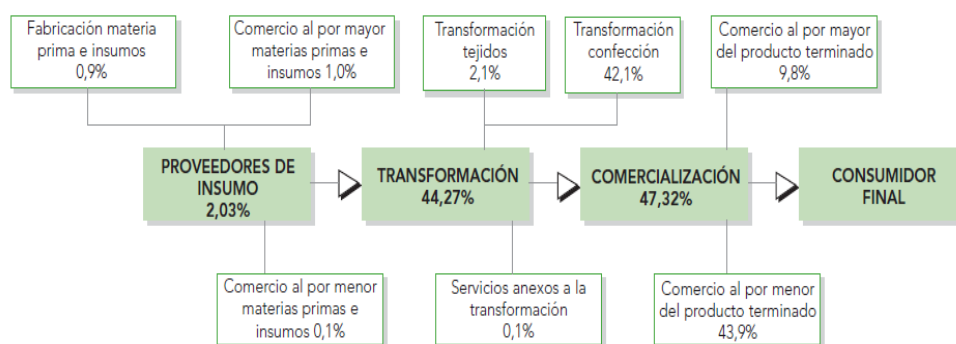
- Implementar las reformas que se han identificado para facilitar el desarrollo de las actividades productivas. Entre las reformas para mejorar el entorno para los negocios se destacan: la simplificación de los trámites para poner en funcionamiento las empresas y los negocios, especialmente los relacionados con el registro en la seguridad social de la empresa y de los trabajadores. En el distrito se requiere adoptar un régimen simplificado único para el pago de impuestos distritales con menos trámites, más rápido y menor costo para la administración tributaria y los empresarios; centralizar y simplificar los trámites para exportar e importar, y agilizar los trámites y reducir los tiempos requeridos para el registro de propiedades y en la celebración de contratos.

### **Político. Sistema político.**

En el 2004 se encontraban registradas en Bogotá y los 59 municipios de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, 14.153 empresas en los tres eslabones que caracterizan la cadena de textiles y confecciones. Las empresas pertenecientes a esta cadena productiva se concentran en el eslabón de Comercialización y transformación.

La comercialización representa el 54% del total de empresas de la cadena, donde su mayor porcentaje está en la comercialización al por menor de producto terminado, y registra 6.219 empresas de 7.600 que están en este eslabón. Los productos que se clasifican son: prendas de vestir interior y exterior para hombre, mujeres, bebés y niños, ropa industrial, deportiva, confecciones de hogar, entre otros. Por otro lado, el eslabón de transformación registra 6.266 empresas entre las que hacen transformación de tejidos, confección y servicios anexos. La transformación en confección tiene el 95% de participación dentro del eslabón y el 42% en el total de la cadena. Esta clasificación de empresas va desde la confección de cortinas, ropa para cama, velas para embarcaciones, fundas para automóviles, artículos de yute, prendas de vestir en tejido de punto, suéteres, ropa exterior para hombre, mujer, bebe y niño, etcétera.

Figura 2.18 Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de Textil y confección, 2004.



Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB

#### Empresas de la cadena Textil y confección por tamaño y eslabón, 2004.

Eslabón/tamaño empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total empresas
<b>Proveedores de insumo</b>					
Fabricación y preparación de materia prima e insumos	71	29	13	11	124
Comercio por mayor de materias primas e insumos	84	36	18	5	143
Comercio por menor de materias primas e insumos	13	5	2	0	20
<b>TOTAL</b>					<b>287</b>
<b>Transformación</b>					
Transformación tejidos	232	40	15	10	297
Transformación confección	5.486	73	390	9	5.958
Servicios anexos a la transformación	11	0	0	0	11
<b>TOTAL</b>					<b>6.266</b>
<b>Comercialización</b>					
Comercio por mayor de producto terminado	1.162	170	44	5	1.381
Comercio por menor de producto terminado	5.858	314	39	8	6.219
<b>TOTAL</b>					<b>7.600</b>
<b>Total general</b>	<b>12.917</b>	<b>667</b>	<b>521</b>	<b>48</b>	<b>14.153</b>

Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

En esta cadena productiva, el eslabón de proveedores de insumo sólo representa el 2% de la cadena, lo cual permite concluir que la materia prima que se utiliza para el sector textil y confección es importada por otros destinos como Estados Unidos, Venezuela, Brasil y China, respectivamente.

La composición empresarial de esta cadena es como sigue: 91,3% por microempresas, 7% pequeñas, 1,4% medianas y 0,3% grandes empresas. b. Ubicación de las empresas de la cadena Textil y confección en Bogotá El 93,4% de las empresas de esta cadena se localizan en Bogotá y apenas el 6,6% en Cundinamarca, la mayoría en Soacha.

**Empresas de la cadena Textiles y confecciones por tamaño y localidad, 2004**

Localidad	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total general
Puente Aranda	1.067	165	52	22	1.306
Engativá	1.053	75	25	1	1.154
Kennedy	961	66	5	3	1.035
Santafé	938	69	17		1.024
Los Mártires	887	73	10		970
Suba	842	47	5		894
Usaquén	745	86	10	2	843
Chapinero	660	94	16	2	772
Antonio Nariño	604	30			634
Barrios Unidos	489	88	12		589
Fontibón	401	58	37	15	511
Teusaquillo	428	38	2		468
Rafael Uribe	388	7			395
Tunjuelito	261	5	1		267
San Cristóbal	258	8			266
Bosa	260	1			261
La Candelaria	218	24	3	1	246
Ciudad Bolívar	215	2		1	218
Usme	98				98
Sin clasificar	1.226	38	7	1	1.272
<b>Total general</b>	<b>11.999</b>	<b>974</b>	<b>202</b>	<b>48</b>	<b>13.223</b>

Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

De las empresas que se encuentran en Bogotá y que pertenecen a la cadena de Textiles y confecciones, el 42% están ubicadas en las localidades de Puente Aranda, Engativá, Kennedy, Santafé y Los Mártires, cada una de las cuales supera en número a las empresas pertenecientes a esta cadena que se localizan fuera de Bogotá.

Por tamaño de empresa, Puente Aranda y Fontibón concentran en conjunto el 77% de las grandes y el 44% de las medianas empresas de la cadena Textiles y confecciones; Usme, Bosa, San Cristóbal, Rafael Uribe y Antonio Nariño son localidades en las que se ubican microempresas y pequeñas empresas en esta cadena.

## Subsistemas internos de Tejidos Caroline E.U.

### Subsistema de fines y objetivos

El subsistema de fines y objetivos incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas.

#### **Visión**

Nos proyectamos para ser a corto plazo la tienda escolar de uniformes líder en Bogotá y a largo plazo en el resto del país, teniendo como objetivo principal el denominado COSTUMER CARE (cuidado del cliente) enfocado en la calidad y basados en nuestra experiencia de 35 años en el mercado respaldado por las principales textileras multinacionales.

#### **Misión**

UNIFORMES CAROLINE es una empresa dedicada a la confección y distribución de uniformes escolares, nuestra misión enfatiza la innovación del vestir en niños y jóvenes logrando así el porte de los mismos con orgullo y elegancia los distintivos de su plantel educativo.

El éxito de nuestra empresa radica en la calidad, el cumplimiento y la disponibilidad inmediata del producto, además contamos con un equipo de talento humano altamente capacitado para brindarle a nuestros clientes excelente servicio y atención en lo que concierne a la pre- y postventa.

#### **La Mega**

No presenta meta estratégica en el tiempo.

#### **Objetivo general**

Cubrir la necesidad de los alumnos de su colegio en lo que refiere a la dotación de los uniformes de:

DIARIO: blazer, chaqueta, buso, saco, chaleco, camisa, corbata, jardinera, falda, pantalón, media y zapato.

DEPORTIVOS: sudadera, camiseta, pantaloneta, media y tenis.

Chaquetas prom y uniformes para porras a un precio razonable utilizando materiales de alta calidad.

#### **Objetivos secundarios**

- Apoyar la buena imagen del colegio
- Brindar asesoría a ustedes sobre inquietudes, dudas, sugerencias, necesidad, etc., acerca de la calidad y garantía de nuestras prendas.

## **Alcance**

No presenta un alcance progresivo al objetivo propuesto.

## **Estrategias**

No se presentan estrategias ni planes para dar alcance a los objetivos. No se estructura una política definida que permita establecer fuentes de financiación, programas, plazos de crecimiento, riesgos y posibles resultados.

## **Propuesta empresarial**

Convertirnos en su proveedor de uniformes donde nos disponemos a prestar servicio al cliente o venta directa al colegio, apoyado por nuestra fuerza de ventas CAROLINE. Ser su punto estratégico donde se centralice la venta de uniformes, cubriendo desde el primer contacto con el cliente en la toma de pedido, hasta la verificación y la satisfacción del servicio prestado (producto entregado).

En cuanto al sistema de fines y objetivos no se recibe más información que permita identificar una plataforma estratégica definida, no se presenta un plan de negocios. No existe trabajo por procesos definido, ni planes de mejoramiento, mapa de riesgos ni planes de acción.

### Subsistema tecnológico

El subsistema tecnológico comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos y alcanzar los objetivos de la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

No existe diagrama de procedimiento, distribución de la planta, manuales de funciones y la capacidad instalada no es utilizada al máximo. Actualmente tejidos caroline E.U., cuenta con la siguiente maquinaria:

- ✓ Cinco rectilíneas
- ✓ Dos maquinas para tiras
- ✓ Una enconadora
- ✓ Un peso gramero
- ✓ Una hojaladora
- ✓ Tres fileteadoras
- ✓ Una vaporizadora
- ✓ Dos cortadoras
- ✓ Una mesa de corte
- ✓ Dos bordadoras
- ✓ Una selladora
- ✓ Una brochadora

La maquinaria ideal para la confección por prendas y con la cual actualmente cuentan los satélites con los que se subcontrata el proceso de maquilado, es la siguiente:

Tipo de maquinaria	Tipo de prenda					
	Pantalon	Camisa	Jardinera	Blaiser	Camiseta	Sudadera
Pretinadora	X					
Plana	X	X	X		X	X
Fileteadora	X	X	X		X	X
Hojaladora	X	X	X	X	X	X
Presilladora	X			X		
Vaporizadora	X			X		
Prensadora			X			
Hombreira				X		
Brochadora					X	X
Collarin					X	X
Fusionadora		X		X		
Empaque		X	X			

Las corbatas, los zapatos y las medias son compradas en convenio con una empresa que elabora esta clase de productos, la ganancia sobre la venta es del 25% del total del elemento.

El 90% de los productos finales de la compañía es producido por satélites, lo cual muestra una subutilización de la maquinaria y el equipo en temporada.

El rasgo principal de la "revolución tecnológica" dentro de los procesos productivos es la introducción de la microelectrónica que permite la innovación y mejoramiento de los productos y servicios y del propio proceso productivo dentro de las empresas. Con este modelo de "producción flexible" se intentan conquistar mercados y consumidores, diversificando la oferta de productos y servicios para la incorporación de nuevos clientes.

Sin embargo cabe aclarar que son mayoritariamente las grandes empresas de capital extranjero las que tienen la posibilidad y capacidad económica para incorporar tecnología "de punta" abaratando los costos de producción y mejorando el servicio que brindan.

En relación al origen de las unidades económicas, podemos decir que la conformación de las MyPES estuvo asociada a las nuevas oportunidades que presentó el mercado regional por el incremento de la demanda productiva y del consumo de la población. A diferencia de los otros sectores de actividad, en la formación de las MyPES productivas vinculados al sector textil podemos encontrar:

- ✓ Empresas que surgieron durante la segunda mitad de la década del 70 como resultado del asentamiento de grandes empresas privadas a las cuales brindan sus servicios. Estas organizaciones presentan una larga tradición y experiencia en la actividad, lo cual parece redundar en los niveles de capacidad y eficiencia alcanzados.

En este sentido, se hace necesario aplicar acciones tecnológicas que permitan integrar la capacidad laboral con el uso de equipos de punta, haciendo más ágil y productivo los procesos, así:

- Tecnología de operaciones, relacionada a los procesos y equipamientos empleados en la prestación de los servicios.
- Tecnología de materiales, referida a los materiales utilizados en el flujo de trabajo.
- Tecnología del Conocimiento, que comprende las complejidades que varían en el sistema de conocimiento empleado en el proceso de trabajo.

#### Subsistema psicosocial

El subsistema psicosocial abarca a los diferentes actores de la empresa y a sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales.

Las relaciones internas de la empresa de Tejidos Caroline E.U., se muestran en una correspondencia jerárquica entre el empleado y la gerencia general, en los roles de mandos medios se respeta mas la experiencia y l antigüedad en el cargo que las mismas condiciones inherentes a la estructura y la posición. Toda vez que la cantidad de trabajadores en la planta principal no supera un número mayor de quince, el clima laboral se encuentra dado por el volumen de trabajo y las interacciones normales del proceso productivo.

Debo decir que existen relaciones de camaradería entre trabajadores, se realizan pausas activas y se consumen alimentos entre las horas comunes de comida, esto posibilita una relación más cercana entre trabajador y patrono, además, cuando algún trabajador se enferma, tiene un permiso o le ocurre un caso de calamidad y no puede este ser reemplazado, las funciones la mayoría de las veces son asumidas por la gerencia, quien es persona idónea en el manejo de todos los procesos, esto se convierte en una debilidad, puesto que esto puede permitir que se detengan los procesos productivos en un momento dado.

La mayor parte del grupo de trabajadores proviene de la sabana de Bogotá y algunos otros se encuentran radicados en la Ciudad desde hace muchos años, residen cerca a las instalaciones donde funciona la fabrica y debido a la falta de estudio han tenido que recurrir a empleos cuyo desarrollo se da como factor de la experiencia, un numero de 4 se encuentran certificados por el SENA para ejercer labores productivas en el campo de la confección.

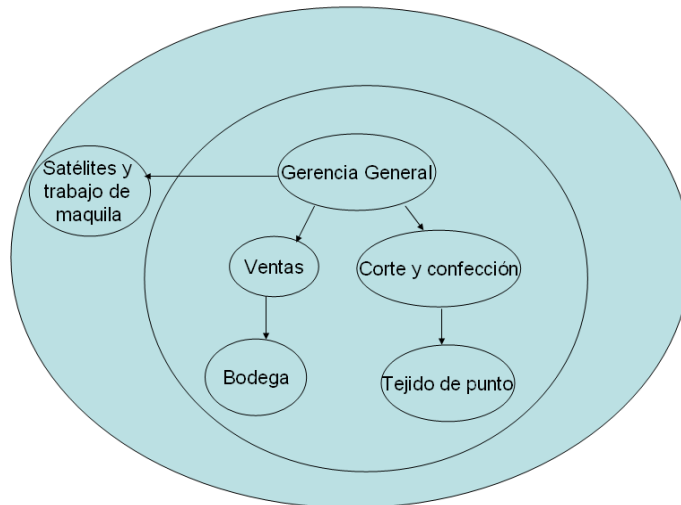
Tradicionalmente la empresa se ha sostenido en el tiempo, brindando bienestar a sus empleados, atendiendo no solo al cliente externo sino también al interno, convencida que este es un factor preponderante en el éxito del negocio, estimula a sus empleados contribuyendo a su desarrollo personal y familiar, es decir, reemplaza lo que en otras empresas que por su volumen se presenta: plan de estímulos, ascensos, bonos, convenios por aumentos salariales, paquetes turísticos, ayudas económicas que de una u otra forma generan una pertenencia con la empresa y permiten no solo el crecimiento institucional sino el personal de la mano de una entidad confiable y que se sostiene en el tiempo.

En resumen todas las actividades que se desarrollan en la fábrica permiten una interacción constante y un clima organizacional que coadyuva a la estabilidad de la empresa.

#### ✚ Subsistema estructural

El subsistema estructural incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo.

Actualmente tejidos Caroline E.U., posee una estructura organizacional no definida, sobre la cual no se presenta un diagrama estructural, por tal motivo y observando la situación actual de la entidad se creó la siguiente estructura para determinar algunos de los procesos que se desarrollan.



Aunque existen divisiones naturales de trabajo, que estructuran de alguna forma la empresa, Tejidos Caroline E.U., no presenta manuales de funciones, estructuras de trabajo, flujogramas de proceso y procedimiento, desarrollo de actividades o tareas que permitan un estándar de calidad en la organización, que los procesos no se detengan por ausencia o carencia sea de una maquina o de su operador, los puestos de trabajo son muy genéricos, es decir, empleado responsable de tejido de punto, bodeguero que cumple funciones de vendedor o cortador que a su vez algunas veces realiza las funciones del control de calidad al final del proceso.

No existe un plan de mejoramiento por procesos, plan de acción, mapa de riesgos que evidencie las posibles acciones a corregir, las problemáticas que generen que la administración presente riesgos o que ajuste sus procesos para evitarlos.

No existe un sistema de riesgos profesionales y de accidentes laborales, que toda empresa debe desarrollar para impedir que sus trabajadores muestren afectaciones a su salud producto de la ejecución de su trabajo.

Se evidencian dificultades para obtener y procesar adecuadamente la información necesaria para redefinir sus objetivos y estrategias, lo cual se manifiesta en:

- Mayor exposición a las fallas de mercado -en el área financiera, tecnológica, etc.-.
- Restricciones para el acceso a recursos humanos calificados.
- Un sendero previo de desarrollo caracterizado por esquemas de gestión y organización interna que dificultan su adaptación al nuevo ambiente competitivo.

#### Subsistema gerencial

Por último, el subsistema gerencial aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

En este subsistema se hace evidente que en cabeza de su gerente se encuentra todo el engranaje de la fábrica, es decir, que posiblemente con la ausencia de la mencionada los procesos se paralizarían. Su trabajo se convierte en un devenir de más de 12 horas continuas entre la revisión de compromisos, reuniones, actividades para el personal, contratación, proceso productivo y ventas, esto hace débil la estructura organizacional e imposibilita que las decisiones sean precisas y coordinadas.

En la actualidad la empresa no posee sistema de información que entreguen información en tiempo real, en lo referente a finanzas, planeación, crecimiento y expansión, casi que podemos decir que la tejidos Caroline E.U., nace como producto de unas circunstancias específicas del país y en un momento en que este segmento de la producción no era tenido en cuenta, las raíces del negocio (hablando en términos coloquiales) se direccionan hacia la creación de ropa informal y de calle, pero realmente las condiciones que en estos días muestra la actividad de la fábrica capturan un mercado que ha tomado importancia en el contexto social.

Se observa que la efectividad se encuentra diezmada por la falta de una coordinación intrínseca de las áreas funcionales que integran la empresa, por la falta de una política integral que defina unos parámetros de crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Esto nos muestra que la empresa subsiste a las necesidades sociales pero se aleja del deber ser de poseen las organizaciones; innovación, investigación y desarrollo, calidad en procesos, expansión y captura de nuevos mercados.

