

**ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA PROMOVER LA GESTIÓN DE CAMBIO  
EN TEJIDOS RITMICHELL Y CIA LTDA**

**JAROLD GUILLERMO TORRES AMAYA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS -E.A.N.-  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA - FED  
PROGRAMA NIVEL EJECUTIVO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CONVENIO EAN-EGSAN  
BOGOTÁ, D.C., SEPTIEMBRE DE 2005**

**ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA PROMOVER LA GESTIÓN DE CAMBIO  
EN TEJIDOS RITMICHELL Y CIA LTDA**

**JAROLD GUILLERMO TORRES AMAYA**

**Trabajo Dirigido para optar al Título de:  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director Trabajo de Grado  
Doctor GERMÁN GARCÍA GALINDO  
Administrador Público**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS -E.A.N.-  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA - FED  
PROGRAMA NIVEL EJECUTIVO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CONVENIO EAN-EGSAN  
BOGOTÁ, D.C., SEPTIEMBRE DE 2005**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bogotá, D. C., Septiembre de 2005**

***A Dios, luz y guía en mi vida  
A mis padres, esposa, hijos y familia  
Impulsores de mi superación día a día,  
A la EAN por el apoyo en mi profesionalización***

***Jarold.***

## **AGRADECIMIENTOS**

*El investigador agradece las orientaciones dadas por el director del trabajo de grado, doctor GERMÁN GARCÍA GALINDO, quien con sus valiosos conocimientos permitió el buen desarrollo del trabajo de grado presentado.*

*A la Escuela de Administración de Negocios – EAN -, Facultad de Administración de Empresas, área encargada de la formación académica de los futuros Administradores de Empresas egresados de esta prestigiosa Institución.*

*De manera especial a la propietaria de Tejidos Ritmichell, la señora RITA VERANO CHACON por su amplia colaboración para el diseño del diagnóstico y la elaboración de la respectiva propuesta para la gestión del cambio empresarial.*

*A mis padres, esposa, hijos, familiares y amigos, que apoyaron mi superación y mejoramiento profesional.*

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>9</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>11</b>
1.1 PLANTEAMIENTO.	11
1.2 FORMULACIÓN.	11
<b>2. JUSTIFICACIÓN.</b>	<b>12</b>
<b>3. OBJETIVOS.</b>	<b>14</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL.	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	14
<b>4. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>15</b>
4.1 CAMBIO Y PROCESO ESTRATÉGICO.	17
4.2 CAMBIO Y MODELO DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO.	22
4.3 CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	30
4.4 FASES DEL CAMBIO EMPRESARIAL.	36
<b>5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.</b>	<b>50</b>
5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	51
5.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.	54
5.3 ANÁLISIS EMPRESARIAL.	56
5.3.1 Datos Generales de la Empresa.	56
5.3.2 Principales Productos.	56

<b>5.3.3 Principales Procesos.</b>	<b>58</b>
<b>5.3.4 Capacidad de Producción.</b>	<b>59</b>
<b>5.3.5 Análisis Áreas Funcionales.</b>	<b>60</b>
<b>5.3.6 Análisis DOFA.</b>	<b>64</b>
<b>5.4 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.</b>	<b>66</b>
<b>5.5 PERFIL COMPETITIVO.</b>	<b>71</b>
<b>5.6 ANÁLISIS DE MERCADO LOCALIDAD DE FONTIBÓN.</b>	<b>74</b>
<b>5.6.1 La Demanda.</b>	<b>74</b>
<b>5.6.2 La Oferta.</b>	<b>76</b>
<b>5.6.3 Posicionamiento en el Mercado.</b>	<b>79</b>
<b>5.6.4 Ventajas Competitivas.</b>	<b>79</b>
<b>5.6.5 Amenazas del Mercado.</b>	<b>80</b>
<b>5.6.6 Oportunidades y Amenazas del Mercado.</b>	<b>81</b>
<b>5.7 CAPACIDAD ECONÓMICO – FINANCIERA.</b>	<b>82</b>
<b>5.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>84</b>
<b>6. PROPUESTA PARA ORIENTAR EL CAMBIO EMPRESARIAL EN TEJIDOS RITHMICHELL Y CIA. LTDA.</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>114</b>

## **RESUMEN**

**El trabajo dirigido titulado ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA PROMOVER LA GESTIÓN DE CAMBIO EN TEJIDOS RITMICHELL Y CIA. LTDA., indica la situación actual de la empresa investigada y muestra los aspectos teóricos básicos que deberían ser tenidos en cuenta por la Gerencia para promover y dar inicio a un cambio empresarial necesario para el desarrollo organizacional de la compañía en estudio.**

**Los capítulos 1, 2, y 3 describen el problema empresarial, la justificación y los objetivos del trabajo dirigido desarrollado.**

**El capítulo 4 presenta el marco teórico de la investigación en donde se describe el proceso de gestión del cambio empresarial en la empresa moderna.**

**El capítulo 5 analiza y diagnóstica la situación actual de Tejidos Ritmichell.**

**El capítulo 6 describe la propuesta para orientar el cambio empresarial en Tejidos Ritmichell.**

**Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.**

## INTRODUCCION

El trabajo dirigido "*Análisis Empresarial para Promover la Gestión de Cambio en Tejidos Ritmichell y Cía Ltda.*" busca convertirse en un documento base para la promoción del desarrollo en la empresa analizada.

Cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena Planeación Estratégica<sup>1</sup>. Sin embargo, ¿Se entiende en que consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas? "Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad", frase atribuida a Julio Verne que parece resumir el espíritu de la Planeación estratégica, dos palabras que constituyen para muchos una especie de varita mágica: casi con solo mencionarlas se alcanzara el éxito.

Claro que no es lo mismo planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto que con miras a un futuro más lejano. Y esta última es, justamente, la única merecedora del adjetivo "estratégica". En las décadas de los 60 y 70, cuando se extendió la consultoría de negocios, empresas como Boston Consulting Group<sup>2</sup> promovieron lo que se llamó un mercado de acompañamiento para las decisiones de las empresas desde una posición más eficiente. El éxito

---

<sup>1</sup> Planeación Estratégica: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos" Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos.

<sup>2</sup> Compañía Estadounidense de consultoría líder en los 60's y 70's por sus conceptos de aplicación de la planeación estratégica.

fue enorme, porque se partió de que, para entender el comportamiento de una empresa, es preciso entender también el contexto real en el que se desenvuelve.

En 1965, Igor Ansoff<sup>3</sup> publicó su libro Estrategias Competitivas, y desde entonces hasta ahora, la planeación estratégica se introdujo como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero. Más aún, el impacto de esta forma de "trazar" el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político.

Y es que, como se lee en el texto Las decisiones políticas: De la planeación a la acción, coordinado por Tomás Miklos<sup>4</sup>, *"la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección"*.

Pero, para una exitosa planeación estratégica se requiere de un proceso de mejoramiento y cambio organizacional que permita que las herramientas de direccionamiento implementadas se conviertan en una realidad palpable que impulsen el desarrollo organizacional a futuro.

Es así como el trabajo dirigido presentado pretende mostrar la forma en que deben utilizarse las teorías de gestión del cambio y gerenciamiento estratégico en beneficio del mejoramiento de una

---

<sup>3</sup> ANSOFF, Igor. (1918-2002) Matemático Ruso profesor de la universidad Internacional de San Diego conocido como el padre de la gestión estratégica por sus innumerables investigaciones en el área de la administración.

<sup>4</sup> MIKLOS, Tomas. Economista Mexicano escritor de "Prospectiva alternativa para el futuro", premio Instituto nacional de administración pública por su investigación "hacia una política informática Nacional".

empresa del sector de las confecciones como es Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

### 1.1 PLANTEAMIENTO.

Las exigencias del entorno actual obligan a que las organizaciones analicen sus fortalezas y debilidades para promover el cambio empresarial buscando con esto ser más competitivas y lograr mejores posiciones en el mercado local y nacional. Tejidos Ritmichell es una empresa dedicada a las confecciones con capacidad de mejorar su rendimiento actual aprovechando la utilización de recursos organizacionales hasta ahora no explorados en la compañía, que le permitirán convertirse en líder dentro de su sector.

### 1.2 FORMULACIÓN.

- ¿Es Tejidos Ritmichell una empresa competitiva dentro del sector de las confecciones de uniformes para colegios en Bogotá?
- ¿Cuál es el sistema organizacional actual que posee la empresa Tejidos Ritmichell?
- ¿Cuáles son las problemáticas y necesidades de cambio y mejoramiento organizacional que posee la empresa Tejidos Ritmichell para ser más competitiva en su mercado?
- ¿Está la empresa Tejidos Ritmichell preparada para lograr un cambio organizacional que le permita proyectar su desarrollo en el mediano y largo plazo?

## **2. JUSTIFICACIÓN.**

El reto que enfrentan los negocios en la actualidad es muy grande y redundante en un amplio nivel de competitividad que obliga a pensar ¿cómo conseguir exportar a otros países y mantenerse? y ¿cómo defender los mercados domésticos contra las mercancías importadas?.

Pocas compañías se pueden dar el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que parecen aisladas y cómodas hoy, podrían ser vulnerables mañana.

Son cada vez más los países que están dando la bienvenida a las inversiones y el capital extranjeros. En consecuencia, los mercados de trabajo se han ido haciendo más internacionales. Los países del este de Asia<sup>5</sup> se han convertido en líderes del mercado en industrias que requieren mucha mano de obra, Brasil<sup>6</sup> ofrece abundantes recursos naturales y mercados que se desarrollan rápidamente y Alemania<sup>7</sup> ofrece mano de obra capacitada y tecnología.

El impulso por mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales globales está conduciendo a una mayor especialización funcional. Esto no está limitado a la búsqueda de la conocida mano de obra barata en América Latina<sup>8</sup> o Asia. Otras consideraciones incluyen el costo de la energía, la existencia de recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de los reglamentos comerciales.

Por su parte la Administración Estratégica ha resultado ser un instrumento valioso dentro del repertorio de la empresa exitosa. Las empresas encuentran herramientas aplicables que les permiten mejorar su ambiente organizacional y así propender por el cambio interno y externo que necesitan realizar para sostenerse en el mercado actual y mejorar su posición y ventaja competitiva. La administración estratégica, bien ejecutada, ofrece a las empresas un mapa que les sirve de guía para orientar su desempeño en mercado internos y

---

<sup>5</sup> Enciclopedia Encarta 2005. Desarrollo económico mundial.

<sup>6</sup> Mercados Internacionales [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

<sup>7</sup> Maquinarias y Tecnologías [www.universia.com](http://www.universia.com).

<sup>8</sup> Países tercer mundistas o en vías de desarrollo, Consultor del saber, Ediciones Zamora, Colombia 2.003

externos y consolidarse paso a paso a través del tiempo como organizaciones exitosas.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL.

**Realizar un análisis empresarial para promover la gestión del cambio en la empresa de Tejidos y Confecciones Ritmichell y Cía. Ltda., buscando mejorar su desarrollo organizacional para que pueda competir abiertamente en el mercado competitivo actual.**

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1. Identificar las principales problemáticas que presentan las áreas funcionales en las que se encuentra dividida la empresa de confecciones Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda.**

2. **Determinar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas organizacionales de la empresa de confecciones Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda.**
3. **Describir las necesidades de cambio existente en cada una de las áreas organizacionales de la empresa de confecciones Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda.**
4. **Analizar el estado actual de la organización a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico para conocer el grado de desarrollo de Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda.**
5. **Proponer estrategias y planes de acción para dar inicio al proceso de cambio empresarial en la empresa Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda.**

#### **4. MARCO TEÓRICO.**

En la actualidad, el trabajo se entiende como parte de un proceso de organización social que está inmerso en los continuos cambios que genera la evolución de la cultura moderna. Así, el trabajo se convierte en un ingrediente que marca la pauta en la transformación de distintos grupos sociales, basado principalmente, en el éxito o fracaso de agrupaciones humanas que dependen de manera directa de una dirección eficaz; condición indispensable que tiene su génesis en el

mismo momento en que fue necesaria la cooperación como forma de trabajo en la sociedad.

*”Cuando dos personas unen sus fuerzas y colaboran para alcanzar un objetivo común, dan vida a una organización. La organización requiere como condición indispensable para su existencia la cooperación entre las personas que han asociado sus esfuerzos. Tal colaboración lleva a la coordinación de los mismos, haciéndolo de tal forma que cada uno sea aplicado en el momento oportuno, en el punto justo y en correspondencia con los demás; ello implica la necesidad de la dirección como parte esencial en toda cooperación organizada<sup>9</sup>”.*

La administración, gerencia ó dirección, es la encargada de integrar las diversas partes y elementos de la organización entre sí y con el entorno, buscando cumplir objetivos y metas propuestas.

De manera lógica, ningún tipo de organización puede prescindir de un centro de control, liderazgo y mando; su fin es guiar la estructura empresarial a través de las diferentes alternativas competitivas que le presenta el medio socioeconómico y que pueden ser aprovechadas para dar cumplimiento a su labor primordial.

La actividad directiva implica la realización de funciones básicas que se integran dentro del proceso administrativo, que va desde la previsión de lo que se va a hacer para alcanzar los objetivos, la adecuada combinación, ordenamiento y coordinación, de los recursos y las

---

<sup>9</sup> ZERILLI, Andrea. Fundamentos de Organización y Dirección General. Editorial Deusto S.A. Bilbao – España. P. 88-

tareas, la toma de decisiones para que se ejecuten y las formas de influenciar sobre las personas para que participen entusiasta y activamente en el logro de los objetivos hasta el control y verificación del cumplimiento de los mismos<sup>10</sup>.

En sí, toda organización representa un sistema abierto, integrado por múltiples elementos que a su vez están interconectados en una forma compleja, en evolución permanente y en interacción con el medio exterior; de cuya integración se tiene la realización de los objetivos globales.

De igual forma, ella cumple con las propiedades que caracterizan a los sistemas y en consecuencia puede ser descompuesta en diferentes subsistemas que permiten el análisis de cada uno sin perder de vista su carácter holístico.

Al descomponer la organización en subsistemas, se observa como el subsistema directivo o rector tiene como función esencial la coordinación del trabajo de los distintos subsistemas regidos hacia el objetivo común, considerando y explotando todas sus interrelaciones que permitan obtener los mejores resultados aprovechando el efecto sinérgico positivo de las mismas; lo que ocasiona un cambio continuo y sistemático que permite que ésta alcance a través del tiempo un grado de madurez como “*organización social*” en su entorno<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> IBID. P. 101.

<sup>11</sup> HERSEY, BLANCHARD Y JOHNSON. Administración del Comportamiento Organizacional. 9ª Edición, 2003. Prentice Hall. P. 197.

La organización como sistema abierto, ha ido desarrollándose en correspondencia con las transformaciones de su entorno socioeconómico, por tanto en las condiciones actuales, ella debe continuar adaptándose a los cambios de su “suprasistema”; que mientras más inestable y cambiante es, más vital será para su supervivencia y desarrollo, la calidad y capacidad de su subsistema directivo.

Se requiere entonces de nuevos enfoques de dirección que tomen en cuenta los movimientos del entorno cambiante y la rápida adaptación de la empresa al mismo, no desde una posición de respuesta pasiva a sus cambios, sino desde una posición proactiva que le permita anticiparse a los futuros acontecimientos y predeterminar de la mejor forma hacia donde quiere llegar.

Esto demanda de parte de los directivos pensar estratégicamente con apertura al cambio, a la reflexión, a la creatividad; buscando fortalecer la capacidad de adaptación e innovación de sus organizaciones para elevar su nivel competitividad.

#### **4.1 CAMBIO Y PROCESO ESTRATÉGICO.**

El cambio es una forma de vida que ha estado presente en la evolución de la sociedad y del hombre desde los inicios de su existencia; éste permite al ser humano desarrollar su capacidad de adaptarse de un ambiente a otro, varios autores definen la inteligencia humana como la capacidad de adaptarse y ser flexible a los cambios de su entorno.

El entorno en el cual las organizaciones deben desarrollar su actividad actual se caracteriza por ser heterogéneo, inestable y complejo; los cambios que en él operan, se producen con extraordinaria rapidez e intensidad; en su mayoría impredecibles, lo que genera una alta incertidumbre para prever el futuro institucional. Sólo las organizaciones que sean capaces de adaptarse, con gran capacidad de flexibilidad y rapidez a circunstancias turbulentas, podrán sobrevivir y ser exitosas.

Todo esto, conlleva a una renovación y un nuevo enfoque de su sistema de gestión que les permita adaptarse a la nueva situación y aplicar una verdadera *gestión del cambio*, considerando que se enfrentan no sólo a las innovaciones en las ciencias, las tecnologías, las estructuras; sino también a las modificaciones en el pensamiento, los principios y conceptos propios de la naturaleza de los hombres que las integran<sup>12</sup>.

En este sentido, hay que considerar que *no puede* existir una dicotomía entre el cambio en la organización como tal y el que se da en el comportamiento de sus miembros, sino que *uno conlleva necesariamente al otro*.

Por tanto, el cambio que se produce en la organización debe orientarse al logro de un nivel cualitativa y cuantitativamente superior; el cambio de conducta humana es una transición psicológica, interna, mediante el

---

<sup>12</sup> FRADE G. Dirección, Capacidades Distintivas de la Empresa de Éxito y el Cambio Organizacional. Editorial DEUSTO. Universidad de Barcelona, España. 2001. P. 115.

cual los miembros de la organización aceptan paulatinamente una nueva situación. El primero sin el segundo no funcionará exitosamente.

En este período de transición pueden aparecer en sus miembros sentimientos de pérdidas, de inseguridad, de desconfianza en la propia habilidad para realizar nuevas tareas, además de sentimientos de confusión e incertidumbre. Ello puede traer como consecuencia la pérdida de productividad, del trabajo en equipo, de compromisos de trabajo junto con el deterioro de las comunicaciones interpersonales si el proceso no es liderado adecuadamente.

De tal forma, el cambio es interpretado por cada persona de acuerdo a sus propias actitudes; lo que ella piensa de él determinará la forma con la cual reaccionará al mismo. Se manifiesta, entonces, una resistencia al cambio de forma natural en el individuo, cuando se trata de romper un “*status quo*”, el que intenta conservar contra las presiones del entorno.

La resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización se puede producir de tres formas:

1. **“Lógica:** *Que parte del pensamiento racional y científico y se origina del tiempo y esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio y el aprendizaje de lo nuevo. incluyendo los costos reales de lo que deben soportar los implicados.*
2. **Psicológica:** *Representa los sentimientos; emociones y actitudes de los miembros al enfrentarse al cambio y que deben ser reconocidos por la alta dirección.*

3. **Sociológica:** *Basada en los valores e intereses grupales que deben ser atendidos, pues pueden presentarse incongruencias entre los valores grupales y el cambio previsto<sup>13</sup>.*

Las organizaciones deben saber manejar la resistencia al cambio en sus miembros con eficacia, tratando de reducirla ó eliminarla al máximo para obtener su cooperación ante el cambio previsto y lograr minimizar los sentimientos de confusión inseguridad e incertidumbre que en ellos se producen.

