

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA  
CLONHADAS**

**LUISA FERNANDA QUIÑONES FRANCO**

**Responsable Formación Práctica:  
FABIAN BENITEZ**

**Tutor Académico:  
Rafael Ignacio Pérez Uribe  
Universidad EAN**



**Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales  
Bogotá D.C. - Colombia  
Abril de 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTE I .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>9</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
1.1. PROBLEMÁTICA.....	11
1.2. SITUACIÓN DESEADA.....	11
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>13</b>
<b>PARTE II .....</b>	<b>25</b>
<b>4. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>25</b>
4.1. ANÁLISIS MODELO DE PORTER (CINCO FUERZAS) .....	25
4.1.1. Competidores Potenciales .....	26
4.1.2. Proveedores (Poder de negociación).....	29
4.1.3. Rivalidad entre competidores .....	29
4.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	30
4.1.5. Poder de negociación de los compradores.....	33
4.2. MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....	34
4.3. MODELO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	35
<b>5. RECOPIACIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>36</b>
5.1. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
5.2. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN – ANÁLISIS SITUACIONAL.....	36
5.2.1. Informe Integral de Resultados.....	37
5.2.2. Resultados Presentados Por Cada Componente Analizado .....	38
5.2.2.1. Estructura Organizacional.....	38
5.2.2.2. Gestión Humana .....	39
5.2.2.3. Exportaciones .....	39
5.2.2.4. Logística .....	40
5.2.2.5. Análisis del Entorno .....	41
5.2.2.6. Direccionamiento Estratégico.....	42
5.2.2.7. Cultura Organizacional .....	43
5.2.2.8. Importaciones .....	44

5.2.2.9.	Asociatividad .....	45
5.2.2.10.	Comunicación e Información .....	46
5.2.2.11.	Innovación y Conocimiento.....	47
5.2.2.12.	Responsabilidad Social .....	48
5.2.2.13.	Gestión de Producción .....	49
5.2.2.14.	Gestión Financiera .....	50
5.2.2.15.	Gestión de Mercadeo .....	51
<b>PARTE III .....</b>		<b>53</b>
<b>6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>53</b>
<b>6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>		<b>53</b>
6.1.1.	Potencialidades .....	53
6.1.2.	Problemas .....	54
6.1.3.	Recomendaciones.....	54
<b>6.2. GESTIÓN HUMANA.....</b>		<b>54</b>
6.2.1.	Potencialidades .....	55
6.2.2.	Problemas .....	55
6.2.3.	Recomendaciones.....	55
<b>6.3. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES .....</b>		<b>56</b>
6.3.1.	Potencialidades .....	56
6.3.2.	Problemas .....	57
6.3.3.	Recomendaciones.....	57
<b>6.4. LOGÍSTICA.....</b>		<b>58</b>
6.4.1.	Potencialidades .....	58
6.4.2.	Problemas .....	58
6.4.3.	Recomendaciones.....	58
<b>6.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>		<b>59</b>
6.5.1.	Análisis Situacional.....	59
6.5.2.	Potencialidades .....	59
6.5.3.	Problemas .....	59
6.5.4.	Recomendaciones.....	60
<b>6.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>		<b>60</b>
6.6.1.	Potencialidades .....	61
6.6.2.	Problemas .....	61
6.6.3.	Recomendaciones.....	61
<b>6.7. CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>		<b>61</b>
6.7.1.	Potencialidades .....	62
6.7.2.	Problemas .....	62
6.7.3.	Recomendaciones.....	62
<b>6.8. ASOCIATIVIDAD .....</b>		<b>63</b>
6.8.1.	Potencialidades .....	63
6.8.2.	Problemas .....	63
6.8.3.	Recomendaciones.....	63
<b>6.9. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN .....</b>		<b>64</b>

6.9.1.	Potencialidades .....	64
6.9.2.	Problemas .....	64
6.9.3.	Recomendaciones.....	65
<b>6.10.</b>	<b>INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO .....</b>	<b>65</b>
6.10.1.	Potencialidades .....	65
6.10.2.	Problemas .....	65
6.10.3.	Recomendaciones.....	66
<b>6.11.</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>66</b>
6.11.1.	Potencialidades .....	67
6.11.2.	Problemas .....	67
6.11.3.	Recomendaciones.....	67
<b>6.12.</b>	<b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>67</b>
6.12.1.	Potencialidades .....	68
6.12.2.	Problemas .....	68
6.12.3.	Recomendaciones.....	68
<b>6.13.</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>69</b>
6.13.1.	Potencialidades .....	69
6.13.2.	Problemas .....	70
<b>6.14.</b>	<b>GESTIÓN DE MERCADEO .....</b>	<b>71</b>
6.14.1.	Potencialidades .....	71
6.14.2.	Problemas .....	72
6.14.3.	Recomendaciones.....	72
<b>6.15.</b>	<b>ANÁLISIS INTEGRAL.....</b>	<b>72</b>
6.15.1.	Potencialidades .....	73
6.15.2.	Problemas .....	73
6.15.3.	Recomendaciones.....	74
<b>7.</b>	<b>MAPA GENERAL DE OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>76</b>
<b>8.</b>	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>79</b>
<b>9.</b>	<b>COSTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>88</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Importación y exportación de textiles en Colombia .....	14
Figura 2 - Exporta mas confecciones de las que importa.....	14
Figura 3 - La informalidad en el sector está asociada a causas comunes de la manufactura en Colombia y a causas específicas del sector. ....	15
Figura 4 - Brechas de productividad de la industria de textiles y confecciones de Colombia frente a países desarrollados. ....	16
Figura 5 - Causas primarias y factores principales que afectan el nivel de productividad de Colombia.....	16
Figura 6 – Causas primarias de las brechas de productividad .....	17
Figura 7 - Colombia tiene menores beneficios de escala que otros países debido al tamaño del mercado interno. ....	18
Figura 8 - El tamaño de las empresas del sector afecta su capacidad de exportación. ....	18
Figura 9 - Las empresas colombianas deben aumentar sus formatos de valor agregado.	19
Figura 10 - La industria no aparenta tener problemas de inversión en maquinaria. ....	20
Figura 11 - Sin embargo se identificaron diferencias significativas por tamaño de empresa. .....	20
Figura 12 - Inversión extranjera. ....	21
Figura 13 – Necesidades de la industria en varias dimensiones.....	22
Figura 14 - Costo de mano de obra en Colombia. ....	22
Figura 15 - Costo de la energía en Colombia e impuestos. ....	23
Figura 16 – Costos de fletes domésticos. ....	23
Figura 17 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	25
Figura 18 - importaciones de materia prima y producto terminado.....	30
Figura 19 - Empresas internacionales que han ingresado al país. ....	31
Figura 20 – Exportaciones colombianas.....	31
Figura 21 - Importaciones en Colombia.....	32
Figura 22 – Costos de producción en Colombia. ....	32
Figura 23 – Elementos Diferenciadores.....	33
Figura 24 - Informe Integral CLONHADAS. ....	37
Figura 25 - Resultado evaluación componente Estructura Organizacional. ....	38
Figura 26 - Resultado evaluación componente Gestión Humana. ....	39
Figura 27 - Resultado evaluación componente Exportaciones.....	40
Figura 28 - Resultado evaluación componente Logística. ....	41
Figura 29 - Resultado evaluación componente Análisis del Entorno.....	42
Figura 30 - Resultado evaluación componente Direccionamiento Estratégico. ....	43
Figura 31 - Resultado evaluación componente Cultura Organizacional.....	44
Figura 32 - Resultado evaluación componente Importaciones. ....	45
Figura 33 - Resultado evaluación componente Asociatividad. ....	46
Figura 34 - Resultado evaluación componente Comunicación e Información. ....	47

Figura 35 - Resultado evaluación componente Innovación y Conocimiento. ....	48
Figura 36 - Resultado evaluación componente Responsabilidad Social.....	49
Figura 37 - Resultado de evaluación componente Gestión de Producción. ....	50
Figura 38 - Resultado evaluación Gestión Financiera.....	51
Figura 39 - Resultado evaluación Gestión de Mercadeo. ....	52

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación de confecciones nacionales. ....	13
Tabla 2 - Generalidades Clonhadas.....	27
Tabla 3 - Generalidades Santana .....	28
Tabla 4 - Evaluación por estadios CLONHADAS.....	37
Tabla 5 - Mapa General de Objetivos de Mejoramiento. ....	76
Tabla 6 - Plan de Mejoramiento.....	79
Tabla 7 - Tiempo de ejecución por componente del plan de mejoramiento. ....	83
Tabla 8 - Cronograma de implementación plan de mejoramiento.....	87
Tabla 9 - Costos del Plan de Mejoramiento. ....	88

## RESUMEN

CLONHADAS es una sociedad familiar que cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 10 años, con presencia en 15 centros comerciales a nivel nacional e internacional. Se dedica al diseño, confección y comercialización de pijamas para toda la familia.

Manejan una línea integral de productos para hombres, mujeres y niños, y una línea de accesorios complementarios como pantuflas, batas y sudaderas.

Cuentan con la certificación Cotton USA, por la exclusividad en el diseño y la calidad de sus materias primas.

Este trabajo de grado inicia con el diagnóstico organizacional de la empresa, mediante la aplicación del modelo MMGO<sup>1</sup>, con el cual fue posible identificar las potencialidades, problemáticas y recomendaciones de los componentes analizados por el modelo. Para el análisis del componente relacionado con el entorno, se complementó con el modelo de las cinco fuerzas de PORTER.

Luego de haber efectuado el diagnóstico organizacional y desde el punto de vista del MMGO, se puede concluir que CLONHADAS, se encuentra en estadio 3, es decir, como una empresa rentable y en crecimiento.

En segunda instancia una vez identificadas las potencialidades, problemáticas y recomendaciones para cada componente, se procedió a estructurar la ruta y el plan de mejoramiento que conducirá a CLONHADAS a posicionarse como una empresa competitiva dentro del sector de la confección.

---

<sup>1</sup> Pérez Rafael, Nieto Mauricio, Velásquez Andrés, Castellanos Gonzalo, Garzón Mario, Vargas Hugo, Alfonso Nury, Calixto Nancy, Rodríguez Alexis, Palacio Mery, López Luis, Vidal Martha, López de Mesa Jaime, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Universidad EAN, 2009.

## PARTE I

### INTRODUCCION

Las empresas a través de los años han adquirido una amplia competencia según el sector en el que se desarrollan, lo cual les exige evaluar el entorno constantemente y darle valor agregado a su negocio o a sus productos desde diferentes aspectos. Por esta razón, es indispensable realizar un diagnóstico general de la empresa, identificando los factores claves y críticos de su actuación. Con el diagnóstico se busca identificar lo que hace la empresa, cómo lo está haciendo y que debe mejorar para hacerlo según sus propios objetivos. El diagnóstico es una técnica muy utilizada en la planificación estratégica de la empresa cuando trata de evaluar el comportamiento pasado y presente de la misma<sup>2</sup>.

En 1954 Peter Drucker opina que: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario; saber qué recursos tiene la empresa y cuales debería tener”. Con base en este planteamiento se hace necesario analizar la estrategia y el direccionamiento de la empresa, para poder responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar?

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico<sup>3</sup>.

Con base en lo anterior es indispensable tener en cuenta un concepto administrativo que es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa; Planeación. La planeación coordina las actividades de la organización hacia los objetivos. A través de ella, se prevén los cambios que puedan surgir a futuro y se definen las medidas necesarias para afrontarlos. Es el proceso de definir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse<sup>4</sup>.

El presente trabajo recoge los resultados obtenidos en el proceso de intervención desarrollado en **CLONHADAS**, en el cual la empresa por intermedio de su Gerencia, ha otorgado gran importancia a la aplicación de herramientas modernas de gestión, que le permitan conocer su situación actual en materia de competitividad, para identificar un plan de mejoramiento que al implementarse

---

<sup>2</sup> JAVIER MAQUEDA Y JOSE I. LLAGUNO, Marketing Estratégico para empresas de servicios.

<sup>3</sup> JAIRO AMAYA AMAYA, Gerencia, Planeación y Estrategia.

<sup>4</sup> JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.

adecuadamente, le permita convertirse en una empresa competitiva del sector de la confección.

El presente trabajo se desarrolló en tres etapas, así:

En la primera parte se presenta el análisis del entorno en el cual opera la empresa CLONHADAS, aplicando para este análisis el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

En la segunda parte se presenta el diagnóstico realizado a la organización, haciendo uso del Modelo de Modernización para la Gestión de organizaciones M.M.G.O., analizando cada uno de los componentes del mismo, determinando potencialidades y problemas, los cuales se han ordenado de acuerdo con su prioridad de solución (alta, media o baja).

En la tercera parte se define el plan de mejoramiento, presentándola ruta de mejoramiento, de acuerdo con las áreas prioritarias de mejora y estableciendo el costo de la misma.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. PROBLEMÁTICA**

**CLONHADAS** ha desarrollado su labor bajo esquemas tradicionales de administración, en los cuales priman: poca planeación estratégica, bajo control por los procesos desarrollados en su interior y la informalidad en que se ejecutan la gran mayoría de sus actividades.

### **1.2. SITUACIÓN DESEADA**

Con base en el diagnóstico del entorno y de la situación al interior de la empresa, establecer para **CLONHADAS** un plan de mejoramiento y por lo tanto una ruta de mejoramiento que le permita evolucionar hacia una empresa moderna y mejorar los resultados de su gestión.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Entregar a CLONHADAS un diagnóstico situacional de la organización actual, que le permita a la Gerencia identificar los problemas y su prioridad de solución (alta, media o baja), con el fin de definir una ruta de mejoramiento orientada a la definición del Plan Estratégico Organizacional.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el mercado en el cual opera la empresa y sus fuerzas competitivas (Modelo de las 5 fuerzas de Porter).
- Efectuar un diagnóstico de la gestión organizacional de CLONHADAS, aplicando el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional MMGO, diseñado por la Universidad EAN.
- Establecer un Plan de Mejoramiento que permita resolver los problemas identificados de acuerdo con su prioridad de solución.
- Establecer los costos para la implementación del Plan de Mejoramiento.
- Socializar los hallazgos del trabajo de grado, con la Gerencia y el personal clave de la organización.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

La Cadena textil y de confección en Colombia es uno de los sectores que en el país ha registrado uno de los más altos índices de crecimiento en su actividad de exportación.

Los textiles y confecciones representan 92% del valor agregado de la cadena de valor del sector en Colombia.

La participación en la producción de confecciones nacionales principalmente se encuentra en Antioquia como el mayor departamento productor de vestuario en general, le sigue Bogotá, Valle, Risaralda y Santander, estos cinco departamentos según los estudios realizados son los que tienen una mayor participación nacional en el sector de la confección, como puede verse en la tabla No. 1.

Tabla 1: Participación de confecciones nacionales.

DEPARTAMENTOS	PARTICIPACION %
Antioquia	56.6%
Bogotá	18.9%
Valle	9.8%
Risaralda	2.5%
Santander	2.4%

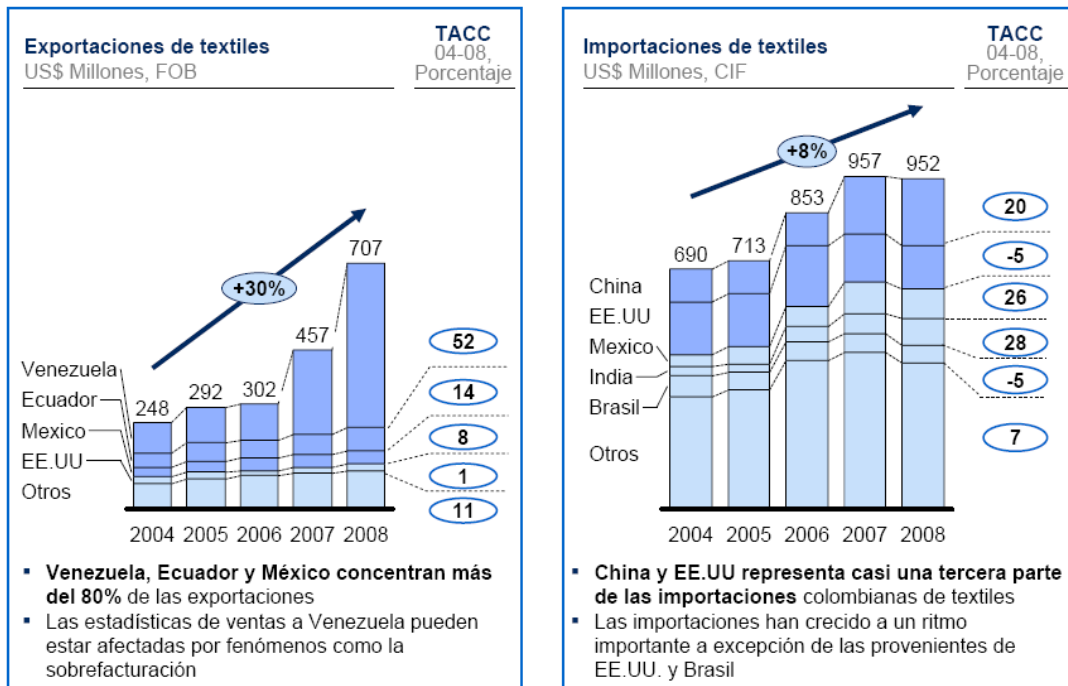
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, 2009.

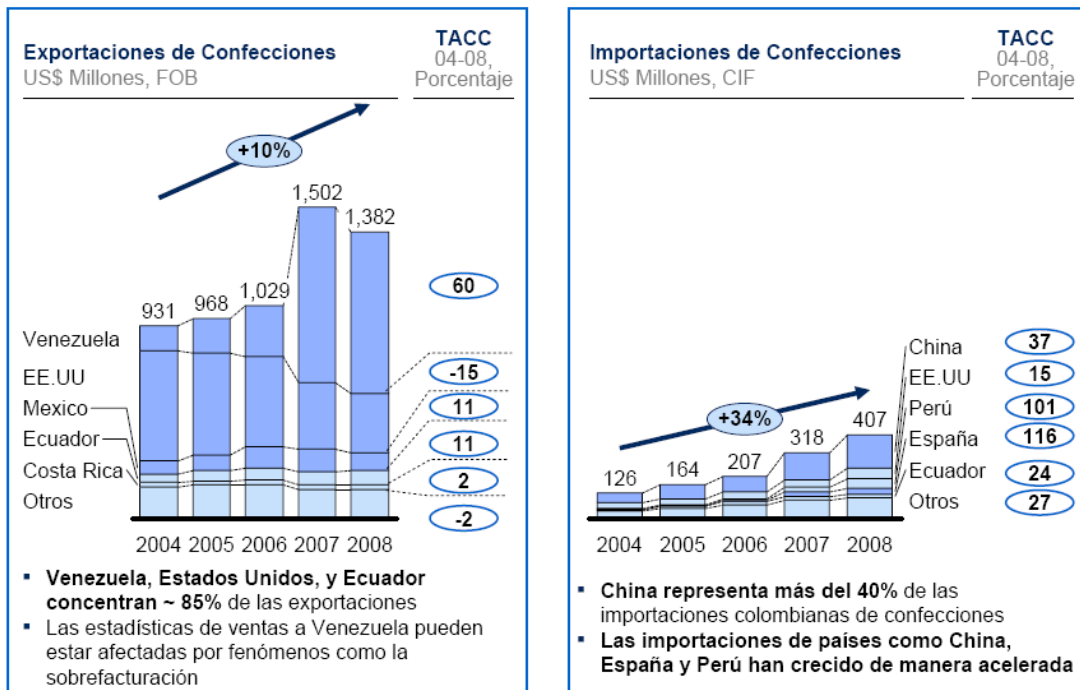
Figura 1 - Importación y exportación de textiles en Colombia



Fuente: DANE – Cálculos Proexport

Se observa en la figura 1, que las exportaciones han tenido un crecimiento mayor que las importaciones, durante el periodo 2004 – 2008.

Figura 2 - Exporta mas confecciones de las que importa



Fuente: DANE – Cálculos Proexport

La figura 2, confirma que China es el país en el cual se concentra la mayor parte de importaciones de textiles para la manufactura de confecciones en Colombia.

Los empresarios estiman que la informalidad del sector es superior al 40%.

- Informalidad empresarial: Empresas que no pagan los impuestos correspondientes a sus ventas.
- Informalidad laboral: Participación de empleados que no reciben contribución a la seguridad social.

Figura 3 - La informalidad en el sector está asociada a causas comunes de la manufactura en Colombia y a causas específicas del sector.

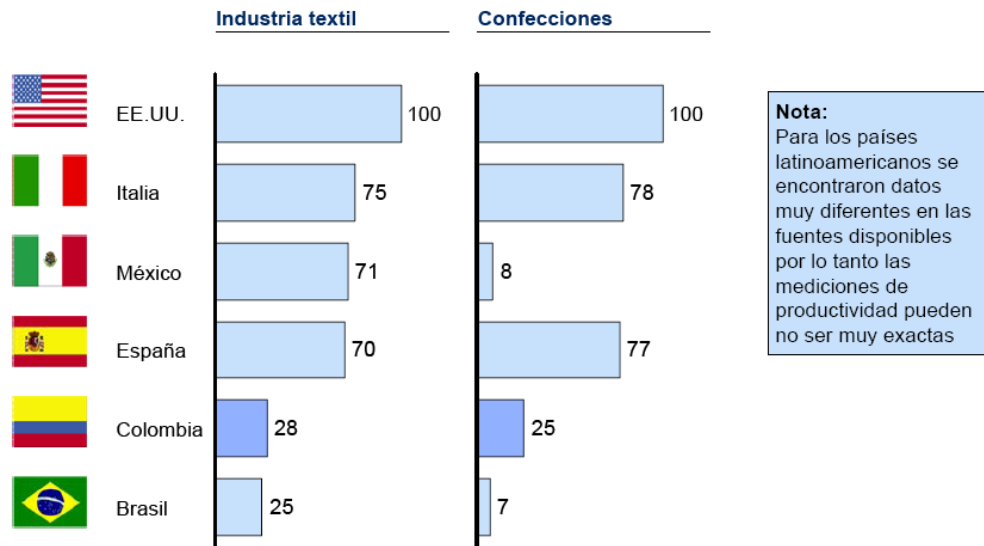
	Principales causas	Descripción
<b>Costo de la formalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo laboral</li> <li>▪ Costo tributario</li> <li>▪ Costo de creación de empresa formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impuesto a la renta de 35%</li> <li>▪ Gastos no salariales de alrededor de 65% del salario</li> <li>▪ Altos costos para crear una empresa (recursos dedicados y tiempo para trámites legales)</li> <li>▪ Productores informales no conscientes del costo de la informalidad (por ejemplo dificultad de acceso a créditos)</li> </ul>
<b>Dificultad para controlar el cumplimiento de normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación irregular de penalidades</li> <li>▪ Falta de penalidades claras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Burocracia y potencial corrupción</li> <li>▪ Los productores informales no le “temen” a las posibles penalidades</li> </ul>
<b>Aceptación social de la informalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barreras de entrada relativamente bajas</li> <li>▪ Falta de incentivos de trabajadores para formalizarse</li> <li>▪ Uso masivo de mano de obra no calificada</li> <li>▪ Hábitos de consumo de productos no formales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad para establecer empresas de “garaje” principalmente en el eslabón de confección, debido a la alta intensidad en mano de obra y baja intensidad en capital</li> <li>▪ Trabajadores informales satisfechos con los servicios del SISBEN y sin incentivos para aportar a pensiones</li> <li>▪ Poca disponibilidad de mano de obra calificada específica</li> <li>▪ Pocas oportunidades en sector formal</li> <li>▪ Consumidores acostumbrados a comprar productos informales</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

En la figura 3, se observa que el sector de la confección se ve afectado por la informalidad de la mano de obra, debido a los altos costos que para las empresas representa.

