CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN ABC S.A.

SANDRA YAMILE TORRES BERNAL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ

BOGOTÁ, 2019

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN ABC S.A.

SANDRA YAMILE TORRES BERNAL
CÓDIGO 2137833

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor
MG. GABRIEL FRANCISCO RODRÍGUEZ LOPEZ
Docente

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ
BOGOTÁ, 2019

Nota de Aceptación:

_____

_____

_____

Flor Alba Pinzón Acosta

Coordinadora Programa Administración de Empresas

_____

Gabriel Francisco Rodríguez Lopez

Director Trabajo de Grado

_____

Nubia Alegría Velásquez Rojas

Jurado

_____

Gina Maritza Bonilla de Caceres

Jurado

Bogotá, 2019

DEDICATORIA

Dedicado a la compañía ABC S.A., por la oportunidad de realizar mi práctica en tan prestigiosa entidad, por el invaluable apoyo de sus integrantes en pro del conocimiento y crecimiento personal de la autora.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitir llegar a esta instancia, a mis padres por su incondicional apoyo, a la Universidad Santo Tomás por su excelente formación, por la oportunidad de realizar intercambio en la Universidad Estatal Feira de Santana ubicada en Salvador Bahía – Brasil; a los señores Docentes Camilo Antonio Castaño Martínez y Flor Alba Pinzón Acosta Coordinadores del Programa Administración de Empresas, por su gestión respecto a las solitudes que implicaron siempre mi crecimiento profesional, su buena disposición permitió el alcance de los objetivos; y fundamentalmente, especial y cordial agradecimiento a la Docente Nubia Alegría Velásquez Rojas, quien con su dedicación, disciplina y amplia trayectoria, me brindo las mejores herramientas para llevar a cabo mi intercambio, lo que permitió dejar en alto el nombre de la Universidad y de nuestra amada Patria, basados en el respeto y conocimiento.

Resumen.

Mediante la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, la compañía ABC S.A., fue objeto de estudio en la cual se identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa, buscando que todas sus áreas trabajaran de manera integrada y eficaz, para lograr el correcto desempeño y producción esperada, validando su actual posición en el mercado.

En este trabajo se implementó el área de innovación y conocimiento en el sector textil de la compañía ABC S.A, ubicada en la ciudad de Bogotá (Colombia), la cual cuenta con más de 60 años de trayectoria. La información recolectada mediante la implementación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones identificó que las tres áreas con puntajes más bajos, son: innovación y conocimiento, gestión humana y responsabilidad social. Una vez realizado el análisis de cada una de las áreas, se eligió el área de innovación y conocimiento en donde se implementaron las estrategias organizacionales, en las cuales se mostró la situación actual de la compañía en dicha área y como se podía llegar a una efectiva operación, mediante las rutas de acción a seguir implementando de manera oportuna dichas estrategias, siempre en línea con las políticas empresariales existentes y contando con la participación de sus integrantes.

Se concluye que fue necesaria la implementación de un departamento que trabaje el área de innovación y conocimiento, que conlleve a crear una marca propia y mejorar la competitividad con las medianas y grandes empresas textiles en Colombia y fuera del país, haciendo de ABC S.A. un referente en el sector textil colombiano, por su tamaño e integración de procesos, siendo ejemplo de la industria colombiana que se mantiene y que genera empleos, desarrollo social y bienestar a sus colaboradores.

Palabras clave.

Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, Sector Textil, Integración de Procesos, Innovación y Conocimiento, Estrategias.

Abstract.

Through the application of the Model of Modernization for the Management of Organizations, the company ABC SA, was the object of study in which the strengths and opportunities of the company were identified, looking for all its areas to work in an integrated and effective way, to achieve the correct performance and expected production, validating its current position in the market.

In this work the area of innovation and knowledge was implemented in the textile sector of the company ABC S.A, located in the city of Bogotá-Colombia, which has more than 60 years of experience. The information collected through the implementation of the Modernization Model for Organization Management identified that the three areas with the lowest scores are: innovation and knowledge, human management and social responsibility. Once the analysis of each of the areas was carried out, the area of innovation and knowledge was chosen where the organizational strategies were implemented, in which the current situation of the company in that area was shown and how an effective one could be reached operation, through the routes of action to continue implementing these strategies in a timely manner, always in line with existing business policies and with the active participation of its members.

It is concluded that the implementation of a department that works in the area of innovation and knowledge was necessary, which leads to creating a brand of its own and improving competitiveness with medium and large textile companies in Colombia and abroad, making ABC S.A. a reference in the Colombian textile sector, due to its size and integration of processes, being an example of the Colombian industry that is maintained and that generates jobs, social development and welfare for its employees.

Keywords.

Modernization Model for the Management of Organizations MMGO, Textile Sector, Process Integration, Innovation and Knowledge, Strategies.

Índice de Contenido.

Introducción 1

Justificación 4

Objetivos 7

General 7

Específicos 7

Características de la empresa 8

Reseña Histórica 8

Direccionamiento estratégico 8

Misión 8

Visión 8

Políticas 9

Objetivos 9

Metas 10

Desarrollo de la práctica empresarial 11

Contexto del objeto de estudio 11

Análisis macroentorno (Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales) 11

Análisis microentorno (Proveedores, clientes, intermediarios de marketing, competidores) 13

Proveedores 13

Clientes 13

Intermediarios de marketing 14

Competidores 14

Diagnóstico MMGO 15

Análisis del entorno económico 15

Análisis situacional 16

Problemas y potencialidades 16

Recomendaciones 17

Análisis de gestión de mercadeo 18

Análisis situacional 18

Problemas y potencialidades 19

Recomendaciones 20

Análisis de la cultura organizacional 20

Análisis situacional 21

Problemas y potencialidades 21

Recomendaciones 22

Análisis de la estructura organizacional 23

Análisis situacional 23

Problemas y potencialidades 24

Recomendaciones 24

Análisis del sistema de información gerencial 25

Análisis situacional 25

Problemas y potencialidades 26

Recomendaciones 26

Análisis de la gestión financiera 27

Análisis situacional 27

Problemas y potencialidades 28

Recomendaciones 29

Análisis de la gestión humana 29

Análisis situacional 29

Problemas y potencialidades 30

Recomendaciones 31

Análisis de las exportaciones 31

Análisis situacional 31

Problemas y potencialidades 32

Recomendaciones 33

Análisis de las importaciones 33

Análisis situacional 34
Problemas y potencialidades 34
Recomendaciones 34
Análisis de la logística 35
Análisis situacional 35
Problemas y potencialidades 36
Recomendaciones 36
Análisis de la asociatividad 37
Análisis situacional 37
Problemas y potencialidades 37
Recomendaciones 38
Análisis de la comunicación e información 38
Análisis situacional 39
Problemas y potencialidades 39
Recomendaciones 40
Análisis de la innovación y conocimiento 40
Análisis situacional 40
Problemas y potencialidades 41
Recomendaciones 42
Análisis de la gestión ambiental 42

Análisis situacional 43
Problemas y potencialidades 43
Recomendaciones 44
Análisis de la responsabilidad social empresarial 45
Análisis situacional 45
Problemas y potencialidades 45
Recomendaciones 46
Planteamiento y formulación del problema 47
Propuesta de solución 49
Marco referencial 51
Antecedentes investigativos 51
Marco teórico 54
El conocimiento: ¿Qué es y qué representa para las empresas? 55
La innovación: herramienta para el fortalecimiento del desempeño y la competitividad 57
El conocimiento como base para la generación de innovación organizacional 59
La innovación y el conocimiento: beneficios para las organizaciones 60
Marco normativo 61
Plan de acción 63
Necesidad específica nivel interno 63
Necesidades internas secundarias 63

Objetivo general nivel interno 63

Plan de acción (matriz) 64

Acciones 64

Conclusiones y recomendaciones 68

Referencias Bibliográficas. 73

Índice de Tablas.

Tabla 1. Análisis del macroentorno político de ABC S.A. 11
Tabla 2. Análisis del macroentorno económico de ABC S.A. 11
Tabla 3. Análisis del macroentorno social de ABC S.A. 12
Tabla 4. Análisis del macroentorno tecnológico de ABC S.A. 12
Tabla 5. Análisis del macroentorno ambiental de ABC S.A. 12
Tabla 6. Análisis del macroentorno legal de ABC S.A. 13

Índice de Gráficas.

Gráfica 1. Diagnóstico del entorno económico de ABC S.A. 15
Gráfica 2. Diagnóstico de la gestión de mercadeo de ABC S.A. 18
Gráfica 3. Diagnóstico de la cultura organizacional de ABC S.A. 20
Gráfica 4. Diagnóstico de la estructura organizacional de ABC S.A. 23
Gráfica 5. Diagnóstico del sistema de información gerencial de ABC S.A. 25
Gráfica 6. Diagnóstico de la gestión financiera de ABC S.A 27
Gráfica 7. Diagnóstico de la gestión humana de ABC S.A 29
Gráfica 8. Diagnóstico de las exportaciones de ABC S.A 31
Gráfica 9. Diagnóstico de las importaciones de ABC S.A 33
Gráfica 10. Diagnóstico de la logística de ABC S.A 35
Gráfica 11. Diagnóstico de la asociatividad de ABC S.A 37
Gráfica 12. Diagnóstico de la comunicación e información de ABC S.A 38
Gráfica 13. Diagnóstico de la innovación y conocimiento de ABC S.A 40
Gráfica 14. Diagnóstico de la gestión ambiental de ABC S.A 42
Gráfica 15. Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial de ABC S.A 45

Índice de figuras.

Figura 1. Relación entre innovación y desempeño organizacional..... 58

Introducción

La innovación y el conocimiento deben considerarse hoy por hoy un factor organizacional de gran importancia para el logro de ventajas competitivas y para la generación de valor. Autores como Mathison, Gándara, Primera y García (2007), al referirse a este punto sostienen que indiscutiblemente, en el marco de la globalización, la innovación y el conocimiento son una exigencia que propicia la sobrevivencia de las empresas en un mercado en constante crecimiento. Por esta razón, las organizaciones se ven en la necesidad de diseñar herramientas con las cuales sea posible diferenciarse de otras, y que esto finalmente desemboque en desarrollo, evolución y sostenibilidad a largo plazo.

Las ideas referidas en las líneas precedentes son más vigentes en la actualidad, un escenario en el que las organizaciones se encuentran frente a un sinnúmero de alternativas de mercado, posibilidades virtuales, o diversidad de bienes y servicios que dan lugar a un panorama cambiante que exige de su parte constate renovación (Mathison, Gándara, Primera y García, 2007). Para Fontalvo, Quijada y Puello (2011) la innovación y el conocimiento son procesos íntimamente relacionados, ya que el conocimiento incita el mejoramiento continuo de los procesos y permite de esta forma estructurar alternativas innovadoras que respondan a las demandas del mercado y de los consumidores en general. Parga, Martín y Criado (2013) también se refieren a la importancia de la innovación y el conocimiento en las organizaciones modernas, y argumentan que estos aspectos en realidad representan un factor de dinamización que estimula la creación de valor y competitividad, tal como se ha venido señalando hasta este punto.

Ahora, a luz de las ideas expuestas en las líneas precedentes, el presente trabajo de grado constituye un estudio de caso ejecutado en el seno de la organización ABC S.A. Martínez (2006)

define el estudio de caso como un proceso cuya meta es identificar y describir los diversos elementos que influyen en el desarrollo de un problema o fenómeno. Para Martínez, el estudio de caso se caracteriza por explorar un tema contemporáneo en su entorno real. Otra cualidad de los estudios de caso es que se nutre de múltiples fuentes de obtención de datos, ofreciendo así un panorama más rico del problema de estudio. Resumiendo, el estudio de caso que se desarrolla seguidamente exhibe los siguientes rasgos:

- Es especialmente pertinente cuando se busca encontrar las causas del problema y analizar cómo y por qué ocurren.
- Aunque se valen de diferentes fuentes teóricas, los estudios de casos buscan construir conocimientos orientados hacia situaciones, problemas o sujetos específicos.
- El fenómeno de estudio es abordado desde diferentes perspectivas.
- Estimula exploraciones más profundas permitiendo la emergencia de nuevos temas y posturas.

Para ejecutar el estudio de caso en la organización ABC S.A, se llevó a cabo un análisis a través de una matriz MMGO, y entre los hallazgos se logró determinar que la empresa tiene a su disposición un recurso humano altamente calificado. Además de esto, ABC S.A goza de un importante nivel de prestigio que le permite ser reconocida como la mejor sastrería a nivel nacional, e incluso es licenciatario de importantes marcas europeas como Stick 1, Stick 2 y Stick 3. Al analizar de manera profunda los datos arrojados en la matriz MMGO, se pudo apreciar que la empresa, durante sus 30 años de actividad comercial, se ha enfocado en la comercialización de marcas europeas, y a su vez, no se han incluido productos nacionales.

Precisamente, a partir del presente estudio se busca promover la expansión y la competitividad de ABC S.A, y esto evidentemente exige la generación de nuevos procesos con los cuales se fortalezcan las actividades que ya se vienen ejecutando, y que a su vez se incorporen nuevos objetivos, como la creación de una marca de ropa nacional que se ajuste a los estándares que esta organización ofrece para el caso de las prendas europeas. Por supuesto, una iniciativa de esta naturaleza demanda un trabajo articulado de parte de todas las áreas de la empresa, y desde esta dirección, la creación de un departamento de innovación y conocimiento permitirá identificar las debilidades y fortalezas de cada una de ellas, y mejorarlas en función de las exigencias del mercado actual.

Justificación

Los avances tecnológicos obligan a las organizaciones mantenerse a la vanguardia de los nuevos requerimientos de los consumidores, y esto supone no sólo fortalecer los mecanismos de producción, sino que igualmente deben tenerse en cuenta los impactos que sus actividades pudieran generar entre sus públicos de interés. Esta dinámica constituye un desafío importante sobre todo para las empresas tradicionales, aquellas que cuentan con una trayectoria de más de 30 años. Estas organizaciones, con el fin de mantenerse en el tiempo han tenido que acoplarse a las características de las sociedades actuales, a sus demandas y requerimientos y esto ha propiciado que muchas de ellas se hayan implantado Departamentos de Investigación, Desarrollo e Innovación cuya meta es generar estrategias con las cuales se estimule la sostenibilidad y la competitividad. Actualmente las actividades de innovación empresarial se consideran como exploración y capacidad de absorción. Según González (2014), los procesos de innovación están determinados por las estrategias competitivas asumidas por cada tipo de empresas, en donde ABC S.A. se ve involucrada no solo en su producción sino en sus procesos de importación y exportación, que aportan altamente a la economía nacional.

En un mundo en el que casi todos los países realizan actividades de fomento a la generación y difusión de conocimiento, la elevada concentración de las innovaciones importantes y la generación de nuevos productos y servicios para el mercado mundial, representan grandes retos para los estudiosos del tema; retos que además poseen profundas implicaciones respecto la elaboración de políticas y al crecimiento económico de largo plazo. En un escenario de amplias desigualdades internacionales en la generación, la difusión, el uso y la comercialización del conocimiento, resulta relevante aplicar las técnicas de análisis disponibles para mejorar la innovación y el conocimiento (Zamora, Favila, 2018, p.2)

La innovación representa la búsqueda de novedades que permitan a las organizaciones aumentar su competitividad y enfrentarse a los obstáculos (Schumpeter, 1988). La capacidad de innovar es vista como un importante elemento para el desempeño de las organizaciones y del sector económico, pues permite que el mercado salga del estado estacionario. Según el autor, las grandes organizaciones, por contar con estructuras de gestión superior, tienen acceso a mayores oportunidades de negocio y facilidad de innovación (Braga, Gois de Oliveira, 2018, p.2).

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, es importante precisar que la implementación del área de Investigación, Desarrollo e Innovación (a partir de ahora I+D+i) es el tema central de este trabajo, puesto que se identificaron deficiencias en dicha área en la compañía ABC S.A, la empresa de sastrería más grande e importante del país, establecida desde 1986, especializada en la confección y fabricación de ropa masculina, con una amplia trayectoria en el mercado nacional e internacional. Para ello se utilizó una de las herramientas que permite medir el estado actual de la gestión en las organizaciones, identificando la realidad mediante las fortalezas y debilidades en los procesos de las compañías, que es el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

El MMGO es uno de las mejores herramientas para llevar a cabo una correcta evaluación estratégica de las compañías nacionales, por ser un modelo ya aplicado y probado en distintas organizaciones con resultados importantes. Según Pérez et al (2009), el MMGO:

> "(...) ha sido implementado en más de 150 empresas, con el fin de hacer un análisis situacional basado en un enfoque sistémico y holístico, permitiendo así definir la situación de una pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en un estadio facilitando a su vez planificar las acciones necesarias para mejorar y pasar al siguiente nivel").

Así pues, la evaluación a partir del modelo MMGO permite ubicar a las empresas en estadios de acuerdo con la calificación obtenida, que va de 0 a 100 (Avendaño, 2016, p.8). Las síntesis de los resultados, conforme a las variables descritas, se recopilan en la matriz que aparece en el desarrollo de este trabajo. Como respuesta a la problemática identificada sobre innovación y conocimiento, se llevó a cabo la creación del Departamento de I+D+i, para dar respuesta y fortalecer las principales dificultades y/o deficiencias que tiene la empresa ABC. S. A, respecto a esta área.