Entre los fenómenos que pueden ejercer una fuerte influencia en el cambio organizacional se encuentran entre otras:

- *“El incremento de la competencia nacional e internacional.*
- *La globalización del mercado.*
- *La desregularización y privatización de las empresas.*
- *Las innovaciones tecnológicas en aumento.*
- *El aumento de la exigencia de los clientes.*
- *El papel preponderante de la gestión de los recursos humanos.*
- *La necesidad de incrementar sostenidamente la calidad de vida en la sociedad<sup>14</sup>.*

Estos fenómenos que conforman el entorno donde se mueven las organizaciones modernas y sobre las que ejercen su predominio; las obliga a adoptar y aplicar un nuevo enfoque en la conducción del

---

<sup>13</sup> RADE G. Dirección, Capacidades Distintivas de la Empresa de Éxito y el Cambio Organizacional. Editorial DEUSTO. Universidad de Barcelona, España. 2001. P. 197.

<sup>14</sup> IBID. 198

cambio, pero este enfoque debe ser *proactivo y anticipador* a los acontecimientos que conduzcan a la organización a un cambio estratégico que le permita no sólo sobrevivir, sino principalmente, competir<sup>15</sup>.

Esta conducción del proceso estratégico en la organización debe realizarse considerando tres elementos importantes: el liderazgo que lo conduzca, la creatividad que permita percibir la realidad de forma inusual y la calidad como satisfacción de la necesidad del cliente.

Henry Mintzberg señala que no existe una manera única de formular estrategias: *“la formulación y la implantación están entrelazadas en un complejo proceso interactivo y no tienen por que estar separados ni seguir un orden de obediencia, es decir la implantación detrás de la estrategia”*<sup>16</sup>.

Mintzberg plantea que *“en las organizaciones se da un proceso estratégico en el que se entremezclan la estrategia, la estructura, la política de poder, la cultura organizacional, los estilos de dirección de forma interactiva y que influyen en las decisiones estratégicas específicas y en los resultados que alcancen”*<sup>17</sup>.

Scout afirma que *“en la conducción del cambio estratégico los gerentes exitosos mezclan hábilmente el análisis formal, las técnicas de comportamiento y la política del poder para lograr un movimiento*

---

<sup>15</sup> BARKER J. Arthur, Paradigmas: El negocio de Descubrir el Futuro. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Febrero de 1995. P. 38.

<sup>16</sup> MINTZBERG. H. y QUINN J. B. El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México. 1991. P. 131.

<sup>17</sup> IBID. P. 142.

*cohesivo paso a paso, hacia fines que inicialmente se conciben de modo amplio, pero que luego son constantemente refinados y remodelados a medida que aparece una información<sup>18</sup>”.*

Según este autor, *“las tres partes dominantes del cambio estratégico exitoso en las empresas son:*

- *Crear conciencia y compromiso incrementalmente.*
- *Solidificar el proceso incremental.*
- *Integrar procesos e intereses<sup>19</sup>”.*

Se destaca en este proceso de conducción estratégico, *“al líder como el elemento clave en el mismo, quién lo lleva adelante consciente y proactivamente; convirtiéndose en el agente de cambio necesario, responsable de generar modificaciones y conducir las al éxito<sup>20</sup>”.*

#### **4.2 CAMBIO Y MODELO DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO.**

*“El ejecutivo se convierte en un hombre de Estado (líder) al momento de realizar la transición que va de la gerencia administrativa al liderazgo institucional... este viraje implica una revolución de sus propias tareas y de las necesidades de la empresa; está determinado*

---

<sup>18</sup> SCOTT, C. y JAFFE, D. *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones.* Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 18.

<sup>19</sup> IBID. P. 20.

<sup>20</sup> SCHNITMAN D.F. *Nuevos Paradigmas: cultura y subjetividad.* Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2001.

*por la preocupación que origina la evolución de la organización como totalidad, incluyendo sus objetivos, variantes y sus capacidades<sup>21</sup>”.*

El líder traza metas considerando de antemano lo que la organización puede y debe hacer; en su acción de liderazgo va conformando la identidad, la cultura y los principios de valor; los que al ser compartidos y asumidos por los integrantes de la misma como formas de actuación y respuestas, definen “*el carácter*” de la organización.

La función de liderazgo que ejerza el gerente o administrador, equilibra el desempeño interno con las presiones que ejerce el entorno y lo obliga a observar detenidamente los cambios que se generan en la organización en su comportamiento adaptativo, con el fin de mejorarlas y hacerlas más competitivas. El impacto del cambio continuo al interior en la organización es muy fuerte, se hace necesario que sus líderes ayuden a gestionar y resolver los problemas que el mismo proceso conlleva, pues así, el cambio se verá fortalecido al exterior beneficiando lógicamente los intereses empresariales.

En este sentido acciones tales como la participación de los implicados en el proceso de implementación, el utilizar las fortalezas del grupo para impulsar el cambio, el fortalecimiento de las comunicaciones ascendentes descendentes, compartir los beneficios que generen la nueva solución; son medidas que cuando la alta dirección las ejerce y

---

<sup>21</sup> SCHVARSTEIN, L. Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradoras. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2000. P. 133.

aplica, tienden a disminuir la resistencia y a aumentar el grado de compromiso de sus seguidores<sup>22</sup>.

En el marco del proceso estratégico, liderazgo y dirección se funden en una misma persona, pues el gerente como líder debe influir en los demás, en sus actitudes, opiniones, necesidades, en incorporarle su visión y hacerles participe del alcance de la nueva misión; pero además, debe responsabilizarse con toda la conducción del cambio estratégico y organizacional.

El líder debe ser capaz de ayudar a la organización a obtener una visión de lo que ella puede ser, movilizar a sus miembros a aceptarla y trabajar para lograrla; además de institucionalizar los cambios que deben perdurar en el tiempo, la alta dirección es responsable de ejercer el liderazgo necesario que contribuya a formar su cultura organizacional.

Scott define a partir de la estrecha relación entre el liderazgo y el carácter de la organización las cuatro funciones del liderazgo organizacional que se caracterizan por:

*"1. La definición de la misión y la función institucional. El establecimiento de metas y objetivos a partir de descubrir los verdaderos compromisos de la organización, tal y como las plantean las necesidades reales internas y externas.*

---

<sup>22</sup> ETKIN J. y SCHVARSTEIN L. Identidad de las Organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2000. P. 61.

**2. La conformación institucional de los propósitos.** *La labor de un líder no consiste exclusivamente en generar políticas, sino incorporarlas a la estructura social de la organización, lo cual es una labor creativa que implica la configuración del “carácter” de la organización, haciéndola sensible a determinados modos de pensar y responder, con el fin de lograr una mayor eficacia en la elaboración y ejecución de políticas; de acuerdo con los dictados y el espíritu de la organización.*

**3. La defensa de la integridad institucional.** *La supervivencia institucional, bien entendida, consiste en la preservación de los valores y de la identidad propia. Esta es una de las más importantes y menos comprendidas funciones del liderazgo.*

**4. La mediación en conflictos internos.** *La lucha generada por intereses en pugna siempre reclama la atención concentrada del líder. En su ejercicio del control, al liderazgo le corresponde una doble labor: obtener el consentimiento de las unidades que integran la organización y llevar al máximo la probabilidad de cooperación voluntaria permitiendo una amplia representación de los diferentes intereses que surgen en el interior de la organización y al mismo tiempo asegurar la preservación de un equilibrio de poder adecuado para la realización de los compromisos primordiales<sup>23</sup>”.*

Para una efectiva conducción del cambio estratégico y organizacional, es necesario una acción de liderazgo más que de mando; el directivo en estas condiciones es un abanderado de la transformación, influyendo en los demás, especialmente en el equipo de la alta

---

<sup>23</sup> SCOTT, C. y JAFFE, D. *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones.* Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 43.

dirección para que se comprometan y participen activamente en el proceso, transformándose ellos a su vez en agentes de cambio para toda la organización.

En consecuencia, es necesario definir cuál es el estado de liderazgo apropiado para poner en marcha la estrategia seleccionada, pues cada líder o directivo tiene su forma peculiar, personal de ejercer la dirección; ello configura un estilo de dirección o de liderazgo que lo caracteriza.

La relación estrategia liderazgo ha sido muy estudiada en los últimos tiempos Menguzzato expone la clasificación de Ibrahim y Kelly (1986) donde se identifican cuatro estilos de dirección-liderazgo en correspondencia con una estrategia concreta. El modelo es el siguiente:

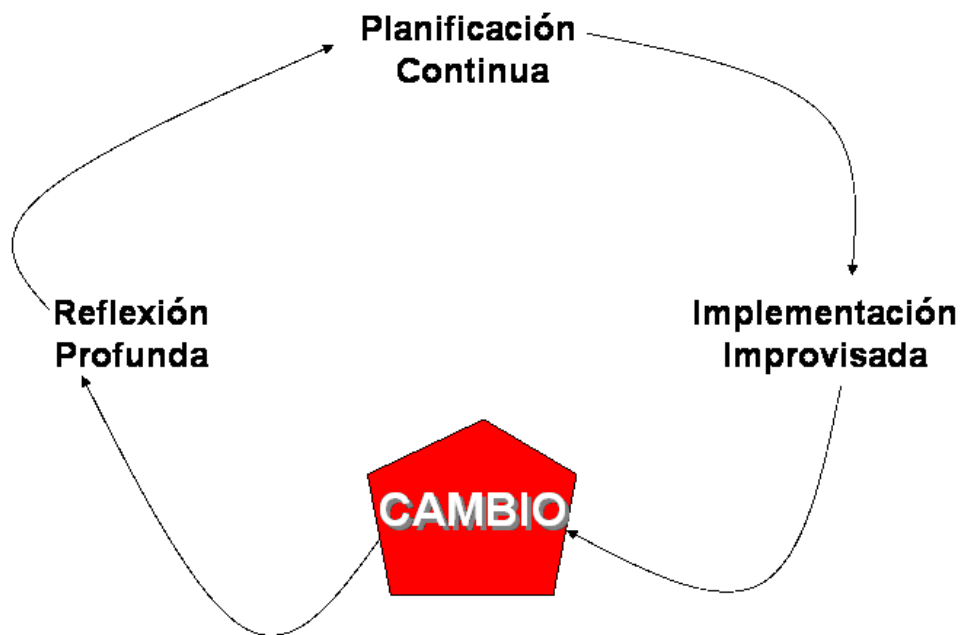
- “1. Emprendedor: Crecimiento Innovador, creativo, intuitivo, extrovertido, optimista, motivado, arriesgado...”*
- 2. Profesional: Cosecha, Crecimiento estable Hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios.*
- 3. Care-taker: Estabilidad Fuerte, dominante, calculador, egoista, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades.*
- 4. Visionario: Supervivencia Fuerte, analítico, asume riesgo, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos<sup>24</sup>”.*

---

<sup>24</sup> MENGUZZATO H. y RENAU J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management. Editorial MES. La Habana - Cuba. 2002. P. 52

El cambio estratégico requiere de un líder cuyo estilo sea coherente con las transformaciones que conllevan los sistemas técnicos, políticos y sociales de una organización.

**Figura 1. Ciclo de Aprendizaje Enfocado al Cambio Estratégico y Organizacional en la Empresa Moderna.**



**Fuente.** REDDING, J.C. y CATALANELLO, R.F. Lineamientos Estratégicos. Strategic Readiness. Editorial McGraw Hill. México. 1998. P. 61.

Además de modificar estos sistemas, el nuevo líder debe comprender y entender los paradigmas del subsistema cultural, por cuanto ellos configuran la cultura de su organización, la cual es un elemento

esencial en el carácter de la misma, por lo que debe prestar atención a su comportamiento y modificación.

Para que esto se de, debe existir un aprendizaje continuo al interior de la organización, basado en un proceso de creación de conocimiento dinámico, esto es, buscando que los niveles de la organización se integren tanto de manera descendente como ascendente; convirtiendo el proceso de cambio en un *modelo de gestión del cambio basado en un liderazgo netamente proactivo*, según lo plantean Nonaka y Takeuchi<sup>25</sup>.

La característica principal del modelo de gestión planteado por Nonaka y Takeuchi, consiste en considerar que el proceso de creación de conocimiento para el cambio no debe ser "Descendente" (propulsado por la alta dirección/"*Top-down*"), ni "Ascendente" (impulsado por individuos emprendedores desde la base de la organización/"*Bottom-up*"), sino "Integrado" ("*Middle-up-down*"), es decir, basado en el trabajo de equipos en los que la actividad se desarrolla teniendo en cuenta los objetivos y directrices generales marcados por la alta dirección y donde, al mismo tiempo, los individuos emprendedores de la base tienen ocasión de desarrollar e intercambiar sus iniciativas con el fin de gestionar nuevos y profundos cambios continuos.

La dirección intermedia es la que asume el papel de coordinación de los equipos, liderando el proceso de creación de conocimiento para el

---

<sup>25</sup> NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. El conocimiento Creativo en la Organización. Liderando procesos de Cambio. Universidad de Oxford. United Press. 2001. En: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com).

cambio, que se desarrolla en el seno de los mismos. Por su parte, la alta dirección es la que impulsa dicho proceso de creación y cambio, actuando como "catalizador" del mismo. Luego, la alta dirección lanza el proceso que es liderado en su desarrollo por la dirección intermedia. Es así como el liderazgo del gerente o administrador juega un papel crucial en el proceso.

**Cuadro 1. Modelos de Gestión del Cambio a partir del Liderazgo Organizacional.**

DIMENSIONES	MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
	DESCENDENTE <i>Top Down</i>	ASCENDENTE <i>Bottom Up</i>	INTEGRADO <i>Middle Up Down</i>
Agente de creación de conocimiento	Alta dirección	Individuo Emprendedor	Equipo: directivos, intermedios, ingenieros, asesores, empleados rasos
Papel de la alta dirección	Mando	Promotor / facilitador	Catalizador
Papel de la dirección intermedia	Procesador de información	Emprendedor autónomo	Líder del equipo
Conocimiento acumulado para el cambio	Explícito	Tácito	Explícito y Tácito
Conversión hacia el cambio	Parcial, basada en combinación e interiorización	Parcial, basada en socialización y exteriorización.	Plena, basada en interiorización, exteriorización, combinación y socialización.
Almacenamiento de la gestión de cambio	Bases de datos, manuales	Encarnado en individuos	Desarrolla una base de conocimiento organizativa que propicia el cambio y mejora continua.
Nivel de Organización	Jerarquía	Equipos de proyectos y redes informales.	Jerarquía y equipos de proyectos (hipertexto)

**Fuente.** NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. El conocimiento Creativo en la Organización. Liderando procesos de Cambio. Universidad de Oxford. United Press. 2001. En: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com).

El modelo expuesto propugna “*la implantación de un estilo de dirección integrador en la empresa moderna, en donde se posibilite la integración de los niveles de pensamiento (alta dirección) y acción de la organización (base operativa de la organización), al mismo tiempo que engloba los diferentes modos de cambio basados en el conocimiento: modos propios de procesos impulsados desde la alta dirección*”

*(combinación e interiorización), y modos prevaletentes en procesos impulsados desde la base organizativa (exteriorización y socialización)<sup>26</sup>”.*

También, el modelo de gestión de Nokaka y Takeuchi es un gran facilitador de los procesos de creación de conocimiento para el cambio por dos razones:

- “1. Posibilita la integración de las iniciativas provenientes de la alta dirección y de los niveles inferiores de la organización; y*
- 2. Permite la utilización combinada de todas las formas de conversión de conocimiento para el cambio: exteriorización, interiorización, combinación y socialización<sup>27</sup>”.*

En consecuencia, la organización que aprende para el cambio muestra las siguientes características en sus procesos de gestión:

<b>ASPECTO DE LA TAREA DE GESTIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<p><b>ESTRATEGIA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo del proceso de formulación de la estrategia para el cambio.</li> <li>• Proceso de formulación de la estrategia de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la posición competitiva futura (creación de nuevos espacios competitivos.</li> <li>• Proceso abierto y proactivo: arquitectura del cambio estratégico y organizativo.</li> <li>• La estrategia para el cambio se forma a partir de un proceso de aprendizaje no prescriptivo:</li> </ul>

---

<sup>26</sup> IBID.

<sup>27</sup> IBID.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco del proceso estratégico de cambio.</li> <li>• Resultado del proceso de gestión del cambio empresarial a nivel estratégico y organizativo.</li> </ul>	<p>interacción – formulación / implantación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitado por el propósito estratégico base del cambio.</li> <li>• Creación de competencias esenciales y definición del cambio estratégico y organización para cada empresa.</li> </ul>
<p><b>ORGANIZACIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma organizativa básica: organización en red.</li> <li>• Mecanismos de Coordinación y control.</li> <li>• Grado de descentralización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de jerarquía (hererarquia: red pura) o mínima jerarquía (célula de dirección central, activación dirigida o activación del cambio de manera controlada.</li> <li>• Capacidad de auto-organización, unidades autorreguladas, autogestionadas, con alto grado de autonomía.</li> <li>• Múltiples canales de comunicación y comunicación lateral.</li> <li>• Coordinación vía adaptación muta: comunicación informal. Adhesión al proyecto común de cambio; función coordinadora de la célula de dirección.</li> <li>• Autocontrol de unidades.</li> <li>• Descentralización muy elevada: gran diversidad de iniciativas propuestas por las unidades autónomas que generan un cambio y mejoran la auto-cultura organizacional, afianzando la gestión del cambio buscada.</li> </ul>

**Fuente. ADAPTADO POR EL AUTOR DE:** NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. El conocimiento Creativo en la Organización. Liderando procesos de Cambio. Universidad de Oxford. United Press. 2001. En: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com).

### **4.3 CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

El diseño del proceso estratégico desarrolla los valores organizacionales, que se van afirmando dentro de la empresa en la misma medida que se afianza el nuevo estilo gerencial, las creencias, los valores compartidos, la ética y las normas grupales, es decir, la cultura organizacional como un soporte del mismo.

La cultura organizacional, suministra a los miembros de la institución una manera de entender e interpretar los acontecimientos y símbolos, pero además proporciona sentido al encarnar en un conjunto de valores que los compromete e identifica con la misma. Es una de las características más importantes de las organizaciones exitosas en la actualidad.

Los paradigmas culturales de un grupo u organización *“están basados en las experiencias, percepciones y valores han sido formulados y crecido de los fundadores o líderes de la misma. Es decir, a partir de esa cultura inicial consensual de los líderes fundadores, se va generando la nueva, se va asumiendo por todo el personal y la cual después de un tiempo de desarrollo de la organización es enriquecida*

*por la interacción del resto de los miembros a partir de sus propias experiencias<sup>28</sup>".*

La cultura organizacional señala las características distintivas de una organización, le imprime su sello de identidad, genera el compromiso entre sus miembros, refuerza la estabilidad y unidad social y sirve de mecanismo de control de las reglas de comportamiento de sus miembros. Por su acción integradora, homogeniza las conductas personales y refuerza el sistema de reglas y la configuración del poder.

Cuando una organización afronta un cambio, la forma en que los líderes lo enfrentan a través de sus presunciones, métodos y estimaciones, sirven de modelos al grupo pues, revelan las creencias y valores esenciales que subyacen en su actitud y posición frente al mismo.

Al producirse éste, es necesario establecer un mutuo acople entre la práctica directiva y la orientación de la cultura empresarial, de forma tal, que la resistencia natural provocada por dichos cambios se minimice y los conflictos que se generen no pongan en crisis a la organización y puedan ser solucionados sin grandes costos personales y organizacionales.

En la empresa moderna existe un cambio constante de estructuras, costumbres, reacciones, comportamientos, modelos, valores, modas, etc. El desarrollo organizativo y el crecimiento empresarial están

---

<sup>28</sup> SHEIN, Edgar. Cultura empresarial y liderazgo. Editorial MES. La Habana - Cuba. Quinta Edición. 1998. P. 130.

directamente asociados al cambio, hasta el punto de que el cambio y su administración son factores esenciales del éxito empresarial<sup>29</sup>.

