Diagnóstico estratégico y propuesta de mejoramiento a la compañía Munditelas

Juana María Garzón Fajardo – Código 2228641

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Docente: Gabriel Francisco Rodríguez López

Julio de 2022

Diagnóstico estratégico y propuesta de mejoramiento a la compañía Munditelas

Juana María Garzón Fajardo – Código 2228641

Docente:

Gabriel Rodríguez López

Universidad Santo Tomás

Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia

Administración De Empresas

Bogotá, mayo De 2022

Dedicatoria

Dedico este proyecto como culminación de mi carrera de pregrado a Dios quien ha bendecido infinitamente mi vida y me ha dado la sabiduría para superar cada obstáculo, apreciar cada bendición y llegar a este punto maravilloso.

A mis padres por su apoyo incondicional y ofrendas llenas de amor, siempre han sido mi motivación para cada sueño, a mis hermanos por su apoyo y amor absoluto, a mi hija por sus palabras de aliento para no desfallecer, por su amor incondicional y por ser mi mayor inspiración. Finalmente, a mi tía Yoli por su confianza, respaldo y apoyo.

Este logro es de ustedes.

Agradecimiento

Agradezco a la gerente de la compañía Munditelas por su amabilidad, interés, confianza y disposición para desarrollar con éxito el presente informe.

A su vez, agradezco a la Universidad Santo Tomás y cuerpo docente por compartir su experiencia, conocimiento y asesoría para culminar la formación profesional de forma enriquecedora para el ámbito profesional, laboral y personal.

Finalmente, agradezco infinitamente a Dios por permitirme culminar esta etapa.

Tabla de contenido

Resumen 12

Abstract 14

Introducción 16

Justificación 19

Metodología 20

Técnicas e instrumentos de investigación 23

Entrevista semi estructurada 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI 23

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE 24

Matriz de Evaluación de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico, Legales PESTEL 24

Modelo MMGO 24

Objetivos 26

General 26

Específicos 26

Características de la empresa 27

Reseña histórica 27

Portafolio de servicios 29

Género para sábana 29

Tela Toalla 32

Tapicería automotriz 33

Direccionamiento estratégico 36

Contexto de objeto de estudio 37

Análisis macroentorno (Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales) 37

Matriz EFI 37

Matriz EFE 40

Matriz PESTEL 43

Análisis microentorno 47

Proveedores 47

Clientes 50

Intermediarios de marketing 52

Competidores 52

Diagnóstico MMGO 54

Análisis del Entorno 57

Direccionamiento Estratégico 59

Cultura Organizacional 60

Estructura Organizacional 61

Gestión de Mercadeo 63

Gestión Financiera 67

Gestión Humana 69

Exportaciones 71

Importaciones 73

Logística 75

Asociatividad 77

Comunicación e Información 79

Innovación y Conocimiento 80

Responsabilidad Social 82

Gestión Ambiental 84

Análisis y conclusiones 87

Planteamiento y formulación del problema 88

Propuesta de solución 90

Metodología causa raíz 96

Marco Referencial 99

Marco Jurídico 107

Plan de acción 109

Plan de acción Direccionamiento Estratégico 109

Plan de acción Norma ISO 9001 112

Lecciones Aprendidas 114

Conclusiones y Recomendaciones..... 115

Referencias..... 117

Anexos..... 125

Lista de Figuras

Figura 1 29

Figura 2 30

Figura 3 30

Figura 4 31

Figura 5 32

Figura 6 33

Figura 7 47

Figura 8 48

Figura 9 48

Figura 10 49

Figura 11 55

Figura 12 57

Figura 13 59

Figura 14 60

Figura 15 61

Figura 16 63

Figura 17 65

Figura 18 67

Figura 19 69

Figura 20 71

Figura 21 73

Figura 22 75

Figura 23 77

Figura 24 79

Figura 25 80

Figura 26 82

Figura 27 84

Figura 28 91

Figura 29 96

Lista de Tablas

Tabla 1..... 39

Tabla 2..... 42

Tabla 3...... 44

Tabla 4...... 44

Tabla 5...... 44

Tabla 6...... 45

Tabla 7...... 45

Tabla 8...... 46

Tabla 9...... 111

Tabla 10...... 113

Resumen

Las organizaciones para ejecutar y orientar los procesos de forma eficiente y eficaz, es necesario contar con herramientas que permitan diagnosticar las áreas de la organización de forma estructurada para la toma temprana de decisiones, entre ellas la generación de planes de acción para permitir que se mantenga a la vanguardia dentro del sector económico.

En el presente informe se usó herramientas de análisis para reconocer el macroentorno y niveles de eficiencia de la compañía desde la evaluación de los factores internos EFI bajo la aplicación de la matriz EFI, evaluación de los factores externos EFE bajo la aplicación de la matriz EFE y la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales- jurídicos PESTEL bajo la aplicación de la matriz PESTEL.

A su vez, se diagnosticaron las áreas de la microempresa Munditelas empleando la herramienta de diagnóstico Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO la cual permitió identificar el área más crítica de la organización que requiere de forma priorizada la formulación del diseño y propuesta del plan de acción que dé respuesta a dicha área siendo alcanzable y viable mediante la aplicación de metodologías y referencia de teorías para el diseño de la propuesta de plan de acción.

El diagnóstico realizado permitió la formulación de la propuesta desde los dos planes de acción, el primero plan desde el diseño del direccionamiento estratégico y el segundo

plan desde la norma ISO 9001, lo anterior y en el desarrollo de este proceso facultó a la compañía para reconocer y caracterizar las áreas y procesos que pueden mejorar sustancialmente e impactar en el resultado de los mismos. A su vez, proporcionar la información y herramientas necesarias para cuando se crea conveniente la compañía ejecute e implemente los planes de acción teniendo en cuenta los intereses.

Palabras clave: Diagnóstico, Organización, MMGO, Plan de mejoramiento, Plan de acción, Teorías, Procesos, Diseño.

Abstract

Organizations to execute and guide processes efficiently and effectively, it is necessary to have tools that allow diagnosing the areas of the organization in a structured way for early decision making, including the generation of action plans, to allow stay at the forefront in the economic sector.

In this report, analysis tools were used to recognize the macro environment and efficiency levels of the company from the evaluation of internal factors under the application of the EFI matrix, evaluation of external factors under the application of the EFE matrix and the evaluation of political, economic, social, technological, ecological-environmental and legal-juridical factors under the application of the PESTEL matrix.

In turn, the areas of the Munditelas microenterprise were diagnosed using the diagnostic tool Modernization Model for the Management of MMGO Organizations, which allowed identifying the most critical area of the organization that requires the formulation of the design and proposal of the project as a priority. action plan that responds to said area being achievable and viable through the application of methodologies and reference of theories for the design of the action plan proposal.

The diagnosis made allowed the formulation of the proposal from the two action plans, the first plan from the design of the strategic direction and the second plan from the ISO 9001 standard, the above and in the development of this process empowered the company

to recognize and characterize the areas and processes that can substantially improve and impact their results. At the same time, provide the information and tools necessary for the company to execute and implement the action plans, taking into account the interests, when the company deems it convenient.

Keywords: Diagnosis, Organization, MMGO, Improvement plan, Action plan, Theories, Processes, Design.

Introducción

El presente informe e investigación consigna el alcance de la administración empresarial como objeto del análisis, planificación, dirección y control de los recursos con los que cuenta una organización desde los tecnológicos, financieros y humanos orientados a la mejora y maximización de las organizaciones, como menciona el autor Chiavenato (Chiavenato, 2001). Dentro de los mismos, se estable el diagnóstico estratégico que se caracteriza por evaluar y analizar mediante el uso de herramientas la situación y posicionamiento de la compañía, concediendo la formulación de plan de acción entorno a la mejora de los procesos organizacionales.

El presente trabajo se desarrolla entorno a la problemática detectada frente al direccionamiento estratégico y la norma ISO 9001 y es realizado por fases , la fase de caracterización de la compañía bajo la descripción de la reseña histórica, portafolio de servicios y el direccionamiento estratégico, la fase de evaluación y análisis del contexto objeto de estudio bajo el uso de herramientas como la evaluación de los factores internos EFI, evaluación de los factores externos EFE y la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales- jurídicos PESTEL, la fase de diagnóstico bajo la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, la fase de planteamiento y formulación del problema comprendido por la propuesta de solución, metodología causa raíz mediante el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, marco referencial y jurídico, y la fase de plan de acción desarrollado desde el plan de acción para el direccionamiento estratégico y el plan de acción para la norma ISO 9001.

El interés del informe e investigación se da desde lo académico entorno a conocer los procesos organizacionales en la comercialización del sector textil en la ciudad de Bogotá bajo el punto estratégico del barrio Policarpa y aplicar los conocimientos adquiridos para el diagnóstico, análisis organizacional y formulación del plan de mejoramiento.
Asimismo, como profesional en el área administrativa conocer el contexto organizacional e intereses de las microempresas de la actualidad bajo los retos, oportunidades y desafíos del entorno.

La metodología de la investigación empleada se desarrolló bajo el enfoque mixto, considerando que la recolección y análisis de la información se abarcó desde las perspectivas cuantitativas y cualitativas para abordar correctamente el análisis de la investigación, utilizando como método de recolección de la información la observación e instrumento de investigación y recolección de la información cualitativa la entrevista semiestructurada a la gerente de Munditelas.
La perspectiva cuantitativa se aplica en la asignación de valores numéricos en el uso de las variables establecidas por el Modelo de Diagnóstico MMGO para las áreas de la compañía, la evaluación e interpretación ponderada de los factores internos y externos, mediante la aplicación de la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI y la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.
La perspectiva cualitativa se aplica desde la recolección de la información comprendida en las fases de caracterización de la compañía y la fase de evaluación y análisis del contexto objeto de estudio en la aplicación para la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales- jurídicos la matriz

PESTEL con la identificación en la valoración cualitativa de la situación actual de la compañía frente a los factores de la matriz y en los referentes conceptuales y teóricos.

.

Justificación

El presente informe se origina como proyecto académico construido en la práctica I y práctica II desarrolladas en el año 2021, motivado por la identificación de la necesidad en la caracterización y articulación de los procesos administrativos de la compañía Munditelas bajo el direccionamiento estratégico y gestión de la calidad identificado en los procesos organizacionales de la compañía.

A causa de esta necesidad, el informe e investigación se justifica desde la identificación, caracterización, diagnóstico estratégico y reconocimiento para la formulación de propuestas de solución, acción y mejoramiento a la compañía Munditelas. Así como concluyen los autores Tamayo, Angulo & Palleija (Tamayo Saborit, Angulo Bennett, & Palleija Gibson, 2018) el diagnóstico estratégico como proceso y herramienta clave para los procesos de dirección, pues permite conocer y determinar de forma estructurada las dificultades halladas en el marco de la organización y sus procesos, discerniendo las variables que requieren mayor prioridad para ser atendidas.

De este modo, la formulación de la propuesta se construye y brinda desde el plan de acción para el diseño y formulación del direccionamiento estratégico y la norma ISO 9001 en la gestión de la calidad en los procesos.

Metodología

La metodología de investigación empleada se desarrolló bajo el enfoque y método de estudio mixto, teniendo en cuenta que la recolección y análisis de la información se desarrolló desde las perspectivas cuantitativa y cualitativa con el fin de dar mayor comprensión y validez de análisis de la investigación.

Considerando los beneficios de ambas perspectivas como lo mencionan los autores Pita & Pértegas (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002) en donde la investigación desde la perspectiva cualitativa permite registro de los fenómenos, caracterización profunda de la naturaleza de la realidad, sistema de relaciones y la estructura dinámica logrado por estudios mediante técnicas; por su parte, la investigación desde la perspectiva cuantitativa recoge, procesa y analiza los datos cuantitativos de las variables y la correlación entre las mismas que manifieste la inferencia casual del suceso o de una forma determinada estadísticamente y objetivación de resultados.

De este modo, la perspectiva cualitativa se aplica en la investigación desde la recolección de la información para desarrollar la fase de caracterización de la compañía de forma documentada en aspectos como reseña histórica y portafolio, la fase de evaluación y análisis del contexto objeto de estudio para el microentorno y macroentorno en la aplicación de la matriz PESTEL con la identificación valorativa de forma cualitativa de la situación actual de la compañía frente a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico ambiental, legales jurídicos. Así como en la fase de planteamiento y formulación del problema para la búsqueda de referentes conceptuales y teóricos que

permitan guiar correctamente el análisis de los resultados, metodologías y contextualización de saberes y definiciones.

A su vez, la perspectiva cuantitativa se aplica integralmente en la fase de diagnóstico para el uso de las variables establecidas por el Modelo de Diagnóstico MMGO que permite evaluar e interpretar las áreas de la compañía mediante la asignación de valores numéricos asignados a las variables, descriptores y estadios de cada área para obtener una calificación final de la misma y así identificar las áreas críticas que requieren atención de forma priorizada.

Así mismo, en la fase de evaluación y análisis del contexto objeto de estudio para la evaluación e interpretación del macroentorno mediante la aplicación de la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI y la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE que permiten evaluar ponderadamente la situación actual de la compañía frente a factores internos y externos.

Como método de recolección de la información se emplea la observación como lo mencionan los autores Campos & Lule (Campos y Covarrubias & Lule Martínez, 2012) siendo la observación como el procedimiento elemental más sistematizado y lógico que se da mediante el registro visual de la realidad factual y verificable de lo que se pretende conocer de forma objetiva para describirlo, analizarlo y/o explicarlo desde la perspectiva científica.

Las variables y elementos claves de la observación se desarrollaron en la guía de observación anexo 1, enfocada desde la caracterización y obtención de la información,

abarcando la variable de procesos en los factores de desarrollo y ejecución de los procesos, documentación de los procesos, manual de procesos y existencia del seguimiento y/o evaluación de los procesos, la variable de gestión del talento humano y bienestar en los factores de inducción y capacitación, evaluación de desarrollo ó desempeño, documentación del desarrollo de roles y funciones, y bienestar social, la variable de mercado en los factores de canales de comercialización y distribución, estrategias de comercialización y estudio del mercado, y la variable financiera en el factor de seguimiento y análisis de los estados financieros.

Desde la observación realizada en las variables claves, se evidencia la relevancia de contar con el direccionamiento estratégico y la documentación de los procesos y áreas de la compañía como constitución del ¿cómo proceder? y ¿el qué hacer?

La entrevista como instrumento de investigación y recolección de información cualitativa aplicado a la gerente de Munditelas se desarrolló en el formato de entrevista anexo 2 permitió identificar, caracterizar y documentar los procesos y las variables de reseña histórica y experiencia en el sector, marco jurídico, direccionamiento estratégico, estructura y cultura organizacional, portafolio de servicios, clientes, proveedores, bienestar social, gestión de desarrollo sostenible, importación y exportación, gestión del mercado, gestión financiera y asociatividad.

A su vez, la entrevista dio alcance con la información, conocimiento y contexto para el correcto diligenciamiento de la matriz MMGO lo cual concedió mediante el diagnóstico de la organización reconocer, identificar y orientar la pregunta de investigación, encaminar a la solución de la misma para el planteamiento del problema y diseñar la propuesta de

solución constituida por acciones propuestas a realizar con los recursos e inversión, las fechas de desarrollo y el indicador óptimo.

Técnicas e instrumentos de investigación

Entrevista semi estructurada

La entrevista aplicada en la tipología es de carácter investigativo y semiestructurada, desde el objetivo investigativo en la recolección de información para dar respuesta a la pregunta de investigación, así como lo menciona (Morga Rodríguez, 2012). A su vez, se da como semiestructurada, ya que se organiza mediante un guion establecido conforme a los temas de interés, siendo flexible en la libertad de indagar en los temas que se requiera profundidad y claridad (Morga Rodríguez, 2012).

Siendo así, este instrumento y la información obtenida se enmarcó en las variables, descriptores y estadios de cada área que propone la matriz de diagnóstico MMGO, así como para las matrices EFI, EFE y PESTEL facultando a que la información se consigne, analice y procese de forma objetiva de acuerdo a la investigación.

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos como lo menciona el autor David (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013), se relaciona como un esquema de integración de las fortalezas y debilidades más importantes de la compañía, fundada para la identificación y análisis del comportamiento y relación de las áreas.

De este modo, el instrumento permite reconocer y evaluar los factores internos de la compañía mediante una ponderación total, análisis situacional actual del posicionamiento interno.

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos sintetiza el contexto fuera de la organización en lo que se comprende como externo a la misma, permitiendo identificar las debilidades y amenazas del entorno y sector para la compañía, así lo menciona los autores Romero & Padilla (Romero Sierra & Padilla Suárez, 2017).

Asimismo, el instrumento permite reconocer y evaluar los factores externos mediante una ponderación total, análisis situacional actual del posicionamiento de la compañía frente a las oportunidades y amenazas.

Matriz de Evaluación de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico, Legales PESTEL

La matriz PESTEL como instrumento para analizar estratégicamente el entorno global en donde se ubica la empresa, exponiendo factores y elementos de impacto en los escenarios principales. (Ruiz Barroeta, 2020)

De este modo, se puede obtener de forma más detallada y en cada factor el impacto a la compañía desde la importancia, intensidad y tendencia del macroentorno.

Modelo MMGO

La matriz de Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones se fundamenta en facilitar la modernización gerencial dirigido a que sea competitivo en un mundo actual globalizado con enfoque de innovación, mediante el diseño modular de estadios típicos que la empresa afronta en el proceso de transformación a una empresa competitiva y moderna entorno a la implementación de las mejores prácticas de gestión para la obtención de resultados. (Universidad EAN, SF).

De este modo, se aplica el modelo MMGO para definir la situación actual de la compañía bajo la clasificación de cada componente en un estadio permitiendo establecer la situación actual de la compañía.

Objetivos

General

Formular la propuesta del plan de mejoramiento para la generación del direccionamiento estratégico y el enfoque de la norma ISO 9001 para la compañía Munditelas de acuerdo al diagnóstico estratégico aplicado bajo la matriz Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO.

Específicos

- Caracterizar la empresa Munditelas abordando el contexto organizacional y el análisis de los entornos.
- Realizar diagnóstico mediante la matriz MMGO para valorar las áreas de la compañía Munditelas.
- Identificar el área crítica de la compañía Munditelas.
- Determinar la metodología de solución mediante la referenciación de las teorías aplicables a la propuesta de mejoramiento.
- Formular como propuesta un plan de acción orientado como solución al direccionamiento estratégico para la compañía Munditelas.
- Formular como propuesta un plan de acción orientado como solución para la debida documentación de los procesos en el marco de la norma ISO 9001 para la compañía Munditelas.

Características de la empresa

Reseña histórica

Munditelas nace como almacén de textiles y se funda en el año 1992 en el municipio de Soacha – Cundinamarca por quien actualmente es la gerente de la compañía, la creación se da a partir de la motivación personal y tradición familiar ya que los padres de la gerente en la trayectoria laboral se dedicaron a los textiles.

La empresa se ubicó en el comienzo en dicho municipio como oportunidad de negocio, pues en aquel momento el mismo no contaba con almacenes o tiendas textiles, lo cual permitió el crecimiento para la microempresa, donde se convirtió en una unidad de negocio rentable y atractivo para los clientes.

En el año 2002 Munditelas decide trasladarse al sur de la ciudad de Bogotá D.C en la localidad de Antonio Nariño en el barrio Policarpa en la dirección Carrera 11B # 3-07 Sur, siendo un sector llamativo para la microempresa como una oportunidad para alcanzar un nuevo mercado, ya que dicho barrio se ha caracterizado y reconocido por la alta comercialización de productos textiles en el sur de la ciudad.

Desde la creación a la actualidad, la empresa se ha enfrentado a diversos desafíos que le han permitido mejorar continuamente e implementar nuevas estrategias para destacar entre el gremio, entre ellas, el portafolio se ajuste y sea cambiante a las necesidades de los clientes y el mercado, la implementación de estrategias digitales para llegar a nuevos y potenciales clientes, alianzas con proveedores estratégicos reconocidos por la calidad de los productos, entre otras.

De este modo Munditelas, se categoriza como una famiempresa pues el origen nace desde una cultura e incidencia familiar, así como la administración y desarrollo empírico de la

actividad. En donde esta clasificación de compañías la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) precisó a las Famiempresas como “aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutan de su control accionario y el manejo administrativo de la misma” (Federación Nacional de Comerciantes, 2006)

.

Portafolio de servicios

La empresa Munditelas es una microempresa comercializadora de productos textiles, en los cuales se encuentran principalmente género para sábanas, toallas, espumas y tapicería automotriz, entre otras. A continuación, una presentación del mismo:

Género para sábana

Telas ideales para la confección de sábanas, la variedad de diseños, textura, suavidad y peso permite la confección de piezas de alta calidad conforme a las necesidades de los clientes. En las cuales destaca los textiles en tela Alegro, Seda y Armani.

Alegro Liso.

"Textil de alta calidad que se distingue por su suavidad, forma lisa, amplitud de ancho y alta variedad de estampados. Ideal para la confección de ropa de cama y cortinas." Así lo describe (Tomker S.A.S, s.f.) el principal proveedor de esta línea.

A continuación, un diseño.

Figura 1

Género para sábana en Alegro liso estampado juvenil floral.

Fuente. Tomado de *Tomker* [Fotografía], Tomker S.A.S, s.f, http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-bf8c9215-3d3c-4bd6-8a1e-494b1792389c.

Alegro Embozado.

Mantiene las características principales del alegro liso, pero no mantiene los estampados, en su lugar, ya que en el fondo lleva figuras y grabados sin variar su alta calidad y uso para la confección de ropa de cama y cortinas.

A continuación, un diseño.

Figura 2

Género para sábana en Alegro embozado morado.

Fuente. Tomado de *Tomker* [Fotografía], Tomker S.A.S, s.f, http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-6f27e663-1ba2-48d3-9989-52f28acbc880.