Objetivos

General

- Implementar el área de innovación y conocimiento en la compañía ABC S.A. de la ciudad de Bogotá-Colombia en los años 2019-2020.

Específicos

- Ejecutar un diagnóstico mediante el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) en la empresa ABC S.A
- Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación de la empresa ABC S.A
- Proponer la creación del Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación de la empresa ABC S.A.

Características de la empresa

Reseña Histórica

ABC S.A. es una empresa especializada en la confección y fabricación de ropa masculina establecida desde 1983, con una amplia trayectoria en el mercado nacional e internacional, es la empresa de sastrería más grande e importante del país. Dispone de su propia planta de diseño, corte, confección y terminación, con un personal de más de 600 operarios y una capacidad de producción de 140.000 vestidos, masculinos y femeninos, 150.000 camisas y/o blusas y 10.000 chaquetas al año. Los materiales e insumos para las producciones, y con el fin de garantizar los estándares de calidad, se trabaja con los mejores proveedores a nivel mundial. Se realizan exportaciones a países como Inglaterra, Estados Unidos, España, Brasil, México, Argentina, Chile, Venezuela, Ecuador, Guatemala y Perú.

Direccionamiento estratégico

Misión

Ofrecer un mundo de elegancia, calidad y sofisticación para el hombre ejecutivo de espíritu joven a través de sus prendas hechas de finas telas, los detalles en todos sus diseños y sus servicios exclusivos, brindándole a su consumidor diferentes ocasiones de uso.

Visión

Ser líderes nacionales en la confección y comercialización de prendas de vestir para hombre cumpliendo estándares internacionales de calidad, con proyección en el mercado Latinoamericano, de tal forma que se cuente con puntos de venta en las principales ciudades del país y el exterior. ABC S.A contará con talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para

satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo con el desarrollo del país y su bienestar social.

Políticas

La clave para lograr la calidad es responsabilidad y compromiso de todos nuestros empleados. Motivamos e incentivamos la formación y educación continua, el desarrollo de todo nuestro equipo de trabajo, para conseguir la excelencia y el éxito de nuestra organización. La mejor forma de brindarles seguridad y de cuidar a nuestros empleados es la prevención de riesgos laborales.

Los proveedores son una parte vital de nuestro negocio.

Cuidamos a nuestros proveedores, generando alianzas firmes y buscamos un beneficio mutuo, uniendo esfuerzos para repercutir a nuestros clientes las mejoras en la calidad, servicio e innovación de nuestras prendas.

Objetivos

- Ser referente a nivel nacional e internacional, en la confección de prendas de vestir de hombre.
- Capacitar nuestra Fuerza de Ventas.
- Con eficiencia, eficacia y excelencia, se busca la mejora continua, es fundamental para nuestro éxito.
- Buscamos la excelencia que sea perdurable en el tiempo de todos nuestros productos y servicios, de nuestras capacidades y de nuestras relaciones humanas.

Metas

- Ser licenciatarios de las marcas Stick 4 y Stick 5.
- Realizar apertura de 8 boutiques ABC a nivel Latinoamérica.
- Consolidar la formación del personal de ventas en la Universidad ABC.

Desarrollo de la práctica empresarial

Contexto del objeto de estudio

Análisis del macroentorno (Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales)

Tabla 1. *Análisis del macroentorno político de ABC S.A.*

FACTORES POLITICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Impuestos y tributos	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Protección al consumidor	POCO IMPORTANTE	PROMEDIO	MEJORA
Legislación sector textil	MUY IMPORTANTE	PROMEDIO	INDIFERENTE
Legislación laboral	POCO IMPORTANTE	FUERTE	PEOR
Normas técnicas obligatorias	SIN IMPORTANCIA	FUERTE	PEOR
Estabilidad gubernamental	POCO IMPORTANTE	DÉBIL	MEJORA
Cambios en el ambiente político	INDIFERENTE	DÉBIL	INDIFERENTE
Corrupción entidades estatales	IMPORTANTE	DÉBIL	PEOR
Regulación del sector y competidores	MUY IMPORTANTE	FUERTE	PEOR

Tabla 2. *Análisis del macroentorno económico de ABC S.A.*

FACTORES ECONOMICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Aumento / Disminución crédito	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Cambio en valores de impuestos y tributos	MUY IMPORTANTE	PROMEDIO	MEJORA
Variación cambiaria	MUY IMPORTANTE	PROMEDIO	PEOR
Crecimiento del PIB	POCO IMPORTANTE	MUY FUERTE	PEOR
Cambio en el escenario de las exportaciones	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Cambio en el escenario de las importaciones	MUY IMPORTANTE	PROMEDIO	PEOR

Tabla 3. *Análisis del macroentorno social de ABC S.A.*

FACTORES SOCIALES	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Tasa de crecimiento de la población	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Diversidad de genero	POCO IMPORTANTE	PROMEDIO	INDIFERENTE
Nivel de educación en el sector textil	MUY IMPORTANTE	PROMEDIO	PEOR
Nivel de salud en el sector textil	POCO IMPORTANTE	DEBIL	INDIFERENTE
Nivel de seguridad en el sector textil	MUY IMPORTANTE	PROMEDIO	INDIFERENTE
Nivel de uso de la tecnología en el sector textil	INDIFERENTE	PROMEDIO	MEJORA MUCHO
Tendencias estilo de vida público objetivo	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Opiniones de los consumidores productos / servicios	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Estándares de consumos locales	INDIFERENTE	PROMEDIO	MEJORA MUCHO
Eventos textiles en regiones cercanas	POCO IMPORTANTE	PROMEDIO	INDIFERENTE

Tabla 4. *Análisis del macroentorno tecnológico de ABC S.A.*

FACTORES TECNOLÓGICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Avances tecnológicos en el sector textil	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Innovación tecnológica en ABC S.A.	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Uso de internet impacto del negocio	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Nuevas formas de comunicación	POCO IMPORTANTE	MUY FUERTE	INDIFERENTE
Inversión en Investigación y Desarrollo (I&D)	IMPORTANCIA	FUERTE	MEJORA MUCHO
Máquinas y equipos obsoletos	POCO IMPORTANTE	DEBIL	INDIFERENTE
Actualización del negocio	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO

Tabla 5. *Análisis del macroentorno ambiental de ABC S.A.*

FACTORES AMBIENTALES	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Iniciativas socioambientales	IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Órganos de control ambiental	POCO IMPORTANTE	PROMEDIO	MEJORA
Cambios climáticos	SIN IMPORTANCIA	PROMEDIO	INDIFERENTE
Costo para ser ambientalmente correcto	SIN IMPORTANCIA	PROMEDIO	MEJORA MUCHO

Tabla 6. *Análisis del macroentorno legal de ABC S.A.*

FACTORES LEGALES	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Legislación vigente afecta el negocio	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Procesos contra la empresa	IMPORTANTE	PROMEDIO	INDIFERENTE
Infracción de leyes que afectan a la empresa	INDIFERENTE	PROMEDIO	INDIFERENTE
Cumplimiento código protección consumidores	IMPORTANTE	PROMEDIO	PEOR
Previsión de cambios en la legislación del sector	POCO IMPORTANTE	MUY FUERTE	PEOR
Legislación internacional impacta a la empresa	MUY IMPORTANTE	FUERTE	MEJORA MUCHO
Leyes laborales	IMPORTANTE	FUERTE	PEOR
Normas de salud y seguridad	INDIFERENTE	PROMEDIO	INDIFERENTE
Normas específicas de la industria	MUY IMPORTANTE	FUERTE	PEOR

Análisis microentorno (Proveedores, clientes, intermediarios de marketing, competidores)

Proveedores

La compañía cuenta con proveedores nacionales e internacionales, quienes son seleccionados después de la Junta de Oferentes. Esta Junta estudia la viabilidad y pertinencia del producto o servicio ofrecido.

Clientes

- ABC S.A participa en tres unidades de negocio, Boutiques ABC, Exportaciones e Institucional.
- Comunidad Black Stick programa de fidelización para los clientes.

Intermediarios de marketing

- ABC cuenta con su propio departamento de marketing, encargado del correcto CRM.
- Universidad ABC, programa que capacita su fuerza de ventas constantemente.

Competidores

Entre la competencia de ABC se destaca por tener una mejor estructura y clima organizacional la empresa Camisería Inglesa, ya que cuenta con certificaciones en calidad en procesos, igualmente, presenta mejores estadísticas en cuanto la atención oportuna que peticiones, quejas y reclamos.

Por otra parte, otro gran contendor de ABC es la compañía Carlos Nieto, que como diferencial tiene su tienda online la cual es una herramienta que aporta a la utilidad de la compañía y al acercamiento al cliente.

Diagnóstico MMGO

Al interior de la estructura organizacional de la empresa, la valoración de la matriz estuvo a cargo de los jefes de área, ya que son ellos quien están autorizados para analizar la calidad de los procesos económicos, comerciales y tecnológicos con los que se ejecutan la creación de nuevos productos y servicios. En efecto, la valoración de los factores descansó dinámicas estructurales que determinan el comportamiento de los productos y servicios de la compañía en el mercado colombiano, especialmente aquellos que reflejan una medición sostenida en cuanto a la creación de nuevos ingresos a partir de la implementación de conocimiento científico aplicado en el área de innovación. Así, su valoración está ligada al potencial de crecimiento y diversificación de los productos que han sido lo más reconocidos de la compañía, pero también sobre aquellos que construyen nuevas propuestas de valor para clientes potenciales y consumidores finales.

Análisis del entorno económico

Gráfica 1. *Diagnóstico del entorno económico de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

Tal como puede apreciarse en la imagen precedente, el análisis del entorno económico le otorga a la organización ABC S.A un puntaje de 69,44, posicionándose en el estadio 3. Esta calificación sugiere una buena gestión en este aspecto concreto, y una muestra de ello es que se detectó que dentro de la empresa se invierten importantes esfuerzos para mantenerse actualizados en cuanto a comportamientos en el mercado, lo que les permite tener siempre en cuenta las tasas de inflación, de empleo, y la tasa representativa del mercado, que en general es la que más influye en las actividades de exportación e importación. Por supuesto, tener en cuenta estos datos facilita que ABC ejecute un proceso de planificación con el cual pueden anticiparse a escenarios futuros y en consecuencia tomar las medidas preventivas correspondientes.

Problemas y potencialidades

Uno de los índices más bajos que presenta la compañía tiene que ver con el Entorno Sectorial y Regional MESO, con una calificación del 41.67%. Esta cifra obedece a que gran parte de la cartera de clientes corresponde a organizaciones venezolanas, y las mismas disminuyeron sus dinámicas de importación dada la actual situación económica que afecta a este país. El comportamiento de la economía de Venezuela implica una proyección negativa para los intereses de ABC S.A, pues tal como se planteó en la 60ª Reunión Anual del Banco Interamericano de Desarrollo, el deterioro económico del vecino país afecta las dinámicas de toda la región, y se trata de una situación cuya solución no se vislumbra en el escenario inmediato (BID, 2019).

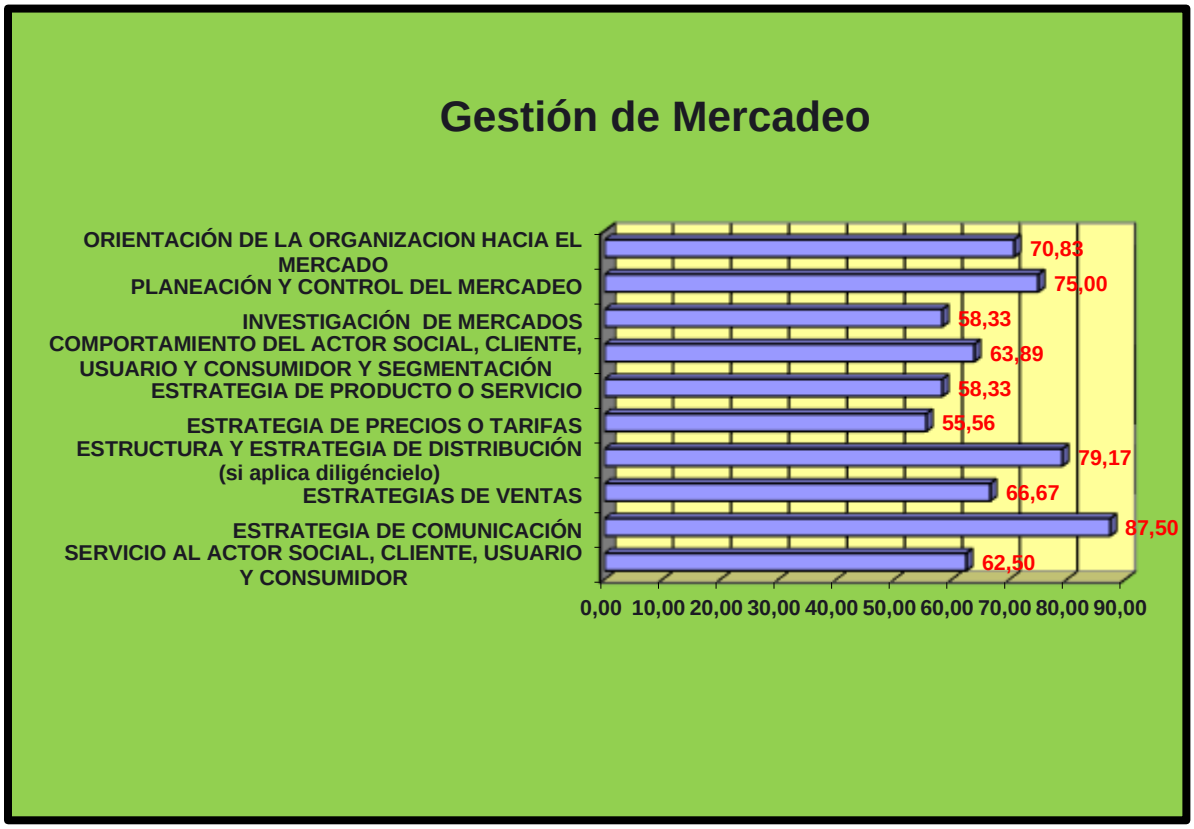
En lo que respecta a las potencialidades, se obtuvo una alta calificación (91,67%) en el punto referido a Entorno Cercano o Próximo. Este puntaje es el resultado del trabajo y el esfuerzo invertido para acceder a un mercado preferencial aprovechando el estatus de la empresa como Licenciatario en Latinoamérica y el Caribe de las marcas Stick 2, Stick 1 y Stick 5, firmas que gozan de prestigio mundial por sus altos estándares de calidad. Lo anterior, ha estimulado en la compañía el aumento de la capacidad de endeudamiento, crecimiento de la demanda, y, se ha cultivado un escenario para el crecimiento continuo favorecido por la eficacia con la que esta organización controla sus costos y gastos. Si se toma en cuenta que el comportamiento de la industria de confecciones en Colombia (Rivera, Mamian & Rojas, 2019) tuvo un comportamiento estable y satisfactorio durante el periodo 2010-2016, ABC S.A dispone de un pronóstico positivo y favorable.

Recomendaciones

Considerando los hallazgos descritos en las páginas previas, se considera que sería de gran respaldo que en ABC S.A se tenga en cuenta el comportamiento mundial de la industria de las confecciones, y que al mismo tiempo estos datos propicien un proceso de planificación que desemboque en la generación de alianzas y proyectos que deriven a mediano y largo plazo en crecimiento para la compañía. Desde esta perspectiva, a nivel nacional, el trabajo conjunto con PROCOLOMBIA e INEXMODA constituiría un gran logro, ya que podrían aprovecharse las trayectorias y representaciones que las mencionadas empresas tienen en diversos países. En otras palabras, se estima que una alianza de esta naturaleza ampliaría aún más la apertura económica y la participación de ABC S.A en el mercado de la confección mundial. Se debe tener en cuenta también que el crecimiento y desarrollo de la organización le permitirá no solo posicionarse mejor en el mercado nacional e internacional, sino que haría posible la obtención de un reconocimiento

por parte de las entidades estatales; lo que a su vez sería el punto de partida para obtener los beneficios económicos que se ofrecen. Esto a todas luces sería una ventaja para contrarrestar los efectos del índice de precios de confianza al consumidor, que de acuerdo a Botero (2019) para el mes de marzo del presente año se ubicaba en -21.1%, un índice afectado por el diferencial de precios del mercado asiático.

Análisis de gestión de mercadeo



Gráfica 2. *Diagnóstico de la gestión de mercadeo de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

El puntaje obtenido en la Gestión de Mercadeo es de 67,78, ubicándose en un estadio 3. La empresa muestra un buen nivel de conocimiento sobre su mercado, y no solo está consciente de esto, sino que aprovechan esta información para desarrollar estrategias para posicionar sus

productos y responder a las expectativas y necesidades de sus consumidores. Por supuesto, existen algunas necesidades, y por ejemplo es importante fortalecer los procesos para que se ajusten a las demandas actuales de los clientes.