Los factores que producen esta imperiosidad del cambio en las organizaciones son varios, dentro de ellos se destacan los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados, la mayor descentralización empresarial y las exigencias de mayor calidad y eficiencia, entre otros.

El fenómeno del cambio no es nuevo, pero lo que sí es nuevo, propio de nuestra época, es la rapidez, frecuencia, naturaleza e impacto del cambio. Dado el rol decisivo que dicho fenómeno juega para la supervivencia de las organizaciones, éstas han de estar preparadas para afrontarlo con éxito. Por ello, la dirección y administración del cambio son decisivas, pero también lo son la reacción y el apoyo por parte de los afectados: los trabajadores directamente vinculados y, por extensión, la totalidad de la organización.

De tal forma, la introducción de un cambio organizacional es un proceso complejo que requiere una cuidadosa dirección para garantizar la consecución de resultados favorables. El cambio puede afectar a muchos elementos dentro de la organización, pero uno de vital importancia que está siempre presente es el individuo, que aporta, con todos sus componentes emotivos, una cierta imprevisión a la realización del cambio.

---

<sup>29</sup> GALVÁN ORÉ, Liliana. Creatividad para el Cambio. Lima - Perú. 2001.

La aplicación de un proceso de cambio con éxito requiere el control de todas estas variables intervinientes y la reducción de su posible influencia negativa mediante la preparación de los futuros afectados por la introducción y realización del cambio. La vía más efectiva para esta preparación de los individuos es la formación. *“Por ello, se observa con cierta frecuencia que el motor que pone en marcha el proceso de cambio en las empresas es la formación, mediante el aprendizaje de diversos aspectos, como nuevos valores, nuevas ideas, nuevos procesos tecnológico-productivos, etc.”*<sup>30</sup>

Así:

*“1. Las organizaciones necesitan adecuarse a la actual aceleración de los cambios para garantizar su supervivencia.*

*2. Los cambios afectan a individuos, con la consecuente aparición de resistencias por miedo a lo desconocido o por el peligro de perder el estatus poseído.*

*3. El éxito de todo proceso de cambio depende de un control adecuado de las posibles reacciones negativas y resistencias por parte del personal afectado.*

*4. La formación, con sus capacidades para el cambio de actitudes personales, es uno de los métodos más efectivos para preparar la introducción de cambios en las organizaciones y para garantizar una reacción favorable y la aceptación por parte de sus miembros”*<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> VÁZQUEZ y Otro. Trabajo y Empresa. MEMORIAS: IX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación Empresarial. Sevilla – España. 2005. P. 9.

<sup>31</sup> COLOM, A. SARRAMONA, J. VÁZQUEZ, G. Trabajo y Empresa. En: NÚÑEZ, L. Educación y Trabajo, Preu-Espínola, Sevilla, España. Octava Edición. 1993, P. 41 .

El cambio en las organizaciones se entiende como *“la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional<sup>32</sup>”*.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos.

---

<sup>32</sup> ANDERSON A.H. y BARKER D. Cambios Eficaces en la Dirección de la Empresa. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. En: Harvard Bussiness Riview. Abril de 2005.

Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.



**Fuente.** REDDING, J.C. y CATALANELLO, R.F. Lineamientos Estratégicos. Strategic Readiness. Editorial McGraw Hill. México. 1998. P. 74.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas



**Fuente.** REDDING, J.C. y CATALANELLO, R.F. Lineamientos Estratégicos. Strategic Readiness. Editorial McGraw Hill. México. 1998. P. 77-78.

#### **4.4 FASES DEL CAMBIO EMPRESARIAL.**

El cambio se ha convertido en una constante en las organizaciones, por lo general, la reestructuración para el cambio empresarial implica un proceso de gestión que incluye el análisis de factores como la influencia de la globalización, la orientación de organizaciones centradas en el cliente, Internet y nuevas tecnologías, gestión de relaciones con los clientes (CRM), cambios en la gestión de recursos humanos, gestión de la cadena de aprovisionamiento (Supply Chain Management); y muchos otros elementos que convierten la presión de las fuerzas internas y externas en un complejo sistema que requiere de la previsión de un proceso para su consecución.

Es habitual que los directivos de una organización vean claramente cómo la organización ha de cambiar, pero no consigan hacerlo correctamente ya que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy poco tiempo en como conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio.

Los problemas en la gestión del cambio se generan por los "miedos" debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos

adquiridos... en general, miedo a lo desconocido<sup>33</sup>. Este se da por varios conceptos:

- Falta de planificación estratégica y de definición de objetivos en el proceso de cambio
- Falta de metodología en el proceso
- Estructura inadecuada
- Falta de recursos
- Pobre comunicación interna
- No haber pensado correctamente en qué va a ganar cada empleado con el cambio

El cambio en sí, se identifica con un proceso de transición y para llevarlo a cabo el líder debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *“Entender el por qué del cambio y asumir su propia transición.*
- *Visualizar la situación como un todo, es decir como un sistema, entendiendo sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del “sistema” objeto de cambio.*
- *Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Si hay resistencia, la*

---

<sup>33</sup> REDDING, J.C. y CATALANELLO, R.F. Lineamientos Estratégicos. Strategic Readiness. Editorial McGraw Hill. México. 1998. P. 81.

*dirección es la encargada de manejarla adecuadamente durante el desarrollo del proceso.*

- *Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando.*
- *Minimizar más no ignorar el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin dejar de lado un análisis en profundidad para luego proceder a tomar decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio supone.*
- *Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching y compartiendo, por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saber todo y es aquí en donde las habilidades para el middle up down se hacen presentes.*
- *Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro (ON/OFF y viceversa), sino que requieren su tiempo y habrá que acompañarlas en ese camino, a través de capacitación formal o informal, workshops, foros de discusión, sesiones de coaching, creación de una estructura de mentores, etc.*
- *Comunicar, comunicar y comunicar<sup>34</sup>.*

Así mismo el líder que dirija el cambio debe poseer habilidades y competencias como:

---

<sup>34</sup> SCOTT, C. y JAFFE, D. *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 78.

- **Liderazgo.** Habilidad para crear y compartir propósitos, visión y dirección hacia el equipo, generando entendimiento acerca de las razones del cambio y creando un gradual compromiso.
- **Pensamiento y visión estratégica del negocio.** Habilidad para pensar y planificar, alineando acciones actuales con futuras estrategias de cambio.
- **Capacidad de generar el desarrollo de las personas.** Constante compromiso y dedicación al aprendizaje de las personas, a través de prácticas como coaching, mentoring, y generación de oportunidades de aprendizaje.
- **Colaboración y actitud para el trabajo en equipo.** Habilidad para interactuar con personas y grupos tanto internos como externos a la organización.
- **Innovación para la resolución de problemas inherentes a la situación de cambio.** Habilidad para buscar alternativas creativas de solución y de potenciar la innovación propia y la de las personas involucradas en la situación de cambio.
- **Identificación de posibles “sucesores” en el rol de Facilitador del Cambio.** Habilidad para diagnosticar y capacitar personas con perfiles acordes al rol, como medio para formar “masa crítica” de cambio.

En muchas ocasiones, se cambian procesos y se invierte sin tener planificado ni comunicado cuales son los objetivos del proceso con lo que disminuyen enormemente las posibilidades de éxito.

Por ello, se hace necesario utilizar una metodología que de manera lógica y coherente coordine los elementos para conseguir gestionar el cambio y alcanzar los objetivos planteados. Este se describe en las siguientes fases:

- *“Fase 1. DEFINICIÓN de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo*
- *Fase 2. DIAGNÓSTICO de la situación actual*
- *Fase 3. DESARROLLO del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará. Creación de equipos de trabajo*
- *Fase 4. IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO en las fases definidas. Ejecución del plan FORMACIÓN.*
- *Fase 5.- SEGUIMIENTO de la solución y CONTROL<sup>35</sup>.*

**Fase 1.- Definición de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo.**

Para el correcto desarrollo y ejecución del proyecto, el primer paso será definir los objetivos que persigue y la visión de cuales serán sus resultados. Una mala definición de estos conceptos puede conllevar indefiniciones y problemas posteriores.

---

<sup>35</sup> SCOTT, C. y JAFFE, D. Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 81.

Los objetivos en esta fase serán cualitativos ya que la cuantificación de los mismos se realizará en fases posteriores. Además, se creará un equipo de trabajo para todo el proyecto que básicamente estará compuesto por directivos de la organización.

## **Fase 2.- DIAGNÓSTICO de la situación actual<sup>36</sup>.**

Tras haber sido definidas la visión y los objetivos del cambio, en esta etapa se emplearán distintas técnicas de análisis en función de las características del proyecto.

En función del tipo de proyecto a desarrollar, las herramientas pueden variar pudiendo ser por ejemplo un estudio de posicionamiento, el autodiagnóstico empleando el modelo de la EFQM, el desarrollo de un análisis DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades), el cálculo y análisis de costes, análisis de puestos de trabajo, etc.

Independientemente del proyecto a desarrollar, es indispensable analizar la cultura de la organización ya que entenderla es el primer paso para gestionarla correctamente.

Partiendo por un lado de la información recogida con una u otra técnica y por otro lado el análisis de la cultura de la organización, ya se está en disposición de planificar el cambio.

---

<sup>36</sup> IBID. P. 84.

**Fase 3.- DESARROLLO del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará. Creación de los equipos de trabajo.**

Tras el diagnóstico de la fase 2, en este momento se definirán los objetivos finales del cambio, cuales serán las tareas a realizar así como los plazos y recursos tanto internos como externos necesarios.

Esta es una fase compleja y en algunos casos necesitará de varias aproximaciones hasta conseguir el plan de acciones y objetivos definitivos.

Esta fase a su vez tiene cuatro subfases<sup>37</sup>:

- Objetivos finales del cambio
- Desarrollo de plan de acción
- Plan de comunicación
- Creación de equipos de trabajo

**Objetivos finales del cambio.** En esta etapa, se deberá llegar a un equilibrio entre cual es la visión y los objetivos del cambio y lo cerca o lo lejos que está de conseguirlos, pudiendo definir objetivos intermedios.

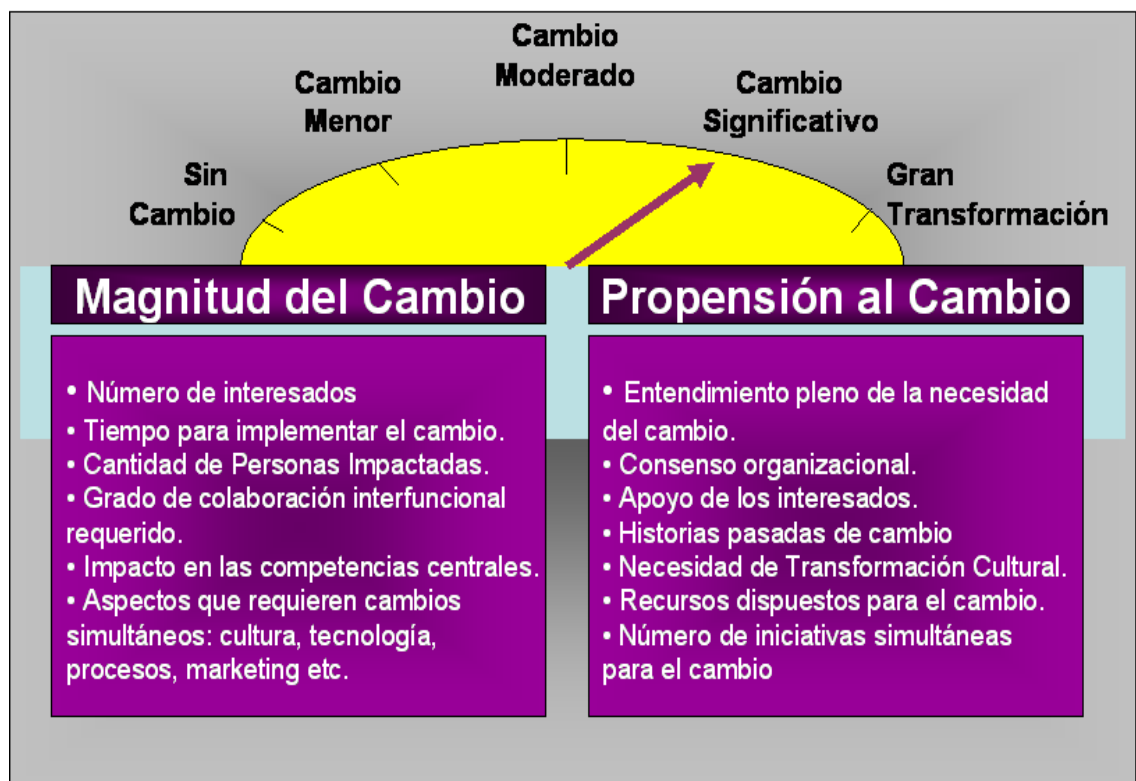
Se deben definir en primer lugar la visión del cambio para a partir de ahí definir los objetivos del cambio. Estos objetivos deben ser bastante claros, alcanzables y medibles, como por ejemplo: alcanzar el liderazgo

---

<sup>37</sup> IBID. P. 86.

en un mercado determinado, reducir costos en un %, aumentar la productividad un %, disminuir la rotación del personal un %, etc.

Otro punto importante es la definición de tiempo y recursos que se van a destinar para así evaluar a priori el retorno de la inversión del proyecto. Para esta fijación de objetivos previa al desarrollo del plan de acción se deben analizar factores que serán el soporte del plan de cambio, tales como:



**Fuente.** SCOTT, C. y JAFFE, D. Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 87.

**Desarrollo de plan de acción.** En esta subfase, se desarrollará perfectamente el plan de acciones que dependerá totalmente del tipo de proyecto a desarrollar.

En función de si el proyecto es de dimensionamiento de planta, un plan estratégico, un sistema de aseguramiento de la calidad según norma ISO 9000, etc., será ésta la subfase en la que se desarrollarán los aspectos técnicos.

Es muy importante destacar que pensando ya en la fase de implantación, se deberá hacer una matriz con los distintos proyectos y su impacto en la organización, dándole prioridad en su desarrollo a los que más impacto tengan ya que conseguirá un efecto positivo en el proceso de implantación.

**Plan de comunicación.** Tras haber desarrollado el diagnóstico y los planes de acción, es crítico plasmar toda la visión definitiva del proyecto y comunicarla para conseguir:

- La integración de todos los integrantes de la organización.
- Tener un punto de partida y otro de final para saber en todo momento donde se estaba, a donde se quiere llegar y en qué punto estamos
- Conocer en todo momento si se están alcanzando los objetivos así como los recursos empleados y su comparación con lo planificado

Es muy problemático cuando los integrantes de la organización no saben qué está sucediendo, cómo les afectará a ellos, quienes son las nuevas personas que no conocen (en caso de que haya consultores externos), para qué están aquí, etc. Y más aún cuando empiezan a haber los primeros cambios. Es indispensable que todo el mundo sepa lo que está sucediendo, por qué y para qué así como si le va a afectar en sus condiciones personales y profesionales.

Por ello, en el plan de comunicación se deberán de definir todos sus componentes: objetivos, a quien va dirigido, con qué mensajes, en qué soportes, con qué frecuencia, etc.

**Creación de equipos de trabajo.** Para la correcta gestión del cambio es indispensable la creación de equipos de trabajo que se "empapen" del cambio y que lo transmitan a toda la organización. En función de las características del proyecto y del tamaño de la organización, será necesaria la creación de más o menos equipos con una cantidad u otra de integrantes.

En este equipo, se debe definir exactamente cual serán sus funciones y responsabilidades, quien serán los integrantes, cual será la dedicación de cada uno de ellos al proyecto, quien lo liderará y cual será la frecuencia de las reuniones.

**Fase 4.- IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO en las fases definidas. Ejecución del plan de FORMACIÓN<sup>38</sup>.**

---

<sup>38</sup> IBIDEM. P. 91.

Esta fase está totalmente relacionada con la creación de equipos de trabajo ya que son ellos, posiblemente ayudados de personal externo, los que implantarán el cambio. En esta fase es muy importante localizar dentro de la organización quienes pueden ser los facilitadores del cambio.

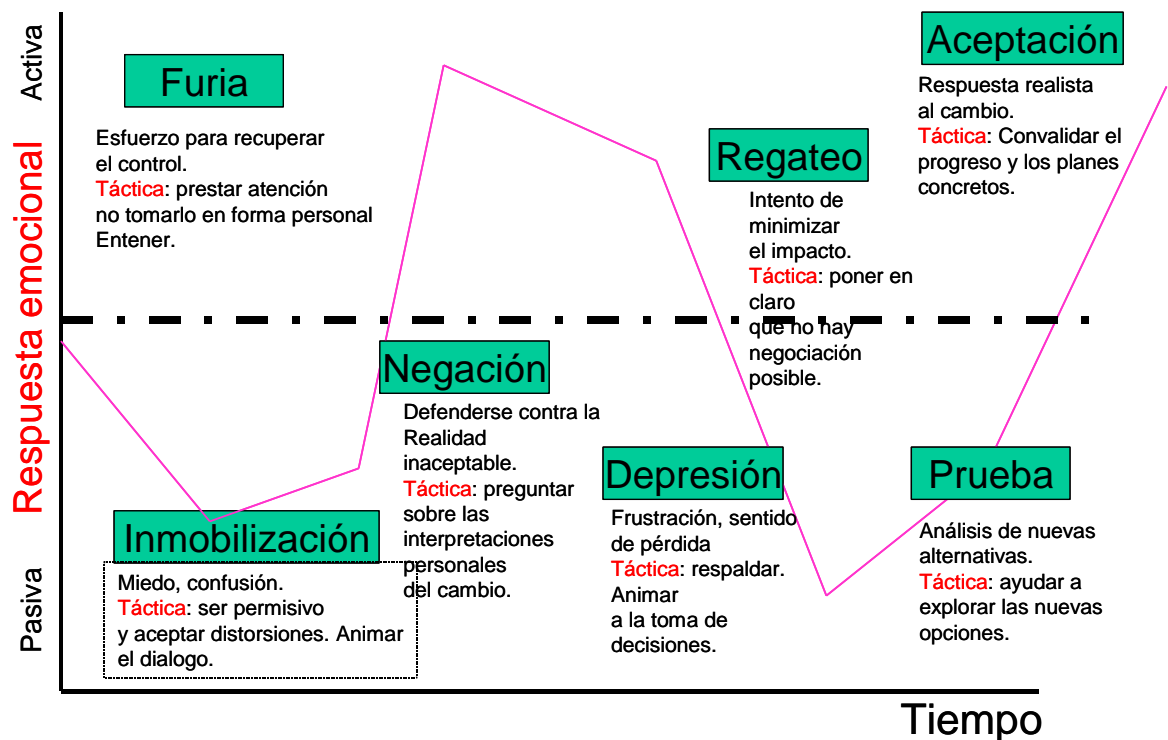
Si estas personas están perfectamente identificadas, pueden ser catalizadores del cambio para que ayuden a motivar a sus compañeros.

En función del tamaño de la organización y de la complejidad del proceso de cambio, se puede estudiar el hacer pruebas piloto. Es importante señalar que estas pruebas piloto pueden servir como palanca del cambio consiguiendo resultados tangibles dentro de la organización y así poder motivar a otros elementos menos motivados inicialmente, y así ayudar como impulsor del proyecto global.