Figura 4 - Brechas de productividad de la industria de textiles y confecciones de Colombia frente a países desarrollados.

%, Índice de valor agregado por empleado vs. Estados Unidos = 100%



Nota: productividad calculada como valor agregado / número de empleados. La productividad de cada país ha sido indexada a la de Estados Unidos

Fuente: Global Insight, IMEI, INEGI, DANE

De la figura 4 se concluye que la productividad de Colombia es una cuarta parte de la que presenta EE.UU, pero que es mucho mayor, en la industria de la confección, que la de países latinoamericanos como México y Brasil.

Figura 5 - Causas primarias y factores principales que afectan el nivel de productividad de Colombia.

Relación entre barreras principales y factores de productividad ✓ Principal Impacto

Causas primarias	Barreras al crecimiento					
	A Informalidad	B Recurso Humano	C Asocia-tividad	D Infra-estructura	E Norma-tividad	F Factores estructurales
1 Escala	✓		✓		✓	
2 Mix de formatos	✓	✓				
3 Intensidad capital	✓			✓	✓	✓
4 Organización de funciones y tareas (OFT)	✓	✓	✓			
5 Costos		✓		✓	✓	✓

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Con base en lo anterior la productividad de Colombia es inferior a la de países desarrollados, en la figura 5 se observan las principales causas que impiden un crecimiento en este aspecto, así mismo, pueden identificarse como principales barreras para ello la informalidad, el recurso humano y la normatividad colombiana.

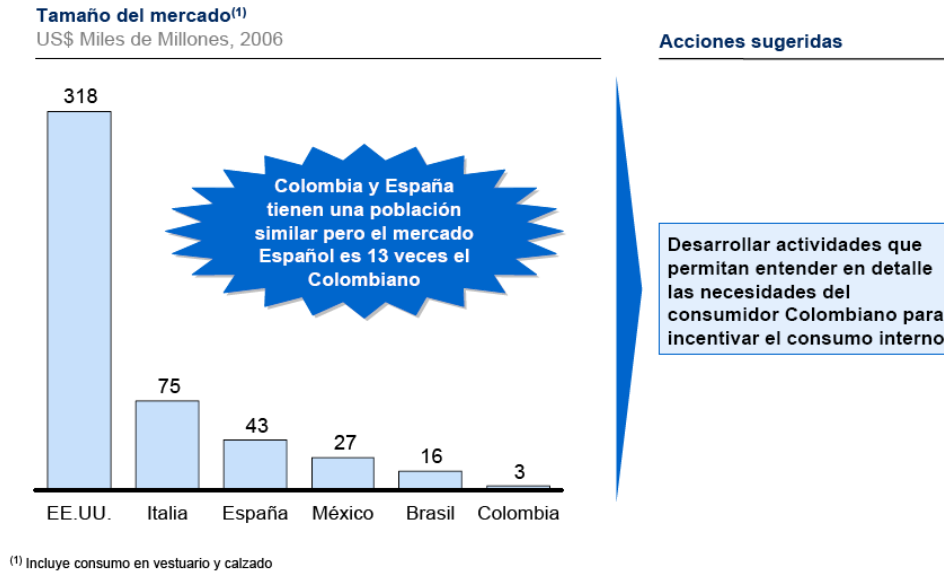
Figura 6–Causas primarias de las brechas de productividad

Causas primarias	Descripción
1 Escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tamaño del mercado local:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Colombia tiene bajo consumo per capita de textiles y vestuario</li> <li>– Tamaño del mercado local no incentiva variedad de materias primas</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Capacidad de producción:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Empresas locales con bajo poder de negociación frente a proveedores y clientes nacionales e internacionales</li> </ul> </li> </ul>
2 Mix de formatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta participación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Empresas dedicadas a <b>formatos de negocio de bajo valor agregado</b> (por ejemplo <b>maquilas</b>)</li> <li>– Empresas de <b>baja escala y empresas informales</b></li> <li>– <b>Productos de valor agregado bajo</b> (marcas no reconocidas)</li> </ul> </li> </ul>
3 Intensidad capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja <b>inversión en maquinaria</b> en empresas de baja escala</li> <li>▪ Baja <b>inversión en investigación y desarrollo</b></li> <li>▪ Baja <b>participación de Inversión Extranjera Directa</b></li> </ul>
4 Organización de funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidades en <b>inteligencia de mercado, comercio exterior y estandarización de procesos</b></li> </ul>
5 Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos costos relativos de <b>materias primas, mano de obra, servicios públicos y transporte</b></li> </ul>

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

En la figura 6 se explican las principales causas de las brechas de productividad que presenta Colombia, de lo cual puede concluirse que las empresas de textiles y confecciones en el país se enfrentan a variables que tienen que ver principalmente con la informalidad de las empresas del sector, lo cual lleva a que se esté poco preparado en factores estratégicos importantes para hacer frente a la competencia de grandes empresas nacionales y extranjeras, que unido a altos costos en los principales rubros de negocio no permiten un crecimiento del sector.

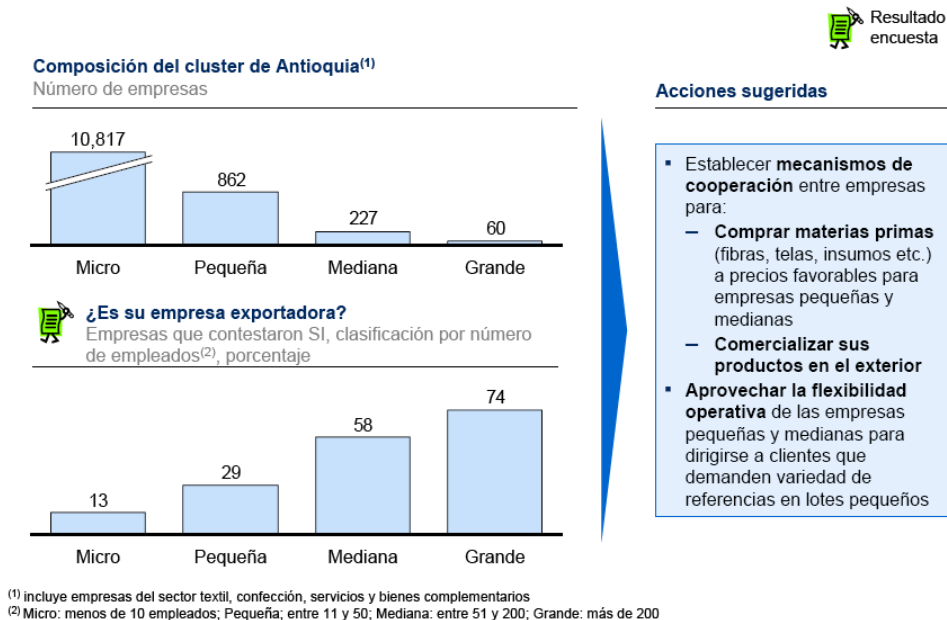
Figura7 - Colombia tiene menores beneficios de escala que otros países debido al tamaño del mercado interno.



Fuente: Raddar, Global Insight

De la figura anterior puede establecerse que el sector de confecciones tiene un gran potencial de desarrollo, para lo cual se hace necesario que se lleven a cabo actividades de investigación de mercados que permitan identificar las necesidades reales de la población que lleven a un incentivo del consumo en estos bienes.

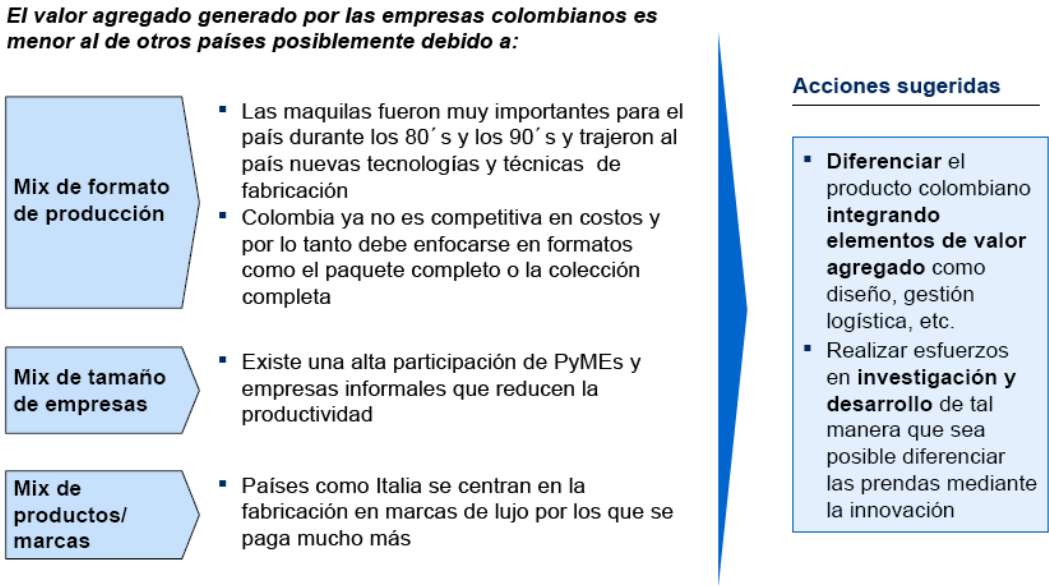
Figura8 - El tamaño de las empresas del sector afecta su capacidad de exportación.



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, Encuesta a empresarios del sector (McKinsey & Company).

De la figura 8, es importante rescatar que el sector de confecciones se encuentra compuesto en su mayoría por microempresas, lo cual confirma la situación planteada en figuras anteriores, sin embargo, la situación de informalidad y poca infraestructura no permite el desarrollo de la exportación de sus productos en estas empresas, por ello solo el 13% de las microempresas del sector en Antioquia se han arriesgado a comercializar a nivel internacional.

Figura9 - Las empresas colombianas deben aumentar sus formatos de valor agregado.



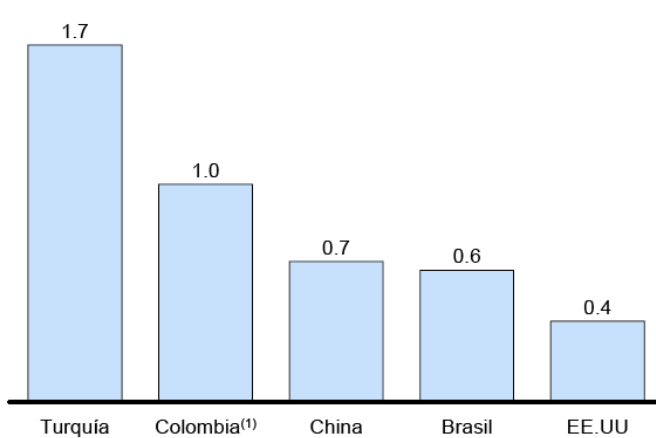
(1) Ingresos por actividades logísticas, manejo de información, etc.

Fuente: Inexmoda

En esta figura puede observarse que en el sector de la confección hay debilidades importantes en las variables de producción, producto y marca, por lo cual es importante que desde las micro y pequeñas empresas se inicien actividades de investigación, desarrollo y mercadeo que lleven a mostrar las ventajas y valor agregado que tienen los productos colombianos, con el objetivo de incentivar el consumo.

Figura10 - La industria no aparenta tener problemas de inversión en maquinaria.

**Importación de maquinaria textil y confección como porcentaje de la producción**  
Porcentaje, 2007



**Acciones sugeridas**

Asegurar la utilización y aprovechamiento de la maquinaria adquirida

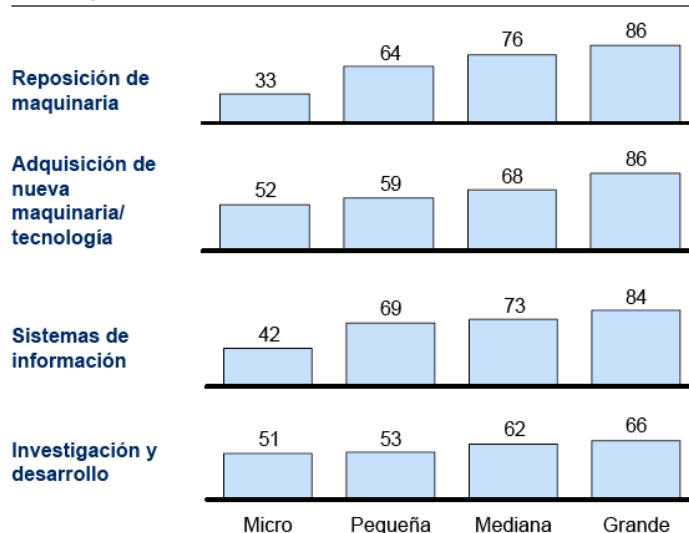
<sup>(1)</sup> Importaciones promedio de los últimos 4 años

Fuente: Global Insight – WIM; Proexport.

Se analiza de la figura anterior, que Colombia cuenta con la infraestructura en materia de maquinaria para su producción, variable que habrá que aprovechar y optimizar en la producción y la oferta de productos en el mercado nacional e internacional.

Figura11 - Sin embargo se identificaron diferencias significativas por tamaño de empresa.

**¿En que ha invertido durante los últimos 3 años?**  
Empresas que contestaron SI, clasificación por número de empleados<sup>(1)</sup>, Porcentaje



**Acciones sugeridas**

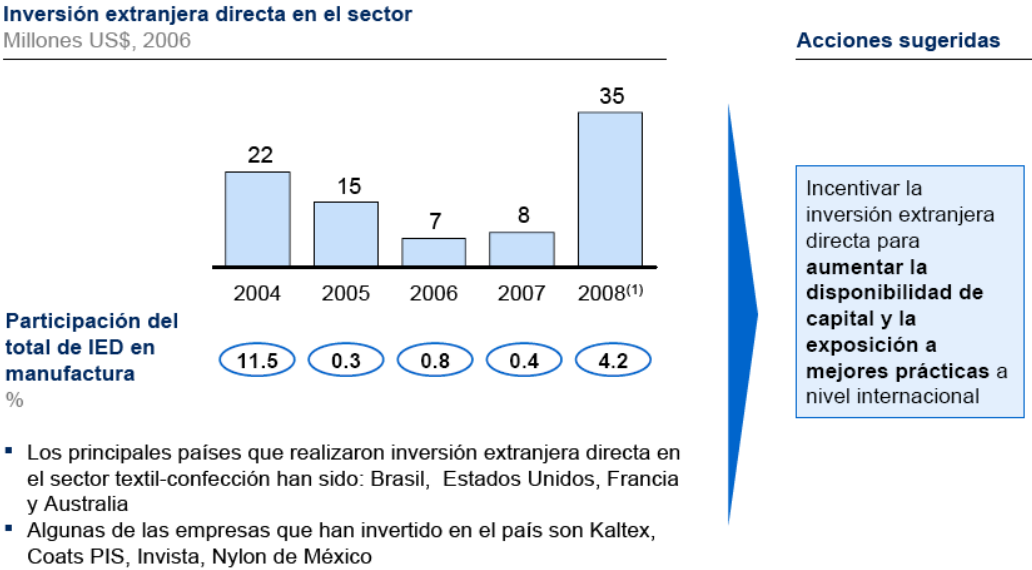
- Revisar aranceles a importación de maquinaria
- Facilitar **crédito para inversión** en maquinaria, especialmente para PyMEs
- Realizar **esfuerzos conjuntos de inversión** en Investigación y desarrollo
- **Aumentar la penetración de sistemas de información** y tecnologías de comunicación en las PyMEs

<sup>(1)</sup> Micro: menos de 10 empleados; Pequeña; entre 11 y 50; Mediana: entre 51 y 200; Grande: más de 200

Fuente: Encuesta a empresarios ( McKinsey & Company ).

Se observa que las capacidades de inversión del sector, son equivalentes al tamaño de la empresa. La inversión en la compra y reposición de maquinaria es la más importante y aunque se han iniciado inversiones en investigación, desarrollo y sistemas de información, estas deberán ir en aumento con el objetivo de hacerse más competitivos.

Figura12 - Inversión extranjera.

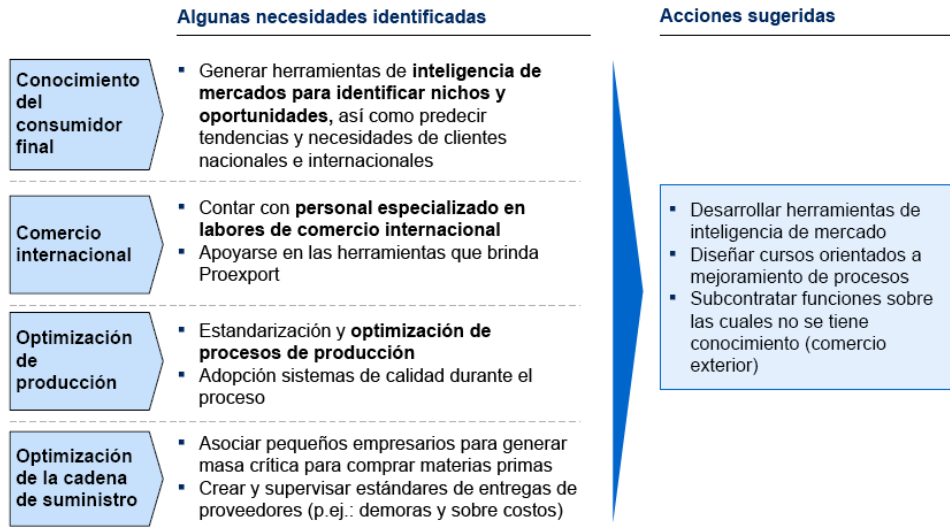


<sup>(1)</sup> De Enero a Septiembre

Fuente: Banco de la República, Proexport.

La inversión extranjera en el Sector es baja y debe tender a que aumente en el tiempo.

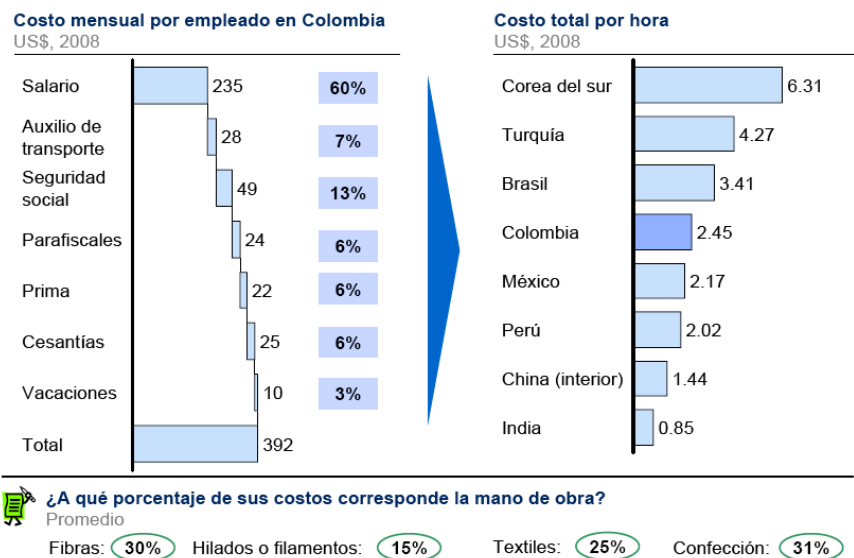
Figura 13–Necesidades de la industria en varias dimensiones.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

La industria textil y de confecciones debe tener mejoras en dimensiones como el conocimiento del consumidos, capacitarse en temas de comercio exterior, la implementación de sistemas de calidad en sus sistemas de producción y la optimización de sus cadenas de suministro con el objetivo de ser más competitivos y poder ofrecer un valor agregado en los mercados nacional y prepararse para enfrentar los retos en el comercio internacional.

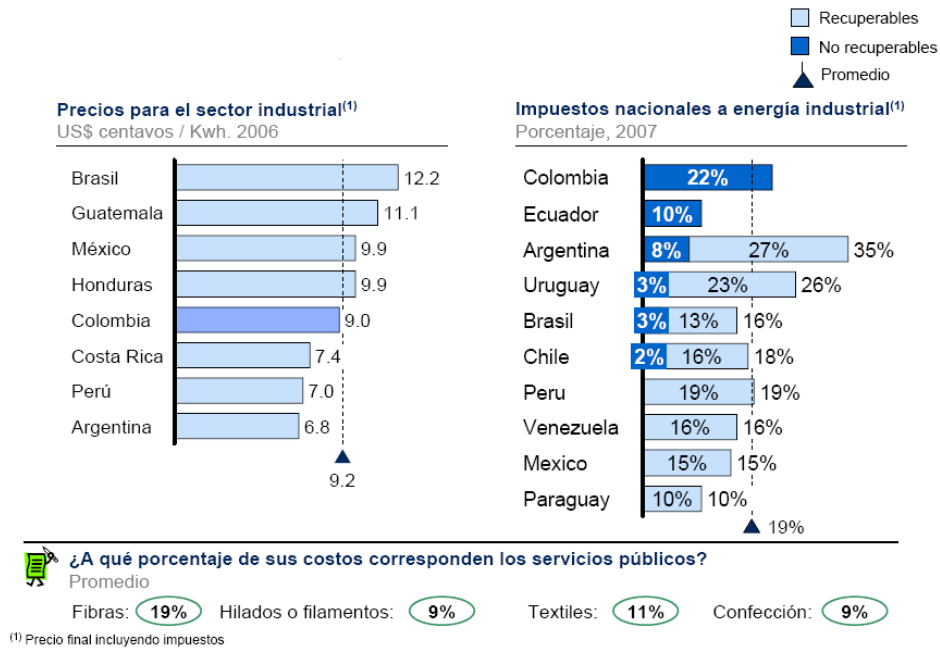
Figura14 - Costo de mano de obra en Colombia.



Fuente: Werner, Encuesta a empresarios (McKinsey & Company).

Se observa que el costo de mano de obra de Colombia es uno de los más altos de la región.