Problemas y potencialidades

Como puede observarse en la gráfica, el puntaje más bajo correspondió al ítem de Estrategias de Precios o Tarifas y Estrategia de Distribución, con un índice de 55,56. Para Sabogal y Ortegón. (2012), este tipo de debilidades pueden obstaculizar el movimiento de la organización hacia el liderazgo. Una forma de fortalecer las estrategias de distribución podría ser la adopción de sistemas de información que muestren en tiempo real los procesos logísticos y los inventarios disponibles. Incorporar herramientas de este tipo permitiría hacer un seguimiento de la distribución de la mercancía en otras ciudades, y también conocer cuál es la cantidad de producto disponible en cada una de ellas. Esto no solo derivará en mayor organización, sino en la generación de estrategias de mercadeo más oportunas que beneficien al consumidor final del producto.

Ahora bien, sobre las potencialidades se obtuvo un puntaje elevado en el segmento Estrategia de Comunicación (87,50 en total). En efecto, pudo apreciarse que la adecuada y sólida gestión Customer Relationship Management (CRM) del que dispone la compañía a nivel nacional e internacional ha abierto importantes canales de comunicación directa con los clientes, llegando a ellos incluso a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas o mensajes de texto. Esta estrategia ha hecho posible el establecimiento de una relación de confianza entre el consumidor y la empresa. Cabe destacar que ABC S.A cuenta con programas e iniciativas orientados concretamente a elevar los niveles de motivación en los clientes. Se puede mencionar por ejemplo el programa BLACK STICK , una membresía que da acceso a un trato plus y a variedad de ofertas.

Recomendaciones

Si bien dentro de ABC S.A se han adelantado acciones dirigidas a estrechar relaciones con los clientes, resultaría oportuno la creación de un sitio web en el cual se den a conocer los valores de la compañía, sus principios y su historia, pero, sobre todo, que se ofrezca a los usuarios un espacio para interactuar y dar a conocer sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias. Esta iniciativa, promovería, por un lado, el clima de confianza y comunicación, y por el otro, resultaría un mecanismo para conocer de primera mano las expectativas y necesidades de los públicos de interés.

Análisis de la cultura organizacional

Gráfica 3. *Diagnóstico de la cultura organizacional de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

La calificación de 51,74 ubica a ABC S.A en un estadio 3 en lo que respecta a la Cultura Organizacional. El puntaje más bajo se obtuvo en el ítem liderazgo, y el más alto en el que corresponde a Entorno Vital de los Colaboradores. Se pudo apreciar que si bien la alta gerencia cuenta con programas dirigidos a la promoción y mantenimiento del bienestar y desarrollo, básicamente estas iniciativas benefician al personal operativo, e igualmente no se lleva un proceso de seguimiento con el cual sea posible determinar cuál es su verdadero impacto. Evidentemente, al no tener registros de los resultados, no se ejecutan procesos de mejoramiento y fortalecimiento de tales herramientas.

Problemas y potencialidades

Al analizar los hallazgos, se pudo determinar que no se cuenta con políticas dirigidas a preservar la salud emocional de los colaboradores, y esto se evidencia con mayor énfasis en aquellas personas próximas a recibir su retiro laboral. Este problema tiene un gran impacto, ya que la mayoría del personal de las plantas de producción cuenta con una trayectoria de al menos 20 años dentro de la compañía. Por supuesto, al acercarse el proceso de retiro, muchos de ellos presentan cuadros de depresión que finalmente repercuten negativamente en su salud.

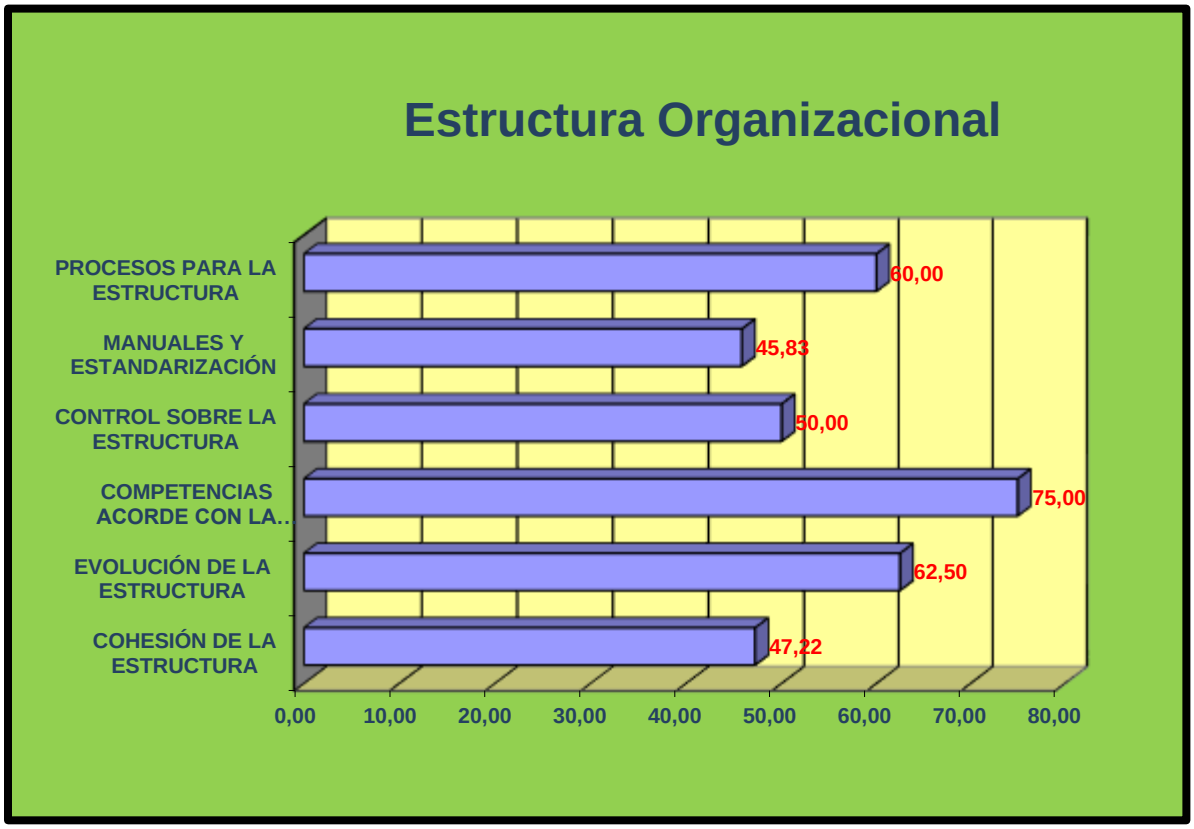
Entre las potencialidades, está el programa de beneficios de la empresa por cumplimiento de metas de producción o por estudios, el cual ha tenido una gran acogida entre los colaboradores, especialmente los relacionados con el cumplimiento de metas operativas. A través de estas estrategias se les brinda un estímulo económico que motiva su rendimiento y su crecimiento laboral y personal. Igualmente, el personal cuyas funciones implican tareas de alto riesgo recibe beneficios adicionales. El equipo administrativo también recibe estímulos, y por lo mismo, sus

logros académicos son compensados con aumentos salariales de acuerdo a su nivel: pregrado, especialización, maestría. Como puede apreciarse, en el seno de ABC S.A se busca estimular a sus colaboradores para que progresen en lo académico, lo laboral y lo personal, y esto deriva en beneficios para la empresa porque su equipo trabaja con niveles de compromiso y motivación más altos.

Recomendaciones

En general, la compañía muestra un buen desempeño en lo relacionado con la Cultura Organizacional; sin embargo, resultaría pertinente afianzar alianzas con entidades del estado y también con empresas aseguradoras de riesgos laborales. El trabajo en conjunto daría lugar al surgimiento de programas de retiro para los trabajadores, planes enfocados a preservar la salud emocional de estas personas ante el cese de su actividad laboral. Igualmente, sería pertinente ofrecer opciones de participación para que el personal pensionado siga sintiéndose parte de la empresa aun cuando estén retirados laboralmente.

Análisis de la estructura organizacional



Gráfica 4. *Diagnóstico de la estructura organizacional de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

Con un puntaje de 56,76 ABC S.A se encuentra en un estadio 3 en cuanto a Estructura Organizacional. Existe una estructura claramente definida, y los colaboradores manejan de forma eficaz la organización matricial. Como existe claridad en cuanto a la estructura, cada miembro del equipo está al tanto de cuáles son sus funciones. Por supuesto, existen dificultades que requieren ser superadas, por ejemplo, si bien cada colaborador conoce cuál es su labor, puede ocurrir que aún así no cumpla a cabalidad con sus objetivos. A pesar de ello, existe un importante espíritu de compromiso que permite un engranaje sólido entre cada una las partes que conforma la estructura de la organización.

Problemas y potencialidades

En el literal referente a Manuales y Estandarización se obtuvo una calificación baja, 45,83. Este resultado se debe a que no existe una oportuna revisión, seguimiento y actualización. Lo anterior da pie a que muchas veces exista heterogeneidad en la información que maneja el colaborador con respecto a sus funciones, derivando finalmente en falta de empoderamiento del cargo asignado. De acuerdo con Acuña (2013), una solución consiste en la elaboración de un manual de procedimiento en que se delimiten claramente las funciones y tareas relacionadas con cada cargo. Igualmente, en el manual deben especificarse las líneas de autoridad y la responsabilidad inherente. Esto sería una estrategia para prevenir situaciones adversas relacionadas con el mal desempeño laboral, y a su vez estimularía el rendimiento individual y general de la organización.

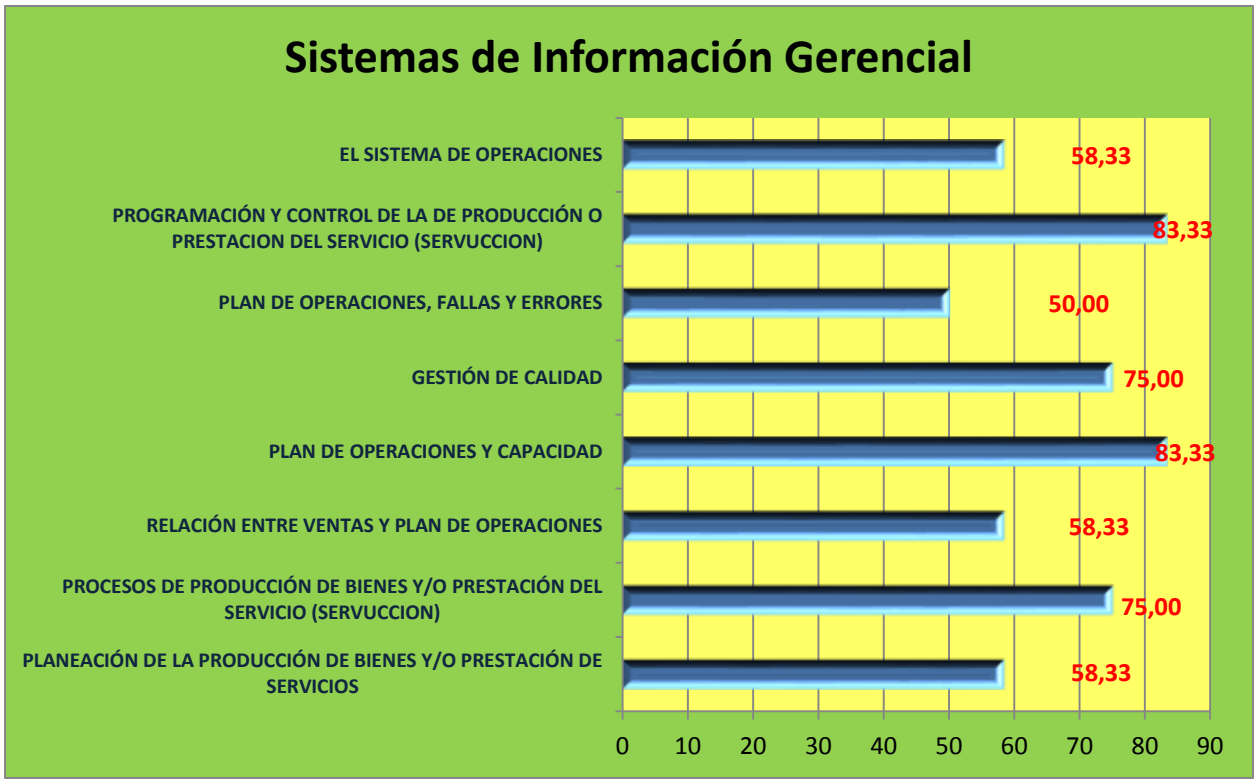
Igualmente, en ABC S.A exhibe fortalezas que merecen ser destacadas. Por ejemplo, se obtuvo un puntaje de 75,00 en el ítem Competencias Acorde con la Estructura. Resalta la potencialidad de la empresa respecto a la disminución de rotación del personal, y esto ha sido posible gracias a la implementación de incentivos por logros académicos. Téngase en cuenta que el crecimiento profesional de los colaboradores no solo forma parte de su desarrollo personal, sino que se convierte finalmente en un recurso que propicia el mejoramiento y crecimiento de la empresa. En otras palabras, premiar sus logros académicos los motiva a formarse cada vez más y realizar sus funciones con mayores estándares de compromiso y excelencia.

Recomendaciones

Tal como se adelantó en las líneas precedentes, sería de gran utilidad robustecer los Sistemas de Información Gerencial con la idea de optimizar los procesos internos de la compañía.

Por otro lado, sería un gran avance actualizar y reestructurar los manuales de cargos y funciones a fin de que estos sean coherentes con la dinámica de la empresa. De esta forma, se contaría con un registro organizado que resulta de gran utilidad en primer lugar, para que cada integrante del equipo se desempeñe de la mejor forma posible, y en segundo lugar, para llevar a cabo los seguimientos y medidas disciplinarias pertinentes para cada caso.

Análisis del sistema de información gerencial



Gráfica 5. *Diagnóstico del sistema de información gerencial de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

Ahora, analizando el literal referente a Producción, ABC S.A, se obtuvo un puntaje de 67,71, una calificación que los posiciona en un estadio 3. El indicador más bajo está relacionado con fallas menores y errores de producción. En general, se utilizan equipos de producción de alta

tecnología, como maquinaria con sistema Buller, que entre otras cosas, se distingue por la exactitud en el proceso de corte, y el bajo nivel de desperdicios. Por su puesto, emplear este tipo de instrumentos facilita las operaciones de confección, y agiliza los procesos de producción, dando de esta manera respuesta a la demanda nacional e internacional.

Problemas y potencialidades

En cuanto a los problemas de producción, se arrojó una calificación baja (50,00) en el literal referente a Plan de Operaciones, Fallas y Errores. La mayor debilidad encontrada tiene que ver con la trazabilidad de las materias primas al área de producción, ya que, si bien se trata de un aspecto manejado directamente por el área de logística, no hay una comunicación directa y efectiva con los otros departamentos involucrados. Esto boicotea las operaciones, y obstaculiza que se conozca cuándo llega la materia prima, y planificar de forma anticipada los procesos.

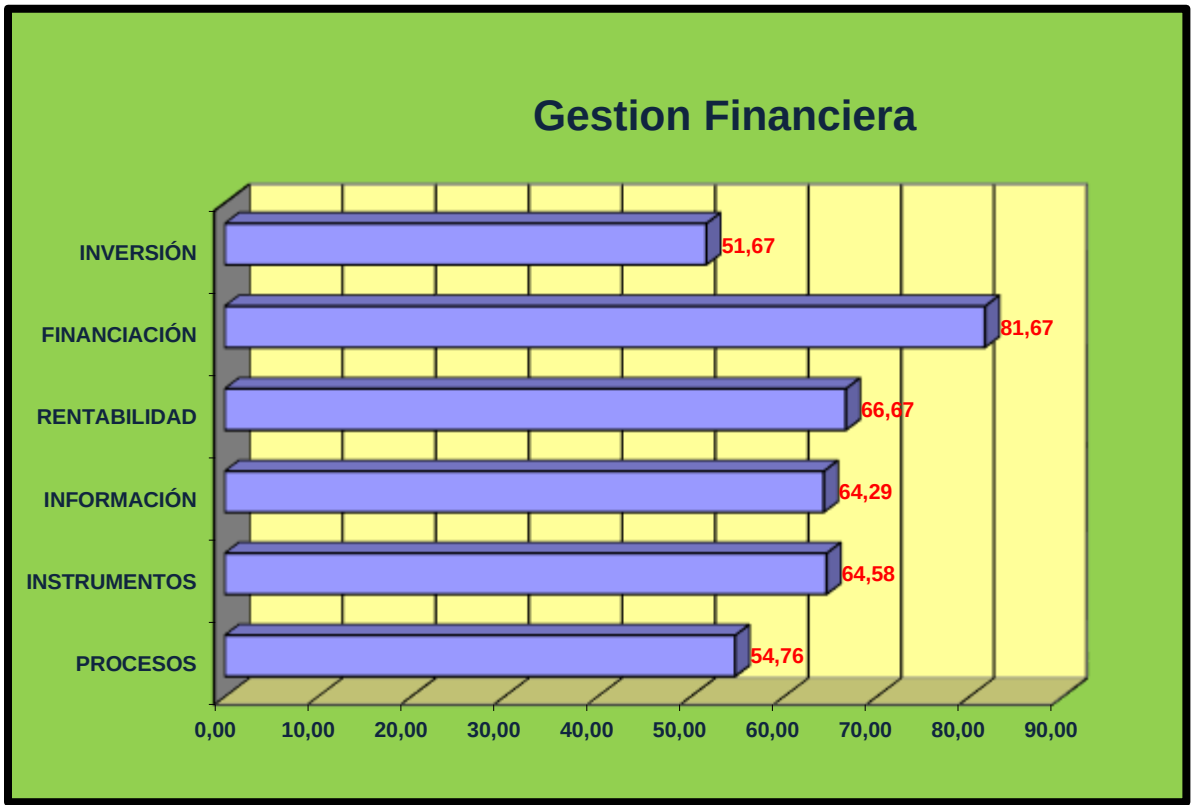
Por otro lado, existe un gran potencial en el ítem de Programación y Control de la Producción, en el cual se obtuvo un puntaje de 83,33. El buen desempeño en esta área se debe en razón a la integración vertical hacia atrás en sus procesos productivos y hacia adelante en sus procesos de distribución en la línea Premium, un hecho que da lugar a que exista una verificación de los estándares de calidad de los procesos de producción. Por supuesto, esto distingue a la marca de otras en el mercado, y representa un plus para sus consumidores.