#### **Fase 5.- SEGUIMIENTO de la solución y CONTROL**

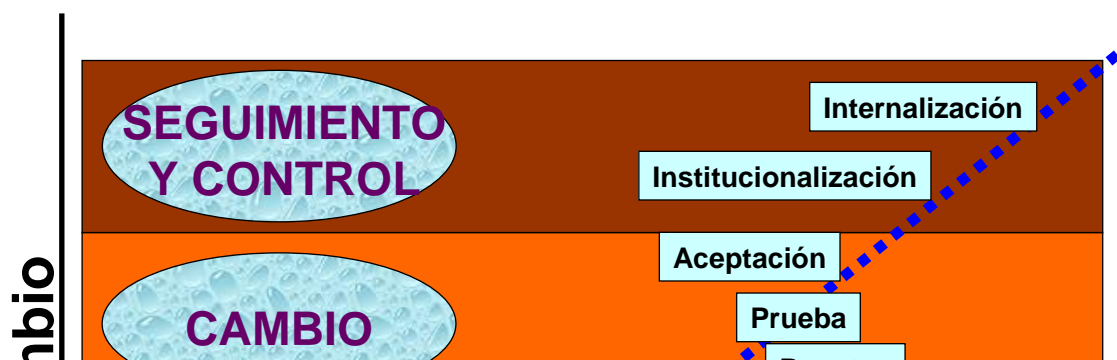
Tras la implantación del proyecto, es crítico que haya un seguimiento de los indicadores que se habían definido así como actuar en consecuencia de las desviaciones producidas.

En esta tarea, herramientas como el diseño de mapas estratégicos pueden ser muy útiles para su correcta comprensión y seguimiento.



**Fuente.** SCOTT, C. y JAFFE, D. Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 94.

En el desarrollo del proyecto de cambio es muy habitual dejar de la lado esta fase con lo que con el tiempo los proyectos "degeneran" llegando a una situación en la que un proyecto que se había hecho para mejorar llega a ser contraproducente debido a no haber realizado un correcto seguimiento y control del mismo, por tanto se hace necesario conocer de manera pormenorizada las reacciones que se deben dar en cada fase y a partir de ella formular indicadores para el control de gestión del proceso de cambio, éstas se resumen en el siguiente gráfico:



**Fuente.** SCOTT, C. y JAFFE, D. *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 97.

Se observa pues, que se hace necesario un diagnóstico acertado de la situación empresarial, el que puede realizarse a partir de entrevistas, encuestas de diagnóstico del clima organizacional, su estado y desarrollo, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

Otra herramienta útil es el denominado “Change board”<sup>39</sup>, que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas claves en el proceso y en la organización, en relación con las actitudes que el cambio requiere de ellos.

---

<sup>39</sup> SCOTT, C. y JAFFE, D. *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001. P. 98.

Finalmente, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

Para mejorar la visión del cambio se pueden realizar ejercicios de visioning (visualización), talleres de trabajo con la alta gerencia, complementados con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de newsletters, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

El diseño del proyecto de cambio debe incluir el análisis pormenorizado de la estructura básica de trabajo; se pueden realizar estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el “MAO” Modelo de Análisis Organizacional<sup>40</sup>.

Otro punto crítico en la implementación e implantación de un cambio en la gestión organizacional se presenta en el plan de comunicación que se diseñe para aperturar el proceso a nivel interno y externo, por tanto se recomienda la utilización de metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario. Debe tenerse en cuenta que si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores “ciegos” que son los que al final generan fracasos en las fases de implantación y aceptación del proyecto.

En la medida en que se realice el control y se encuentren soluciones a los problemas detectados, se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio, lo que obliga a estudiar mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

---

<sup>40</sup> IBID. P. 101.

Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea se realizan actividades de formación de equipos ó *team building*<sup>41</sup>.

En el seguimiento y control deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio mediante la utilización de sistemas de evaluación (pueden orientarse a performance y/o competencias), que pueden seguir rutinas tradicionales o inclusive ser del tipo feedback<sup>42</sup>.

## 5. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

### 5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Tejidos Ritmichell inicio en el año de 1982 como una empresa familiar no reconocida legalmente la cual poseía el nombre Ritmichell (Rita y Miguel) a raíz de las necesidades de subsistencia y crisis económica presentada en el hogar de la propietaria y actual Gerente Rita Verano Chacón, a esto se sumaron



las problemáticas internas familiares, razón por la cual observo la necesidad de generar propios recursos creando una independencia total.

---

<sup>41</sup> IBID. P. 102

<sup>42</sup> IBID. P. 105.

Todos los recursos de esta nueva empresa eran fiados por personas cercanas a la propietaria, así que la primera maquina de coser con la que comenzó el negocio fue una brother de línea cuyo valor oscilaba entre cincuenta y sesenta mil pesos, en hilanderías Bogotá compró sus primeras materias primas, mezclando todos estos elementos con los conocimientos que poseía en el arte de tejer.



Cuando apenas tenía 32 años de edad Doña Rita Verano empezó a diseñar ropa de calle en lana y lino línea exclusivamente para dama; siendo dueña, tejedora y vendedora a la vez llegaba a sus

clientes tocando puerta a puerta ofreciendo los diseños (vestidos, pantalones bota campana, busos largos y blusas) a crédito y de contado, diciendo representar una empresa prestigiosa. Tal fue el éxito que alcanzo a tener en stock hasta 20 prendas diferentes diseños y colores.

Como estos diseños debían tener identidad ante la comunidad y garantía decidió mandar a marquillar sus prendas con el siguiente logo: Ritmichelli Hecho en Italia, teniendo en cuenta la fama de la que gozaban por esta época los productos italianos en Colombia. Situación esta que le abrió muchas puertas, aumentando en menos de un año el capital, lo que le permitió comprar 4 máquinas y generar trabajo a otras mujeres que presentaban problemáticas similares.

Luego, decide lanzarse a la conquista de los mercados de los municipios cercanos, participando de cuanto feria acontecía, ofrecía los productos en cooperativas empresariales dándose a conocer por medio de catálogos y mostrarios en modalidad de crédito o de contado.



Para ese año contaba con 6 empleados entre los que tenía, 5 operarias y 1 vendedor siendo el lugar de ubicación las instalaciones de la misma vivienda.

En Mayo de 1990 el Instituto Colombiano de Reforma Agraria - INCORA y el Instituto Colombiano de Hidrológica, Meteorología y adecuación de tierras HIMAT, al enterarse de la calidad y variedad de diseños, llama a licitar un contrato de confección de sacos, chalecos y vestidos de oficina para sus empleados a Tejidos Ritmichell, empresa que obtiene el contrato, evento que obliga a la empresa a mejorar su representación legal, registrándose en la Cámara y Comercio como Empresa de Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda., siendo los socios de la firma Rita Verano Chacón y su hijo Alejandro Tellez Verano.

Luego diseñó vestidos y uniformes de trabajo para la Federación Nacional de Cafeteros y Ericksson Colombia entre otras; en ese momento la situación económica de la empresa mejoró y el desarrollo interno dio sus primeros avances.

En 1992 Corferías programa una Feria Internacional Textil, Ritmichell arrienda un stand donde expone los artículos y prendas que diseña, siendo la sensación y vendiendo todos los modelos que presentó, logrando la felicitación del expresidente Carlos Lleras



Restrepo y otras personalidades de la época, debido a que presentó productos de alta calidad exponiéndolos ante el mundo con el sello de hecho en Colombia.

El uso de materiales netamente nacionales, la capacidad y empeño en el diseño, confección y elaboración de las prendas llevó en poco tiempo a Tejidos Ritmichell a crecer como empresa, convirtiéndose en la primera empresa de la época que utilizó en prendas como abrigos accesorios como botones, pepas de durazno y estampados aborígenes, lo que le dio a los productos un toque artesanal netamente Colombiano.

A finales de 1992 fue contactada por la empresa el Cisne de Dinamarca, la cual gusto de las prendas con botones autóctonos y estampados precolombinos en el saco, esta sería la nueva renta que generaría múltiples ganancias, donde las exportaciones a ese país superarían los 3.000 sacos anuales; el Instituto de Comercio Exterior INCOMEX otorgó el permiso de exportación por 5 años.



**En 1993 realiza una exhibición de vestidos de calle en línea femenina en el salón de eventos y exhibiciones en Corferías, la cual le abre las puertas de un mercado bastante amplio y exigente, generándole una mayor rentabilidad y prestigio.**

**En 1996 la empresa deja de exportar teniendo en cuenta la desertificación dada por Estados Unidos al Gobierno Colombiano, a raíz del famoso escándalo del proceso 8.000 vivido durante el gobierno de Ernesto Samper Pizado.**

A partir de ese entonces, Tejidos Ritmichell se enfoca más a la confección de uniformes escolares a solicitud de un mostrario dado cambio de uniforme para el Colegio Distrital Rodrigo Arenas, ubicado en la Localidad de Fontibón en Bogotá.



Esta nueva oportunidad de negocio le permite observar que existe un mercado rentable en el cual puede competir con la tecnología y el personal que posee. Hoy por hoy, Tejidos Ritmichell se sostiene en el mercado

mediante el diseño y confección de uniformes para colegios, abriendo en el año 2000 una línea de calzado colegial con el sello Ritmichell.

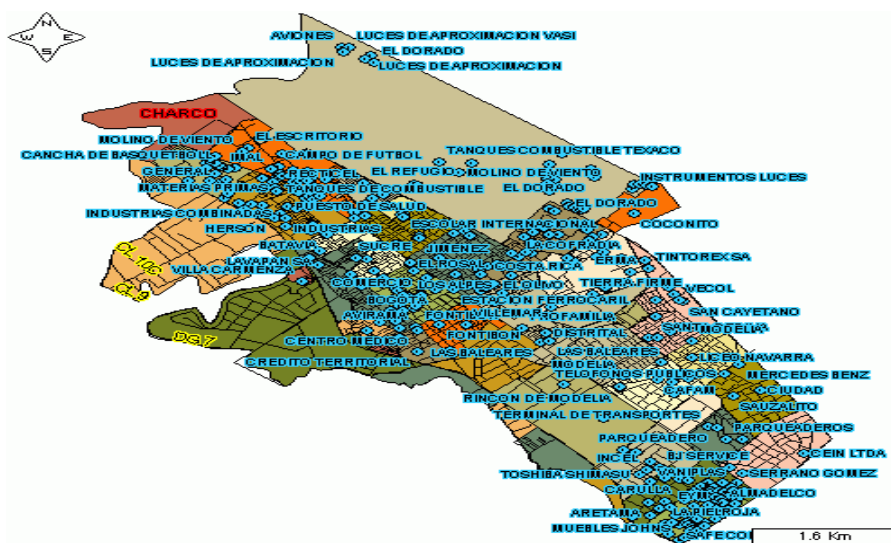


Cuenta en la actualidad con 30 empleados directos y 15 indirectos en temporada de atención escolar, y cuenta con un capital aproximado de \$600 millones de pesos; atiende cerca de 40 colegios de los cuales 4 son de la localidad de Bosa, 5 del Municipio de Mosquera, 2 de la

localidad de Barrios Unidos y los restantes 29 de la Localidad de Fontibón.

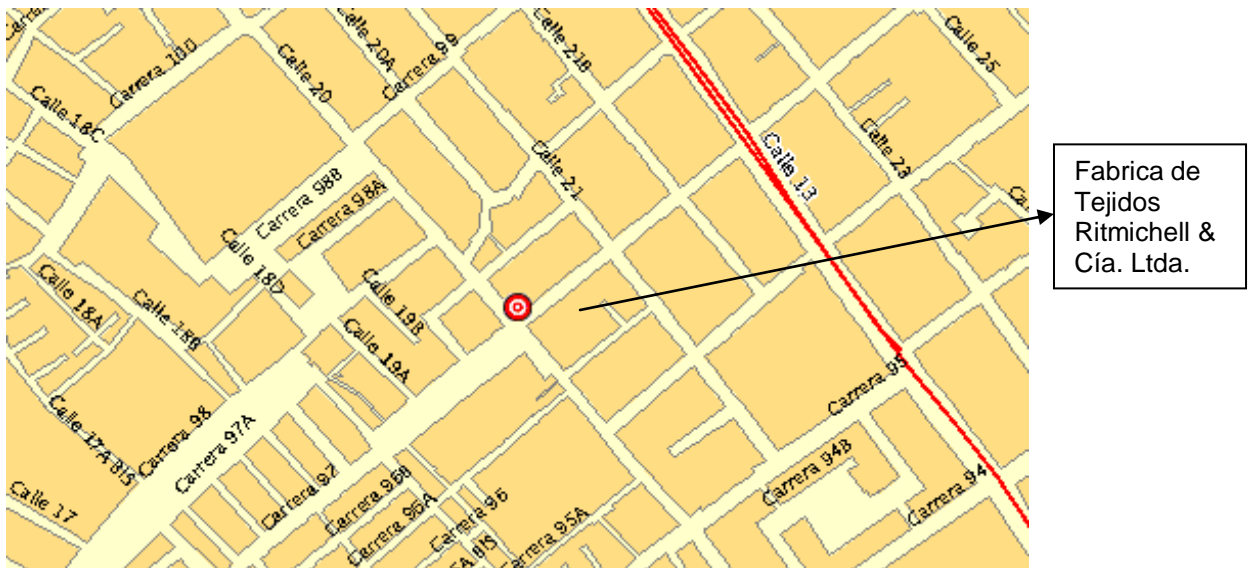
## 5.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

Tejidos Ritmichell se encuentra ubicado en la localidad de Fontibón en la ciudad de Bogotá:



La empresa cuenta con una amplia infraestructura que se evidencia en el edificio de propiedad de la organización, ubicado en la Carrera 97 # 20-09. La fabrica cuenta con un área aproximada de 252 metros cuadrados, sala de ventas de 18 metros cuadrados, y bodega inventario y materiales de 15 metros cuadrados.

#### Microlocalización Fabrica de Tejidos Ritmichell & Cía. Ltda.



Fuente: [www.Alafija.com](http://www.Alafija.com) actualizado 2.005

**Ubicación de los consumidores o usuarios:**

**Escuelas y Colegios tanto Oficiales como Privados, estudiantes que posean la necesidad de utilizar todo tipo de uniformes y elementos adicionales para desarrollar su actividad escolar.**

### 5.3 ANÁLISIS EMPRESARIAL.

**5.3.1 Datos Generales de la Empresa.** FABRICA DE TEJIDOS RITMICHELL & CIA LTDA. Dedicada según su objeto social a la Fabricación, distribución, importación y exportación de prendas de vestir en todas sus presentaciones, comercialización de calzado de cuero y deportivo, maletas, maletines, etc.



La compañía se encuentra en el barrio Centro de Fontibón, lugar donde se realizan labores de diseño, corte y confección de uniformes para jardines infantiles, colegios y escuelas; y se realiza la comercialización directa de los mismos en el local ubicado en el primer piso del inmueble. .

- Ubicación planta única: Cra. 97 N. 20-09 Bogotá
- Tamaño: Pequeño temporada baja 4 empleados, temporada alta 24 y por medio de outsourcing (empleados indirectos 15).
- Giro: Manufacturero textil, producción de toda clase de uniformes para Colegios y Escuelas.

**5.3.2 Principales Productos. Los productos que elabora Tejidos Ritmichell son la confección de**



uniforme de diario, sudadera, jardineras, camisas, camisetas, busos, etc., que identifican a los Colegios y Escuelas con los cuales contrata. Elaboran además calzado casual y deportivo en cuero, maletas, maletines y neceseres.

**Tabla 1.** Descripción codificada de Artículos Tejidos Ritmichell.

<b>CODIGO</b>	<b>ARTICULOS</b>
000	MEDIAS PROMOCION (BLANCAS, GRIS, AZUL Y CAFÉ)
001	SACO HOMBRE
002	JARDINERAS
003	CHAQUETA
004	SUDADERA ALGODÓN
005	DEPORTIVOS
006	CAMISETAS
007	PANTALON AZUL
008	PANTALON GRIS
009	CAMISA BLANCA CUELLO CORBATA, MAGA LARGA
010	CAMISA BLANCA CUELLO CORBATA, MAGA CORTA
011	PANTALONETA AZUL RAYA BLANCA
012	TENIS BLANCOS
013	ZAPATO NEGRO
014	CORBATA VINO TINTO
015	CORBATA AZUL
016	CORBATA NEGRA
017	CORBATA GRIS
018	MEDIA BLANCA
019	CALCETIN AZUL
020	CALCETIN GRIS
021	SACO DAMA
022	BUSO

023	ZAPATO ROJO
024	ZAPATO AZUL
025	ZAPATO CAFÉ
026	ZAPATO HEBILLA
027	CHALECOS
028	PANTALONES VARIOS COLORES
029	BICICLETEROS
030	PANTALONETAS VARIOS COLORES
031	FALDAS
032	PANTALON DE SUDADERA
033	CAMISETA POLO
034	BLUSA LABORATORIO
035	CAMIBUSO, CHAQUETA, SUDADERA
036	MEDIAS SAGRADO CORAZON CSC Y CAFÉ
037	TENIS AZUL CSC
038	CAMISA CUELLO TORTUGA
039	SUDADERA IMPERMEABLE
040	SUDADERA DOBLE FAS
041	CAMISA AZUL
042	CAMISA BLANCA SPORT MANGA LARGA
043	BUSO BLANCO DE GALA
044	CAMISA BLANCA SPORT MANGA CORTA
045	GUANTES
046	MALETAS
047	DEPORTIVOS IMPERMEABLES
048	CAMISA CUELLO BEBE
049	MEDIAS CSC PROMOCION

**Fuente:** Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda. Marzo 2 de 2005.

**5.3.3 Principales Procesos. El proceso general de la empresa se divide en dos etapas, uno estadístico que inicia de acuerdo a la información suministrada por los rectores de los colegios clientes (estudio de**

mercado) y el segundo corresponde al requerimiento de los clientes (estudiantes y padres) al área comercial.

En el área de bodega se guardan los stock inventariados por productos, de acuerdo a los datos de la sección la propietaria procede a invertir en materia prima con el fin de cumplir con lo que se tiene previsto en los nuevos pedidos que la empresa recepcione.



En el área de corte, teniendo en cuenta los parámetros y necesidades por tallas, se inicia el proceso de transformación de la materia prima observando los respectivos diseños y estándares para cada uno de los colegios.



Por medio de outsourcing se contrata con otras empresas que poseen maquinaria industrial para que realicen el bordado o confección de algunas de las prendas como camisas, corbatas y

camisetas, en otros casos el bordado o estampado de los escudos y la producción de calzado.

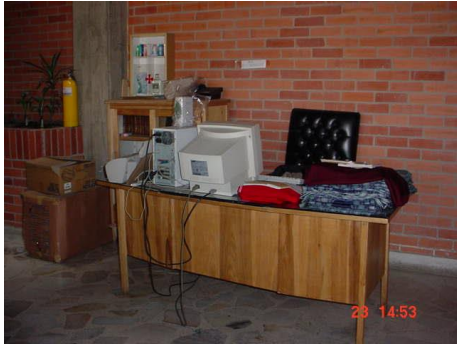
De aquí pasan al área de control de calidad y empaque para posteriormente ir directo al Almacén para la entrega al cliente.

