

1-1-2010

Estudio de casos en cinco empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C., para analizar las variables internas generadoras del éxito

Melissa Frasser López
Universidad de La Salle, Bogotá

Andrea Gil López
Universidad de La Salle, Bogotá

José Montaña Hurtado
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Frasser López, M., Gil López, A., & Montaña Hurtado, J. (2010). Estudio de casos en cinco empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C., para analizar las variables internas generadoras del éxito. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/443

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ESTUDIO DE CASOS EN CINCO EMPRESAS DE FAMILIA DEL
SECTOR TEXTIL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C., PARA
ANALIZAR LAS VARIABLES INTERNAS GENERADORAS DEL
ÉXITO.**

MELISSA FRASSER LÓPEZ

Código: 11032054

ANDREA GIL LÓPEZ

Código: 11032068

JOSÉ MONTAÑO HURTADO

Código: 11032070

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
Programa de Administración de Empresas.
BOGOTÁ D.C. 2010**

**ESTUDIO DE CASOS EN CINCO EMPRESAS DE FAMILIA DEL
SECTOR TEXTIL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C., PARA
ANALIZAR LAS VARIABLES INTERNAS GENERADORAS DEL
ÉXITO.**

MELISSA FRASSER LÓPEZ

Código: 11032054

ANDREA GIL LÓPEZ

Código: 11032068

JOSE MONTAÑO HURTADO

Código: 11032070

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

DIRECTOR DEL PROYECTO

Dr. Javier F. Rueda Galvis

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Programa de Administración de Empresas.

BOGOTÁ D.C. 2010

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

“Nuestra tesis la dedicamos a Dios, que nos dio la oportunidad de vivir la experiencia universitaria y recibir los conocimientos en esta academia, y a nuestras familias por su apoyo incondicional para cumplir nuestro sueño”

Melissa, Andrea y José

AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos a los directivos, empleados y clientes de las empresas **DOMINGO S.A., CI BUCCI S.A., MIRIELLE INTIME., SERMETEX LTDA. y , TOCAZ Ltda.**, a nuestros profesores que compartieron con nosotros sus conocimientos, a nuestros familiares, y amigos que nos colaboraron en los momentos de dificultad durante esta etapa de nuestras vidas.*

INVESTIGACIÓN

Línea de Investigación

- Empresas de Familia.

Sublínea Investigación

- Observatorio Empresarial

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1 JUSTIFICACIÓN	17
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivo específico	18
3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
3.1 Formulación del problema de investigación	20
3.2 Planteamiento del problema	20
4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1 Fuentes primarias	22
4.2 Fuentes secundarias	23
4.3 Parámetros de las empresas de estudio	23
5 VARIABLES UTILIZADAS EN LA CONSECUCIÓN DEL ÉXITO	
EMPRESARIAL	25
5.1 Características del éxito empresarial	25
5.2 Variables relacionados con el éxito empresarial	37
5.2.1 Cultura organizacional, vida y dinamismo en las organizaciones	37
5.2.2 Talento humano un pilar fundamental en el funcionamiento de las empresas exitosas.	41
5.2.3 Liderazgo actitud proactiva y positiva ante el cambio	44
5.2.4 Calidad, mejoramiento continuo en la estructura organizacional y optimización de los procesos.	45
5.2.5 Innovación; fuente de oportunidad y desarrollo	50
5.2.6 Servicio al cliente un valor agregado en todo momento de verdad	52
5.2.7 Tecnología, investigación y desarrollo como herramientas del éxito empresarial.	57

5.2.8	Responsabilidad social corporativa, compromiso moral de las organizaciones.....	60
5.2.9	La internacionalización una forma de exportar el éxito.....	64
5.2.10	Planeación estratégica	65
5.3	La condición de éxito en la empresa familiar.....	69
5.3.1	Características de la empresa familiar.....	69
5.3.2	Variables de éxito de la empresa familiar	73
6	EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES PRESENTE EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA.....	82
6.1	Importancia del sector textil y confecciones en Colombia	83
6.2	Participación del sector textil en ciudad de Bogotá D.C.	85
6.3	La cadena textil y confecciones en Bogotá D.C.	86
6.4	Concentración de la industria textil y confecciones en Bogotá D.C.....	86
6.5	Variables de éxito de las empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C.	88
7	TRABAJO DE CAMPO.....	89
7.1	Estudio de casos empresa TOCAZ Ltda.	89
7.2	Estudio de casos empresa DOMINGO S.A.	96
7.3	Estudio de casos empresa C I BUCCI S.A.....	102
7.4	Estudio de casos empresa SERMTEX Ltda.	109
7.5	Estudio de casos empresa MIRIELLE INTIME	116
8	CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR TEXTIL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.....	123
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN ...	128
9.1	Conclusiones.....	128
9.2	Recomendaciones.....	129
10	BIBLIOGRAFÍA	132
10.1	Cibergrafía.....	139
11	ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Factores para el diseño de la cultura organizacional.....	40
Tabla No 2 Orientación de los profesionales de la calidad.	46
Tabla No 3 Generaciones familiares.....	72
Tabla No 4 Reseña histórica del sector textil en Colombia.....	82
Tabla No 5 Ubicación de las empresas del sector textil en Bogotá D.C.	87
Tabla No 6 Descripción general TOCAZ Ltda.....	90
Tabla No 7 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa TOCAZ LTDA.	91
Tabla No 8 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa TOCAZ LTDA.	93
Tabla No 9 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa TOCAZ LTDA.	94
Tabla No 10 Descripción general DOMINGO S.A.....	96
Tabla No 11 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa DOMINGO S.A.	97
Tabla No 12 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa DOMINGO S.A.	99
Tabla No 13 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa DOMINGO S.A.	100