Recomendaciones

A la luz de los hallazgos descritos en las líneas precedentes, la principal recomendación orienta a la articulación de todos los elementos que participan en el control de operaciones. Esta iniciativa tendría sentido, ya que a través de ella sería posible hacer un seguimiento y evaluación

de cada uno de las actividades realizadas. De acuerdo a Salas (2016), evaluar el control de operaciones genera valor y optimiza el funcionamiento de la organización. No obstante, para lograrlo, hace falta fortalecer la comunicación entre las áreas de logística y producción, de modo que las tareas que ejecutan estén alineadas y sean coherentes con los objetivos de la compañía. Fortalecer el trabajo articulado, en este sentido, permitiría conocer el momento de llegada de las materias primas, cómo van a ser distribuidas, y de este modo elaborar planes de contingencia y planificación que deriven en la optimización de los tiempos y procesos de producción

Análisis de la gestión financiera



Gráfica 6. *Diagnóstico de la gestión financiera de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

En el ítem de Gestión financiera, ABC S.A obtuvo un puntaje de 63,94, ubicándose en el estadio 3. Se aprecia que la empresa logra mantener el costo de los productos vendidos en un 60%

con respecto a las ventas, consiguiendo con esto un margen de 40%, que representa la utilidad bruta. Ahora, también se han adelantado políticas para reducir los costos administrativos. Los resultados han sido positivos si se toma en cuenta que el porcentaje de gastos en este rubro representó el 14% para el año 2013, y la cifra disminuyó a 11% en 2016. Por su parte, los gastos operacionales asociados a las ventas han mostrado un comportamiento estable, y se maneja un 20% del peso, lo cual sugiere que a menor o mayor venta, los gastos de ventas varían en la misma proporción.

Problemas y potencialidades

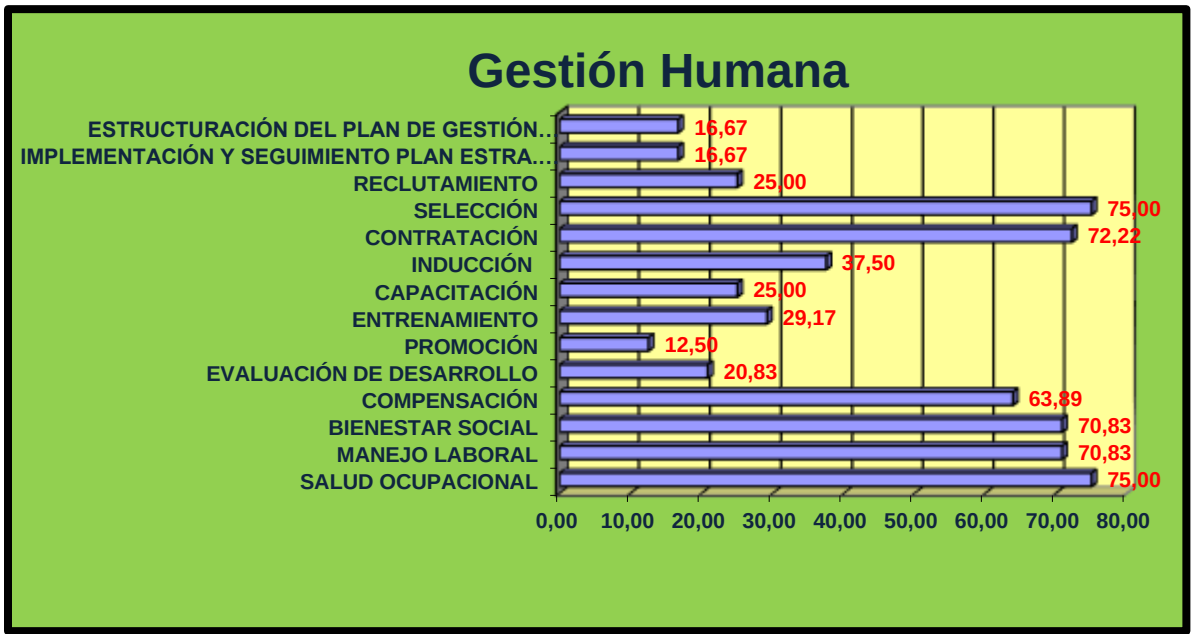
Los resultados menos favorables se obtuvieron en el literal correspondiente a Inversión en el que se obtuvo una calificación de 51,67. Al ahondar en el tema, se encontró que no hay inversiones porque existe un problema de balance porque se tiene como primera cuenta por analizar la correspondiente al disponible (caja y bancos). Esta cuenta es la que menos participación tiene, y es un comportamiento observable igualmente para el periodo correspondiente a 2016-2018. Mercado, Fontalvo & De la Hoz (2011) enfatizan en la importancia de estimular las inversiones en cualquier organización, ya que así se estimularía el adecuado flujo de caja y se optimizarían las proyecciones económicas de la empresa.

Por su parte, sí se obtuvo un alto puntaje en el apartado de Financiación, con 81,67. Entre los logros, se destaca la política de financiación de 5% sobre el total de sus pasivos para los proveedores nacionales, y estos se manejan a corto plazo. Asimismo, cabe resaltar que se tiene el superávit por valorizaciones que representa el 55% del total de patrimonio lo que indica que los activos fijos de la compañía han incrementado su valor comercial.

Recomendaciones

Aunque se observa un buen comportamiento en este literal, sería fundamental realizar inversiones en maquinaria, así como también desarrollar un buen plan de control sobre los inventarios, esto con el propósito de mantener el stock necesario para cumplir los objetivos de venta, es decir, que lo ideal sería que no hubiese exceso, pero que tampoco se generen déficits que afecten las ventas, y como consecuencia, se impacte de manera negativa el flujo de caja.

Análisis de la gestión humana



Gráfica 7. *Diagnóstico de la gestión humana de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

Los hallazgos correspondientes Gestión Humana no fueron del todo favorables, resultando un puntaje de 43,65 que ubica a ABC S.A en un estadio 2. La principal debilidad, se encontró en relación al proceso de reclutamiento, ya que se omite el debido control y seguimiento con el cual se evalúe si efectivamente el candidato exhibe las habilidades, actitudes, valores, y, en resumen,

el perfil que cumpla con las expectativas de la empresa. Igualmente, se adolece de un mecanismo en el que se examine de forma exhaustiva si el candidato es apto físicamente para desempeñar ciertas funciones que exigen esfuerzo. En otras palabras, en muchos casos se realizan contrataciones apresuradas, y no se estiman las consecuencias que estas acciones producirán a futuro.

Problemas y potencialidades

Los problemas más notables se encontraron en el punto relacionado con Promoción, literal en el que se obtuvo una puntuación de 12,55. La mayor debilidad, se observa en la falta de un debido cumplimiento y control de los procesos de selección, y por lo mismo, se omiten aspectos indispensables para examinar si un sujeto cumple con el perfil necesario para el cargo para el que se postula, pero también con las condiciones físicas mínimas necesarias para desempeñarlo sin riesgos para sí mismo o para la empresa. Por supuesto, al no haber un seguimiento de estos aspectos, hay necesidad de rotar al personal constantemente. Morantes (2012) explica que en general, las empresas del sector textil se componen por un personal que alcanza mayoritariamente el nivel de instrucción básico, y que han adquirido sus competencias a través del aprendizaje empírico. Haría falta entonces incentivar a aquellos operarios que han decidido profesionalizarse, y promoverlos para generar cambios positivos en las áreas de producción.

Ahora bien, en el Literal de Selección se han logrado importantes avances, y así lo evidencia su calificación de 75,00. Se ha observado especialmente una importante labor en inclusión de personal con discapacidad, así como extranjeros que cuentan con el correspondiente permiso de las autoridades. A todas estas personas se les contrata en igualdad de condiciones, y se incentiva así su crecimiento personal y el de la empresa al mismo tiempo.

Recomendaciones

Como se apreció en las páginas previas, resulta fundamental sistematizar de manera clara el proceso de reclutamiento, y esbozar un protocolo o política clara en el que se describa paso a paso cuál es el procedimiento a seguir. Esto permitirá estandarizarlas, y a su vez llevar un seguimiento sobre cada candidato desde la primera fase. Igualmente, hace falta que autorice el uso de los datos personales de cada candidato para poder examinar de forma transparente y eficaz si efectivamente, es la persona más apta para desempeñarse en el cargo.

Análisis de las exportaciones

Gráfica 8. *Diagnóstico de las exportaciones de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

En el ámbito de las exportaciones ABC S.A muestra un desempeño eficiente. Se encuentra en un estadio 4, con un puntaje de 79,19. Efectivamente, la organización ha hecho una importante

tarea para proyectarse hacia el mercado externo, y los frutos se evidencian en que actualmente sus trajes de alta gama son comercializados en más de 14 países que cuentan con tratados de libre comercio. Por supuesto, los logros en la materia han supuesto una oportunidad para que ABC S.A vaya ganando espacios no solo a nivel nacional, sino también en el mercado internacional, un área en la que puede encontrar grandes oportunidades de expansión, desarrollo y crecimiento.

Problemas y potencialidades

Aunque hay un importante y sólido trabajo para proyectar a la empresa hacia el exterior, se aprecian debilidades en relación al personal que presta servicios en esta área. ABC S.A obtuvo una calificación de 55,56 en el literal Talento Humano Orientado al Exterior, y se comprobó que aunque sí cuentan con colaboradores altamente calificados, no hay procesos de formación que les permitan fortalecer sus competencias interculturales, y tampoco cuentan con herramientas para manejar adecuadamente los convenios vigentes en el sector textil, y esto por supuesto obstaculiza las oportunidades de capturar nuevos negocios en el exterior. Lo ideal, de acuerdo a Edison (2006), es que los responsables de estas áreas, y todo el equipo que las conforma tenga un correcto manejo de todos los temas relacionados con exportaciones, como las barreras arancelarias que deben tenerse en cuenta para negociar con países como Brasil y Perú, cuyas dinámicas han impactado positivamente en los intercambios comerciales con ABC. S.A.

Es importante también referirse a las potencialidades. De acuerdo a Gorini (2000) los intercambios de la industria textil colombiana con Brasil han mejorado notablemente porque este último ha aumentado el volumen de inversión y el capital trabajo en el sector a raíz del cambio de gobierno. Esto por supuesto ha beneficiado el flujo de exportaciones, y se han aprovechado las oportunidades de cooperación para ampliar el mercado. En resumen, se puede afirmar que las

perspectivas en el ítem de Preparación para Mercados Externos son positivas, porque además de todo lo expuesto previamente, se han establecido alianzas logísticas con las que la compañía puede aprovechar los beneficios de Estado en materia de exportación.

Recomendaciones

Es indudable que ABC S.A ha realizado importantes adelantos para proyectarse y consolidarse en el mercado textil internacional. Una muestra es la participación anual de la empresa en la Feria de Moda Interfiliere la cual se realiza en París, Hong Kong y Shangai. Aunque su asistencia es como visitante, sería positivo que participara como expositor y aprovechara la ventana que el evento le ofrece para presentarse a otros públicos y atraer más inversiones que deriven en exportación. Igualmente, sería interesante involucrarse en otros eventos de este tipo, y capturar así el interés del mercado a nivel internacional. Por último, también resultará pertinente promover la formación de los colabores que forman parte del área de exportación. La idea es que, por un lado, se mantengan actualizados en relación a los nuevos convenios y tratados que pueden ser aprovechados, y por el otro, que fortalezcan sus competencias interculturales para que puedan capturar la atención del mercado internacional de una forma más efectiva.

Análisis de las importaciones

Gráfica 9. *Diagnóstico de las importaciones de ABC S.A. Fuente: elaboración propia*

Análisis situacional

ABC S.A cuenta con políticas sólidas en relación al literal de Importaciones. Se obtuvo un puntaje de 59,17 y se ubica de esta forma en el estadio 3. Se pudo observar que se realizan las evaluaciones necesarias a sus importadores para garantizar la pertinencia y la calidad del producto. Se lleva a cabo un proceso documentado que luego es analizado por una Junta de Oferentes compuesta por profesionales de diversas áreas. Esta Junta estudia el producto, y determina si cumple con los estándares necesarios para hacer la negociación, asimismo, se verifica que cada producto importado cumpla con las normas internacionales de calidad.

Problemas y potencialidades

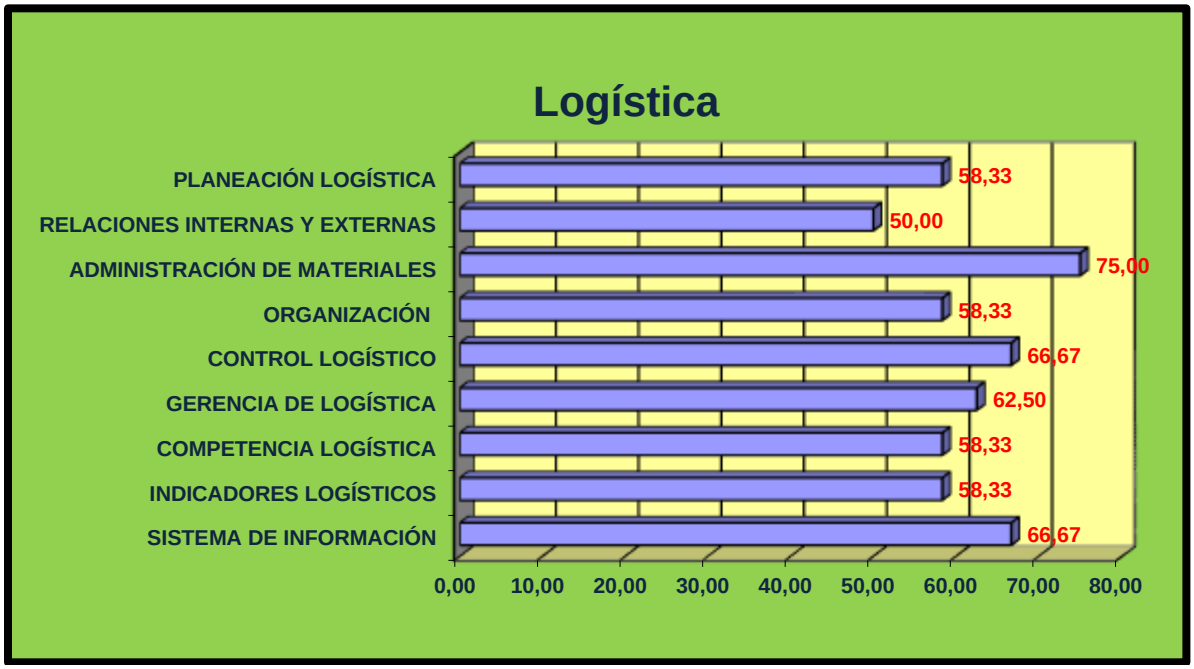
Aunque en general, el desempeño de la empresa en cuanto a las importaciones es bueno, el indicador de Política de Importaciones - Trámites presenta fallas que merecen y requieren ser revisadas. La principal, es que, si bien hay un protocolo para los trámites de importación, no hay un seguimiento por escrito de estos procesos, y esto dificulta el correcto flujo de información. Por otro lado, se encontraron grandes fortalezas en el área de logística de importación cuyo puntaje fue de 66,67. Los procesos se llevan a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos, y siempre se cuida que el término INCOTERM favorezca a la empresa, evitando retrasos y riesgos en la carga a recibir. Por esto mismo se le exige al proveedor en la mayoría de los casos trabajar con el término FOB (Free on Boarder), y así este asume la compañía disminuye costos por concepto de seguros.

Recomendaciones

De acuerdo al juicio de Carrillo (2010), los ingresos de una compañía no solo se desprenden a las tareas de producción, sino que en gran medida están relacionadas con las actividades

comerciales, como la importación. Esto hace que la importación sea un pilar fundamental en cualquier empresa, e implica hacer un correcto seguimiento de los procesos involucrados. Para optimizar y agilizar las actividades en esta área, sería de gran provecho promover el uso de una herramienta digital que haga posible hacer un seguimiento de todos los proveedores internacionales. Esto permitiría revisar cómo fue el proceso de selección, cómo fue evaluado, y cuáles fueron las condiciones acordadas. Aunque actualmente esta tarea se hace, no hay un control documentado y formal, y es importante realizarlo para garantizar la transparencia en los tratos y evitar malos entendidos.