**5.3.4 Capacidad de Producción.** La empresa está en capacidad de abastecer el mercado correspondiente a 29 colegios en la localidad de Fontibón, 4 de la Localidad Bosa y 5 en el Municipio de Mosquera con



productos elaborados y de alta calidad de acuerdo a los estándares de cada una de las instituciones educativas que requieran de sus servicios.

**5.3.5 Análisis Áreas Funcionales.** Para analizar las áreas funcionales se realizó una visita directa de indagación y verificación, labor que permitió conocer que la empresa no posee conceptos de administración estratégica que sean comunes a los miembros de la organización pues estos tan solo son conocidos por la propietaria de la compañía, lo que hace que no hagan parte de la filosofía de trabajo que debe identificar la labor organizacional.



Los empleados del área administrativa consideran que la gerencia si planifica con eficacia cierto tipo de actividades pero que disminuye sus funciones cuando se dedica a realizar tareas que no le representan ninguna significación

a su cargo, como por ejemplo la revisión de corte, el conteo de piezas en proceso y terminadas, la revisión de la calidad, etc.

Esto significa que la gerencia no delega funciones y éste se identifica como una de las principales problemáticas de la empresa, ya que no se han fijado puestos de trabajo dentro del organigrama empresarial que permitan la delegación de funciones, así como se ha establecido alguien en quien se pueda dejar la responsabilidad de la organización.

Los empleados consideran que la empresa debería contar con un administrador o subgerente que asuma las funciones de toma de decisiones en ausencia del titular, a su vez que contribuya en la planificación estratégica y la proyección institucional. Además se evidencia la falta de creación de secciones dentro de la empresa, en cabeza cada una de una persona que asuma el control.

Otra de las problemáticas detectadas es que la organización no posee una división clara de sus áreas organizacionales, no existe un direccionamiento estratégico que permita generar una solidez en la cultura organizacional de la firma y crear un ambiente que permita la

consolidación de un sentido de pertenencia entre la empresa y el empleado.

La rotación de empleados en la empresa es baja, los cargos existentes se atienden en su totalidad en la temporada alta (enero a junio) y luego los empleos temporales desaparecen lo que genera gran descontrol y falta de información, especialmente en el área de almacén y bodega.



Los mecanismos de control existentes son bastante regulares, especialmente en lo que respecta al proceso de producción, atención y entrega de productos a clientes.

**El mercado de la empresa se encuentra bien identificado y totalmente delimitado, en lo que se refiere a clientes captados/atendidos, la ubicación de los consumidores o usuarios se encuentra en las escuelas y colegios tanto oficiales como privados del sector y de otras localidades.**

Se observó que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado no solo ha logrado penetrar ampliamente la localidad de

Fontibón sino que también posee desarrollo comercial en otras localidades, esto último afianzado en reconocimiento debido a la trayectoria de la firma.

Pese a esto, la organización no ha incrementado el volumen de sus ventas de manera significativa durante los últimos 2 años, a causa de la falta de labores de marketing directo.

La empresa distribuye sus productos de manera directa, no utiliza intermediarios ni ningún otro tipo de canal, pues esto incrementaría el costo del producto final en el mercado y los clientes se verían afectados.

Así mismo, no existe un plan de acción para el departamento de ventas, no existen políticas para otorgar crédito a clientes ó para realizar promociones en temporada alta. Se evidenció que la empresa nunca ha realizado investigaciones de mercado que le permitan analizar su posición de mercadeo actual y futura.



La calidad de los productos de Tejidos Ritmichell es buena, pero el servicio al cliente es deficiente en cuanto a que falta actualizar a los vendedores sobre el concepto moderno de cliente y atención al mismo, bases y principios de marketing.

La gerencia posee experiencia en labores de marketing a consecuencia de su antigüedad en la creación de empresa y capacidad en la comercialización, más carece de conocimientos en el plano de la mercadotecnia para dotar de mejor manera su infraestructura y dar giro a la respuesta al cliente.

El área de finanzas, contabilidad y sistemas de información en la empresa es prácticamente nula, es decir, no existe. En esta área no pueden analizarse los procesos de nómina, de inventario y de registro contable de las transacciones que realiza la organización, así como tampoco pueden observarse documentos contables fiables que permitan cuantificar los resultados económicos y financieros de la firma.



Los proveedores de la empresa en general son buenos, son de alta la calidad las materias primas



e insumos y existe una política clara de negociación comercial con cada uno de ellos.

Los satélites contratados por el método de outsourcing son algunas veces deficientes por cuanto retrasan la entrega de pedidos o fallan en la calidad final del producto.



La empresa posee unas instalaciones amplias y claramente definidas en cuanto a la división física pero no existe una división real en la parte práctica y esto hace que el empleado se queje continuamente por la falta de control y desorganización internos. En consecuencia, existe un manejo deficiente del inventario de materias primas, insumos y productos terminados.



La empresa cuenta con una maquinaria adecuada para la función que cumple, aunque los equipos no son nuevos ni utilizan una tecnología avanzada estos son competitivos, cuentan con un mantenimiento continuo y están bien distribuidos dentro del área del taller de producción que les corresponde.

En el campo de la investigación y el desarrollo la empresa no cuenta con un departamento apropiado para el análisis de nuevos productos para atender el mercado actual y posibles nuevos escenarios que le permitan mejorar su acción comercial.

En este aspecto es importante recalcar que uno de los puntos claves para el cambio organizacional que la empresa proyecta en la actualidad se basa en la conformación de un área de innovación y desarrollo que le permita penetrar con nuevos productos otros mercados, en distintos lugares del país y del exterior.

**5.3.6 Análisis DOFA. Las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa se resumen de la siguiente forma:**

## **DEBILIDADES**

- No se tiene una estrategia eficaz en el campo de las promociones y publicidad (Marketing).
- No son eficientes las políticas de control de inventarios.
- No están estratégicamente ubicadas las instalaciones.
- No existe I y D, ni se hace un estudio de mercadeo.
- No existen talleres de capacitación para los empleados.
- No posee una división interna en áreas funcionales.
- No se lleva un control sistematizado de la producción ni de las ventas.
- En la empresa no se entiende la planeación estratégica.
- Los objetivos no son debidamente comunicados.
- No posee una buena estructura organizacional.

## *OPORTUNIDADES*

- El tipo de negocio permite la expansión en el mercado.
- Esta en capacidad de adquirir nuevas instalaciones.
- Tiene la posibilidad de aumentar el outsourcing, la inversión y los proveedores.
- Los proveedores de materias primas son responsables.
- Introducir nuevos productos.
- Adquirir nuevas tecnologías.
- Apertura de nuevas sucursales.

## **FORTALEZAS**

- La segmentación del mercado es buena.
- Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente.

- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- Tiene un capital de trabajo adecuado.
- Es confiable su sistema de compras.
- Tiene buena infraestructura.
- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes.
- El gerente planifica con eficacia.
- Es alto el ánimo de los empleados.
- Es baja la rotación del personal y el ausentismo.
- El personal esta conforme con los incentivos y las recompensa de la organización.
- Imagen Corporativa, (reconocimiento y respaldo).
- Rentabilidad.
- Gran variedad de productos

#### *AMENAZAS*

- No son confiables los canales de distribución de los proveedores.
- El mercado es muy cambiante y no genera seguridad sin análisis previo.
- La competencia utiliza sistemas de información para tomar decisiones.
- La unión de la competencia.
- El ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Quejas.

#### **5.4 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.**

Para la evaluación de los factores internos que influyen en el desarrollo empresarial y organizacional de Tejidos Ritmichell y cía Ltda., se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), diseñada bajo el siguiente procedimiento:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 0.10 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

### Resultados de la Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Críticos Para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS.</b>			
• La segmentación del mercado es buena.	0.06	3	0.18
• La calidad del producto es buena así como el servicio al cliente.	0.10	3	0.30
• Tiene una buena infraestructura.	0.07	4	0.20
• La empresa muestra un alto índice de competitividad en cuanto a utilización y aprovechamiento de la tecnología.	0.07	3	0.21
• El gerente planifica con eficacia.	0.10	3	0.30
• Es alto el ánimo de los empleados.	0.07	3	0.21
• Buena imagen corporativa.	0.10	4	0.40
• La empresa es altamente rentable.	0.08	3	0.24
• Existe gran variedad de productos para un mercado objetivo específico.	0.10	3	0.30

<b>DEBILIDADES.</b>			
• No existe estrategia eficaz de promociones y publicidad.	0.08	1	0.08
• No son eficientes en las políticas para el control de inventarios: materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados.	0.10	2	0.20
• No están estratégicamente ubicadas las instalaciones.	0.07	2	0.14
• No se hace estudio de mercadeo.	0.07	1	0.07
• No se posee una estructura organizacional sólida.	0.10	1	0.10
• No existen talleres de capacitación para los empleados.	0.10	2	0.20
• No se delega correctamente el trabajo y no se conforman grupos para el trabajo en equipo.	0.06	2	0.12
• No se posee una división clara sobre las áreas funcionales internas de la organización.	0.08	2	0.18
<b>TOTAL</b>			<b>3.13</b>

Mediante la MEFI se obtuvo como total ponderado un puntaje de 3.13 lo que permite ubicar a la empresa como una compañía fuerte internamente pero se deben corregir sus debilidades mejorando sus fortalezas, con el fin de que continúe su desarrollo paulatino.

Para evaluar los factores externos se utilizó la Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE), que se basa en el siguiente procedimiento:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo

más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 0.10 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar más que 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de

4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Resultados de la Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Factores Críticos Para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES.</b>			
• Crecimiento constante del mercado de los uniformes.	0.10	4	0.40
• La empresa está en capacidad de aperturar nuevas sedes.	0.10	4	0.40
• La empresa está en capacidad de adquirir nuevas tecnologías.	0.10	4	0.40
• Existe una alta tendencia hacia la innovación de productos.	0.10	4	0.40
• Los proveedores son responsables.	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS.</b>			
• Recesión y altos impuestos.	0.10	2	0.20
• Aumento de la competencia.	0.06	2	0.12
• Perdida de clientes.	0.07	2	0.14
• Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.	0.10	2	0.20
• Aumento en los costos de las materias primas.	0.08	3	0.24
• Competidores con precios económicos.	0.10	3	0.30
• Aumento de la calidad en productos sustitutos.	0.07	2	0.14

<b>TOTAL</b>			<b>3.34</b>
--------------	--	--	-------------

El total ponderado en la aplicación MEFE es de 3.34 lo que representa que Tejidos Ritmichell tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de uniformes. La respuesta rápida le permite hacer frente a las adversidades que se puedan presentar.

### **5.6 PERFIL COMPETITIVO.**

Para analizar el perfil competitivo de la empresa se utilizó la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), que permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. El procedimiento para su desarrollo fue el siguiente:

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que

las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

Resultados de la Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

VARIABLES		RITMICHELL & CIA LTDA.		MANUFACTURA S MARLE LTDA.		DISEÑOS STREET FASHION LTDA.	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Competitividad de precios.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Posición financiera.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Calidad del producto.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Lealtad del cliente.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Investigación y desarrollo.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Nuevos Productos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio al cliente.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
<b>TOTAL</b>			<b>2.7</b>		<b>2.2</b>		<b>2.3</b>

En conclusión, Tejidos Ritmichelli posee una clara ventaja competitiva respecto de sus más cercanos competidores, pero estos rivales poseen características bastante parecidas que con una buena gestión y administración eficiente podrían mejorar la productividad y el desarrollo empresarial buscando posicionarse en el mercado de los uniformes.

## **5.6 ANÁLISIS DE MERCADO LOCALIDAD FONTIBÓN.**

**5.6.1 La Demanda.** La localidad de Fontibón se encuentra localizada en la parte noroccidental de Bogotá. Al norte, limita con la localidad de Engativá; al oriente, con las localidades de Puente Aranda y Teusaquillo; al occidente, con la ribera del río Bogotá y los municipios de Funza y Mosquera, y al sur, con la Localidad de Kennedy.

Fontibón tiene una extensión total de 3.325,88 hectáreas (ha), 3.052,59 ha están clasificadas como suelo urbano y 273,29 ha son suelo de expansión; la localidad no tiene suelo rural. En el plano 3 se ubica a Fontibón en el Distrito Capital con sus respectivos límites.

En 2004 se estima para Fontibón una población de 300.352 habitantes, que representan el 4,5% del total de población de la ciudad. Es preciso aclarar que estas proyecciones de población a 2004, están en proceso de revisión y ajuste de acuerdo con los datos sobre población arrojados por la Encuesta de Calidad de Vida realizada en 2003 por el DAPD y el Dane.

**Tabla 1. Población y densidad, Bogotá, D.C., 2004**

Localidad	Área Urbanizada	Población	%	Densidad Hab./ha.
Fontibón	2.556,67	300.352	4,53	117

**Fuente:** DAPD, Subdirección de Desarrollo Social, Gerencia de Desarrollo Humano y Progreso Social. Bogotá, D.C., 2004.

La composición de la población de Fontibón clasificada por edad muestra una localidad eminentemente joven, en donde el 27,5% de las personas es menor de 15 años y el 4,9% es mayor de 64 años. La fuerza de trabajo de la localidad está representada por 232.105 personas, que son el 77,3% de la población local; la composición clasificada por sexo da un resultado que muestra que el 46,8% son hombres y el 53,2% son mujeres.

Fontibón tiene un total de 2.556,7 ha urbanizadas y una densidad de 117 hab./ha. Esta densidad es la tercera más baja con respecto a las demás localidades y está en un nivel inferior al promedio de la ciudad (195 hab./ha).

El 33,2% de la población residente de Fontibón (99.611 hab.) es demandante potencial de servicios educativos; el grupo de 5 y 6 años, que representa el 3,9% de la población, demanda potencialmente cupos en jardines de bienestar social y grado cero en las escuelas distritales; el grupo de 7 a 11 años (26.942 hab.) requiere potencialmente de cupos de educación primaria; el 9,6% de la población es demandante potencial de cupos en establecimientos de educación secundaria, y el 10,7% requiere potencialmente de cupos en establecimientos de educación tecnológica o superior. Estas cifras resultan de suponer que la población ingresa al sistema educativo a las

edades establecidas como ideales, que no son expulsados de los centros educativos y que aprueban los años sin problema.

De acuerdo con la información del directorio de establecimientos de la Secretaría de Educación Distrital – SED -, Fontibón contaba en 2002 con 21 colegios oficiales, ninguno de ellos dado en concesión y 158 colegios no oficiales, concentrando el 5% de las instituciones educativas del Distrito. En el análisis del número de instituciones educativas de 2003 y 2004 deben considerarse los efectos de la Ley 715 de 2002 sobre la organización de la oferta educativa del sector oficial, que determinó la integración de instituciones educativas oficiales.

En 2003 Fontibón contaba con 9 instituciones oficiales y 159 no oficiales, concentrando así el 5,5% de las instituciones educativas del Distrito, mientras que en 2004 el número de instituciones oficiales permaneció constante.

**Tabla 4.** Equipamientos educativos, Fontibón 2002, 2003 y 2004.

Tipo Establecimiento	2002			2003			2004		
	DISTRITO	FONTIBON	%	DISTRITO	FONTIBON	%	DISTRITO	FONTIBON	%
Establecimientos Oficiales	688	21	3,1	386	9	2,3	386	9	2,3
Administrados por el SED	66	21	3,2	364	9	2,5	363	9	2,5
Administrados en Conseción	22	-	0,0	22	-	0,0	23	-	0,0
Establecimientos no oficiales	2924	158	5,4	2648	159	6	2549	n.d.	-
TOTAL	3612	179	5	3034	168	5,5	2935	n.d.	-

**Fuente:** SED y DAPD, Subdirección de Desarrollo Social. Bogotá, D.C.

Se observa como desde el año 2003, la localidad de Fontibón cuenta con un total de 168 establecimientos educativos legalmente registrados; de los cuales 29 son atendidos por Tejidos Ritmichell, lo que representa que la

empresa ha captado el 11.31% del mercado total ofertado en la zona analizada.

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

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

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

Los puntos vulnerables de la competencia son: la falta de experiencia en el mercado, bajo nivel de capital propio, varias empresas están iniciando en el mercado, hecho que no les otorga una amplia experiencia que les permita aprovechar las ventajas de la maquinaria

que utilizan; así mismo, no han diseñado un proceso productivo que les garantice una mejor calidad en productos terminados.

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

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

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

Las principales empresas que ejercen competencia frente a Tejidos Ritmichell de acuerdo con los parámetros de distribución dentro del mercado son:

- MANUFACTURAS MARLE LTDA. Dirección: Carrera 97 # 31A-23, Teléfonos: 4156032, Categoría: uniformes, genérico, ropa para trabajo, seguridad industrial, dotaciones para colegios, overoles, blusas, dotaciones para empresas, camisas - camiserías, fabricante de textiles, confección de prendas de vestir, ropa para clínicas y hospitales.
- **DISEÑOS STREET FASHION LTDA**, Dirección: CL 25 93 06, Teléfonos: 4189248, Categoría: uniformes, batas, diseños exclusivos para Colegios.

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

- DEPORTIVOS PRIMAVERA LTDA., Dirección: Cra. 100 N. 27-77 Teléfono: 2672198, Categoría: uniformes deportivos y escolares bajo pedido.
- MANUFACTURAS LEVI **MANUFACTURAS LEVI**, Dirección: CL 21 BIS 96-15, Teléfonos: 2641111, Categoría: uniformes escolares, médicos, enfermeras.

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

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

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

Los puntos vulnerables de los competidores son:

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

**5.6.3 Posicionamiento en el Mercado.** El mercado que maneja Tejidos Ritmichell y Cía. Ltda., se compone principalmente de la población estudiantil de la localidad de Fontibón, para la que fabrica uniformes para colegios públicos, privados y escuelas.

El posicionamiento de los productos Ritmichell en el mercado esta basado en el éxito en calidad y experiencia dirigida a la atención de los clientes, las visitas periódicas a los rectores de las entidades docentes

con el fin de presentar la calidad del producto, escuchar sugerencias y cambios en el diseño de las prendas escolares.

En este orden de ideas, el compromiso y la capacidad de producción hacen atractiva la propuesta de comercialización de los uniformes.

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

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

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

Las condiciones comerciales de la empresa solamente admiten pago por entrega de la mercancía o en caso de no existir la prenda en stock un abono

para cancelar el excedente contra entrega. No se posee sistema de cuotas o pago con tarjeta de crédito.

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

**5.6.5 Amenazas del Mercado.** Esta se puede dar debido a la pérdida de confianza de los clientes por la baja de calidad en los materiales e insumos o por no realizarse un proceso en el control de la calidad; por retrasos en la entrega de las materias primas por parte del proveedor, toda vez que en la época de abastecimiento de la tela es a veces insuficiente.

Se convierte en una amenaza de mercado, el crecimiento y la mejora tecnológica de la competencia, sumado a la implementación de estrategias de mercadeo eficaces que pueden cambiar la dirección del mercado, aumentar el radio de acción de los clientes y llamar la atención de nuevos compradores.

El incremento en los impuestos y tasas de interés convirtiéndose en una verdadera amenaza para las utilidades de la empresa. Las pequeñas y medianas empresas para subsistir requieren de exenciones en el pago de los impuestos, puesto que sus utilidades son mínimas para el cubrimiento que deben hacer de las ofertas dentro del mercado.

Igualmente el aumento en el costo de los servicios públicos, produciría a su vez aumento en el precio del producto viéndose de alguna manera

reflejada en la economía de las familias y de aquellas personas que compran uniformes.