Seda.

"Textil de poliéster de alta duración, suave, liso y agradable al tacto. Ideal para la confección de ropa de cama y cortinas." Así lo describe (Tomker S.A.S, s.f.) el principal proveedor de esta línea.

A continuación, un diseño.

Figura 3

Género para sábana en Seda azul.

Fuente. Tomado de *Tomker* [Fotografía], Tomker S.A.S, s.f, http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzn12er-d4c20836-8aa7-4130-96df-d3ae91fb887d.

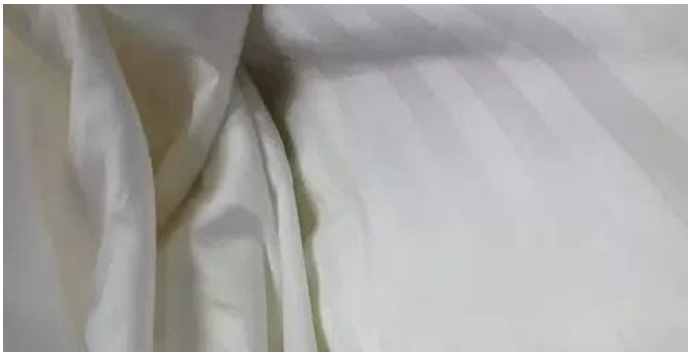
Armani.

"Textil cien por ciento algodones en 300 hilos de alta calidad, suave al tacto y tejido plano. Ideal para la confección de ropa de cama." Así lo describe (Tomker S.A.S, s.f.) el principal proveedor de esta línea.

A continuación, un diseño.

Figura 4

Género para sábana en Armani.



Fuente. Tomado de Tomker [Fotografía], Tomker S.A.S, s.f, http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jm0rjsu1-ee279f8a-43e3-48ff-8dbc-c91bc5f80a79.

Tela Toalla

Textil Toalla de microfibra que en la mayoría se compone de algodón y poliéster, caracterizado por el grosor, rápida limpieza, secado profundo y absorción rápida que permite la confección de usos variados en el hogar (limpieza y aseo), deportivas (bandas de sudor), corporales (salidas de baño, de mano, corporal, facial y pies).

Nova.

"Textil compuesto 94% algodón y poliéster 6%, alta durabilidad, peso sobre 254 g/m2 ± 5 %, ancho alrededor de 94 cm ± 3 %, colores sólidos unicolor con doce variedades de tonos, rendimiento alrededor de 4.19 m2 /kg ± 5 % y tecnologías Eco-Process". Así lo especifica la ficha técnica de (Protela S.A, 2020), principal proveedor de esta línea.

A continuación, un diseño.

Figura 5

Tela toalla Nova azul rey.

Fuente. Tomado de Protela [Fotografía], Protela S.A, 2020, https://www.protela.com/product-page/nova-90cm.

Nova estampada QEOCA.

"Textil compuesto 94% algodón y poliéster 6%, alta durabilidad y gran absorción, peso sobre 242 g/m2 ± 5 %, ancho alrededor de 92 cm ± 3 %, estampados de varios diseños,

rendimiento alrededor de 4.49 m2 /kg ± 5 % y tecnologías Encoroces" ideal para salidas de baño y cocina. Así lo especifica la ficha técnica del (Protela S.A, 2020) principal proveedor de esta línea.

A continuación, un diseño.

Figura 6

Tela toalla Nova estampada QEOCA- FruitNeon.

Fuente. Tomado de Protela [Fotografía], Protela S.A, 2020, https://www.protela.com/product-page/qeoca-fruitneon.

Tapicería automotriz

Textiles para confección de forros para sillas, cojinería y tapicería de automotores, se compone principalmente por poliéster con densidades desde 100 hasta 300 y variedad de diseños, capas (peso), textura y color.

Chaval Liso.

"Textil antifluido compuesto 100% poliéster, peso 532 g/m2 (+ 6% /- 4%) y más de 6 colores disponibles. Sus características son la resistencia al frote, rotura -rasgado, abrasión, solidez al lavarlo y color a la exposición de la luz" su uso principal es en la tapicería de muebles y automotores. Así lo describe (Textiles Uno X Uno S.A, 2021) uno de los principales proveedores de esta línea.

Altamira Liso.

"Textil antifluido compuesto 100% poliéster, peso 582 g/m2 (+ 6% /- 4%), ancho de 145 cm y más de 6 colores disponibles. Sus características son la resistencia al frote, rotura - rasgado, abrasión, solidez al lavarlo y color a la exposición de la luz" su uso principal es en la tapicería de muebles y automotores Así lo describe (Textiles Uno X Uno S.A, 2021) uno de los principales proveedores de esta línea.

Country Liso.

"Textil antifluido compuesto 100% poliéster, peso 437 g/m2 (+ 6% /- 4%), ancho de 145 cm y más de 10 colores disponibles. Sus características son la resistencia al frote, rotura - rasgado, abrasión, solidez al lavarlo y color a la exposición de la luz" su uso principal es en la tapicería de muebles y automotores. Así lo describe (Textiles Uno X Uno S.A, 2021) uno de los principales proveedores de esta línea.

Cúper.

"Tela bandeada[1] compuesta 100% poliéster, peso 215 g/m2, ancho de 1.50 cm, 2 colores disponibles. Sus características de bandeo de doble capa permiten mayor comodidad, soporte y fácil lavado" su uso principal es en la confección de forros para sillas automotores. Así lo describe (Telas Patprimo S.A.S, 2020) uno de los principales proveedores de esta línea.

[1] Tela tratada bajo bandeo que resulta del proceso de unión de dos capas de telas y una de espuma, se caracteriza por su durabilidad, peso ligero, calidez térmica de la segunda capa de tela y fácil manejo en las confecciones.

Platina.

“Tela bandeada compuesta 82% poliéster – 18% Nylon, peso 270 g/m2, ancho de 1.50 cm, 1 color disponible con leve textura. Sus características de bandeo de doble capa permiten mayor comodidad, soporte y fácil lavado” su uso principal es en la confección de forros para sillas automotores. Así lo describe (Telas Patprimo S.A.S, 2020) uno de los principales proveedores de esta línea.

Duster.

“Tela bandeada compuesta 100% poliéster, peso 300 g/m2, ancho de 1.70 cm, 2 tonos disponibles con leve textura. Sus características de bandeo de doble capa permiten mayor comodidad, soporte y fácil lavado” su uso principal es en la confección de forros para sillas automotores. Así lo describe (Telas Patprimo S.A.S, 2020) uno de los principales proveedores de esta línea.

Spacer Plus.

“Tela bandeada industrial compuesta 100% poliéster, peso 270 g/m2, ancho de 1.50 cm, 6 tonos disponibles con leve textura. Sus características de bandeo permiten mayor comodidad, soporte y fácil lavado” su uso principal es en la confección de forros para sillas de dotación industrial automotores. Así lo describe (Telas Patprimo S.A.S, 2020) uno de los principales proveedores de esta línea.

Se puede concluir que el portafolio cuenta con los productos necesarios para ser competitivos en el sector de textiles teniendo en cuenta la variedad de diseños y tipos de tejidos para cada línea de textil que ofrece.

Direccionamiento estratégico

Teniendo en cuenta el componente de reseña histórica en donde se relaciona que la compañía se constituye como empresa Unipersonal durante los más de 20 años de trayectoria, se evidencia que la compañía no cuenta con direccionamiento estratégico estructurado que dé cuenta del direccionamiento formalizado, no obstante, la gerente manifiesta que los procesos relacionados a la dirección se han desarrollado desde conocimientos empíricos y desde el planteamiento de criterios no documentados. Siendo el direccionamiento estratégico uno de los factores a sugerir en la propuesta de solución.

Contexto de objeto de estudio

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

Para realizar el contexto de estudio se realiza bajo la perspectiva de tres miradas, la primera desde la evaluación de los factores internos (matriz EFI), la segunda desde la evaluación de los factores externos (matriz EFE) y la tercera desde la evaluación del macro entorno desde factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales- jurídicos (matriz PESTEL). Pretendiendo con la ejecución de estas matrices como herramientas evaluar, analizar y establecer el nivel de eficiencia en el que responde la compañía con las estrategias actuales al factor evaluado en donde la calificación y factores se dan a partir de la información actual de la compañía y las características propias.

Matriz EFI

Los factores internos se referencian desde la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) como herramienta cuyo objetivo es evaluar los factores propios organizacionales como las fortalezas y debilidades valorados cualitativamente en la tabla 1, entre ellos se comprenden y originan:

Fortalezas:

- Conocimiento y experiencia del sector económico: se considera como una de las grandes ventajas competitivas para las organizaciones, ya que permite accionar desde la trayectoria y conocimiento de las necesidades del sector generar valor para el cliente. Para Munditelas su experiencia en el sector textil supera los 20 años y lo ha facultado conforme a la misma para participar activamente del mercado.

- Ubicación geográfica del negocio: criterio estratégico que favorece o desfavorece la actividad económica de la compañía, Munditelas se encuentra ubicado en el barrio Policarpa considerado como uno de los puntos de comercialización de textiles más reconocidos del sur de la ciudad de Bogotá.
- Fidelidad de clientes por satisfacción de servicio, calidad y precios: retención de clientes bajo la experiencia positiva con la compañía, Munditelas ha logrado la relación positiva con los clientes bajo estrategias beneficiosas de precio y producto que permitan conservar a los clientes.
- Equipo de trabajo con amplia experiencia en el negocio: criterio fundamental para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, en Munditelas la experiencia con la que cuentan los colaboradores frente al sector y negocio posibilita principalmente la asesoría especializada generando valor para el cliente.

Debilidades:

- Alianzas con los proveedores: permite la creación y entrega de valor para los clientes, aumentar la capacidad asociativa, visibilidad en el mercado y canales de distribución, Munditelas se encuentra en el proceso pausado de análisis para el desarrollo de estas alianzas.
- Direccionamiento estratégico sin definir: marco de guía para orientar el accionar de la compañía bajo la filosofía, objetivos y estrategias, Munditelas lo ha ejecutado desde conocimientos empíricos, sin estructura y desde el planteamiento de criterios no documentados.
- Implementación de Marketing digital: estrategias dirigidas para la promoción en medios digitales del portafolio dando mayor alcance a la divulgación y

reconocimiento de la compañía, Munditelas implementa pausadamente este tipo de marketing.

- Ampliación del portafolio de acuerdo a las nuevas tendencias y necesidades: extensión del portafolio desde el enfoque actual y futuro de acuerdo a las necesidades del mercado que brinde una mayor movilidad y acceso a los clientes, Munditelas se encuentra en el proceso de este criterio.

Tabla 1

Matriz de Evaluación de Factores Internos Munditelas

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	**PESO***	**CALIFICACIÓN***	**PONDERACIÓN**
Conocimiento y experiencia del sector económico	0,13	4	0,52
Ubicación geográfica del negocio	0,07	4	0,28
Fidelidad de clientes por satisfacción de servicio, calidad y precios	0,13	4	0,52
Equipo de trabajo con amplia experiencia en el negocio	0,10	4	0,4
Subtotal			***1,72***
DEBILIDADES	**PESO***	**CALIFICACIÓN***	**PONDERACIÓN**
Alianzas con los proveedores	0,08	2	0,16
Direccionamiento estratégico sin definir	0,16	1	0,16
Implementación de Marketing digital	0,16	1	0,16
Ampliación del portafolio de acuerdo a las nuevas tendencias y necesidades	0,17	1	0,17
Subtotal			***0,65***
Total	**1,00**		**2,37**

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

**Márgenes de peso: ascendente de 0,00 para un sumatorio total de 1,00*
**Márgenes de calificación: Debilidad mayor (1) - Debilidad menor (2) - Fortaleza menor (3) - Fortaleza mayor (4).*

De acuerdo a lo arrojado por la matriz en la ponderación total, se puede observar que Munditelas cuenta con debilidades internas que requieren ser atendidas y mitigadas con el fin de fortalecer la posición interna y que le permita ser más sólida desde los factores internos, no obstante, se observa que las fortalezas son bien empleadas.

Matriz EFE

Los factores internos se referencian desde la matriz la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) como herramienta que permite evaluar los factores e información del entorno de la compañía. (David, Administración Estratégica, 2017), valorados cualitativamente en la tabla 2, entre ellos se comprenden y originan:

Oportunidades:

- Reducción del sector competitivo cercano: Munditelas compite de forma directa alrededor de más 130 microempresas comercializadoras de productos textiles, no obstante, por la pandemia una parte de los competidores han realizado cierres temporales e indefinidos, permitiendo acoger de forma favorable a los clientes de estas empresas.
- Aumento de confección de segunda línea del portafolio: el textil toalla de microfibra ha aumentado las ventas en el sector debido al uso incrementado para las actividades de limpieza y desinfección en el hogar y pequeños negocios a causa de la pandemia por COVID- 19, criterio que ha favorecido la segunda línea del portafolio de Munditelas.
- Incremento de ventas digitales: relación comercial con los clientes bajo el uso de canales digitales, Munditelas ha implementado paulatinamente las ventas bajo la

aplicación de WhatsApp[2] como herramienta de comunicación y canal de ventas, especialmente durante la pandemia.

- Canales digitales de promoción y publicidad: incorporación de los medios digitales para la promoción y divulgación de la compañía y el portafolio, siendo canales instantáneos de comunicación y cercanía, Munditelas implementa pausadamente los canales digitales para los fines.
- Nuevos productos comerciales, textiles antifluido y bioseguridad: la adquisición de textiles antifluido y de bioseguridad se han incrementado en 21% derivado por COVID- 19 en cierre del 2021 de acuerdo al informe del sector de Inexmoda (Inexmoda, 2021).
- Subsidios estatales por crisis: el gobierno de Colombia ofreció en los periodos de pandemia y activación económica subsidios a las pymes y microempresas que se postularon bajo el programa de alivio para el pago de nómina del 40% (Periódico el Tiempo, 2021).

Amenazas:

- Crisis económica por pandemia COVID-19: a nivel mundial la economía de los países se vio afectada por la pandemia, las cuarentenas, desempleo e incertidumbre impactando negativamente en las unidades de negocio con un crecimiento mermado y moderado. En la reactivación y recuperación económica como secuela duradera como lo afirma el Banco Mundial (Banco Mundial, 2021) se limita por el rebrote de casos, variables en la vacunación y el retiro gradual de apoyo económico estatales.

[2] "WhatsApp es una aplicación gratuita y ofrece mensajería y llamadas de una forma simple, segura y confiable, y está disponible en teléfonos en todas partes del mundo." WhatsApp LLC. (2022). Acerca de WhatsApp. Obtenido de https://www.whatsapp.com/about/?lang=es.

,

- Grandes almacenes de textiles con precios bajos: almacenes de gran alcance durante la emergencia sanitaria y la reactivación económica han disminuido el precio de los productos y acrecientan a mayor volumen por pedido, lo cual ha resultado atractivo para los consumidores del sector.
- Decrecimiento de demanda en tercera línea del portafolio: la línea de tapicería automotriz ha disminuido debido a que el recurso de los consumidores destinado a esta línea ha sido reinvertido para otras líneas de textil, así como el alza en los insumos para la producción del textil.
- Incremento de precios en textiles por algunos proveedores: el alza de los textiles de algunos proveedores se relaciona en los costos de producción y de intermediario.
- Impuestos para textiles importados: el sector textil tuvo un crecimiento de importación a nivel nacional en pesos al año 2020 al año 2021 de 33% y en kilos netos del 10% de acuerdo al DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021), el arancel establecido para el sector se fijó en el 40% por valor superior o igual a $37.250 por kilo neto de acuerdo al decreto 414 de 2021.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos Munditelas

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	**PESO***	**CALIFICACIÓN***	**PONDERACIÓN**
Reducción del sector competitivo cercano	0,08	2	0,16
Aumento de confección de segunda línea del portafolio	0,08	3	0,24
Incremento de ventas digitales	0,11	1	0,11
Canales digitales de promoción y publicidad	0,09	1	0,09
Nuevos productos comerciales, textiles antifluido y bioseguridad	0,09	1	0,09
Subsidios estatales por crisis	0,08	2	0,16

Subtotal			***0,85***

AMENAZAS	PESO*	CALIFICACIÓN*	PONDERACIÓN
Crisis económica por pandemia COVID-19	0,16	1	0,16
Grandes almacenes de textiles con precios bajos	0,08	2	0,16
Decrecimiento de demanda en tercera línea del portafolio	0,08	2	0,16
Incremento de precios en textiles por algunos proveedores	0,08	2	0,16
Impuestos para textiles importados	0,07	2	0,14
Subtotal			***1,63***
Total	**1,00**		**2,48**

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

**Márgenes de peso: ascendente de 0,00 para un sumatorio total de 1,00*
** Márgenes de calificación: Deficiente (1) - Promedio (2) - Arriba del promedio (3) - Excelente (4).*

De acuerdo a lo arrojado por la matriz se puede observar que Munditelas cuenta con una ponderación total sobre el promedio, lo que representa que de una forma equitativa y paralela da respuesta con las estrategias para aprovechar las oportunidades y enfoca los esfuerzos para mitigar las amenazas.

Matriz PESTEL

La evaluación del macroentorno se realiza mediante la matriz PESTEL, como metodología de análisis estratégico. De acuerdo autores esta herramienta “ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multi presencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten dar forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de

referencia temporal y espacial" (Guevara, Pérez, & Quint, 2014), valorados cualitativamente desde la tabla 3 a la tabla 8, entre ellos se comprenden y originan:

Tabla 3.

Matriz de Evaluación de Factores Políticos

FACTORES POLÍTICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Cambios políticos dentro del gobierno actual	Importante	Promedio	Indiferente
Apuestas políticas para próximas elecciones	Muy importante	Fuerte	Cambiante
Corrupción en recursos que apoyen el sector económico	Muy importante	Fuerte	Empeora
Políticas gubernativas para el sector textil y microempresas	Muy importante	Promedio	Cambiante
TLC	Muy importante	Promedio	Cambiante

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa y la posición ante los factores evaluados.

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de Factores Económicos

FACTORES ECONÓMICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Aumento de impuestos	Muy importante	Promedio	Cambiante
PIB	Importante	Promedio	Cambiante
Cambios en reformas tributarias	Muy importante	Fuerte	Empeora
Tasa de empleo	Importante	Fuerte	Cambiante

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa y la posición ante los factores evaluados.

Tabla 5.

Matriz de Evaluación de Factores Sociales

FACTORES SOCIALES	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Migración de población extranjera	Importante	Promedio	Cambiante
Tasa de crecimiento, natalidad y mortalidad de la población	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Aislamientos preventivos por COVID-19 general y sectorizada	Muy importante	Fuerte	Cambiante
Nivel de contagios COVID-19	Muy importante	Fuerte	Empeora
Tendencia de modas	Muy importante	Fuerte	Cambiante

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa y la posición ante los factores evaluados.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Implementación de nuevas tecnologías	Importante	Promedio	Cambiante
Creación de recursos y medios digitales de promoción	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Innovaciones tecnológicas en textiles	Muy importante	Promedio	Cambiante
Auge de Redes Sociales	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa y la posición ante los factores evaluados.

Tabla 7.

Matriz de Evaluación de Factores Ecológico- Ambiental

FACTORES ECOLÓGICO – AMBIENTAL	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Contaminación ambiental	Muy importante	Fuerte	Empeora
Optimización de los recursos naturales	Muy importante	Fuerte	Cambiante
Cambio climático	Importante	Promedio	Cambiante
Factores sostenibles	Importante	Promedio	Mejora mucho
Consumo de recursos y energías no renovables	Muy importante	Fuerte	Cambiante
Políticas medioambientales	Importante	Promedio	Mejora mucho

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa y la posición ante los factores evaluados.

Tabla 8.

Matriz de Evaluación de Factores Legales- Jurídicos

FACTORES LEGALES - JURÍDICOS	IMPORTANCIA	INTENSIDAD	TENDENCIA
Legislación vigente	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Normativa sostenibilidad y desarrollo	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Sistemas de SG-SST	Poco importante	Débil	Indiferente
Leyes de protección y licencia	Importante	Promedio	Cambiante
Normas tributarias	Importante	Promedio	Cambiante

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa y la posición ante los factores evaluados.

Análisis microentorno

Proveedores

Munditelas cuenta con cuatro proveedores principales, quienes como se mencionó en la sección de portafolio cada uno suministra en una línea. A continuación, se presenta la ampliación de los proveedores con la información respectiva.

Tomker S.A.S – Proveedor de Género para sábana Munditelas.

Figura 7

Tomker S.A.S – Proveedor de Género para sábana Munditelas.

Nota. Tomado de *Tomker* [Fotografía], Tomker S.A.S, s.f, http://www.tomker.com.co/.

Tomker S.A.S es el principal proveedor de la línea de género para sábana de Munditelas, hasta el momento se maneja precios estándar con el 6% de descuento por pronto pago. Tomker S.A.S es una compañía mayorista proveedora de telas y textiles importadas de alta calidad ubicado en la ciudad de Bogotá en la localidad de Puente Aranda, cuenta con 20 años de trayectoria y el portafolio se compone de productos textiles para el hogar como edredones, cubre lechos, cortinas y sábanas.

Información de contacto del proveedor:

- Dirección: Carrera 44 N° 12ª-64 Bogotá
- Teléfono fijo: 268 4380
- Página para portafolio de telas y cotizaciones: http://www.tomker.com.co/productos

Protela S.A – Proveedor de Tela Toalla Munditelas.

Figura 8

Protela S.A – Proveedor de Tela Toalla Munditelas.

Nota. Tomado de *Protela* [Fotografía], Protela S.A, s.f, https://www.protela.com/.

Protela S.A es el principal proveedor de la línea de Tela Toalla Munditelas, hasta el momento se manejan precios estándar con el 6% de descuento por pronto pago.