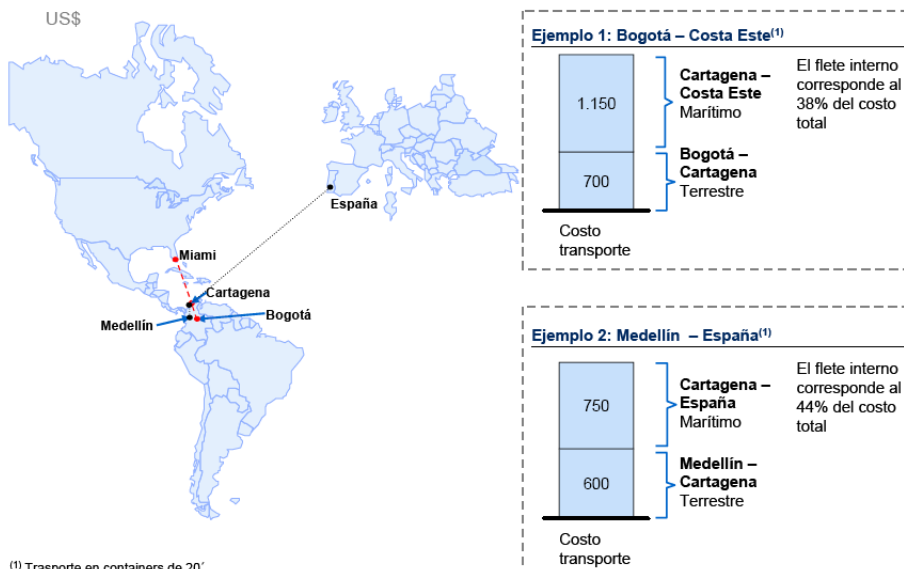
Figura15 - Costo de la energía en Colombia e impuestos.



Fuente: Energy information Administration; UPME, Encuesta (McKinsey & Company).

El costo de la energía en Colombia está en el promedio de la región, pero los impuestos no son recuperables, lo cual genera un alto costo de producción y se identifican que no hay incentivos por la vía tributaria.

Figura16—Costos de fletes domésticos.



Fuente: Proexport

Otro de los costos elevados, es el costo de flete doméstico, el cual puede superar el 40% del costo total de transporte.

## PARTE II

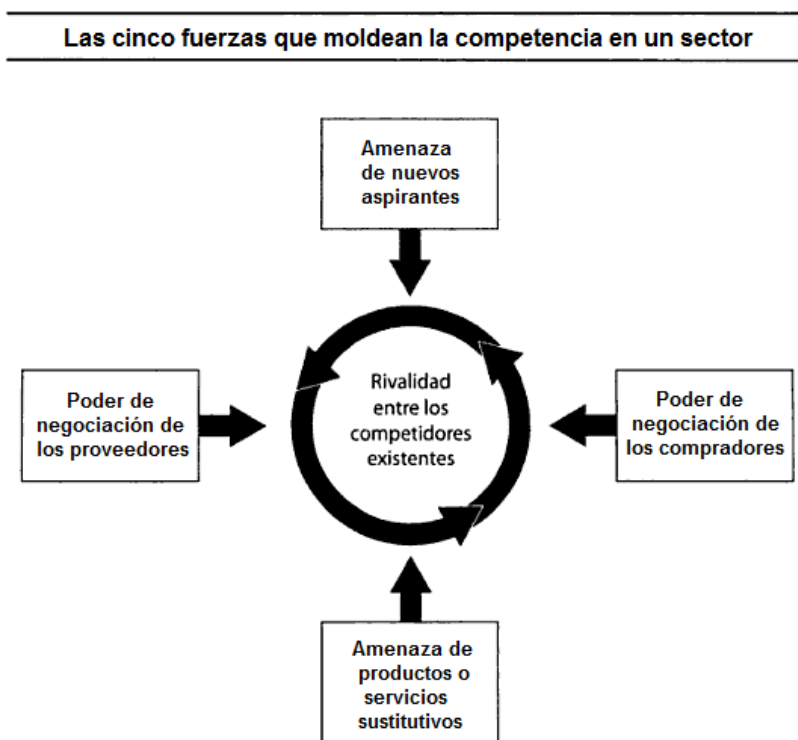
### 4. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la intervención en CLONHADAS, se trabajaron dos modelos: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones.

#### 4.1. ANÁLISIS MODELO DE PORTER (CINCO FUERZAS)

El análisis del modelo de Porter, tal como lo señala Wheelen Thomas y Hunger David, pretende identificar la influencia de la competencia en la empresa y como la competencia puede actuar como una limitante en el futuro de la organización o en el largo plazo se pueda convertir en una opción estratégica.<sup>6</sup> En la figura 17 se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Figura17 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, Michael E. en su libro **Ser Competitivo**.

<sup>6</sup> Wheelen Thomas, Hunger David, Administración estratégica y política de negocios, Editorial Pearson, décima edición, 2007.

#### **4.1.1. Competidores Potenciales**

De acuerdo a la observación de las empresas dedicadas a la confección y comercialización de pijamas en el país, se encuentra que varias empresas ofrecen variedad de estilos, telas y diseños, las cuales son competencia directa para la empresa en estudio.

A continuación se describen las potencialidades de los productos ofrecidos por CLONHADAS, para posteriormente hacer una comparación con su principal competidor y de gran impacto en el mercado.

1. Calidad de los materiales (Certificación Cotton USA)
2. Diseños exclusivos, que simbolizan la unión familiar
3. Línea integral de productos para hombres, mujeres y niños
4. Producto 100% colombiano
5. Puntos de venta ubicados en los principales centros comerciales de Bogotá. Un punto de venta en cada ciudad principal de Colombia.
6. Apertura de puntos de ventas en el extranjero

Tabla 2 - Generalidades Clonhadas

	Clonhadas			
CARACTERISTICA	CANTIDAD	SI	NO	DESCRIPCION
Antigüedad				13 años
Puntos de venta	23			Centros comerciales y principales ciudades del país
Puntos de venta en el exterior	2			Ecuador - Republica Dominicana
Exporta		X		
Variedad de estilos		X		
Calidad de los insumos				Certificado Cotton USA
Diseño		X		
Posicionamiento		X		
Productos				Pijamas
Misión				Brindar a toda la familia productos de excelente calidad que garanticen comodidad y distinción a través de diseños y materiales exclusivos atendiendo una permanente innovación en la moda.
Visión				Consolidar a CLONHADAS LTDA. Como, la única empresa orgullosamente Colombiana que se destaque en la mezcla perfecta del diseño textil y la confección en pijamas para satisfacer las necesidades del mercado local, nacional e internacional.
Valores				No definidos
Cultura Corporativa				No definida

Tabla 3 - Generalidades Santana

	Santana			
CARACTERISTICA	CANTIDAD	SI	NO	DESCRIPCION
Antigüedad				Mas de 40 años
Puntos de venta	5			Centros comerciales
Puntos de venta en el exterior	0			
Exporta			X	
Variedad de estilos		X		
Calidad de los insumos		X		
Diseño		X		
Posicionamiento		X		
Productos				Pijamas Térmicos
Misión				Brindar una atención leal y honesta, encaminada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles ropa cómoda innovadora y de excelente calidad.
Visión				Consolidar una organización dinámica, que integre a empleados, clientes, proveedores y accionistas, compartiendo el éxito y la filosofía empresarial, desarrollada en el profundo compromiso por mantener nuestra tradición de excelente calidad, convirtiéndonos en líderes del sector, abarcando el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional.
Valores				Honestidad Lealtad Compromiso Trabajo en equipo Servicio amable Responsabilidad Respeto Disciplina Perseverancia
Cultura Corporativa				La cultura de nuestra empresa tiene como cimiento los valores y creencias de su gente, representada por el compromiso, trabajo en equipo, mentalidad de servicio y la calidad, que tiene como fortaleza gente dinámica, honesta y coherente, con alto sentido de pertenencia y gran disposición al cambio y la innovación

#### **4.1.2. Proveedores (Poder de negociación)**

CLONHADAS importa el 50% de las telas para la producción de sus productos y sus principales proveedores son:

- CATAGUASES (Brasil) : Productor de tejidos estampados y teñidos
- FABRICATO : Principal proveedor de textiles
- TOPTEx : Proveedor de textiles
- INDUBOTON : Proveedor de botones en poliéster y tagua

El 40% de la producción es elaborada por satélites.

#### **4.1.3. Rivalidad entre competidores**

Se observan en el sector de la confección, varias empresas que confeccionan diferentes tipos de ropa para toda la familia. Como competencia específicamente de empresas que diseñan y comercializan pijamas, se encuentran dos empresas fuertes que competirían con CLONHADAS en cuanto a producto. Sin embargo, en el mercado colombiano hay varios almacenes y pequeños empresarios que ofrecen pijamas a bajos costos y con materiales de baja calidad.

Una de ellas es PACHICAS, que es una empresa fabricante de pijamas y ventas por catalogo a través de su marca Sueño Rosa. Cuenta con puntos de venta ubicados en sectores comerciales de la ciudad y en ellos ofrecen variedad de productos, a muy bajos precios.

SANTANA, es una empresa que lleva muchos años en la industria de la confección, con un portafolio de productos un poco más amplio, ofreciendo ropa interior y exterior, ropa térmica, ropa para bebés, colegios y pijamas. Sus puntos de venta están ubicados en principales centros comerciales y sectores de Bogotá.

Estas son las empresas más grandes en el sector y con más antigüedad, las cuales son competencia indirecta para CLONHADAS, teniendo en cuenta la calidad de las pijamas y accesorios, así como sus diseños únicos y el mercado objetivo.

#### 4.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el sector de la confección, más que productos o servicios sustitutos se puede hablar de las habilidades y condiciones necesarias que debe adquirir el sector para asegurar su posición en el mercado local e internacional.

El sector debe generar habilidades que le permitan competir con marcas internacionales, aumentar la participación en su oferta de productos y formatos de valor agregado y aprovechar las oportunidades generadas por las tendencias globales.

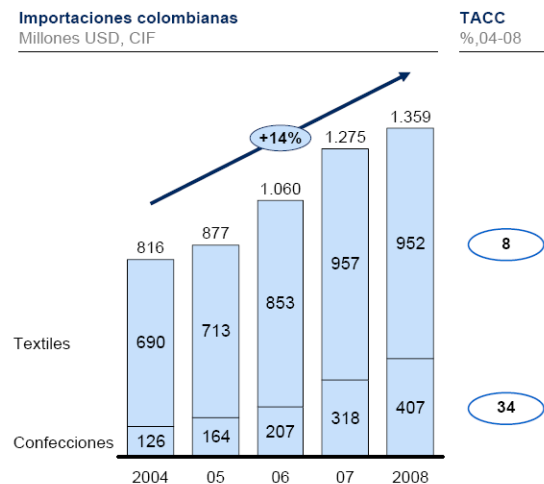
Igualmente, y con la participación activa del gobierno, debe generar condiciones que le faciliten la lucha contra la informalidad y el contrabando, la atracción de inversión extranjera, el acceso a fuentes de financiación y le ayuden a alcanzar niveles de costos adecuados para competir.

De esta manera el sector podrá asegurar su posición en el mercado local, convertirse en un líder regional y ganar participación en nichos de mercados globales<sup>7</sup>.

#### Mercado Local

Figura 18 - importaciones de materia prima y producto terminado

**Las importaciones tanto de materia prima como de producto terminado han aumentado considerablemente en los últimos años**



Fuente. DIAN – Cálculos Proexport

<sup>7</sup> Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, 2009.

Se observa como las importaciones, tanto de materia prima como de producto terminado, han aumentado considerablemente en los últimos años en el sector de textiles y de confección.

Adicionalmente, han entrado al país varias marcas internacionales con amplia experiencia en gestión de marca, gestión de tiendas e inteligencia de mercados, entre otros.

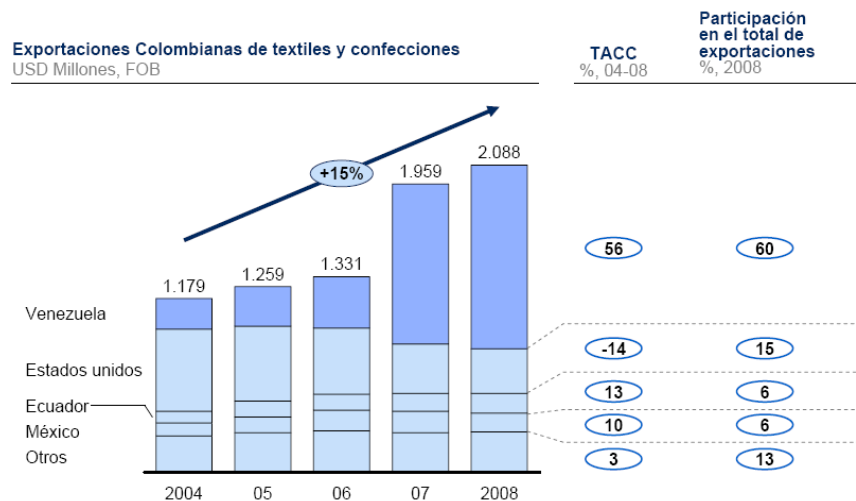
Figura 19 - Empresas internacionales que han ingresado al país.

2006	2007	2008	2009
Falabella.com	MANGO	Graduarius	Massimo Dutti
Mimo & Co	ZARA	Bershka	
		Carolina Herrera	

Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

## Mercado Global

Figura 20-Exportaciones colombianas

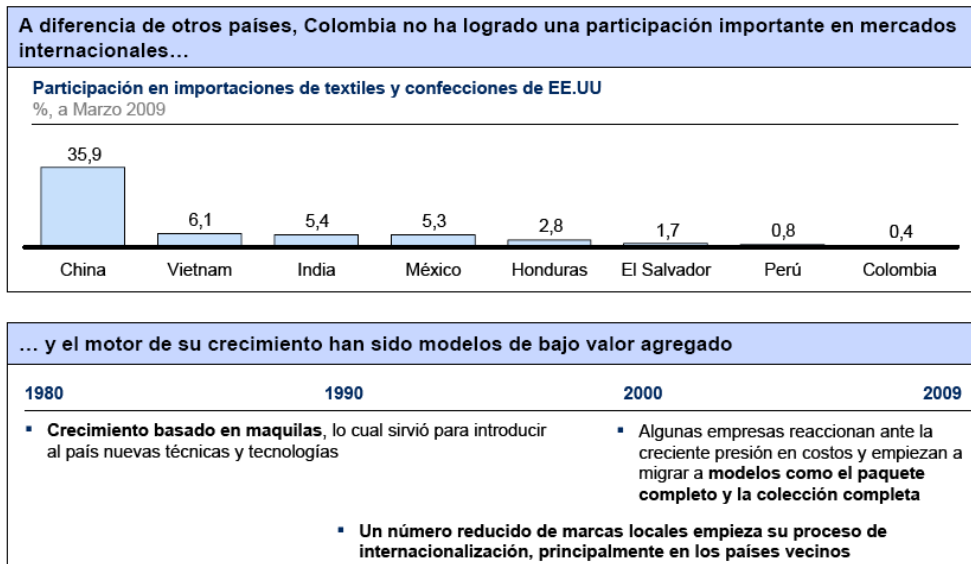


Nota: Las estadísticas de ventas a Venezuela pueden estar afectadas por fenómenos como la sobrevaloración

Fuente. DANE – Cálculos Proexport

Las exportaciones dependen de un número reducido de mercados que han presentado gran inestabilidad, política, regulatoria y/o económica.

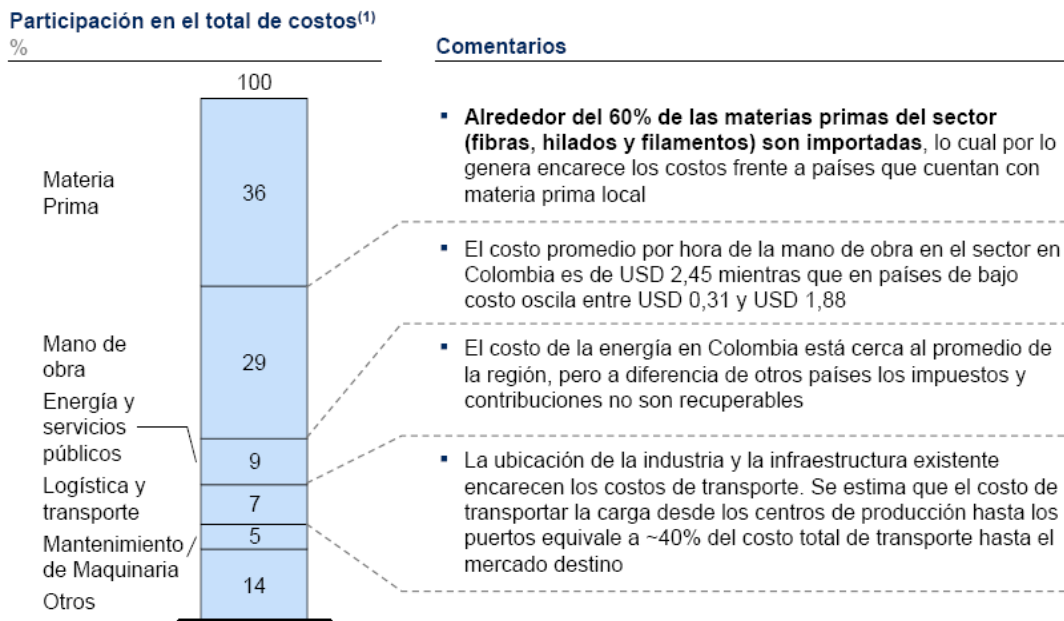
Figura21 - Importaciones en Colombia.



Fuente. WTO, OTEXA, Entrevistas (McKinsey & Company).

Fuera de la región andina, Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales, tradicionalmente dependiente de modelos de bajo valor agregado.

Figura22–Costos de producción en Colombia.



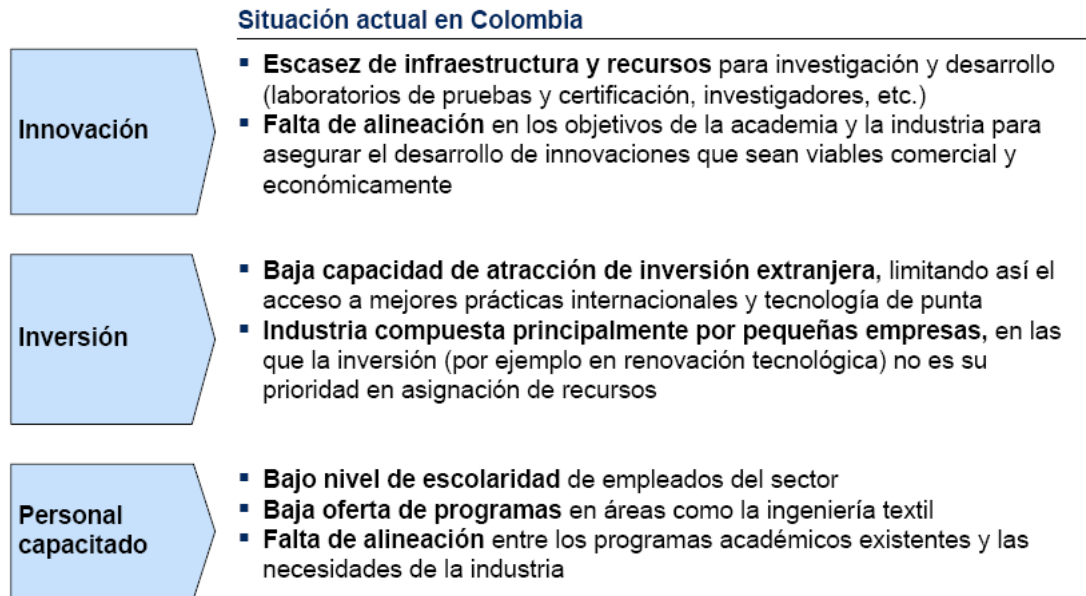
<sup>(1)</sup> Resultado de encuesta a empresarios. El cálculo es el promedio de las cifras reportadas por los siguientes eslabones: fibras, hilados y filamentos, textiles y confecciones

Fuente: Werner, Ascoltex, Proexport.

Se observa como los costos de producción en Colombia no le permiten competir en bajo costo.

Figura23–Elementos Diferenciadores

Para ofrecer productos y servicios de valor agregado Colombia requiere:



Fuente: Entrevistas a empresarios (McKinsey & Company).

Actualmente Colombia no cuenta con las condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan “descomoditizar” su oferta y ofrecer una oferta de valor agregado que le permita una competitividad óptima.

#### 4.1.5. Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores de los productos de CLONHADAS, son sus franquicias, ubicadas fuera del país en Ecuador y República Dominicana, y próximamente apertura en Aruba. De acuerdo a las necesidades, estos clientes hacen sus pedidos y requerimientos y se realiza un envío mensual.

Adicionalmente los clientes de sus puntos de venta, ubicados en centros comerciales principales de Bogotá y ciudades principales, los cuales están ubicados en estratos 3, 4, 5 y 6.

## 4.2. MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Para la elaboración del diagnóstico organizacional, se ha tenido en cuenta el Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones M.M.G.O (Pérez R., *et al*, 2009), que ha sido el fruto del trabajo de investigación del grupo GPymes-EAN, desarrollado bajo lineamientos de COLCIENCIAS, en conjunto con algunas entidades públicas y privadas. El objeto de este modelo es entregar una herramienta a los empresarios Colombianos, independientemente de su actividad comercial, para determinar la situación de su empresa con relación a ciertas variables, que definen su nivel de competitividad en relación con los estándares internacionales.

Este modelo evalúa los siguientes componentes, de acuerdo con lo establecido en el manual.<sup>8</sup>

- ✓ Análisis del entorno
- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ Gestión de mercadeo
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Gestión de producción
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Gestión humana
- ✓ Exportaciones
- ✓ Importaciones
- ✓ Logística
- ✓ Asociatividad
- ✓ Comunicación e información
- ✓ Innovación y conocimiento
- ✓ Responsabilidad Social

Este modelo entrega un diagnóstico a través de una matriz clasificada en diferentes estadios, que representan los distintos niveles de desarrollo en los que se puede encontrar la empresa, con respecto a los diferentes componentes organizacionales abordados.

---

<sup>8</sup> Pérez Rafael, *et al*. (2009). Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones Universidad EAN, 2009.

Partiendo de estos modelos y de su aplicación, el objetivo final es evidenciar cuáles son los procesos de mayor importancia para la empresa y cuya evaluación haya sido baja, con el propósito de desarrollar un plan de trabajo que se concentre en la mejora de dichas actividades con miras a aumentar su nivel de competitividad.

#### **4.3. MODELO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

Un plan de mejoramiento se constituye en un documento, cuya elaboración obliga a plantear varios interrogantes entre ellos, cómo se están realizando los procesos en la empresa, permitiendo analizar y organizar la información recolectada y hacer una proyección hacia la situación deseada.

Para la elaboración del plan de mejoramiento, se contemplan las siguientes actividades:

- Identificación de la misión, visión, valores corporativos, unidades estratégicas de negocio UEN y propuesta de valor.
- Análisis interno: Recursos y capacidades, cadena de valor, competencias nucleares.
- Análisis del mercado.
- Identificación de potencialidades y problemas de acuerdo con los resultados de la aplicación del MMGO.
- Objetivos estratégicos y mapa general de objetivos de mejoramiento.
- Diseño del plan de mejoramiento.