Los tratados internacionales como el TLC teniendo en cuenta que otros países poseen mejores tecnologías y capacidad competitiva en esta área, por lo tanto el precio del producto importado sería mínimo con respecto a la realidad que se vive en el país, posibilitando la liquidación de muchas empresas.

#### 5.6.6 Oportunidades y Amenazas del Mercado.

##### OPORTUNIDADES

- Crecimiento constante del mercado de los uniformes.
- Esta en posibilidad de ampliar su radio de acción.
- Tiene la oportunidad de adquirir nuevas maquinarias.
- Innovación en los productos.
- La tecnología que posee le permite abrir otros mercados.

##### AMENAZAS

- Recesión y altos impuestos.
- Aumento de la competencia.
- Perdida de clientes.
- Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.
- Aumento en los costos de las materias primas.
- Competidores con precios más económicos.
- Aumento de calidad de productos sustitutos.

## 5.7 CAPACIDAD ECONÓMICO - FINANCIERA.

La producción de uniformes ofrece un amplio campo de acción a las PYMES que atienden el sector, permite además captar nuevos renglones del sector de las confecciones como son la de ropa y uniformes deportivos, la atención de colegios del calendario B, elaboración de uniformes para porristas e incrementar la cobertura en la ciudad de Bogotá; abriendo más puntos de venta.

Para esta expansión, se encontró que las condiciones de infraestructura y tecnología que posee Tejidos Ritmichell, permiten el desarrollo y crecimiento sostenido; aunque se hace necesaria una inversión en mejora de maquinaria, capacitación y formación del personal; y ampliación de la infraestructura externa a fin de garantizar el buen funcionamiento de puntos de venta en distintos sectores de la ciudad.

En la actualidad, Tejidos Ritmichell posee una capacidad de endeudamiento importante, llegando adquirir créditos hasta por el valor de la producción, es decir entre \$150 y 200 millones. En cuanto a planta de producción por el momento no requiere realizar modificaciones o adecuaciones.

### CAPACIDAD FINANCIERA TEJIDOS RITMICHELL & CIA LTDA.

Capital de trabajo	de Activo Corriente - Pasivo Corriente	66.607.375,00	79.212.488,00	- 12.605.113,00
--------------------	--	---------------	---------------	-----------------

Mide el margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo

Liquidez	Activo Corriente	66.607.375,00	0,84
	Pasivo Corriente	79.212.488,00	

Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo.

Prueba Acida	Activo Corriente - Inventario	3.736.375,00	0,05
--------------	-------------------------------	--------------	------

	Pasivo Corriente	79.212.488,00	
--	------------------	---------------	--

Indica la capacidad inmediata de pago.

Dependencia de capital de trabajo	Inventario	62.871.000,00	-4,99
	Capital de Trabajo	-12.605.113,00	

Muestra la dependencia que tiene el capital de trabajo de los inventarios.

Endeudamiento	Pasivo Total	79.212.488,00	0,83
	Activo Total	95.809.469,00	

Muestra el porcentaje de la empresa que corresponde a los acreedores.

Solvencia	Patrimonio	16.596.981,00	0,17
	Activo Total	95.809.469,00	

Indica el porcentaje de la empresa que corresponde a los dueños.

Utilidad bruta en ventas	Utilidad bruta	3.383.198,00	0,26
	Ventas brutas	13.147.751,00	

Muestra el éxito de la compañía al alcanzar un nivel determinado en ventas.

Rentabilidad del patrimonio	Utilidad Bruta	3.383.198,00	0,20
	Patrimonio	16.596.981,00	

Muestra la recompensa por asumir el riesgo de la propiedad de la empresa.

Control gastos de	Gastos de Operación	3.075.000,00	0,23
	Ventas Brutas	13.147.751,00	

Se anota que para realizar un análisis a fondo sobre los índices de rentabilidad de la empresa en cuanto a inversión, capital y rendimiento; Tejidos Ritmichell no posee un sistema contable sólido y actualizado, tan solo se poseen los registros básicos que son la base para el pago de impuestos.

## 5.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Tejidos Ritmichell posee unas bases sólidas dentro de la capacidad de respuesta a los eventos culturales y de estructura organizacional que eventualmente pueda afrontar.

Los empleados han respondido en los últimos tres años al crecimiento en infraestructura y capacidad de producción, respondiendo con ello a las necesidades de sus potenciales clientes.

Se encontró que la organización no posee una cultura organizacional definida, ningún nivel de la empresa o área organizacional conoce los objetivos, misión, visión y valores corporativos; los que a su vez se encuentran no definidos.

Aún así, los empleados se identifican con la unión o cohesión derivada de la labor gerencial, la que se facilita debido al tamaño de la organización que no sobrepasa los 30 empleados directos.

Se detectó que no existe un banco de datos en donde se encuentre información particular sobre la evolución laboral de cada empleado contratado de manera directa por la organización; así como tampoco se manejan registros que permitan unificar la labor organizacional con los satélites que prestan servicio a la compañía, los que por lo general son personas naturales que deberían identificarse con la planeación estratégica de la empresa.

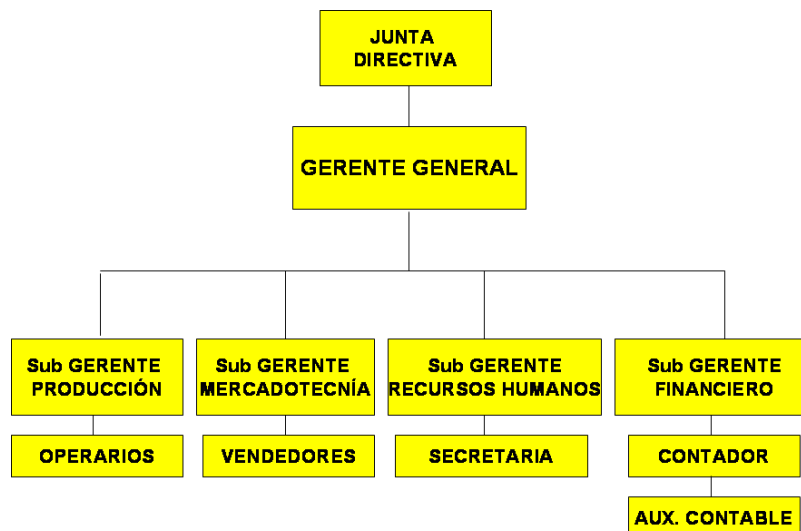
Se encuentra que Tejidos Ritmichell adolece de una Administración Estratégica sólida que le permita generar un proceso de cambio y renovación continua lo que redundará en el fortalecimiento de sus estructuras para lograr nuevas tareas en el mercado actual.

## 6. PROPUESTA PARA ORIENTAR EL CAMBIO EMPRESARIAL EN TEJIDOS RITMICHELL.

Luego del análisis expuesto, se observa que Tejidos Ritmichell necesita formular un cambio estructural en su organización para el cual debe fijar objetivos claros y concretos, adicional a la identificación de las falencias internas detalladas en el capítulo anterior.

El conocimiento de la empresa permite la DEFINICIÓN del proceso a seguir el que se podría orientar a partir de:

1. Tejidos Ritmichell defina claramente sus áreas funcionales, clarificando los niveles organizacionales que posee la empresa, éste puede partir de la aceptación del siguiente organigrama:



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

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

- Área de Finanzas.

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

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

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

2. Durante el período comprendido entre el 1 de julio y el 31 de diciembre del 2005, es necesario que Tejidos Ritmichell realice un proceso de inmovilización empresarial, de tal forma que el tiempo permita la identificación de las falencias funcionales de cada área de trabajo establecida para la organización, es necesario por tanto la fijación de objetivos para cada una de ellas, los que podrían partir de la siguiente propuesta:

#### **GERENCIA GENERAL.**

Será la encargada de orientar el manejo administrativo, productivo, contable, financiero y comercial de la empresa. Tiene bajo su responsabilidad la aprobación de planes de acción para cada área funcional de la organización.

Para tal efecto debe desarrollar un proceso de planeación estratégica en donde se fije una misión, visión y objetivos corporativos propios a la realidad empresarial, alcanzables y medibles a través del tiempo.

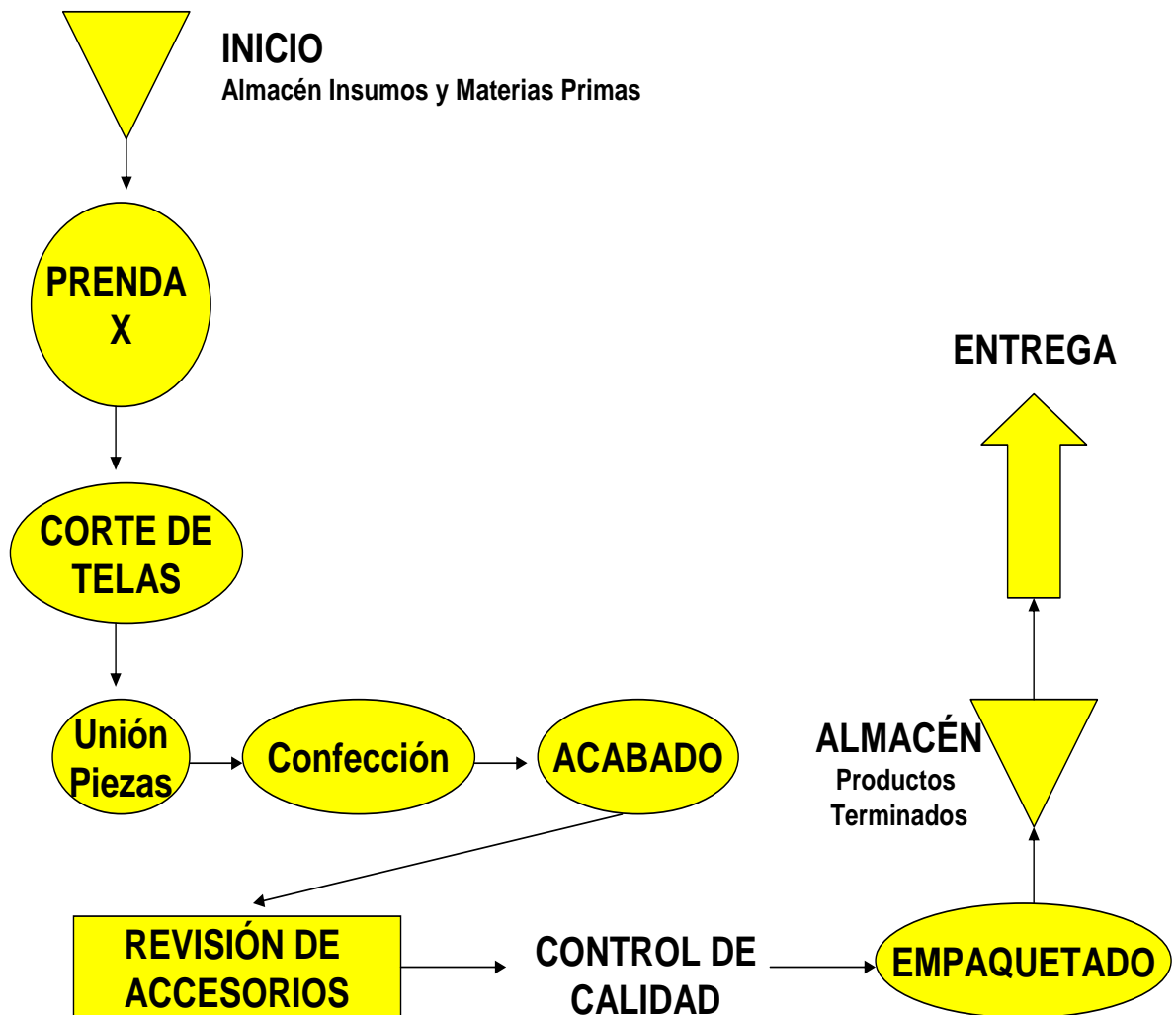
La gerencia general es la encargada de liderar el cambio estructural interno en Tejidos Ritmichell, por tanto será quien asuma la responsabilidad del manejo del *Middle Up Down*, hecho que la obliga a un aprendizaje constantes de las fuerzas internas y externas que afectan el desempeño empresarial, a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

### **SUB GERENCIA DE PRODUCCIÓN.**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

### **SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

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

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



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

### **SUBGERENCIA DE FINANZAS.**

Uno de las falencias más fuertes detectadas en Tejidos Ritmichell corresponde a la falta de organización existente en la documentación interna de la empresa. Es por tanto prioritario que esta área funcional adopte un

mecanismo que le permita la conformación de un sistema de información sólido que interconecte todas las áreas funcionales de la organización. En la actualidad éste no existe y es prioritario para la gerencia general el conocimiento de los niveles de inventario de productos terminados disponible, de materias primas e insumos y de productos semi terminados ó en proceso existentes.

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

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

1. *“Menores Costos Velocidad Combinada con Flexibilidad*
2. *Una Toma de Decisiones y Ejecución Mejorada.*
3. *Seguridad en las plataformas que utilizan Desarrollo de pronósticos acertados que darán una buena dirección a la empresa<sup>75</sup>”.*

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

---

<sup>75</sup> VÁSQUEZ MARTÍNEZ, Rogger Alexis. ¿Es necesario que todas las empresas implementen un ERP? <http://www.limanet.hn/articulo.htm>. Consultado en Junio de 2005.

cuales transferir datos, proceso que en muchos casos resulta imposible.

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

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

También es necesario considerar la incidencia del costo total de las soluciones de Planeación de Recursos Empresariales ERP - que incluye el software, mantenimiento, soporte técnico y el costo de implantación<sup>76</sup>.

Otro factor determinante en el establecimiento de un sistema de Planeación de Recursos Empresariales - ERP - es la capacitación que todo el personal debe tener, para cambiar su "cultura" en cuanto a la forma de manejar papeleo e datos y para ser conscientes de que la información que se está compartiendo en tiempo real, se va a utilizar en la toma de decisiones de la empresa y sobre todo, que hay que ser muy cuidadoso de no "transmitir" información errónea.

Por esta razón, el establecimiento de un sistema de Planeación de Recursos Empresariales - ERP - debe ir de la mano con las necesidades de cada uno de los departamentos y personalizarse lo más posible. Para una empresa que está apenas subsistiendo o recién instalada, es difícil pensar en la implementación completa de un sistema de Planeación de Recursos Empresariales ERP -, pero la estructura hace que los módulos se vayan incorporando poco a poco los diferentes departamentos de la misma<sup>77</sup>.

Además se puede comprar el equipo de Hardware y telecomunicaciones que sea escalable para que el crecimiento de los sistemas vaya siendo paulatino. Cualquiera que sea el caso del

---

<sup>76</sup> HERNANDEZ, José Antonio. SAP R/3. Ed. Mc GrawHill. Bogotá, Colombia. Abril de 1998. P. 16.

<sup>77</sup> PUERTO, Luis Alfredo. Impacto de las soluciones de Planeación de Recursos Empresariales (E.R.P.), en empresas de Bogotá. Universidad Javeriana, Bogotá. Colombia, Junio de 2000.

establecimiento de un sistema de Planeación de Recursos Empresariales - ERP -, se debe construir en forma paralela a su implementación, un sistema personalizado que permita medir el rendimiento y beneficios que se empiezan a generar con su presencia.

Los sistemas de Planeación de Recursos Empresariales - ERP - se presentan como tecnología adaptativa y han demostrado hasta ahora ser una buena solución ante la gran demanda de manejo de información y aprovechamiento de las tecnologías. Estos permiten la integración de proveedores, aliados, departamentos de inventario, producción, compras, etc. Aunque es muy cierto que se requiere de tecnología y personal capacitado, también es cierto que la inversión en ellos es de suma importancia, pues ayuda a la documentación y estandarización de procesos y, a su vez, permite sacar el mayor provecho a la tecnología establecida.

Si selecciona con cuidado un buen sistema de Planeación de Recursos Empresariales - ERP -, sin importar la inversión, puede escogerse de manera que éste sea flexible en sus posibilidades a futuro y además escalable.

Hoy en día se tienen opciones de Software que brindan herramientas tan sencillas del tipo "plug and play" (PnP). Además, no solo se tiene que las aplicaciones de Planeación de Recursos Empresariales - ERP - sean fáciles de utilizar, sino también que puedan integrar la cadena de valor con la cadena de suministros y combinarlo con el sistema de CRM (Customer Relationship Management) y SCM (Supply Chain Management).

La integración de los sistemas es cada vez más sencilla aunque se requiere de suficiente capacidad de proceso, de almacenamiento y de comunicación por la red, además de que se debe cumplir con los estándares de comunicación entre aplicaciones.

Por esta razón existen muchas empresas que empiezan a buscar la opción de servicios especializados de integración y manejo de información. Por tanto, uno de los principales requisitos para establecer un sistema electrónico de manejo y planeación de recursos es el querer manejarse de esa manera, pues no habrá obstáculo suficiente para frenar el análisis y la organización de la información; y esto conllevará a poder tener conocimiento con detalle de cada parte de los procesos en los que la empresa esté envuelta con tanta especificidad como se requiera.

Además se puede controlar el acceso a la misma, teniendo en cuenta los usuarios y claves de acceso y es posible tener un reporte "especial" aún cuando sea la hora de descanso del personal secretarial.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, Tejidos Ritmichell debe aprender a valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Se anota que los sistemas pueden integrar la información, pero solo las Personas "integran" (dan forma, comunicación y energía) a una Organización. El éxito de una implantación reside mayoritariamente en las personas que lo utilizan, y poco en el software de aplicación. Las empresas no compran acrónimos, compran herramientas para mejorar sus procesos, que son el objeto de su negocio (core business) y para ello deben adoptar las metodologías, técnicas y procedimientos que mejor respondan a sus necesidades, para responder en tiempo y forma a los Clientes.

Así, los Sistemas de Planeación de Recursos Empresariales - ERP -, logran unir diferentes estrategias que cumplen las necesidades exigibles por las PYMES locales como Tejidos Ritmichell, entre las que se pueden citar las siguientes<sup>78</sup>:

<p>Necesitamos medir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Desempeño de la Gestión de Recursos Humanos</li> <li>2. El Valor que la Gestión de Recursos Humanos agrega a la empresa.</li> <li>3. Se requieren múltiples métricas (medidas) para la medición de los distintos procesos.</li> </ol>	<p>Rotación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas de Rotación</li> <li>• Costo de Rotación</li> </ul> <p>Nivel de Disponibilidad.</p> <p>Nivel de Compromiso con el Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Competencia</li> <li>• Nivel de Desempeño</li> <li>• Nivel de Satisfacción</li> </ul> <p>Efectividad de Reclutamiento.</p>
--	--

<sup>78</sup> TORRES, Diego; NIETO Raúl y SILVA, Jorge. Aplicación de Sistemas Integrados E.R.P. en el contexto Empresarial Colombiano. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, Enero de 2001.

<p>4. Se requiere conocer esas medidas (base para la medición de resultados) en diferentes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativo</li> <li>• Regional</li> <li>• Funcional</li> <li>• Por Nivel,</li> <li>• costo por contratación</li> <li>• Tiempo de Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de Beneficios</li> <li>• Causas de Ausentismo</li> <li>• Costo de Capacitación</li> <li>• Tiempo de Capacitación</li> <li>• Eficacia de la Capacitación</li> </ul>
--	---

Así mismo, las soluciones ERP, permiten el manejo de la información operativa, estructural, técnica contable y financiera; esto aportará un mejoramiento sustancial en las funciones de toma de decisiones a cargo de cada uno de los niveles de mando de Tejidos Ritmichell.