Análisis de la logística



Gráfica 10. *Diagnóstico de la logística de ABC S.A.* Fuente: elaboración propia

Análisis situacional

En el apartado de Logística, se obtuvo un puntaje de 66,67, lo que posiciona a ABC. SA en un estadio 3 en relación a este punto. En general, hay claridad sobre cómo se llevan a cabo los

protocolos logísticos, y por lo mismo se busca administrar y organizar correctamente cada una de las actividades que conforman este proceso. Se observa también un correcto aprovechamiento de los acuerdos comerciales y de la asociación con cadenas de suministro hacia adelante y hacia atrás.

Problemas y potencialidades

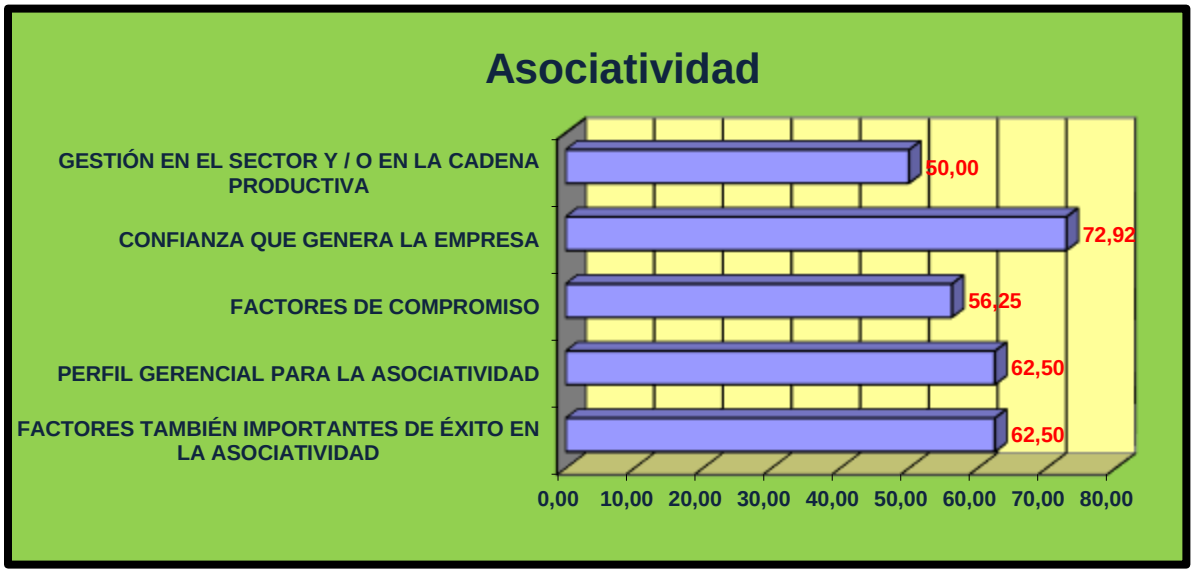
En Relaciones Internas se obtuvo una calificación de 50,00, ya que tal como se sugirió previamente, hay fallas de comunicación con el Departamento de Producción. Esto impide que se compartan datos importantes en relación a la materia prima, y a su vez repercute en la elaboración de planes para anticiparse a situaciones que pudieran solucionarse si la información fluyera de forma eficiente. Esto supone la debilidad más importante en relación al área de logística.

Entre sus potencialidades se destaca el factor Administración de Materiales con una calificación de 75,00. Este resultado tiene que ver con la aplicación de la cadena logística triple A: Adaptabilidad, Agilidad y Alineación.

Recomendaciones

La incorporación de herramientas tecnológicas haría posible en manejo y control de información en tiempo real. Al utilizar TIC, se facilitaría el trabajo coordinado entre las diferentes áreas, el flujo de información, y la adopción de rastreo del air bill tracking, que permitan tener mayor control.

Análisis de la asociatividad



Gráfica 11. *Diagnóstico de la asociatividad de ABC S.A. Fuente: elaboración propia*

Análisis situacional

En Asociatividad, ABC S.A se ubica en el estadio 3, con un puntaje de 60,83. Hay relaciones con otras compañías del sector, como Totto, Fuera de Serie, La Fayette entre otros. Esto da como resultado que se socialicen iniciativas que beneficien al gremio, y que se traten asuntos de interés para el desempeño de estas empresas a nivel nacional.

Problemas y potencialidades

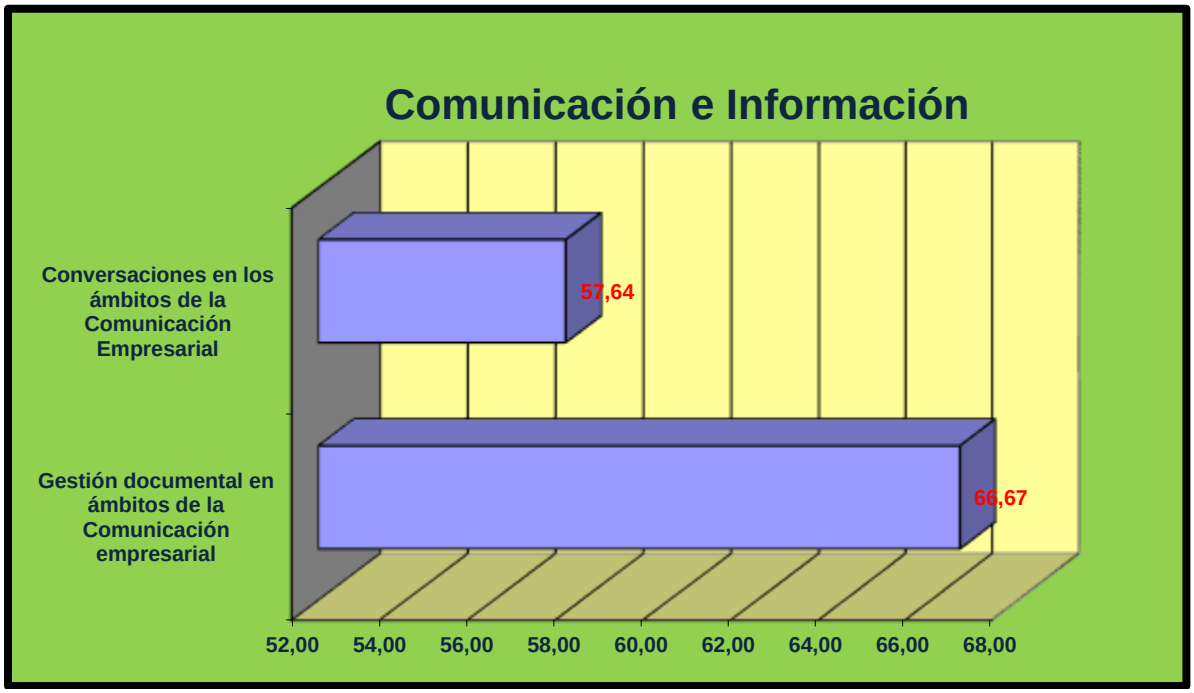
La principal debilidad es la falta de asociatividad con los entes gubernamentales, y esto afecta directamente el puntaje en el indicador Gestión en el Sector y/o en la cadena productiva. Se observa que no existe una participación de la empresa en las asociaciones del gobierno dispuestas para tal fin. Si bien hay relaciones, las mismas obedecen más a asuntos protocolares que una articulación verdaderamente profunda. Ahora, en el literal de Confianza que Genera la Empresa se obtuvo una calificación de 79,92, lo que da cuenta de una buena gestión en este particular. En

gran medida, este resultado obedece a la trayectoria de la empresa, y también a su capacidad para autogestionarse independientemente de la situación económica del país y la región.

Recomendaciones

La principal recomendación está orientada a la generación de espacios para la integración entre la compañía y las autoridades gubernamentales. Esto no solo permitiría una comunicación más profunda y eficiente, sino que haría posible que ABC S.A aproveche las oportunidades y beneficios que podría ofrecerles el Estado.

Análisis de la comunicación e información



Gráfica 12. *Diagnóstico de la comunicación e información de ABC S.A. Fuente: elaboración propia.*

Análisis situacional

En Comunicación e Información se arroja un puntaje de 62,15 con el cual se posiciona a la compañía en un estadio 3 en relación a este punto. Hay una buena logística para organizar las reuniones, y estas se ejecutan de forma planificada y concertada, obedeciendo a un orden del día y verificando anticipadamente los acuerdos y el cumplimiento de tareas pautadas en reuniones anteriores. Igualmente, hay un seguimiento documentado de las decisiones tomadas, y este sirve para hacer el seguimiento correspondiente.

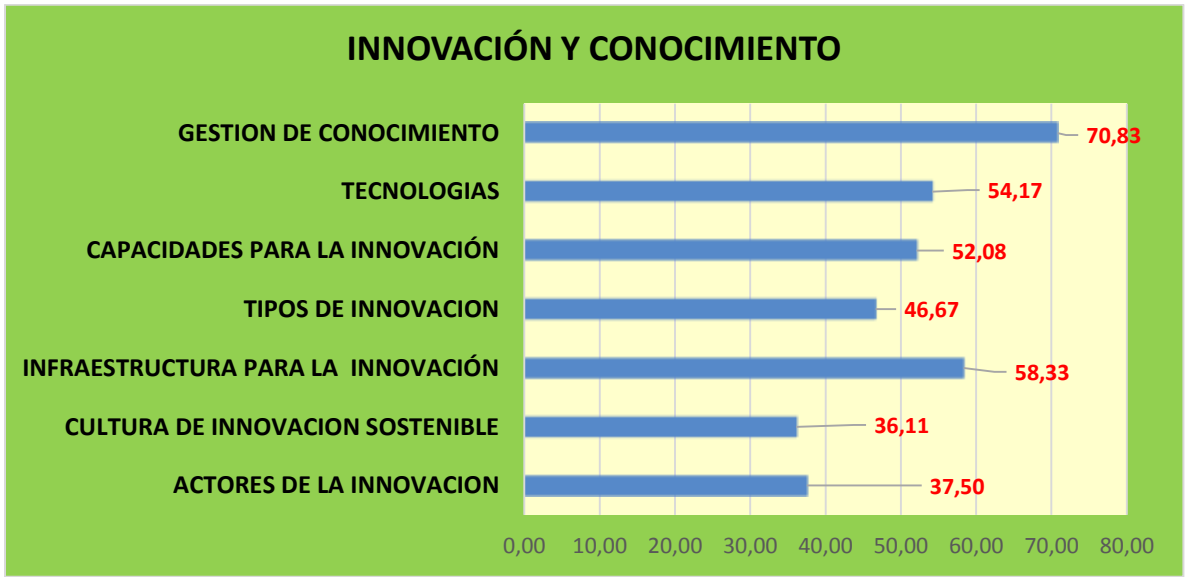
Problemas y potencialidades

Aunque en general se observa un buen proceso de comunicación, se obtuvo una calificación de 57,64 en el literal de Comunicación Empresarial, y esto obedece a que en algunas áreas no se realiza el proceso de documentación correspondiente, y por lo mismo, no hay un registro secuencial de las actividades. Otra falencia es la ausencia de una cadena de custodia para los documentos y de una política establecida por el departamento de archivo y correspondencia de la compañía. En relación a las fortalezas, hay un gran potencial en el literal de potencialidades esta la Gestión documental en ámbitos de la Comunicación Empresarial. Aquí se obtuvo una puntuación de 66,67, que obedece al esfuerzo invertido para realizar una buena gestión en el sector de archivo y correspondencia, y hay igualmente una correcta implementación y seguimiento de las tablas de retención documental, de esta manera se mantiene información actualizada de la compañía.

Recomendaciones

Al igual que en los indicadores anteriores, la principal recomendación está dirigida a la adopción e incorporación de tecnologías de la información. En esta dirección, sería especialmente pertinente la contratación de una empresa especializada en manejar archivo digital. De esta forma, se optimizaría el uso del tiempo y los recursos y se contaría con un registro eficaz de la información, de fácil disposición para el personal responsable y a su vez manteniendo la seguridad y confidencialidad de la empresa.

Análisis de la innovación y conocimiento



Gráfica 13. *Diagnóstico de la innovación y conocimiento de ABC S.A. Fuente: elaboración propia.*

Análisis situacional

Una de las calificaciones más bajas, se encontró en relación a la categoría Innovación y Conocimiento. El puntaje fue de 46,14 lo que lo ubica en un estadio 2. No existe un área dedicada concretamente a la investigación y desarrollo, y cuando se requiere realizar alguna evaluación en este tema se debe recurrir a empresas externas. En realidad, ABC S.A cuenta con personal

altamente calificado, pero su potencial se desaprovecha, y a su vez se aumenta el gasto de la compañía en contratación de colaboradores ajenos.

Problemas y potencialidades

Como se sugirió en las líneas previas, la principal dificultad de observa en relación a la contratación de profesionales externos para ejecutar las tareas de investigación y desarrollo propias de la compañía. Se obtuvo igualmente una calificación baja en el ítem Cultura de Innovación Sostenible con un resultado de 36,11. Este resultado evidencia la necesidad de que ABC S.A cultive su propensión a innovar. Esto le abriría un camino de nuevas oportunidades con las que sea posible aprovechar las opciones de negocios que ofrece el mercado mediante la creación de productos y procesos novedosos, cónsonos con las necesidades de los consumidores actuales. El primer paso para alcanzar esta meta, sería la integración de procesos. Esto haría posible el establecimiento de planes mejora, planes bien establecidos, objetivos, con metas reales relacionadas con las estadísticas de la empresa. La idea es que esto permita la identificación de indicadores que finalmente permitan fortalecer el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

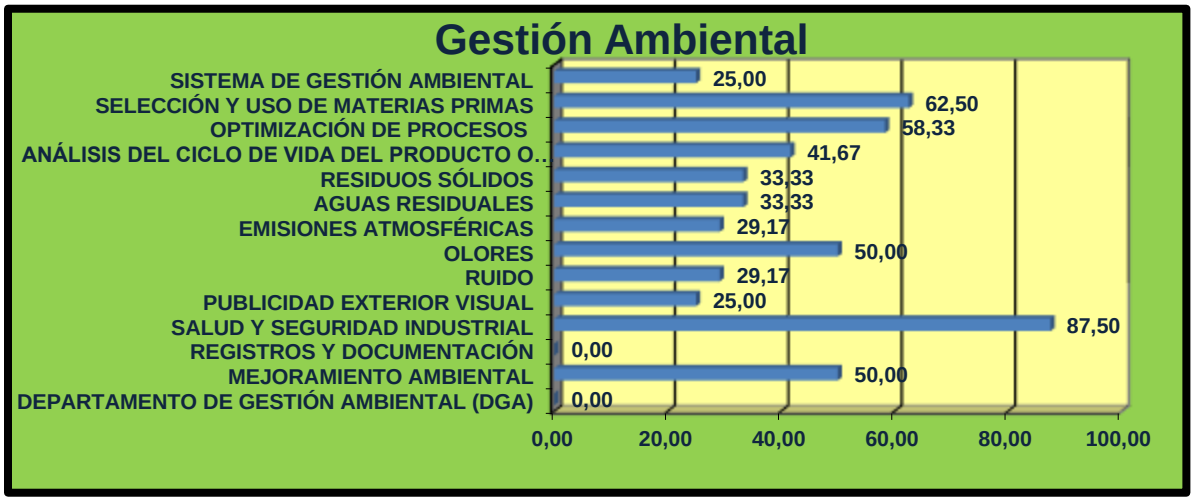
Por supuesto, hay fortalezas que pudieran ser aprovechadas, como, por ejemplo, la disponibilidad de capital humano perfectamente calificado para ejecutar tareas de innovación y desarrollo. Callali, y Janet (2015) resaltan la importancia de que en el seno de las organizaciones se identifiquen, pero, sobre todo, que se aprovechen las habilidades y destrezas de cada uno de sus colaboradores. Esto es crucial para elaborar planes y procesos coherentes con el potencial con el que cuenta la empresa. En ABC S.A, a todas luces, no se ha canalizado de forma eficaz el capital

humano que la conforma como empresa, y tener esto en cuenta sería un gran avance para la creación de un Departamento de Innovación y Desarrollo.

Recomendaciones

Crear un departamento de I+D+I al interior de la compañía, con el fin de crecer en este tema sin depender de actores externos optimizando tiempo y recursos, posicionando la empresa y dando un valor agregado a las actividades realizadas por los colaboradores. Según Graña, F. M., Liseras, N., de Rearte, G., María, A., & Barberis Bosch, F. (2010), la posibilidad de tener una inserción satisfactoria en el mercado está en buena medida determinada por la capacidad de las empresas de generar rentas económicas, es decir, de levantar barreras sea por innovación como por diferenciación. Es por ello que para la compañía esto no debe ser visto o proyectado como un gasto, ya que es una gran inversión que a futuro va a generar ganancias no solo en el ámbito financiero sino a nivel de prestigio en el sector textil colombiano.