Probablemente la dependencia que genera tejidos Caroline E.U., a las condiciones del mercado en una época de crisis e inestabilidad del sector, esto aunado a otros factores posibilite una caída en la producción y por ende en las ventas afectando los activos e inversiones que posea la entidad.

En el entorno de la empresa actual no existen tareas más vitales para la dirección que la garantía de la calidad de sus productos y servicios y su constante innovación. Pocos sectores pueden permitirse ignorar un entorno de negocios cada vez más global y competitivo, en el que pequeñas diferencias en las prestaciones del producto o en las características del servicio, inclinan las decisiones de los clientes.

#### **4.2.2 Análisis y recomendaciones al subsistema interno**

Una vez obtenida la información arrojada en el análisis de los subsistemas interno, podemos establecer una serie de condiciones observadas que generan inestabilidad en relación con el negocio, sus clientes y la situación del mercado, así:

Para el año 2005 se realizó un trabajo de asesoramiento a la empresa en la cual se evidenciaron entre otras problemáticas: la subutilización de las instalaciones, maquinaria y equipo, desconocimiento del mercado el cual dificulta las posibilidades de expansión, necesidad de compra de maquinaria y equipo con el fin de generalizar el proceso productivo e incorporar nuevos diseños a los productos manufacturados, falta de plataforma estratégica y definición estructural de dependencias, la no existencia de los indicadores de gestión que permita establecer el crecimiento y desarrollo de la empresa, la carencia de un sistema de información que posibilite la toma de decisiones y la implementación de políticas de austeridad, calidad y mejoramiento de la producción.

Igualmente se determinó que la organización se encontraba llevando procesos contables simultáneos que permitían la evasión de impuestos, existía una desorganización en el manejo de la facturación por no tener un sistema que integre el manejo de bodega, producción y ventas.

Dichas problemáticas y sus acciones no fueron tomadas en cuenta en su momento debido a tres razones fundamentales de acuerdo con lo dialogado con la gerente general, así:

1. Aspecto cultural: una empresa con más de 28 años en el mercado, que no ha necesitado durante dicho tiempo de personal profesional para su desarrollo, ni de la estructuración de políticas, planes, programas ni papeleos que de acuerdo con la percepción de la gerencia se ha sostenido en el tiempo de manera empírica supuso no indispensable colocar en práctica la totalidad de las recomendaciones hechas en ese momento.
2. Manejo monetario: a la gerencia le pareció que el valor establecido para la implementación del cambio era bastante exagerado y que no iba a arrojar los resultados esperados, por tanto redireccionó las necesidades y objetivos que planteó el trabajo de asesoramiento.
3. Centralización del poder: todos los procesos de la organización se encuentran en cabeza de una sola persona, lo cual permite que la dinámica empresarial sea vista desde una sola óptica, la gerente pensaba que no podía entregar la empresa a otra u otras personas, esto sería perder lo construido hasta el momento.
4. Precisamente para dicha época, la empresa se encontraba en liquidación de la sociedad de responsabilidad limitada, es decir, para el año 2007 cambio de régimen común a régimen simplificado con el fin de potenciar los procesos financieros que le permitieran el aprovechamiento de los impuestos pagados en beneficio de sus utilidades.

La gerencia unos años después de haber observado que las problemáticas se agudizaban y que entre otros fue sancionada por la Dirección de aduanas e impuestos nacionales (DIAN) para el año 2007 debido al pago erróneo de impuestos al dejar de contabilizar alrededor de un 20% de sus ventas, además de la necesidad de mejorar sus procesos productivos y el rediseño de la estructura administrativa que posibilite el desarrollo empresarial, mejores prácticas administrativas y la competitividad en el sector del negocio; decidió tener en cuenta algunas de las recomendaciones planteadas en el texto original del trabajo basadas en la reestructuración no solo administrativa sino operativa basada en la producción y en el aprovechamiento de los recursos existentes.

Hoy en día, la gerencia consciente de la transformación de las organizaciones y sus contextos, que el mercado se hace cada vez más competitivo y que en él se ponen en práctica modelos, teorías y estrategias de desarrollo y posicionamiento; permitió la puesta en marcha no solo de el trabajo de consultoría sino de la revisión de procesos y procedimientos teniendo en cuenta comparativamente el trabajo realizado para el año 2005.

Cabe anotar que Tejidos Caroline E.U., actualmente produce más de 7000 mil uniformes y sus ventas alcanzan los 300 millones aproximadamente en cada cierre de año, cifras estas que le han permitido capturar un sector del mercado y lograr un posicionamiento que para el momento se encuentra estancado y no ha buscado un expansionismo radical.

Estos datos nos permiten contextualizar la organización para quien toma lectura del presente trabajo, la importancia de la revisión de sus procesos y del crecimiento sostenible de los últimos 7 años, las posibilidades de desempeño competitivo y el éxito que tuvo para los años 80's con la exportación de ropa casual (su negocio original) que le permitió la apertura de mercados en Europa por dicha época y que después del proceso de descertificación del periodo Samper [10], emprendió nuevas opciones de trabajo que le permiten al final del día poseer una organización solida, en crecimiento y con la madurez suficiente para afrontar las vicisitudes contextuales tanto internas como del externas.

Algunas de las recomendaciones que se plantearon en su momento bajo la implementación del cambio tuvieron eco después de unos años, como fue la presentación real de los impuestos, el sistema de información; este se dio bajo la adquisición de un paquete contable que incluía los módulos de facturación, ventas y bodega, pero que de una u otra manera dejaba a un lado del proceso de presupuesto, planeación, gestión en finanzas y producción imposibilitando la observación en tiempo real de la información estratégica de la empresa, como se puede ver esta primera etapa descrita en el cuadro de implementación del cambio no fue tomada en cuenta, en ella se planteaba no solo la adopción de un mecanismo de ERP sino la puesta en marcha por módulos permitiendo a la organización la entrada al mundo de las tecnologías de la información como ventaja competitiva en el mercado.

Ahora bien debemos recordar que el problema de la subutilización de la maquinaria y equipo no fue tomada en cuenta debido a que la organización se encontraba realizando un estudio de mercado puesto en manos de los mismos miembros de la organización y familiares, esta que nunca arrojó resultados fehacientes y el direccionamiento requerido para estructurar un plan operativo de finanzas y de mercadeo que lograra la expansión del mercado y la producción constante todo el año.

La propuesta realizada bajo el modelo de una estructuración de las áreas funcionales de la empresa, no tuvo eco puesto que para la gerencia esto generaría el aumento no solo de salarios sino la capacitación de un personal que la mayoría del tiempo se dedica a labores netamente operativas, surgió la pregunta: si por años la empresa a "evolucionado" en el contexto empresarial sin estructura ni plataforma estratégica, ¿para qué hacerlo ahora?, da la impresión que la primera imagen de la gerencia es que el diseño de una plataforma estratégica se convierte en el mero papeleo que no será aplicado a todos los niveles de la organización, además que estos deben ser únicamente conocidos por la gerencia.

[10] Presidente de Colombia en el periodo 1994-1998 vinculado al proceso de investigación por dineros del narcotráfico

Es de resaltar que Tejidos Caroline es una empresa conservadora en sus procesos, competitiva ante sus compromisos, en crecimiento y con posibilidades de cambio. Por ello, la decisión de la gerencia al haber sido sancionada por la DIAN [9] fue aplicar las recomendaciones realizadas en años anteriores liquidando la sociedad de responsabilidad limitada, para lo cual ante las autoridades tributarias se declaro en quiebra, situación no cierta pero que era necesario declarar para poder lograr el régimen simplificado que no la haría responsable del impuesto sobre las ventas y de igual forma la permitiría un ahorro en el impuesto de retención en la fuente cercano a los 50 millones de pesos anuales en estos dos impuestos.

La información financiera presentada por la empresa y analizada para los últimos cuatro cierres contables, se presenta a continuación:

<b>PERFIL FINANCIERO</b>				
<b>Información Financiera General (Correspondiente a los 4 últimos años) - Datos en miles de pesos</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>VENTAS</b>	300.000,0	210.000,0	230.000,0	240.000,0
Costo de ventas	7.000,0	5.700,0	9.800,0	10.000,0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>293.000,0</b>	<b>204.300,0</b>	<b>220.200,0</b>	<b>230.000,0</b>
Gastos administrativos	20.000,0	16.000,0	35.000,0	40.000,0
Gastos De ventas	5.000,0	6.500,0	7.820,0	10.000,0
<b>Utilidad operacional</b>	<b>268.000,0</b>	<b>181.800,0</b>	<b>177.380,0</b>	<b>180.000,0</b>
Gastos Financieros	-	-	-	-
Impuesto de renta	270,0	185,0	154,0	125,0
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>443.000,0</b>	<b>461.000,0</b>	<b>461.000,0</b>	<b>425.000,0</b>
Capital de trabajo Neto	-	-	-	-
- Inventarios	78.589,0	45.000,0	58.000,0	55.000,0
- Cuentas por cobrar - clientes	-	-	-	-
- Proveedores	300,0	500,0	700,0	100,0
- Otros pasivos Ctes operacionales	-	-	-	-
Activos Fijos netos	400.000,0	400.000,0	400.000,0	400.000,0
Otros activos	43.000,0	61.000,0	61.000,0	25.000,0
Pasivos de largo plazo	-	-	-	-
Endeudamiento fciero L.P	-	-	-	-
Patrimonio	443.000,0	461.000,0	461.000,0	425.000,0
<b>Otra información</b>				
Pago de Dividendos	45.000,0	74.653,0	67.474,0	76.515,0
Gasto Depreciación (pyg)	10.000,0	5.760,0	6.418,0	7.295,0
Gasto Amortización (pyg)	7.500,0	3.490,0	2.737,0	3.628,0
<b>indicadores y otros cálculos</b>				
Margen bruto	97,7%	97,3%	95,7%	95,8%
Margen operacional	89,3%	86,6%	77,1%	75,0%
Margen Ebitda	95,2%	91,0%	81,1%	79,6%
ROE	60,4%	39,4%	38,4%	42,3%
ROA - Uop	60,5%	39,4%	38,5%	42,4%
ROA - Ebitda)	64,4%	41,4%	40,5%	44,9%
Fto requerido de Kw	78.289,0	44.500,0	57.300,0	54.900,0
Nivel solvencia C.P.	-78.289,0	-44.500,0	-57.300,0	-54.900,0

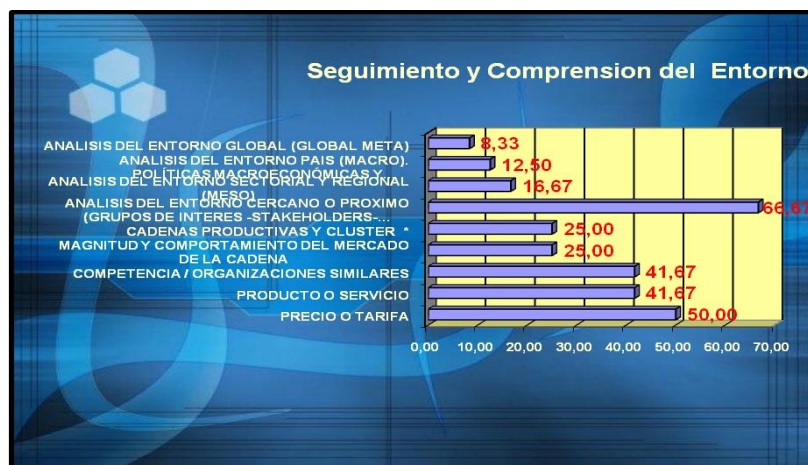
[9] No se tuvieron en cuenta las recomendaciones del trabajo de consultoría realizado en 2005.

Esta información es la reportada a la DIAN que muestra unos datos de negocio situacionales dentro del contexto pero no reales en cuanto a lo construido durante más de 28 años de existencia en el sector de las confecciones. Este perfil financiero nos muestra un claro sostenimiento, un stock y unas ventas que permiten la producción anual de uniformes en el marco de la competitividad.

A través de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones [10] en el cual se tienen en cuenta 12 componentes organizacionales para el análisis situacional de la entidad, como apoyo a las apreciaciones realizadas anteriormente por medio del Modelo Kast & Rosenzweig en sus subsistemas y buscando identificar plenamente la situación actual de la consultada en los siguientes aspectos: del seguimiento y comprensión del entorno, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercadeo, la gerencia de operaciones (producción y logística), el comercio exterior (exportaciones e importaciones), la gestión de la comunicación e información, la gerencia del conocimiento y la innovación, la gestión humana, la estructura y la cultura organizacional, la asociatividad, la responsabilidad social y la gestión financiera.

Así, haciendo uso de este instrumento el cual se aplica por medio de encuesta a la gerencia de la organización, una vez aclarada la ponderación, los componentes y sus descriptores para efectos de la respuesta y en observancia de que pretende medir cada una de las matrices, se procedió a analizar las respuestas y su injerencia al interior de la organización:

### 1. Seguimiento y comprensión del entorno

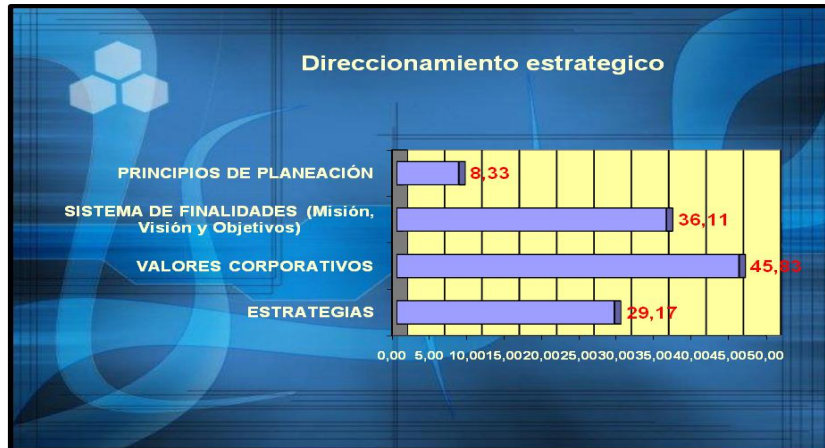


Este componente analiza los cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro. De tal forma que una vez revisados los resultados porcentuales se tiene el siguiente análisis: aunque Tejidos Caroline no tiene en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización, ni las políticas económicas, ambientales, no identifica la cadena productiva y el clúster en los cuales actúa. Conoce de manera informal las características de las organizaciones similares que compiten con ella, al igual que conoce los atributos y niveles de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de la compañía. Lo cual le permite determinar las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.

[10] Modelo registrado por la Universidad EAN versión 2009

Esto de una u otra forma muestra la tendencia de la organización y su sostenibilidad con poco crecimiento en el mercado, las necesidades de expansión y la identificación real de las oportunidades de negocio por medio de la generación de políticas, planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

## 2. Direccionamiento Estratégico



La empresa posee un mínimo conocimiento acerca de la planificación estratégica, no posee indicadores ni sus procesos hacen uso del direccionamiento, la ejecución y el control puesto que no existen estadísticas ni sistemas de información que permitan su creación. La gerencia ha planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio. Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.

Una vez mas es evidente que la empresa se sostiene en virtud del día a día, es decir, al máximo se vende en temporadas y se atraen clientes para estas épocas, pero que hacer con el entrenamiento del personal, la subutilización de la maquinaria y equipos?, para ello se debe establecer un plan de trabajo para cada uno de los frentes de la organización entorno a la visión y misión de la organización.

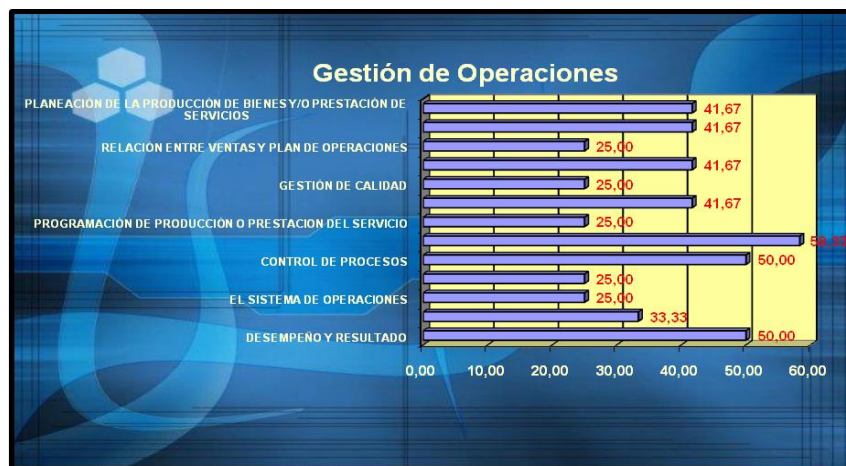
## 3. Gestión de mercadeo



La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial. Cuenta con un plan de mercadeo informal que no está escrito pero que se ajusta a las necesidades que en temporada se tengan para el cumplimiento de los estándares previstos por la gerencia. No tiene una base de datos de sus actores sociales, clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo. La estrategia de precios o tarifas es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado. La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas. Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).

Esto nos hace pensar en la necesidad de estructurar un plan de mercadeo que permita a la organización la fijación y el cumplimiento de las metas en respuesta a las condiciones del mercado.

#### 4. Gerencia de Operaciones



Se orienta a la programación semanal y se trabaja por órdenes de producción con tiempos estimados y pasos conocidos. La capacidad se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente. Se identifican y resuelven los cuellos de botella y las fallas o errores en producción de bienes y/o en la prestación del servicio son evaluados y eliminados. No existe un sistema formal de operaciones por tanto se considera necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción. Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o las maquinas pero no se realizan acciones que reduzcan estos tiempos.

Es necesario realizar un estudio concienzudo sobre las posibilidades de negocio, la capacidad financiera y de producción necesaria y el crecimiento a futuro de la organización. Factores que permitirán establecer pautas de acción y ayudaran a gestionar las políticas, planes, programas y proyectos al interior de la misma.