Protela S.A es una compañía colombiana multinacional fundada en 1950, productora de tejidos de punto y tejido circular de alta calidad, así como de impresión, tejido, acabado, diseño y teñido, se ubica en la ciudad de Bogotá en la localidad de Engativá, cuenta con 70 años de trayectoria y su portafolio se compone de líneas de productos textiles para el hogar, industria, protección, deportivo, playa íntimo y control.

Información de contacto del proveedor:

- Dirección: Tv. 93 #65A - 82
- Teléfono fijo: 429 1500
- Página para portafolio de telas y cotizaciones: https://www.protela.com/

Textiles Uno X Uno S.A. – Proveedor de Tapicería Munditelas.

Figura 9

Textiles Uno X Uno S.A. – Proveedor de Tapicería Munditelas.

Nota. Tomado de *Textiles Uno X Uno* [Fotografía], Textiles Uno X Uno S.A, 2021, https://unoxuno.com.co/.

Textiles Uno X Uno S.A es uno de los principales proveedores de la línea de Tapicería Munditelas, hasta el momento se maneja precios estándar con el 6% de descuento por pronto pago.

Textiles Uno X Uno S.A es una compañía multinacional fundada en 1992, con presencia en países de Asía, Europa y América, proveedora de textiles y comercializadora de productos decorativos terminados para el hogar o ambientación de espacios, se ubica en la ciudad de Bogotá en la localidad de Puente Aranda, cuenta con 29 años de trayectoria

Información de contacto del proveedor:

- Dirección: Carrera 56 # 5c-50, Bogotá
- Teléfono fijo: 417 7311
- Página para portafolio de toda la línea de negocio: https://unoxuno.com.co/#productos

Telas Patprimo S.A.S. – Proveedor de Tapicería Munditelas.

Figura 10

Telas Patprimo S.A.S. Proveedor de Tapicería Munditelas.

Nota. Tomado de *Telas Patprimo* [Fotografía], Telas Patprimo S.A.S, 2020, http://www.telaspatprimo.com/.

Telas Patprimo S.A.S es uno de los principales proveedores de la línea de Tapicería Munditelas, hasta el momento se maneja precios estándar con el 6% de descuento por pronto pago.

Telas Patprimo S.A.S es una compañía colombiana fundada en 1957, con presencia en América latina, fabricante y comercializadora de telas, ubicado en la ciudad de Bogotá en la localidad de Puente Aranda, cuenta con 64 años de trayectoria y el portafolio se compone de líneas de productos textiles para industria, vestuario, ropa, dotaciones, sport, playa, íntimo y control.

Información de contacto del proveedor:

- Dirección: Carrera 62 # 17-61, Bogotá
- Teléfono fijo: 414 0677
- Página para portafolio de toda la línea de negocio: http://www.telaspatprimo.com/inicio/nuestros-segmentos/

Clientes

Munditelas cuenta con un segmento de clientes que se enfoca principalmente en dos grupos, el primer grupo se compone por las microempresas, Pymes y satélites confeccionistas quienes adquieren las tres líneas de productos del portafolio y se ubican en localidades y sectores cercanos a la ubicación de la compañía.

Este grupo es muy importante pues es el de mayor adquisición de productos y a su vez ha presentado un crecimiento importante a nivel nacional, a corte de marzo del presente 2021 se dio un índice de venta del 1.7% con gasto nacional de 2,14 billones de pesos - 3,4% de participación para el sector de moda con crecimiento del 51% respecto al año 2020 (Inexmoda; Consumer Knowledge Group; Sectorial;, 2021). De este modo, Bogotá lidera el tamaño de mercado Per Cápita con $689.697 millones, en participación el 32.3% y consumo promedio por persona de $79.481.

No obstante, este primer grupo ha presentado variaciones importantes en la percepción de Munditelas respecto a las ventas del año 2020 debido a la pandemia por COVID – 19, relacionado principalmente con la disminución de ingresos, cuarentenas sectorizadas, cierre de fábricas y satélites de confección pues algunos clientes disminuyeron la cantidad de compra. Para lo que lleva el primer semestre 2021 se ha presentado aumento en la cantidad de compra de las líneas Género de sábana y Tela Toalla, este aumento se debe a que las líneas permiten en combinación con otros textiles la confección de productos de limpieza para el hogar e industrial.

El segundo grupo se conforma por clientes que consumen al detal y en cantidades pequeñas – medianas en un margen de edad de 20 a 65 años, residentes de localidades cercanas a la ubicación de Munditelas, en este grupo se encuentran clientes que se dedican a la modistería, confección en pequeñas cantidades de productos para uso directo de consumo no destinado a la venta.

Los clientes de los dos grupos se han fidelizado por el servicio de venta y asesoría, descuentos del 5 % en compras de género para sábana a partir de 10 metros y toalla 30 metros y por la relación de experiencia en la compra.

Intermediarios de marketing

Munditelas en el proceso de servicio y venta no emplea intermediarios de marketing.

Competidores

Munditelas compite de forma directa con alrededor de más 130 microempresas comercializadoras de productos textiles que se ubican en el mismo sector bajo ubicación espacial de local a local, cuadra y manzana y ofertan productos de las mismas líneas atendiendo una misma demanda.

El alto nivel de competencia se da porque sector se ha caracterizado y reconocido como sector textil, de confección y modistería.

A continuación, se relacionan los competidores más cercanos:

- *Textiles Juan*: Este competidor se ubica a costado de Munditelas (local a local) de forma favorable en el sector, ya que se observa por ubicación del negocio por carrera y calle. El portafolio cuenta con una variedad más amplia en relación en Munditelas, la línea de productos se enfoca en textiles antifluido, impermeables, tul, Briony, Seda poliéster, satín, malla, franelas, perchado, dacrones, chinz, linos y 8001. La venta de los productos se da por kilos y metros.

- *Textiles Agudelo*: Este competidor se ubica a costado de Munditelas (local a local) sobre la carrera. El portafolio cuenta con líneas de productos en textiles antifluido,

lanilla, perchados, cerro sport, malla y RIB. La venta de los productos se da por metros.

- *Dulces sueños*: Este competidor se ubica sobre la carrera (misma cuadra). El portafolio cuenta con líneas de productos en textiles género para sábana, cubre lechos, sábanas confeccionadas, protector de colchón, cortinas de baño y acolchados. La venta de los productos se da por metros.
- *Textiles Rovel*: Este competidor se ubica sobre la carrera (misma cuadra acera de enfrente). El portafolio cuenta con una variedad en las líneas de productos enfocado en textiles ovejero, olímpico, Mónaco, 8002, antifluido, colegiales y náutico. La venta de los productos se da por kilos y metros.
- *Textiles Johanna*: Este competidor se ubica sobre la carrera (cuadra siguiente). El portafolio cuenta con una variedad de las líneas de productos se enfoca en textiles linos, sedas, franelas, Oxford, seda poliéster, satín. La venta de los productos se da por kilos y metros.
- *Don Córtex*: Este competidor se ubica sobre la carrera. El portafolio se da en las líneas de productos de telas acolchadas y género de sábana. La venta de los productos se da por kilos y metros.
- *Fama y moda:* Este competidor se ubica sobre la carrera (cuadra siguiente). El portafolio cuenta con una variedad en las líneas de productos enfocado en textiles de género para sábana, linos, tapicería, sedas, franelas, tela toalla, Oxford, seda poliéster, satín. La venta de los productos se da por kilos y metros.

Diagnóstico MMGO

Para desarrollar el diagnóstico estratégico a la compañía Munditelas se realiza mediante la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones diseñada por la Universidad EAN, la cual permite examinar dentro de la organización la situación actual de la misma en las capacidades, variables, factores internos y externos, entre otros aspectos de la organización con el fin de enmarcar los factores y áreas que requieren reconversión a beneficio de la compañía. (Universidad EAN)

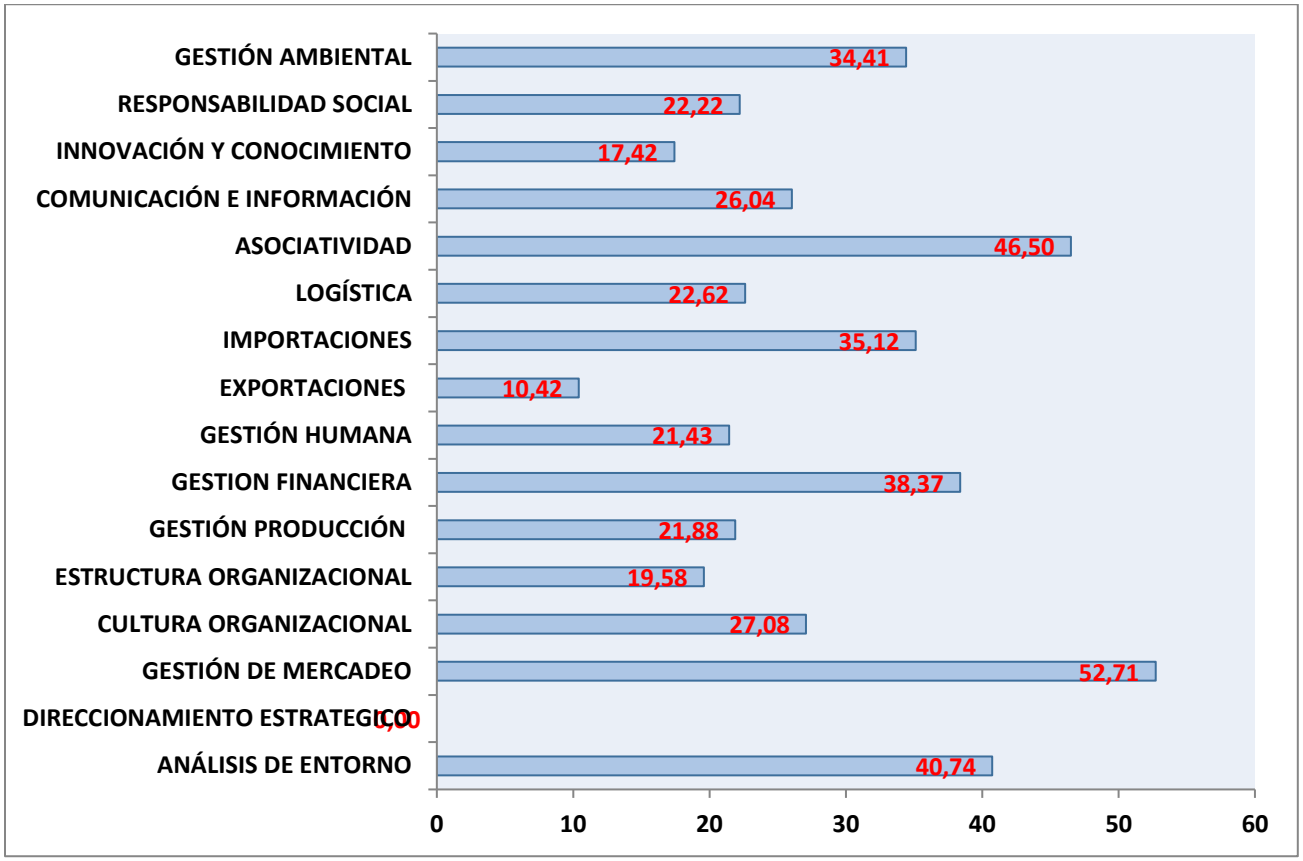
El diagnóstico se aplicó a la gerente de Munditelas en los meses de mayo y junio del año 2021, empleando la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO bajo la metodología cuantitativa en el uso de las variables establecidas por el modelo que permite evaluar e interpretar las áreas de la compañía mediante la asignación de valores numéricos asignados a las variables, descriptores y estadios de cada área para obtener una calificación final del área, permitiendo el respectivo análisis y la identificación de las áreas críticas que requieren atención de forma priorizada.

En la figura 11 se presentan los resultados generales obtenidos en la matriz y desde la figura 12 a la figura 27 se detalla cada área diagnosticada, relacionando las variables comprendidas y el análisis correspondiente. Los resultados alcanzados dentro de su aplicación denotan que la empresa requiere fortalecer las áreas y procesos a nivel general mediante la creación de estrategias, mecanismos, documentación de la información y

herramientas que permitan fortalecer los procesos existentes e implementar los que se consideren pertinentes.

Figura 11

Informe integral matriz MMGO aplicado a Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

La aplicación de la matriz MMGO permitió realizar la observación del informe integral evidenciando que las áreas que presentan mayor fortaleza son la gestión de mercado con 52,71 %, la asociatividad con 46,5% y el análisis del entorno con 40,74 %.

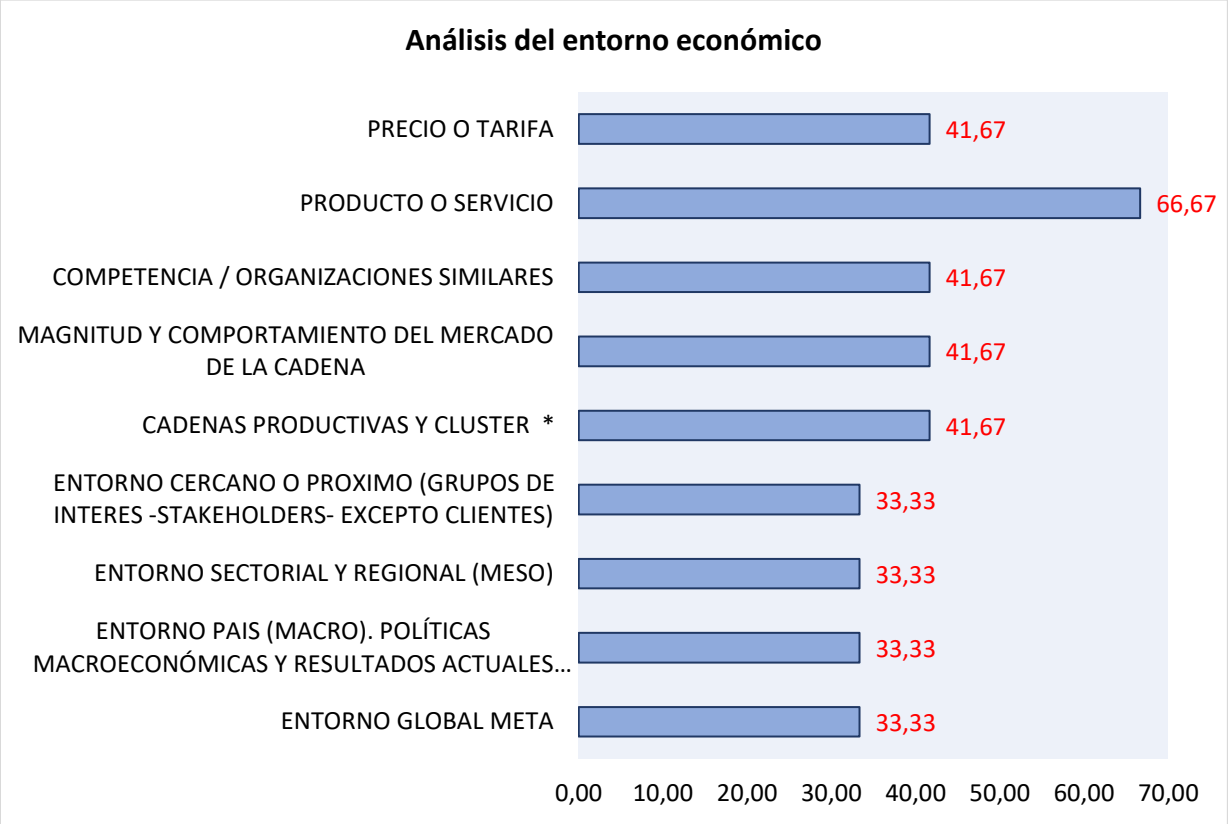
A su vez, las áreas en situación crítica son el direccionamiento estratégico con 0,00 %, exportaciones con 10,42%, innovación y conocimiento 17,42 % y la estructura Organizacional. 19,58%.

Siendo el direccionamiento estratégico el área critica que requiere intervención en el cual la compañía ha desarrollado sus procesos de dirección de forma empírica, sin estructura y no documentada, generando la carencia de una ruta de acción de forma clara, la presencia de objetivos y la orientación de las acciones hacia el cumplimiento de misión y visión.

Análisis del Entorno

Figura 12

Análisis del Entorno matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que la mayor fortaleza del área se encuentra en la variable de producto o servicio con 66,67% por el conocimiento de la compañía sobre la calidad y atributos de los productos y servicios que posee, reconociendo que es un factor que se puede potenciar bajo la experiencia con la que se cuenta.

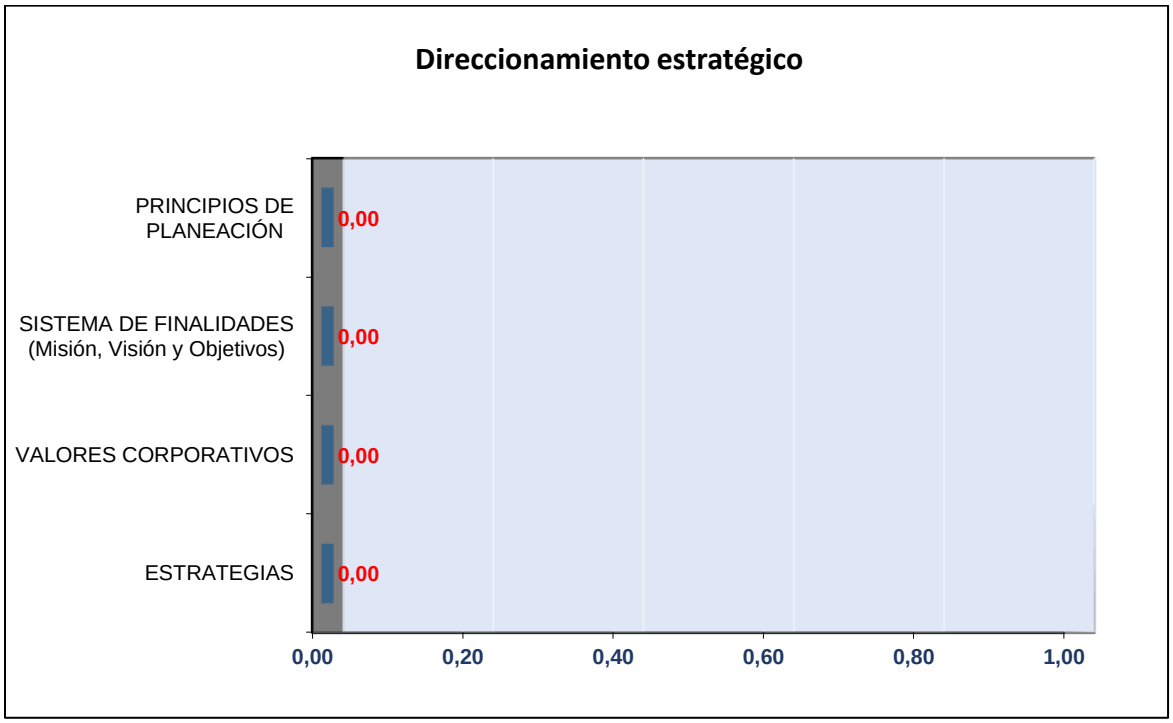
Las variables de precio tarifa, competencia, comportamiento del mercado de la cadena y cadena productiva cuentan con el 41,67% dado por el conocimiento informal que tiene la compañía de los datos, características y estrategias.

Las variables de entorno cercano, entorno sectorial y regional, entorno país y entorno global cuentan con el 33,33% dado por el nivel bajo de consulta y documentación de los entornos para reconocer estrategias, oportunidades y amenazas económicas.

Direccionamiento Estratégico

Figura 13

Análisis del Direccionamiento Estratégico matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que la empresa no cuenta con ningún tipo de direccionamiento estratégico, siendo las variables nulas en los principios de planeación, sistemas de finalidades, valores corporativos y estrategias con el 0,00%,

Teniendo en cuenta que los procesos relacionados a la dirección se han desarrollado desde conocimientos empíricos y desde el planteamiento de criterios no documentados.

Cultura Organizacional

Figura 14

Análisis de la Cultura Organizacional matriz MMGO aplicado Munditelas.

Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

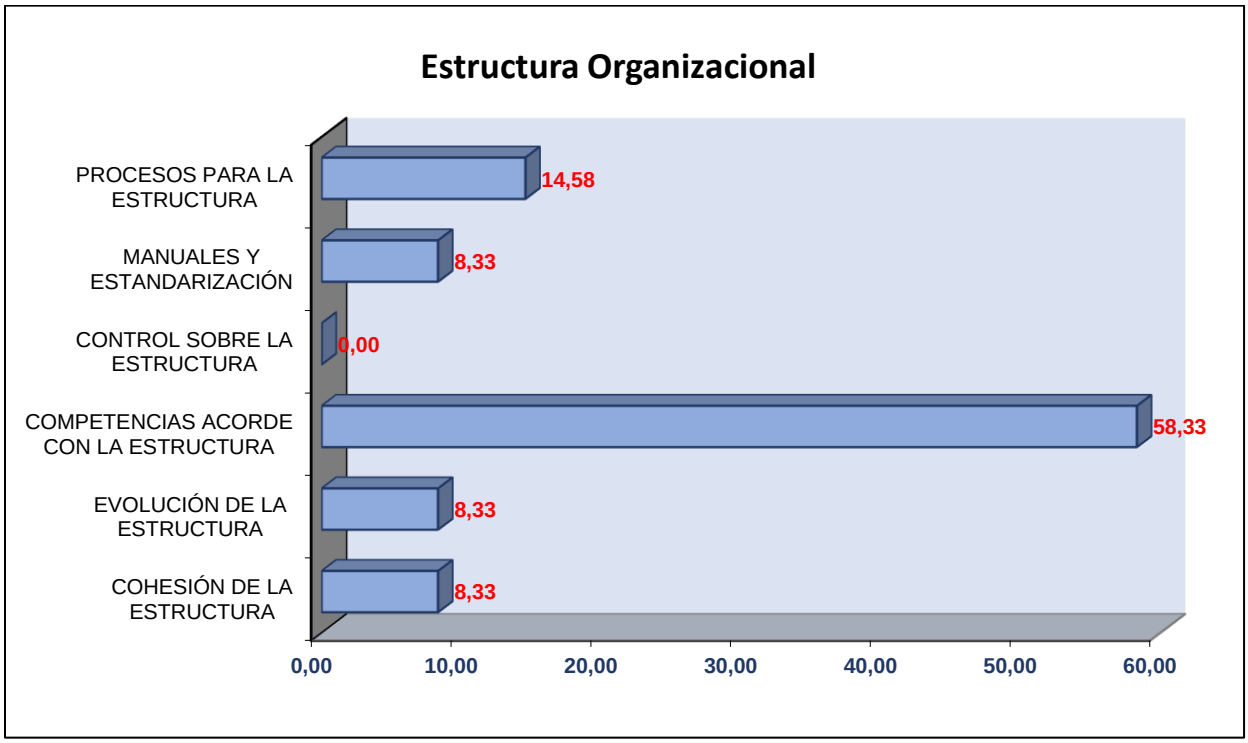
De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables para esta área pueden ser fortalecidas en relación a la experiencia de la organización, teniendo en cuenta que con el 33,33% las variables de participación y compromiso, el desarrollo y reconocimiento dentro de la organización y la creación de un entorno vital laboral son dadas por mecanismos y programas informales que carecen de estructura y documentación.