Análisis de la gestión ambiental



Gráfica 14. *Diagnóstico de la gestión ambiental de ABC S.A. Fuente: elaboración propia*

Análisis situacional

El puntaje de 43,75 ubica a ABC S.A en un estadio 2 en cuanto a su gestión ambiental. Aunque efectivamente, existen iniciativas relacionadas con protección del ambiente, no hay un desarrollo sistemático que permita hacerles seguimiento, y mucho menos un registro documental que dé cuenta de los logros y limitaciones.

Problemas y potencialidades

Su principal problema es que no cuenta con un departamento ambiental que se encargue de este tema, ya que las actividades en su mayoría se realizan de manera empírica. Esto debe ser interpretado como señal de alarma no solo por el impacto ambiental que se genera, sino por las diversas sanciones que son impuestas al gremio por llevar a cabo prácticas impropias en la ejecución de su razón social. De esta forma, es válido resaltar lo que la autora Zapata Gómez, A. (2007), quien al referirse a esta problemática reconoce la importancia de generar políticas concretas en materia ambiental, ya que, si bien se requiere de una logística y una inversión importante, no debe interpretarse como un gasto sino como una inversión. Tómese en cuenta que la cultura ambiental actualmente ha ido ganando importantes espacios sociales, y las empresas deben plegarse a esto si es que quiere garantizar su supervivencia futura.

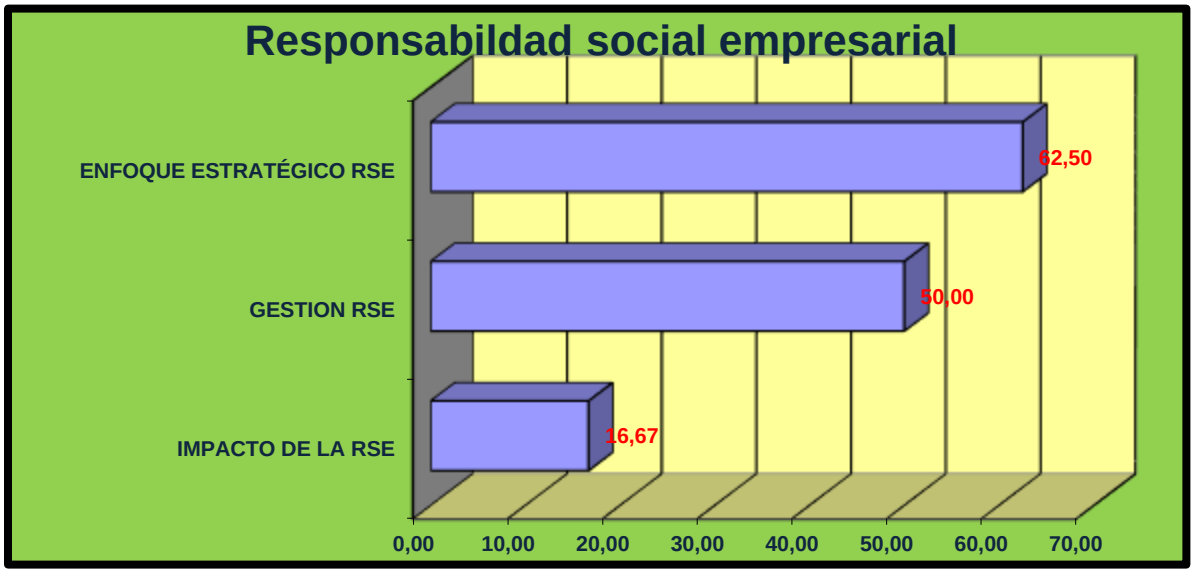
Su potencialidad esta puesta de manifiesto en el ítem Salud y Seguridad Industrial. A pesar de las dificultades que se evidenciaron en esta categoría, es de resaltar las buenas prácticas que lleva a cabo la empresa respecto a este tema. Se prioriza la seguridad del funcionario sin importar el rol que desempeñe, ABC S.A. cuenta con diversos programas tanto para el personal operativo

como administrativo, siempre con la premisa de realizar las actividades con la mayor seguridad posible, salvaguardando la integridad del colaborador.

Recomendaciones

Crear un Departamento de Gestión Ambiental, el cual emita directrices de acuerdo a lo establecido por Ley, con el fin de certificar a la compañía en este importante proceso, dado que no es aislado y traerá muchos beneficios a la compañía. En la industria, la condición de sostenibilidad implica la reconversión tecnológica para volver los procesos más eficientes en el uso de materiales, insumos y recursos naturales. Será importante igualmente promover la adopción de tecnologías limpias que minimicen los desperdicios y diseños ambientales de producto que permitan su reproceso. Lo anterior no es posible de manera aislada y sin políticas locales y globales de base que promuevan la sostenibilidad (Retamoso, C. E. F. (2007). La compañía no puede dejar de lado este tema, las empresas que están marcando la pauta textil se distinguen por preocuparse por el medio ambiente es por ello que ABC S.A. no puede quedarse atrás en su objetivo de ser referente en el sector de fabricación de ropa de hombre a nivel nacional, por ello debe iniciar labores para mejorar este campo.

Análisis de la responsabilidad social empresarial



Gráfica 15. *Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial de ABC S.A.* Fuente elaboración propia

Análisis situacional

La empresa ABC S.A., en Responsabilidad Social se encuentra en un Estadio 1, teniendo en cuenta su calificación de 16,67. La empresa cuenta con políticas de responsabilidad social pero no se documentan, por ende, no hay una comunicación permanente con la comunidad.

Problemas y potencialidades

En este literal su problema se encuentra evidenciado en Impacto de la RSE con una calificación de 16,67. ABC S.A debe enfocarse a trabajar de manera directa con la comunidad, y mejorar los lazos de comunicación con la sociedad a través del trabajo articulado con las Juntas de Acción Comunal. Su potencialidad tiene que ver con el Enfoque Estratégico de la RSE con una calificación del 62,50, puesto de manifiesto por sus buenas relaciones con organismos gubernamentales que buscan mejorar las condiciones de la localidad de Puente Aranda en Bogotá, a pesar de que no participa de manera directa con la comunidad, sí lo hace de manera indirecta

mediante la participación mancomunada con organismos públicos y privados que buscan el bienestar de dicha comunidad, sus estrechas relaciones con la Policía Nacional específicamente el CAI[1] de Puente Aranda y la Dirección de Tránsito, han permitido el trabajo mancomunado entre personal uniformado y no uniformado, otorgando donativos para sus integrantes.

Recomendaciones

La recomendación más importante gira en torno a fortalecer el trabajo mancomunado con la comunidad de la cual forman parte. La idea es que más allá de producir y generar planes de donación, se promuevan planes que verdaderamente contribuyan al mejoramiento del sector, a su desarrollo.

[1] Comando de Atención Inmediata

Planteamiento y formulación del problema

Considerando el diagnóstico presentado en las páginas previas, se concluye que las áreas con menor puntaje de acuerdo al informe integral MMGO, fueron Responsabilidad Social con 43,06 puntos, Innovación y Conocimiento con 46,14, y Gestión Humana con 43,65. En Responsabilidad Social, el resultado ubica a la empresa en un Estadio 1, en Innovación y Conocimiento en el 2, al igual que para el caso del literal Gestión Humana. Lo anterior, supone que aunque en todas las áreas se detectaron falencias, es en estas tres en las que deben invertirse mayores esfuerzos para superar los obstáculos y así, potencializar el desempeño.

Para efectos de este estudio, se decidió enfocar la atención hacia el área de Innovación y Conocimiento, y esto tiene sentido si se toma en cuenta que tal como se ha insistido, el conocimiento es la base para la generación de cambios, y a su vez estas transformaciones dan lugar a la generación de nuevos procesos que finalmente, desembocan en fortalecimiento general de la empresa. Se puede afirmar que el aprovechamiento del conocimiento para la producción de innovación permite a las empresas perfeccionar sus capacidades para obtener más y mejores beneficios.

Si el área de innovación y conocimiento no funciona efectivamente, todos los demás elementos que integran el sistema organizacional se ven potencialmente perjudicados. El conocimiento fomenta un manejo más óptimo de la información externa e interna de la organización, el diseño de rutinas más eficaces, la articulación del trabajo entre todos los niveles de la empresa, y finalmente, robustecimiento de relaciones más sólidas con trabajadores y clientes.

Como ya se señaló, en ABC. S.A existe un gran potencial para realizar labores de investigación, gestión del conocimiento e innovación, pero este capital humano no es aprovechado

y se incurre en gastos adicionales asociados a la contratación de personal ajeno a la empresa para realizar estas tareas. Esto también puede interpretarse como una debilidad, ya que al tratarse de personas que no pertenecen a la organización, no están comprometidas con sus objetivos y por lo mismo se limitan a la ejecución mecánica de la actividad para la cual fueron contratados. Si se contara con una dirección de innovación y conocimiento, sería posible por ejemplo generar valor y diferenciación ante la competencia, explotar el recurso humano, tecnológico y material disponible a su máximo potencial, igualmente, se lograría diseñar estrategias más asertivas desde el punto de vista financiero, se potenciaría la calidad de servicio al cliente (y se aumentaría con ello el volumen de ventas), y por último, pero igualmente significativo se incentivaría la proactividad de los colaboradores y se estimularía la educación y capacitación, lo cual se traduce en aprendizaje continuo para la compañía.

ABC S.A efectivamente es una empresa sólida, prestigiosa, pero sería de gran provecho promover la innovación de los procesos, por ejemplo, para proyectarse de una mejor forma ante el mercado internacional. Asimismo, como se adolece de un Departamento de Innovación y Conocimiento, la empresa, si bien ha sabido responder a los desafíos del mercado actual, desaprovecha otras opciones de negocios, como la posibilidad de crear una marca 100% nacional. En resumen, se puede afirmar que si bien ABC S.A se ha posicionado exitosamente en el mundo de las confecciones, le hace falta ampliar su panorama, para que no solo sea exitosa, sino la mejor en su rama. Para ello le hace falta renovar sus procesos, y esto solo será posible mediante la implementación de un Departamento de Innovación y Conocimiento.

Propuesta de solución

En el apartado anterior se señaló que una de las dificultades más notables es la ausencia de un departamento dedicado exclusivamente a la gestión del conocimiento. Esto sería un gran avance, y permitiría aprovechar el potencial humano con el que cuenta la organización. Por otro lado, la creación de un departamento de innovación y conocimiento haría posible la optimización de los procesos, y la generación de mejores prácticas y productos. Igualmente, la creación de esta unidad fortalecería el trabajo articulado entre todas las áreas que componen la empresa, lo que a su vez favorecería el mejoramiento de otras debilidades encontradas, como las relacionadas con Responsabilidad Social, Gestión Humana o Gestión Ambiental, por solo mejorar algunos casos.

En otras palabras, la solución que se propone en las presentes páginas, efectivamente consiste en la conformación de un Departamento de Innovación y Conocimiento dirigido al desarrollo de nuevos productos y procesos. Pero más allá de eso, se estima que esta iniciativa estimularía positivamente otros aspectos de la organización. Por ejemplo, sería una gran estrategia de crecimiento para aquel personal que forma parte del equipo y que cuenta con las cualidades para desempeñar estas funciones. Igualmente, se lograrían reducir los costos asociados a la contratación de profesionales externos para ejecutar tareas de investigación y desarrollo. Asimismo, se podría afirmar que los planes de innovación y conocimiento propuestos por personal propio de la compañía pueden ser más coherentes con sus necesidades, pues conocen la realidad, el entorno, los procesos, forman parte de ellos, se sienten más identificados, y por lo mismo están en capacidad de ofrecer mejores soluciones. En definitiva, la estructuración de un departamento de este tipo, no solo sería una solución para fomentar el conocimiento, la innovación, la competitividad y la generación de nuevos procesos y productos, como una marca de ropa 100% nacional, sino un impulso, y especialmente, una herramienta para superar dificultades generales

en la empresa, mantenerse a la vanguardia de las exigencias de los consumidores, y anticiparse de cara al futuro.

Marco referencial

Antecedentes investigativos

En el presente apartado, nos proponemos reseñar de manera sucinta algunas investigaciones dirigidas precisamente a reflexionar sobre la importancia de gestionar la innovación y el conocimiento organizacional. La idea es ahondar en cómo ha sido el proceso en otras empresas, cómo ha sido la experiencia, pero, sobre todo, de qué forma estas iniciativas han aportado a su desarrollo y rendimiento.

Guadamillas y Donate (2006), por ejemplo, en una investigación, reflexionaron sobre el caso del Grupo Tecnobit, una organización que durante los últimos años ha desarrollado una dinámica de crecimiento acertada y agresiva, y esta se basa sobre todo en el aprovechamiento de sus propias capacidades innovadoras para la optimización de sus procesos y la creación de nuevos productos. Básicamente, cuentan con sólidos planes de investigación y desarrollo que les permiten emplear el conocimiento producido en su propio seno, y también los conocimientos externos para la generación de valor. Esta estrategia ha hecho posible que el Grupo Tecnobit haya diversificado sus actividades hacia nuevos proyectos, y ha dado pie a que la compañía resulte competitiva, aun considerando su pequeño tamaño frente a algunas empresas del sector. Asimismo, ha consolidado su reputación, un hecho que ha propiciado que gane espacios internacionalmente. En definitiva, para el caso concreto del Grupo Tecnobit, la adecuada gestión de la innovación y el conocimiento ha permitido afrontar con éxito las exigencias del mercado cambiante de la actualidad.

Correa, Yepes, y Pellicer (2007), por su parte, se ocupan de analizar cómo el fortalecimiento de los procedimientos de innovación y conocimiento puede aportar elementos positivos al desempeño de las compañías constructoras. Para estos autores, resulta indispensable

que este tipo de organizaciones cuenten con un sólido programa de investigación y desarrollo, uno que se ocupe de aprovechar las capacidades de la compañía, y también de capturar las oportunidades de negocio que le ofrece el entorno. Al analizar el caso de una empresa concreta, encontraron que su programa de innovación y desarrollo muestra un comportamiento exitoso porque se basa en la integración de todos los elementos que hacen parte de la organización. Encontraron también que los procesos de innovación y conocimiento estimula la evolución tecnológica, y a su vez la generación de valor. Otra ventaja que encontraron es que las empresas que se preocupan por gestionar de manera efectiva la innovación y el conocimiento pueden solucionar sus problemas de una manera más efectiva, e incluso, generar estrategias novedosas que les permita anticiparse a ellos.

Florez (2011), también desarrolló una investigación dirigida a analizar el impacto que la gestión de la innovación y el conocimiento tiene en el comportamiento de una empresa. Se basó en un estudio de caso para el cual tomó como muestra a la organización Digiplastic S.A ubicada en la ciudad de México. Como primer paso, el investigador partió de un diagnóstico basado en una herramienta MMGO lo cual permitió un análisis de la situación general de la empresa. Se identificó que entre las principales necesidades, destacaba la generación de un departamento dirigido especialmente a la innovación y el conocimiento, puesto que si bien la empresa cuenta con recursos tecnológicos, no se encontró una cultura organizacional dirigida a aprovecharlos y de esta forma hacer a la empresa más competitiva. Ante estos hallazgos, se propuso en principio la utilización de un Modelo de Circulación del Conocimiento con la idea de que fuera explotado por la organización para robustecer los procesos de innovación. Aunque no se logró la creación del Departamento de Innovación y Desarrollo, se consiguió alinear esfuerzos entre todas las áreas que

forman parte de Digiplastic S.A, y esto permitió aprovechar la comunicación para la generación de conocimiento.

Avendaño (2012), reflexiona sobre cómo la gestión de la innovación y el conocimiento podría beneficiar la competitividad de las PYME del Norte de Santander, Colombia. Se encontró que la dinámica económica de este departamento es compleja, sobre todo dada su situación geográfica fronteriza. Por su ubicación cercana a Venezuela, el mercado varía según la fluctuación de la moneda venezolana y colombiana. Este fenómeno obliga a las empresas (pequeñas, medianas y grandes) a generar estrategias que les facilite hacerse sostenibles en el tiempo. En este particular, de acuerdo a la opinión de Avendaño, la innovación y el conocimiento podría dar grandes aportes. Tomar en cuenta estos aspectos permitiría en primer lugar, crear una relación más cercana y sólida con los consumidores directos, y por supuesto derivará en el aumento en el volumen de las ventas. Igualmente, se ha logrado determinar que las empresas que se preocupan por manejar de forma efectiva sus procesos de innovación y conocimiento, consiguen mejorar su imagen, ganar prestigio y posicionarse en el mercado. Por último, pero no menos importante, el buen uso de la innovación y el conocimiento permite optimizar los procesos y como consecuencia, reducir los costos operativos.

Tal como puede observarse, la gestión de la innovación y el conocimiento, más que una opción, es una exigencia de la dinámica comercial de las sociedades modernas. Una eficiente gestión de estos principios permite que las empresas se mantengan a la vanguardia de las necesidades de sus consumidores, que se proyecten en el mercado como organizaciones competitivas, y sobre todo que resulten rentables y sostenibles a mediano y largo plazo. Por estas razones, se considera indispensable que empresas como ABC S.A, que cuenta con una importante

trayectoria, aprovechen sus potencialidades en materia de innovación y conocimiento para la generación de nuevos productos y procesos.