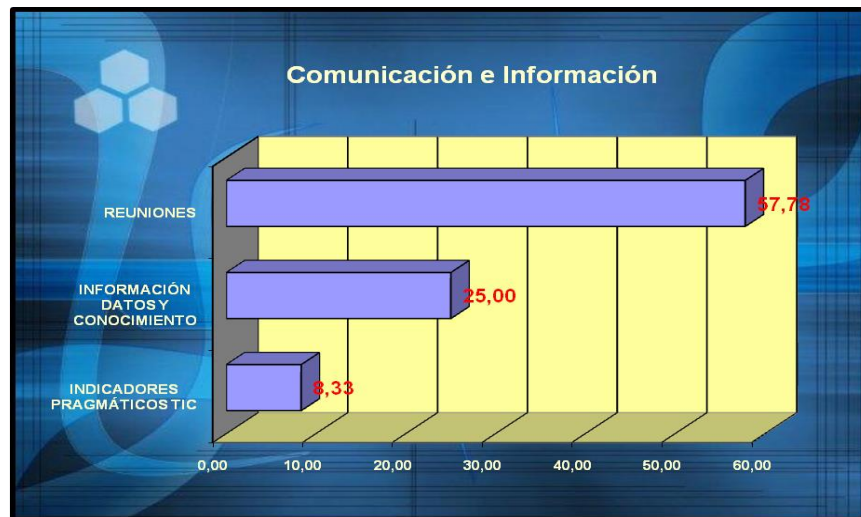
#### 5. Comercio Exterior



Aunque la gerencia considera que podría tener éxito en los mercados internacionales debido a que ha incursionado en mercados de países desarrollados como fue el caso de Dinamarca, en estos momentos se diseñan los productos y servicios pensando en el mercado interno, no se dispone de máquinas con moderna tecnología lo cual crea una desventaja competitiva.

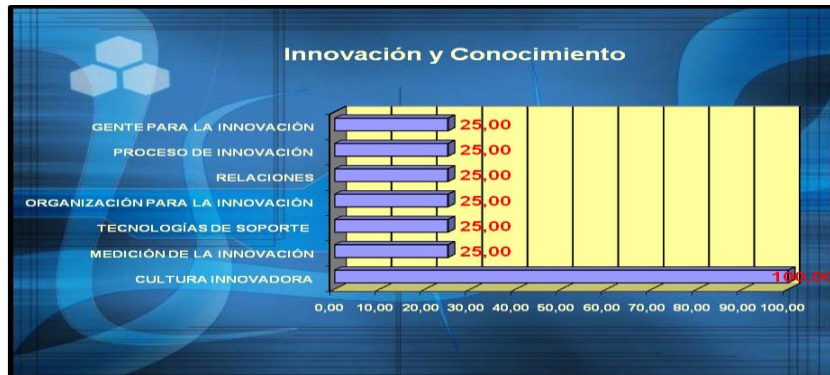
Primero se debe estructurar y hacer competitiva la organización en el contexto nacional y posteriormente desarrollar el mercado hacia la exportación de productos que sean del interés de los compradores extranjeros.

#### 6. Gestión de la comunicación e información



Se realizan reuniones en las que se da a conocer información relevante a la producción, a la gestión de metas e indicadores, pero no se realiza el seguimiento necesario a los cumplimientos en cada una de las tareas, al no existir un plan de ventas, producción y finanzas se desconocen al interior las políticas al interior de la misma, a su vez el conocimiento de la plataforma estratégica y de los procesos estandarizados es desconocido entre los empleados.

## 7. Gerencia del conocimiento y la innovacion



Aunque la gerencia sabe por experiencia que la innovación brinda ventajas reconociendo que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras buscando crear y mantener un ambiente propicio para la creación de conocimiento, la gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales y se compra maquinaria y equipo de acuerdo con esa información que más que proceder de fuentes informáticas confiables y de arduos estudios de mercado es generada surge de la experiencia de su gerente general.

En este aspecto se hace de vital importancia sistematizar cada uno de los procesos que actualmente tiene la empresa, permitiendo generar bases de datos sólidas que permitan la toma de decisiones y la obtención de información en los procesos de innovación, mejora y calidad.

## 8. Gestion Humana



Todos los procesos de gestión humana se trabajan de manera informal tanto la existencia de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana. El plan estratégico de gestión humana está correlacionado al direccionamiento estratégico de la empresa pero no se realizan apreciaciones directas acerca de los procesos de selección, capacitación y plan de estímulos e incentivos. Además no se tienen en cuenta los riesgos laborales y las enfermedades generadas por el desarrollo de las actividades de la empresa.

Por tal motivo se debe realizar un plan de estímulos e incentivos de manera anual, realizar un programa de higiene alboral con el fin de evitar la aparición de enfermedades y riesgos profesionales en la organización.

## 9. Estructura y cultura organizacional



Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo. Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo. Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo. Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

En este ámbito es importante tener en cuenta el manejo de los planes de mejoramiento de la calidad de vida en el desarrollo laboral, conocer tanto las expectativas como las enfermedades que padecen los trabajadores para así disponer de unos programas de bienestar total e higiene laboral que mejoren la percepción del clima en la organización.



Entre otros se observa que la estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos, a su vez la toma de decisiones es responsabilidad del propietario. Por tal motivo se da una existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura. El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal. Y no existen canales reales para conocer la información de la empresa de manera real permitiendo un soporte adecuado para la toma de decisiones.

## 10. Asociatividad



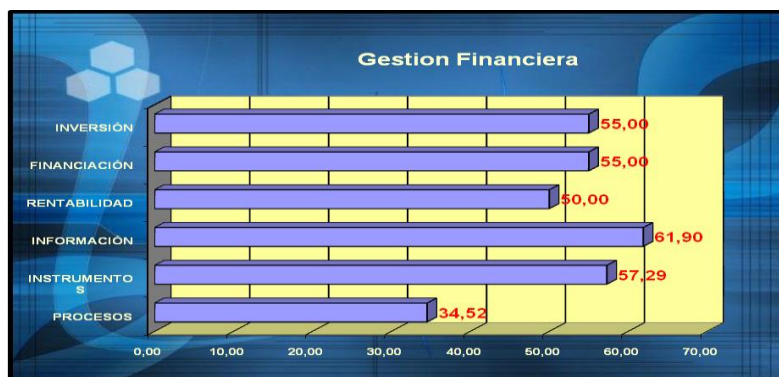
Aunque la gerente cuenta con estudios básicos formales su mentalidad es abierta al cambio. La empresa es autosostenible y cuenta con recursos para inversión en alianzas en el corto y mediano plazo. La gerencia conoce el sector y la cadena productiva y su influencia dentro de los mismos le dan la posibilidad de generar cooperación. Confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena lo cual le permite la competitividad y el afrontamiento de cuellos de botella. Empresa agremiada que cumple con sus compromisos, puede establecer alianzas comerciales a mediano y largo plazo. PYME autónoma con mercado propio en crecimiento que cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios.

## 11. Responsabilidad social, ambiental, salud y seguridad social



Se desconoce en general el tema de la gestión ambiental, por tanto los residuos de la producción no son adecuadamente reciclados. Se tiene la percepción de que la política ambiental es considerada como un gasto. Los servicios de ARP y EPS se aprovechan en los trabajadores adecuadamente. Se entrega la dotación anual necesaria y en seguridad industrial se están observando recomendaciones para evitar riesgos o enfermedades profesionales.

## 12. Gestión Financiera



Aunque la función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo y la gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas y en observancia de la decisión del propietario., al igual que la administración de los flujos de efectivo. La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación, las cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa y los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo. De la misma forma, las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad por ello, la financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana. Los precios, permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto y los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa. Permitiendo que el nivel de inventarios recree una dinámica según la estimación de pedidos cada año.



En el observamos como el direccionamiento estratégico con 29,86%, la estructura organizacional con 26,39%, comunicación e información con 30,37%, análisis del entorno con 31,94%, gestión de producción con 37,18% e innovación y conocimiento con 35,71% son los factores analizados con un preocupante desempeño debido a que no existen ni plataforma estratégica, ni planes estratégicos, de producción, ni sistemas de información que garanticen la obtención de datos en tiempo real, a su vez no se realizan estudios de mercado ni de innovación para el mejoramiento de productos y servicios.

Igualmente encontramos factores como la gestión de mercadeo, la cultura organizacional, la gestión financiera, la gestión humana, la logística, la asociatividad y la responsabilidad social que fluctúan entre 41,67% y 60,83% donde se muestra la mayor fortaleza de la empresa que aunque producto de la experiencia y el recorrido de la organización requiere el planteamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo, así como el cumplimiento de objetivos y metas que fortalezcan su capacidad y que permitan un crecimiento sostenible en los próximos años.

## **Estrategia**

Tomando como base las anteriores apreciaciones, la aplicación de las teorías y en el análisis a los modelos de modernización de las organizaciones se plantean las siguientes recomendaciones en materia estratégica: cualquier sistema de información que se desarrolle en el seno de una organización posee un marcado carácter instrumental, en el sentido de que sólo tiene razón de ser y se justifica en tanto en cuanto sirva de apoyo para la adopción de decisiones racionales por parte de los responsables de hacer efectiva la gestión de la empresa. Por tanto, todo intento de diseñar e implantar tales sistemas debe partir de tomar en consideración las exigencias y objetivos que a éstos les plantean sus usuarios, así como los rasgos característicos que definen su comportamiento (Castro Pérez et al., 1998).

Desde la perspectiva estratégica, la planificación trata con consideraciones a largo plazo. La información a este nivel debe colaborar a delinear cursos alternativos de actuación para períodos futuros (de tres a diez años), determinando la naturaleza y dirección de la organización. Las decisiones estratégicas se relacionan con aspectos tales como el alcance de los servicios a ofrecer a los clientes, con la amplitud de los mercados, con consideraciones de crecimiento y con la naturaleza de las relaciones con otras organizaciones.

Todos estos elementos configuran la vertiente política del proceso directivo, cuya principal tarea consiste en concretar la voluntad de la organización mediante una clara fijación de sus objetivos, obteniendo el consenso necesario en relación con los mismos, teniendo en cuenta las orientaciones profesionales divergentes de los miembros de la organización, de ahí la necesidad de alcanzar una visión compartida de los propósitos que debe perseguir la empresa.

Tanto la fijación de objetivos como la elección de las opciones para alcanzarlos precisa un análisis minucioso del entorno en que se desenvuelve la actuación empresarial, identificando las variables ambientales que influyen en la misma, al objeto de poder detectar las oportunidades y amenazas que se ofrecen en ese entorno.

El análisis externo debe ser complementado con información relativa al ámbito interno, donde se recojan aspectos tales como los relativos al factor humano y tecnológico presentes en cada empresa, así como los referidos a su propia organización interna, todo lo cual permitirá poner de relieve sus puntos fuertes y débiles. Por tanto, como primer paso para el diseño de un sistema de información es preciso, en el ámbito estratégico, orientar la marcha de la empresa (contrastando la información interna y externa) procurando mantener o aumentar su capacidad competitiva, conservando o impulsando sus ventajas estratégicas. Desde la perspectiva del control administrativo, la planificación trata con un horizonte temporal más cercano en el tiempo (un año generalmente), permitiendo asegurar los medios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Por tanto, la información a este nivel ha de permitir comunicar los objetivos estratégicos a todos los niveles jerárquicos, lo cual supone adecuar los mensajes a las características del receptor, haciéndolo comprensible. Las decisiones tácticas incluyen aspectos como la adquisición y organización de los recursos, la estructuración del trabajo, el reclutamiento y entrenamiento del personal, etc. Todos estos elementos constituyen el ámbito de gestión dentro de la vertiente administrativa del proceso directivo.

Por último, la planificación operativa se relaciona con decisiones a corto plazo (diarias, semanales, incluso horarias). La información a este nivel se procesa de forma cotidiana y rutinaria, con el fin de registrar y asegurarse del desempeño, detectando cuanto antes posibles disfuncionalidades, permitiendo reorientar la marcha de la organización. Ejemplos de decisiones operativas serían la fijación de precios, niveles de producción, niveles de inventario, valoración de rendimientos, etc. Todos estos elementos constituyen el ámbito ejecutivo dentro de la vertiente administrativa del proceso directivo.

## **PLANIFICACION POR OBJETIVOS**

Alcanzar una serie de objetivos es el fundamento de la planificación estratégica. Planificar por objetivos implica que tanto la dirección como los empleados tienen una idea clara de las metas a alcanzar y de las prioridades establecidas. Para ello, previamente hemos de saber hasta dónde pretendemos llegar.

Partiendo de los objetivos a largo plazo que pretendemos alcanzar, formularemos unos objetivos iniciales para nuestro negocio, por un plazo determinado de tiempo (generalmente, un año), así como los objetivos que cada departamento y/o empleado debe cumplir en ese periodo de tiempo. Todos los miembros de la empresa identificarán objetivos comunes y distribuirán las responsabilidades en términos de resultados esperados. De ese modo, se lograrán objetivos comunes, cohesionando los esfuerzos de todos que contribuirán al éxito de nuestra empresa.

Se trata de un sistema muy dinámico que integra las necesidades de la empresa de alcanzar determinados objetivos con la necesidad del gerente y los empleados de contribuir al desarrollo de la empresa y el suyo propio. Para que este sistema funcione todos los miembros deben estar motivados e incentivados y en continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.

## **COMO HACERLO**

Realizar una planificación estratégica consiste, básicamente, en contestar una serie de preguntas:

- ¿Hasta dónde quiero llegar con mi negocio?
  - ¿Qué opciones tengo para llegar allí?
  - ¿Qué recursos necesito?
  - ¿Qué objetivos quiero alcanzar? ¿Para qué?
  - ¿Qué actividades tengo que realizar para alcanzar estos objetivos y cuántos recursos necesitaré?
    - ¿Cuánto tiempo tardaré en hacerlo?
    - ¿Quién/es serán los responsables de hacerlo?
- ¿Dispongo de suficiente personal? ¿El personal está suficientemente cualificado o deberé facilitarles formación suplementaria?

- ¿Hasta dónde quiero llegar con mi negocio?
- ¿Qué opciones tengo para llegar allí?
- ¿Qué recursos necesito?
- ¿Qué objetivos quiero alcanzar? ¿Para qué?
- ¿Qué actividades tengo que realizar para alcanzar estos objetivos y cuántos recursos necesitaré?
- ¿Cuánto tiempo tardaré en hacerlo?
- ¿Quién/es serán los responsables de hacerlo?
- ¿Dispongo de suficiente personal? ¿El personal está suficientemente cualificado o deberé facilitarles formación suplementaria?

Al igual que se hizo al realizar el plan de negocio, para elaborar la planificación podemos resumir nuestro trabajo en tres preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar adonde queremos ir?

Para responder a estas preguntas se deberá realizar un análisis en profundidad o diagnóstico estratégico. Una herramienta interesante para llevarlo a cabo es el análisis DOFA. Una vez hecho el análisis y contestadas las preguntas, llegará el momento de tomar decisiones y establecer la planificación de las acciones que se van a realizar en cada componente del proceso productivo y los recursos económicos y humanos necesarios para llevar a cabo los objetivos.

En este punto, es fundamental no olvidar preparar mecanismos de comunicación. Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. La principal ventaja de un buen plan de comunicación interna es que se podrá influir en los empleados para que quieran aportar lo mejor de sí mismos al logro de los objetivos comunes, por lo tanto es necesario establecer canales para que la dirección pueda saber qué opinan los empleados, qué expectativas tienen y planificar junto a ellos las actuaciones a desarrollar para que los empleados puedan conocer qué se espera de ellos y qué objetivos persigue la empresa.

Partiendo de que lo que no se mide no se puede controlar, estableceremos una serie de indicadores que nos permitirán medir, de forma objetiva y adaptada a nuestras necesidades, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para garantizar que la planificación estratégica de la empresa funciona correctamente, es imprescindible plantear objetivos realistas y alcanzables e incluir en la planificación períodos de revisión del plan, para detectar posibles desviaciones y redirigir estrategias.

El plan estratégico de la compañía coordinará los planes de marketing, RRHH, producción, financiero, de los que se nutrirá para decidir las estrategias a desarrollar.

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DOFA**

El análisis DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un recurso imprescindible que nos facilitará la identificación de la estrategia adecuada para nuestro negocio o unidad de negocio.

Consiste en analizar en un gráfico los puntos débiles y fuertes de nuestra empresa con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno con el propósito de poder establecer una estrategia adecuada de equilibrio entre las capacidades internas y la competitividad externa.

La situación del mercado, la situación de la empresa y de sus miembros afecta el desarrollo de nuestro proyecto. Dado que el objetivo final de la planificación estratégica es encontrar la posición en la que nuestro negocio puede moverse y defenderse mejor de la competencia, es importante pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir nuestros puntos fuertes y débiles. El análisis DOFA ayuda a tener una visión general de nuestra situación.

Siempre tendremos que concentrarnos en potenciar nuestros puntos fuertes para contrarrestar nuestras debilidades y en medir las oportunidades del entorno para poder rentabilizarlas, esquivando las amenazas. Es imprescindible realizar un análisis DOFA periódicamente que nos ayude a evaluar nuestra actuación en el mercado, valiéndonos de él como un instrumento para proponer posibles nuevas líneas estratégicas.

### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

- ¿Las previsiones son de crecimiento económico (oportunidad) o por el contrario, nuestro sector se encuentra en recesión (amenaza)?.
- ¿La normativa actual apoya nuestro negocio (subvenciones, ayudas a la creación de empleo, etc) o por el contrario, nos consta que están en trámites nuevas leyes que generarán gastos a la empresa (inversiones en medioambiente, en seguridad e higiene...).

Las tendencias del mercado evolucionan favorablemente respecto a nuestro producto / servicio (oportunidad) lo que probablemente provocará un aumento de la competencia (posible amenaza).

### **DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

¿Qué fortalezas y debilidades posee nuestro negocio? Identificando estos aspectos, podremos identificar qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal, y por lo tanto tendremos que corregir, potenciando nuestros puntos fuertes.

Podemos considerar fortalezas aspectos como fidelidad de nuestros clientes, servicios o productos rentables e innovadores, precios competitivos, buena distribución, equipo cohesionado y profesional, etc.

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El estudio de mercado es el eje de todo proyecto empresarial. Una empresa vende productos o servicios y, por lo tanto, necesita compradores: clientes. Analizar quiénes son esos clientes, cuáles son sus necesidades, deseos, demandas y expectativas y cómo responder a todo ello es el objetivo prioritario del estudio de mercado.

La Investigación de Mercado se centrará en el análisis del Macroentorno, por un lado, que profundizará en el contexto socioeconómico, los factores político-legales, tecnológicos, sociodemográficos y culturales. Por otro lado, realizará un análisis en profundidad del Microentorno, que permitirá conocer el sector donde se va a desarrollar la actividad, los clientes, los proveedores, la competencia, las posibles alianzas (colaboradores).

## **ANÁLISIS INTERNO**

Puntos a analizar:

- Producción.
- Marketing.
- Administración.
- Finanzas y Control de Gestión.
- Recursos Humanos.
- Los Productos y/o Servicios.
- Investigación y Desarrollo.
- Distribución.
- Organización Comercial.
- Análisis de las Ventas por distribuidor.
  - Red comercial y público Objetivo.
  - Análisis de la Actividad de Marketing por función, Producto y Público Objetivo.