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

1. Subutilización de las instalaciones donde se encuentra ubicada la fábrica: se requiere mejorar la ubicación de la maquinaria industrial

buscando optimizar los procesos de producción en cuanto a calidad, cantidad y economía.

2. Es necesaria la inversión en maquinaria y equipo, para la compra específica de una máquina bordadora marca SWF Ó TAJIMA de 2 cabezotes valorada en \$51.000.000. Para esta inversión se ha aceptado la opción de leasing que requiere un abono inicial de \$8.160.000. Dos fileteadoras con un costo de \$8.000.000; dos máquinas de coser planas con un valor cercano a los \$5.000.000 y dos máquinas collarines valuadas en \$7.000.000.
3. Recursos para el financiamiento de un estudio de mercado local, zonal y a nivel de ciudad, con el fin de ampliar el mercado hacia distintos sectores y otras líneas; lo que disminuiría el impacto negativo que genera trabajar por temporadas, teniendo un tiempo muerto el resto del año, es decir, se inicia la producción a finales de Octubre y termina en Mayo donde al tiempo se realiza la venta del producto y exhibición a los clientes. El resto del año es temporada muerta donde las ventas son pequeñas, trabajando con el rezago de la producción pasada.

También debe tenerse en cuenta que la situación económica del país dificulta la expansión de la empresa debido a las políticas internas de intercambio de productos, que permite el ingreso de productos elaborados a bajos precios compitiendo con empresas que compran materias primas a altos precios, las que de una u otra manera elevan los precios del mercado y del producto. De igual forma los costos y gastos de producción en temporada superan los \$75.000.000, por ello se sugiere la proyección comercial en otros mercados, a partir del

desarrollo de estrategias sólidas que permitan a la Tejidos Ritmichell extenderse y cubrir las necesidades del entorno.

#### DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS.

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

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

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

**CAPACIDAD.** TEJIDOS RITMICHELL & CÍA. LTDA., cree en la integridad, talento, conocimientos y capacidad de todos sus empleados y confía en la aplicación de los mismos para el crecimiento institucional.

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

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

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

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

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

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

## **DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.**

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

La misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

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

## **DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.**

*TEJIDOS RITMICHELL & CÍA. LTDA., será la empresa de tejidos y confecciones líder en diseño, innovación, prestigio y rentabilidad en*

*Colombia, encaminada a la excelencia con los más altos estándares de calidad, cifrada en el desarrollo tecnológico y la capacidad de su personal con un servicio amable y cordial, precios bajos logrando su expansión dentro del mercado con el fin de ofrecer productos y servicios para el beneficio de nuestras comunidades.*

### **Objetivos**

En Ritmichell & Cía. Ltda. se han identificado los principales indicadores con los cuales se están midiendo sobre los más cercanos competidores.

<b>VALOR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
PROVEEDOR DOMINANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de actuación en el mercado.</li> <li>• Productividad como porcentaje de rédito.</li> </ul>	<p><math>\geq 29\%</math> para ser el líder.</p> <p><math>\geq 25\%</math> para ser el líder.</p>
ALTO VALOR AGREGADO A NUESTROS PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en ventas.</li> <li>• Margen total de ventas</li> </ul>	<p><math>\geq 10\%</math>.</p> <p><math>\geq 20\%</math>.</p>
DESARROLLO DEL VALOR SUPERIOR DEL SERVICIO AL CLIENTE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad recursos /</li> <li>• Productividad ventas /</li> <li>• Capital de trabajo / rédito.</li> <li>• Investigación y desarrollo/ rédito</li> </ul>	<p><math>\geq 25\%</math>.</p> <p><math>\geq 20</math>.</p> <p><math>\geq 20\%</math>.</p> <p><math>\geq 15\%</math></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente nos reconocerá como #1 por:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad y servicio</li> <li>2. Devoluciones/ventas netas</li> <li>3. Número de quejas</li> <li>4. Entregas (cantidad y tiempo)</li> <li>5. Análisis de la satisfacción al cliente.</li> <li>6. Innovación: Nuevos productos a clientes</li> </ol> </li> </ul>	<p><b>Publicidad y servicio amable.</b></p> <p><b>0 devoluciones</b> <b>0 quejas o reclamos</b></p> <p><b>100%</b></p> <p><b>Encuesta Periódica</b> <b>Renovar Productos</b></p>
--	---	--

#### POLÍTICA DE CALIDAD

Los Empleados de TEJIDOS RITMICHELL Y CIA LTDA estamos comprometidos con suministrar productos y servicios de calidad, accediendo ostensiblemente a los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

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

Los objetivos de calidad de esta política son:

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

#### 2. Situación Actual.

Sociedad de Responsabilidad Limitada: Esta sociedad gira bajo una denominación o razón social seguida de la palabra limitada o de su abreviatura "Ltda.", su capital social estará dividido en cuotas de igual valor.

Actualmente posee dos socios: RITA VERANO CHACON (accionista mayoritaria y gerente) Y ALEJANDRO TELLEZ VERANO.

La empresa de Tejidos Ritmichell se encuentra ubicada en la Cra. 97 N. 20-09 Barrio Centro A de la Localidad de Fontibón, edificio de 3 plantas, área construida 400 m<sup>2</sup>, con área de bodega, sala de ventas, zona de corte, sala de confección, sala de planchado y sala de confección y tejido. Activos fijos corresponden a \$200.000.000 entre los que se encuentran:

- Una fabrica valorada en \$110.000.000
- Cuatro maquinas rectilínea avaluadas en \$ 38.000.000
- Dos maquinas para tiras avaluadas en \$ 6.000.000
- Una maquina enconadora avaluada en \$ 3.000.000
- Dos maquinas planas avaluadas en \$ 16.000.000
- Dos maquinas fileteadoras avaluadas en \$ 7.000.000
- Dos computadores con impresora avaluadas en \$ 4.500.000
- Una vaporizadora avaluada en \$ 10.000.000
- Una mesa de corte y confección valorada en \$ 1.500.000
- Una cortadora valorada en \$ 3.000.000
- Implementos de apoyo para costura y manutención de las maquinarias avaluados en \$ 1.000.000

El personal que ocupa la empresa en temporada baja la empresa consta de seis empleados, en temporada alta emplea 24 personas indirectamente mediante el método de outsourcing para un total de 30 personas.

#### Cargos y sueldos

Gerente	\$1.500.000
Tejedor	\$800.000
Fileteadora	\$500.000
Rematadora	\$401.250
Cortador	\$401.250
Almacenista – vendedor	\$401.250

Estos empleados se encargan de realizar el tejido de punto y el corte de las prendas según las necesidades y la demanda.

En los satélites o empresas a contrato se realizan trabajos de confección de sudaderas, corbatas, camisas, pantalones, jardineras, deportivos y chaquetas, a las que se les paga según el trabajo que realicen.

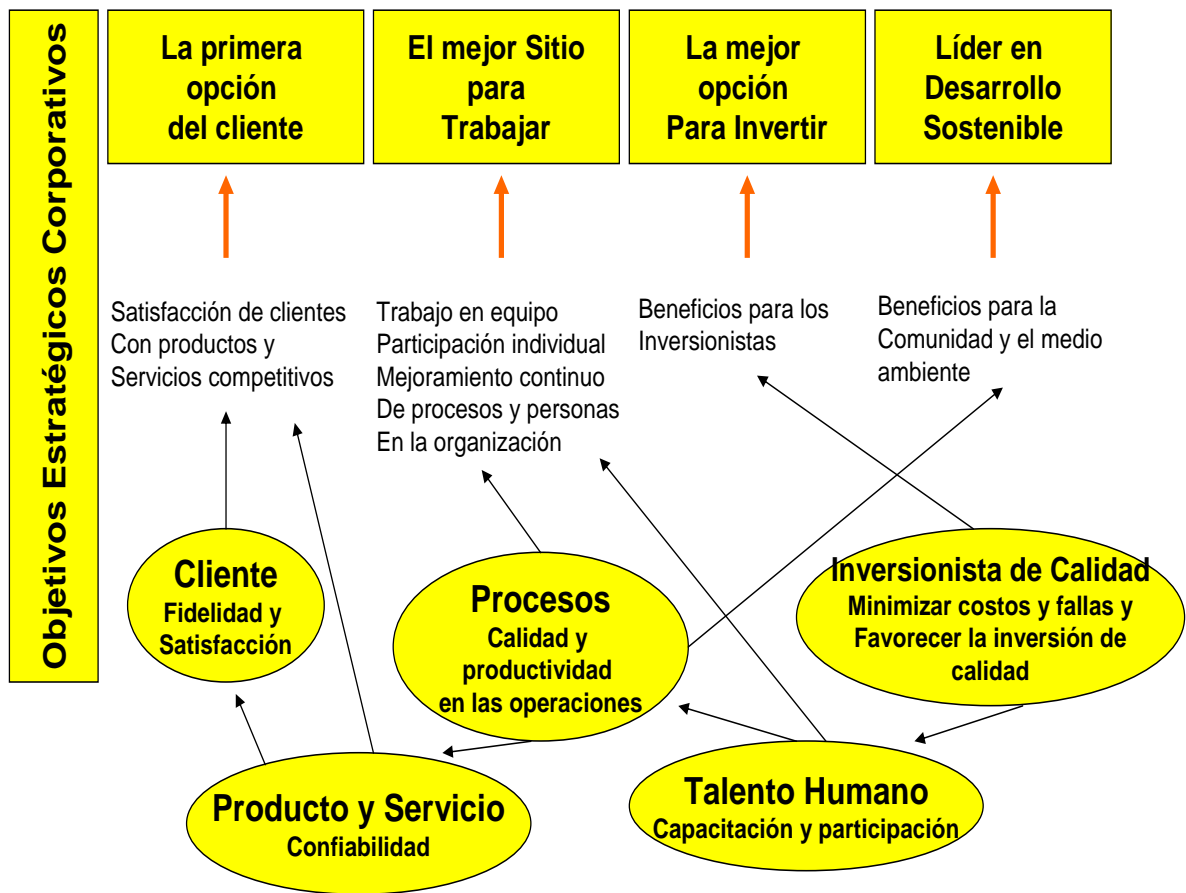
### **ESTRATEGIA DE CALIDAD.**

#### **Misión de Calidad.**

*Nuestro propósito es la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes con productos y servicios confiables, para lo cual promovemos la participación y capacitación de nuestro personal en el mejoramiento de*

la calidad y la productividad de las operaciones, de manera que se minimicen los costos de las fallas y se favorezca la inversión de recursos en el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

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



## **PLAN DE ACCIÓN.**

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

### **1. DEFINICIÓN DEL TIEMPO PREVISTO PARA EL CAMBIO.**

Este no debería ser inferior a 5 años, contados a partir de Enero de 2006 y hasta Diciembre del año 2010.

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

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

### **3. DEFINICIÓN DEL CAMBIO.**

Durante el **período de inmovilización**, se hace necesaria la:

1. Creación de un comité de planeación.
2. Selección de los integrantes en base a sus conocimientos y experiencias.

3. Análisis de los factores internos y externos, que se involucren en dicho proceso.
4. Mayor apoyo a miembros del comité de planeación disminuyendo la dependencia del comité de dirección.

Los objetivos del comité de planeación son:

1. Elaborar las estrategias generales que den sentido y dirección a todos los esfuerzos e interacciones de Tejidos Ritmichell & Cía. Ltda.
  - Matriz de Mercados / Productos.
  - Estrategia comercial.
  - Estrategia tecnológica.
  - Estrategia operacional.
  - Estrategia humana.
  - Estrategia financiera.
2. Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga presupuesto, objetivos funcionales, estrategia de comunicación y direccionamiento y proceso de seguimiento y control.

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

El **arranque** del proceso de cambio es la última etapa de la fase de definición empresarial, desde este momento el comité de planeación conformado deberá proceder al desarrollo de las estrategias

empresariales requeridas para el desarrollo organizacional que se pretenda alcanzar.

#### **4. DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO.**

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

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

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

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

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

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

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

## **5. CAMBIO.**

El cambio organizacional debe hacerse palpable a partir de los primeros 6 meses de haber puesto el plan en marcha, es decir, que para Julio de 2006, los resultados empresariales deben estar acordes a las metas y objetivos propuestos por el conjunto organizacional.

Con base en el resultado de la valoración inicial del cambio deben volver a valorarse, mejorarse y proyectarse las estrategias empresariales. Se deben rediseñar los objetivos funcionales, la estrategia de comunicación y el direccionamiento estratégico inicial de la empresa; para luego mejorar el proceso de seguimiento y control a implantar a partir del primer año de resultados del cambio previsto.

## 6. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Para medir los resultados y el impacto del cambio se debe implementar un sistema de indicadores acorde a las expectativas del cambio, que para Tejidos Ritmichell se basan en una estrategia orientada hacia la calidad, por tanto se deben aplicar a partir del primer año de resultados los siguientes indicadores básicos de gestión:

### TABLA DE INDICADORES DE CALIDAD POR ÁREAS FUNCIONALES.

#### Formulación.

Para la construcción de indicadores se formularon las siguientes preguntas que responden a los objetivos propuestos por Tejidos Ritmichell, de tal forma el resultado muestra el indicador que se asocia con el resultado esperado en cada área funcional de la empresa.

#### **Clientes.**

¿Qué esperan los clientes del producto que adquieren y del servicio que reciben cuando establecen una relación comercial con Tejidos Ritmichell?

#### **SATISFACCIÓN.**

¿Qué espera la empresa en el futuro de la relación comercial que establece con el cliente?

#### **FIDELIDAD.**

#### **Inversionistas.**

¿Qué resultados esperan los inversionistas de la calidad?

**MINIMIZAR COSTOS DERIVADOS DE FALLAS CONTINUAS.**

¿Qué tipo de inversión en calidad se espera o se necesita desde el enfoque de los procesos, el producto y las personas?

**INVERSIÓN DE CALIDAD**

**Producto.**

¿Qué se espera de producto (entendido como el bien suministrado y el servicio asociado) para que sea competitivo y genere un impacto positivo en el enfoque del cliente?

**CONFIABILIDAD EN EL PRODUCTO Y CUMPLIMIENTO EN EL SERVICIO**

¿Qué se requiere de los procesos y de las personas que participan en estos procesos para obtener el producto esperado?

**De los Procesos: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.**

**De las Personas: PARTICIPACIÓN EN MEJORAS DE PROCESOS.**

**Procesos:**

¿Qué se espera de las operaciones para que generen lo que se espera de los productos y servicios suministrados a los clientes?

**PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.**

¿Qué se requiere para que los procesos y operaciones logren producir lo que se espera de ellos?

**CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE PERSONAS.**

**Definición.**

PERSPECTIVA	INDICADOR
¿Qué se espera del cliente?	Nivel de Satisfacción del cliente. Fidelidad del cliente. % Retención de clientes
¿Qué se espera del inversionista?	% inversión en calidad. % inversión en costos NO calidad.
¿Qué se espera del producto o servicio suministrado?	Desviación del nivel aceptable de calidad. Desviación del nivel aceptable de servicio. % Variación Índice de calidad del producto % Variación Índice de calidad del servicio.
¿Qué se espera de los procesos?	Índice de cumplimiento en entregas. Índice de desperdicio. Desviación capacidad de planta. Desviación productividad objetivo.
¿Qué se espera de las personas?	% Capacitación en administración. % Capacitación en procesos. % participación general en proceso de cambio

## 6. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO.

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

1. Adopción de un modelo para el cambio estratégico en la empresa.
2. Contratación de un asesor externo para que organice, planee, supervise y controle el proceso de cambio en sus distintas etapas.
3. Evaluación de costos del sistema ERP a implementar.
4. Diseño de un programa de capacitación para la planta de personal.

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

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

<b>PROCESO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
Evaluación de costos del sistema ERP a implementar.	Total \$ 8.500.000 (costo único, modulo de producción, inventario, contabilidad y comercialización y ventas).
Diseño de un programa de capacitación para la planta de personal. Identificación de las necesidades de capacitación del personal de la empresa y evaluación de los costos derivados de las necesidades de personal en la empresa.	Total \$ 12.240.000 (Período de 6 meses, capacitación continua para 8 empleados esenciales. Hora \$8.500. 30 horas mensuales)
Evaluación de costos derivados de la implementación de un paquete contable apto o funcional con el ERP que permita obtener datos de ingresos, costos y gastos reales.	\$ 6.000.000 (costo mensual \$500.000).
Evaluación de los costos derivados de la aceptación del pago de impuestos correspondientes a la declaración real de los ingresos percibidos por la organización.	± \$ 25.000.000 (costo anual representado en el incremento del valor en el pago de IVA, ICA, Renta, Retefuente y otros).
Evaluación de los costos derivados de la implementación de un sistema de información ERP funcional que requiere de la implantación de por lo menos 5 terminales de trabajo ubicadas en cada una de las distintas áreas de la empresa.	± \$ 12.000.000 (Costo único que incluye computadores e impresoras)
Evaluación de los costos y gastos derivados por la realización de una investigación de mercados en el sector, que permita ampliar el horizonte comercial de la empresa.	± \$ 7.000.000 (Costo único, a través del contrato de una firma especializada en investigación de mercados).
Evaluación de los costos de maquinaria y equipo requerido para expandir las fronteras comerciales de	± \$ 91.000.000 (costo único, previa

la empresa.	cotización).
Evaluación del costo derivado de la implantación de un sistema que permita el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de la organización.	± \$ 12.000.000  (Costo anual, incluye la totalidad de la maquinaria existente y la por adquirir).
Costos de pólizas de seguros.	± \$ 18.000.000 (Costo anual aproximado
<b>Total COSTO INVERSIÓN PARA EL CAMBIO PROYECTADO A 5 AÑOS.</b>	<b>± \$ 191.740.000</b>

El programa de capacitación debe partir de las necesidades que sean detectadas en la planta de personal, en la actualidad se observa que éste debe orientarse hacia la siguiente capacitación básica para dar inicio al proceso de cambio:

1. Inducción al manejo de nuevas tecnologías.
2. Manejo de Excel, word, Internet y sistema ERP.
3. Conocimiento sobre los procesos a seguir a partir de la adopción de un sistema de calidad, que deberá ser previamente definido por la gerencia.
4. Manejo del sistema de información empresarial.
5. Motivación, trabajo en equipo, normas calidad ISO 9000 Y 9001.

Se sugiere que éste presupuesto sea asumido por la administración con una proyección en el largo plazo de cinco -5- años. Para esto se sugiere el análisis y adopción paulatina del siguiente presupuesto, que permitirá acercar a la empresa a un proceso de cambio efectivo en

donde se consideren cifras de cada uno de los departamentos tanto en ventas, como en costos y gastos reales:

Por último los indicadores que deberán mostrar los resultados de la gestión a realizar son:

**Indicadores de Mercado:**

**PARTICIPACIÓN EN ELMERCADO:**

Número clientes actuales del segmento

-----

Población del segmento

**PROFUNDIDAD DE LÍNEA.**

Número productos por cliente

-----

Total productos

**PTM** = Ventas totales de la empresa por categoría / ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría.

**PMS:** Ventas totales de la empresa en la categoría por segmento / ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría por segmento.

Índice de Valor Agregado:

$$VA = \frac{\text{Calidad producto} + \text{calidad servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{entrega oportuna servicio} + \text{servicio postventa}}$$

Índice de efectividad comercial:

E.C.: Ventas ejecutadas / ventas presupuestadas.