La variable de liderazgo de la compañía cuenta con el 8,33% por la ausencia de diagnósticos de la cultura, promoción del liderazgo y d33efinición en la alta dirección.

Estructura Organizacional

Figura 15

Análisis de la Estructura Organizacional matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que la mayor fortaleza del área se encuentra en la variable de competencia acorde a la estructura con 58,33% dado por la articulación de los colaboradores para el trabajo en equipo y el desarrollo de los proyectos.

La variable de procesos para la estructura cuenta con el 14,53% dado por la ausencia en el mapa de procesos, definición especifica de las funciones, control de desempeño de los colaboradores y toma de decisiones por un grupo pequeño de la compañía.

Las variables de manuales y estandarización, evolución de la estructura y la cohesión de la estructura cuentan con el 8,33% dado por carecer de manuales organizacionales,

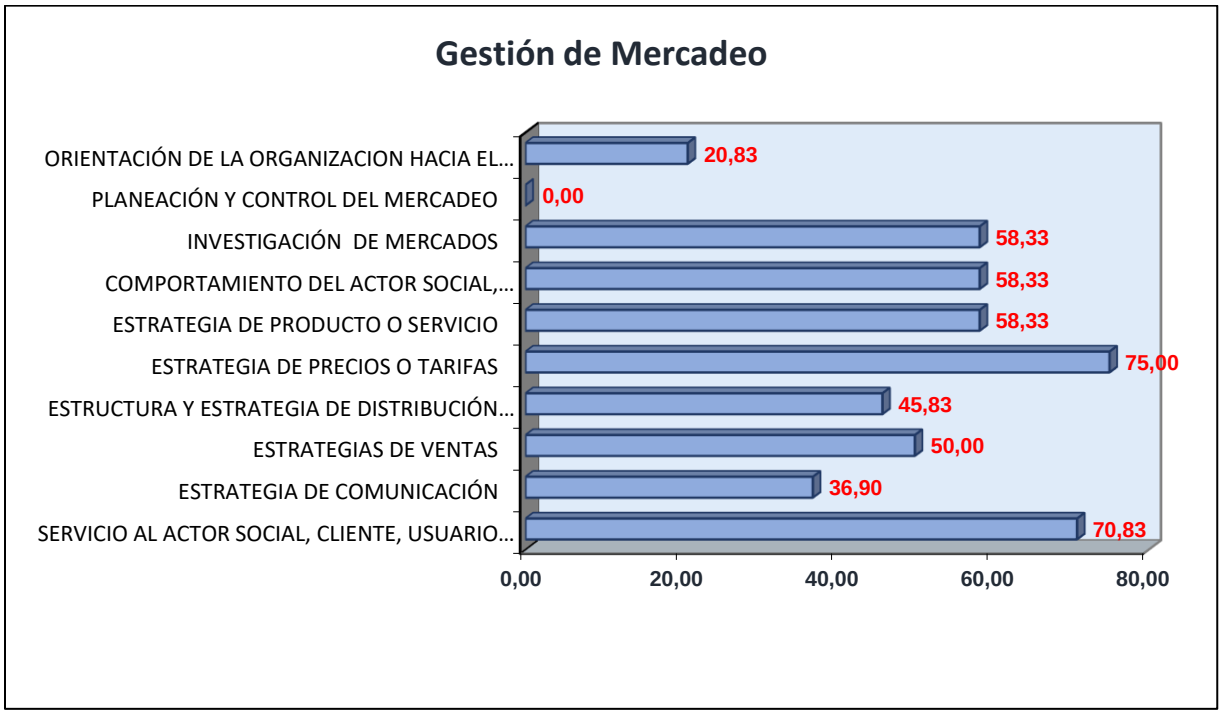
registros y documentación del histórico de las modificaciones en la estructura organizacional.

La variable de control sobre la estructura cuenta con el 0,00% dado porque el control de la estructura es nulo desde la carencia de manuales y la conservación en relación con la planeación y dirección estratégica.

Gestión de Mercadeo

Figura 16

Análisis de la Gestión de Mercadeo matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que la mayor fortaleza del área está en la variable de estrategia de precios o tarifas con 75,00% dado por el sistema de costos, estrategias de precios y cambios. Asimismo, la variable de servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor con 70,83% dado por la filosofía de servicio y la percepción positiva de los clientes.

De otro modo, las variables de investigación de mercados, comportamiento del actor social y estrategia de producto tienen el 58.33% dado por los estudios de mercado, investigación del actor social y el desarrollo de estrategias de producto o servicio.

La variable de estrategias de ventas cuenta con el 50,00% dado por la capacitación de la fuerza de ventas y los canales empleados.

La variable de estructura y estrategia de distribución con el 45,83% dado por la estructura de distribución, información, evaluación y control en la penetración de mercados.

La variable de estrategia de comunicación cuenta con 36,90% dado por la forma intermedia de planeación y actividades de promoción, participación de eventos y relaciones públicas.

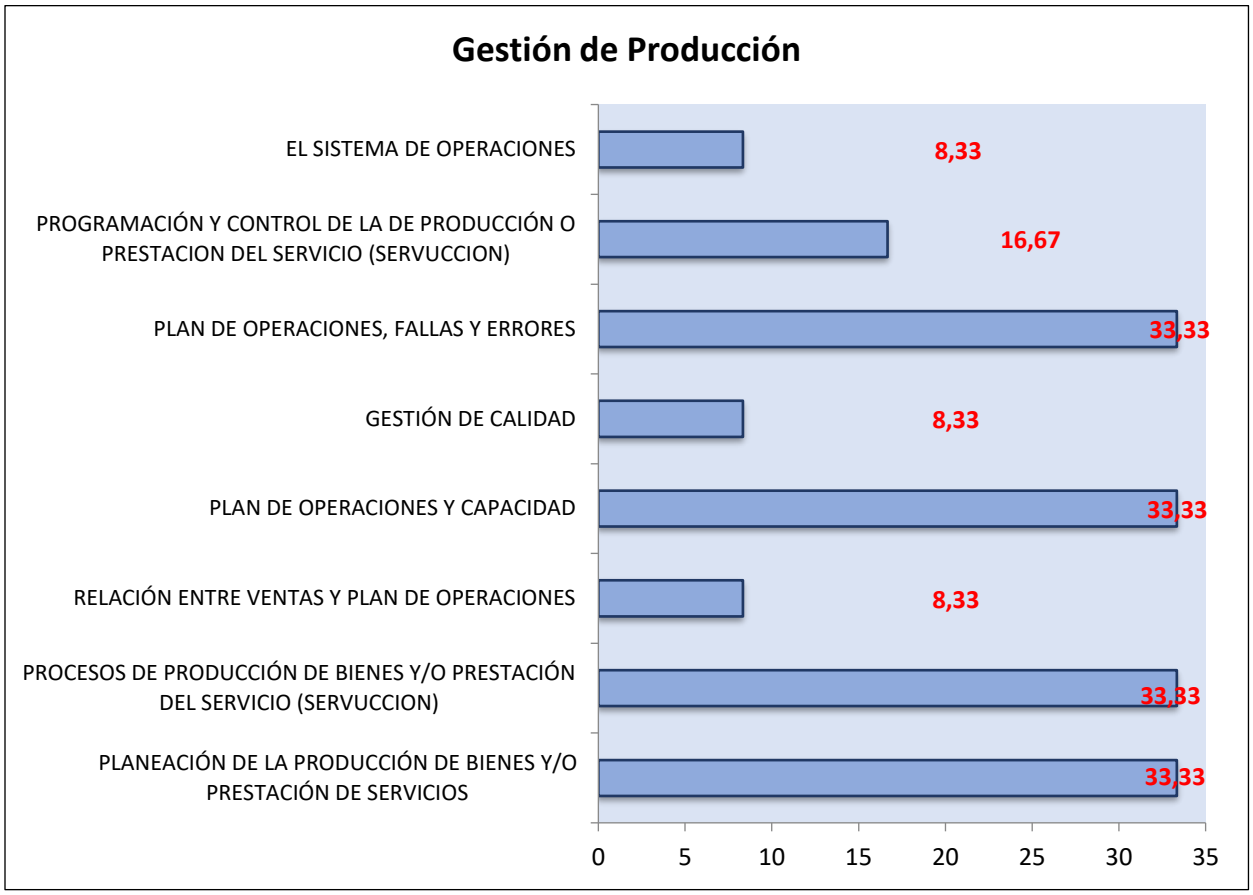
La variable de orientación de la organización hacia el mercado cuenta con 20,83% dado por la consideración relativa del posicionamiento de la empresa y las necesidades del cliente.

La variable de planeación y control del mercadeo cuenta con el 0,00% dado por carecer de planeación y control del mercado documentado siendo una acción nula en la compañía.

Gestión de Producción

Figura 17

Análisis de la Gestión de Producción matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables para esta área podrían fortalecerse en relación a la experiencia de la organización, las variables de planeación de la producción, procesos de producción, plan de operaciones y capacidad y plan de operaciones cuentan con el 33,33% dado por la programación en tiempos estimados, conocimiento del cliente, capacidad operativa de la organización, evaluación y corrección de fallas.

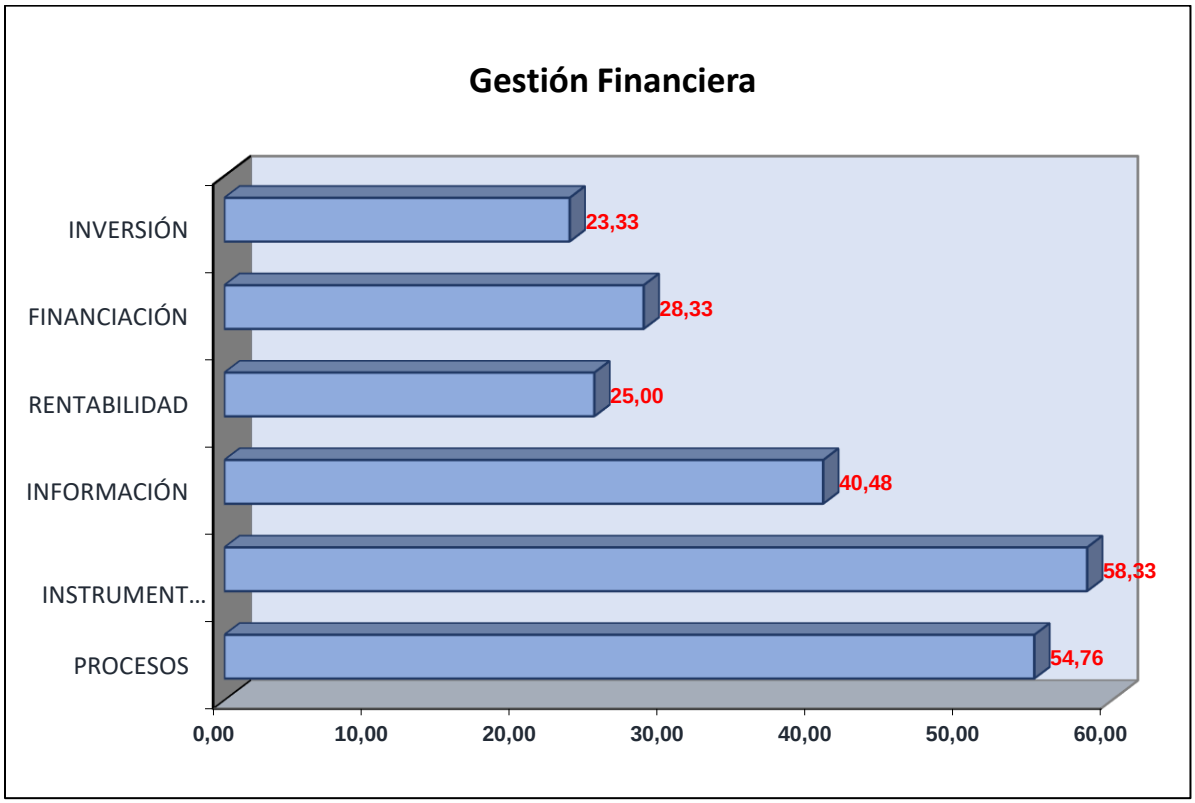
La variable de programación y control de la de producción o prestación del servicio cuentan con el 16,67% dado por la ausencia parcial del plan de requerimientos, control de operaciones e indicadores.

Las variables de ventas y plan de operaciones, gestión de calidad y sistema de operaciones cuenta con el 8,33% dado por la ausencia en la alineación, articulación y conocimiento de la operatividad.

Gestión Financiera

Figura 18

Análisis de la Gestión Financiera matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que la mayor fortaleza del área se encuentra en la variable de instrumentos con 58,33% dado por la articulación en los insumos y herramientas financieras para el control, presupuesto, inventarios y cobranza de la compañía. A su vez, la variable de procesos cuenta con 54,76% dado bajo el sistema de la información contable y financiera, administración de los recursos y asesoría.

La variable de información cuenta con 40,48% dado por el manejo interno de la información que conserva la relación con clientes y las posibilidades del mercado, así

como las políticas de endeudamiento y crédito teniendo en cuenta el crecimiento financieramente de la compañía.

La variable de financiación cuenta con el 28,33% dado por la proyección de la estrategia, necesidades del capital del trabajo, proveedores y expansión conforme al crecimiento estimado de la unidad.

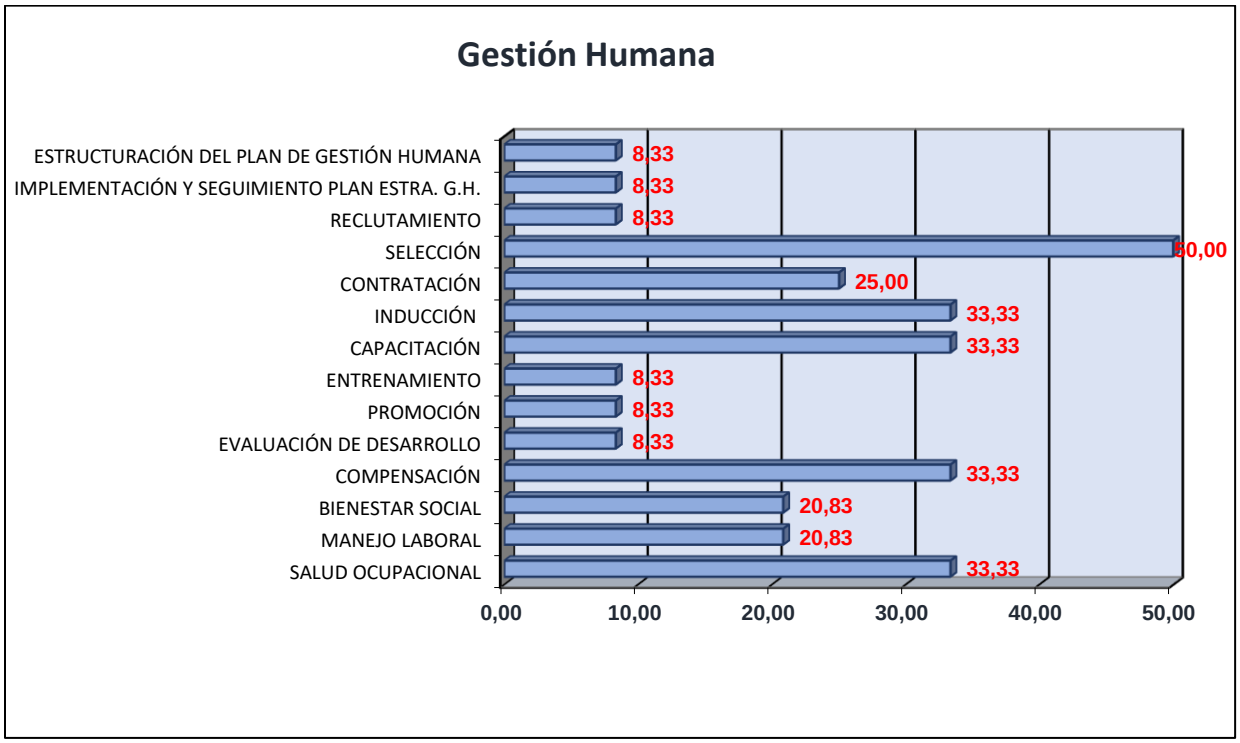
La variable de rentabilidad cuenta con el 25,00% dado por la gestión del capital de trabajo, manejo de las compras, y el resultado propio de la rentabilidad.

La variable de inversión cuenta con el 23,33% dado por la capacidad de financiamiento de la empresa para el capital de trabajo y flujo de caja, cuentas por cobrar y factibilidad a largo plazo.

Gestión Humana

Figura 19

Análisis de la Gestión Humana matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables para esta área en general son bajas conforme a la trayectoria de la organización, siendo la mayor fortaleza del área la variable de selección con 50,00% dado por el desarrollo del proceso se realiza de manera informal evaluando habilidades y aptitudes, así como criterios físicos y salud.

Las variables de inducción, capacitación, compensación y salud ocupacional con el 33,33% dado por la informalidad en los mecanismos para la información, medición y logros de la inducción y capacitación, criterios e indicadores informales para la escala salarial, y programas de mejora para la prevención de protección y salud ocupacional.

La variable de contratación con el 25,00% dado por la ausencia de políticas para el proceso y la elaboración de los contratos es informal.

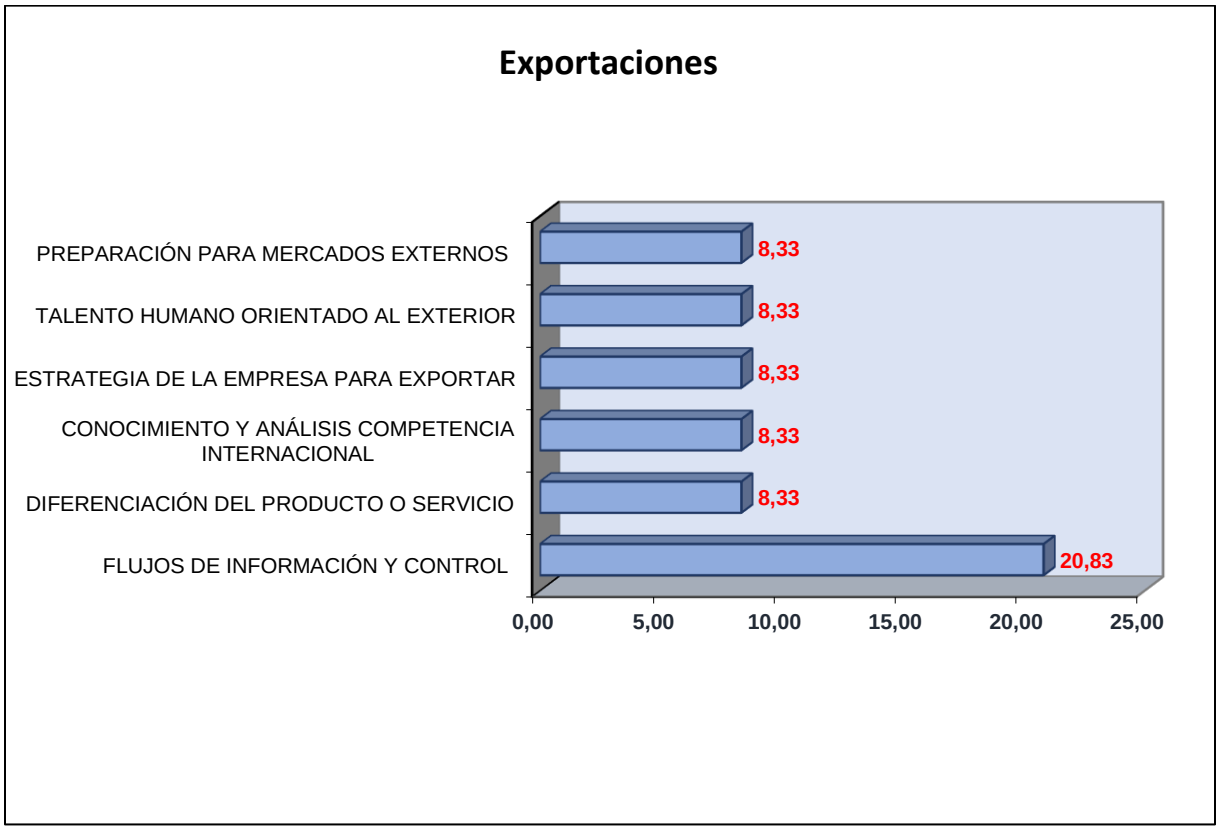
Las variables de bienestar social y manejo laboral con el 20,83% dado por la ausencia en la documentación de programas de bienestar social y mecanismos de comunicación, así como la ausencia del reglamento interno de trabajo y el desarrollo manual del sistema de liquidación.