La organización deberá disponer de un sistema de información de marketing que le garantice la recogida de datos y su análisis para la toma de decisiones. Tiene que ser una estructura permanente, con recursos suficientes y procedimientos de actuación.

## **CLIENTES Y/O CONSUMIDORES**

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

## **COMPETENCIA**

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

## **INTERMEDIARIOS**

Son necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

## **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es una herramienta fundamental. Se trata de un documento escrito en el que se definirán las diferentes actuaciones que se han de realizar para alcanzar los objetivos deseados. Este plan deberá tener en cuenta todos los componentes de la empresa, será congruente con el plan estratégico y se lo adaptará para dar respuestas válidas a las necesidades detectadas. El plan le proporcionará una panorámica desde dónde parte la empresa hasta dónde quiere llegar, cómo lo va a hacer y en qué etapas planea hacerlo.

La realización de este plan es clave para el buen desarrollo del negocio, ya que si no se planifica lo que se hace existirá un alto riesgo de fracaso, bien por no haber alcanzado los objetivos o bien porque alcanzarlos ha resultado demasiado costoso en cuanto a tiempo y recursos. La visión global que aporta el plan de marketing servirá de guía para las directrices futuras de la organización y al estar en constante revisión permitirá introducir modificaciones, corregir desviaciones o modificar objetivos fácil y eficazmente. Tener que mostrar por escrito un programa de acción obliga a reflexionar y a ser coherentes con las directrices generales de la empresa.

Debe fijarse a no menos de un año (corto plazo) con el fin de ir logrando los objetivos y posibilitar un seguimiento continuo a los requerimientos de la organización.

## **PLAN DE ACCIÓN**

Es el momento de detallar los programas del marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) y las acciones concretas que habrá que realizar sobre estos elementos:

PRODUCTO/SERVICIO  
PRECIO  
COMUNICACIÓN  
DISTRIBUCIÓN

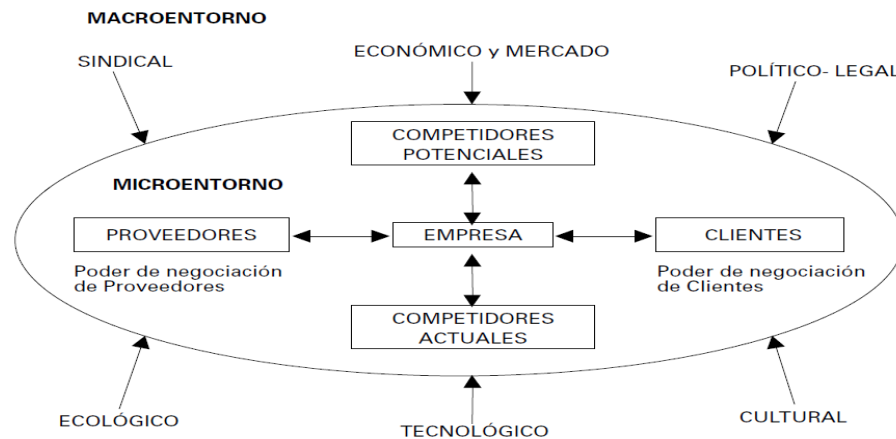
### **PRODUCTO/ SERVICIO**

Los productos o servicios que la empresa ya está comercializando y que condicionan su identidad y sus ventas. Debemos pues tener bien identificados dichos productos y que objetivos se quieren alcanzar con ellos.

Las decisiones sobre el producto, que se describirán en este apartado, incluyen los siguientes aspectos:

- ✓ Definición del producto o servicio desde el punto de vista de las necesidades del cliente objetivo (utilidad, ventajas).
- ✓ Cartera de productos o servicios: determinar el número y la forma de agruparlos, su homogeneidad y su grado de complementariedad. Aquí pueden definirse ventajas competitivas. El posicionamiento de cada producto o servicio reforzará el de los restantes y así hay que resaltarlos.
- ✓ Diferenciación del producto: determinar una serie de características que convierten al producto o servicio en algo único y diferente con respecto a los demás.

Por medio de la siguiente tabla podemos generar la información necesaria para llevar a cabo las nuevas oportunidades de negocio, las posibilidades de éxito, desarrollo y expansión en el mercado. Para ello también es necesario establecer un plan de marketing que permita mantener la curva de producción siempre estable.



Por medio de los planes estratégicos en cada una de las áreas sensibles de la organización podemos direccionarla en miras de un crecimiento sostenible y duradero:

### Plan de marketing

Para la Pyme, la necesidad de un plan de marketing y las áreas en las que se centra son de vital importancia. Para el caso de las Pymes puede coincidir, en gran parte, con el plan de negocio o el plan estratégico.

Las empresas necesitan continuamente mejorar los resultados, lo que se consigue, normalmente, sólo de estas tres maneras:

- Subiendo los precios, para aumentar el margen;
- Disminuyendo los costes, con el mismo objetivo, y
- Aumentando las ventas, para disponer de más márgenes.

El Plan de Marketing es la herramienta más eficaz para aumentar las ventas, si se realiza a consciencia y de forma realista, se ejecuta y se modifica según los resultados que se van consiguiendo.

Para realizar un plan de marketing debemos centrarnos en las siguientes áreas:

- Conocer nuestro mercado
- Conocer nuestra empresa
- Definir los objetivos de marketing
- Desarrollar las estrategias
- Implantar las tácticas de las estrategias
- Verificar los resultados

Sin duda alguna, contar con un plan de marketing apropiado para su negocio es fundamental para garantizar su viabilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.

En el análisis previamente realizado se tienen algunas oportunidades y fortalezas a favor de tejidos Caroline, así:

**La Oferta.** De diez empresas legalmente constituidas, las principales fuerzas competidoras en la localidad de Fontibón son: Manufacturas Marle Ltda. Compañía frente a la cual se ha perdido un 20% del mercado; Diseños Street Fashion Ltda., por el manejo que estas tienen de la publicidad y ubicación en zona comercial, además poseen maquinaria moderna con respecto a Caroline, pero no la han utilizado como ventaja competitiva; Deportivos Primavera Ltda. y Manufacturas Levi poseen cobertura en otros campos como uniformes industriales y uniformes deportivos atendiendo otra parte del mercado.

Las debilidades de los competidores están en que ellos no han desarrollado ventajas tecnológicas, no poseen el prestigio que Caroline ha ganado durante los 23 años que tiene de funcionamiento continuo y no cubren una amplia porción mercado.

Los principales objetivos de los competidores son los de aumentar su participación en el mercado mediante el diseño de estrategias dirigidas a incrementar la fuerza de ventas en productos como uniformes deportivos, uniformes empresariales y vestidos ocasionales.

Los puntos vulnerables de la competencia son: la falta de experiencia en el mercado, bajo nivel de capital propio, varias empresas están iniciando en el mercado, hecho que no les otorga una amplia experiencia que les permita aprovechar las ventajas de la maquinaria que utilizan; así mismo, no han diseñado un proceso productivo que les garantice una mejor calidad en productos terminados.

Estas debilidades generan amenazas como baja calidad y retardos en las entregas, que por ende les genera desprestigio en el mercado en el que compiten.

Se observó, durante el proceso de diagnóstico que las empresas competentes que trabajan en el mercado de la elaboración de uniformes escolares en la localidad de Fontibón tienen un déficit en el uso de maquinarias de punta, algunas utilizan máquinas semi-industriales, pero no conocen el manejo de las mismas. Tejidos Caroline utiliza maquinaria industrial semi y automatizada desde hace 8 años; aunque tiene como falencia la falta de mantenimiento continuo de las mismas, las que se exigen al 100% en alta temporada productiva.

Así mismo, la infraestructura de las compañías del sectores responde al orden de fami y micro empresas, no presentan un grado de desarrollo tecnológico y organizacional de nivel superior; caso contrario sucede con Caroline, empresa que ha mejorado durante los últimos 5 años su infraestructura interna y busca iniciar un proceso de reestructuración organizacional que le permita consolidar su desarrollo en el mercado.

Como se afirmó, las empresas descritas emplean estrategias de marketing y publicidad, las favorece una mejor ubicación en zona comercial, adolecen del manejo de maquinaria moderna, la que poseen en una mínima cantidad sin darle el uso adecuado que les permita para alcanzar un nivel de producción más alto, generando así una fuerte ventaja competitiva para Tejidos Caroline.

Estas empresas poseen cobertura en otros campos como uniformes industriales y uniformes deportivos, médicos, para odontólogos, batas, etc. acaparando así otros sectores del mercado.

Las debilidades de los competidores se basan en el poco desarrollo de ventajas tecnológicas, falta de experiencia y reconocimiento dentro del mercado, además no cubren una porción amplia en el sector empresarial con la generación de empleos directos e indirectos.

Los principales objetivos de la competencia están enfocados en aumentar su participación en el mercado por medio de la reducción de costos y la implementación de estrategias de mercadotecnia que atraigan al cliente con bajos precios. La respuesta de la competencia sobre el accionar de Tejidos Caroline está encaminada en aumentar la fuerza de ventas en productos como uniformes deportivos, uniformes empresariales y vestidos ocasionales.

Los puntos vulnerables de los competidores son:

- La falta de experiencia en el mercado.
- No poseen capital propio.
- Desconocen el valor tecnológico de la maquinaria que utilizan.
- No pueden competir con cantidad ni calidad.

Posicionamiento en el Mercado. El mercado que maneja Tejidos Caroline E.U., se compone principalmente de la población estudiantil de la localidad de Fontibón, para la que fabrica uniformes para colegios públicos, privados y escuelas.

El posicionamiento de los productos Caroline en el mercado está basado en el éxito en calidad y experiencia dirigida a la atención de los clientes, las visitas periódicas a los rectores de las entidades docentes con el fin de presentar la calidad del producto, escuchar sugerencias y cambios en el diseño de las prendas escolares. En este orden de ideas, el compromiso y la capacidad de producción hacen atractiva la propuesta de comercialización de los uniformes.

Ventajas Competitivas. Dentro de las ventajas inherentes a Tejidos Caroline se observan: la experiencia, la capacidad de producción, la cohesión de sus trabajadores que sin tener una cultura organizacional estratégicamente definida responden a las necesidades de la organización de una manera óptima, la identidad de clientes internos y externos hacia la empresa, la gestión financiera en cuanto a búsqueda de capital para mejora de instalaciones y maquinaria y equipo, control de la calidad, la disponibilidad y diversificación del producto terminado.

El pleno conocimiento de los proveedores y el reconocimiento del cliente externo así como su fidelidad, la hacen una empresa confiable y representativa en esta área, manteniéndose a través del tiempo y generando espacios de mercado en otras localidades de Bogotá.

La fidelización del cliente parte del conocimiento exacto de la necesidad existente: cada año surge la necesidad de adquirir uniformes para los niños, las motivaciones pueden ser distintas por ello los padres, quien en este caso son los clientes primarios para esta época buscan economía, calidad y cercanía; pues así obtendrán una atención personalizada para poder analizar diversas opciones que le permitan escoger lo que realmente desea llevar.

Las condiciones comerciales de la empresa solamente admiten pago por entrega de la mercancía o en caso de no existir la prenda en stock un abono para cancelar el excedente contra entrega. No se posee sistema de cuotas o pago con tarjeta de crédito.

La distribución del producto se cumple en un solo almacén de ventas ubicado en la misma fábrica y atendido por diferentes vendedores dirigidos por un jefe de ventas, a su vez la garantía del producto es de 3 meses teniendo en cuenta el trato y uso que se dé a la prenda. En el caso de compras al por mayor el producto puede ser llevado a solicitud del comprador a donde este escoja.

### 4.3 TERCER ENTREGABLE

#### ANÁLISIS DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Una vez revisados el suprasistema ambiental (macroentorno) y los subsistemas internos (microentorno), es necesario establecer las necesidades que en cuanto a la implementación de nuevos productos y/o servicios se puede llegar a tener, en este ámbito cabe resaltar que la información financiera obtenida corresponde a los cuatro últimos años y muestra específicamente la reestructuración de la organización al tratar de mejorar sus niveles financieros y en este sentido hacerla más rentable, en este orden de ideas y con el único fin de cambiar de régimen común a régimen simplificado. Cabe resaltar que para que esto se diera, la organización cumplió desde los últimos tres años con los requisitos previstos en el artículo 499 del Estatuto Tributario, a su vez no haber obtenido ingresos operacionales gravados durante el 2009 superiores a los \$95.052.000. Para poder obtener esta calidad de contribución debió declararse en quiebra por la liquidación de la sociedad de responsabilidad limitada que poseía en el anterior régimen.

De esta manera, el análisis realizado al entorno y de las características internas presentes permite detectar unas necesidades en la capacidad instalada no utilizada, la producción inicia a mitad de año y termina en Febrero, es decir, la producción no es constante, esto debido a las temporadas escolares que soportan la producción, así:

CALENDARIO A	CALENDARIO B
Enero 20 a Marzo 27 Primer Bimestre	Agosto 26 - Octubre 31 Primer Bimestre
Marzo 30 a Junio 12 Segundo Bimestre	Noviembre 04 - Enero 30 Segundo Bimestre
Julio 6 a Septiembre 11 Tercer Bimestre	Febrero 02 - Abril 03 Tercer Bimestre
Septiembre 14 a Noviembre 27 Cuarto Bimestre	Abril 20 - Junio 12 Cuarto Bimestre

Una de las soluciones para la problemática de la capacidad instalada y la subutilización de los equipos es el ingreso al calendario B, esta que no se ha dado debido a que la organización no cuenta con un departamento de ventas y un asesor en el tema que cumpla con la expectativa de crecimiento y expansión en el sector.

1. Una oportunidad de negocio es el aprovechamiento de los convenios con entidades encargadas de las labores de esparcimiento de este mismo grupo poblacional en temporadas de vacaciones, capturando en todos los medio posibles este segmento del mercado, identificando actividades que desarrollan los jóvenes, como clubes, espectáculos, grupos de excursión, campamentos, ligas deportivas, etc.

Periodos vacacionales

- \* Semana Santa
- \* Intermedias Junio 15 a Julio 3
- \* Semana de Receso para el mes de Septiembre
- \* Vacaciones Finales Una vez culmine el cuarto periodo Académico

De acuerdo con los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la población juvenil entre los 10 y los 24 años representa el 28,68% del total de la población en Colombia y en Bogotá representa el 23,6%, como se puede observar se tiene un importante segmento poblacional que se puede capturar con el ánimo de rediseñar el plan de producción en temporada muerta permitiendo un crecimiento de la capacidad instalada.



2. Teniendo en cuenta las actividades que se realizan en diferentes temporadas del año, de entretenimiento, deportivas y de asociación, Tejidos Caroline E.U., tiene la capacidad, los recursos y los medios físicos para agregar a su portafolio de servicios diseños para todos los deportes, donde los materiales, la calidad de sus bordados y el diseño cautiven este sector del mercado.

El sector del deporte en la ciudad de Bogotá tiene un 32% aproximadamente del total de los habitantes de la capital, los deportes más entrenados son el futbol, microfútbol, baloncesto, bolos, ciclismo, atletismo, equitación y natación, todos ellos utilizan uniformes e implementos que pueden convertirse en una posibilidad muy importante en el sector de las confecciones.



3. Ingreso al mercado de confección de uniformes y prendas de uso privativo de las fuerzas armadas, este es un vasto mercado en cual se puede suplir como satélite a las fábricas de confecciones de cada uno de las fuerzas después de presentar propuestas en procesos contractuales y como vendedor al detal de prendas y accesorios. Este es un segmento del mercado poco competido y más bien integrado por empresas con capacidades de producción en masa.

Constantemente este sector cambia las características técnicas e ingresa nuevos diseños en el mercado por ello se convierte en un segmento muy importante que le permita a la organización encontrarse permanentemente en producción



4. Retomar los orígenes de la fábrica, en el sentido de producir ropa informal y ofrecer servicios de diseño y confección de prendas sobre medidas, cabe recordar que este segmento del mercado se muestra interesante, puesto que algunas personas no pueden adquirir prendas en almacenes de cadena.

Cabe recordar que Tejidos Caroline exporto prendas, ropa casual e informal en Europa, estos que le permitieron un crecimiento sustancial por los años 90's, se puede decir que este sector del mercado le permitió un posicionamiento estratégico aportándole experiencia en el negocio.

#### 4.3.1 Matriz DOFA Tejidos Caroline E.U. EXTERNO

Sector Externo	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La segmentación del mercado es buena.</li> <li>• Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente.</li> <li>• Tiene liquidez para solventar sus deudas.</li> <li>• Tiene un capital de trabajo adecuado.</li> <li>• Es confiable su sistema de compras.</li> <li>• Tiene buena infraestructura.</li> <li>• Son tecnológicamente competitivos los productos presentes.</li> <li>• El gerente planifica con eficacia.</li> <li>• Es alto el ánimo de los empleados.</li> <li>• Es baja la rotación del personal y el ausentismo.</li> <li>• Imagen Corporativa, (reconocimiento y respaldo).</li> <li>• Rentabilidad.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No son confiables los canales de distribución de los proveedores.</li> <li>• El mercado es muy cambiante y no genera seguridad sin análisis previo.</li> <li>• La competencia utiliza sistemas de información para tomar decisiones.</li> <li>• La unión de la competencia.</li> <li>• El ingreso de nuevos competidores al mercado.</li> <li>• Quejas.</li> </ul>
Oportunidades	<b>Estrategias (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un plan de negocios y un portafolio de productos y servicios ambicioso.</li> <li>• Adquirir e implantar un sistema que en tiempo real entregue la información oportuna a la gerencia: financiero, de costos, de inventarios, ventas; en todas las áreas de la organización.</li> </ul>	<b>Estrategias (DO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar por medio de alianzas estratégicas los canales de distribución de materiales e insumos.</li> <li>• Fomentar los estudios de mercado (uno por año) con el fin de determinar variables y amenazas que atenten contra el negocio y su producción.</li> <li>•</li> </ul>
Amenazas	<b>Estrategias (FA)</b> <p>Desarrollar productos de alta calidad y con un alto valor agregado que impacte a los consumidores y a quienes intervienen en la entrega final.</p>	<b>Estrategias (DA)</b> <p>Desarrollar planes de mejoramiento, mapa de riesgos y planes de acción que permitan reorientar las características esenciales del negocio.</p>

## INTERNO

Sector Interno	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de negocio permite la expansión en el mercado.</li> <li>• Está en capacidad de adquirir nuevas instalaciones.</li> <li>• Tiene la posibilidad de aumentar el outsourcing, la inversión y los proveedores.</li> <li>• Los proveedores de materias primas son responsables.</li> <li>• Introducir nuevos productos.</li> <li>• Adquirir nuevas tecnologías.</li> <li>• Apertura de nuevas sucursales.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene una estrategia eficaz en el campo de las promociones y publicidad (Marketing).</li> <li>• No son eficientes las políticas de control de inventarios.</li> <li>• No existe I y D, ni se hace un estudio de mercadeo.</li> <li>• No existen talleres de capacitación para los empleados.</li> <li>• No posee una división interna en áreas funcionales.</li> <li>• No se lleva un control sistematizado de la producción ni de las ventas.</li> <li>• En la empresa no se entiende la planeación estratégica.</li> <li>• No posee una buena estructura organizacional.</li> </ul>
Oportunidades	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y capacitar a los empleados de tiempo completo.</li> <li>• Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas que requieran la elaboración de sus uniformes a todo nivel.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado producto del consenso de directivos y empleados que tenga como meta el crecimiento e innovación en sus productos y a la diferenciación como su mayor valor agregado.</li> <li>• Fortalecer el área de producción.</li> <li>• Fortalecer la plataforma estratégica de la organización.</li> </ul>
Amenazas	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Consolidar un estilo de Dirección que posibilite la gestión de convenios, investigación y desarrollo y que por medio de sus políticas establezca acciones de planeación, seguimiento y control.</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Trabajando trabajar arduamente el servicio de venta y postventa por medio de un plan ambicioso de marketing que reoriente la producción amplíe los mercados.</p>







## **4.4 CUARTO ENTREGABLE**

### **MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS**

El balanced scorecard sostiene como hipótesis que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de mejora de los procesos. Esta mejora redundará en clientes satisfechos, lo que generará mejores resultados para la empresa.