Marco teórico

Tal como se señaló en las páginas precedentes, las empresas que busquen consolidarse en el mercado de una forma efectiva, están obligadas a aprovechar el conocimiento para la generación de innovación. Nonaka (2007) al hacer referencia a este tema, explica que en el mercado, lo único seguro y estable es la incertidumbre, y ante esta realidad, la única ventaja que puede ser aprovechada es el conocimiento. No se puede ignorar que las sociedades cambian, y las necesidades de los clientes varían. Esto motiva a que los productos se vuelvan obsoletos y aumenten los competidores que ofrecen opciones más "novedosas". Para Nonaka (2007) la empresa debe ser un ente creador de un nuevo conocimiento, uno cuyo objetivo más importante no puede ser otro que la innovación continua, sostenida y permanente.

Para gestionar correctamente el conocimiento, de acuerdo a lo que argumenta Nonaka (2007) se debe comprender que la empresa no es una máquina, sino un organismo vivo, un ente con cualidades, fortalezas y debilidades particulares. Por esta razón, resulta prioritario que se fomente el autoconocimiento, y que esto sea aprovechado para la explotación máxima de las potencialidades, y que esto desemboque en innovación, crecimiento y desarrollo. A continuación, se presentan algunos aspectos conceptuales que permitirán comprender de forma más profunda cómo se vinculan la innovación y el conocimiento, y especialmente cómo estos pueden ser empleados para la generación de valor organizacional.

El conocimiento: ¿Qué es y qué representa para las empresas?

Salazar (2004) argumenta que indudablemente el conocimiento es la base para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Nieves y León (2001), por su parte, sugieren que el conocimiento debe ser entendido como el activo inmaterial más importante y valioso de una empresa ya que su correcta gestión permitirá la creación de riqueza y valores con los cuales la compañía accederá a un estatus más ventajoso en el mercado. El conocimiento no consiste en simples datos; por el contrario, consiste en información previamente sistematizada y organizada. Para Nieves y León (2001), el conocimiento es una ecuación que resulta de la suma de diferentes elementos: saber + experiencia + destreza + habilidad. De esta forma, en la actualidad existe una marcada tendencia a considerar el conocimiento como un capital de la empresa, y esta idea invita a aprovecharlo para explotar las capacidades organizacionales a su máximo potencial.

El conocimiento, según lo que exponen Nieves y León tiene dos funciones fundamentales: por un lado, identificar cómo son los procesos de la compañía, y cuáles de ellos son realmente eficientes y útiles, y por el otro, determinar cómo se pueden mejorar, innovar o potencializar. Por su puesto, esto solo es posible si hay una gestión sistemática, planificada y concienzuda del mismo. Esta gestión a su vez se apoya en un proceso continuo cuya finalidad debe ser reconocer, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar el aprendizaje y la experiencia acumulada para conseguir ventajas competitivas. Esto significa que no solo debe administrarse el conocimiento, sino que debe aprovecharse para impulsar el negocio y generar estrategias que le permita a la compañía anticiparse y resolver problemas simples y complejos.

Las empresas que gestionan y manejan adecuadamente el conocimiento optimizan sus procesos, no deben repetir tareas y se anticipan a los retos que supone participar en el mercado

moderno. Igualmente, las organizaciones que tienen cultura sobre el manejo del conocimiento evolucionan, y también se conducen asertivamente en el contexto de la competitividad. Sin embargo, siguiendo los planteamientos de Nieves y León (2001), es fundamental que el conocimiento se transforme en acción, en innovación, y solo así se conseguirán beneficios tales como: ampliación de las oportunidades de negocio, fortalecimiento de los procesos de comunicación, aumento y potenciación de la competitividad presente y futura, robustecimiento de la capacidad de liderazgo de la empresa en el mercado, y por último, optimización de su rendimiento.

Benavides y Quintana (2003) defienden el uso del conocimiento en las empresas para aumentar los niveles de calidad. Explican que las organizaciones exitosas cuentan con mecanismos para producir, procesar y transmitir conocimiento a bajo coste, y al mismo tiempo saben utilizarlos para generar cambios positivos desde lo organizativo, económico, social y laboral. Para estos autores, el conocimiento ofrece las directrices fundamentales para que la empresa para actuar y dirigirse inteligentemente. El conocimiento a su vez propicia el aprendizaje, y como resultado, se elevan los niveles de rendimiento frente a la competencia. Contar con mecanismos de gestión del conocimiento, agiliza en las empresas los procesos de toma de decisiones, y a su vez, robustece sus capacidades para crear nuevos procesos y productos, es decir, innovar. De lo anterior, se desprende que existe una relación importante entre los conceptos de conocimiento e innovación. Sobre este último profundizaremos a continuación.

La innovación: herramienta para el fortalecimiento del desempeño y la competitividad

Se ha sugerido previamente que las organizaciones conservadoras, las que se mantienen ancladas a los viejos paradigmas, muestran grandes dificultades para adaptarse al mercado moderno y sostenerse a mediano y largo plazo. Esta idea plantea la necesidad de innovar, de generar nuevos productos y procesos que permitan a las empresas satisfacer las necesidades de los clientes y competir de forma efectiva en un ámbito en el que el mercado se mueve y dinamiza de manera constante. Yamakawa y Ostos (2011) no dudan al relacionar la capacidad de innovación con el desempeño de la empresa. Para los citados investigadores, la innovación se refiere específicamente a la implementación de nuevos procesos, productos o nuevos enfoque administrativos y gerenciales que faciliten la optimización de la eficiencia y la productividad. Yamakawa y Ostos (2011) sugieren que en las empresas la innovación no se da de manera aislada, sino que exige la participación de al menos tres factores: nuevas ideas, personas con actitud flexible ante los cambios, y por último un contexto institucional que favorezca la incorporación de nuevos procedimientos, y precisamente es en este contexto institucional en el cual ABC S.A muestra sus mayores dificultades. La innovación tiene como meta el diseño de acciones, que bien pueden ser correctivas (para solucionar problemas que afectan el desempeño de la empresa) o preventivas. En este caso, la meta es generar estrategias para anticiparse a los cambios, adaptarse a ellos y sostenerse. Yamakawa y Ostos (2011) relacionan la innovación y el desempeño organizacional de la siguiente forma:

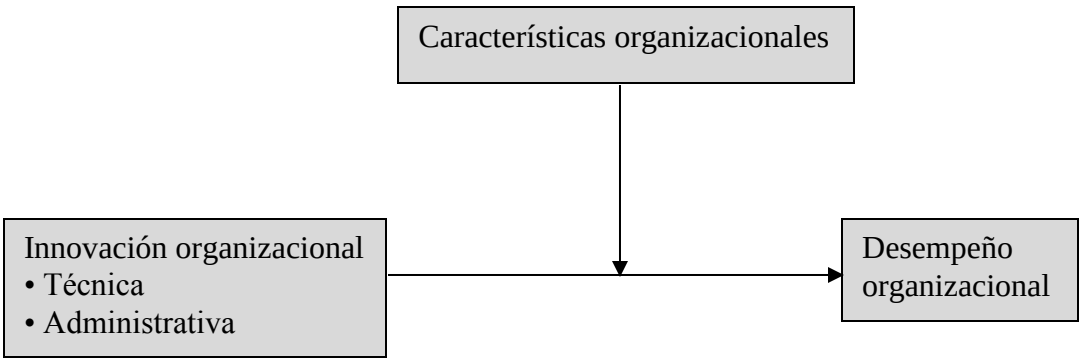


Figura 1. *Relación entre innovación y desempeño organizacional*
Fuente: Yamakawa y Ostos (2011)

Como puede verse en la figura anterior, la organización toma en cuenta sus características particulares, es decir, sus fortalezas y potencialidades. Esto da lugar a la innovación, que su vez desemboca en un mejor desempeño organizacional.

Afcha (2011) también relaciona la innovación con el potenciamiento del desempeño organizacional. Plantea que la innovación siempre está orientada hacia la mejora, e implica la adopción de nuevos cambios, ideas y conductas. La innovación, a juicio de Afcha, siempre debe ser cónsona con los cambios en el mercado y con las expectativas e intereses de los consumidores potenciales. Asimismo, es un proceso que permite que las organizaciones cuenten con herramientas que faciliten la asimilación de los nuevos retos que impone la dinámica comercial de la actualidad. Para este autor, las empresas son sistemas abiertos obligados a aceptar e introducir cambios con el fin de mantenerse flote y alcanzar sus objetivos de cara al futuro.

La innovación igualmente permite a las empresas detectar oportunidades, fortalezas y amenazas, y en consecuencia reconfigurar sus procesos y funciones para acoplarse a las demandas del entorno (Afcha, 2011). Para Petit (2012), innovación significa transformación, significa renovarse y replantear nuevas estrategias para promover el desarrollo y la sostenibilidad. Ya Medina y Espinosa (1994) entendían la innovación como un proceso que genera cambios que a su

vez se transforman en ventaja competitiva. Para estos autores la innovación consiste en utilizar el potencial y los recursos de la organización para generar valor, y por lo mismo, es un concepto asociado con la generación de bienestar económico. Medina y Espinosa reconocen que la innovación no surge de la nada, y por el contrario, debe transitar por varios pasos: a) identificación de una oportunidad o necesidad del mercado, b) adopción a adaptación de nueva tecnología que pueda emplearse para satisfacer la necesidad identificada, c) generación de nuevos procesos y productos, y d) transferencia y comercialización del nuevo producto en el mercado. Por su puesto, y como se ha insistido, la innovación está ligada directamente con la gestión del conocimiento.

El conocimiento como base para la generación de innovación organizacional

El conocimiento, tal como se ha expuesto, ostenta hoy por hoy un protagonismo notable en el seno de las organizaciones. En la actualidad, el conocimiento se relaciona con la capacidad de "hacer" en lugar de "ser". Para Angulo (2017), el hacer se refiere a producir, y producir no puede considerarse una tarea aislada, sino que debe ser cónsona con las necesidades y exigencias vigentes. El conocimiento entonces no puede estar desprendido de la acción, a todas luces, debe siempre propiciar las transformaciones y los cambios. Estos cambios a su vez se ven reflejados en la capacidad de las compañías para crear nuevos y mejores productos u optimizar sus procedimientos tradicionales (Angulo, 2017).

Oberto (2005), explica que la gestión del conocimiento para la innovación organizacional tiene implicaciones positivas en los procesos de toma de decisiones y en la formulación de políticas dirigidas a optimizar las prácticas de la compañía. Herrera (2011) también profundiza en este tema, y expone que el conocimiento y la innovación deben considerarse como ejes centrales para el crecimiento económico y el desarrollo organizacional. Camisón, Boronat, Villar y Puig (2009) por

su parte, defienden la premisa de que la gestión del conocimiento propicia la innovación, impulsa a las organizaciones hacia la mejora continua, y contribuye a desarrollar un desempeño superior. No obstante, y tal como ya se sugirió previamente, para aprovechar el conocimiento y lograr que este se traduzca en innovación o cambios positivos, resulta indispensable contar con un liderazgo y contexto empresarial que favorezca el clima para las transformaciones.

Urgal, Quintás y Arévalo (2011) sostienen que la sostenibilidad de las empresas depende cada vez más de su capacidad para aprovechar los recursos con los que cuenta. El más importante de estos recursos es el conocimiento, y este debe evidenciarse en la generación de innovaciones. No es un secreto que los productos y procesos pierden vigencia con rapidez, y por esto mismo, las empresas deben contar con planes de desarrollo que les permita superar los obstáculos y responder con rapidez a los nuevos retos. Como puede apreciarse, no existe innovación sin una correcta gestión del conocimiento, y ante esto es especialmente necesario que las empresas cuenten con políticas dirigidas a administrar estos aspectos, y a aprovecharlos para generar ventajas competitivas.

La innovación y el conocimiento: beneficios para las organizaciones

Previamente se señaló que las empresas que gestionan efectivamente su conocimiento logran innovar, y al mismo tiempo generan una serie de ventajas. Por ejemplo, potencian sus procesos de toma de decisiones, están más preparadas para afrontar los retos del mercado, y resultan también más flexibles para adaptarse a las necesidades de los grupos de interés. Galindo, Ribeiro, y Méndez (2012) explican que la principal ventaja que se desprende de gestionar eficientemente los procesos de innovación y conocimiento producen beneficios económicos con mayor facilidad, asimismo, se ha detectado que mediante estas herramientas se ahorra tiempo y

esfuerzo para desarrollar las tareas. En resumen, para estos autores es indiscutible que la innovación estimula el crecimiento.

Ahora bien, a luz de estas premisas, se sugiere que la conformación del Departamento de Innovación y Conocimiento tendrá un impacto positivo en el crecimiento y la competitividad de ABC S.A. Se trata, como ya se señaló, de una empresa con trayectoria y prestigio, que además cuenta con el capital humano necesario para consolidar una propuesta de esta naturaleza. En la misma dirección, no se puede dejar de lado que la innovación, el desarrollo la competitividad y el desarrollo forma parte de los objetivos del país, y así está planteado en su normativa, tal como se muestra a continuación.

Marco normativo

Norma	Año	Resumen
Documento Conpes 3527	2008	Se establece la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Se propone que para el 2032, Colombia debe mostrar importantes avances en materia de competitividad. Por lo mismo, en materia de economía se plantean como objetivos básicos la atracción de inversiones, generación de empleos, y fortalecimiento de las políticas de innovación y desarrollo en las empresas del sector público y privado.
Documento Conpes 3668	2008	Su propósito básico es proponer el seguimiento de la Política Nacional de Competitividad. Se destaca la importancia de la atracción de inversión, se propone la conformación de políticas de innovación y transformación productiva. Igualmente, se plantea la importancia de establecer diálogo entre el sector público y privado que en última instancia desemboquen en el aumento de los índices de competitividad. Igualmente, se plantea en Documento, la importancia de incentivar el emprendimiento con el objetivo de impulsar la economía nacional hacia la productividad y el crecimiento.
Plan Nacional de Desarrollo	2018	Se traza como meta fortalecer la prosperidad y el desarrollo sostenible. Para ello, se invita a las empresas del sector público y privado elevar sus niveles de productividad. Además de la productividad, el Plan Nacional de Desarrollo contempla la

		internacionalización de la economía, y la incorporación de la ciencia y la tecnología para la optimización de los procesos
Ley 1951	2019	Se crea el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. Se enfatiza en la necesidad de promover desarrollos innovadores orientados a favorecer la competitividad, la productividad y el emprendimiento de las empresas. Igualmente, mediante esta Ley se alienta a las empresas a incorporar la innovación y el conocimiento como ejes trasversales de su crecimiento económico.

Como puede verse, Colombia ha impulsado importantes avances normativos en relación a la competitividad, la innovación, el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones. Por esta razón, las empresas a nivel nacional deben comprometerse con el cumplimiento de estos objetivos y diseñar planes con los cuales sea posible explotar su máximo potencial. Precisamente, la propuesta esbozada en las presentes páginas no solo es un aporte para el desarrollo de ABC S.A como organización privada, sino que se alinea con los objetivos planteados por el Estado en materia de competitividad de cara al futuro.

Plan de acción

Necesidad específica nivel interno

- No existe en la estructura organizacional el Departamento de Innovación.

Necesidades internas secundarias

- No existe un lugar para establecer el Departamento de Innovación y Conocimiento.
- No hay un uso eficiente de las instalaciones locativas de la compañía.
- No hay un adecuado asesoramiento para los directores de área sobre cómo llevar a cabo innovación en sus respectivas áreas.
- Se presentan dificultades en la retroalimentación de la información, sobre a qué quiere apuntar la compañía.

Objetivo general nivel interno

- Crear el Departamento de Innovación y Conocimiento, que establezca procesos y procedimientos para llevar a cabo esta labor, con el fin de crear una marca netamente colombiana de alta calidad y con las características de las Licencias Europeas STICK 2, STICK 1 y STICK 3.

Plan de acción (matriz)

El plan de la acción de la compañía inicia por una integración vertical hacia atrás en sus procesos productivos y hacia adelante en los procesos de distribución y comercialización de los productos de la línea premium. En ese sentido, es necesario que la empresa solucione sus falencias en publicidad y mercadeo para establecer una planeación estratégica de largo plazo con la cual se pueda fundamentar la autonomía en los niveles directivos y servicios postventa que garanticen la calidad de los productos y servicios, especialmente aquellos que están directamente relacionados con el área de innovación y conocimiento de la empresa.

Por consiguiente, las mejoras en la productividad requieren de estrategias digitales de comercialización que permitan un posicionamiento internacional de la marca Villa Romana en otros países de Latinoamérica. Entre tanto, la reacomodación de la estructura organizacional y el uso de las TICS para sistemas productivos y logísticos buscan la incursión comercial de nuevas líneas de productos y publicidad, así como de servicios de postventa y diferenciadores. Por lo demás, se esperan expandir los acuerdos comerciales aprovechando la fluctuación de la Tasa Representativa del Mercado (TRM), con la cual se pueda generar altos niveles de competencia reflejados en la trazabilidad de la cadena de abastecimiento y la anticipación a nuevas dinámicas de oferta y demanda que definan nuevos segmentos económicos y alternativas de exportación.

Acciones

- Capacitación al personal administrativo y operativo, sobre la creación del Departamento de Innovación y Conocimiento, para que conozcan cómo pueden aportar.
- Restructuración interna.

- Reingeniería para reinventar como hacer el trabajo y lograr posicionamiento.
- Incentivos.
- Actividades de integración.
- Manejo de plataformas.
- Señalización.