Las variables de estructuración del plan de gestión humana, implementación y seguimiento al plan de gestión humana, reclutamiento, entrenamiento, promoción y evaluación de desarrollo cuentan con el 8,33% dado por la ausencia en la alineación con el direccionamiento estratégico, plan de gestión humana y sistemas de evaluación de desempeño, así como la informalidad y no documentación en la definición de criterios en los procesos de reclutamiento, entrenamiento y promoción.

Exportaciones

Figura 20

Análisis de Exportaciones matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables para esta área en general son tendientes a ser bajas ya que por ahora no se contempla que la organización realice exportaciones y se ha enfocado con las líneas de productos en la atención interna.

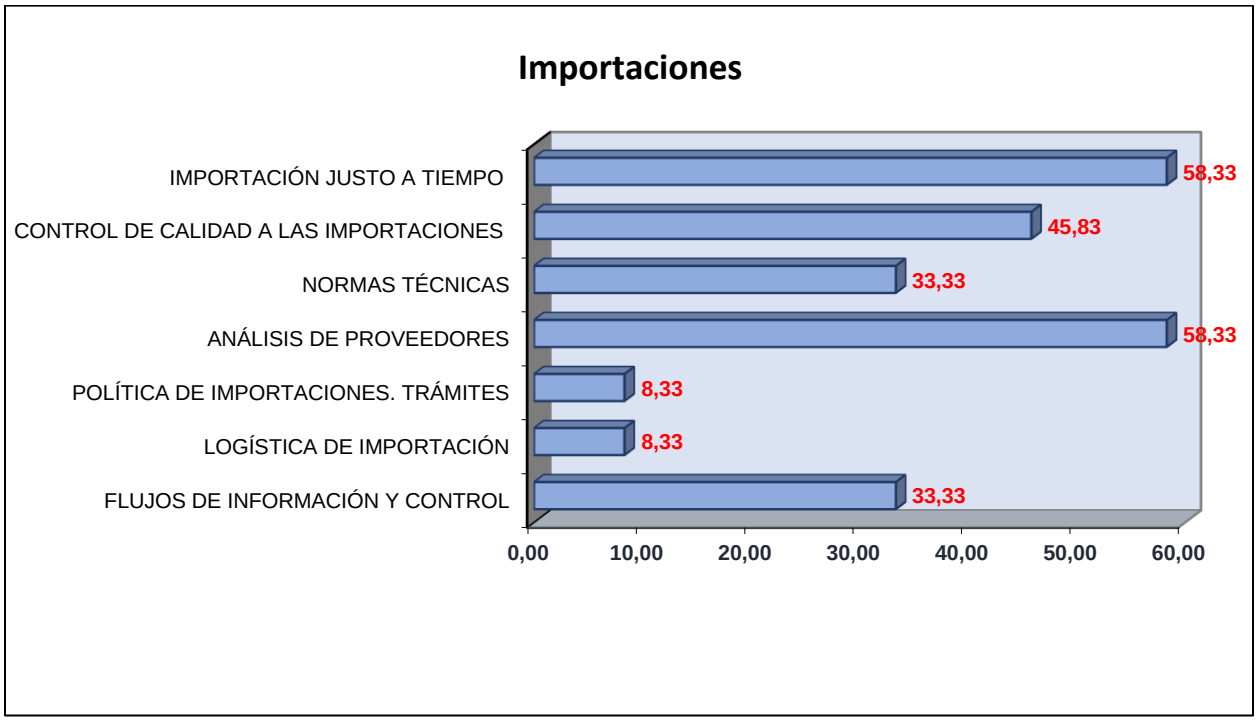
La variable de flujos de información y control cuenta con el 20,83% dado por la ausencia en el tratado en la información del comercio internacional pero no se desconoce dicha información.

Las variables de preparación para mercados externos, talento humano orientado al exterior, estrategia de la empresa para exportar, conocimiento y análisis competencia internacional y diferenciación del producto o servicio cuentan con el 8,33% dado porque se han orientado los procesos organizacionales en fortalecer el mercado interno, de este modo, la cultura y formación para la exportación no se ha considerado entendiendo que los riesgos para desarrollar este proceso son muy altos para la compañía.

Importaciones

Figura 21

Análisis de Importaciones matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las mayores fortalezas del área están en las variables de importación de justo a tiempo y análisis de proveedores cuentan con el 58,33% dado por la planificación en los tiempos y el estudio de proveedores alternos a los convencionales.

La variable de control de calidad a las importaciones con el 45,83% dado por el monitoreo en la calidad bajo el conocimiento de acuerdos internacionales.

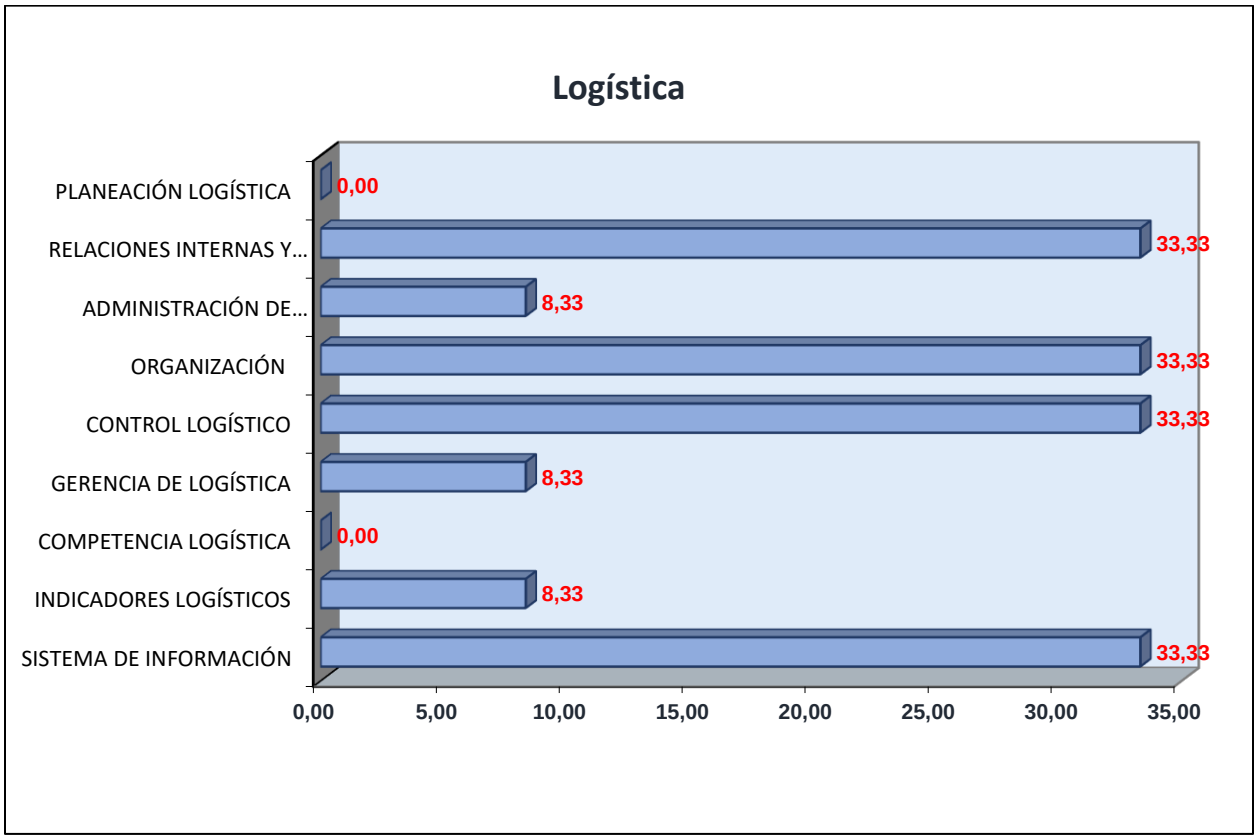
Las variables de normas técnicas y flujos de información y control con el 33,33% dado por el cumplimiento a las normas de calidad nacionales y seguimientos a los sistemas de información.

Las variables de política de importaciones y logística de importación con el 8,33% dado por la indiferencia en los cambios de políticas por los tratados internacionales y la ausencia en controles de los resultados logísticos en la importación.

Logística

Figura 22

Análisis de Logística matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables para esta área en general son bajas conforme a la trayectoria de la organización, las variables de relaciones internas y externas, organización, control logístico y sistema de información cuentan con el 33,33% dado por el intento en la alineación con los proveedores, las estrategias y los clientes, así como la integración de un sistema logístico y control de inventarios.

Las variables de administración de materiales, gerencia de logística e indicadores logísticos cuentan con el 8,33% dado por ausencia de modelos y metodologías

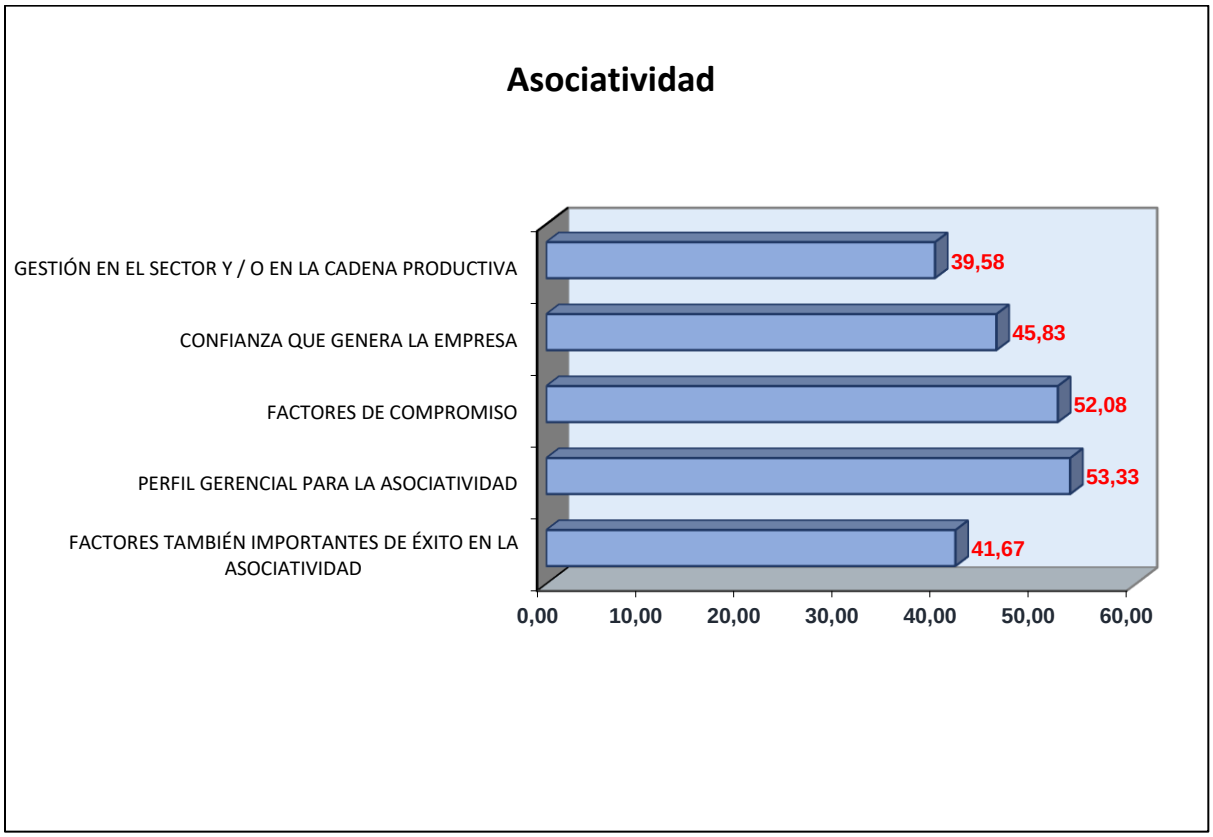
sistematizados, definición de líder de logística con el sistema respectivo e inexistencia de indicadores para el manejo de inventarios.

Las variables de planeación logística y competencia logística cuentan con el 0,00% dado por ausencia de la planeación logística y capacitación organizacional en temas logísticos.

Asociatividad

Figura 23

Análisis de Asociatividad matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que la mayor fortaleza del área está en la variable de perfil gerencial para la asociatividad con el 53,33% dado por la apertura a la asociatividad desde la relación, comunicación, formación académica y conocimiento y aprendizaje para desarrollarlo.

La variable de factores de compromiso con el 52,08% dado por el cumplimiento de la norma y acuerdos empresariales de compromiso asociativo, participación en actividades gremiales locales y transferencia de conocimientos.

La variable de confianza que genera la empresa con el 45,83% dado por el entendimiento de cooperación del sector bajo la escucha y socialización de información de interés colectivo, construcción de relaciones en la cadena y fomentar la confianza en los grupos de interés.

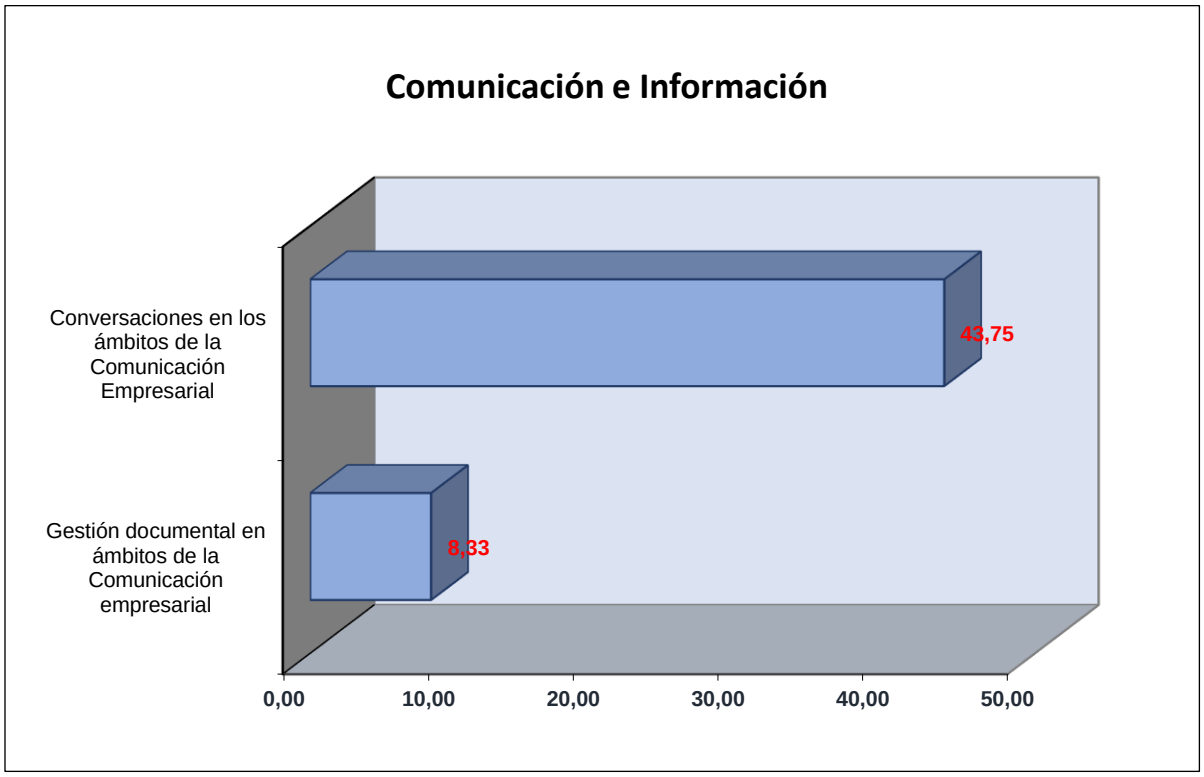
La variable de factores importantes de éxito en la asociatividad que genera la empresa con el 41,67% dado por procesos de innovación, procesos tecnológicos de valor, conocimiento y manejo del valor agregado propio, la competencia y los aliados.

La variable de gestión en el sector y / o en la cadena productiva con el 39,58% dado por la alianza parcial y transitoria, capacidad asociativa y crecimiento para expandirse.

Comunicación e Información

Figura 24

Análisis de Comunicación e Información matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

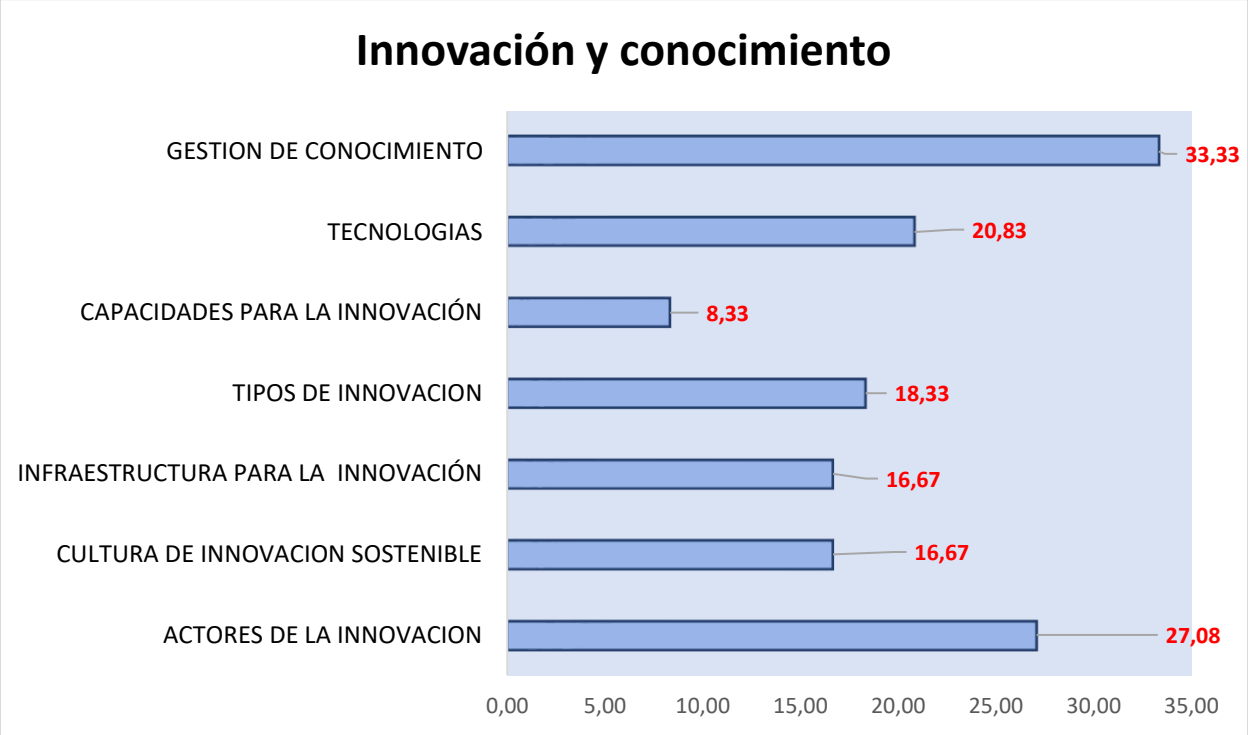
De acuerdo al gráfico se aprecia que la variable conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial cuenta con el 43,75% dado por la facilidad de la comunicación interna y externa bajo medios establecidos, retroalimentación activa, relaciones con los grupos de interés de valor.

La variable gestión documental en ámbitos de la comunicación empresarial cuenta con el 8,33% dado por la ausencia de factores comunicativos como la redacción, información, revisión, almacenamiento y disponibilidad de la documentación.

Innovación y Conocimiento

Figura 25

Análisis de Innovación y Conocimiento matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables para esta área son bajas respecto a la trayectoria que tiene la compañía, la variable de gestión de conocimiento cuenta con el 33,33% dado por la focalización del conocimiento operativo en la gerente e intercambio del conocimiento.

La variable de actores de la innovación cuenta con el 27,08% dado por ausencia del talento humano que promueva el conocimiento y experiencia adquirida para realizar procesos de innovación.

La variable de tecnologías cuenta con el 20,83% dado por la modalidad tangible y física de la tecnología, adquisición operativa y mantenimiento.

La variable de tipos de innovación cuenta con el 18,33% dado por desarrollo parcial de innovación en los productos y procesos, exploración para penetrar en nuevos mercados y modelo de negocio.