Por medio de la lista de chequeo anexa [11] y una encuesta que fue aplicada a la gerencia y empleados siendo su objetivo el proveer un punto de partida para implementar, evaluar o modificar prácticas administrativas. Por medio de ella no se pretendió abarcar todas las actividades administrativas, sino, simplemente servir como referencial para desarrollar mejores prácticas.

La definición adoptada de innovación supone la existencia de estos tres factores:

1. Una base constituida de conocimientos tecnológicos y científicos.
2. Una necesidad económica y social.
3. Un agente intermediario que transforme los conocimientos en bienes y servicios destinados a satisfacer esa necesidad.

El primer factor es el que proporciona la oportunidad de la innovación, el segundo el éxito y el tercero, el agente que lo realiza. Respecto a la fuerza motriz para el cambio, existen tres grandes corrientes de pensamiento:

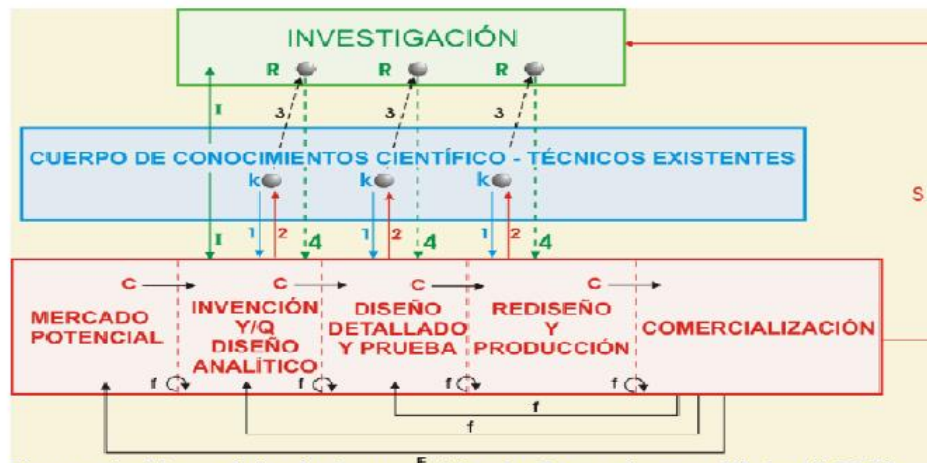
Aquellos que consideran que es la tecnología que actualmente deriva directamente del esfuerzo de investigación y desarrollo quien promueve la innovación (Technology push). Otros autores consideran que es el mercado con sus nuevas demandas el que motiva el cambio (Market pull).

Actualmente es más aceptado que ambas fuerzas, el mercado y la tecnología, proporcionan la energía para el cambio que representa la innovación. El modelo más conocido, desarrollado por Rosenberg y Klein, se denomina interactivo porque ambas fuerzas participan en el proceso de innovación, que comienza y acaba en el mercado y que utiliza en todas sus etapas la base de conocimientos existente. Esta base es enriquecida continuamente por las actividades de investigación que se realizan respondiendo a una necesidad (investigación orientada) o dirigida por la mera curiosidad por el conocimiento y su descubrimiento (experimentación).

Hay que destacar que las actividades del modelo (señaladas por flechas) no necesariamente son realizadas por una sola empresa. El modelo describe un sistema en el que diferentes agentes u organizaciones pueden tener distintos papeles y actividades.

En el caso de grandes empresas, es posible que una sola empresa realice todas o una gran parte de las actividades del proceso de innovación, pero en tejidos Caroline se debe fomentar un sistema de innovación. En él participan las empresas y organizaciones empresariales, facilitando el flujo de información y conocimiento sectorial, los institutos tecnológicos, proporcionando nuevos conocimientos y tecnologías, la administración, facilitando la relación entre los agentes, y también el sistema financiero al aportar recursos económicos.

Sería muy importante desarrollar acciones en el área de I+D que posibiliten un cambio cultural no solo de las tendencias sino también de la innovación en nuevos productos que permitan un sostenimiento progresivo de la fabrica.



**Figura 4: El modelo de innovación de Rosenberg y Klein (1985)**

La gestión de la innovación. Los factores clave del éxito.

No cabe duda de que la innovación es el resultado de un proceso complejo que involucra un buen número de agentes y conocimientos diversos y que afecta a todas las actividades de la empresa.

La primera consecuencia es que el liderazgo de la dirección es el primer factor clave de su gestión. Al igual que sucede con la gestión de la calidad, al tratarse de un aspecto que involucra a toda la organización, su liderazgo no puede ser delegado. El grado de respuesta que encuentre la dirección a sus esfuerzos para innovar depende de la cultura que impere en la empresa. Ésta es función de múltiples factores, pero uno de los más importantes es el derivado de la propia estructura de la empresa. Una organización orientada al control tiende a innovar basándose en la mejora de los parámetros de control y en consecuencia a producir innovaciones incrementales. Una organización orientada hacia el aprendizaje tiene mayores oportunidades para abordar innovaciones más radicales que involucren nuevas tecnologías o ruptura en las ideas.

Las innovaciones más radicales proceden actualmente del trabajo de equipos más que del de individuos. Grupos de gente con talento, y frecuentemente de diferente experiencia, en los que se cruzan diferentes conocimientos que bien orientados y motivados dan lugar a resultados innovadores. Otro aspecto a considerar es la influencia del mercado. Cuanto mayor es la capacidad de cambiar de los clientes de una empresa, mayor es su motivación y facilidad para innovar.

En definitiva, observamos aspectos relacionados entre sí, ya que el entorno del mercado influye en la cultura de la organización, así como en su estructura y por lo tanto en el estilo de liderazgo que adopta el empresario.

El diseño del proceso innovador en sus diferentes ámbitos debe apoyarse en estos factores estableciendo una dedicación equilibrada entre las operaciones de producción y el proceso innovador.

Las primeras proporcionan los recursos económicos para el segundo, pero éste determina la competitividad futura de la empresa. En consecuencia, este delicado equilibrio en la dedicación de los recursos de la empresa es un aspecto crítico en las decisiones de la dirección. El problema radica en que la información de la que dispone el empresario es ambigua e incierta en numerosos aspectos. Una cuidadosa gestión de la información y el conocimiento experto permiten abordar este aspecto de la dirección con ciertas garantías de éxito.

### **LA CULTURA DE LA CALIDAD E INNOVACION.**

Para el ámbito empresarial y en la literatura administrativa existen dudas sobre si los sistemas de calidad apoyan o inhiben la innovación en las organizaciones. La polémica se basa en ocasiones en el propio concepto de innovación y de calidad que se utiliza. Por ejemplo, un concepto de calidad muy orientado hacia la conformidad con las especificaciones es indudable que no orienta a las organizaciones hacia la innovación, más allá de aquella que se deriva de la mejora en el logro de éstas. Un sistema de calidad muy orientado hacia la eliminación de actividades innecesarias promocionará innovaciones de proceso. Un sistema de calidad orientado hacia las necesidades del cliente puede promocionar innovación de producto de forma incremental, pero posiblemente no fomenta la innovación más radical, que comporta riesgos y satisfacción de necesidades no manifiestas o desarrolladas.

En definitiva, se observa que efectivamente el sistema de calidad puede condicionar la cultura innovadora y su dinámica. La pregunta que surge a continuación es ¿cuál debería ser el modelo de sistema de calidad adecuado para tejidos Caroline? Al comienzo de este informe se propuso el modelo EFQM, modelo Europeo que permite a las organizaciones una autorregulación orientada a la calidad. El proceso de planificar, hacer, evaluar y sistematizar proporciona experiencia y nuevas maneras de hacer las cosas, incluyendo la definición y el diseño de los productos o servicios de la empresa.

Una reflexión final se refiere, de nuevo, a la necesidad de la gerencia de armonizar las actividades propias de las operaciones de producción con las orientadas hacia la innovación y la mejora. En definitiva, su dedicación al presente y al futuro. Si dedica todos sus recursos al presente, estará hipotecando su futuro. Si dedica poco tiempo al presente, es posible que no tenga futuro. Este dilema es especialmente crítico en el arranque de la empresa. No existen reglas para resolverlo y solamente la experiencia e intuición del buen empresario proporciona la respuesta adecuada a cada situación y momento. Es éste, sin lugar a dudas, uno de los aspectos a los que el empresario tiene que prestar una especial atención y dedicación.

En definitiva, la gerencia necesita desarrollar la organización mediante el aprendizaje poniendo en marcha en su empresa un conjunto de actividades que se pueden agrupar en cuatro ámbitos:

Externo: La adquisición de conocimientos relativos al entorno, los clientes y los desarrollos tecnológicos.

Interno: La integración y aplicación de estos nuevos conocimientos en la organización.

Presente: La resolución de problemas de forma colaborativa, para mejorar de manera continua los procesos y productos.

Futuro: La experimentación, no guiada por la operativa diaria, que facilitará y fomentará la innovación.

## **Los Factores Críticos de la Calidad.**

Una primera consideración es la tentación que sufren algunos empresarios de pensar que al ser pequeña la empresa, no necesita de un sistema de gestión de la calidad. Este planteamiento deriva de considerar la calidad como algo independiente del producto o de las actividades de la empresa y asociado al tamaño o la capacidad económica de la empresa. En realidad, la gestión de la calidad utiliza herramientas y técnicas, que en el caso de una empresa pequeña puede que no necesiten ser muy sofisticadas, pero lo más importante son las políticas y estrategias que subyacen y estas últimas deben estar bien definidas desde el diseño inicial de la empresa, ya que su existencia o no determina que posea una cultura con mayor o menor orientación a la calidad.

La segunda consideración se refiere al hecho de que en algunas organizaciones, en el diseño y en sus estrategias se habla de la importancia de la calidad y los clientes, pero la praxis frecuentemente no lo confirma. Esta situación genera desconfianza no sólo en los clientes, sino también en la propia organización, que ven una distancia entre lo que se dice que hay que hacer y lo que realmente se hace. El mejor antídoto para esta situación es el liderazgo de la dirección, exigiendo el cumplimiento de lo escrito y su reconocimiento, premiando los esfuerzos y logros. Es evidente que esto es más fácil decirlo que practicarlo y que el entorno planteará situaciones difíciles que pueden necesitar de excepciones, pero estos casos deben ser tratados como tales y ser objeto de análisis para el aprendizaje.

La siguiente consideración se refiere a la idea, más o menos explícita, de que la calidad es una cuestión de aquellas personas que están en contacto directo con el cliente, los que fabrican el producto o proporcionan el servicio y, en general, de aquellas personas que participan en los procesos más directos. Naturalmente esta idea debe ser desterrada y la forma más práctica es que toda la organización participe en los objetivos de calidad.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH**

La planificación estratégica de los recursos humanos como proceso que partiendo de la situación actual de la empresa, permite alcanzar mayores objetivos, desarrollando una ventaja competitiva respecto de la competencia. Para poder utilizar todo el potencial de los recursos humanos de la organización, incrementando, de esa forma, la ventaja competitiva, hay que tener un conocimiento profundo de aspectos como la adecuación al entorno actual de la empresa, la legislación laboral vigente y las características propias de la organización.

Planificar los recursos humanos es necesario para asegurarse que la empresa tiene el número adecuado de personas, con el perfil necesario para desarrollar la actividad ordinaria de la empresa y mejorarla en el futuro.

Hay que tener prevista la posible necesidad de incremento de mano de obra en el momento en que la producción aumente. Esto implica asegurarse que en el mercado existe suficiente disponibilidad de trabajadores con el perfil requerido, que se podrán reclutar, bien en el mercado exterior, o bien por medio de promoción interna (es muy interesante mantener un inventario de habilidades actualizado de cada empleado que facilite la selección interna) En determinadas circunstancias puede resultar más rentable invertir en formar al personal que contratar a alguien externo a la organización.

## Contratación

Realizar una correcta planificación de los recursos humanos, proporcionará un perfil muy claro del personal que es necesario incorporar a la organización. A la hora de iniciar un proceso de reclutamiento de personal es necesario tener muy bien definido el puesto de trabajo a cubrir analizando en profundidad aspectos como tareas, cometidos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Cuanto mejor esté definido el puesto, más eficiente y eficaz será la selección, pues los propios candidatos se autoexcluirán si consideran que no encajan.

Una vez identificados los requisitos para el puesto, habrá que decidir los medios que se van a utilizar para buscar a la persona deseada. Normalmente se analizará la plantilla actual por si alguno de sus miembros pudiera cubrir esas necesidades y en caso de no existir, se preguntará directamente a los empleados si conocen a alguien que cumpla esas características. Este modo de selección tiene la ventaja de aportar más información sobre el candidato aunque puede restringir mucho el abanico de posibilidades.

Una vez que se han recopilado un número de posibles candidatos, llega el momento de seleccionar a la persona más idónea para desempeñar el puesto. Para tomar esa decisión, el empresario podrá apoyarse en una serie de herramientas de selección de personal.

## Formación

Mantener formada a al personal de la empresa es la mejor garantía de competitividad. Eso no significa que haya que invertir en formación de manera masiva y constante. Partiendo de la actividad actual de la organización y el desarrollo futuro planificado, será necesario analizar las competencias de todos los miembros implicados en el desempeño de las tareas, así como las competencias necesarias para llevar a cabo dichas tareas.

Una vez identificadas las necesidades se diseñará un plan de desarrollo y aplicación del programa de formación. Es decir, se determinará qué formación es necesaria, cómo se va a realizar, cuándo y dónde. La formación puede producirse en el mismo puesto de trabajo, por medio de una tutorización por parte de un miembro más experimentado, contratos de formación, etc. Esta opción es económica y adecuada siempre que la dirección se asegure de que la formación no interfiere excesivamente en el quehacer diario y el encargado de tutorizar está capacitado tanto por conocimientos como por capacidades pedagógicas para desempeñar dicha función.

### **Buenas Prácticas en manufactura**

Las Buenas Prácticas son muy útiles tanto por su simplicidad como por los rápidos y sorprendentes resultados que se obtienen; además de que reducen ambiental negativo con cambios en la organización de los procesos y actividades, pero especialmente cambios en la actitud de las personas.

Las Buenas Prácticas contribuyen a que los empresarios y trabajadores del sector textil y de confecciones puedan trabajar en la mejora continua del sector protegiendo al medio ambiente y al mismo tiempo mejorando la eficiencia productiva en las empresas.

A su vez se posibilita la afectación de los trabajadores debido a las enfermedades laborales y a los accidentes de trabajo. (ver decreto 1295 del 24/06/1994).

## ***Gestión con proveedores***

### **Políticas / Objetivos**

Incorporar una política de gestión con proveedores para una adquisición en forma responsable de las materias primas y de los materiales auxiliares, deberá ser una prioridad para las empresas del sector textil, que adopten criterios de selección adecuada en términos de calidad y con materiales que sean amigables con el Medio Ambiente y que sean menos contaminantes.

Incorporar materias primas con preferencia a aquellas que sean menos contaminantes, en productos químicos, auxiliares de teñido y colorantes.

Realizar análisis de pruebas de calidad, tanto al ingreso de la materia prima, como en la etapa de Almacenamiento.

Concertar con los proveedores que las materias primas sean suministradas en envases y contenedores retornables, además que no involucre costos de manipulación o exposiciones del personal.

Acordar con los proveedores eliminar materiales de empaque y reducir costos por empaques innecesarios y por manejo en el lugar de almacenamiento.

Realizar buenas prácticas de Ecodiseño de productos, con los trabajadores y con los proveedores de materias primas.

### **Planeación**

Planificar niveles de stock adecuados, generalmente cosechas completas y de un mismo lugar o procedencia, para el caso de fibras naturales como el algodón.

Planificar niveles de stock adecuados para el caso de filamentos o hilos continuos, de acuerdo a los ciclos de producción y la demanda del mercado Textil.

Planificar con los proveedores la sustitución de materias primas de origen químico utilizadas en los procesos de acabados que incluyen los pretratamientos y tratamientos.

Planificar las de pruebas de calidad a las fibras, realizando pruebas de resistencia, longitud, finura y madurez, tanto en la etapa de Almacenamiento con el proveedor, como al ingreso a proceso.

### **Operación**

El proveedor de las materias primas en el sector textil A, que es el que se refiere a fábricas de Producción de Hilo de Algodón y de fibras sintéticas, deberá tener como objetivos de operación los siguientes aspectos:

Mantener las pacas de algodón y sintéticos en condiciones adecuadas de temperatura y humedad. Las fibras expuestas a la atmósfera alcanzan rápidamente un equilibrio que depende de las condiciones del entorno.

Evitar altas temperaturas en los sitios de almacenamiento; los hilos de algodón son más estables a altas temperaturas que los hilos sintéticos.

Evitar la presencia de humedad que puede traer como consecuencia la presencia de bacterias, hongos, moho y putrefacción del algodón, mas no de las fibras sintéticas.

Mantener los contenedores y tanques herméticamente cerrados, de tal manera que no resulten alterados por las condiciones ambientales externas o que el contenido de dichos recipientes afecte la salud o el medio ambiente.

Los colorantes en polvo, deben estar en recintos con aire acondicionado, controlando la humedad y la temperatura.

Temperatura : 23° C.

Humedad : 55% - 60%

### **Control**

Evaluar la capacidad potencial y de servicio del proveedor para suministrar las materias primas y productos en forma eficiente y dentro de lo programado.