## **5. RECOPIACIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS**

De acuerdo con la metodología establecida para la intervención organizacional en la empresa CLONHADAS, a través de una gestión participativa, fue cumplida otra fase de este proceso, la cual consistió en la recopilación de información usando observación, aplicando entrevistas y analizando documentos escritos entregados por las diferentes personas y funcionarios de la organización, los cuales permitieron realizar el análisis situacional, evaluando cada uno de los componentes organizacionales definidos en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

### **5.1. RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se realizó el proceso de recolección de información, mediante la evaluación de 15 componentes, propuestos en el MMGO, con el objeto de identificar potencialidades, problemáticas y oportunidades de mejora. De igual manera se procedió a recolectar información del entorno, mediante consulta de fuentes secundarias, para evaluar el modelo de PORTER.

### **5.2. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN – ANÁLISIS SITUACIONAL**

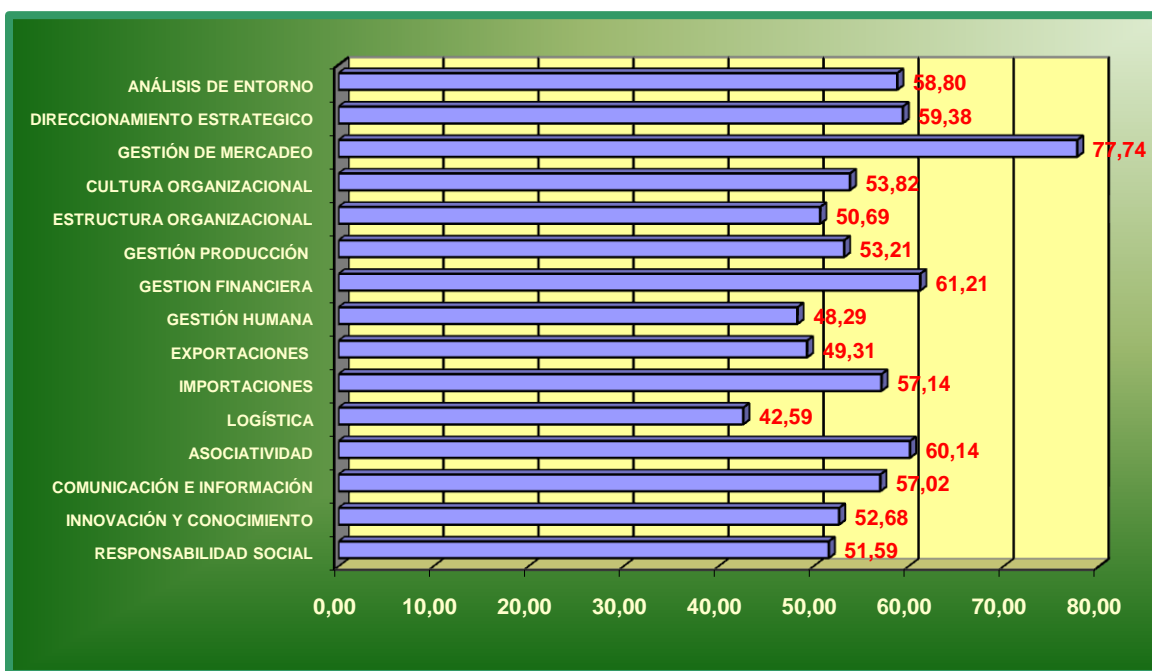
Una vez aplicado el modelo MMGO, mediante las matrices y validada la información mediante reuniones con el Jefe de Producción, se ingresó la información a las matrices del MMGO.

De esta manera se obtuvo el promedio de calificación de cada uno de los componentes evaluados, determinando gráficamente los resultados de los mismos y de esta forma logrando establecer el estadio de desarrollo en el cual se encuentra cada uno de los componentes, así como un estadio de desarrollo general de la empresa CLONHADAS. En el anexo No. 1, se presenta la caracterización general de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones.

### 5.2.1. Informe Integral de Resultados.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del modelo MMGO, se determinó que CLONHADAS, se encuentra ubicado en el estadio de desarrollo No.3, con un promedio de 55,57%, el resultado integral se presenta en la figura 24.

Figura24 - Informe Integral CLONHADAS.



Fuente: Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

Con la evaluación de cada los componentes, se establece su calificación por estadio y la cual se presenta en la tabla No.4.

Tabla 4 - Evaluación por estadios CLONHADAS.

ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
De 1 a 25	De 26 a 50	De 51 a 75	De 76 a 100
	Estructura Organizacional	Entorno Económico	Gestión de Mercadeo
	Gestión Humana	Direccionamiento Estratégico	
	Exportaciones	Cultura Organizacional	
	Logística	Importaciones	
		Asociatividad	
		Comunicación e información	
		Innovación y conocimiento	
		Responsabilidad Social	
		Producción	
		Gestión financiera	

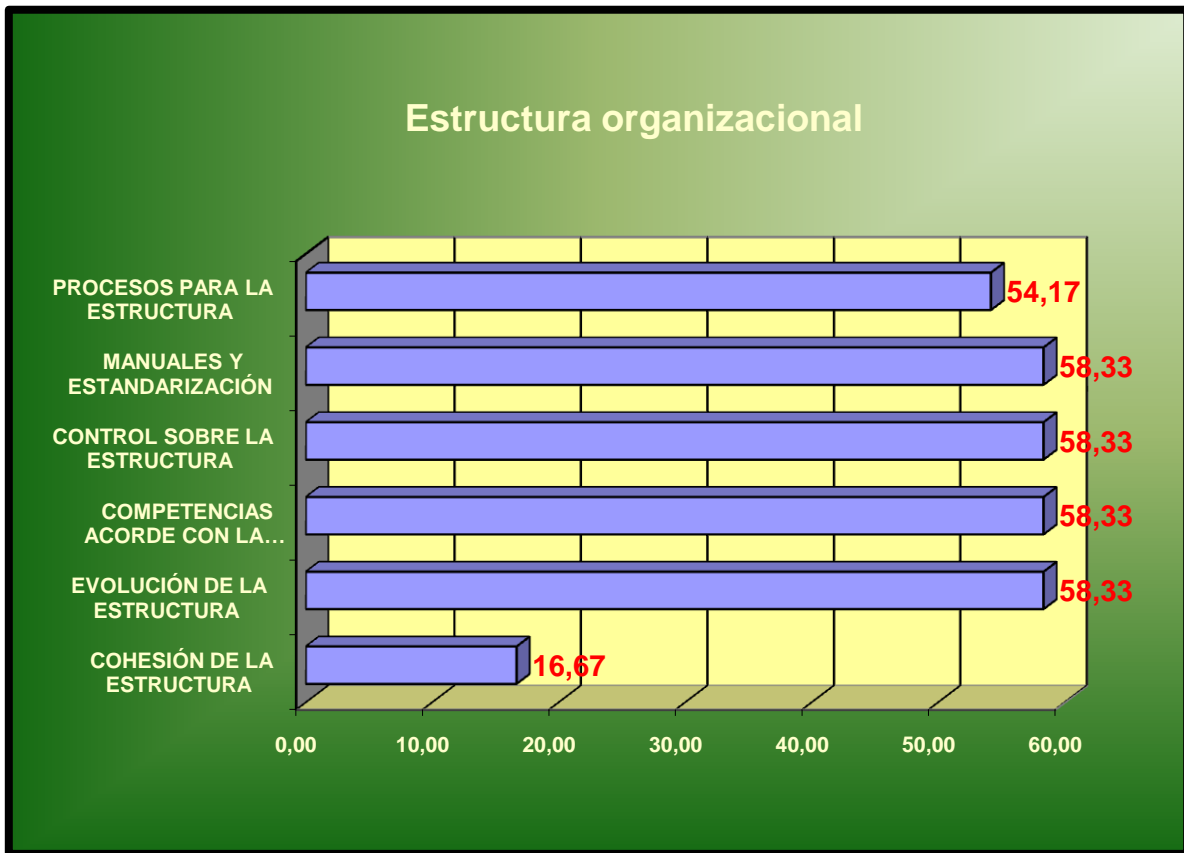
Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora

## 5.2.2. Resultados Presentados Por Cada Componente Analizado

### 5.2.2.1. Estructura Organizacional

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del Modelo MMGO, lo ubica en estadio No.2 con una evaluación de 50,69%, destacándose entre otras la variable de evolución de la estructura como una de las mejores y la variable con menor calificación es la de cohesión de la estructura, tal como lo señala la figura 25.

Figura25 - Resultado evaluación componente Estructura Organizacional.

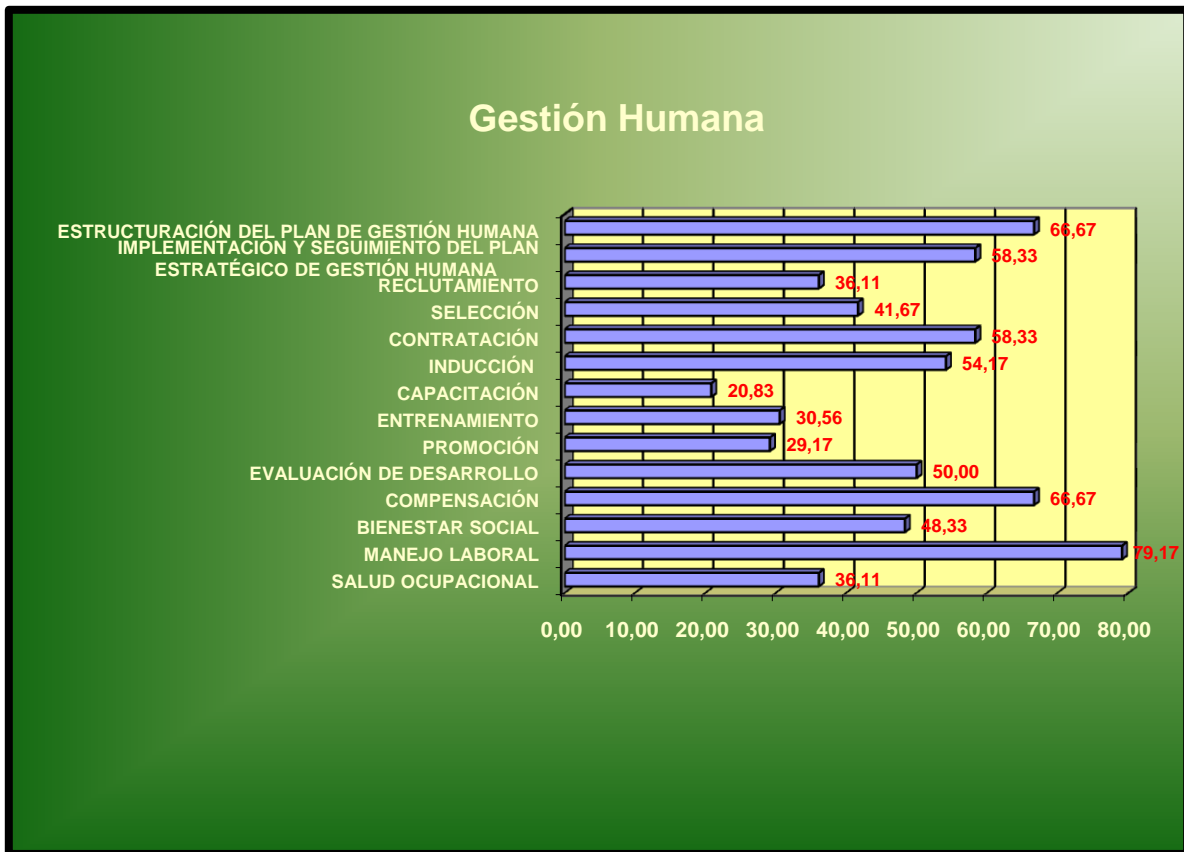


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

### 5.2.2.2. Gestión Humana

La calificación obtenida por este componente en la aplicación del modelo MMGO, fue de 48,29%, la cual la ubica en estadio No. 2, a pesar de esto la variable con mejor desempeño es la de manejo laboral y la más baja en calificación fue capacitación, como lo muestra la figura 26.

Figura26 - Resultado evaluación componente Gestión Humana.



Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

### 5.2.2.3. Exportaciones

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del Modelo MMGO, lo ubica en estadio No.2 con una evaluación de 49,31%, destacándose la variable de la preparación para los mercados externos y la

variable con menor calificación es la de flujos de información y control, tal como lo señala la figura 27.

Figura27 - Resultado evaluación componente Exportaciones.

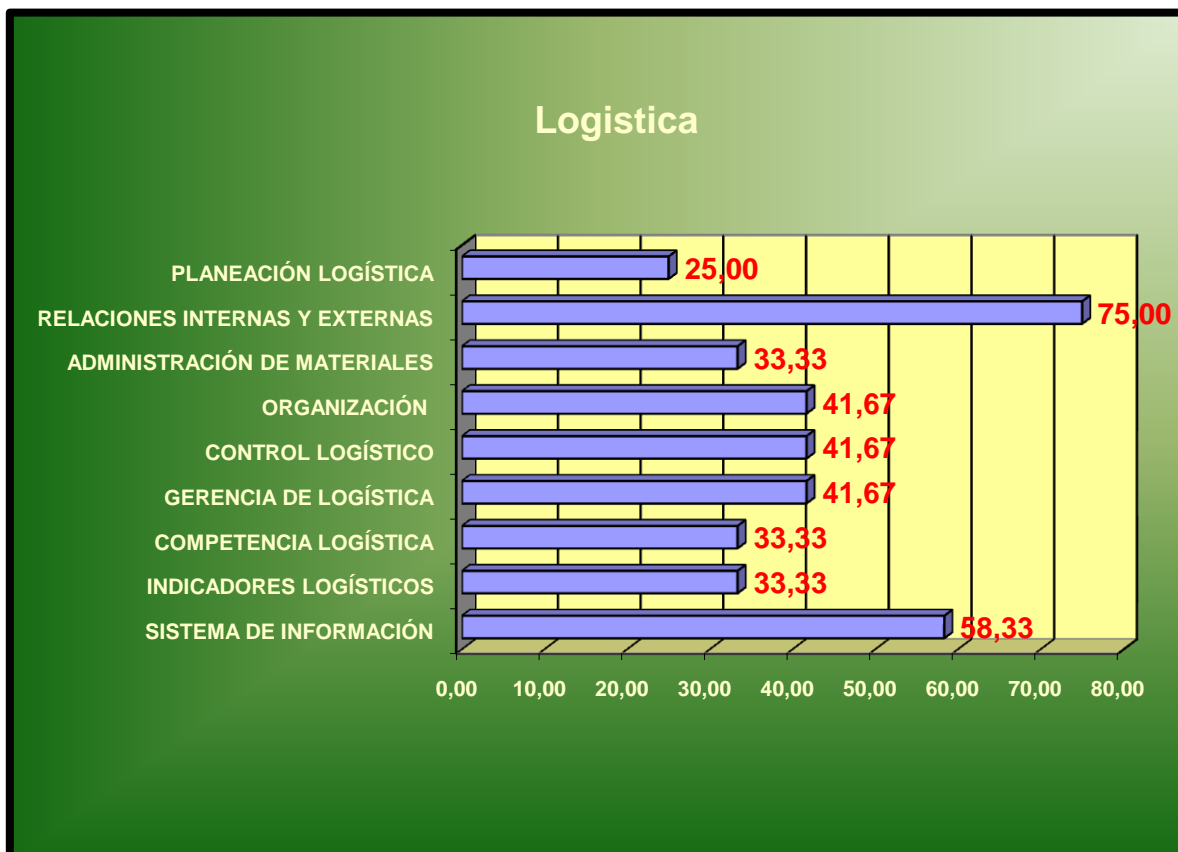


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

**5.2.2.4. Logística**

La calificación de este componente mediante la aplicación del modelo MMGO, lo ubica en el estadio No.2 con una evaluación de 42,59%, destacándose como la variable mejor calificada la de relaciones internas y externas y la variable con menor calificación la de planeación logística, de acuerdo con la información de la figura 28.

Figura28 - Resultado evaluación componente Logística.

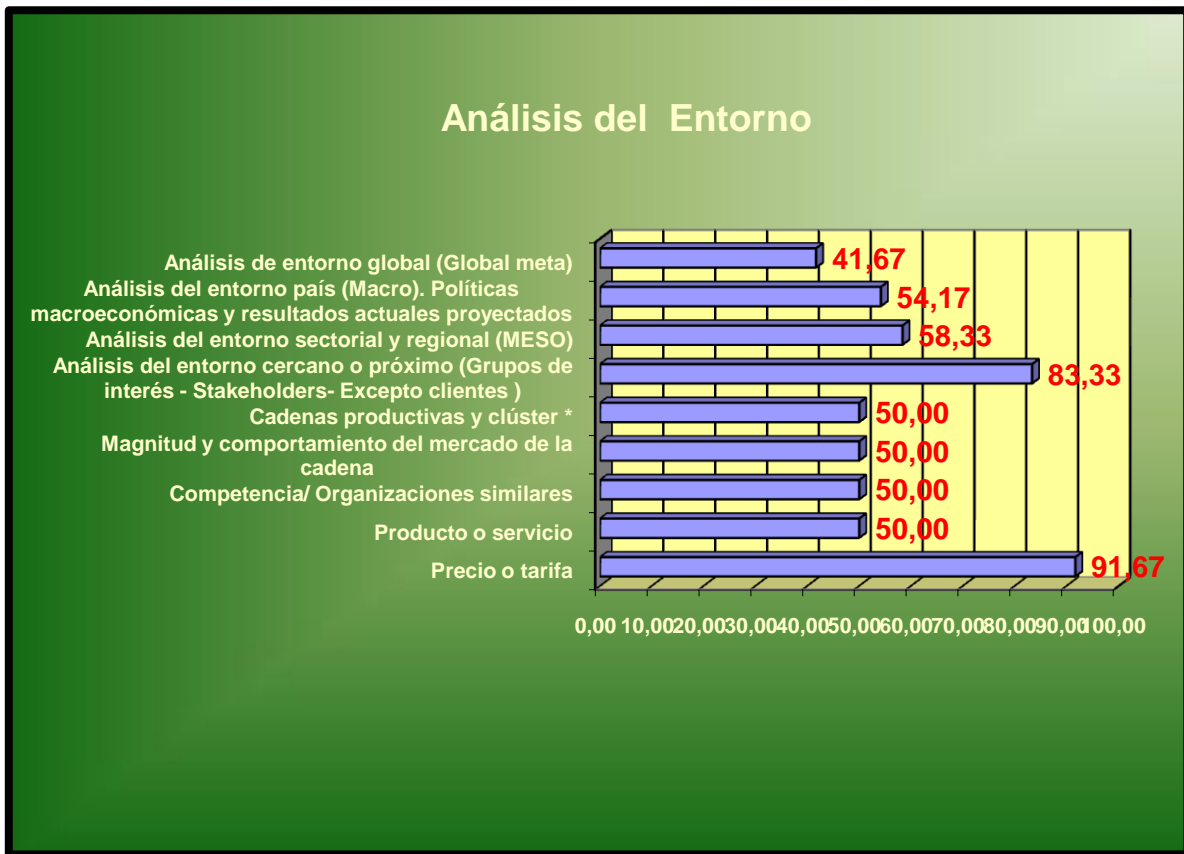


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

### 5.2.2.5. Análisis del Entorno

De Acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del modelo MMGO, lo ubica en el estadio No. 3, con una evaluación de 58,80%, la variable mejor evaluada fue la de precio o tarifa y la variable con calificación más baja fue la de análisis de entorno global meta, como lo señala la figura 29.

Figura29 - Resultado evaluación componente Análisis del Entorno.

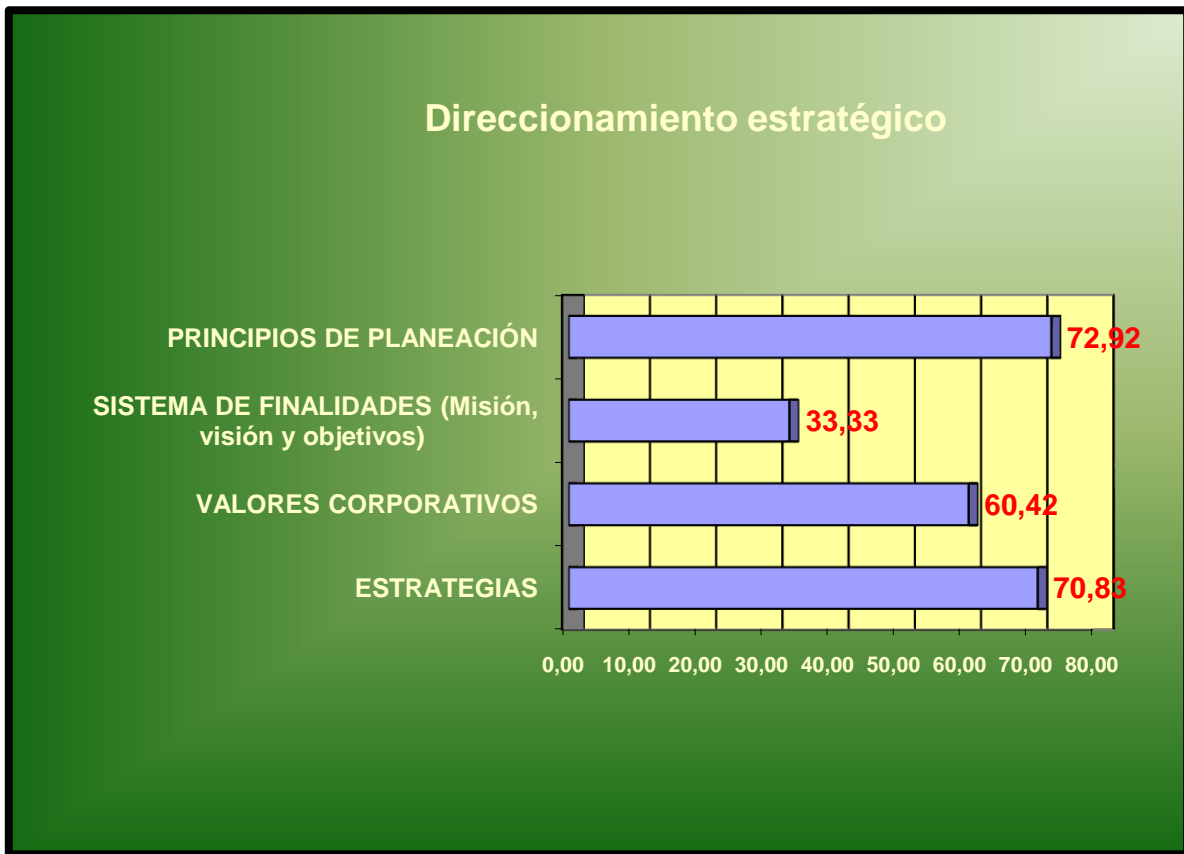


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.6. Direccionamiento Estratégico

De acuerdo con la calificación obtenida en la aplicación del modelo - MMGO, este componente se califica en estadio No. 3, 59,38%, la variable mejor calificada fue la de principios de planeación, mientras la más baja fue la de sistema de finalidades, tal como lo muestra la figura 30.