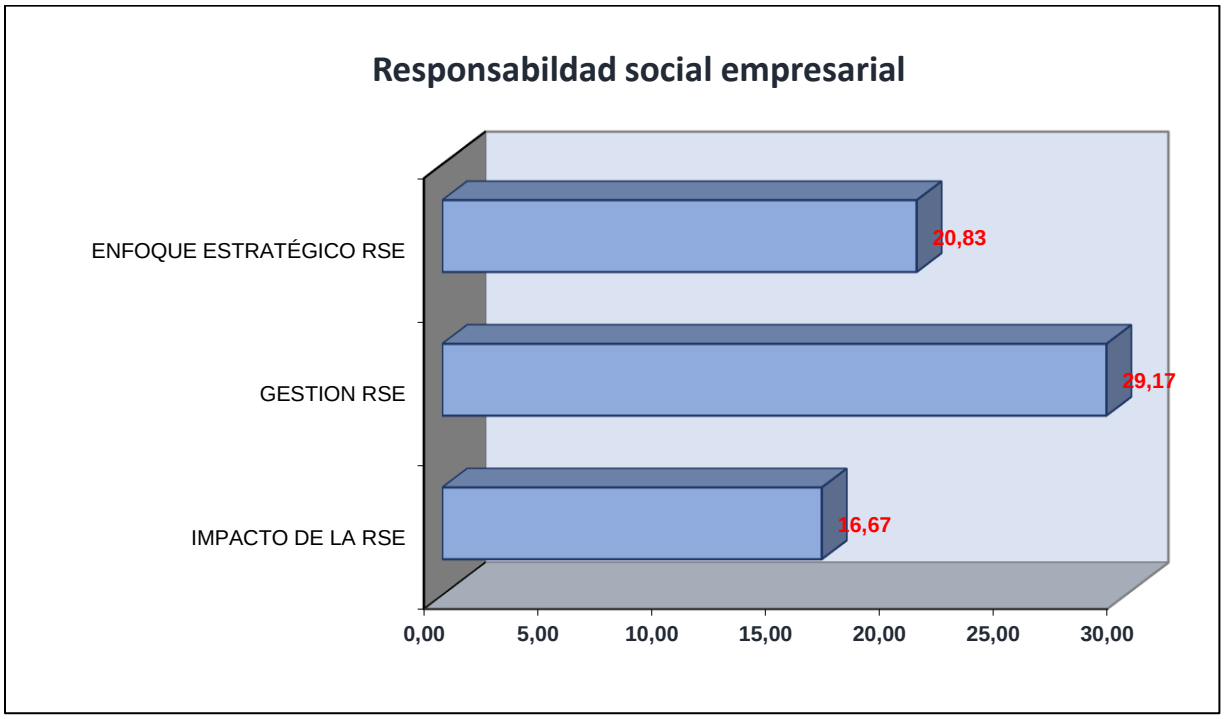
Las variables de cultura de innovación sostenible e infraestructura para la innovación cuentan con el 16,67% dado por la ausencia al programa de estímulos para reconocer la actividad de innovación bajo mecanismos sistematizados, asignación de recursos y redes de conocimiento colaborativa.

La variable de capacidades para la innovación cuenta con el 8,33% dado por el desarrollo reducido en la capacidad innovación, anticipación, uso de oportunidades y perdurabilidad.

Responsabilidad Social

Figura 26

Análisis de Responsabilidad Social matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las variables del área son bajas respecto a la trayectoria que tiene Munditelas, la variable gestión RSE cuenta con el 29,17% dado por la ausencia de normas corporativas integradas desde la práctica laboral e inversión social y acciones parciales en el cuidado del medio ambiente.

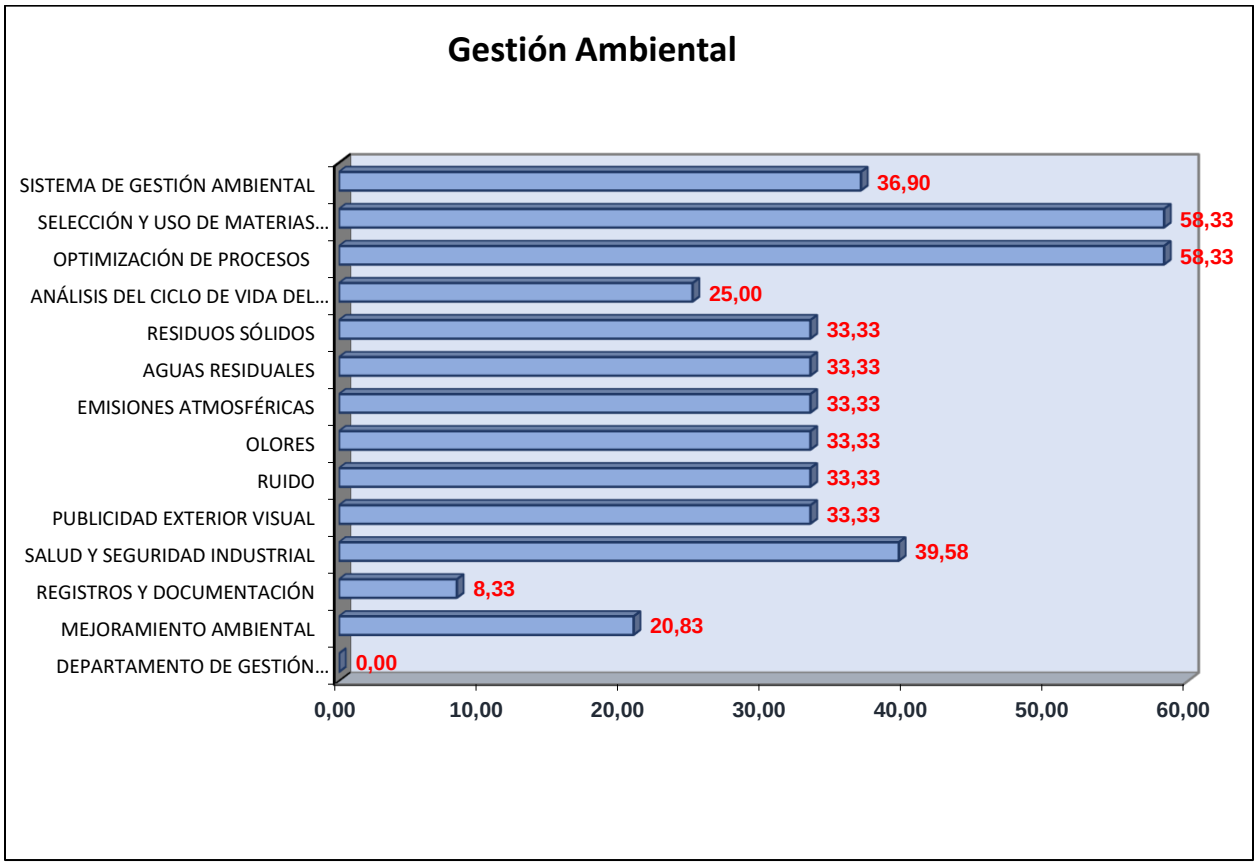
La variable de enfoque estratégico RSE cuenta con el 20,83% dado por la ausencia desde la planeación estratégica y articulación de programas de RSE de manera informal y desarticulada de la estrategia organizacional.

La variable de impacto de la RSE cuenta con el 16,67% dado por la ausencia de indicadores, identificación de riesgos para los ámbitos de RSE y la socialización en la organización para el desarrollo sostenible.

Gestión Ambiental

Figura 27

Análisis de Gestión Ambiental matriz MMGO aplicado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Análisis del área.

De acuerdo al gráfico se aprecia que las mayores fortalezas del área están en las variables de selección y uso de materias primas y optimización de procesos con el 58,33% dado por el criterio de elección y uso de las materias primas que sean favorables para el medio ambiente, así como el uso eficiente del agua y energías.

La variable salud y seguridad industrial con el 39,58% dado por el cumplimiento establecido sin planes para la afiliación, entrega de dotación, planes no documentados de emergencia y contingencia, y la capacitación es esporádica.

La variable de sistema de gestión ambiental con el 36,90% dado por los aspectos e impactos ambientales significativos no documentados desde la planeación, política y programas ambientales, delegación de responsabilidades, acciones preventivas y auditorias.

Las variables de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido y publicidad exterior visual cuentan con el 33,33% dado por el conocimiento característico, legislativo, de posconsumo de las variables, pero carentes de programas ambientales que pueden abarcar fuera de la normatividad.

La variable de análisis del ciclo de vida del producto o servicio con el 25,00% dado por la evaluación parcial del ciclo de vida de las materias primas, impacto ambiental, y carencia de sellos ambientales.

La variable de mejoramiento ambiental con el 20,83% dado por realizar algunas soluciones a problemas ambientales, pero no se documentan y no se desarrolla el informe de cumplimiento ambiental.

La variable de mejoramiento ambiental con el 20,83% dado por realizar algunas soluciones a problemas ambientales, pero no se documentan y no se desarrolla el informe de cumplimiento ambiental.

La variable de registros y documentación con el 8,33% dado por la ausencia de registros en el sistema de documentación.

La variable de departamento de gestión ambiental con el 0,00% dado por la inexistencia del departamento.

Análisis y conclusiones

Según la información presentada de acuerdo al análisis y aplicación de la matriz MMGO a la compañía Munditelas dentro de las áreas que propone la herramienta, se puede establecer que en nivel general las áreas de la empresa presentan debilidades relacionadas principalmente con la falta de documentación, planeación, innovación y sistematización estructurada en los procesos.

Es importante mencionar que Munditelas cuenta con más de 20 años de trayectoria, no obstante, la compañía durante la ejecución y trayectoria se ha desarrollado con conocimientos empíricos y parte de experiencia de la familia de la gerente, desde el año 2020 en el primer semestre Munditelas ha implementado paulatinamente acciones de mejora desde el modelo de gestión organizacional debido al estudio y aplicación de administración empresarial por parte de la gerente con el objetivo de fortalecer y mejorar continuamente la microempresa.

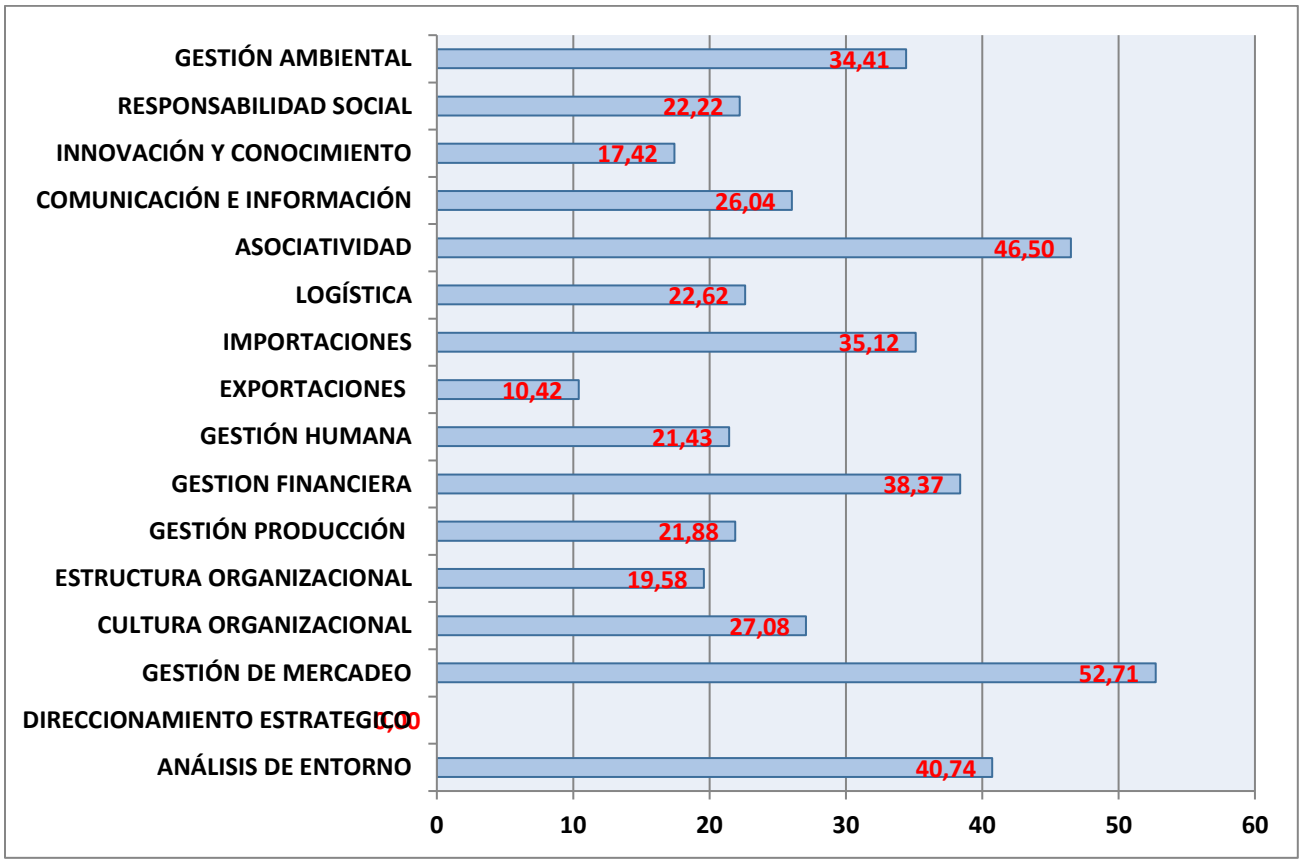
Dentro de las 16 áreas que evalúa la matriz se escogen las tres áreas más críticas para entre ellas seleccionar la de mayor priorización con el fin de desarrollar el plan de mejoramiento respectivo y profundizar sobre la misma.

Planteamiento y formulación del problema

De acuerdo al diagnóstico que permitió la matriz MMGO y mediante la figura 11 se puede observar a nivel general el Informe integral matriz:

Figura 11

Informe integral matriz MMGO aplicado a Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Desde la observación del informe integral las áreas que presentan mayor fortaleza son la gestión de mercado con 52,71 % dado por la articulación en la investigación de mercados y desarrollo de estrategias favorables para el cliente, seguido por la asociatividad con 46,5% dado por la apertura y acuerdos para desarrollar la asociatividad y el análisis del entorno con 40,74 % dado por el conocimiento de la compañía frente al sector, producto y entorno.

Dando cuenta y mediante análisis que las tres áreas más críticas son:

El direccionamiento estratégico con 0,00 % dado por realizar los procesos empíricamente sin ser documentados y sin indicadores, de este modo, la planeación y formulación de escenarios no cuenta con el personal capacitado para el desarrollo y alineación con la organización, el sistema de finalidades enmarcados por la misión, visión, objetivos, valores corporativos y estrategias no se encuentra formulados lo cual ha impactado de forma negativa en la organización pues muchos procesos y la dirección se realizan sin estructura, claridad y precisión.

Otra de las áreas critica son las exportaciones, cuenta con el 10,42% dado porque la empresa ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer el mercado local y por el momento no se contempla que la organización realice exportaciones y las variables del área no se han desarrollado enérgicamente.

Otra de las áreas critica es la innovación y conocimiento 17,42 % dado por la gestión parcial del conocimiento e innovación para los procesos y productos bajo el uso de tecnologías y mecanismos que fomenten espacios propicios para el desarrollo del área.

Propuesta de solución

De acuerdo al diagnóstico realizado y con el fin de identificar las principales causas del área crítica de direccionamiento estratégico, se presenta en la figura 28 la metodología de causa raíz posterior a la aplicación es necesario mencionar que la propuesta de solución se orientará desde dos aspectos importantes, el principal y originario en la formulación del plan de acción definiendo indicadores, cronogramas y responsables para el diseño del direccionamiento estratégico bajo los principios que establece la administración, situados a la construcción del direccionamiento estratégico en misión, visión, objetivos, y estrategias teniendo en cuenta los intereses de la compañía para ejecutar el plan de acción cuando se crea conveniente.

El segundo y como aspecto de integración complementaria es la formulación del plan de acción definiendo indicadores, cronogramas, recursos – inversión y responsables en torno a la norma ISO 9001 bajo lo que establece la norma y conforme a la búsqueda del desempeño global y estratégico organizacional, para Munditelas será beneficioso desde el enfoque propio de la norma hacia los procesos, para ello la incorporación del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) el cual es un ciclo dinámico y de estructura básica de un sistema.

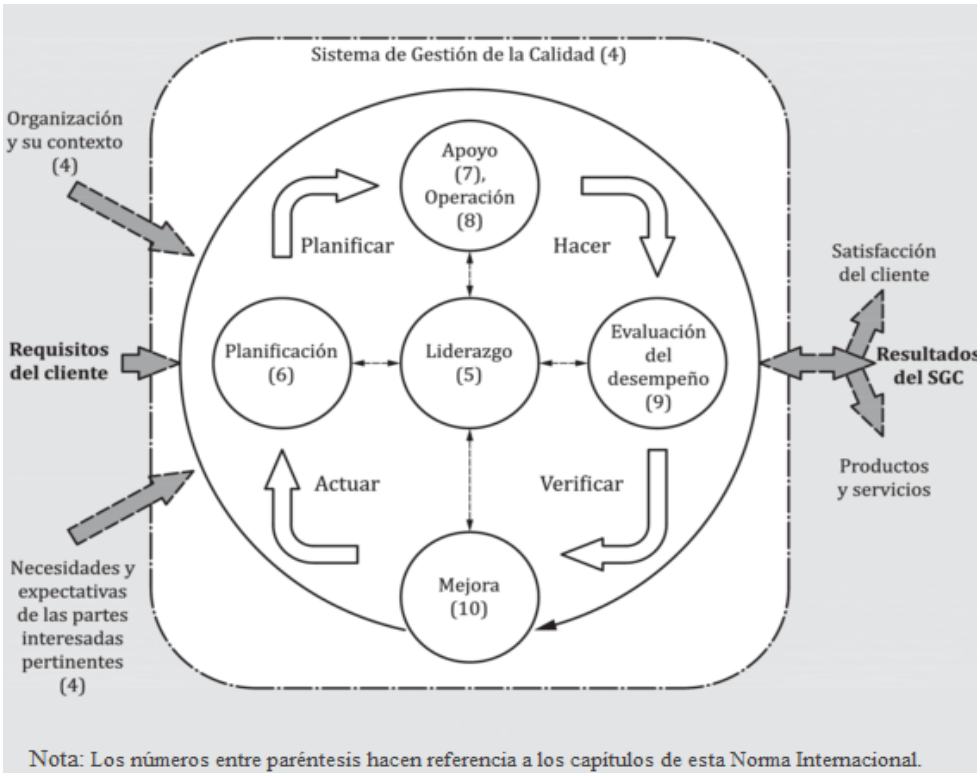
Teniendo en cuenta que el ciclo desde el Planificar contempla establecer los objetivos, procesos, recursos e identificación de los riesgos y oportunidades enfocado a obtener los resultados según los requisitos de los interesados, el ciclo desde el Hacer contempla la ejecución de la planificación y es garantizado con los recursos necesarios, el ciclo desde el Verificar contempla el seguimiento y medición de los procesos, productos y/o servicios

bajo los métodos que aseguren los resultados y abarque la periodicidad de la verificación y análisis de los resultados y el ciclo desde el Actuar contempla la toma de acciones para mejorar el desempeño eligiendo las oportunidades de mejora que se orienten al cumplimiento de los requisitos de los interesados.

De este modo, el enfoque a los procesos involucra la definición y gestión sistemática de los procesos e interacciones orientado a alcanzar los resultados previstos desde la dirección estratégica organizacional, siendo alcanzable empleando el ciclo PHVA por ser aplicable a todos los procesos organizacionales y el sistema de gestión de la calidad como un todo (Organismo Internacional de Normalización (ISO), s.f.), así como se observa en la figura 28 la agrupación en relación con el ciclo PHVA:

Figura 28

Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.



Nota. Tomado de *Online Browsing Platform (OBP)* [Imagen], Organismo Internacional de Normalización (ISO), s, f, https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es.

Como aspecto beneficioso de la norma es que se basa en los principios propios de la gestión de la calidad y son el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a los procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones que permiten la satisfacción del cliente mediante la mejorar del desempeño de la organización.

Otro aspecto beneficioso de la norma es que abarca el control de las operaciones y de servicio, establece metodologías para dar solución a problemas potenciales, se orienta al cliente y a la competitividad, valoración de riesgos y la identificación de áreas de mejora para intervenir.

Teniendo en cuenta los intereses de la compañía para ejecutar la propuesta de solución e implementación de la norma cuando se crea conveniente, se presentan desde una mirada general las cinco fases para la implementación de la norma.

La primera fase se comprende desde la recolección minuciosa de la información desde cada área entorno a los datos, el desarrollo y formas de los procesos, organización de tareas y actividades, así como de toda la información que permita analizar desde la realidad del hacer de las áreas, cumplimiento del sistema y la identificación de malas prácticas o tareas innecesarias. Esta fase es realizada directamente con los colaboradores para obtener información real, de primera mano y conocer las necesidades.

La segunda fase se comprende desde la documentación que se puede realizar empleando distintas herramientas como entrevistas, reuniones, entre otras, y la información recopilada es analizada a profundidad desde los mandos intermedios y alta dirección. Esta fase es muy importante pues la información documentada registra las evidencias de los procesos permitiendo evaluar y mejorarlos, así como resguardar, reproducir y transmitir las buenas prácticas, definir y conocer el sistema y que los procesos puedan proporcionar valor.

La tercera fase se comprende desde la Implantación de la norma ISO que se desarrolla a partir de la naturaleza de la compañía desde el tamaño y número de áreas, esta fase tiene gran relación con la segunda fase ya que posterior a tener los procesos documentados se van implementando e informando a todos los colaboradores y el tiempo de ejecución dependerá de la compañía.

La cuarta fase se comprende desde la Auditoria interna que se desarrolla como auditoria previa para analizar la situación en que se encuentra la compañía y desde este análisis poder realizar la adaptación y toma de soluciones para acoplarse a los requisitos, así como requisito para la solicitud de la certificación.

La quinta fase se comprende desde la Certificación que se desarrolla desde la certificación por una entidad externa e independiente, esta fase se puede desarrollar dependiendo del estímulo de las partes de la compañía y las herramientas empleadas.

Mencionando que la segunda fase de documentación toma gran importancia para Munditelas, ya que uno de los retos que tiene actualmente la compañía es adoptar la documentación de los procesos, pues mediante ella se puede generar aspectos importantes como la traza de avance en evaluación y seguimiento, estructuración de metodologías, manual de funciones y planeación, reconociendo que se contribuirá potencialmente en el direccionamiento estratégico. Esto teniendo en cuenta que la implementación de la norma queda a discreción de la compañía cuando se crea conveniente.