Evaluar financieramente al proveedor, para asegurar el suministro de materias primas.

Revisión de las referencias de las materias primas antes de su utilización, para el caso de colorantes y materias auxiliares.

Tener programas de verificación de las materias primas en el sitio del satélite.

Verificar y controlar las de pruebas de calidad a las fibras, realizando pruebas de resistencia, longitud, finura y madurez, tanto en la etapa de Almacenamiento con el proveedor, como al ingreso a proceso.

Verificar y controlar niveles de stock adecuados para el caso de filamentos o hilos continuos, de acuerdo a los ciclos de producción y la demanda del mercado Textil.

### **Política / Objetivos**

Tener políticas de Almacenamiento de las Materias Primas, Producto terminado y almacenamientos temporales, en lugares que cumplan con los requisitos mínimos de higiene, seguridad industrial, salud ocupacional y otros requisitos especificados en las Normas y leyes.

Establecer políticas para el Almacenamiento de Materias Primas, como pacas de algodón, poliéster en fibra cortada, fibra continua, Nylon, telas, lanas, prendas, etc.

Establecer políticas para los Almacenamientos Intermedios de proceso, almacenamientos temporales o de alimentación a procesos.

Establecer políticas para el Almacenamiento de Producto Terminado, como telas, prendas, hilos de coser industrial, hilos de coser domésticos e hilos de labores.

políticas para el almacenamiento de Residuos Normales y Peligrosos, tales como todos aquellos que se puedan reciclar internamente o externamente para el caso de los Normales y tomar medidas para los peligrosos.

Se minimizará los desplazamientos por transporte de materiales, las materias primas en lo posible deben ser almacenadas en lugares centralizados al acceso de los clientes internos y externos.

### **Planeación**

Planificar que se cumplan con los requisitos mínimos de higiene, seguridad industrial, salud ocupacional, en los lugares de Almacenamiento de las Materias Primas, Producto terminado y Almacenamientos Temporales.

Planificar las Materias Primas, como pacas de algodón, poliéster en fibra cortada, fibra continua, Nylon, telas, lanas, prendas; de acuerdo a los niveles mínimos de stock y analizando las condiciones externas, tales como cosechas, condiciones climáticas etc.

Planear los Almacenamientos Intermedios de proceso, almacenamientos temporales o de materiales secundarios de procesos, de acuerdo con los pedidos de los clientes y los niveles mínimos de stock.

Planificar los Almacenamientos de Producto Terminado, de acuerdo con los pedidos de los clientes y los niveles mínimos de stock; tales como telas, prendas, hilos de coser industrial, hilos de coser domésticos e hilos de labores, etc.

Establecer planes para el almacenamiento de Residuos Normales y Peligrosos, tales como todos aquellos que se puedan reciclar internamente o externamente para el caso de los residuos normales y tomar medidas para los peligrosos.

Planear los almacenamientos en lugares centralizados y de fácil acceso de los clientes internos y externos, con el objeto de hacer eficientes las labores de transporte.

### **Operación**

Para el caso de las materias primas, se recomienda espaciar y mantener distancia entre contenedores de productos químicos y residuos peligrosos incompatibles; preferiblemente en lugares independientes.

El almacenamiento de los hilos, prendas, telas siempre que sea posible debe hacerse en lugares limpios, libres de polvo y fuera de la exposición directa de sol. Las condiciones ideales de almacenamiento para todas las fibras textiles son:

Temperatura: 15 ° C a 25° C.

Humedad Relativa: 40% a 60%.

En las materias primas y otros materiales, utilizar contenedores o materiales de embalaje reutilizable o reciclable.

los contenedores y tanques herméticamente cerrados, cuando se trate de productos químicos o colorantes.

Conservar el área de transporte en los Almacenes de Materias Primas, de materiales intermedios y de producto terminado, que estén bien iluminadas, limpias y sin obstáculos.

En los lugares de Almacenamiento de Residuos Peligrosos, tener en cuentas los siguientes aspectos:

Contar con los requisitos mínimos de seguridad específicos e identificados los accesos restringidos.

Diseñar canales de recolección.

Los pisos deben tener un sellado adecuado e impermeabilizado con resinas.

Contar con los extintores adecuados de acuerdo con las sustancias manejadas en las diferentes áreas.

Áreas techadas y con suficiente ventilación natural (cuando no se requiera de aire acondicionado), con sistemas automáticos contra incendios en los techos.

Los recipientes cubiertos de la intemperie aún los que estén vacíos.

Deberán almacenarse por separado los distintos tipos de residuos, por Ej.: área para colorantes, área para aceites usados, área para disolventes).

Instalar tarimas de madera para prevenir la corrosión en la base de los tambores por la humedad del suelo.

### **Control**

Llevar un registro estricto de los materiales y las telas a teñir para reducir el margen de productos rechazados.

Controlar y llevar registros de los aspectos de seguridad industrial, salud ocupacional, en los lugares de Almacenamiento de las Materias Primas, Producto terminado y Almacenamientos Temporales.

Controlar las existencias de Materias Primas, como pacas de algodón, poliéster en fibra cortada, fibra continua, Nylon, telas, lanas, prendas; de acuerdo a los niveles mínimos de stock.

Verificar y controlar los Almacenamientos Intermedios de proceso, almacenamientos temporales o de materiales secundarios de procesos, de acuerdo con los pedidos de los clientes y los niveles mínimos de stock.

Verificar y controlar los Almacenamientos de Producto Terminado, de acuerdo con los pedidos de los clientes y los niveles mínimos de stock; tales como telas, prendas, hilos de coser industrial, hilos de coser domésticos e hilos de labores, etc.

## ***Proceso productivo***

Debido a los grandes impactos ambientales que se pueden generar desde la sección de producción, se proponen las siguientes acciones de control.

### **Política**

Se fomentará la adopción de tecnologías amigables al medio ambiente y a la optimización de los procesos.

Se promoverá e incentivará los cambios en los métodos de producción, que impliquen pequeños ajustes, que traigan como consecuencia la disminución en el consumo de materias primas, consumo de agua y consumo de energía.

Se promoverá e incentivará los cambios en los equipos básicos y auxiliares en el proceso de producción, que impliquen pequeños ajustes, que traigan como consecuencia la disminución en el consumo de materias primas, consumo de agua y consumo de energía.

Se fomentará e impulsará los cambios en las prácticas operativas, como la capacitación, actividades organizacionales que impliquen pequeños ajustes, que traigan como consecuencia la disminución en el consumo de materias primas, consumo de agua y consumo de energía.

### **Planeación**

Planear la adopción de tecnologías amigables al medio ambiente, de acuerdo a las condiciones de la compañía y a la optimización de los procesos.

La organización de los procesos y programación de los lotes, planificará los métodos de producción, para obtener una disminución en el consumo de materias primas, consumo de agua y consumo de energía.

### **Operación**

La operación en el sector de los textiles lo concentraremos básicamente en la sección de producción y almacenamiento, que es la sección que genera los impactos ambientales y en donde desde el punto de vista tecnológico requiere del conocimiento y la participación de varias disciplinas del conocimiento.

En el proceso de teñido, se emplean sustancias auxiliares que facilitan la operación y que en cierta forma contribuyen con un estándar ideal de calidad. A continuación mencionaremos algunas de las más importantes y que intervienen en el proceso.

## ***Manejo de residuos***

### **Política**

La política de la gestión de los residuos deberá ser la de evitar la generación de los residuos, e impulsar las políticas de prevención, minimización, optimización, valorización y tratamiento; en todas las etapas del ciclo productivo.

Minimizar la generación de residuos en general y la de los residuos peligrosos y en algunos casos considerados especiales.

Optimizar los residuos no peligrosos reciclables, tales como los residuos de fibras y desechos de algodón, poliéster, Nylon, hilo, tela, cartón, tarimas de madera, chatarra, plásticos, polietileno, polipropileno y vidrio.

Una vez producido se debe recurrir a una serie de técnicas, para su reutilización, recuperación de los residuos no peligrosos, en cuanto a los peligrosos se deberá tener un manejo especial, de acuerdo a las circunstancias de cada caso y a la Normatividad existente.

Todos aquellos procesos que tienen como fin reducir la toxicidad y volumen del residuo.

### **Planeación**

Integral de los Residuos en las etapas de materia prima, almacenamiento, alimentación al proceso y proceso.

Organizar programas de minimización de los residuos sólidos en general en todas las líneas del proceso de producción.

Planear el uso adecuado de las materias primas principalmente aquellas se puedan optimizar sus residuos, como pueden ser las fibras de algodón, los programas de corte en las confecciones.

Organizar programas de tratamiento de algunos residuos considerados peligrosos, como es el caso de los disolventes del proceso medición de contenido de lubricante en las fibras, mediante la destilación, recuperación de sustancias engomadas como la carboximetil celulosa y sus derivados.

## **5. CONCLUSIONES ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Al finalizar el trabajo se han desarrollado con éxito el total las actividades que fueron descritas y de las cuales en este momento se cuenta con insumos que más adelante serán presentados ante los miembros de la organización. Es de anotar que no fueron entregados datos financieros que permitieran hacer un análisis de los estados e indicadores y el crecimiento de la compañía en el futuro.

### **1. RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la recolección de datos se abordaron varias temáticas que van desde la revisión y verificación de la plataforma estratégica por medio del trabajo de campo y las entrevistas dirigidas y específicas a cada una de las áreas de la empresa, de la siguiente manera:

- Revisión de la estructura organizacional por áreas funcionales.
- Verificación del proceso de producción desde las estrategias formales de captura de mercado hasta la entrega del producto final.
- Análisis de la capacidad instalada, productos y servicios ofrecidos.
- Número de empleados y exploración de la plataforma estratégica.

### **2. ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LAS UNIDADES ESTRATEGICAS**

Por medio de entrevistas dirigidas tanto a la gerencia, los coordinadores de área y trabajadores utilizando el enfoque metodológico de revisión y verificación de procesos internos y posibilidades de crecimiento y desarrollo se aprecia la situación actual de la organización y las posibles acciones de mejora que se podrán tener en cuenta en el análisis de la estructura y la implementación del modelo Kast & Rosenzweig.

Como medio de análisis de la situación presente se utiliza la matriz DOFA en la cual se describen las problemática en cada una las áreas funcionales de la Fabrica de tejidos Carolina E.U., centrándonos en las posibles causas que generan las problemáticas en los procesos y que servirán de insumo al diagnostico de la entidad.

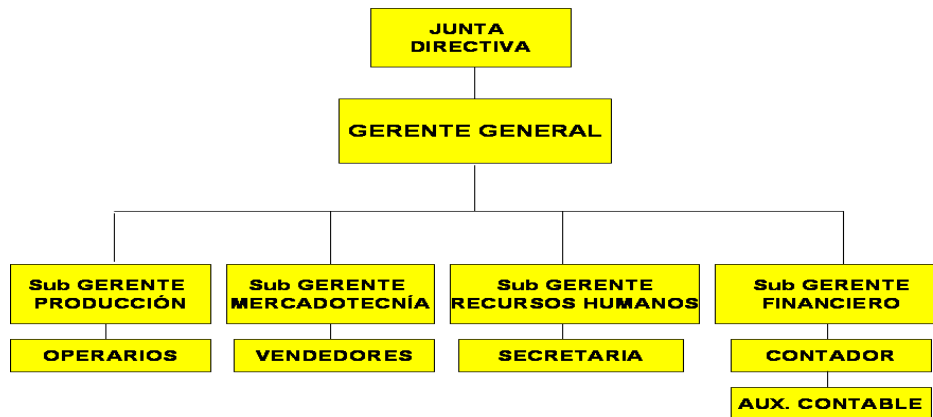
### **3. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Actualmente Tejidos Caroline no posee un mapa de procesos definido, la distribución de funciones y la organización interna del proceso de producción se encuentra en manos de la gerente peral situación esta que refleja una dependencia centralizada en esta figura y que no permite el desarrollo interno y crecimiento en el mercado de las confecciones y tejidos.

También tanto la plataforma estratégica como los procesos que se desarrollan no se encuentran documentados, lo cual posibilita en el desarrollo de la auditoria la inequidad en el despliegue de las funciones respecto de los requerimientos organizacionales y de los clientes interno y externo, esto permite el estancamiento de los procesos y la reducción de las capacidades de respuesta.

### 3. Análisis de las áreas funcionales

Toda vez que la actual estructura funcional no responde a las expectativas de producción, ni se ajusta a las tendencias del mercado, se propone la siguiente estructura, así:



En la figura se observa la división de cuadro áreas funcionales básicas para la PYME en estudio:

- Área de producción.
- Área de mercadotecnia.
- Área de Administración
- Área de Finanzas.

Las que se encuentran intercomunicadas entre sí por la secretaria que representaría en este caso la función de una Asistente Administrativa encargada de la unificación y manejo del flujo informativo que la organización posea.

En necesario entender que el desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará, factor que ya posee Tejidos Caroline en el área de producción, más no en las áreas funcionales de ventas y administración y finanzas.

De esta forma, la identificación de los niveles organizacionales será el primer paso para conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

### 4. Propuesta de ajuste procesos y roles

#### GERENCIA GENERAL

Será la encargada de orientar el manejo administrativo, productivo, contable, financiero y comercial de la empresa. Tiene bajo su responsabilidad la aprobación de planes de acción para cada área funcional de la organización. Para tal efecto debe desarrollar un proceso de planeación estratégica en donde se fije una misión, visión y objetivos corporativos propios a la realidad empresarial, alcanzable y medible a través del tiempo.

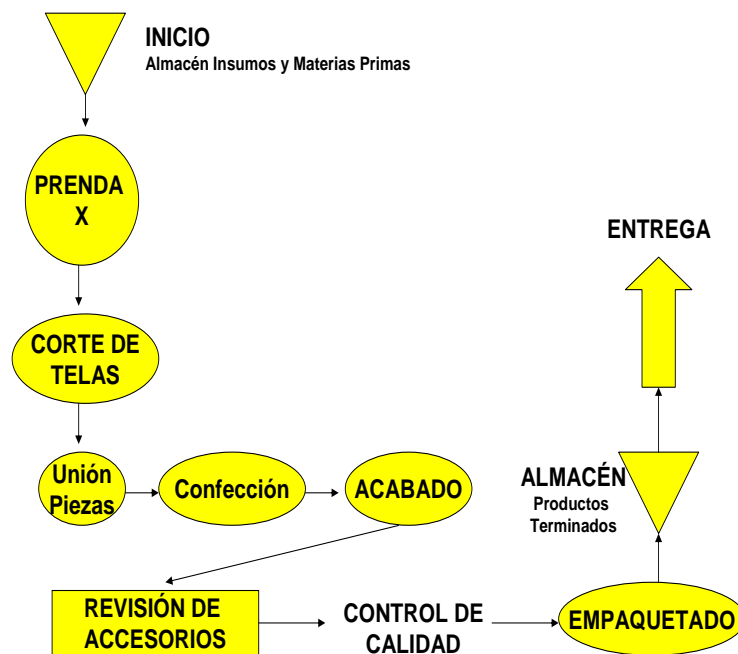
La gerencia general es la encargada de liderar el cambio estructural interno en Tejidos Caroline, por tanto será quien asuma la responsabilidad del manejo del *Middle Up Down*, hecho que la obliga a un aprendizaje constantes de las fuerzas internas y externas que afectan el desempeño empresarial, a la formación y de equipos de trabajo en todos los niveles, a la contratación de un asesor externo que oriente el buen resultado del proceso y a diseñar procesos internos que permitan que todos y cada uno de los empleados de la empresa se orienten de manera directa hacía el logro del nuevo proceso de cambio empresarial.

## SUB GERENCIA DE PRODUCCIÓN

La subgerencia de producción, será la encargada inicialmente de diseñar un flujo para el proceso productivo de cada producto elaborado por la empresa buscando con ello, el desarrollo de labores propias del control continuo de la calidad, factor que garantizará una mejor calidad en el producto terminado y minimizará el riesgo de pérdidas en la empresa.

Es necesario aclarar que el diseño del flujo de un proceso de producción es el paso previo a la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad y tiene como la función de recepción de materias primas e insumos, el control de inventarios, responsabilidad que recae en el almacenista de ésta área funcional quien controla la entrada y salida de material.

Así, el área de producción es la que se encarga de la elaboración de los productos empresariales en los tiempos y calidades suficientes para poder operar la planta y cumplir con las necesidades de mercado que son solicitadas por la subgerencia de mercadeo. El modelo básico, que permite la adaptación del proceso productivo de Tejidos Caroline a partir de sus necesidades propias y particulares sugerido, es el siguiente:



Así mismo la adaptación de un flujo para el proceso de producción, permite la elaboración y utilización de hojas de trabajo en donde se controlará posteriormente el desempeño de cada empleado; los tiempos de trabajo y otros factores que permitirán identificar los cuellos de botella que eventualmente se presenten.

### **SUBGERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS**

Sobre la subgerencia de mercadeo y ventas recae la necesidad de ampliar el mercado que atiende Tejidos Caroline. Es por tanto necesaria una labor de mercadeo ardua que permita la expansión de la empresa a nivel comercial, inicialmente en la localidad de Fontibón y posteriormente en las distintas localidades que componen la ciudad de Bogotá.

Se sugiere que inicialmente se busque ampliar el mercado de la zona con el fin de dar comienzo a un desarrollo sostenido, para tal efecto, la apertura de puntos de venta en distintos barrios de la localidad, que permitan ofrecer al cliente una mayor cercanía al producto empresarial será el punto de partida para esta labor de crecimiento comercial.

A su vez, la puesta en funcionamiento de puntos de venta permitirá una mejor atención de colegios en la localidad y brindará la oportunidad de conocer las reales necesidades de mercado de la localidad; convirtiéndose en punto de partida para el diseño de estrategias que permitan la apertura hacia nuevos sectores en la ciudad capital.

Es necesario por tanto el diseño de un presupuesto que permita identificar el costo básico que requerirá un punto de venta en cuanto a presentación, arrendamientos, servicios, salarios, comisiones, stand, promociones, publicidad, etc.

### **SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Al generar un cambio organizacional, es necesario que Tejidos Caroline organice su departamento de recursos humanos, para ello debe conformar un equipo de trabajo idóneo que recopile la información existente de los empleados; de tal forma que se de conforme un sistema de información sobre el registro histórico de la planta de personal.

Luego, a partir de los resultados del trabajo de la gerencia y de las áreas de producción y mercadeo; se procederá al diseño del perfil de cada trabajador y de las necesidades requeridas para que cada uno de ellos ocupe su puesto de trabajo. De esta forma se estarán identificando las falencias en cuanto a capacitación de personal y competencias y se podrán diseñar estrategias para mejorar el equipo humano que necesita la empresa, orientado a afrontar los retos futuros que el cambio generará tanto en el corto como en el mediano plazo.