Figura 30 - Resultado evaluación componente Direccionamiento Estratégico.

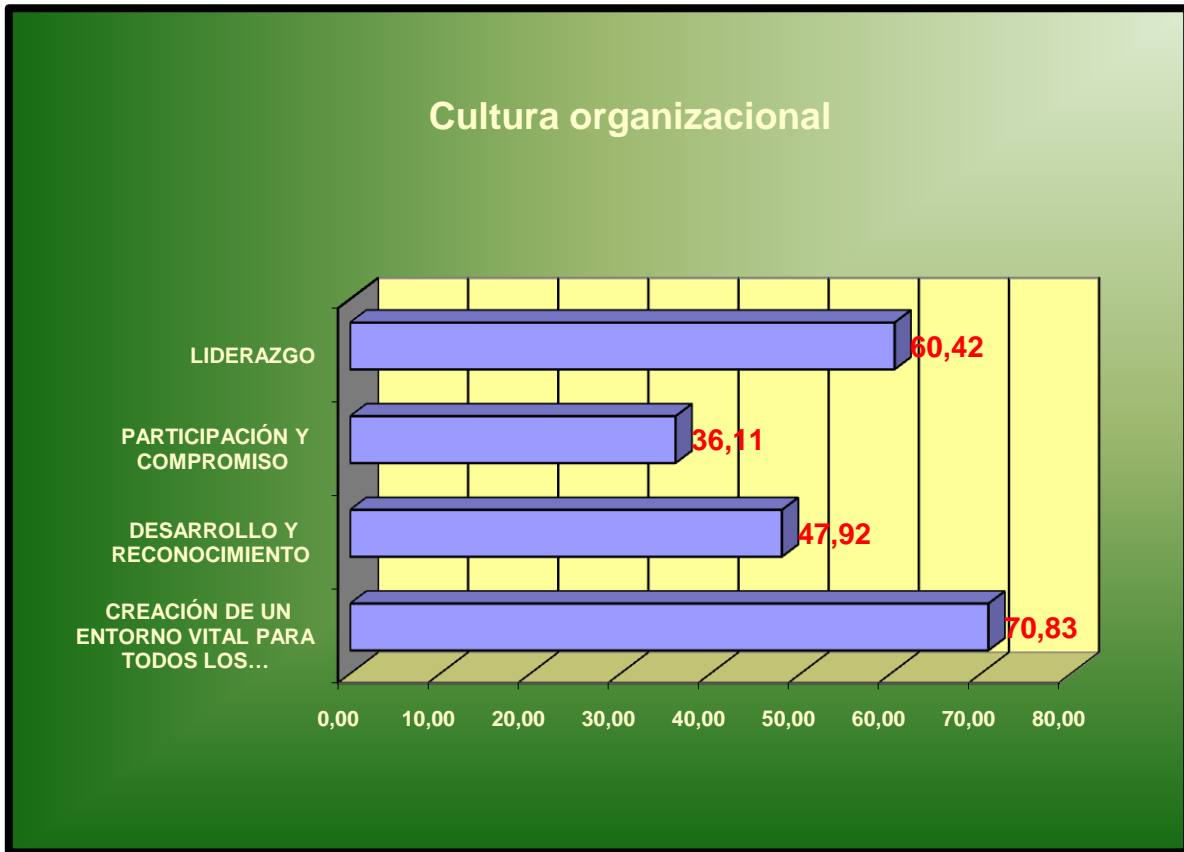


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

### 5.2.2.7. Cultura Organizacional

Los resultados obtenidos en este componente, permiten evidenciar que todas las variables evaluadas se encuentran en estadio No. 3, es decir su evaluación es del 53,82%, teniendo en cuenta que la variable más alta es creación de un entorno vital para todos los trabajadores y la menor, participación y compromiso, tal como lo muestra la figura 31.

Figura31 - Resultado evaluación componente Cultura Organizacional

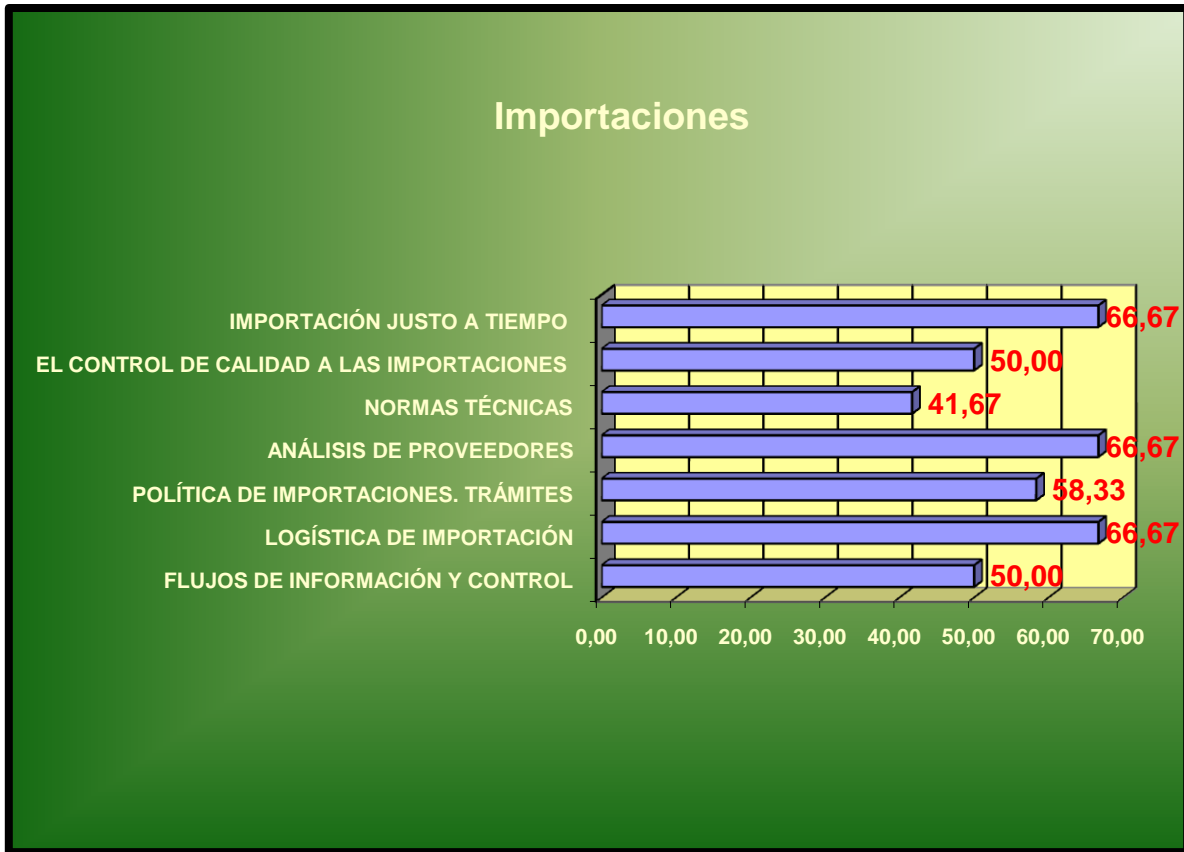


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.8. Importaciones

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del Modelo MMGO, lo ubica en estadio No.3 con una evaluación de 57,14%, destacándose las variables: Importación justo a tiempo, análisis de proveedores y logística de importación. La variable con menor calificación es la de normas técnicas, tal como lo señala la figura 32

Figura32 - Resultado evaluación componente Importaciones.

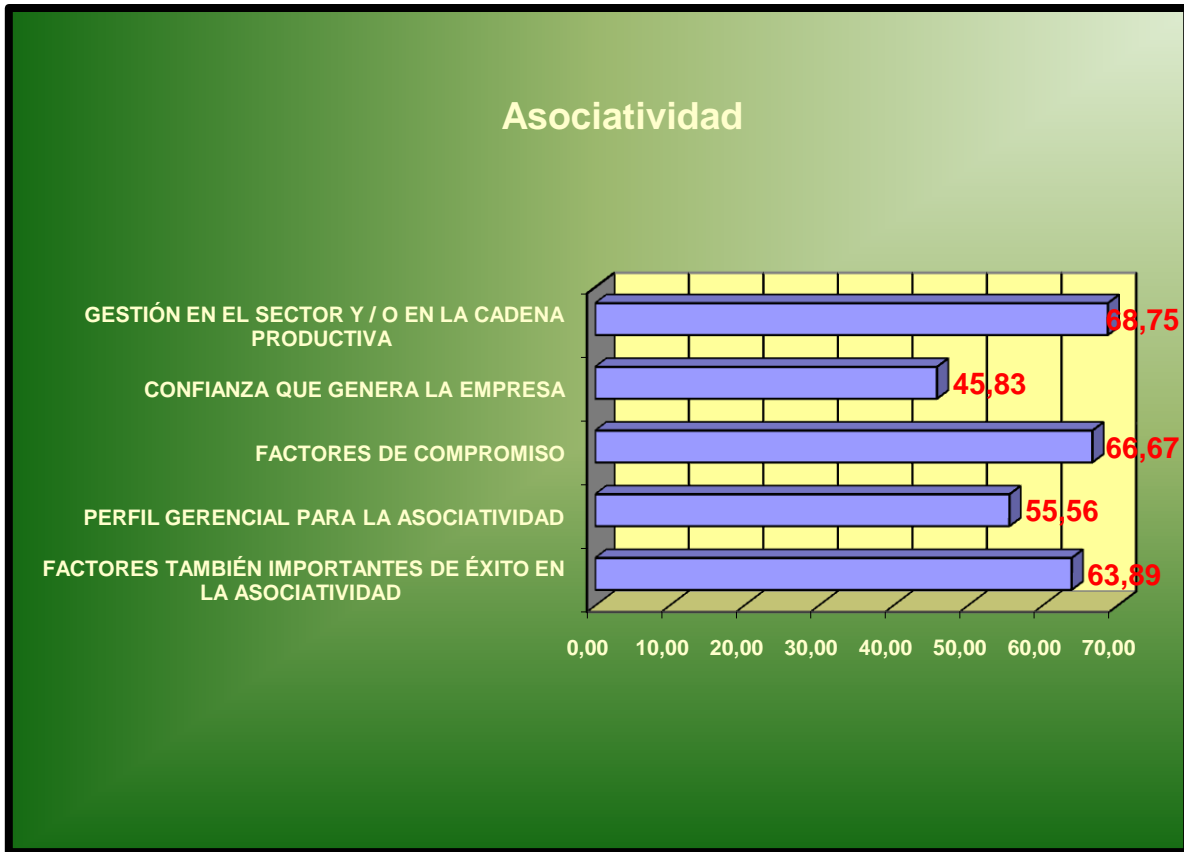


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.9. Asociatividad

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del modelo MMGO, lo sitúa en el estadio No. 3, con una evaluación de 60,14%, obteniendo una calificación baja la variable de confianza que genera la empresa, tal como lo muestra la figura 33.

Figura33 - Resultado evaluación componente Asociatividad.

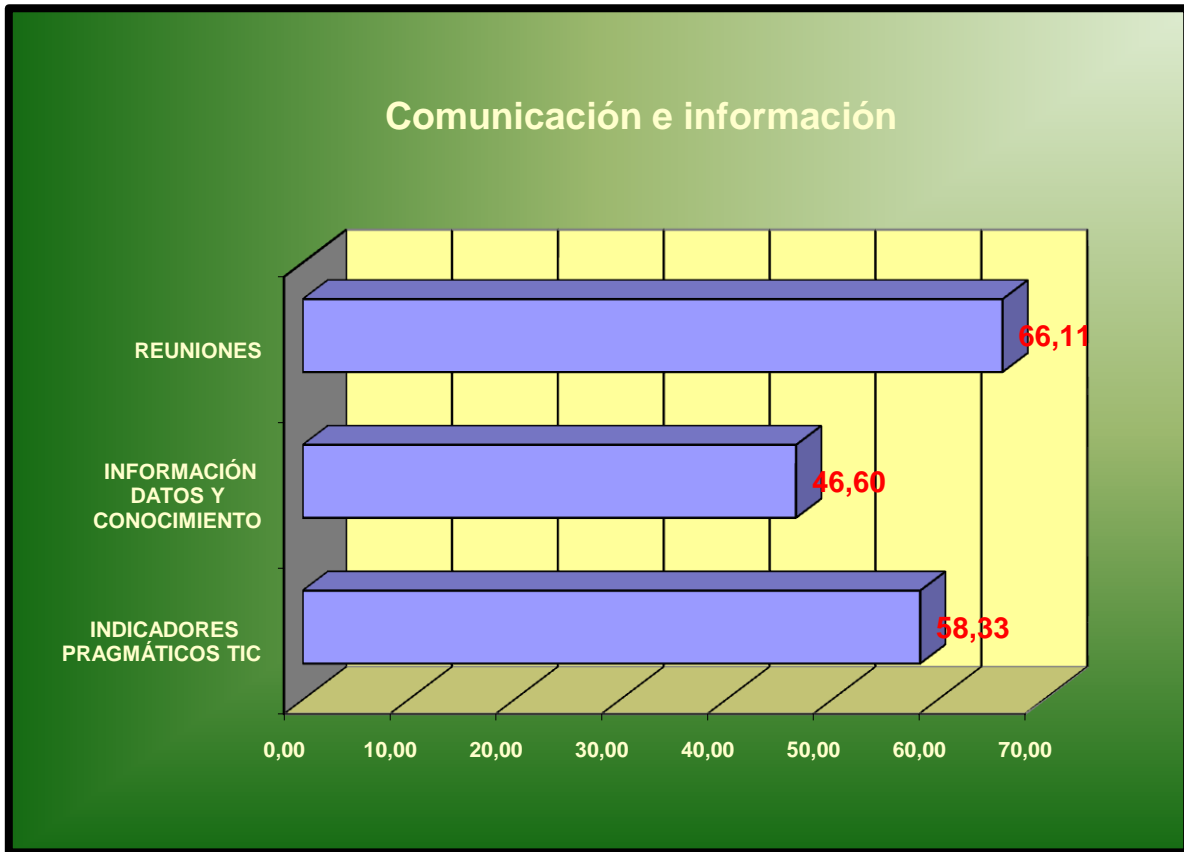


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.10. Comunicación e Información

Con relación a este componente su calificación en la aplicación del modelo – MMGO, es de 57,02%, ubicándolo en el estadio No.3, destacándose la variable de reuniones como la mejor y la de menor evaluación es la de información, datos y conocimiento, de acuerdo con lo señalado en la figura 34.

Figura34 - Resultado evaluación componente Comunicación e Información.

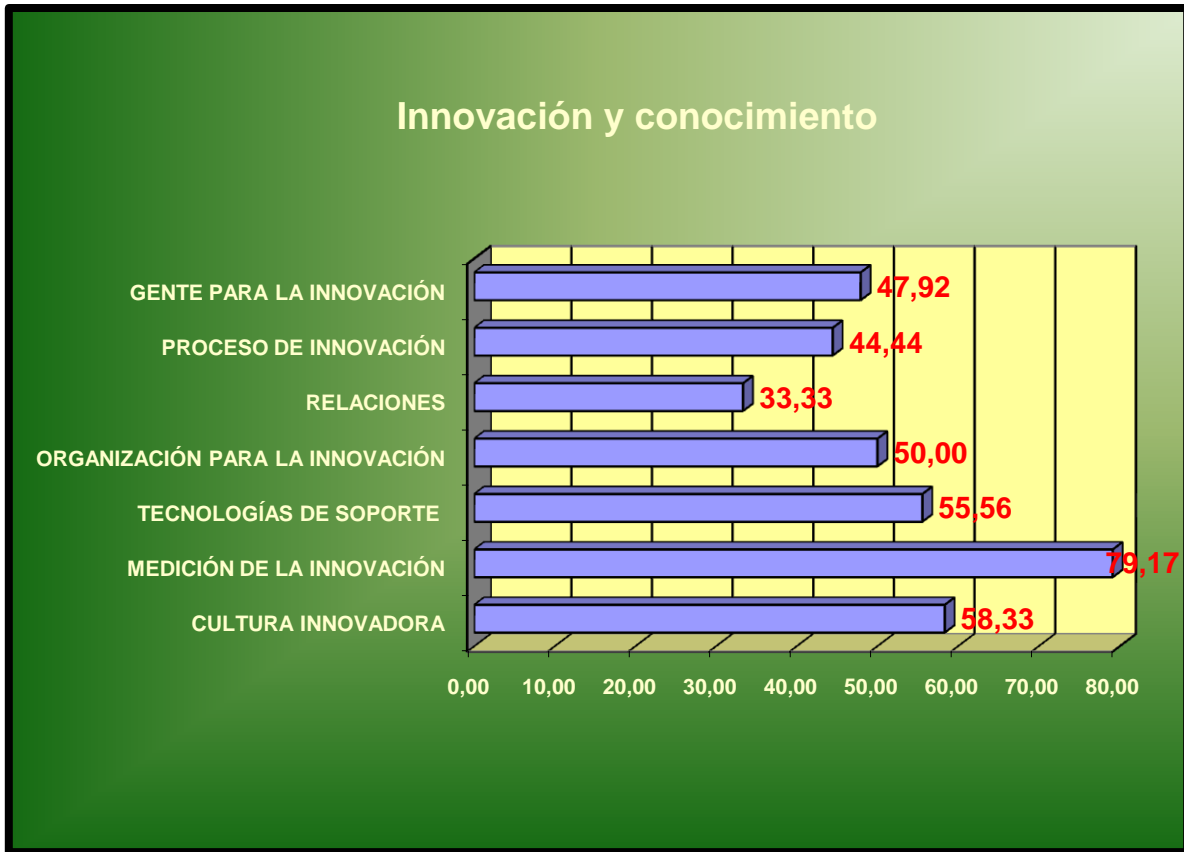


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.11. Innovación y Conocimiento

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del modelo MMGO, la cual fue 52,68%, la cual lo ubica en el estadio No. 3, la mejor variable es la de medición de la innovación, tal como lo indica la figura 35.

Figura35 - Resultado evaluación componente Innovación y Conocimiento.

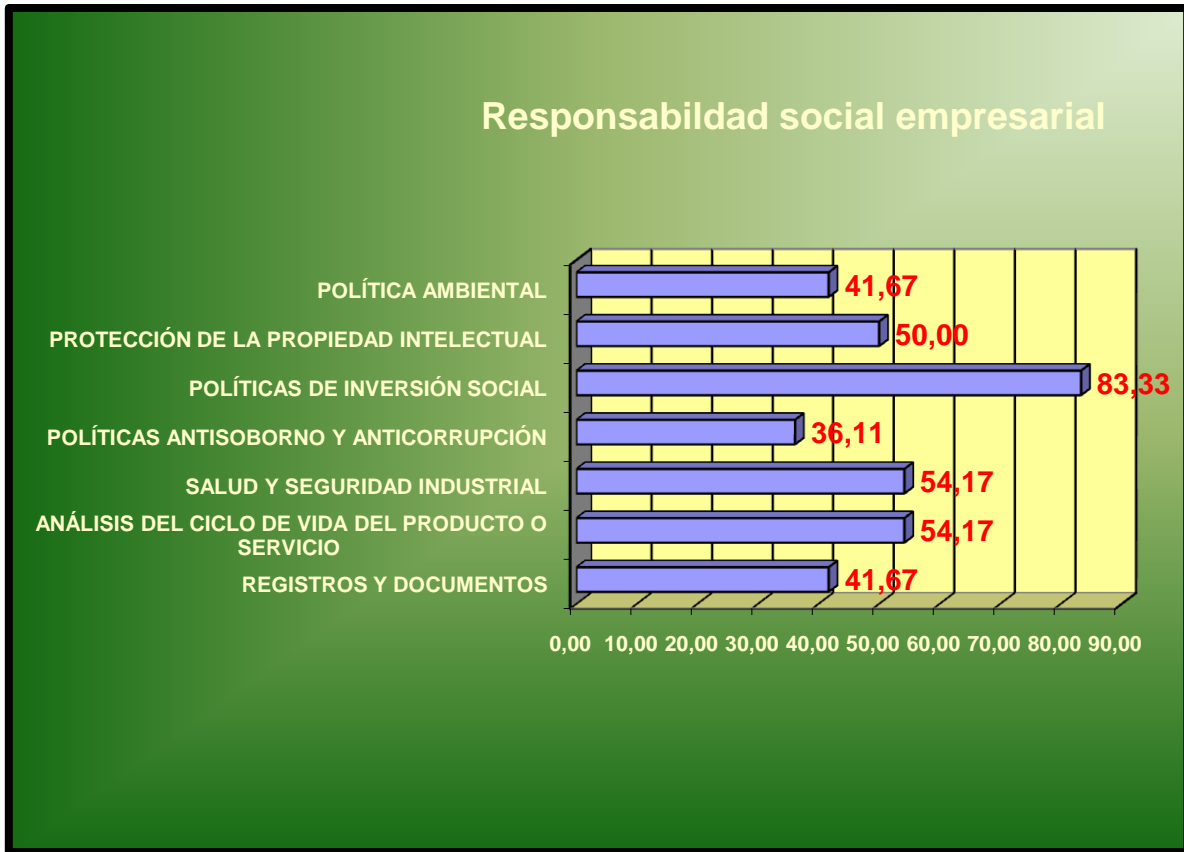


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.12. Responsabilidad Social

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del modelo MMGO, lo ubica en estadio No. 3 con una evaluación de 51,59%, la variable que mejor evaluación obtuvo fue la de políticas de inversión social y la de menor evaluación fue la de políticas anti soborno y anticorrupción, tal como lo muestra la figura36.

Figura36 - Resultado evaluación componente Responsabilidad Social.