De este modo, se presenta por parte de la autora del presente documento una pre-propuesta para el direccionamiento estratégico documentado conforme a las pretensiones de la propuesta de solución y que queda a discreción la incorporación teniendo en cuenta los intereses de la compañía para ejecutar el plan de acción cuando se crea conveniente.

Misión

Comercializamos productos textiles de alta calidad, ajustados a las necesidades de nuestros clientes, brindando alternativas para el diseño y confección de sus productos.

Visión

Ser reconocidos por la alta calidad de los productos y el excelente servicio que satisface las necesidades de los clientes con responsabilidad y sostenibilidad.

Objetivos

- Seleccionar los mejores proveedores para brindar productos de alta calidad a nuestros clientes.

- Implementar capacitaciones a los colaboradores en servicio al cliente para conservar y promover la preferencia.
- Posicionar la compañía en el mercado objetivo para participar activamente del sector.
- Estandarizar los procesos de la organización para la generación de valor.
- Fortalecer el portafolio de acuerdo a las necesidades del mercado para penetrar nuevos mercados.
- Establecer alianzas estratégicas con los diferentes actores de la cadena productiva para obtener beneficio para la compañía.

Para Munditelas le beneficiará positivamente que la propuesta de solución se oriente desde los dos aspectos mencionados bajo la articulación entre sí con el fin de afianzar y brindar una propuesta de solución completa, sólida, eficaz y eficiente para la compañía.

Metodología causa raíz

La metodología a emplear consiste en la caracterización de las causas raíces del problema identificado mediante el diagrama de Ishikawa o espina de pescado con el cual se pretende hallar la principal causa del problema y las alternativas de solución.

El diagrama de espina de pescado o también llamada de Ishikawa por su creador, se desarrolló en 1943 en Tokio.

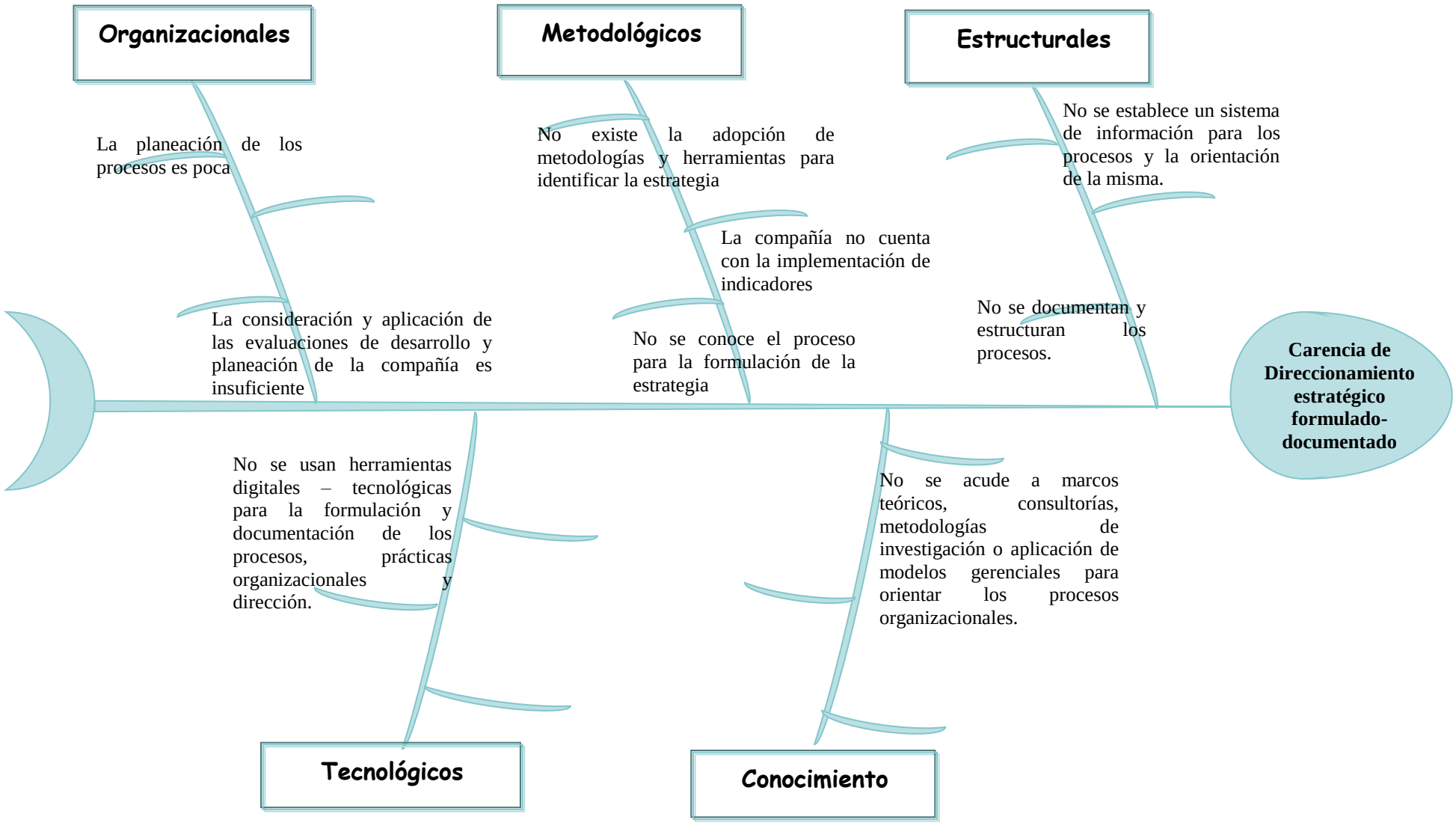
De acuerdo a autores lo definen “herramientas que se basa en una interrelación de causa y efecto, ayudando a obtener las causas de la dispersión y, además, a ordenar la relación en medio de las causas” (Burgasí Delgado, Cobo Panchi, Pérez Salazar, Pilacuan Pinos, & Rocha Guano, 2021) y como fin “permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales” (Romero Bermúdez & Díaz Camacho, 2010).

La construcción se realiza “Para la elaboración del diagrama de causa-efecto, las causas se deben organizar sistemáticamente procediendo de las espinas pequeñas a las espinas medianas, para después pasar a las espinas más grandes.” (Arbeláez Ochoa, Serna Gómez, & Díaz Peláez, 2014).

De este modo se aplica en diagrama al área crítica de Munditelas:

Figura 29

Metodología causa raíz Diagrama Ishikawa – Espina de pescado Munditelas.



Fuente. Elaboración propia con base en la información de la empresa.

Siendo así, para dar cumplimiento a la propuesta se requiere el apoyo en el marco referencial con autores del tema de interés con el fin de encaminar las acciones de la propuesta a la formulación correcta.

Marco Referencial

Teniendo en cuenta que Munditelas al ser una famiempresa no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, formulado y documentado y los procesos de dirección han partido desde acciones empíricas en base a experiencia.

El direccionamiento estratégico es según Camacho “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, 2002) en donde se menciona que la misma no puede quedarse únicamente en la planeación estratégica y que dicha dirección debe permitir crear un valor agregado a la compañía.

Por su parte, Palacios la define como “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.” (Palacios Acero, 2016) en donde enfatiza en el potencial de una compañía con las proyecciones a largo plazo.

Ambos autores relacionan la importancia que la dirección estratégica no solo se limita a uno de los componentes, si no que por el contrario la dirección estratégica es un todo para la organización y la organización como herramienta vital de la dirección.

Siendo así, Munditelas puede adoptar los componentes de la dirección estratégica a la cual refiere los autores misión, visión, objetivos, estrategias y plan estratégico.

Es importante reconocer que la dirección estratégica lleva un proceso con tres etapas centrales de acuerdo a (Dess & Lumpkin, 2003), en donde como primer etapa se encuentra el análisis estratégico el cual tienen como fin dimensionar la posición de la

empresa en nivel externo e interno contemplando el macro y microentorno, en Munditelas mediante las matrices EFI, EFE, y PESTEL y consecuente al análisis se realiza en referencia al diagnóstico MMGO y el diagrama de Ishikawa de espina de pescado, todas como herramientas de insumo para la construcción exitoso del direccionamiento estratégico.

Como segunda etapa se ubica la formulación de la estrategia, según (Gómez & Balkin, 2003) “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”; de otro modo y en concepto más amplio para la organización para (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003) “la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”, de este modo los autores relacionan que la buena formulación delimita el camino para el logro de los objetivos.

En la tercera etapa se relaciona la implementación de la estrategia y como lo define el autor Harrison “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos” (Harrison, 2002), en la aplicación para Munditelas se relaciona en la ejecución del plan. De otro modo y como factor importante es la relación de indicadores pues estos ayudarán a medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos que se logren establecer.

Posterior a haber abarcado las etapas de la dirección estratégica, y como objeto de la efectiva construcción de la misma, es importante acudir y mencionar los componentes del direccionamiento estratégico.

La misión para Gallardo se define como “la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades” (Gallardo Hernández, 2011), el autor menciona adicionalmente que la misión genera compromiso y comportamientos por parte de los colaboradores pues las acciones de los integrantes de la organización y stakeholders estén orientadas a dar cumplimiento a la visión. A su vez, para Palacios “La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y un reflejo del quehacer.” (Palacios Acero, 2016) en donde permita responder con la esencia de la compañía y lo que puede ofrecer al mercado y sociedad.

Por su parte, la visión para Fleitman se define como el camino al que se dirige la empresa a largo plazo y la hoja de ruta para la toma de decisiones estratégicas que permitan el crecimiento corporativo (Fleitman, 2000), en donde se dimensiona como lo que a futuro la empresa proyecta las acciones y punto deseado, donde se mantiene correlacionado el tiempo y el espacio. De una forma importante Gallardo denota la visión como “se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas.” (Gallardo Hernández, 2011), y adiciona que la misión y las acciones que se desarrollen en la misma contribuirá a la visión.

El siguiente componente son los objetivos, como lo menciona David, los objetivos relacionan factores muy importantes y exponen la sinergia de la compañía, pues a través de ellos se puede medir el avance de la organización. (David, Administración Estratégica, 2017), el autor destaca que los objetivos contienen características de realista, alcanzables, medibles y claros.

A la vez el componente de estrategia de acuerdo a Prieto Herrera "el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización." (Prieto Herrera, 2003), así mismo, es necesario mencionar que las estrategias pueden tener múltiples opciones y diversos resultados, parte de que una estrategia sea exitosa es examinar que requiere de un recurso necesario para que sea ejecutada, siendo así, (Sierra, 2013) "La política define lo que se quiere lograr; en los negocios, la estrategia es un diseño o un plan para alcanzar los objetivos y políticas de la empresa; y los recursos son el material y los métodos que suministran los componentes de la unidad y las estrategias corporativas.". De otro modo, la estrategia también se orienta en la designación de acciones específicas, con los recursos específicos que orienten al cumplimiento de los objetivos.

El componente de plan estratégico menciona (Palacios Acero, 2016) "logra elaborar un excelente análisis de la situación interna y externa, tanto pasada como presente, y que en consecuencia permite trazar en el futuro una ruta precisa, así como prever el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y una estructura organizacional descentralizada y flexible como complemento." así, el plan permite la identificación de las alternativas con las que cuenta una empresa para dar alcance a las áreas críticas de la misma.

Desde la integración de la norma ISO 9001, el Organismo Internacional de Normalización (ISO) denominado por las siglas en inglés International Organization for Standardization, es una federación mundial fundada en 1947 que actualmente cuenta con 164 estados miembros figurados por organismos nacionales de normalización, el objetivo del organismo es ofrecer herramientas que faciliten cualquier tipo de intercambio a nivel internacional tanto de bienes y servicios, actividades intelectuales, tecnológicas, objetos y económicas como lo mencionan los autores Robles, Escamilla, Mejía & Guzmán (Robles Núñez, Escamilla Gutiérrez, Mejía Castillo, & Guzmán Saldaña, 2016).

Los niveles de la norma de acuerdo al alcance son comprendidos por sectorial, nacional, regional, internacional y empresarial, de acuerdo al entorno y tema de interés del presente documento el nivel de la norma empresarial que invoca manifiesta que son las normas establecidas y reconocidas en una organización, la cual instaura características particulares con la finalidad de hacer más efectiva, simplificada y controlada las actividades y procesos de la compañía (Universidad EAFIT, 2014).

De este modo, las ventajas que brinda la implementación de las normas internacionales para las organizaciones como lo mencionan los autores Murrieta, Ochoa, & Caballo (Murrieta Saavedra, Ochoa Ávila, & Carballo Mendívil, 2020) se presumen importantes en suministrar los elementos para alcanzar y mantener altos niveles de calidad, la reducción de costos, aumentar la rentabilidad y niveles de productividad, implementar procesos que permitan la mejora continua, garantizar que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios para satisfacer las necesidades de clientes cada vez más exigentes.

Las normas ISO se concentran por grupos de series que tienen una finalidad e identificación propia por el objetivo a certificar, algunas de ellas las comprende: series ISO 9000 certifica la implementación de normas para sistemas de gestión basado en la calidad, series ISO 14000 certifica la implementación de normas que orienten a la gestión ambiental y lo enlazado al mismo, series ISO 22000/27001/22301 - OHSAS 18001 entre otras, certifica la implementación de normas para la gestión de riesgos y seguridad, series ISO 26000 certifica la implementación de normas que orienten a la gestión de responsabilidad social, así como lo mencionan los autores Yánez & Yánez (Yánez & Yánez, 2012).

Siendo así, dentro de las series 9000 se encuentra la norma ISO 9001 la cual busca la adopción de un sistema de gestión de la calidad adoptando los principios propios de la serie frente al enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, mejora, toma de decisiones basado en la evidencia, gestión de las relaciones y un aspecto altamente importante el enfoque a procesos, así lo menciona el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec Internacional, 2015).

Esta norma ha presentado actualizaciones graduales a través del tiempo, la primera aparición se da en 1987 precisando las directrices para diseño, desarrollo, producción e instalación como preámbulo a lo que se denominaría un Sistema de Gestión de Calidad, en 1994 ISO realiza la primera revisión al paquete normativo dando reconocimiento y permite destacar la norma como un estándar representativo, en 2000 ISO unifica la norma introduciendo ocho principios básicos de la gestión de la calidad entre ellos la mejora continua eliminando así los modelos 9002 y 9003, en el 2008 ISO presenta una nueva revisión a la norma que tuvo por finalidad enfatizar en algunos de los requisitos

permitiendo ser más sencilla en la implementación y la última versión presentada en 2015 realiza cambios estructurales puntualizando en el modelo de liderazgo, los riesgos de la actividad, el modelo de comunicación y las partes interesadas, de otro modo, reduce los principios básicos a siete y la terminología se relaciona más con otros estándares de acuerdo a Petrelli (Natalia Petrelli, 2016).

Dentro de la presente norma es importante puntualizar la sección de control de registros, pues de acuerdo al autor Garaffini (Garaffini, 2015) en la interpretación de la norma el control de documentos y registros como procedimiento obligatorio de la misma se menciona en establecer un procedimiento plenamente documentado con el fin de definir las intervenciones de control para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros.

De este modo, algunos autores han mencionado los beneficios y ventajas que tiene el incorporar la norma ISO 9001 en las organizaciones siendo relevante el impacto en la dirección y los procesos, permitiendo un aprendizaje y mejora continua. Entre ellos los autores (Bedoya, Navarrete, & Sedas Suárez (Bedoya, Navarrete, & Sedas Suárez, 2017) mencionan que alinea los objetivos de la organización y busca la mejora continua, así como la satisfacción del cliente concentrándose en la caracterización del mismo permitiendo la creación de valor, en organizar y documentar estructuradamente los procesos con el fin de evitar reprocesos e impactar los recursos y calidad de los productos.

Por su parte, López (López, 2021) menciona que la incorporación y certificación de la norma para una organización le es útil desde tres campos principales, el primer campo es

ligado a beneficios estructurales relacionados a la gestión de tiempo, costos e incremento en la productividad, el segundo campo es la participación de la alta dirección y en general de la integración de toda la organización, y el tercer campo promueve la confianza de los grupos de interés garantizando que la compañía realiza los procesos y actividades en el marco de los estándares de calidad.

Marco Jurídico

La empresa se constituye como Empresa unipersonal, ya que únicamente pertenece a la gerente y la forma jurídica de constitución, funcionamiento y características se reglamenta mediante la disposición legal de la Ley 222 de 1995, capítulo VIII. en su concepto para empresa unipersonal:

"ART. 71. —Concepto de empresa unipersonal. Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.
La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica." (Congreso de Colombia, 2020)

Significativo en lo que requiere para la constitución de Empresa unipersonal es que la persona ya sea en su caso natural o jurídica reúna las calidades para ejercer el comercio, para posterior establecimiento como persona jurídica a partir del debido cumplimiento de los requisitos de formación predispuestos en la ley en mención ART. 72, así como ART. 73 -74 denota una característica relevante dentro de la ley y es la limitación de responsabilidad pues dentro de la Empresa unipersonal se destina una parte de los activos para realizar las o la actividad mercantil sin arriesgar su patrimonio, en donde impacta únicamente en los activos dispuestos para las actividades.

Un aspecto muy importante es que la norma regula y limita mediante el ART. 75 las transacciones y negocios del titular de la Empresa unipersonal, con el fin de garantizar la transparencia de mercados y utilidades, para este fin el ART. 78 la Empresa unipersonal debe justificar los estados financieros aplicados a los principios de contabilidad aceptados y dictaminados.

De otro modo, las Empresas unipersonales también se podrán regir como lo menciona el ART. 80 por otras disposiciones legales en cuanto sean compatibles en especial con las que regulan la sociedad de responsabilidad limitada, entre ellas código de comercio en los ART. 353 al ART 372, así como del control o vigilancia por parte de la superintendencia de sociedades.

Plan de acción

El plan de acción se define de acuerdo a Villasmil & Isea como la hoja de ruta para la solución a una problemática detectada, y dará alcance para diseñar las acciones para cubrir la falencia. (Villasmil & Isea, 2007).

Como se relaciona en la propuesta de solución, se formula y orientan dos planes de acción, el primero desde el diseño del direccionamiento estratégico y el segundo desde la norma ISO 9001, teniendo en cuenta los intereses de la compañía para ejecutar e implementar los planes de acción cuando se crea conveniente.

Plan de acción Direccionamiento Estratégico

De acuerdo a que el direccionamiento estratégico es el área crítica central, se presenta en la tabla 9 el plan de acción identificando el nivel de dificultad e impacto de las acciones con los responsables, costos, tiempos estimados de cumplimiento e indicadores.

En donde las acciones a desarrollar se establecen conforme al estado situacional de la compañía teniendo como insumo el presente documento para su construcción, en donde la caracterización de la compañía se desarrolló conforme al alcance de la metodología de la investigación y a la información suministrada por la gerente de la compañía con un grado de dificultad de tres puntos interpretados como realizable, ya que se conoce claramente la estructura y procedimientos de la compañía, no obstante, los procesos de la compañía no se encuentran documentados o en registros que permitan almacenar y conservar el histórico.

Las acciones con prelación dos a la nueve serán ejecutadas cuando la compañía lo considere pertinente de acuerdo a los intereses de realizarlo y están lideradas por la gerente, en donde el mayor impacto se encuentra en las actividades de efectuar el plan de acción y plan estratégico, en relación al costo la actividad de seguimiento y evaluación de ejecución de la propuesta de mejora genera un costo de $4´520.000 pues corresponde a la ejecución de herramientas y recursos humano necesario para desempeñar la acción.

Tabla 9.

Plan de acción Direccionamiento Estratégico Munditelas.

PRELACIÓN	ACCIÓN	DIFICULTAD *	IMPACTO *	RESPONSABLE	COSTOS *	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
1	Caracterización de la compañía	3	3	Gerente - Estudiante USTA	N/A	Del 04 marzo al 22 de octubre del 2021 – 7 meses	N° de aspectos de estudio **vs** N° de aspectos organizacionales caracterizados.
2	Construir misión	2	3	Gerente	N/A	4 meses	
3	Construir visión	2	3	Gerente	N/A	4 meses	
4	Definir objetivos	2	3	Gerente	N/A	4 meses	
5	Definir estrategias	2	3	Gerente	N/A	4 meses	
6	Instaurar plan de acción	2	3	Gerente - Estudiante USTA	N/A	2 meses	% de avance de instauración vs totalidad del plan
7	Instaurar plan estratégico	2	3	Gerente - Estudiante USTA	N/A	1 mes	
8	Efectuar plan de acción y plan estratégico	1	4	Gerente– Munditelas	N/A	3 meses a partir de la finalización del presente documento	% de avance del plan de acción y estratégico incorporado vs totalidad del plan.
9	Seguimiento y evaluación de ejecución de la propuesta de mejora	3	3	Estudiante USTA	4´520.000	2 semanas de inicio de ejecución del plan.	N° de procesos evaluados y N° de procesos con seguimiento.

Fuente. Elaboración propia.

**Escala dificultad: 1- mayor dificultad y 4 mayor realización.*
**Escala impacto: 4 mayor impacto y sucesivamente descienden*
**Costos: A pesar que los costos se relacionan como "N/A" se menciona que el costo representado se requiere en tiempo y dedicación por parte de Munditelas.*

Plan de acción Norma ISO 9001

De acuerdo al aspecto de integración complementaria, se presenta en la tabla 10 el plan de acción identificando indicadores, cronogramas, recursos – inversión y responsables.

En donde se tiene como objetivo el documentar los procesos de la empresa bajo la norma ISO 9001, las acciones a desarrollar se establecen desde la documentación bajo mapa de procesos, desde allí desarrollar la política y manual de calidad para la estructura organizacional.

Asimismo, se pretende contar con la capacitación del personal en la norma y desde la dirección en apoyo con personal especializado diseñar herramientas que permitan la incorporación de la norma para ejecutar sistemas de evaluación y seguimiento que faculten la retroalimentación e incorporación de estrategias, y una vez el proceso se encuentre fortalecido, se acudirá a la auditoría externa.