Así mismo, se podrá contar con antecedentes de trabajadores que cuentan con las habilidades y competencias necesarias para explotar la maquinaria y el equipo que se encuentra abandonado y subutilizado en la planta de producción de la organización

## **SUBGERENCIA DE FINANZAS**

Uno de las falencias más fuertes detectadas en Tejidos Caroline corresponde a la falta de organización existente en la documentación interna de la empresa. Es por tanto prioritario que esta área funcional adopte un mecanismo que le permita la conformación de un sistema de información sólido que interconecte todas las áreas funcionales de la organización. En la actualidad éste no existe y es prioritario para la gerencia general el conocimiento de los niveles de inventario de productos terminados disponible, de materias primas e insumos y de productos semi terminados ó en proceso existentes.

Así mismo, el área de mercadeo presenta fallas continuas debido al agotamiento del inventario sin existir un mecanismo de control que permita identificar el nivel del stock en determinado momento.

Para esto, se sugiere a Tejidos Caroline la adopción de un sistema de planeación de recursos empresariales – ERP, que presenta las siguientes ventajas para la PYME diagnosticada:

1. *"Menores Costos Velocidad Combinada con Flexibilidad*
2. *Una Toma de Decisiones y Ejecución Mejorada.*
3. *Seguridad en las plataformas que utilizan Desarrollo de pronósticos acertados que darán una buena dirección a la empresa<sup>1</sup>".*

Los sistemas de Planeación de Recursos Empresariales – ERP, son módulos o paquetes de sistemas que integran todos los aspectos funcionales de la empresa: gestión comercial, gestión financiera, gestión de entradas / salidas, gestión de producción, control de almacenes etc. De esta forma el ahorro de tiempo y la minimización de errores, al no existir aplicaciones diferentes entre las cuales transferir datos, proceso que en muchos casos resulta imposible.

La selección de este tipo de soluciones debe tener en cuenta que la tecnología está cambiando, el proceso de implantación debe ser corto y no requerir gran inversión de recursos. Además de establecer lo que ella considera serían los pasos para que se haga una correcta selección de un sistema de este tipo para la organización:

1. Tener muy claro qué es lo que se quiere hacer, el objetivo que se persigue.
2. Involucrar a todas las áreas de la empresa con el fin de establecer las necesidades y requerimientos reales de los usuarios.
3. Detallar y catalogar las necesidades que se desean satisfacer, en un orden de prioridades.
4. Buscar a los proveedores y la mejor manera es indagando en el mercado los productos y los distribuidores que pueden satisfacer las necesidades.
5. Una vez realizada la selección, el mayor reto que enfrentan las empresas para implantar sistemas de información empresariales modernos es poner en funcionamiento éstos de forma exitosa, dentro del tiempo y del presupuesto.
6. La implantación de un sistema de información no solo es el hecho de instalar el software y listo, como por arte de magia se obtendrán los resultados esperados, sino que considera un gran esfuerzo que involucra a la organización en su totalidad incluyendo los clientes externos a ella.

Así, los Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales - ERP -, logran unir diferentes estrategias que cumplen las necesidades exigibles por las PYMES locales como Tejidos Caroline, entre las que se pueden citar las siguientes:

<p>Necesitamos medir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Desempeño de la Gestión de Recursos Humanos</li> <li>2. El Valor que la Gestión de Recursos Humanos agrega a la empresa.</li> <li>3. Se requieren múltiples métricas (medidas) para la medición de los distintos procesos.</li> <li>4. Se requiere conocer esas medidas (base para la medición de resultados) en diferentes niveles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativo</li> <li>• Regional</li> <li>• Funcional</li> <li>• Por Nivel,</li> <li>• costo por contratación</li> <li>• Tiempo de Contratación</li> </ul> </li> </ol>	<p>Rotación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas de Rotación</li> <li>• Costo de Rotación</li> </ul> <p>Nivel de Disponibilidad.</p> <p>Nivel de Compromiso con el Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Competencia</li> <li>• Nivel de Desempeño</li> <li>• Nivel de Satisfacción</li> </ul> <p>Efectividad de Reclutamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de Beneficios</li> <li>• Causas de Ausentismo</li> <li>• Costo de Capacitación</li> <li>• Tiempo de Capacitación</li> <li>• Eficacia de la Capacitación</li> </ul>
--	--

## 5.2 Diagnostico del problema y evaluación de soluciones – mejores prácticas administrativas

El documento entregable que se presenta a la organización establece la adopción de algunas prácticas administrativas convenientes, resultado de una lista de chequeo y entrevistas que se practicaron a la gerencia y sus trabajadores permanentes.

En esta lista de chequeo se tuvieron en cuenta algunos conceptos que identifican el negocio.

## 5.3 Entregables: desarrollo y grado de avance

No	OBJETIVO	ENTREGABLE	AVANCE	%
1	Realizar un análisis organizacional de la Fabrica de Tejidos Caroline enfatizada en la generación de un plan para el sistema de Gestión de calidad	Estructuración del sistema integral de Gestión de la calidad	Se esa realizando un plan integral de gestión de la calidad por procesos y el ajuste de la plataforma estratégica.	100%
2	Realizar un análisis de la estructura organizacional y su pertinencia frente a los productos y servicios ofrecidos.	Documento análisis de la estructura organizacional bajo el modelo de Kast y Rosenzweig	Se está realizando el análisis por subsistemas mediante el modelo Kast & Rosenzweig.	100%
3	Realizar análisis de nuevas oportunidades frente a los productos y servicios prestados.	Documento análisis de oportunidades en productos y servicios	Se está realizando análisis de oportunidades para la mejora de los procesos administrativos y las oportunidades en productos y servicios.	100%
4	Realizar recomendaciones para la adopción de mejores prácticas administrativas.	Especificación de mejores prácticas administrativas que deben ser utilizadas en el perfeccionamiento de los procesos		

Por último, el análisis y proceso estratégico desarrollado por la subgerencia financiera para adoptar un sistema de información que le permita integrar todas las áreas funcionales permitirá una reducción de costos a través del tiempo, contribuirá al manejo de la información contable y aportará para optimizar el proceso de toma de decisiones en cuanto a la corrección de las siguientes problemáticas:

1. Subutilización de las instalaciones donde se encuentra ubicada la fábrica: se requiere mejorar la ubicación de la maquinaria industrial buscando optimizar los procesos de producción en cuanto a calidad, cantidad y economía.
2. Es necesaria la inversión en maquinaria y equipo, para la compra específica de una máquina bordadora marca SWF Ó TAJIMA de 2 cabezotes valorada en \$63.000.000. Para esta inversión se ha aceptado la opción de leasing que requiere un abono inicial de \$9.234.000. Dos fileteadoras con un costo de \$10.000.000; dos máquinas de coser planas con un valor cercano a los \$7.000.000 y dos máquinas collarines valuadas en \$10.000.000.
3. Recursos para el financiamiento de un estudio de mercado local, zonal y a nivel de ciudad, con el fin de ampliar el mercado hacia distintos sectores y otras líneas; lo que disminuiría el impacto negativo que genera trabajar por temporadas, teniendo un tiempo muerto el resto del año, es decir, se inicia la producción a finales de Octubre y termina en Mayo donde al tiempo se realiza la venta del producto y exhibición a los clientes. El resto del año es temporada muerta donde las ventas son pequeñas, trabajando con el rezago de la producción pasada.

También debe tenerse en cuenta que la situación económica del país dificulta la expansión de la empresa debido a las políticas internas de intercambio de productos, que permite el ingreso de productos elaborados a bajos precios compitiendo con empresas que compran materias primas a altos precios, las que de una u otra manera elevan los precios del mercado y del producto. De igual forma los costos y gastos de producción en temporada superan los \$95.000.000, por ello se sugiere la proyección comercial en otros mercados, a partir del desarrollo de estrategias sólidas que permitan a la Tejidos Caroline extenderse y cubrir las necesidades del entorno.

## **DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS**

**IDENTIDAD.** Todos y cada uno de los componentes de TEJIDOS CAROLINE nos encontramos plenamente identificados con la razón de ser del negocio, sus expectativas y proyecciones dentro del mercado.

**COLABORACIÓN.** El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los asociados, personal administrativo y trabajadores, participemos activamente contribuyendo de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros procesos.

**RESPETO.** Acatar las normas establecidas, buscando el bien común, tomando una actitud amable y siempre cordial, tanto al interior como con nuestros clientes.

**CAPACIDAD.** TEJIDOS CAROLINE E.U., cree en la integridad, talento, conocimientos y capacidad de todos sus empleados y confía en la aplicación de los mismos para el crecimiento institucional.

HONESTIDAD. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la compañía.

LEALTAD. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando hechos que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".

UNION. El trabajo se desarrolla en completo orden y organización actuando como un solo equipo de trabajo enfocado a cumplir con el desarrollo empresarial consagrado en nuestra Misión y Visión.

PALABRAS DE ORO. Nuestra razón de ser es la satisfacción de nuestros clientes, en la medida que dediquemos con calidad nuestro trabajo y servicio, de ello dependerá el crecimiento de TEJIDOS CAROLINE E.U.

### **Filosofía base de la Cultura Organizacional.**

*"Estamos convencidos que el desarrollo y crecimiento que tenga la empresa va de la mano con la de nuestros empleados, siempre preocupándonos por nuestra gente y su calidad de vida".*

### **DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

Ser la empresa líder en la localidad de Fontibón reconocidos por calidad en la producción e innovación de uniformes para establecimientos educativos y la creación de prendas de vestir institucionales o para eventos especiales con tecnología de punta, aprovechando al máximo los valores organizacionales y la capacidad de su personal para tomar parte en otros mercados y así lograr una alta participación que nos permita rentabilidad sostenida para todos y cada uno de los componentes de la Empresa, consiguiendo así la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, asociados y accionistas, protegiendo el medio ambiente y apoyando el desarrollo de las comunidades.

La misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

<b>Elemento</b>	<b>Incluye</b>
1. Cliente	si
2. Productos o Servicios	si
3. Mercados	si
4. Tecnología	si
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	si
6. Filosofía	si
7. Concepto de sí misma	si
8. Interés por la imagen pública	si
9. Interés por los empleados	si

## DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.

TEJIDOS CAROLINE E.U., será la empresa de tejidos y confecciones líder en diseño, innovación, prestigio y rentabilidad en Colombia, encaminada a la excelencia con los más altos estándares de calidad, cifrada en el desarrollo tecnológico y la capacidad de su personal con un servicio amable y cordial, precios bajos logrando su expansión dentro del mercado con el fin de ofrecer productos y servicios para el beneficio de nuestras comunidades.

## Objetivos

En Caroline E.U., se han identificado los principales indicadores con los cuales se están midiendo sobre los más cercanos competidores.

VALOR	INDICADORES	OBJETIVOS
PROVEEDOR DOMINANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de actuación en el mercado.</li> <li>Productividad como porcentaje de rédito.</li> </ul>	$\geq$ <b>29% para ser el líder.</b>
ALTO VALOR AGREGADO A NUESTROS PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en ventas.</li> <li>Margen total de ventas</li> <li>Productividad / recursos</li> <li>Productividad / ventas</li> </ul>	$\geq$ <b>25% para ser el líder.</b> $\geq$ <b>10%.</b>
DESARROLLO DEL VALOR SUPERIOR DEL SERVICIO AL CLIENTE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital de trabajo / rédito.</li> <li>Investigación y desarrollo/ rédito</li> <li>El cliente nos reconocerá como #1 por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Calidad y servicio</li> <li>Devoluciones/ ventas netas</li> <li>Número de quejas</li> <li>Entregas (cantidad y tiempo)</li> <li>Análisis de la satisfacción al cliente.</li> <li>Innovación: Nuevos productos a clientes</li> </ol> </li> </ul>	$\geq$ <b>20%.</b> $\geq$ <b>25%.</b> <b>Publicidad y servicio amable.</b> <b>0 devoluciones</b> <b>0 quejas o reclamos</b> <b>100%</b> <b>Encuesta Periódica</b> <b>Renovar Productos</b>

## POLÍTICA DE CALIDAD

Los Empleados de TEJIDOS CAROLINE E.U., estamos comprometidos con suministrar productos y servicios de calidad, accediendo ostensiblemente a los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

Nuestra función se encuentra proyectada a la excelencia, al mejoramiento continuo y entrega total.

Los objetivos de calidad de esta política son:

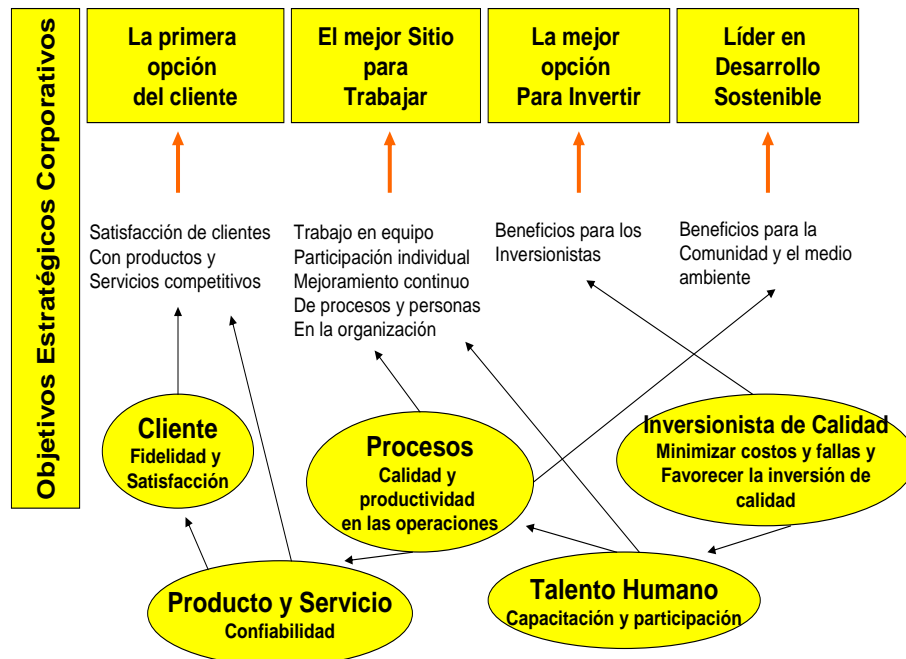
- Proporcionar productos y servicios con calidad.
- Exceder los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.
- Proyectarnos a la excelencia, mejoramiento continuo y entrega total.

## ESTRATEGIA DE CALIDAD.

Misión de Calidad

Nuestro propósito es la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes con productos y servicios confiables, para lo cual promovemos la participación y capacitación de nuestro personal en el mejoramiento de la calidad y la productividad de las operaciones, de manera que se minimicen los costos de las fallas y se favorezca la inversión de recursos en el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

Despliegue en mapa de los objetivos estratégicos corporativos a partir de la misión de calidad de Tejidos Caroline.



## **PLAN DE ACCIÓN.**

Para dar inicio al proceso de cambio organizacional se sugiere a tejidos Caroline:

### **1. DEFINICIÓN DEL TIEMPO PREVISTO**

Este no debería ser inferior a 1 año, contador a partir de Julio de 2010 y hasta Julio del año 2011.

### **2. CONTRATACIÓN ASESOR EXTERNO.**

Se recomienda que sea un profesional en Ingeniería Industrial, ó Administración de Empresas. Este será el encargado de direccionar las políticas empresariales, diseñar y mejorar la estrategia día a día, motivar al personal, conformar claramente las áreas funcionales de la empresa y definir los roles de los puestos de trabajo de cada subgerente que se encargará de dirigir cada área organizacional en Tejidos Caroline.

### **3. DEFINICIÓN DEL CAMBIO.**

Durante el período de recesión, se hace necesaria la:

1. Creación de un comité de planeación.
2. Selección de los integrantes en base a sus conocimientos y experiencias.
3. Análisis de los factores internos y externos, que se involucren en dicho proceso.
4. Mayor apoyo a miembros del comité de planeación disminuyendo la dependencia del comité de dirección.

Los objetivos del comité de planeación son:

1. Elaborar las estrategias generales que den sentido y dirección a todos los esfuerzos e interacciones de Tejidos Caroline E.U.

- Matriz de Mercados / Productos.
- Estrategia comercial.
- Estrategia tecnológica.
- Estrategia operacional.
- Estrategia humana.
- Estrategia financiera.

2. Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga presupuesto, objetivos funcionales, estrategia de comunicación y direccionamiento y proceso de seguimiento y control.

El período de conocimiento, parte del análisis de la información presentada en el capítulo 5 de esta investigación en donde se condensan las características esenciales de la estructura empresarial que posee Tejidos Caroline en la actualidad.

El arranque del proceso de cambio es la última etapa de la fase de definición empresarial, desde este momento el comité de planeación conformado deberá proceder al desarrollo de las estrategias empresariales requeridas para el desarrollo organizacional que se pretenda alcanzar.

#### **4. DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO.**

En la fase de diagnóstico el asesor interno juega un papel esencial, pues es el encargado de generar los procesos de unificación frente al grupo de trabajo que conforma la empresa. Para tal efecto deberá diseñar mecanismos para que el equipo humano se integre a la fase de cambio que se pretende iniciar y para que cada uno de ellos genere internamente (a nivel personal) un cambio positivo, logrando con ello minimizar el efecto de la *resistencia al cambio* que se da por naturaleza en todo ser humano.

El diagnóstico obligará al asesor a valorar las capacidades individuales de cada empleado, esto es deberá disponer de la habilidad para calificar las fortalezas y debilidades de cada empleado, así como de valorar y calificar sus habilidades y destrezas.

Este proceso genera una resistencia inmediata al calificador, hecho que obliga a repensar continuamente y de manera inmediata los mecanismos a utilizar para atenuar el efecto negativo que la valoración implique.

Luego se procede a la creación de equipos de trabajo por cada área funcional, orientados en el cumplimiento de metas y objetivos previamente trazados y aprobados por la gerencia y en concordancia con el equipo de planificación que diseñó el cambio inicial.

Por último, la fase de acción se orienta a la etapa de valoración de los primeros resultados de la gestión de cambio, es decir, a la calificación sobre sí los resultados son acordes a las expectativas creadas para el cambio empresarial y para cada organizacional.

Así, el área de producción debe mostrar una organización acorde a lo planeado, deberá existir la clara conformación de sub-áreas que la hagan más funcional y flexible, como por ejemplo: almacén, productos terminados y productos en proceso, etc.

El área de personal deberá estar conformada bajo una misión específica acorde a la visión empresarial y deberá mostrar mejoras en su estructuración y funcionamiento.