Índice de Productividad comercial:

P.C.: Ventas netas / Ventas presupuestadas.

Devoluciones = total devoluciones / total ventas.

### **Indicadores Financieros:**

**Solvencia inmediata o Liquidez** = Efectivo en caja y bancos + cuentas por cobrar + Valores realizables/Pasivo circulante

Indica la posibilidad de pago, que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones exigibles en un plazo lo suficientemente corto. La relación debe ser de 1 o más, con lo que se explicaría, que existe el 100% de factibilidad para cubrir la exigibilidad de las obligaciones.

### **Capital total/Pasivo total**

Refleja el grado de dependencia entre accionistas, terceros o acreedores, indicando la capacidad de crédito y visualizando la dependencia de los dueños del capital frente a los prestamistas. Si este

cociente fuera, por ejemplo, 2, se tendría que los accionistas han invertido el doble de los acreedores.

### **Capital/Activo total**

Este cociente explica que parte de las inversiones se financiaron con el capital, o dicho de otra manera, en qué magnitud los accionistas son dueños de la empresa.

### **Pasivo total/Activo total**

Esta relación explica la magnitud en la que los acreedores afectan al financiamiento de la empresa.

### **Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente**

Sirve para determinar la cantidad de recursos disponibles a corto plazo para atender las operaciones normales del negocio o de un ciclo productivo, este indicador está relacionado con el grado de solvencia de una empresa.

**Rotación de inventarios = Costo de mercadería vendida/ Inventario promedio de mercadería.**

Señala el número de veces que giran las mercaderías o el número de veces que se compran o venden en períodos generalmente de un año.

**Inventario promedio = Inventario inicial + inventario actual/2**

El índice de rotación constituye un indicador que refleja la capacidad administrativa; a mayor rotación mayores utilidades.

### **Utilidad Bruta/Ventas Netas**

Esta relación nos explica el margen que hay entre el costo de la mercadería y el precio de venta.

### **Utilidad neta/Ventas**

Explica el margen de significación o importancia, que tienen los precios y los costos, ya que, cuando el índice es alto, los precios de venta son relativamente altos o sus costos son bajos. Este índice es de gran importancia para el control interno de la empresa.

### **Indicadores de Producción (eficiencia y eficacia procesos internos)**

**Índice de costo de mano de obra:** costo real por período productivo/Costo planeado por período productivo.

#### **Índice de proceso de actividades:**

Número de comités realizados/comités planeados.

Número de eventos realizados / número de eventos planeados.

**Índice de producción** = T producción realizada / T producción planeada.

**Índice de desperdicios** = total desperdicios / total producción.

**Índice devolución** = total unidades devueltas Y / total unidades despachadas X

**Índice de costo beneficio** = total costos producción / total costos producción planeada.

**ICA** = entrega de proveedores / pedidos realizados a proveedores  $\leq 1$ .

**ICCD** = Entrega plantas / pedidos realizados plantas  $\leq 1$ .

**IDC** = Número de pedidos entregados a tiempo y completos / total pedidos = 1.

**IR** = Numero reclamos pedido período actual / número de reclamos período anterior  $< 1$

### **Indicadores de Gestión Humana:**

Indices de participación = Total sugerencias recibidas / total de empleados.

Indice de creatividad= total de sugerencias aceptadas / total de sugerencias recibidas.

Indice de innovación = total de convertidas en producto o servicios / total de sugerencias aceptadas.

Contribución bruta de la participación = Ingresos generados / total sugerencias implementadas.

Contribución neta de la participación = ingresos totales – gastos totales / total sugerencias.

Indice de participación = total sugerencias recibidas / total de empleados.

Indice de innovación = total convertidas productos o servicios / total sugerencias aceptadas.

Indice de contribución bruta de la participación = ingresos generados / total sugerencias.

Indices de referenciamiento: Desempeño de empresa por indicador / patrones de desempeño de los mejores.

Indice de referenciamiento competitivo global = patrones de desempeño globales.

AÑO 2006														
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES	
<b>INGRESOS</b>														
VENTAS	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$32.000.000	\$384.000.000	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$32.000.000</b>	<b>\$384.000.000</b>	
<b>EGRESOS</b>														
IVA generado	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$5.120.000	\$61.440.000	
Costo y gtos pro	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$6.250.000	\$75.000.000	
Leasing	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000	
Impl. ERP	\$2.125.000			\$2.125.000			\$2.125.000			\$2.125.000			\$8.500.000	
Capacitación				\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000	\$2.040.000				\$12.240.000	
Org. Contable	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$6.000.000	
Terminales ERP				\$7.200.000			\$4.800.000						\$12.000.000	
Inv. Mercados			\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000				\$7.000.000	
Otra maq. Y eq	\$10.000.000			\$10.000.000			\$10.000.000			\$10.000.000			\$40.000.000	
Mto. Prev y cor	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$12.000.000	
Pólizas seg.	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$18.000.000	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$28.195.000</b>	<b>\$16.070.000</b>	<b>\$17.070.000</b>	<b>\$38.435.000</b>	<b>\$19.110.000</b>	<b>\$19.110.000</b>	<b>\$36.035.000</b>	<b>\$19.110.000</b>	<b>\$19.110.000</b>	<b>\$28.195.000</b>	<b>\$16.070.000</b>	<b>\$16.070.000</b>	<b>\$272.580.000</b>	
<b>Ef. Dispon.</b>	<b>\$3.805.000</b>	<b>\$15.930.000</b>	<b>\$14.930.000</b>	<b>-\$6.435.000</b>	<b>\$12.890.000</b>	<b>\$12.890.000</b>	<b>-\$4.035.000</b>	<b>\$12.890.000</b>	<b>\$12.890.000</b>	<b>\$3.805.000</b>	<b>\$15.930.000</b>	<b>\$15.930.000</b>	<b>\$111.420.000</b>	

AÑO 2007														
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES	
<b>INGRESOS</b>														
VENTAS	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$420.000.000	
<b>TOTAL INGRES</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$35.000.000</b>	<b>\$420.000.000</b>	
<b>EGRESOS</b>														
IVA generado	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$67.200.000	
Costo y gtos pro	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$6.875.000	\$82.500.000	
Leasing	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000	
Manten. ERP	\$450.000			\$450.000			\$450.000			\$450.000			\$1.800.000	
Capacitación				\$500.000	\$500.000	\$500.000							\$1.500.000	
Mto. Prev y cor	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$1.050.000	\$12.600.000	
Pólizas seg.	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$19.200.000	
<b>TOTAL EGRES</b>	<b>\$17.275.000</b>	<b>\$16.825.000</b>	<b>\$16.825.000</b>	<b>\$17.775.000</b>	<b>\$17.325.000</b>	<b>\$17.325.000</b>	<b>\$17.275.000</b>	<b>\$16.825.000</b>	<b>\$16.825.000</b>	<b>\$17.275.000</b>	<b>\$16.825.000</b>	<b>\$16.825.000</b>	<b>\$205.200.000</b>	
<b>Ef. Dispon.</b>	<b>\$17.725.000</b>	<b>\$18.175.000</b>	<b>\$18.175.000</b>	<b>\$17.225.000</b>	<b>\$17.675.000</b>	<b>\$17.675.000</b>	<b>\$17.725.000</b>	<b>\$18.175.000</b>	<b>\$18.175.000</b>	<b>\$17.725.000</b>	<b>\$18.175.000</b>	<b>\$18.175.000</b>	<b>\$214.800.000</b>	

AÑO 2008													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
<b>INGRESOS</b>													
VENTAS	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$38.000.000	\$456.000.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$38.000.000</b>	<b>\$456.000.000</b>
<b>EGRESOS</b>													
IVA generado	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$6.080.000	\$72.960.000
Costo y gtos pro	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$7.500.000	\$90.000.000
Leasing	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000
Manten. ERP	\$600.000			\$600.000			\$600.000			\$600.000			\$2.400.000
Capacitación				\$800.000	\$800.000	\$800.000							\$2.400.000
Mto. Prev y cor	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$1.100.000	\$13.200.000
Pólizas seg.	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$18.680.000</b>	<b>\$18.080.000</b>	<b>\$18.080.000</b>	<b>\$19.480.000</b>	<b>\$18.880.000</b>	<b>\$18.880.000</b>	<b>\$18.680.000</b>	<b>\$18.080.000</b>	<b>\$18.080.000</b>	<b>\$18.680.000</b>	<b>\$18.080.000</b>	<b>\$18.080.000</b>	<b>\$221.760.000</b>
<b>Ef. Dispon.</b>	<b>\$19.320.000</b>	<b>\$19.920.000</b>	<b>\$19.920.000</b>	<b>\$18.520.000</b>	<b>\$19.120.000</b>	<b>\$19.120.000</b>	<b>\$19.320.000</b>	<b>\$19.920.000</b>	<b>\$19.920.000</b>	<b>\$19.320.000</b>	<b>\$19.920.000</b>	<b>\$19.920.000</b>	<b>\$234.240.000</b>

AÑO 2009														
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES	
<b>INGRESOS</b>														
VENTAS	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$42.000.000	\$504.000.000	
<b>TOTAL INGRES</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>	<b>\$504.000.000</b>	
<b>EGRESOS</b>														
IVA generado	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$6.720.000	\$80.640.000	
Costo y gtos pro	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$8.333.333	\$100.000.000	
Leasing	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000	
Manten. ERP	\$800.000			\$800.000			\$800.000			\$800.000			\$3.200.000	
Capacitación				\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000							\$3.000.000	
Mto. Prev y cor	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$14.400.000	
Pólizas seg.	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$21.600.000	
<b>TOTAL EGRES</b>	<b>\$20.553.333</b>	<b>\$19.753.333</b>	<b>\$19.753.333</b>	<b>\$21.553.333</b>	<b>\$20.753.333</b>	<b>\$20.753.333</b>	<b>\$20.553.333</b>	<b>\$19.753.333</b>	<b>\$19.753.333</b>	<b>\$20.553.333</b>	<b>\$19.753.333</b>	<b>\$19.753.333</b>	<b>\$243.240.000</b>	
<b>Ef. Dispon.</b>	<b>\$21.446.667</b>	<b>\$22.246.667</b>	<b>\$22.246.667</b>	<b>\$20.446.667</b>	<b>\$21.246.667</b>	<b>\$21.246.667</b>	<b>\$21.446.667</b>	<b>\$22.246.667</b>	<b>\$22.246.667</b>	<b>\$21.446.667</b>	<b>\$22.246.667</b>	<b>\$22.246.667</b>	<b>\$260.760.000</b>	

AÑO 2010														
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES	
<b>INGRESOS</b>														
VENTAS	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$46.000.000	\$552.000.000	
<b>TOTAL INGRES</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$46.000.000</b>	<b>\$552.000.000</b>	
<b>EGRESOS</b>														
IVA generado	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$7.360.000	\$88.320.000	
Costo y gtos pro	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$9.166.667	\$110.000.000	
Leasing	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000	
Manten. ERP	\$1.000.000			\$1.000.000			\$1.000.000			\$1.000.000			\$4.000.000	
Capacitación				\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000							\$3.600.000	
Mto. Prev y cor	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.200.000	\$15.500.000	
Pólizas seg.	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$22.800.000	
<b>TOTAL EGRES</b>	<b>\$22.426.667</b>	<b>\$21.426.667</b>	<b>\$21.426.667</b>	<b>\$23.626.667</b>	<b>\$22.626.667</b>	<b>\$22.626.667</b>	<b>\$22.426.667</b>	<b>\$21.426.667</b>	<b>\$21.426.667</b>	<b>\$22.426.667</b>	<b>\$21.426.667</b>	<b>\$21.326.667</b>	<b>\$264.620.000</b>	
<b>Ef. Dispon.</b>	<b>\$23.573.333</b>	<b>\$24.573.333</b>	<b>\$24.573.333</b>	<b>\$22.373.333</b>	<b>\$23.373.333</b>	<b>\$23.373.333</b>	<b>\$23.573.333</b>	<b>\$24.573.333</b>	<b>\$24.573.333</b>	<b>\$23.573.333</b>	<b>\$24.573.333</b>	<b>\$24.673.333</b>	<b>\$287.380.000</b>	

## **7. CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN TEJIDOS RITMICHELL**

Luego de expresadas las principales características que debe llevar el inicio y desarrollo de un proceso de cambio organizacional, estructural y estratégico en la empresa Tejidos Ritmichell, el autor propone el análisis del siguiente cronograma para ser adaptado a la planificación real de la gestión del cambio requerida en la compañía indagada:

PROCESO	AÑO 2006											
	ENE	FEB	MAR.	ABR.	MAY	JUN	JUL	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Adopción de un modelo para el cambio estratégico en la empresa y contratación de un asesor externo para que organice, planee, supervise y controle el proceso de cambio en sus distintas etapas.												
Implantación Fase 1 ERP												
Diseño de un programa de capacitación para la planta de personal. Identificación de las necesidades de capacitación del personal de la empresa y puesta en marcha del plan de capacitación												
Implementación y puesta en marcha ERP CONTABILIDAD.												
Implementación terminales de trabajo ERP en distintas áreas de la organización.												
Análisis de mercado.												
Implementación de maquinaria y equipo nuevo en la empresa.												
Programa mantenimiento preventivo y correctivo												
Control, evaluación, corrección y mejoras del proceso de cambio												

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo dirigido *ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA PROMOVER LA GESTIÓN DE CAMBIO EN TEJIDOS RITMICHELL Y CIA. LTDA.*, permitió concluir:

1. Que la situación actual de la empresa la coloca en una etapa de desarrollo inicial propia de una empresa con amplias perspectivas futuras dentro del mercado local y nacional.
2. El análisis empresarial efectuado en Tejidos Ritmichell permite afirmar que la empresa posee una sólida estructura física y operativa, pero existen serias deficiencias en la parte organizacional y financiera, en lo que se refiere a organización, planificación, control y desarrollo empresarial. Estas problemáticas afectan el cambio requerido para que la empresa se proyecte en el ambiente comercial de la ciudad de Bogotá y genera incertidumbre en cuanto a procesos de mejoramiento productivo y comercial, reorganización administrativa y financiera; pudiendo generar enormes pérdidas de capital a futuro si no se toman las medidas correctivas necesarias.
3. La empresa Tejidos Ritmichell se muestra como una organización sólida en el mercado, pero no se respalda en sus resultados financieros; factor que también genera incertidumbre ante un ambiente competitivo cambiante que exige que la organización moderna consolide índices de gestión basados en la rentabilidad y productividad empresarial, para mejorar su posición comercial y de mercado.
4. La empresa Tejidos Ritmichell no posee una división clara de áreas organizacionales, factor que genera desorden interno y no permite el

desarrollo estratégico externo, como consecuencia de la falta de planificación y control existente.

5. La empresa Tejidos Ritmichell sub-utiliza durante largos períodos su infraestructura, capacidad de producción y expansión comercial; debido a la política actual de atender un sector específico de mercado, frente a lo cual debe tomar medidas correctivas para mejorar la productividad general de la organización.
6. La empresas Tejidos Ritmichell no posee un sistema de información acorde a sus necesidades actuales, no se puede encontrar información consolidada de ningún área operativa, administrativa y financiera.

## **RECOMENDACIONES.**

Tejidos Ritmichell debe tomar como punto de partida para el cambio requerido el análisis empresarial desarrollado en este trabajo dirigido, frente al cual deben adoptarse las siguientes recomendaciones:

1. La empresa debe iniciar un proceso de cambio interno, a partir del conocimiento de las necesidades existentes y expuestas en el documento investigativo presentado, que se resumen en: mejoramiento del área comercial, adopción de un sistema de información apropiado para el desarrollo empresarial existente, formación de equipos de trabajo sólidos, contratación de un asesor externo – experto en procesos de cambio, desarrollo de una investigación de mercado para conocer los segmentos en los cuales puede competir de manera continua la organización, creación de un comité de cambio y consolidación de áreas funcionales específicas que participen en el inicio del proceso de cambio requerido por Tejidos Ritmichell.

2. Creación de un portafolio de productos que respalde la labor a realizar por el departamento de mercadeo y ventas, en el que se incluyan las especificaciones técnicas y de calidad de cada uno de los bienes producidos por la empresa, así como los precios, ofertas y descuentos existentes.
3. Formulación de una estrategia empresarial a partir de la misión, visión, valores corporativos y objetivos de calidad propuestos por el autor.
4. Conformación de un equipo de trabajo orientado al cambio empresarial, que promueva la capacitación interna y desarrolle estrategias a partir del conocimiento del estado actual de la organización.
5. Conformación de un departamento financiero, que tenga por objeto básico la consolidación de los datos histórico-financieros de la organización; pues serán de relevancia para la obtención de nuevos créditos para el desarrollo empresarial.
6. Los resultados de la investigación de mercados deben servir de base para el desarrollo de una estrategia de mercados ofensivo-agresiva, de tal forma que se pueda captar un nuevo segmento para utilizar los recursos empresariales desaprovechados durante 5 meses cada año.

## BIBLIOGRAFÍA

**ANDERSON A.H. y BARKER D. Cambios Eficaces en la Dirección de la Empresa. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. En: Harvard Bussiness Riview. Abril de 2005.**

BARKER J. Arthur, Paradigmas: El negocio de Descubrir el Futuro. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Febrero de 1995.

**COLOM, A. SARRAMONA, J. VÁZQUEZ, G. Trabajo y Empresa. En: NÚÑEZ, L. Educación y Trabajo, Preu-Espínola, Sevilla, España. Octava Edición. 1993.**

Enciclopedia Encarta 2005. Desarrollo económico mundial.

ETKIN J. y SCHVARSTEIN L. Identidad de las Organizaciones. Editorial Paídos. Buenos Aires, Argentina. 2000.

FRADE G. Dirección, Capacidades Distintivas de la Empresa de Éxito y el Cambio Organizacional. Editorial DEUSTO. Universidad de Barcelona, España. 2001.

GALVÁN ORÉ, Liliana. Creatividad para el Cambio. Lima - Perú. 2001.

HERSEY, BLANCHARD Y JOHNSON. Administración del Comportamiento Organizacional. 9ª Edición, 2003. Prentice Hall.

MENGUZZATO H. y RENAU J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management. Editorial MES. La Habana - Cuba. 2002.

MINTZBERG. H. y QUINN J. B. El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México. 1991.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. El conocimiento Creativo en la Organización. Liderando procesos de Cambio. Universidad de Oxford. United Press. 2001. En: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com).

RADE G. Dirección, Capacidades Distintivas de la Empresa de Éxito y el Cambio Organizacional. Editorial DEUSTO. Universidad de Barcelona, España. 2001.

**SCHNITMAN D.F. Nuevos Paradigmas: cultura y subjetividad. Editorial Paídos. Buenos Aires, Argentina. 2001.**

SCHVARSTEIN, L. Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradoras. Editorial Paídos. Buenos Aires, Argentina. 2000.

SCOTT, C. y JAFFE, D. Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 2001.

SHEIN, Edgar. Cultura empresarial y liderazgo. Editorial MES. La Habana - Cuba. Quinta Edición. 1998.

**VÁZQUEZ y Otro. Trabajo y Empresa. MEMORIAS: IX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación Empresarial. Sevilla - España. 2005.**

ZERILLI, Andrea. Fundamentos de Organización y Dirección General. Editorial Deusto S.A. Bilbao - España

**Internet:**

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)  
[www.harvardbusinessreview.com](http://www.harvardbusinessreview.com)  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com).  
[www.universia.com](http://www.universia.com).