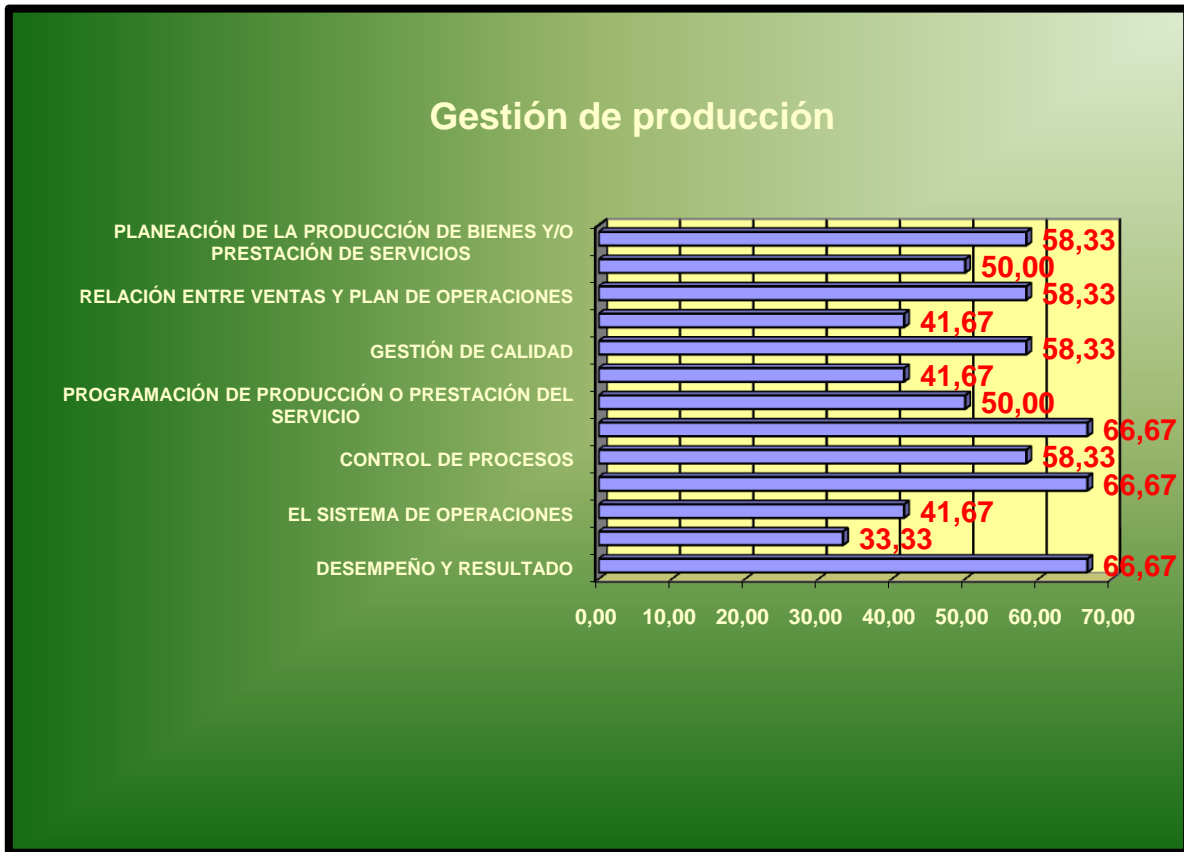


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

### 5.2.2.13. Gestión de Producción

De acuerdo con la calificación en la aplicación del modelo – MMGO, este componente se califica en estadio No. 3, 53,21%, sin embargo las mejores variables son: Desempeño y resultado, Relación entre ventas y plan de operaciones y Control de operaciones y la variable con menor calificación, gestión de calidad y conocimiento de la capacidad, como lo indica la figura 37.

Figura37 - Resultado de evaluación componente Gestión de Producción.

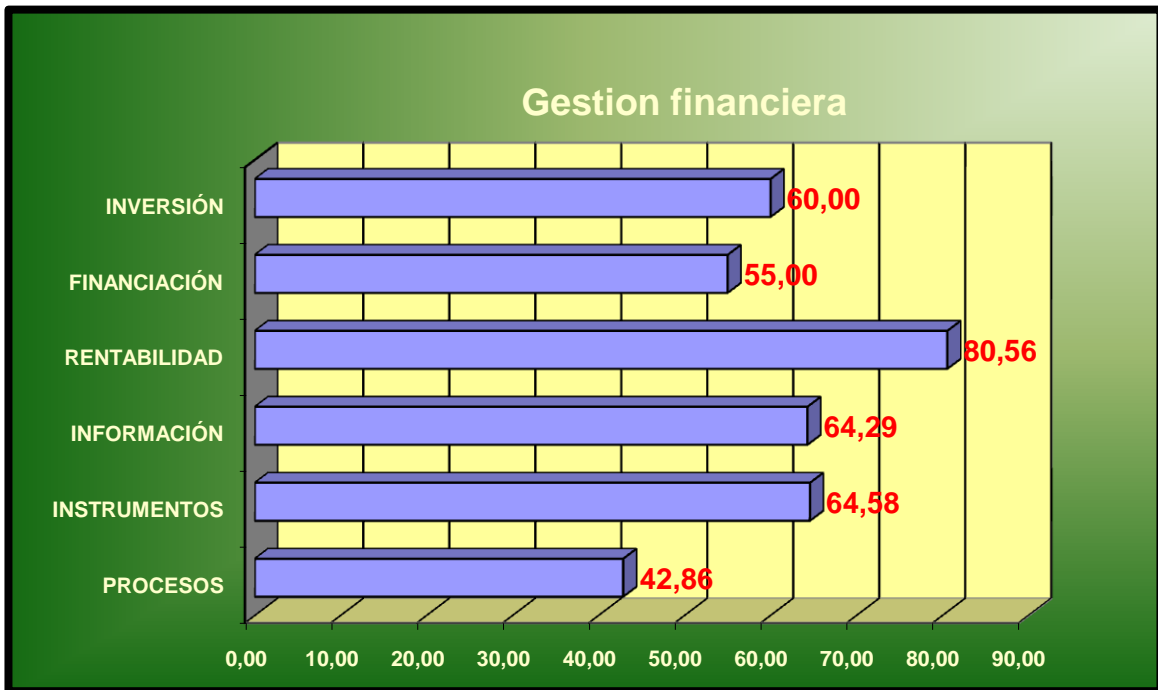


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

#### 5.2.2.14. Gestión Financiera

De acuerdo con la calificación obtenida por este componente en la aplicación del modelo MMGO, la cual fue 61,21%, la cual lo ubica en el estadio No. 3, la mejor variable es la de rentabilidad, tal como lo indica la figura 38.

Figura38 - Resultado evaluación Gestión Financiera.

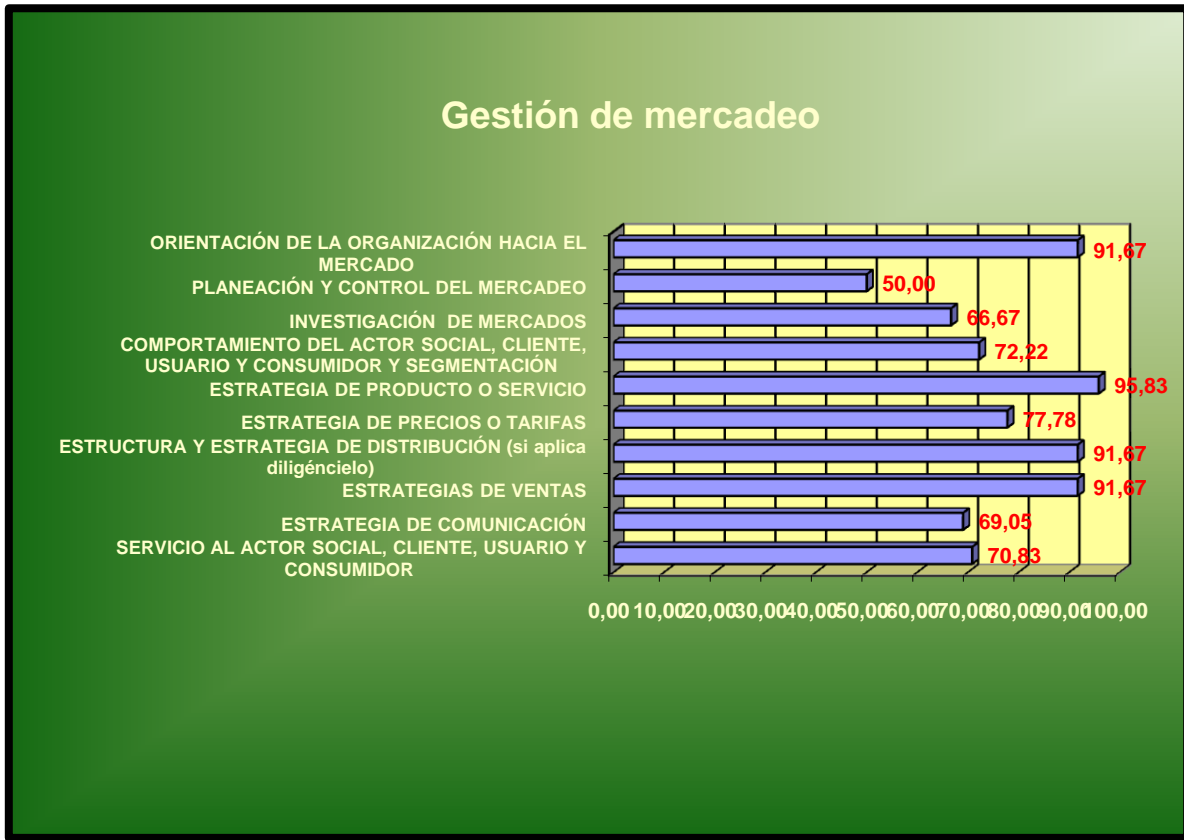


Fuente. Resultados de aplicación del MMGO por la autora.

### 5.2.2.15. Gestión de Mercadeo

La calificación de este componente una vez aplicado el modelo MMGO, lo ubica en el estadio No. 4 con una evaluación de 77,74%, destacándose la variable estrategia de producto o servicio, pero como contraste la variable con menor calificación es la de planeación y control del mercadeo, de acuerdo a lo que indica la figura 39.

Figura39 - Resultado evaluación Gestión de Mercadeo.



Fuente. Resultados de aplicación del MMGO la autora.

## **PARTE III**

### **6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Luego de haber efectuado la recolección de información mediante la aplicación del modelo MMGO, se procedió a realizar la interpretación de los resultados, teniendo en cuenta el esquema de análisis situacional, identificando las potencialidades, problemas (y su prioridad de solución) y recomendaciones sugeridas.

#### **6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

CLONHADAS es una organización lineal, ya que cuenta con una única autoridad (Gerente) y por lo tanto las decisiones son centralizadas. Cuenta con un organigrama, en el que se definen los roles y responsabilidades del equipo de trabajo.

La necesidad de especialización en el trabajo, ha originado contratación de profesionales recientemente.

Para la Gerencia de la empresa, es indispensable la necesidad del ajuste de la estructura organizacional que permita la definición de responsables y sus roles dentro de la organización, con el objeto de poder ejercer un control sobre la misma.

##### **6.1.1. Potencialidades**

- La organización ha venido redefiniendo la estructura de acuerdo con el crecimiento y necesidades de la empresa.
- Se está mejorando el perfil de los empleados, permitiendo así la especialización del trabajo y garantizar que se tengan las competencias de acuerdo a la estructura.

### **6.1.2. Problemas**

- No se cuenta con una estructura organizacional formal y claramente definida.
- No existe una herramienta o sistema de información como soporte para la toma de decisiones (SIG).
- Las competencias requeridas por los cargos no son claras pues no se cuenta con manuales de funciones, procesos y/o procedimientos que permitan determinar los roles y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la organización.

### **6.1.3. Recomendaciones**

- Definir la estructura organizacional, que en el corto plazo requiere la organización, lo cual permite establecer nuevas áreas de negocio, su correlación con la Gerencia y sus roles frente a las demás áreas ya establecidas
- Se hace necesario la estructuración, desarrollo y formalización de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, que permitan definir las competencias, responsabilidades de los colaboradores, al igual que los requisitos mínimos para suplir los cargos de la empresa.
- Desarrollar un SIG, que sea flexible y de soporte a la estrategia y estructura organizacional.

## **6.2. GESTIÓN HUMANA**

La empresa no cuenta con Planes de Desarrollo del Talento Humano que incluyan actividades de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento, capacitación, evaluación, motivación, compensación y promoción a nuevos cargos.

En la actualidad se cuenta con una planta de empleados distribuida de la siguiente manera:

Directos: 85 personas

Indirectos: 41 personas

La administración del personal, la hace una persona directamente del área administrativa, pero no como parte de un departamento o área de recursos humanos.

#### **6.2.1. Potencialidades**

- Se tienen documentadas la misión y la visión corporativa.
- Se utiliza un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos.
- Utilizan un modelo de contrato, para la contratación del personal.
- Cuentan con un reglamento interno de trabajo.
- Los salarios con los que se retribuyen a los colaboradores son equitativos y contribuyen a un buen ambiente laboral.

#### **6.2.2. Problemas**

- No se tiene formulada una estrategia de Gestión Humana
- Los procesos relacionados con la inducción, entrenamiento, y evaluación del personal se trabajan de manera informal.
- No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.
- Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.
- No existen programas de capacitación. No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.
- Las compensaciones del personal son direccionadas al área administrativa.
- El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.
- Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)
- Se está trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.

#### **6.2.3. Recomendaciones**

- Conformar un departamento de Talento Humano, que se encargue de todos los temas relacionados con la administración este recurso, tales como: Reclutamiento, Selección, Entrenamiento, Inducción y entrenamiento,

capacitación, evaluación, compensación, motivación y plan de promoción a otros cargos.

- Definir las políticas de contratación para cada uno de los cargos de acuerdo a la estrategia corporativa
- Adquirir una herramienta tecnológica para el pago de la nómina del personal y la facturación.
- Identificar y definir los criterios para la promoción de los empleados a nuevos cargos.
- Promover programas de bienestar social y laboral.
- Definir indicadores de gestión para el área.
- Sincronizar los requerimientos de las áreas, los perfiles de cargo y los procesos de selección y promoción en la empresa.
- Establecer un programa de salud ocupacional.

### **6.3. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES**

La empresa realiza exportaciones a los puntos de venta (franquicias) en el exterior. Actualmente a Ecuador y República Dominicana, y se encuentra en proceso de acuerdos con clientes en Aruba y Atlanta.

El principal proveedor de telas de diseño es Brasil y estas importaciones corresponden al 50% de la producción de la empresa.

#### **6.3.1. Potencialidades**

- La empresa está en un proceso importante de expansión lo cual permitirá iniciar un proceso de reconocimiento y posicionamiento de marca a nivel internacional.
- Se exporta permanentemente y se cuenta con una cadena de comercialización consolidada.
- La empresa cuenta con la planificación de tiempos para las importaciones.
- Las telas importadas cumplen con los estándares de calidad y el proveedor es un productor reconocido en el mercado.
- Se adelantan procesos de aprendizaje en aspectos como embalaje, transporte internacional y seguros externos, tanto por la dirección como por los empleados.

- El proceso de producción es flexible. Puede adaptarse a los cambios de acuerdo a la demanda externa.
- Se presta servicio post venta en el exterior.

### **6.3.2. Problemas**

- Se realizan algunos cursos de formación sobre comercio exterior pero no se miden sus impactos.
- Conoce los riesgos asociados a la exportación pero no se les hace seguimiento.
- Se cuenta con conocimiento superficial de los clientes de países cercanos.
- Inexistencia de formación del personal para el tema de exportación.
- Poco se conoce de los productos de los competidores en otros países.
- La marca opera en el mercado externo pero no es reconocida.
- Se genera información periódica de los procesos de importación pero este no redundo en seguimiento y control.
- Los métodos de contabilidad se llevan a cabo con el fin de cumplir con la norma.
- La empresa se acoge a las normas de calidad proporcionadas por organismos nacionales.

### **6.3.3. Recomendaciones**

- Debe existir una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a los mercados internacionales por parte de toda la organización.
- La empresa debe analizar mejor el comportamiento, necesidades y tendencias del consumidor extranjero actual y de mercados potenciales.
- Se recomienda implementar un sistema de generación de información, indicadores y control óptimo y el manejo de la contabilidad según los estándares internacionales.
- La empresa debe desarrollar normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.

## **6.4. LOGÍSTICA**

La organización actualmente conoce y aplica el concepto de logística, pero no cuenta con un área encargada del tema. El control de inventarios de materias primas y de productos en proceso se lleva en hojas de Excel y el de producto terminado, por medio de una herramienta tecnológica llamada SICOFI.

### **6.4.1. Potencialidades**

- La producción, la logística, las ventas, la integración con sus proveedores y clientes es calificada y evaluada periódicamente.
- Los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas se encuentran sincronizados.

### **6.4.2. Problemas**

- La Gerencia dirige directamente las actividades logísticas.
- La integración de las actividades logísticas se encuentra en proceso de consolidación.
- No cuenta con un software adecuado para el control de sus inventarios (Productos en proceso y materias primas).
- No se cuenta con un sistema integral de indicadores.

### **6.4.3. Recomendaciones**

- Se recomienda crear un área logística independiente de la Gerencia, que se encargue del seguimiento y control de los indicadores de gestión y sean el soporte directo con las áreas de ventas y producción.
- Se deben definir los indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.
- Adquirir e implementar una herramienta tecnológica, que facilite el control de los inventarios y genere indicadores, para la optimización de los procesos.

## **6.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **6.5.1. Análisis Situacional**

La organización realiza análisis del entorno en cuanto se refiere a las tendencias nacionales e internacionales de sus productos, pero esta información es de dominio del Gerente, razón que influye en las decisiones, la cuales son tomadas directamente por él. De esta manera, al realizar la evaluación del macro entorno, el análisis de las variables macroeconómicas no son tenidas en cuenta de manera formal. Lo anterior permite evidenciar que al no tenerse en cuenta la información del macro entorno, la organización no ha identificado amenazas y oportunidades que puedan influenciar su gestión.

Con respecto al análisis del meso entorno, este es de dominio del gerente, quien consulta y asiste en algunas ocasiones a eventos, y la información es de dominio completo del mismo.

El análisis sobre el entorno cercano, está enmarcado en que las necesidades de los grupos de interés son manejadas de manera informal, sin que exista una investigación de mercados que permita conocer las necesidades y tendencias del mismo.

### **6.5.2. Potencialidades**

- CLONHADAS reconoce e identifica cuáles son sus competidores directos, información que es de gran utilidad para planificar las acciones competitivas en el mercado.
- La organización conoce los precios de los productos y de los servicios que ofrece al mercado, así como los precios que maneja la competencia.

### **6.5.3. Problemas**

- Alta concentración de información en la Gerencia y poca comunicación de esta información para ser usada por el equipo de trabajo, lo cual limita las oportunidades de éxito de la empresa en el mercado.

- Hay poca información formalizada sobre el mercado, el sector, los competidores y aquella con la que se cuenta solo es de conocimiento de la Gerencia.
- Falta un direccionamiento estratégico orientado al análisis y satisfacción de los clientes.
- El poco conocimiento de los atributos de los productos que se ofrecen y los de la competencia no permiten tomar decisiones estratégicas de innovación de marca.

#### **6.5.4. Recomendaciones**

- Realizar actividades de investigación e inteligencia de mercados, así como el análisis, la planificación y ejecución de actividades de marketing. Esta información debe ser compartida con el equipo directivo.
- Creación de un departamento de mercadeo, el cual se encargue de definir y desarrollar aspectos de investigación de mercados, diseño, posicionamiento de marca, desarrollo de canales y monitoreo de puntos, así como de desarrollar temas de servicio al cliente.
- Las fuentes de información secundarias, sobre información del mercado, pueden ser aprovechadas para conocer mejor las tendencias e identificar oportunidades del mercado, sobre las cuales planificar acciones.

#### **6.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La organización tiene clara la visión, la cual fue estructurada directamente por su Gerente. Esta refleja el interés de posicionarse como una empresa destacada al realizar una mezcla entre el diseño y la confección para todos los integrantes de las familias. De igual forma se elaboró la misión de la empresa, sin embargo estas no han sido producto de un proceso formal de planificación estratégica.

Es relevante manifestar que la organización tiene definida una estrategia, con la cual se trabaja día a día, sin embargo esta obedece a decisiones del Gerente, sujetas solamente al cumplimiento de un tope de ventas, sin que esta se encuentre definida como un elemento de planificación estratégica.

### **6.6.1. Potencialidades**

- La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
- La dirección se preocupa por las habilidades y por los valores de sus colaboradores.
- La empresa maneja estrategias, las cuales han sido documentadas y pueden generar mejores resultados con sus clientes.

### **6.6.2. Problemas**

- No tiene información histórica que permita definir actividades de planeación, tampoco se cuenta con el personal capacitado para cumplir con dicha funciones.
- No se generan indicadores de gestión
- La empresa concentra su actividad en la operación, dejando de lado la planeación y el control.

### **6.6.3. Recomendaciones**

- Estructurar un Plan Estratégico formal, por escrito y socializarlo con todo el personal de la empresa
- Revisar la misión y visión de la empresa, basándose en las nuevas expectativas de la organización a nivel nacional e internacional.
- Definir los valores corporativos como parte del direccionamiento estratégico de la empresa.
- Definir un plan de acción para la ejecución del Plan Estratégico
- Controlar los resultados de la ejecución usando indicadores de gestión.
- Establecer nuevas estrategias corporativas, revisando los nuevos retos de la empresa

## **6.7. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura de la empresa está ligada a la actitud de la Gerencia, quien concentra la mayor cantidad de información y de decisiones, situación que condiciona la cultura

de la organización. Esta situación demuestra concentración de poder (autoritarismo), situación que evidencia la falta de un sistema que permita la planificación y el desarrollo de la cultura organizacional.

Sin embargo esta situación no afecta negativamente la voluntad, ni la disposición al trabajo en equipo de los colaboradores, lo cual posibilita el desarrollo de actividades de promoción del liderazgo, aunque de manera informal, esto como estilo de reconocimiento de la Gerencia a los Colaboradores.

#### **6.7.1. Potencialidades**

- Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.
- El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.
- Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.

#### **6.7.2. Problemas**

- No existen compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.
- Inexistencia de planes para la creación de un entorno vital para los trabajadores.
- No se trabaja el tema de liderazgo al interior de la empresa.
- No se trabajan actividades para determinar mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.

#### **6.7.3. Recomendaciones**

- Es importante el diseño de planes de desarrollo y de reconocimiento al personal.
- El liderazgo, autonomía y trabajo en equipo, son elementos importantes a desarrollar al interior de la empresa.

## **6.8. ASOCIATIVIDAD**

La empresa cuenta con alianzas estratégicas para la confección de sus productos, según las necesidades.

CLONHADAS es una empresa líder en el sector, es auto sostenible y cuenta con recursos para inversión en alianzas en el corto y mediano plazo. Además, recurre a información de gremios, cuando tiene oportunidad de participar en diferentes eventos sociales.

### **6.8.1. Potencialidades**

- La presencia de la organización en escenarios donde se comparte información relacionada con el sector, le permite mantenerse en contacto y conocimiento de lo que sucede en el sector.
- Se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno y con otras empresas de la cadena. Pueden asumir riesgos.
- La Gerencia tiene mentalidad abierta al cambio y cuenta con la formación profesional.
- Se escucha y atiende sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.
- Es una PYME con capacidad exportadora.
- CLONHADAS conoce su valor agregado y los de su competencia y sus aliados.

### **6.8.2. Problemas**

- No participa en ningún gremio, ni mantiene ningún acuerdo con otras empresas de la competencia.
- Empresa con la cultura de la desconfianza y del secreto, pero confía en las instituciones.

### **6.8.3. Recomendaciones**

- Es necesario que la organización establezca un procedimiento que permita definir qué tipo de alianzas puede establecer con sus competidores y proveedores.

## **6.9. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

Se realizan algunas reuniones pero obedecen únicamente al desarrollo normal de la ejecución de las órdenes de producción. Solo en algunos casos se hace retroalimentación de los procesos ejecutados o al análisis de evaluación de los mismos.

Se evidencian debilidades organizacionales en la falta de medios de documentación, razón por la cual no existen sistemas de información empresarial que posibiliten la toma de decisiones basadas en información suministrada por bases de datos. El único sistema de información gerencial que es manejado es el sistema contable y esto porque es de carácter obligatorio para el negocio.