#### **5. CAMBIO.**

El cambio organizacional debe hacerse palpable a partir de los primeros 6 meses de haber puesto el plan en marcha, es decir, que para Julio de 2011, los resultados empresariales deben estar acordes a las metas y objetivos propuestos por el conjunto organizacional. Con base en el resultado de la valoración inicial del cambio deben volver a valorarse, mejorarse y proyectarse las estrategias empresariales. Se deben rediseñar los objetivos funcionales, la estrategia de comunicación y el direccionamiento estratégico inicial de la empresa; para luego mejorar el proceso de seguimiento y control a implantar a partir del primer año de resultados del cambio previsto.

#### **6. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO.**

Realizando una síntesis del proceso de cambio necesitado en Tejidos Caroline, se pueden identificar las siguientes etapas para el desarrollo de la propuesta presentada:

1. Adopción de un modelo para el cambio estratégico en la empresa.
2. Contratación de un asesor externo para que organice, planee, supervise y controle el proceso de cambio en sus distintas etapas.

3. Evaluación de costos del sistema ERP a implementar.
4. Diseño de un programa de capacitación para la planta de personal.
5. Evaluación de los costos derivados de las necesidades de personal en la empresa.
6. Identificación de las necesidades de capacitación del personal de la empresa.
7. Evaluación de costos derivados de la implementación de un paquete contable apto o funcional con el ERP que permita obtener datos de ingresos, costos y gastos reales.
8. Evaluación de los costos derivados de la aceptación del pago de impuestos correspondientes a la declaración real de los ingresos percibidos por la organización.
9. Evaluación de los costos derivados de la implementación de un sistema de información ERP funcional que requiere de la implantación de por lo menos 5 terminales de trabajo ubicadas en cada una de las distintas áreas de la empresa.
10. Evaluación de los costos y gastos derivados por la realización de una investigación de mercados en el sector, que permita ampliar el horizonte comercial de la empresa.
11. Evaluación de los costos de maquinaria y equipo requerido para expandir las fronteras comerciales de la empresa.
12. Evaluación del costo derivado de la implantación de un sistema que permita el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de la organización.
13. Costos de pólizas de seguros.

Los costos aproximados derivados de la implementación de este proceso son:

PROCESO	COSTO APROXIMADO
Evaluación de costos del sistema ERP a implementar.	Total \$ 3.000.000  (costo único, modulo de producción, inventario, contabilidad y comercialización y ventas).
Diseño de un programa de capacitación para la planta de personal. Identificación de las necesidades de capacitación del personal de la empresa y evaluación de los costos derivados de las necesidades de personal en la empresa.	Total \$ 10.000.000  (Período de 6 meses, capacitación continúa para 8 empleados esenciales. Hora \$8.500. 30 horas mensuales)
Evaluación de costos derivados de la implementación de un paquete contable apto o funcional con el ERP que permita obtener datos de ingresos, costos y gastos reales.	\$ 4.500.000  (Costo mensual \$500.000).
Evaluación de los costos derivados de la implementación de un sistema de información ERP funcional que requiere de la implantación de por lo menos 5 terminales de trabajo ubicadas en cada una de las distintas áreas de la empresa.	± \$ 6.000.000  (Costo único que incluye computadores e impresoras)
Evaluación de los costos y gastos derivados por la realización de una investigación de mercados en el sector, que permita ampliar el horizonte comercial de la empresa.	± \$ 5.000.000  (Costo único, a través del contrato de una firma especializada en investigación de mercados).
Evaluación de los costos de maquinaria y equipo requerido para expandir las fronteras comerciales de la empresa.	± \$ 90.000.000  (costo único, previa cotización).
Costos de pólizas de seguros.	± \$ 7.000.000  (Costo anual aproximado)
<b>Total COSTO INVERSIÓN PROYECTADO A 1 AÑO.</b>	<b>± \$ 125.500.000</b>

## BIBLIOGRAFIA

- **ALVEAR**, C. Calidad Total. Conceptos y Herramientas Prácticas. Limusa Noriega Editores. 2000
- **CANTU**, Delgado, H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Mc Graw Hill. 2001
- **CUATRECASAS**, Lluís. Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación. Gestión 2000, 1.999
- **GUTIERREZ**, Humberto. Calidad Total y Productividad. McGrawHill. 2005
- **JAMES**, P. Gestión de la Calidad Total. Prentice Hall. 1997
- **PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO**, José Antonio. Gestión de la Calidad orientada a los procesos. ESIC Editorial. Madrid. 1.999
- **EVANS**. Administración y Control de la Calidad. Thomson Sexta Edición.
- **ISHIKAWA** K, Que es Control Total de Calidad. Ed. Norma 1986
- **ANDRIANI**, BIASCA Y RODRIGUEZ. Un Nuevo Sistema de Gestión para Lograr PYMES de clase mundial. Ed. Norma. 2003
- **WHEAT**, MILLS Y CARNELL. Seis Sigma. Editorial Norma. 2004

### Enlaces:

- <http://www.elespectador.com/impreso/cuadernilloa/negocios/articuloimpreso-tecnologia-moda>
- <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm>
- <http://www.acopi.org.co/>
- <http://www.mipyme.org.co/>
- <http://www.acopibogota.org.co/>
- <http://www.proexport.com.co/VBeContent/expopyme/ExpoPyme.asp>
- <http://www.mipymes.gov.co/eContent/home.asp>

## ANEXO 1

# **“CUADRO DE RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE GESTION BASADA EN EL MODELO EFQM”**

**CUADRO DE RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE GESTION BASADA EN EL MODELO EFQM**

<b>SISTEMA</b>	<b>RECOMENDACION</b>
Subsistema de Control Estratégico	Establecer capacitaciones sobre la norma NTC 6001 y en gestión por procesos y procedimientos.
	Establecer un manual de calidad que permita identificar cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan en la organización.
	Debe existir el compromiso de la gerencia que permita establecer criterios documentados que garanticen la continuidad frente al sistema de Gestión de Calidad y su comunicación
Subsistema de Control de Gestión	Los mecanismos utilizados para conocer los requisitos del cliente, se deben continuar socializando, aplicando, y evaluando, para garantizar su cumplimiento en la ejecución de los procesos.
	La responsabilidad, autoridad y comunicación en la entidad presenta deficiencias frente a los requisitos establecidos en la norma, en cuanto a su entendimiento y aplicación.
Subsistema Control de Evaluación	Se debe crear el manual de funciones, de acuerdo con la aprobación de la nueva estructura incluyendolas habilidades y competencias requeridas. Así mismo se requiere continuar fortalecer y mejorar el clima organizacional.
Subsistema de Control Estratégico	Se debe continuar con la elaboración de los planes de mantenimiento para la infraestructura y equipos, necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.
Subsistema de Control de Gestión	Los procedimientos establecen la forma de llevar a cabo la prestación de los servicios o productos, se deben tener en cuenta al igual que la normatividad legal vigente y requerimientos de los clientes
	Se debe incluir en los planes de mantenimiento la calibración de los equipos que lo requieran.
	Se debe crear una dependencia responsable de las quejas, reclamos y sugerencias recepcionadas a través de diferentes mecanismos, se hace necesario fortalecer estas funciones.

<b>SISTEMA</b>	<b>RECOMENDACION</b>
Subsistema de Control Estratégico	Se debe fortalecer la ejecución del procedimiento de auditorías internas de calidad como mecanismo de evaluación, seguimiento y mejora.
	Se debe crear un mecanismo establecido a través del cual se permita realizar seguimiento y medición a los procesos y servicios.
	La Entidad no cuenta con un método documentado y aprobado que establece la forma de controlar el producto o servicio no conforme, se debe implementar
Subsistema de Control de Gestión	La Entidad no cuenta con sistemas de información que permiten mantener datos estadísticos, se deben establecer que datos deben ser recopilados y analizados en forma mensual y que permita la toma de decisiones.
	Se debe fortalecer los mecanismos para la implementación de acciones de mejora producto de recomendaciones, no conformidades reales y potenciales y establecer mecanismos que garanticen la mejora continua.
<b>CERTIFICACIÓN</b>	Solicitar auditoría de Acompañamiento Certificación a ICONTEC

## ANEXO 2

### **“CRONOGRAMA Y FASES DE CONSULTORÍA”**

### Cronograma y fases de consultoría o intervención (diagrama de Gantt)

FASE	ACTIVIDAD	FEBRERO	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRIMERA	Recolección de datos																	
	Entrevistas Dirigidas unidades estrategicas																	
	Análisis procesos de la organización																	
	Análisis estructura organizacional																	
	Análisis pertinencia estructura frente a los productos y servicios ofrecidos.																	
SEGUNDA	Perspectiva de los problemas y realización de diagnósticos																	
	Análisis de mejores prácticas administrativas ( análisis de entorno )																	
	Socialización de mejores prácticas administrativas y pertinencia frente a los productos y servicios.																	
TERCERA	Informe sobre las actividades conducentes a las soluciones previstas																	
	Pertinencia estructura frente a las actividades																	
	Estructura organizacional y procesos																	
	Sistema de gestión y prácticas administrativas																	
	Presentación informe Final																	

## ANEXO 3

### ENCUESTA ESCALA LIKER

## ENCUESTA

El siguiente instrumento busca medir la percepción de los procesos tanto en sus clientes internos como externos, estrategias de liderazgo, calidad, resultados y claves de éxito con el fin de fortalecer su sistema integral de gestión de la calidad, todo esto basado en el modelo EFQM (European Foundation Quality Management).

Previamente se le hizo saber que el nombre real de la empresa había sido cambiado por confidencialidad para un trabajo académico.

Las siguientes preguntas constan de afirmaciones, en las cuales deberá contestar de acuerdo con su grado de afinidad con la respuesta y según la siguiente escala:

- 1 muy en desacuerdo
- 2 en desacuerdo
- 3 no sabe no responde
- 4 de acuerdo
- 5 muy de acuerdo

1. **Pregunta para los trabajos y clientes.** Tejidos Caroline es una empresa que sabe para donde va. Esto se conoce por su recorrido en el tiempo y experiencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. **Pregunta para los trabajos y clientes.** Es fácil reconocer en Tejidos Caroline hacia donde está orientada, cual es su negocio (misión), que quiere llegar a ser (visión) y cuáles son sus valores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. **Pregunta para los trabajos y clientes.** La política de nuestra empresa es el buen servicio. Se observa en la calidez, el buen trato, el respaldo y el servicio post venta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4. Pregunta para los directivos.** Sabemos con quien contamos, cual es nuestro recurso humano, sus calidades, habilidades, perfiles y competencias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5. Pregunta para los directivos.** Somos conscientes que su bienestar es el bienestar de nuestra empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**6. Pregunta para los directivos.** Nuestros trabajadores y clientes se identifican con nosotros por nuestro respaldo y calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**7. Pregunta para los trabajadores.** Conocemos la política estratégica de nuestra compañía. Los objetivos y las metas a seguir para el futuro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**8. Pregunta para los directivos.** Sabemos quién nos apoya y conocemos nuestras fuentes de financiación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**9. Pregunta para los directivos.** Gestionamos constantemente convenios y nuestras relaciones externas son fuente de crecimiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. Pregunta para los trabajadores.** Conocemos nuestro trabajo, como logramos el producto final. Y en que queremos mejorar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**11. Pregunta para los trabajadores.** Tenemos un sistema estructurado de gestión por procesos, es decir, la descripción detallada y escrita de lo que debo hacer en función de mi cargo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**12. Pregunta para los trabajadores.** Tenemos procesos de innovación y mejora continua, es decir, nuestra política es de o errores en producción y calidad total a nuestros clientes, además tenemos un programa de nuevos productos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**13. Pregunta para los clientes.** Tejidos Caroline entrega productos de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**14. Pregunta para los clientes.** Los productos que he comprado me agradan y son durables.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15. Pregunta para los clientes.** Sin dudarlo volvería a comprar en tejidos Caroline.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**16. Pregunta para los clientes.** El crecimiento de Tejidos Caroline y sus resultados en el tiempo muestran la calidad de sus productos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**17. Pregunta para los clientes.** Me considero cliente de Tejidos Caroline y me gustan sus productos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**18.Pregunta para los clientes.** Considero que Tejidos Caroline es una empresa solida y confiable.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**19.Pregunta para los clientes.** Estoy seguro que Tejidos Caroline es una empresa competitiva y creciente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**20.Pregunta para los clientes.** Siempre encuentro en Tejidos Caroline lo que necesito en uniformes para mis hijos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**\*Es de anotar que las encuestas practicadas reposan en los documentos originales entregados a la gerencia de la empresa, por petición del tutor práctico. Sobre ellas solamente se permitió la tabulación, análisis y registro de recomendaciones.**

## ANEXO 4

### **LISTA DE CHEQUEO – MEJORES PRACTICAS ADMINISTRATIVAS**

## ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO

SI	NO
----	----

<p>La compañía tiene definidos sus objetivos de negocio que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están determinados claramente</li> <li>• Tienen definida una fecha para su cumplimiento</li> <li>• Se pueden medir</li> </ul>		
Los objetivos de la compañía se han alineado con los objetivos de los procesos		
Se definieron factores claves de éxito para el logro de los objetivos (lo que se debe hacer bien para alcanzar los objetivos)		
Se definieron indicadores claves de desempeño para monitorear las factores claves de éxito		
La compañía definió políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones y éstas son modificadas de acuerdo con las necesidades		
Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos de negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos (Ejemplos: de Porter, etc)DOFA, PESTA, 5 Fuerzas		
Los riesgos de negocio son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los estados financieros		
Para cada riesgo significativo de negocio identificado existe una respuesta por parte de la gerencia que permite mitigar su impacto		
La Compañía ha establecido y comunicado un código de conducta		
Se han definido niveles de autoridad		
Se han implementado canales de comunicación efectivos		
Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados en las siguientes áreas: Recursos Humanos Procesos Satisfacción de Clientes Financiera		

**RECURSOS HUMANOS**

SI	NO
----	----

Existe un plan de recursos humanos que está alineado con los objetivos y las estrategias de la compañía y que incluye, reclutamiento de nuevos empleados, compensación, capacitación de empleados, etc.		
La compañía cuenta con procedimientos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de sus empleados teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas		
Se define y revisa el cumplimiento de planes de capacitación		
El desempeño de los empleados es medido por lo menos una vez al año		
El reconocimiento y los beneficios de los empleados es otorgado de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño		
Se monitorea el clima organizacional		
Existen planes de crecimiento dentro de la organización para los empleados		
Se realizan estudios para comparar la compensación de los empleados con otras compañías similares		
Se promueve la satisfacción de los empleados		
Se fomenta la creatividad e innovación		
<p>Se tienen implementados indicadores que permiten medir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La satisfacción de los empleados</li> <li>Productividad</li> <li>Necesidad de formación</li> <li>Iniciativa de las personas y equipos</li> <li>La capacidad de trabajar en equipo</li> <li>Rotación de empleados</li> </ul>		

**PROCESOS**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Los objetivos de la compañía se integran con objetivos más específicos a nivel de procesos		
Cada proceso tiene definidos unos objetivos y unas acciones		
Se identifican los riesgos que impiden el logro de los objetivos del proceso		
Para cada riesgo de procesos existe un control que permite mitigar su impacto		
Se mide el rendimiento del proceso mediante indicadores relativos a costos, calidad, tiempos, etc		
Las actividades de control se vigilan de forma permanente		
Los procesos están documentados y se revisan de forma permanente para actualizarlos y mejorarlos.		
Existen canales de comunicación que permiten tener en cuenta las sugerencias de las personas que participan en el proceso para su mejoramiento		

**CLIENTES****SI****NO**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Existe un área de servicio al cliente		
Están definidos los procedimientos para atención a los clientes		
El personal de atención a los clientes es capacitado de forma permanente		
Cada cliente cuenta con una carpeta en donde se archiva información relevante del cliente		
Se dispone de una estadística del trato a los clientes en donde se informe: Transacciones realizadas Monto de las operaciones Cumplimiento de las condiciones pactadas Calidad de los productos o servicios Quejas		
Se apoya a las personas que tienen contacto directo con el cliente con información necesaria para llevar a cabo su trabajo		
Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes		
Se captan las percepciones del cliente en lo que se refiere a: Cómo quiere que lo atiendan Cuáles son sus inclinaciones Que quiere comprar Cómo incrementar su confianza Que expectativas de servicio tiene		
Se implementa estrategias que le “facilitan la vida” al cliente tales como: Facilidad para realizar el pedido Facilidad para realizar el pago Facilidad para efectuar devoluciones, etc. Facilidad para realizar quejas		
Se proporciona un servicio de post-venta efectivo		
Se realiza un seguimiento a las reclamaciones de los clientes en donde se incluye: Detección y corrección del problema causado por el producto o servicio. Estableciendo de las acciones correctoras oportunas, para evitar, en lo posible, que haya más reclamaciones por la causa señalada por el cliente.		
Comunicación al departamento comercial de la situación de las reclamaciones de los clientes		
Verificación del grado de satisfacción del cliente ante el tratamiento de la reclamación		

Manejo de devoluciones: Conocimiento de las deficiencias del producto o servicio rechazado Control del establecimiento de las acciones correctoras Seguimiento de las acciones correctoras		
La gestión con los clientes es medida mediante indicadores tales como: Participación en el mercado Adquisición de clientes Retención de clientes Satisfacción del cliente % de quejas Tiempo de respuesta de las quejas		

**\*Es de anotar que la lista de chequeo practicada reposa en los documentos originales entregados a la gerencia de la empresa, por petición del tutor práctico. Sobre ella solamente se permitió la tabulación, análisis y registro de recomendaciones.**

## ANEXO 5

### **LISTA DE CHEQUEO – MEJORES PRACTICAS ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA Y FASES DE IMPLEMENTACION DEL CAMBIO**

PROCESO	2010							2011				
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Adopción del modelo para el cambio estratégico EFQM												
Contratar un vendedor que realice el programa y ejecución de mercadeo en la empresa.												
Contratar un jefe de producción que realice el programa de mantenimiento y adecuación física de la maquinaria.												
Adopción del programa de finanzas el cual se estructurará basado en el plan de compras.												
Implementación de la fase I ERP												
Diseño de un programa de capacitación para la planta de personal. Aplicación del modelo de gestión empresarial y mejores prácticas administrativas.												
Implementación y puesta en marcha del ERP Contabilidad.												
Implementación de las terminales de trabajo ERP en distintas áreas de la organización.												
Análisis del mercado.												
Adquisición de maquinaria y equipo nuevo, según condiciones.												
Implementación del programa de mantenimiento preventivo y correctivo.												
Control, evaluación, corrección y mejoras del proceso de cambio.												

NOTA: El valor de la inversión a un año es de \$125.500.000; los imprevistos, valores adicionales y demás corresponderán hasta un 15% del valor total es decir, \$18.750.000, este porcentaje corresponde al aumento proyectado del IPC más tres puntos para el año 2011.