Las acciones propuestas serán ejecutadas cuando la compañía lo considere pertinente de acuerdo a los intereses de realizarlo y están lideradas por la gerente, la propuesta de mejora genera un costo de $6´600.000 en promedio pues corresponde a la capacitación en la norma, diseño e implementación de la herramientas y recursos humano necesario para desempeñar la auditoria.

Tabla 10.

Plan de acción Norma ISO 9001 Munditelas.

OBJETIVO		ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSO - INVERSIÓN*	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
Documentar los procesos de la empresa bajo la norma ISO 9001	1	Identificar los procesos para desarrollar mapa que relacione el desarrollo, composición y niveles de los procesos	Representante Legal Gerente	N/A	5 meses	Tiempo en descripción de procesos y construcción del mapa.
	2	Desarrollar política y manual de calidad		N/A	2 meses	Tiempo en desarrollo de construcción de la política y manual de calidad.
	3	Capacitar a Munditelas en norma ISO 9001		Cursos ISO 9001 $830,000 a $ 900,000 Diplomado sistemas integrados de gestión Basado en las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, ISO 31000 $3´850,000 a $4´300,000	2 meses con actualización anual de la normativa	% personal capacitado en la norma.
	4	Diseñar e implementar herramientas que permitan la incorporación de la norma		2´250.000	2 meses	N° de herramientas propuestas **vs** N° de herramientas avaladas e implementadas.
	5	Adoptar sistemas de evaluación y seguimiento		N/A	2 meses	N° de procesos evaluados y N° de procesos con seguimiento.
	6	Realizar retroalimentación en los procesos e implementar correcciones de acuerdo a la acción N° 5		N/A	Mensual	N° procesos con retroalimentación. % de procesos con implementación de correcciones.
	7	Acudir a auditoría externa		2´380.000	Anual	

Fuente. Elaboración propia.

**Recurso- inversión: Rango de valor de capacitación promedio de acuerdo a ofertas actuales certificables, los campos como "N/A" requieren en tiempo y dedicación por parte de Munditelas.*

Lecciones Aprendidas

Las pequeñas empresas y famiempresas como Munditelas, son empresas que requieren la potencialización de los procesos y acompañamiento para engrandecer la compañía, pues son empresas que se han constituido a base de conocimientos empíricos, experiencia y motivaciones familiares, a su vez, son empresas que en los pequeños sectores representan una oportunidad de crecimiento y empleo.

El diagnóstico realizado da cuenta que los procesos pueden ser mejores, empleando las herramientas necesarias que le permitan identificar las áreas críticas y brindar una mayor competitividad a la compañía, siendo necesario la aplicación de metodologías estructuradas que orienten a encontrar las causantes de los factores y componentes que limitan al proceso para su correcta ejecución.

De este modo se resalta la importancia de caracterizar la empresa y los procesos, pues el pleno conocimiento de la compañía, el entorno y contexto permiten reconocer las particularidades de la compañía.

Desde la perspectiva para el estudiante se reconoce que el proceso fue gratificante, pues mediante el proceso se analizó la empresa bajo el contexto y entorno que permitió generar la formulación de la propuesta de solución en base a las necesidades y objetivos organizacionales dando alcance el presente documento como insumo importante para la organización y los procesos.

Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que el presente trabajo fortaleció a la empresa Munditelas como famiempresa, ya que mediante el diagnóstico estratégico desarrollado bajo la herramienta de diagnóstico Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO y las herramientas de análisis evaluación de los factores internos EFI bajo la aplicación de la matriz EFI, evaluación de los factores externos EFE bajo la aplicación de la matriz EFE y la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales- jurídicos PESTEL bajo la aplicación de la matriz PESTEL permitió significativamente a la empresa reconocer y caracterizar los procesos y el estado integral de las área de la compañía, estableciendo como el área más fuerte la gestión de mercadeo y el área que requiere intervención priorizada el direccionamiento estratégico.

El desarrollo de la fase de caracterización de la compañía comprendidas por la descripción de la reseña histórica, portafolio de servicios y el direccionamiento estratégico, la fase de evaluación y análisis del contexto objeto de estudio bajo el uso de herramientas como la evaluación de los factores internos EFI, evaluación de los factores externos EFE y la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales- jurídicos PESTEL, la fase de diagnóstico bajo la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, le ha permitido a Munditelas orientar los esfuerzos para fortalecer las áreas y variables apoyándose en el presente documento como insumo.

La formulación de la propuesta de solución bajo la fase de planteamiento y formulación del problema comprendido por la propuesta de solución, metodología causa raíz mediante el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, marco referencial y jurídico, y la fase de plan de acción desarrollado desde el plan de acción para el direccionamiento estratégico y el plan de acción para la norma ISO 9001 para dar respuesta para fortalecer los procesos y el área crítica de la compañía.

Se recomienda a Munditelas, socializar las acciones que de alcance el presente trabajo, y considerando cuando se crea pertinente bajo los intereses de la compañía, la ejecución y alcance de los planes y propuestas desarrolladas con el fin de alinear las acciones de la organización para cumplir los mismos.

Referencias

Arbeláez Ochoa, J., Serna Gómez, H., & Díaz Peláez, A. (2014). *Modelos gerenciales- un marco conceptual*. Medellín: Fundación universitaria María Cano - Centro de investigación y desarrollo empresarial.

Banco Mundial. (08 de Agosto de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs

Bedoya, N., Navarrete, L. E., & Sedas Suárez, E. (21 de Junio de 2017). *Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/06/ventajas-iso-90012015-versiones-anteriores/?c=a2500aa51e8e

Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *Tambara, 14*, 2. Obtenido de http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud, 21*, 2. Obtenido de https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/

Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai VII*(13), 45 - 60.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso Administrativo* (3° ed.). SC: McGraw-Hill.

Congreso de Colombia. (20 de diciembre de 2020). *Cámara de Comercio de Bogotá.* Obtenido de https://www.ccb.org.co/content/download/4840/61244/file/Ley%20222%20de%201995.pdf

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=Concepto+de+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=i0zYM0rA2Z&sig=OIYbJYLPyAs8Tfiajfd2uAE0iKQ#v=onepage&q&f=false

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Person.

David, F. (2017). *Administración Estratégica.* México: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (31 de Diciembre de 2021). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/importaciones/serie_historica_impor_pais_mar22.xls

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.* España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Federación Nacional de Comerciantes. (2006). *Negocios de Empresas Familiares.* Bogotá D.C: Simposio Nacional de Negocios.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* McGraw Hill.

Gallardo Hernández, J. R. (2011). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución.* México: Alfaomega.

Garaffini, E. V. (28 de Julio de 2015). *Universidad Nacional de Cuyo.* Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7528/garaffini-eliana-vanina-fce.pdf

Gómez, L. R., & Balkin, B. D. (2003). *Administración.* Madrid: McGraw-Hill Sudaméricana.

Guevara, P., Pérez, M., & Quint, S. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio - Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*(4), 83. Obtenido de https://docplayer.es/70097968-79-articulo-4-el-analisis-pest-aplicado-a-un-territorio-caso-del-barrio-pisuli-en-quito.html

Harrison, J. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica.* Internacional Thomson Editores.

Icontec Internacional. (09 de Septiembre de 2015). *Icontec Internacional.* Obtenido de http://intranet.umng.edu.co/wp-content/uploads/2018/05/NTC-ISO-9001-2015.pdf

Inexmoda. (Diciembre de 2021). *Inexmoda, conoce, conecta y transforma.* Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2022/02/FREEMIUM-Informe-Observatorio-Sistema-Moda-DIC-2021_compressed.pdf

Inexmoda; Consumer Knowledge Group; Sectorial;. (Marzo de 2021). *Inexmoda.* Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Marzo-2021_compressed.pdf

López, S. (14 de Enero de 2021). *SPG Certificación*. Obtenido de https://www.certificadoiso9001.com/como-obtener-el-certificado-iso-9001/#:~:text=La%20versi%C3%B3n%20actual%20de%20la,est%C3%A1ndares%20de%20la%20nueva%20versi%C3%B3n.

Morga Rodríguez, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista* (Primera Edición ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.

Murrieta Saavedra, Y. A., Ochoa Ávila, E., & Carballo Mendívil, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. *En Contexto*, 115-132. Obtenido de https://fucsalud-ojs3.metabiblioteca.com.co/index.php/encontexto/article/view/668/816

Natalia Petrelli. (31 de Enero de 2016). *ISOTools*. Obtenido de https://www.isotools.org/2016/01/31/que-cambios-ha-experimentado-iso-9001-desde-su-primera-version/

Organismo Internacional de Normalización (ISO). (s.f.). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica* (Segunda ed.). Bogotá D.C: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf

Periódico el Tiempo. (13 de Enero de 2021). *Periódico el Tiempo*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-subsidio-economico-para-las-pymes-en-crisis-por-la-pandemia-560343

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (27 de Mayo de 2002). *Atención Primaria en la Red.* Obtenido de https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Prieto Herrera, J. E. (2003). *Gestión estratégica organizacional.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Protela S.A. (2020). *Protela*. Obtenido de https://www.protela.com/product-page/nova-90cm

Protela S.A. (2020). *Protela*. Obtenido de https://www.protela.com/product-page/qeoca-fruitneon

Protela S.A. (2020). *Protela*. Obtenido de https://www.protela.com/empresa

Protela S.A. (2021). *Protela*. Obtenido de Protela S.A

Protela S.A. (s.f.). *Protela*. Obtenido de https://www.protela.com/product-page/nova-90cm

Protela S.A. (2020). *Protela*. Obtenido de https://www.protela.com/product-page/qeoca-fruitneon

Robles Núñez, K., Escamilla Gutiérrez, M., Mejía Castillo, E., & Guzmán Saldaña, R. (2016). *Organización Internacional de Normalización (ISO).* Obtenido de https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/277/3579

Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, XL*, 127-142. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf

Romero Sierra, D., & Padilla Suárez, L. (00 de 00 de 2017). *Universidad Distrital Francisco José de Caldas.* Obtenido de https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6325/PadillaSu%C3%A1rezL?sequence=1#page=111

Ruiz Barroeta, M. (26 de Julio de 2020). *Ruizbarroeta*. Obtenido de https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#Definicion_de_analisis_PESTEL

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.* Obtenido de Pensamiento & Gestión: https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Tamayo Saborit, M., Angulo Bennett, E., & Palleija Gibson, H. C. (2018). Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales. *Universidad y Sociedad*, 284 - 295 (292). Obtenido de http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

Telas Patprimo S.A.S. (2020). *Telas Patprimo*. Obtenido de http://www.telaspatprimo.com/categoria-automotriz/tapiceria-automotriz/

Telas Patprimo S.A.S. (2020). *Telas Patprimo*. Obtenido de http://www.telaspatprimo.com/

Telas Patprimo S.A.S. (2020). *Telas Patprimo*. Obtenido de http://www.telaspatprimo.com/inicio/nuestra-empresa/

Textiles Uno X Uno S.A. (2021). *Textiles Uno X Uno*. Obtenido de https://unoxuno.com.co/product/cheval/

Textiles Uno X Uno S.A. (2021). *Textiles Uno X Uno*. Obtenido de https://unoxuno.com.co/product/country/

Textiles Uno X Uno S.A. (2021). *Textiles Uno X Uno*. Obtenido de https://unoxuno.com.co/

Textiles Uno X Uno S.A. (2021). *Textiles Uno X Uno S.A.* Obtenido de https://unoxuno.com.co/product/altamira/

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-bf8c9215-3d3c-4bd6-8a1e-494b1792389c

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-8d5dcad1-44f2-4adf-80ce-7f33612f1e18

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-a7fe2b9c-58d7-4e7b-b08b-c96f9c98d122

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-6aa0c59e-cdb8-4764-8d78-17aa1547dabb

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-f90baa4a-ad95-481c-9dc9-fada36d1def2

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-7e76ab0d-0482-464f-9773-9c6e99fd8004

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzgh52d-6f27e663-1ba2-48d3-9989-52f28acbc880

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzn12er-d4c20836-8aa7-4130-96df-d3ae91fb887d

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzn12er-bdf295e9-45dd-4807-89dc-dc9210e98e58

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jlzn12er-125fdec2-2894-4bbd-ae74-67454b5c5a37

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/productos?pgid=jm0rjsu1-ee279f8a-43e3-48ff-8dbc-c91bc5f80a79

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/

Tomker S.A.S. (s.f.). *Tomker*. Obtenido de http://www.tomker.com.co/

Universidad EAFIT. (2014). Normas ISO y su cobertura. *Revista Panorama Contable*, 2. Obtenido de http://www.eafit.edu.co/2014/panorama-contable/actualidad/Documents/Boletin-1-NORMAS-ISO-Y-SU-COBERTURA.pdf

Universidad EAN. (s.f.). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.* Bogotá D.D.

Universidad EAN. (SF). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. En U. EAN, *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* (págs. 24-25). Bogotá D.C: Universidad EAN.

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas* (Tres ed.). Bogotá D.C: ECOE Ediciones. Obtenido de https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Calidad-y-servicio-3ra-Edicio%CC%81n.pdf

Villasmil, J., & Isea, J. (2007). *Plan de Acción para el mejoramiento de los talleres ofrecidos en la casa Don Bosco de Valencia.* Caracas: Laurus.

Yánez, J., & Yánez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 3*(9), 83-92. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158006.pdf

Anexos

Anexo 1. Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa:	Munditelas.
Nombre del observador:	Juana María Garzón Fajardo.
Función de actividad de la empresa:	Comercializadora de textiles.

Objetivo: observar y evaluar a la compañía Munditelas en las variables relevantes.

N°	VARIABLE	FACTOR	SI	NO	TAL VEZ	OBSERVACIONES
1	Procesos	Desarrolla y ejecuta los procesos de forma optima	X			Hay actividades que pueden ejecutarse de forma más eficiente.
		Documenta los procesos		X		
		Desarrolla seguimiento y/o evaluación de los procesos		X		
		Cuenta y ejecuta el manual de procesos		X		
2	Gestión del talento humano y bienestar	Realiza inducción y capacitación	X			Se realiza, pero no se documenta y carece de estructura.
		Realiza evaluación de desarrollo ó desempeño	X			Se realiza de forma verbal sin definir los atributos del rol.
		Documenta el desarrollo de roles y funciones		X		
		Promueve el bienestar social			X	Existen programas de Bienestar Social de manera informal.
3	Mercado	Emplea canales de comercialización y distribución	X			Se pueden implementar nuevos canales para la distribución y promoción.
		Desarrolla y ejecuta estrategias de comercialización		X		
		Realiza estudio del mercado		X		
4	Financiera	Realiza seguimiento y análisis de los estados financieros			X	Realiza el análisis de los estados financieros no documentado.

Anexo 2. Formato de entrevista

ENTREVISTA

Nombre de la empresa:	Munditelas.
Entrevistado:	Gerente Munditelas.
Entrevistador:	Juana María Garzón Fajardo.
Tipo de entrevista:	Semiestructurada.
Modalidad de la entrevista:	A distancia mediada vía WhatsApp, teniendo en cuenta las cuarentenas obligatorias por pandemia de COVID-19.

Objetivo: recolectar información de índole cualitativa que permita identificar, caracterizar y documentar las variables relevantes de la compañía Munditelas. La información que se obtenga será empleada como suministro para el diligenciamiento de la matriz Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO.

Apertura, reseña histórica y experiencia en el sector:

Entrevistador: Buenas tardes, ¿cómo está? quisiera mencionarle la importancia de este espacio pues está permitiéndome obtener información muy valiosa para el proyecto.

Me gustaría iniciar conociendo sobre la reseña histórica de Munditelas.

Entrevistado: Muy buenas tardes, bien si señora, Munditelas nace en el año 1992 en el municipio de Soacha como almacén de textiles, me decido por el almacén de textiles porque mi familia, mi padre y mi madre han sido textileros toda la vida y debido a eso yo decido seguir con la tradición de la familia.

Me voy para Soacha porque en ese momento era un municipio que no contaba con almacenes de tela y era un buen punto para colocar un almacén. Después de estar allí, en el año 2002 decido trasladar el local de Soacha al barrio Policarpa.

Marco jurídico:

Entrevistador: ¿Cómo se constituye legalmente la empresa?

Entrevistado: Soy la única propietaria de Munditelas, no cuento con accionistas o inversionistas.

Direccionamiento estratégico:

Entrevistador: ¿Cuál es el direccionamiento estratégico y cuál es su alcance?

Entrevistado: Actualmente no contamos con un direccionamiento estratégico como tal, no se ha realizado ese ejercicio.

Entrevistador: ¿De qué forma se realizan los procesos de dirección?

Entrevistado: Los procesos relacionados a la dirección se han desarrollado desde conocimientos empíricos y desde el planteamiento que se da por lo que ocurre en la empresa.

Entrevistador: ¿Tiene registrado o documentado los planteamientos que se relacionan?

Entrevistado: No señora.

Estructura, cultura organizacional y bienestar social:

Entrevistador: ¿Cómo se realiza y desarrolla la cultura organizacional?

Entrevistado: La cultura no entendería como hacerla, no se realizan acciones de integración o compartir, sin embargo, cuando alguien necesita apoyo en alguna actividad hacemos lo posible para ayudarnos.

Entrevistador: ¿Cuál es la estructura organizacional?

Entrevistado: La estructura se compone por la gerente, la contadora y los dos asesores de ventas.

Entrevistador: ¿Se cuenta con manuales de funciones y procedimiento para los procesos relacionados con el talento humano y se encuentra documentado?

Entrevistado: No señora, se les da orientaciones y retroalimentación, se les explica y enseña sobre los procesos y las funciones, pero no se tiene documentos.

Portafolio de servicios:

Entrevistador: ¿Cuál es el portafolio de la empresa?

Entrevistado: La línea de lo que vendo al pasar de los años ha ido cambiando de acuerdo al mercado que se esté dando en el momento, ahorita en el momento la línea que manejo es género para sabana, tela toalla y la tapicería para carro, pero la tapicería se vende hoy en día en menor cantidad y es un producto que ya no se maneja mucho.

Proveedores:

Entrevistador: ¿Cuáles son los proveedores de la empresa de acuerdo al portafolio?

Entrevistado: Tengo varios uno de ellos es Protela, Patprimo, Textiles Uno X Uno y Tomker, cada uno provee un textil distinto.

Entrevistador: Podría por favor mencionarme el proveedor que cubre cada línea del portafolio.

Entrevistado: Si señora, Protela la tela toalla, Patprimo y Textiles Uno X Uno la tapicería y Tomker el género para sabana.

Asociatividad:

Entrevistador: Frente a estos proveedores ¿se tiene establecido alguna alianza que permita que sea favorable el proceso de compra con ellos?

Entrevistado: Una alianza como tal no, ha sido un poco complejo porque quizás no se ha organizado bien para poderlo hacer, aunque todos los proveedores dan el 6% de descuento por pronto pago y tratamos de tomarlo.

Clientes:

Entrevistador: ¿Cuál es el público que abarca la compañía y cómo podría caracterizarlo?

Entrevistado: La mayoría de mis clientes son modistas, personas que confeccionan y venden sus artículos que compran al por mayor y otras que compran al detal para hacer sus sabanas o toallas, son las dos clases de clientes.

Gestión de desarrollo sostenible:

Entrevistador: ¿Cómo se realiza el desarrollo sostenible?

Entrevistado: Hay varios aspectos desde la promoción del sector de manufactura a nivel local, se genera empleo y desde el medio ambiente el plástico y el cartón se recicla y se vende, muchos de quien compra el reciclaje lo muelen y reutilizan.

Importación y exportación:

Entrevistador: ¿Se realiza importación o exportación?

Entrevistado: Los proveedores si importan, pero no cuento con la información, desde la exportación por ahora no se contempla exportar, por ahora nos gustaría fortalecer el mercado local con las líneas que tenemos actualmente.

Gestión del mercado:

Entrevistador: ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de mercado frente a la evaluación de la necesidad de los clientes?

Entrevistado: Realmente se realiza desde lo que se conversa con los clientes, lo que se llamaría como encargo, pedido o cotización, también lo que comentan frente a algún diseño o textura.

Entrevistador: ¿Se realizan estrategias para el producto, precio, distribución y promoción?

Entrevistado: No, pero tratamos de desarrollar acciones que permitan que nuestros productos en cuanto a diseños estén actualizados y que el precio sea favorable.
Para la promoción lo estamos haciendo con el diseño de una página en Facebook esta en proceso la idea es que podamos incorporarla y por WhatsApp lo que alcancemos, es una

de nuestras desventajas que no tenemos mucha publicidad digital, es más la publicidad que se da aquí desde el almacén.

Entrevistador: ¿Se realiza procesos para fidelizar a los clientes y cómo obtienen la evaluación del servicio?

Entrevistado: El proceso con el que podemos fidelizar a nuestros clientes es más desde la antigüedad de compra, el descuento que hacemos por metraje es del 5% de género para sábana a partir de 10 metros y toalla 30 metros, y el mayor atributo es la atención y servicio que se les brinda, los asesores de venta tienen conocimiento de venta y experiencia en el sector, pueden brindarles a los clientes una asesoría para lo que buscan. La evaluación del servicio la realizo en el contacto directo con el comprador, se indaga de su experiencia en la compra y si encontró lo que necesitaba, nos hemos enfocado en la satisfacción del cliente.

Entrevistador: ¿Se cuenta con un plan de mercadeo definido y documentado?

Entrevistado: No señora.

Gestión financiera:

Entrevistador: ¿Cómo se realiza los procesos financieros, realiza un seguimiento documentado?

Entrevistado: Los financieros los realiza la contadora, yo realizó con ella el proceso de análisis, pero no lo documentamos es algo más informal, revisamos como avanzan las finanzas, las ventas y algunas de las proyecciones que se realizan al inicio del año.