### **6.9.1. Potencialidades**

- Existe programación de reuniones con los comerciales en donde se comunican los principales proyectos, seguimiento y nuevas situaciones.
- La Gerencia dispone de información importante para el desempeño de la empresa, esta información se puede usar para el mejoramiento de la gestión.
- Cuentan con documentos de soporte, como lo es la orden de pedido, lo cual permite que haya una comunicación constante y fluida.

### **6.9.2. Problemas**

- La falta de Planes Estratégicos incluye la ausencia de planes de comunicación, tanto a nivel interno, como hacia el mercado
- No existe comunicación formal entre gerencia y el personal operativo de la organización.
- Las decisiones son asumidas por el Gerente quien las comunica a los empleados de cargos altos y medios, para que ellos sean el puente entre la Gerencia y el resto de personal.
- A pesar de contarse con la orden de pedido, en algunos casos la falta de comunicación entre las áreas no permite el desarrollo normal de la misma.
- Las reuniones que se llevan a cabo solo permiten que la información sea manejada por ciertas personas sin que esta se divulgue a todo el personal.
- No se cuenta con un sistema interno de comunicación (correo electrónico).

### **6.9.3. Recomendaciones**

- Incluir el componente comunicaciones e información, en el Plan Estratégico de la organización y en el Plan de Marketing
- El Gerente de la empresa debe establecer mecanismos para que la comunicación fluya a través de la organización, en este sentido se deben programar reuniones tanto para conocer el desarrollo de la empresa como de otro tipo de información que tenga que ver con el personal.
- El contacto del Gerente con sus colaboradores debe ser frecuente, el cual permite conocer la percepción que tiene el colaborador con relación a la empresa.
- Construir un sistema de intranet, iniciando con el correo interno.
- Crear un sistema de información de datos y conocimiento.

## **6.10. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO**

La Gerencia tiene un gran conocimiento sobre los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa y además conoce las tendencias sobre los cambios tanto en productos como en materias primas.

### **6.10.1. Potencialidades**

- Cuentan con laboratorios para prototipos, pruebas y ensayos.
- Reconocen que la innovación le genera ventajas a la empresa.
- La empresa es abierta a la interacción de expertos que aporten nuevos conocimientos.
- Posee un adecuado método de medición de la innovación.

### **6.10.2. Problemas**

- El conocimiento no se documenta: algunos empleados concentran y adquieren conocimiento importante en la ejecución de los productos y cuando estos se van de la empresa, el conocimiento se va con ellos.

- La Gerencia es consciente que no existe un ambiente y cultura organizacional que privilegie el conocimiento e innovación en todos los miembros de la empresa.
- No se tiene una cultura de innovación en sus productos que se fundamente en la relación con los clientes.
- Al estar concentrado el conocimiento y no tener un ambiente motivador para la generación de ideas por parte de todos los integrantes de la organización, el nivel de innovación no es el adecuado a nivel tecnológico ni de mercados.

### **6.10.3. Recomendaciones**

- Documentar el conocimiento y la innovación que se logran en la empresa.
- Aprovechar el conocimiento y la experiencia del personal de la empresa para mejorar los procesos de innovación.
- La organización debe adoptar como estrategia a nivel interno la generación de nuevas ideas en cada proceso que se lleva a cabo en la misma, como posible fuente de conocimiento e innovación.
- Se deben sincronizar la generación de nuevas ideas en aspectos de producción, tecnológicos, administrativos y de mercado para poder llevar a la organización a un nivel integral de innovación.
- Aprovechar las herramientas de laboratorio para poder llevar a cabo iniciativas de nuevos productos, acorde a las necesidades del mercado.

### **6.11. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

CLONHADAS es una empresa que está desarrollando de forma importante políticas de inversión social, al tener programas que mejoran la calidad de vida de un segmento menos favorecido de la población, empleando a madres cabeza de hogar para la planta de producción de la empresa y el empleo de satélites. Adicionalmente tiene un programa de ayudas a jardines del Bienestar Familiar de la localidad de Suba.

Por otro lado, aunque la organización reconoce la necesidad e importancia de incorporar la gestión ambiental en la operación del negocio, este componente se trabaja de manera informal.

### **6.11.1. Potencialidades**

- Se tienen identificados aquellos elementos que permitirían adelantar el proceso de responsabilidad social y que repercutirían directamente en los colaboradores de la organización.
- La empresa cumple a cabalidad con las dotaciones al personal en el orden legal y de acuerdo con las necesidades propias del negocio
- La organización considera de gran valor la promulgación de principios éticos para la prevención de la corrupción al interior de la empresa.
- Se están desarrollando programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicada la organización y se está promoviendo y estimulando la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.

### **6.11.2. Problemas**

- Se trabaja el tema ambiental de manera informal.
- No existen comités de ética.
- No cuentan con un sistema para el registro de documentos, que apoye el proceso de planeación.

### **6.11.3. Recomendaciones.**

- La empresa debe definir políticas y procedimientos para la disposición de desechos generados durante la producción e implementación de materias primas que generen un impacto ambiental más bajo.
- Se deben establecer el plan de seguridad industrial, higiene y salud de los colaboradores, este plan se debe hacer en asocio con la ARP que por Ley debe tener la empresa.

## **6.12. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

Con respecto a este componente es preciso mencionar que el área de producción trabaja de acuerdo con las ordenes de producción, de acuerdo a una programación semanal, las cuales han sido elaboradas con base a los

requerimientos establecidos por el cliente, por lo que el trabajo, está encaminado a las órdenes de producción que llegan a la misma.

#### **6.12.1. Potencialidades**

- El trabajo realizado por el área de producción está debidamente planeado y se trabaja por órdenes de producción. Esta experiencia se puede aprovechar cuando se hagan planes de diversificación de mercados.
- Se identifican y resuelven los problemas en los procesos y en algunos casos se realizan nuevas operaciones (innovación) para obtener un mejor producto.
- Los insumos utilizados en la elaboración de los productos cuentan con la calidad y diseño necesarios, por lo cual obtuvieron el reconocimiento COTTON USA.
- El control es permanente y cuantificado en detalle.

#### **6.12.2. Problemas**

- El plan de producción no obedece a un plan de marketing y ventas.
- Se lleva un registro de información sobre pedidos, órdenes de producción y reportes de producción o de prestación de servicios, pero no de forma sistematizada, por lo tanto no existen indicadores que midan el resultado del área de producción.
- Se considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción.

#### **6.12.3. Recomendaciones**

- Coordinar el plan de producción con el plan de marketing y ventas, teniendo en cuenta la capacidad instalada disponible.
- Se deben establecer indicadores que permitan medir el desempeño y el resultado del área de producción.
- Revisar y ajustar procesos y documentos del área de producción
- Es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción.

## **6.13. GESTIÓN FINANCIERA**

Clonhadas se rige por la legislación comercial, es contribuyente del régimen común y la contabilidad está sujeta al PUC del sector comercial. Los registros contables se hacen de acuerdo a los soportes idóneos de sus operaciones.

El área financiera es manejada por un Revisor Fiscal y una Asistente, quienes se encargan de la contabilidad y el manejo de los recursos.

Se evidencia de acuerdo a la información de los estados financieros un crecimiento en las ventas del 31.51% en los últimos 3 años.

### **6.13.1. Potencialidades**

- La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.
- La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.
- La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.
- Las decisiones de inversión se realizan de manera que se genere un valor agregado al cliente y de acuerdo a la rentabilidad de la empresa.
- La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.
- La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.
- La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa.
- Las ventas responden a una adecuada relación precio / valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.
- La aceptabilidad de los productos y la conciencia acerca de las ventajas competitivas hace que tomen decisiones de financiación para la expansión.
- Las metas y objetivos son cuidadosamente estudiados y fundamentados en las posibilidades del mercado.
- La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión, lo cual es un incentivo a las ventas.
- Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.

- Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.
- El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.
- La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.

### **6.13.2. Problemas**

- El objeto social se concentra en aspectos específicos del mercado y no en su planeación estratégica.
- El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación.
- Existe un área encargada del control financiero, pero no procesa información de los mercados, ni actúa con base en la estrategia.
- La labor de planeación, registro y control es realizada con capacidades internas, sin considerar la relevancia y el estado de los proyectos.
- El acceso a la información financiera es restringida para las demás áreas de la organización.
- La administración de los flujos de efectivo es realizada por la Gerente.
- La gestión financiera se estructura en la estimación futura de las ventas.
- La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.
- Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.
- La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos se deriva de las necesidades de efectivo periódica, para atender la producción y las ventas.
- El sistema de acopio de información es solo contable.
- La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presenten los clientes.

### **6.13.3. Recomendaciones**

- El objeto social debe verificar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- El crecimiento de la empresa debe confrontar los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.

- Se recomienda contratar asesoría o consultoría externa de forma planeada, de acuerdo a la importancia de los recursos existentes y las etapas de desarrollo de los proyectos
- El área financiera además del registro y control, debe procesar la información de la empresa con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.
- Debe existir un sistema de información abierto por áreas y niveles de la organización.
- Se recomienda tener un sistema de administración de tesorería.
- La inversión fija debe ser producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.
- Las decisiones de financiación deben ser producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.
- El financiamiento del capital de trabajo debe ser una necesidad reducida lo cual demostraría la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.
- El crecimiento de la empresa debe confrontar los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.
- El sistema de acopio y distribución deberá ser fluido entre áreas y niveles de la empresa.

#### **6.14. GESTIÓN DE MERCADEO**

La empresa tiene en cuenta las necesidades de los clientes y ha definido con gran importancia la gestión de mercadeo. Sin embargo muestra una gran orientación hacia el producto y hacia las ventas, y evidencia falta de Planeación Estratégica de Marketing y sus controles.

Define claramente los productos y servicios que ofrece al mercado y de esta manera tiene claro el segmento del mercado al cual van dirigidos sus productos.

##### **6.14.1. Potencialidades**

- La Gerencia está muy atenta en cuanto al uso de nuevos materiales y la aplicación de nuevas tecnologías (máquinas) en todos sus procesos. Esta información podría usarse para desarrollar nuevos satisfactores para los clientes y nuevas líneas de negocio.

- Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores objetivos y trabaja en función de ello.
- La alta satisfacción de los clientes con la calidad en los productos, se puede aprovechar para conquistar nuevos mercados.
- La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.

#### **6.14.2. Problemas**

- La organización controla los resultados de la gestión de forma esporádica.
- El plan de mercadeo es informal no escrito y está diseñado para el corto plazo (1 año).
- No hay una política de relaciones públicas, la Gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.
- No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.
- Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados. No existe un área de servicio.

#### **6.14.3. Recomendaciones**

- Elaborar un plan de mercadeo escrito a un plazo mayor (4 años o más).
- Definir un plan y presupuesto para las actividades de mercadeo directo.
- Incorporar personal competente en funciones de marketing
- Socializar la investigación, la inteligencia de mercados y el Plan de Marketing con el personal de la empresa, para garantizar que se cumplan los objetivos al ejecutar el Plan.
- Revisar los procesos y documentos del área de marketing y ventas para reorganizar los que sean necesarios.

### **6.15. ANÁLISIS INTEGRAL.**

De acuerdo con la evaluación y los resultados del modelo se han identificado las potencialidades y debilidades de la organización, que determinaran las prioridades a trabajar, con el fin de trazar una ruta o plan de mejoramiento, que permitan

establecer mejores prácticas organizacionales y de esta manera el desarrollo de la organización.

Una vez aplicado el Modelo para la modernización en la gestión de las organizaciones MMGO, se concluye que CLONHADAS, se encuentra ubicada en el estadio tres, es decir que se clasifica dentro de las empresas tradicionales de nuestro país, que desarrollan durante muchos años negocios exitosos, pero que presentan algunas deficiencias en su gestión como empresa, para el caso direccionamiento estratégico y la cultura organizacional.

#### **6.15.1. Potencialidades**

CLONHADAS, se presenta como una empresa en crecimiento, con fortalezas importantes en los componentes de Gestión de Mercadeo y Asociatividad. A continuación, se describen algunas de las potencialidades encontradas:

- Cuenta con fuentes de información secundarias, sobre el comportamiento del mercado.
- CLONHADAS reconoce e identifica cuáles son sus competidores directos.
- La Gerencia dispone de información importante para el desempeño de la empresa.
- Los productos que ofrece la empresa tienen un alto nivel de calidad por lo que la empresa es muy bien vista por sus clientes.
- El trabajo realizado por el área de producción está debidamente planeado y se trabaja por órdenes de producción.
- El aumento de las ventas refleja un posible crecimiento de la empresa, abriendo una posibilidad de expansión.

#### **6.15.2. Problemas**

La empresa a nivel general presenta debilidades y problemas en los componentes de direccionamiento estratégico, cultura organizacional, gestión humana, gestión financiera, gestión de producción y logística. Por tal razón las principales problemáticas son:

- No se cuenta con un modelo de planeación estratégica que le permita a la empresa tener una visión más clara hacia el futuro, razón por la cual la operación se enfoca en el día a día, en atender a los clientes ya posicionados en la empresa y a enfocar el desarrollo en la Gerencial.
- Como consecuencia de la falta de planeación estratégica, la empresa tampoco ha planificado su cultura organizacional.
- Alta concentración de información en la gerencia y poca comunicación para uso del equipo de trabajo, lo cual limita las oportunidades de éxito de la empresa en el mercado.
- La empresa concentra su actividad en la operación, dejando de lado la planeación y el control.
- A pesar que se cuenta con una estructura organizacional, no existe un soporte adecuado para la toma de decisiones, lo cual representa una baja cohesión.
- No se cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos que permitan determinar los roles, competencias y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la organización.
- La empresa no realiza actividades de investigación ni de inteligencia de mercados.
- No existe comunicación ni coordinación de actividades entre las diferentes áreas de la empresa.

### **6.15.3. Recomendaciones.**

- Formular e implementar el direccionamiento estratégico de la organización.
- Formular e implementar un plan de cultura organizacional.
- Formular e implementar la estrategia de Gestión Humana y desarrollar un plan de talento humano (plan de capacitación, plan de bienestar, entre otros).
- Formular e implementar actividades que motiven la investigación, el desarrollo e innovación en la organización.
- Conocer e identificar oportunidades de nuevos mercados o líneas de producto con base en las fuentes de información secundarias, sobre el comportamiento del mercado.
- Planificar las acciones competitivas en el mercado, teniendo en cuenta la información que posee la Gerencia sobre sus competidores directos.
- Estructurar planes de diversificación de productos y mercados, aprovechando el trabajo realizado por el área de producción.

- Crear dentro de su estructura un área de mercadeo, con el objetivo de definir un plan de mercadeo acorde a las condiciones comerciales, productivas y administrativas de la organización.
- Establecer un área de logística que tenga el rol de alinear las actividades entre producción y ventas.
- Estructurar un área de Gestión Humana, que se encargue de desarrollar la estrategia integral de selección, desarrollo, evaluación y promoción del personal de la empresa.
- Designar a un responsable del desarrollo de actividades de comercio exterior, dentro del área comercial, con el objetivo de poner en marcha planes de crecimiento organizacional en los mercados extranjeros actuales y potenciales.

## 7. MAPA GENERAL DE OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO

De acuerdo con los hallazgos en la aplicación del MMGO, se presenta el Mapa General de Objetivos de Mejoramiento, en la Tabla No. 5.

Tabla 5 - Mapa General de Objetivos de Mejoramiento.

COMPONENTE	PROBLEMAS Y SU NIVEL			
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>Seguimiento y comprensión del entorno</b>	<p>1. Hay poca información formalizada sobre el mercado, el sector, los competidores y aquella con la que se cuenta solo es de conocimiento de la Gerencia.</p> <p>2. Falta un direccionamiento estratégico orientado al análisis y satisfacción de los clientes.</p>	<p>1. Alta concentración de información en la Gerencia y poca comunicación de esta información para ser usada por el equipo de trabajo, lo cual limita las oportunidades de éxito de la empresa en el mercado.</p> <p>2. El poco conocimiento de los atributos de los productos que se ofrecen y los de la competencia no permiten tomar decisiones estratégicas de innovación de marca.</p>		
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<p>1. No tiene información histórica que permita definir actividades de planeación, tampoco se cuenta con el personal capacitado para cumplir con dicha funciones.</p> <p>2. No se generan indicadores de gestión</p> <p>3. La empresa concentra su actividad en la operación, dejando de lado la planeación y el control</p>			
<b>Gestión del Mercadeo</b>	<p>1. La organización controla los resultados de la gestión de forma esporádica.</p> <p>2. El plan de mercadeo es informal no escrito y está diseñado para el corto plazo (1 año).</p>	<p>1. No hay una política de relaciones públicas, la Gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.</p> <p>2. No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.</p> <p>3. Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados. No existe un área de servicio.</p>		
<b>Estructura y Cultura Organizacional</b>	<p>1. No se cuenta con una estructura organizacional formal y claramente definida</p>	<p>1. No existe una herramienta o sistema de información como soporte para la toma de decisiones (SIG).</p> <p>2. Las competencias requeridas por los cargos no son claras pues no se cuenta con manuales de funciones, procesos y/o procedimientos que permitan determinar los roles y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la organización.</p>	<p>1. No existen compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.</p> <p>2. Inexistencia de planes para la creación de un entorno vital para los trabajadores.</p> <p>3. No se trabaja el tema de liderazgo al interior de la empresa.</p> <p>4. No se trabajan actividades para determinar mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.</p>	

<p><b>Gestión de Producción</b></p>	<p>1. El plan de producción no obedece a un plan de marketing y ventas.</p>	<p>1. Se lleva un registro de información sobre pedidos, órdenes de producción y reportes de producción o de prestación de servicios, pero no de forma sistematizada, por lo tanto no existen indicadores que midan el resultado del área de producción. 2. Se considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción</p>		
<p><b>Gestión Financiera</b></p>	<p>1. El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación. 2. Existe un área encargada del control financiero, pero no procesa información de los mercados, ni actúa con base en la estrategia. 3. La administración de los flujos de efectivo es realizada por la Gerente. 4. La gestión financiera se estructura en la estimación futura de las ventas. 5. El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación. 6. El sistema de acopio de información es solo contable.</p>	<p>1. La labor de planeación, registro y control es realizada con capacidades internas, sin considerar la relevancia y el estado de los proyectos. 2. La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas. 3. Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas. 4. La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.</p>	<p>1. El objeto social se concentra en aspectos específicos del mercado y no en su planeacion estrategica. 2. El acceso a la información financiera es restringido para las demás áreas de la organización.</p>	
<p><b>Gestión Humana</b></p>	<p>1. No se tiene formulada una estrategia de Gestión Humana 2. Las compensaciones del personal son direccionadas al área administrativa. 3. El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.</p>	<p>1. Los procesos relacionados con la inducción, entrenamiento, y evaluación del personal se trabajan de manera informal. 2. No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento. 3. Las políticas de contratación se trabajan de manera informal. 4. No existen programas de capacitación. No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso. 5. Se esta trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.</p>	<p>1. Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)</p>	
<p><b>Logística</b></p>	<p>1. La Gerencia dirige directamente las actividades logísticas. 2. La integración de las actividades logísticas se encuentra en proceso de consolidación. 3. No cuenta con un software adecuado para el control de sus inventarios (Productos en proceso y materias primas). 4. No se cuenta con un sistema integral de indicadores.</p>			

<b>Asociatividad</b>	1. Empresa con la cultura de la desconfianza y del secreto, pero confía en las instituciones.	1. No participa en ningún gremio, ni mantiene ningún acuerdo con otras empresas de la competencia.		
<b>Comunicación e Información</b>	1. La falta de Planes Estratégicos incluye la ausencia de planes de comunicación, tanto a nivel interno, como hacia el mercado 2. No existe comunicación formal entre gerencia y el personal operativo de la organización. 3. Las decisiones son asumidas por el Gerente quien las comunica a los empleados de cargos altos y medios, para que ellos sean el puente entre la Gerencia y el resto de personal.	1. A pesar de contarse con la orden de pedido, en algunos casos la falta de comunicación entre las áreas no permite el desarrollo normal de la misma. 2. Las reuniones que se llevan a cabo solo permiten que la información sea manejada por ciertas personas sin que esta se divulgue a todo el personal. 3. No se cuenta con un sistema interno de comunicación (correo electrónico)		
<b>Conocimiento e Innovación</b>		1. El conocimiento no se documenta: algunos empleados concentran y adquieren conocimiento importante en la ejecución de los productos y cuando estos se van de la empresa, el conocimiento se va con ellos. 2. La Gerencia es consciente que no existe un ambiente y cultura organizacional que privilegie el conocimiento e innovación en todos los miembros de la empresa. 3. No se tiene una cultura de innovación en sus productos que se fundamente en la relación con los clientes. 4. Al estar concentrado el conocimiento y no tener un ambiente motivador para la generación de ideas por parte de todos los integrantes de la organización, el nivel de innovación no es el adecuado a nivel tecnológico ni de mercados.		
<b>Responsabilidad Social</b>	1. Se trabaja el tema ambiental de manera informal.	1. No existen comités de ética. 2. No cuentan con un sistema para el registro de documentos, que apoye el proceso de planeación.		
<b>Exportación e Importación</b>	1. Conoce los riesgos asociados a la exportación pero no se les hace seguimiento. 2. Poco se conoce de los productos de los competidores en otros países. 3. Se genera información periódica de los procesos de importación pero este no redundará en seguimiento y control. 4. La empresa se acoge a las normas de calidad proporcionadas por organismos nacionales.	1. Se realizan algunos cursos de formación sobre comercio exterior pero no se miden sus impactos. 2. Se cuenta con conocimiento superficial de los clientes de países cercanos. 3. Inexistencia de formación del personal para el tema de exportación. 4. Los métodos de contabilidad se llevan a cabo con el fin de cumplir con la norma.	1. La marca opera en el mercado externo pero no es reconocida.	
<b>Problemas de Nivel 1:</b> Problemas con altísima prioridad de solución <b>Problemas de Nivel 2:</b> Problemas con alta prioridad de solución <b>Problemas de Nivel 3:</b> Problemas con mediana prioridad de solución <b>Problemas de Nivel 4:</b> Problemas con baja prioridad de solución				

## 8. PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento incluye las recomendaciones para resolver los problemas de nivel 1 y 2, que son los de alta prioridad de solución en la empresa. Tabla No. 6.

Tabla 6 - Plan de Mejoramiento.