En la tabla 7 se pueden observar los ejes que integran la propuesta. En primer lugar, se tiene el eje correspondiente a capacitación. Su objetivo fundamental es captar capital humano dentro de la empresa, brindarle la formación necesaria para conformar el equipo, y finalmente fomentar en el seno organizacional la cultura de innovación a través de la integración de las diversas áreas y el fortalecimiento del aprendizaje. Desde el punto de vista administrativo, igualmente hay tareas por hacer. Por ejemplo, será importante para el logro de los objetivos mejorar el equipo tecnológico de la compañía, a fin de que esta cuente con recursos de vanguardia para la creación de productos y procesos novedosos. Igualmente, resulta pertinente, además de la dotación tecnológica, familiarizar a los colaboradores con estas herramientas, y para ello es prioritario tejer redes de comunicación e información. Como último eje, se tiene la comunicación interna, que consiste en mejorar el flujo del conocimiento dentro de ABC S.A, para que este en última instancia desemboque en innovación.

Tabla 7. *Resumen del plan de acción para implementar el Departamento de Investigación + desarrollo + innovación*

INDICADORES - CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN								
Eje	**OBJETIVOS**	**¿El objetivo aporta DIRECTAMENTE al logro de la misión o la visión? S/N**	**PROPÓSITOS**	**INDICADOR(ES)**	**FÓRMULA**	**PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN**	**LINEA DE BASE**	**META**
							2018	**2019**
CAPACITACIÓN	Contribuir en la realización publicaciones corporativas y participación en ferias textiles a nivel nacional e internacional	S	Visibilización de la marca	Movilidad funcionarios	Funcionarios que se movilizan / Ferias visitadas	Trimestral	NA	100%
	Participación en Redes de Empresarios Textiles	N	Participación en redes de innovación	Beneficios obtenidos	Cantidad de beneficios obtenidos (cursos, movilidad, proyectos de investigación conjuntos, acceso a plantas textiles, etc)	Semestral	Línea base 2018	Línea base 2019
	Contribuir en prestar servicios de asesorías, consultoría e impulsar la innovación y conocimiento en la fabricación de prendas de vestir masculinas.	S	Prestación de asesorías, consultorías y servicios de licenciamiento a la industria textil de confecciones	Convenios gestionados	Nuevos convenios gestionados	Trimestral	1	10
	Apoyar la vinculación de la empresa con el entorno nacional e internacional para acceder a recursos y generar intercambios de expertos en el sector textil de confección de ropa masculina	N	Establecimiento de alianzas con empresas / empresas nacionales e internacionales reconocidas en el sector textil.	Convenios empresariales generados	Nuevos convenios académicos gestionados con Universidades y SENA en confecciones y diseño de modas	Trimestral	-	10
					Nuevos convenios académicos gestionados con Procolombia	Trimestral	-	5
				Convenios con actividades	Convenios con actividades / Convenios activos	Trimestral	6/28 = 25%	50%

ADMINISTRATIVO	Mejorar el equipamiento tecnológico	S	Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de máquinas,equipos, bases de datos, hardware, software y conectividad que permitan el desarrollo y fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos	disminución de incidencias	incidencias generadas / incidencias atendidas	trimestral	Línea base	Línea base
	Implementar un sistema de información y comunicación	N	Sincronización de los recursos de comunicación con que cuenta la empresa	sistemas implementados	S. Inf planificados / S. Inf implementados	semestral	NA	4
	Satisfacer las expectativas de los clientes Black Stick enrolados y no enrolados, a través del fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad y la evaluación permanente	S	Reorganización y articulación integral del Sistema de Gestión de Calidad con la Estructura Organizacional para optimizar los procesos	Procesos actualizados	Procesos actualizados	anual	NA	4
COMUNICACIÓN INTERNA	Fortalecer la planta de funcionarios	S	Definición de los perfiles de los funcionarios. Armonizar el Estatuto de funcionarios de acuerdo con el perfil institucional y los nuevos retos que plantea la implementación del Departamento de I+D+i Implementación de perfiles funcionarios por cargo	funcionarios nombrados de acuerdo con el perfil	funcionarios con nombrados con el perfil establecido / Total de funcionarios requeridos	Semestral	NA	70%
	Garantizar la participación de los funcionarios en comunidades académicas para la construcción, y socialización del conocimiento en el área textil.	S	Definir e implementar políticas y estrategias para la conformación y desarrollo de grupos innovadores y su interacción a nivel nacional e internacional.	Eventos y productos en los que se produce o difunde la innovación	Número de eventos y productos(1 x Departamento)	Trimestral	NA	10
				Ampliación de afiliaciones	Número de afiliaciones nuevas (2 x Departamento)	Trimestral	NA	10
				Utilización de convenios	Convenios a redes activos / convenios existentes (2 x Departamento)	Trimestral	NA	10

Conclusiones y recomendaciones

Las empresas actuales deben ser flexibles, y sobre todo deben ser capaces de adaptarse a todos los cambios que impone el mercado. Tal como se señaló a lo largo de las presentes líneas, dentro de la dinámica social moderna lo único estable es el cambio, y las organizaciones no pueden estar de espaldas a esta realidad si es que quieren ser competitivas y sostenerse a lo largo del tiempo. Por supuesto, este fenómeno las obliga a transformarse, a reinventarse y generar nuevos procesos y estrategias para capturar la atención de los públicos de interés. Para ello, deben capitalizar el conocimiento, un activo que puede considerarse como el más valioso. Teniendo esto en cuenta, es fundamental que a nivel organizacional se cuente con la estructura propicia para gestionarlo, y sobre todo para convertirlo en innovaciones con las cuales se optimicen los procesos o se creen nuevos productos e iniciativas. Por consiguiente, se afirma que contar con un departamento especializado en innovación y conocimiento representa en sí mismo un gran avance, sobre todo para empresas como ABC S.A, que no solo goza de prestigio y trayectoria, sino que cuenta con un gran potencial que merece ser aprovechado al máximo. Ahora bien, a la luz de los objetivos investigativos, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Al ejecutar el diagnóstico mediante la herramienta MMGO se detectó que la empresa objeto de estudio cuenta con sólidas fortalezas en algunas áreas. Esto queda en evidencia si toma en cuenta que en la mayoría de los indicadores se obtuvieron calificaciones superiores a los 60 puntos, ubicándose en un estadio 3 en gran parte de los ítems evaluados. Esto significa que efectivamente, ABC S.A es una empresa fortalecida, y cuenta con un potencial importante sobre todo en lo que respecta a su entorno económico, gestión de mercadeo o cultura y estructura

organizacional, por solo mencionar algunos ejemplos. Por supuesto, a pesar de que en general el desempeño es positivo, existen elementos que merecen y requieren ser mejorados, especialmente los referentes a responsabilidad social, gestión humana e innovación y conocimiento, que fue el foco de la propuesta expuesta a lo largo de la presente investigación. Vale la pena señalar que, si bien existe mucho camino por recorrer para solventar las dificultades, se estima que la creación de un Departamento de Innovación y Conocimiento será la base para el fortalecimiento de muchos procesos, y esto se verá reflejado en el rendimiento general de la organización.

- Al analizar los hallazgos, se pudo determinar que ABC S.A cuenta con personal perfectamente competente para ejecutar tareas de innovación, investigación y desarrollo, y esto es un potencial que merece ser aprovechado. Por otro lado, se debe considerar que la empresa es una de las más sólidas en el mercado de la confección nacional, y esto de alguna forma es una oportunidad de ampliar sus actividades y llegar a más consumidores. Sin embargo, esto solo es posible si se mejoran los procesos o se crean nuevos productos. Precisamente, esa sería la misión del Departamento de Innovación y Conocimiento, aprovechar las oportunidades del entorno para hacer a la empresa más competitiva. ABC S.A cuenta con herramientas para hacerlo posible, pero igualmente hay obstáculos que deben ser superados, como el hecho de que de momento no hay dentro de la estructura organizacional ningún elemento encargado de gestionar el conocimiento y la innovación, y por lo mismo, la creación de este departamento sería una tarea que habría que comenzar desde cero.

- Considerando ABC S.A cuenta con potencial material, organizacional y sobre todo, con un gran capital humano, se propone la conformación del Departamento de Innovación y Conocimiento, la cual será una unidad dirigida concretamente a generar transformaciones con las cuales la empresa pueda aumentar sus niveles de competitividad y ganar más espacios en el mercado. Para ello será prioritario la generación de nuevos procesos y productos, como por ejemplo, una marca de ropa masculina 100% nacional que cumpla con los estándares de calidad propios de las confecciones europeas. Para alcanzar esta meta, se ha diseñado un plan de acción cuyo principal eje es la capacitación del recurso humano. El segundo paso, sería el mejoramiento de los procesos administrativos, a fin de que estos estén alineados con la cultura de innovación y desarrollo. Finalmente, será necesario fortalecer los canales comunicativos ya que solo así fluirá correctamente el conocimiento organizacional y se dará paso a cambios y transformaciones positivas.

Ahora, las recomendaciones concretas para la ejecución de la propuesta son las siguientes:

- Fomentar la capacitación y entrenamiento mediante un proceso interno de mentoring y coaching con personal calificado.
- Fortalecimiento de las alianzas internacionales para la generación de nuevos procesos y productos.
- Fortalecimiento del Intranet.
- Robustecimiento y modernización de los recursos tecnológicos.
- Ejecución de tareas de planeación y organización en todas las áreas. Esto permitirá sistematizar de mejor forma los procesos, y detectar si requieren ser mejorados.

- Generar los espacios físicos para el departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Aprovechar el capital humano que hace parte de la empresa.

Ahora bien, las lecciones aprendidas bajo el rol de practicante se obtuvieron durante el segundo semestre de ejecución del proyecto, especialmente lo referido a la presentación de la propuesta del Departamento de Innovación y Conocimiento ante la Junta de oferentes. Aunque la propuesta debió ser presentada a los directores de departamento con las 3 cotizaciones exigidas por la junta de oferentes, lo cierto es que la propuesta se integró al calendario de la Junta Directiva para analizar los pros y contras del proyecto, tanto en términos organizacionales como financieros y comerciales. Por consiguiente, se recomienda que, durante la planificación de la creación de una nueva marca, los practicantes realicen cotizaciones con mínimo 6 meses de anticipación, pues, de esta manera, los directores de departamento no sufren retrasos en los cronogramas y la información puede ser difundida consistentemente mediante las actas de la junta de oferentes.

Por su parte, las personas pertenecientes al departamento financiero son conscientes de que la remodelación del punto principal de venta requiere de un presupuesto sólido y suficiente para que no se generen retrasos y pérdidas a la compañía. En esta medida, no es recomendable que los directores financieros autoricen proyectos de infraestructura sin contar con un flujo de caja constante, ya que la planificación anual de mejoras locativas puede afectarse y generar conflictos organizacionales entre la dirección financiera y la gerencia administrativa. Así las cosas, la divulgación de la información se debe realizar mediante actas de confidencialidad que, manteniendo la cadena de custodia, demuestren la óptima programación de las obras y su correspondiente respaldo financiero.

Así las cosas, las personas del equipo CRM decidieron enviar mensajes por correos electrónicos para informar descuentos a los clientes tanto a nivel nacional como en el Perú, durante el primer semestre de ejecución del proyecto. En tanto menos del 40% de la población meta vio los mensajes, se puede constatar como lección que los correos electrónicos no son el medio adecuado para ofrecer campañas de descuento. Por el contrario, las próximas campañas deben contar con innovación tecnológica para que los clientes posean la información en sus dispositivos móviles, bien sea a través de mensaje de texto o publicidad en redes sociales. Así las cosas, es necesario que el director de marketing trabaje conjuntamente con el área de Innovación y Conocimiento para encontrar nuevos canales de comunicación que permitan un posicionamiento digital sostenido de la compañía en el mediano y largo plazo.

Referencias Bibliográficas.

Acuña, F. J. P. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte SA. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, (7), 34-42.

Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista venezolana de gerencia*, *16*(56), 544-566.

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, *17*(1), 53-70.

Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, *15*(31), 187-208.

Avendaño, W. Castro, G. Montes, L. (2016). La gestión ambiental en las pymes del sector arcilla en Cúcuta y su área metropolitana. *Finanz. polit. econ*., ISSN 2248-6046, Vol. 8, No. 1. 123-155.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Reunión Anual del BID*. Recuperado de https://www.iadb.org/es/noticias/concluye-reunion-anual-del-bid-con-actualizacion-de-estrategia-institucional.

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Botero, Z. (2019). *Ruta exportadora para el sector confección de la ciudad de Medellín* (Master's thesis, Universidad EAFIT). Medellín, Colombia.

Braga, R. Gois, M. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*. *58* (4), 349-364.

Callali, M., y Janet, G. (2015). Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad.

Camisón, C. Boronat, M. Villar, A. y Puig, A. (2009). Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *18*(1),123-134.

Carrillo, D. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección. Recuperado el, 1.

Correa, C. Yepes, V. y Pellicer, E. Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. (2007). Revista Ingeniería de Construcción, *22*(1), 5-14.

Edison, P. (2006). Pensamiento estratégico y gestión del talento humano en gerentes corporativos. *CICAG*, *4*(1), 144-170.

Florez, S. (2011). *La gestión del conocimiento como herramienta para la innovación en una empresa de base tecnológica* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, Ciudad de México.

Fontalvo, T. Quejada, R. y Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensiones empresariales, 9*(1), 80-87.

Galindo, M. Ribeiro, D. y Méndez, M. (2012). Innovación y crecimiento económico: factores que estimulan la innovación. Cuadernos de Gestión, (12), 51-58.

González, C. y Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales, 30*(132), 277-286.

Gorini, A. P. F. (2000). Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas.

Graña, F. Liseras, G. Barberis y Bosch, F. (2010). Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño. In XI Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix y IV Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales.

Guadamillas, F. y Donate, J. (2006). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial:el caso del Grupo Tecnobit. *Universia business review-actualidad económica*, cuarto trimestre, 50-65.

Herrera, R. (2011). Conocimiento, innovación y desarrollo. En Herrera, R. y Gutiérrez, J. (Ed). *Conocimiento, innovación y desarrollo* (pp. 15-46). Costa Rica: IGE Editorial.

J., R. (2007). Marketing estratégico. (4a. ed.) Pearson Educación. Página 392. Tomado de http://www.ebooks7-24.com

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165- 193.

Mathison, L. Gándara, J. Primera, C. García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium, 3*(7), 65-83.

Medina, C. Espinosa, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y estrategia*, 5, 54-63.

Mercado, H. Fontalvo, T. y De La Hoz, E. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*, *19*(3), 429-441.

Morantes, M. (2012). Factores determinantes de la innovación tecnológica de las PYMES del sector confección. *Revista de Ciencias Sociales*, *18*(3), 540-552.

Nieves, Y. y León, M. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. (2001). *ACIMED*, *9*(2), 8-121.

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*.

Oberto, A. (2005). Gestión de conocimiento para la innovación organizacional: una visión desde Ibero América. *Enlace*, *2*(1), 11-29.

Parga, E. Martín, C. y Criado, F. (2013). La innovación organizativa y de gestión como motor de dinamización empresarial. J. Technol. Manag. Innov, *8*(2), 132-143.

Peinado, E. (2011). RSE en América Latina. La responsabilidad social de la empresa en América Latina.

Pérez, U, R. (2009). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. *Escuela de Administracion de Negocios*, 64.

Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de ciencias sociales*, *18*(1), 74-88.

Retamoso, C. E. F. (2007). Producción limpia, contaminación y gestión ambiental. Pontificia Universidad Javeriana.

Rivera, J. Mamián, L y Rojas, C. (2019). Factores que influyen sobre el valor económico de la industria de confecciones en Colombia. *Revista CEA*, *5*(9), 131-146.

Rojo, I. Castro, B. y Perevochtchikova, M. (2018). Análisis de disfuncionalidad institucional de programas de política pública ambiental en la Ciudad de México, 2000-2012. *Gestión y Política Pública*. Volumen xxvii, núm. 1. 211-236.

Sabogal, C, y Granda, J. (2012). *Plan prospectivo estratégico de Microsoft para ser líderes de soluciones integrales en el sector textil colombiano al 2015* (Bachelor's thesis, Universidad de la Sabana).

Salas, J. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *24*(1), 5-11.

Salazar, J. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible capital*, *0*(1).

Schmalbach, J. Herrera, T. y Ávila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, *8*(2), 21-29.

Urgal, B. Quintás, M. y Arévalo, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 53–66

Vinicius, M. y Gondim, C y Cavalcante, S. (2011). Schumpeter e o Desenvolvimento Tecnológico: uma visão aplicada às Pequenas e Médias Empresas (PMEs). *Revista de Ciências da Administração*, 13 (29) 38-62.

Wheelen, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Décima Edición.

Zamora, A. Favila, A. (2018). Medición de la eficiencia de la Innovación 2013-2016 mediante el Análisis Envolvente de Datos (AED) en red dinámica. *Economía, Sociedad y Territorio*, *18*(57), 557-584.

Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad y Empresa*, *13*(21), 93-115.

Zapata, A. (2007). *La Gestión Ambiental en el sector empresarial, una visión bajo el enfoque empresa-entorno como estrategia de competitividad* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).