<b>PROBLEMAS DE NIVELES 1 Y 2 - SOLUCIONES PROPUESTAS</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>SOLUCION NIVEL 1 Y 2</b>	<b>SOLUCION NIVEL 3</b>
<b>Seguimiento y comprensión del entorno</b>	<p>1. Creación de un departamento de mercadeo, el cual se encargue de definir y desarrollar aspectos de investigación de mercados, diseño, posicionamiento de marca, desarrollo de canales y monitoreo de puntos, así como de desarrollar temas de servicio al cliente.</p> <p>2. Realizar actividades de investigación e inteligencia de mercados, así como el análisis, la planificación y ejecución de actividades de marketing. Esta información debe ser compartida con el equipo directivo.</p>	
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<p>1. Estructurar un Plan Estratégico formal, por escrito y socializarlo con todo el personal de la empresa</p> <p>2. Revisar la misión y visión de la empresa, basándose en las nuevas expectativas de la organización a nivel nacional e internacional.</p> <p>3. Definir los valores corporativos como parte del direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>4. Definir un plan de acción para la ejecución del Plan Estratégico</p> <p>6. Establecer nuevas estrategias corporativas, revisando los nuevos retos de la empresa</p>	

<p style="text-align: center;"><b>Gestión del Mercadeo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de mercadeo escrito a un plazo mayor (4 años o más).</li> <li>2. Definir un plan y presupuesto para las actividades de mercadeo directo.</li> <li>3. Socializar la investigación, la inteligencia de mercados y el Plan de Marketing con el personal de la empresa, para garantizar que se cumplan los objetivos al ejecutar el Plan.</li> <li>5. Revisar los procesos y documentos del área de marketing y ventas para reorganizar los que sean necesarios.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Estructura y Cultura Organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la estructura organizacional, que en el corto plazo requiere la organización, lo cual permite establecer nuevas áreas de negocio, su correlación con la Gerencia y sus roles frente a las demás áreas ya establecidas</li> <li>2. Se hace necesario la estructuración, desarrollo y formalización de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, que permitan definir las competencias, responsabilidades de los colaboradores, al igual que los requisitos mínimos para suplir los cargos de la empresa.</li> <li>3. Desarrollar un SIG, que sea flexible y de soporte a la estrategia y estructura organizacional.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Gestión de Producción</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el plan de producción con el plan de marketing y ventas, teniendo en cuenta la capacidad instalada disponible.</li> <li>2. Se deben establecer indicadores que permitan medir el desempeño y el resultado del área de producción.</li> <li>3. Revisar y ajustar procesos y documentos del área de producción</li> <li>4. Es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción.</li> </ol>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El crecimiento de la empresa debe confrontar los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.</li> <li>2. Se recomienda contratar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El objeto social debe verificar el direccionamiento estratégico de la empresa.</li> <li>2. Debe existir un sistema de información abierto por áreas y niveles de la organización.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Gestión Humana</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar un departamento de Talento Humano, que se encargue de todos los temas relacionados con la administración este recurso, tales como: Reclutamiento, Selección, Entrenamiento, Inducción y entrenamiento, capacitación, evaluación, compensación, motivación y plan de promoción a otros cargos.</li> <li>2. Definir las políticas de contratación para cada uno de los cargos de acuerdo a la estrategia corporativa</li> <li>3. Adquirir una herramienta tecnológica para el pago de la nómina del personal y la facturación.</li> <li>4. Definir indicadores de gestión para el área.</li> <li>5. Establecer un programa de salud ocupacional.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Logística</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se recomienda crear un área logística independiente de la Gerencia, que se encargue del seguimiento y control de los indicadores de gestión y sean el soporte directo con las áreas de ventas y producción.</li> <li>2. Se deben definir los indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.</li> <li>3. Adquirir e implementar una herramienta tecnológica, que facilite el control de los inventarios y genere indicadores, para la optimización de los procesos.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Asociatividad</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es necesario que la organización establezca un procedimiento que permita definir qué tipo de alianzas puede establecer con sus competidores y proveedores.</li> </ol>	

<p><b>Comunicación e Información</b></p>	<p>1. Construir un sistema de intranet, iniciando con el correo interno. 2. Crear un sistema de información de datos y conocimiento.</p>	
<p><b>Conocimiento e Innovación</b></p>	<p>1. Documentar el conocimiento y la innovación que se logran en la empresa.</p>	
<p><b>Responsabilidad Social</b></p>	<p>1. La empresa debe definir políticas y procedimientos para la disposición de desechos generados durante la producción e implementación de materias primas que generen un impacto ambiental mas bajo. 2. Se deben establecer el plan de seguridad industrial, higiene y salud de los colaboradores, este plan se debe hacer en asocio con la ARP que por Ley debe tener la empresa.</p>	
<p><b>Exportación e Importación</b></p>	<p>1. La empresa debe desarrollar normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.</p>	

En la Tabla No. 7, se propone el tiempo necesario para llevar a cabo la implementación de las acciones por cada uno de los componentes, indicando que el tiempo propuesto total para la implementación del plan de mejoramiento es de un año.

Tabla 7 - Tiempo de ejecución por componente del plan de mejoramiento.

COMPONENTE	SOLUCIONES PROPUESTAS Y TIEMPO PARA EJECUTARLAS		
	SOLUCION NIVEL 1 Y 2	SOLUCION NIVEL 3	TIEMPO
<b>Seguimiento y comprensión del entorno</b>	<p>1. Creación de un departamento de mercadeo, el cual se encargue de definir y desarrollar aspectos de investigación de mercados, diseño, posicionamiento de marca, desarrollo de canales y monitoreo de puntos, así como de desarrollar temas de servicio al cliente.</p> <p>2. Realizar actividades de investigación e inteligencia de mercados, así como el análisis, la planificación y ejecución de actividades de marketing. Esta información debe ser compartida con el equipo directivo.</p>		3 Meses
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<p>1. Estructurar un Plan Estratégico formal, por escrito y socializarlo con todo el personal de la empres</p> <p>2. Revisar la misión y visión de la empresa, basándose en las nuevas expectativas de la organización a nivel nacional e internacional.</p> <p>3. Definir los valores corporativos como parte del direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>4. Definir un plan de acción para la ejecución del Plan Estratégico</p> <p>6. Establecer nuevas estrategias corporativas, revisando los nuevos retos de la empresa</p>		45 Días
<b>Gestión del Mercadeo</b>	<p>1. Elaborar un plan de mercadeo escrito a un plazo mayor (4 años o más).</p> <p>2. Definir un plan y presupuesto para las actividades de mercadeo directo.</p> <p>3. Socializar la investigación, la inteligencia de mercados y el Plan de Marketing con el personal de la empresa, para garantizar que se cumplan los objetivos al ejecutar el Plan.</p> <p>5. Revisar los procesos y documentos del área de marketing y ventas para reorganizar los que sean necesarios.</p>		2 Meses

<p align="center"><b>Estructura y Cultura Organizacional</b></p>	<p>1. Definir la estructura organizacional, que en el corto plazo requiere la organización, lo cual permite establecer nuevas áreas de negocio, su correlación con la Gerencia y sus roles frente a las demás áreas ya establecidas</p> <p>2. Se hace necesario la estructuración, desarrollo y formalización de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, que permitan definir las competencias, responsabilidades de los colaboradores, al igual que los requisitos mínimos para suplir los cargos de la empresa.</p> <p>3. Desarrollar un SIG, que sea flexible y de soporte a la estrategia y estructura organizacional.</p>	<p>1. Es importante el diseño de planes de desarrollo y de reconocimiento al personal.</p>	<p align="center">4 Meses</p>
<p align="center"><b>Gestión de Producción</b></p>	<p>1. Coordinar el plan de producción con el plan de marketing y ventas, teniendo en cuenta la capacidad instalada disponible.</p> <p>2. Se deben establecer indicadores que permitan medir el desempeño y el resultado del área de producción.</p> <p>3. Revisar y ajustar procesos y documentos del área de producción</p> <p>4. Es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción.</p>		<p align="center">3 Meses</p>
<p align="center"><b>Gestión Financiera</b></p>	<p>1. Se recomienda contratar asesoría o consultoría externa de forma planeada, de acuerdo a la importancia de los recursos existentes y las etapas de desarrollo de los proyectos.</p> <p>2. Se recomienda la creación de un área de crédito y cobranza y la formulación de las políticas.</p>		<p align="center">3 Meses</p>

<p style="text-align: center;"><b>Gestión Humana</b></p>	<p>1. Conformar un departamento de Talento Humano, que se encargue de todos los temas relacionados con la administración este recurso, tales como: Reclutamiento, Selección, Entrenamiento, Inducción y entrenamiento, capacitación, evaluación, compensación, motivación y plan de promoción a otros cargos.</p> <p>2. Definir las políticas de contratación para cada uno de los cargos de acuerdo a la estrategia corporativa</p> <p>3. Adquirir una herramienta tecnológica para el pago de la nómina del personal y la facturación.</p> <p>4. Definir indicadores de gestión para el área.</p> <p>5. Establecer un programa de salud ocupacional.</p>	<p>1. Identificar y definir los criterios para la promoción de los empleados a nuevos cargos.</p>	<p style="text-align: center;">5 Meses</p>
<p style="text-align: center;"><b>Logística</b></p>	<p>1. Se recomienda crear un área logística independiente de la Gerencia, que se encargue del seguimiento y control de los indicadores de gestión y sean el soporte directo con las áreas de ventas y producción.</p> <p>2. Se deben definir los indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.</p> <p>3. Adquirir e implementar una herramienta tecnológica, que facilite el control de los inventarios y genere indicadores, para la optimización de los procesos.</p>		<p style="text-align: center;">4 Meses</p>
<p style="text-align: center;"><b>Asociatividad</b></p>	<p>1. Es necesario que la organización establezca un procedimiento que permita definir qué tipo de alianzas puede establecer con sus competidores y proveedores.</p>		<p style="text-align: center;">1 Mes</p>

<p><b>Comunicación e Información</b></p>	<p>1. Incluir el componente comunicaciones e información, en el Plan Estratégico de la organización y en el Plan de Marketing</p> <p>2. El Gerente de la empresa debe establecer mecanismos para que la comunicación fluya a través de la organización, en este sentido se deben programar reuniones tanto para conocer el desarrollo de la empresa como de otro tipo de información que tenga que ver con el personal.</p> <p>3. Construir un sistema de intranet, iniciando con el correo interno.</p> <p>4. Crear un sistema de información de datos y conocimiento.</p>		<p>3 Meses</p>
<p><b>Conocimiento e Innovación</b></p>	<p>1. Documentar el conocimiento y la innovación que se logran en la empresa.</p>		<p>1 Mes</p>
<p><b>Responsabilidad Social</b></p>	<p>1. La empresa debe definir políticas y procedimientos para la disposición de desechos generados durante la producción e implementación de materias primas que generen un impacto ambiental mas bajo.</p> <p>2. Se deben establecer el plan de seguridad industrial, higiene y salud de los colaboradores, este plan se debe hacer en asocio con la ARP que por Ley debe tener la empresa.</p>		<p>3 Meses</p>
<p><b>Exportación e Importación</b></p>	<p>1. La empresa debe analizar mejor el comportamiento, necesidades y tendencias del consumidor extranjero actual y de mercados potenciales.</p> <p>2. Se recomienda implementar un sistema de generación de información, indicadores y control óptimo y el manejo de la contabilidad según los estándares internacionales.</p> <p>3. La empresa debe desarrollar normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.</p>		<p>3 Meses</p>

Para el cumplimiento del anterior plan de mejoramiento se propone en la tabla No.8, un cronograma de trabajo por componente, durante los dos años de implementación del plan.

Tabla 8 - Cronograma de implementación plan de mejoramiento.

COMPONENTE	ANO 1											
	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seguimiento y comprensión del entorno	■	■	■									
Direccionamiento Estratégico		■	■									
Gestión del Mercadeo				■	■							
Estructura y Cultura Organizacional		■	■	■	■							
Gestión de Producción								■	■	■		
Gestión Humana				■	■	■	■	■				
Logística				■	■	■	■					
Asociatividad												■
Comunicación e Información										■	■	■
Conocimiento e Innovación										■		
Responsabilidad Social												■
Exportación e Importación								■	■	■		

Fuente: La autora

## **9. COSTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

La Tabla No. 9, muestra los costos del Plan de Mejoramiento, algunas de las soluciones propuestas no tienen un costo calculado, pues con los recursos que hoy tiene la empresa o con aquellos que se propone contratar se pueden realizar estas actividades, como parte de las funciones que se deben desarrollar.

Tabla 9 - Costos del Plan de Mejoramiento.

<b>SOLUCIONES PROPUESTAS Y COSTOS ASOCIADOS</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>SOLUCION NIVEL 1 Y 2</b>	<b>COSTOS ASOCIADOS</b>
<b>Seguimiento y comprensión del entorno</b>	<p>1. Creación de un departamento de mercadeo, el cual se encargue de definir y desarrollar aspectos de investigación de mercados, diseño, posicionamiento de marca, desarrollo de canales y monitoreo de puntos, así como de desarrollar temas de servicio al cliente.</p> <p>2. Realizar actividades de investigación e inteligencia de mercados, así como el análisis, la planificación y ejecución de actividades de marketing. Esta información debe ser compartida con el equipo directivo.</p>	<b>\$ 2.500.000</b>
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<p>1. Estructurar un Plan Estratégico formal, por escrito y socializarlo con todo el personal de la empresa</p> <p>2. Revisar la misión y visión de la empresa, basándose en las nuevas expectativas de la organización a nivel nacional e internacional.</p> <p>3. Definir los valores corporativos como parte del direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>4. Definir un plan de acción para la ejecución del Plan Estratégico</p> <p>6. Establecer nuevas estrategias corporativas, revisando los nuevos retos de la empresa</p>	<b>\$ 3.000.000</b>

<p align="center"><b>Gestión del Mercadeo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de mercadeo escrito a un plazo mayor (4 años o más).</li> <li>2. Definir un plan y presupuesto para las actividades de mercadeo directo.</li> <li>3. Socializar la investigación, la inteligencia de mercados y el Plan de Marketing con el personal de la empresa, para garantizar que se cumplan los objetivos al ejecutar el Plan.</li> <li>5. Revisar los procesos y documentos del área de marketing y ventas para reorganizar los que sean necesarios.</li> </ol>	<p align="center"><b>\$ 0</b></p>
<p align="center"><b>Estructura y Cultura Organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la estructura organizacional, que en el corto plazo requiere la organización, lo cual permite establecer nuevas áreas de negocio, su correlación con la Gerencia y sus roles frente a las demás áreas ya establecidas</li> <li>2. Se hace necesario la estructuración, desarrollo y formalización de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, que permitan definir las competencias, responsabilidades de los colaboradores, al igual que los requisitos mínimos para suplir los cargos de la empresa.</li> <li>3. Desarrollar un SIG, que sea flexible y de soporte a la estrategia y estructura organizacional.</li> </ol>	<p align="center"><b>\$ 10.000.000</b></p>

<p align="center"><b>Gestión de Producción</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el plan de producción con el plan de marketing y ventas, teniendo en cuenta la capacidad instalada disponible.</li> <li>2. Se deben establecer indicadores que permitan medir el desempeño y el resultado del área de producción.</li> <li>3. Revisar y ajustar procesos y documentos del área de producción</li> <li>4. Es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad de producción.</li> </ol>	<p align="center"><b>\$ 15.000.000</b></p>
<p align="center"><b>Gestión Financiera</b></p>		<p align="center"><b>\$ 0</b></p>
<p align="center"><b>Gestión Humana</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar un departamento de Talento Humano, que se encargue de todos los temas relacionados con la administración este recurso, tales como: Reclutamiento, Selección, Entrenamiento, Inducción y entrenamiento, capacitación, evaluación, compensación, motivación y plan de promoción a otros cargos.</li> <li>2. Definir las políticas de contratación para cada uno de los cargos de acuerdo a la estrategia corporativa</li> <li>3. Adquirir una herramienta tecnológica para el pago de la nómina del personal y la facturación.</li> <li>4. Definir indicadores de gestión para el área.</li> <li>5. Establecer un programa de salud ocupacional.</li> </ol>	<p align="center"><b>\$ 10.000.000</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>Logística</b></p>	<p>1. Se recomienda crear un área logística independiente de la Gerencia, que se encargue del seguimiento y control de los indicadores de gestión y sean el soporte directo con las áreas de ventas y producción.</p> <p>2. Se deben definir los indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.</p> <p>3. Adquirir e implementar una herramienta tecnológica, que facilite el control de los inventarios y genere indicadores, para la optimización de los procesos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>\$ 10.000.000</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Asociatividad</b></p>	<p>1. Es necesario que la organización establezca un procedimiento que permita definir qué tipo de alianzas puede establecer con sus competidores y proveedores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>\$ 0</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Comunicación e Información</b></p>	<p>1. Construir un sistema de intranet, iniciando con el correo interno.</p> <p>2. Crear un sistema de información de datos y conocimiento.</p>	<p style="text-align: center;"><b>\$ 7.000.000</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Conocimiento e Innovación</b></p>	<p>1. Documentar el conocimiento y la innovación que se logran en la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>\$ 0</b></p>

<p align="center"><b>Responsabilidad Social</b></p>	<p>1. La empresa debe definir políticas y procedimientos para la disposición de desechos generados durante la producción e implementación de materias primas que generen un impacto ambiental mas bajo. 2. Se deben establecer el plan de seguridad industrial, higiene y salud de los colaboradores, este plan se debe hacer en asocio con la ARP que por Ley debe tener la empresa.</p>	<p align="center"><b>\$ 5.000.000</b></p>
<p align="center"><b>Exportación e Importación</b></p>	<p>1. La empresa debe desarrollar normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.</p>	<p align="center"><b>\$ 2.000.000</b></p>
<p align="center"><b>TOTAL COSTOS</b></p>		<p align="center"><b>\$ 64.500.000</b></p>

La inversión de este capital en las actividades propuestas llevara a CLONHADAS a ser una empresa encaminada a la modernización, organización y competitividad que exige el entorno del sector de las confecciones.

Con esta inversión, no solo de dinero sino de tiempo y recurso humano, permitirá que la empresa se ubique en un mejor nivel organizacional, ya que al tener sus orígenes como una empresa familiar, no ha contado con un óptimo manejo administrativo acorde a su crecimiento, que de acuerdo a sus resultados exige una estructura más robusta y la definición de un plan estratégico que lleven a explorar nuevas oportunidades de negocio.

Adicionalmente varias de las mejoras propuestas permitirán que la organización se prepare para enfrentar los retos que se presentan al estar incursionando en mercados internacionales.

Para el año 2011, las ventas de CLONHADAS ascendieron a \$7.192 millones de pesos, es decir, que la inversión propuesta representa el 0.89% de este rubro, porcentaje que puede aumentarse en las ventas anuales de la empresa, si se tiene en cuenta que en el año 2011 se incrementaron las ventas en un 7.90% frente al año 2010, valores que son viables teniendo en cuenta las posibilidades de expansión comercial que explora la empresa.

Por otra parte, la Junta de Socios de la organización, en pasados ejercicios, ha decidido no realizar distribución de utilidades, acción con la cual podrían destinarse los recursos para realizar la inversión y llevar a cabo el plan de mejoramiento propuesto. Las utilidades del año 2011 ascendieron a 422 millones.

En la actualidad la empresa ha tomado decisiones frente a la contratación de profesionales en áreas específicas de la empresa, con lo cual sin lugar a dudas darán mejores resultados. Sin embargo, el diagnóstico realizado evidencia que no se han considerado algunas áreas, pues la estructura organizacional aun está en construcción y se hace necesaria la creación de unidades estratégicas que soporten la gestión de la Gerencia y el desarrollo del negocio.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CLONHADAS es una empresa en crecimiento, que se diferencia de sus competidores por la calidad y diseño de sus productos, con el propósito de generar confianza en sus clientes y seguir posicionando su marca.

Con base en la implementación del modelo MMGO, la evaluación de la empresa permite su clasificación en el estadio 3, aun cuando la organización funciona bajo esquemas tradicionales y sus operaciones normales no son sistematizadas ni organizadas de acuerdo a un plan estratégico.

La gran fortaleza de la empresa es que cuenta con la Certificación Internacional Cotton USA, lo cual le ha permitido ampliar su mercado a mercados nacionales e internacionales, generando un crecimiento y reconocimiento importante.

La incursión de la empresa internacionalmente hace que la calidad de sus productos y la organización de sus procesos y el conocimiento, aunque no sistematizado, de su mercado objetivo y de sus competidores sea de un mejor nivel que el de empresas del sector que solo atiende el mercado nacional.

Las expectativas de crecimiento del negocio hacen que la empresa deba prepararse estructuralmente para potencializarse no solo a nivel de mercado y ventas sino de forma estructural, obteniendo una visión más amplia como organización.

Con base en lo anterior, es necesario mejorar el perfil profesional de sus líderes y equipo de trabajo en todas las áreas, quienes deben contar con el conocimiento específico del sector y de los requerimientos técnicos y reglamentación internacional necesaria, para enfrentarse a retos futuros.

Por tal razón, deberán analizar el diagnóstico y empezar a modernizar sus procesos y procedimientos, para que puedan optimizarlos y agilizar ciertas actividades, empleando este tiempo en el desarrollo e implementación de los planes de acción en otras áreas.

La empresa considera importante el diagnóstico de la gestión organizacional, para proponer un Plan y una ruta de mejoramiento que permita proyectar a la organización y sus componentes a estadios superiores, fortaleciendo de esta manera sus ventajas competitivas.

Por tal motivo la ruta de mejoramiento propuesta para CLONHADAS, está determinada por la implementación del Plan de Mejoramiento propuesto en la tabla 6, el cual deberá tener un seguimiento, control y ajustes que permitan el

logro de los objetivos definidos. Es clave que la gerencia tome de derrotero la Tabla 10, que especifica el cronograma de implementación del plan de mejoramiento.

Es de vital importancia, definir con prioridad el plan estratégico, teniendo en cuenta el diagnóstico y la situación encontrada, durante el desarrollo de este trabajo, con el objetivo de potencializar los demás componentes de la organización, fijando objetivos estratégicos que direccionen la empresa hacia el crecimiento y la productividad.

El Plan Estratégico deberá incluir un Plan de Marketing y Ventas y un Plan para el Desarrollo del Talento Humano.

Se recomienda además diferir los \$64.500.000 del presupuesto definido, e ir trabajándolo de acuerdo a las estrictas necesidades del desarrollo de las actividades contempladas en la tabla 9.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Amaya Amaya J.(2005). *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Universidad Santo Tomas. Bucaramanga.

Chiavenato, I. (1984). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc. Graw Hill.

Clonhadas (2012). En: <http://www.clonhadas.com.co> Recuperado en Abril de 2012.

Dane (2012). En: <http://www.dane.gov.co> Recuperado en Abril de 2012.

Maqueda J. y Llaguno I. J. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

Mincomercio (2009). Desarrollando sectores de clase mundial, Informe final Sector Textil - Confección, Diseño y Moda.(2009). En: <https://www.mincomercio.gov.co/>

Pérez R., et al. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Universidad EAN. Bogotá.

Rodríguez V. J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Thomson (5 ed.).

Wheelen T. y Hunger D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Editorial Pearson (10 ed.).

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Luisa Fernanda Quiñones Franco

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52.816.735

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diagnóstico y Plan de Mejoramiento para clonados

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Luz Fele Guisano F.</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Luz Fele Guisano F.</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.816.733</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios en Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admón. Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Junio 14 de 2012.

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Luz Fele Guisano F.</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Luz Fele Guisano F.</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.816.733</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios en Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admón. Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Junio 14 de 2012.