Tabla No 14 Descripción general C I BUCCI S.A.	103
Tabla No 15 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa CI BUCCI S.A.....	104
Tabla No 16 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa CI BUCCI S.A.....	106
Tabla No 17 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa CI BUCCI S.A.	107
Tabla No 18 Descripción general SERMETEX Ltda.	110
Tabla No 19 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa SERMETEX LTDA.....	111
Tabla No 20 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa SERMETEX LTDA.....	113
Tabla No 21 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa SERMETEX LTDA.....	114
Tabla No 22 Descripción general MIRIELLE INTIME	117
Tabla No 23 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa MIRIELLE INTIME	118
Tabla No 24 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa MIRIELLE INTIME	120
Tabla No 25 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa MIRIELLE INTIME	121

Tabla No 26 Participación de las variables de éxito, en las cinco empresas
analizadas.....123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.	27
Gráfico No 2. Aspectos enfocados hacia el posicionamiento.	28
Gráfico No 3. Pilares del posicionamiento.	29
Gráfico No 4. Variables para el posicionamiento.	31
Gráfico No 5. Esquema de productividad.	31
Gráfico No 6. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.	33
Gráfico No 7. Iceberg organizacional.	39
Gráfico No 8. Desafíos de las organizaciones.	42
Gráfico No 9. Personas: Recursos o socios de la organización.	43
Gráfico No 10. Modelo de gestión de la calidad total.	48
Gráfico No 11. Ciclo PHVA.	49
Gráfico No 12. Estrategia de innovación.	52
Gráfico No 13. Triangulo del servicio.	54
Gráfico No 14. Pirámide de la responsabilidad social empresarial.	60
Gráfico No 15. Stakeholders.	62
Gráfico No 16. Materias de la norma ISO 26000.	63
Gráfico No 17. Intervalo de las estructuras de operación en los mercados extranjeros.	65
Gráfico No 18 Niveles Estratégicos.	66
Gráfico No 19. El modelo de los tres círculos.	71

Gráfico No 20. Modelo de articulación de la empresa familiar.....	75
Gráfico No 21. Producción Nacional del sector textil U\$ Millones.....	83
Gráfico No 22. Destino de las exportaciones del sector textil y confecciones.	84
Gráfico No 23. Balanza comercial sector textil y confecciones.....	85
Gráfico No 24. Distribución de las empresas del sector textil en Bogotá D.C. según su clasificación por tamaño.....	85
Gráfico No 25. Distribución de las empresas en la cadena textil y confecciones en Bogotá D.C.	86
Gráfico No 26 Logotipo TOCAZ Ltda.....	89
Gráfico No 27 Nivel de participación de las variables de éxito en.....	92
TOCAZ LTDA.....	92
Gráfico No 28 Logotipo DOMINGO S.A.....	96
Gráfico No 29 Nivel de participación de las variables de éxito en.....	98
DOMINGO S.A.....	98
Gráfico No 30 Logotipo C I BUCCI S.A.....	102
Gráfico No 31 Nivel de participación de las variables de éxito en.....	105
CI BUCCI S.A.	105
Gráfico No 32 Logotipo SERMETEX Ltda.	109
Gráfico No 33 Nivel de participación de las variables de éxito en.....	112
SERMETEX LTDA.	112
Gráfico No 34 Logotipo MIRIELLE INTIME.....	116
Gráfico No 35 Nivel de participación de las variables de éxito en.....	119

MIRIELLE INTIME 119

Gráfico No 36 Promedio de la participación de las variables de éxito en las
empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C. 124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista a Fundadores y Directivos de Empresas Familiares Exitosas Colombianas.....	140
Anexo 2 Encuesta a Empleados de las Empresas Colombianas Familiares Exitosas.	146
Anexo 3 Encuesta a clientes sobre factores de éxito empresarial.....	148
Anexo 4 Instalaciones CI BUCCI S.A.	151
Anexo 5 Instalaciones TOCAZ LTDA.....	152
Anexo 6 Instalaciones MIRIELLE INTIME	153
Anexo 7 Instalaciones DOMINGO S.A.....	154
Anexo 8 Instalaciones SERMETEX LTDA.	155
Anexo 9 TRABAJO DE CAMPO	156

INTRODUCCIÓN

El éxito empresarial es el objetivo que toda organización persigue aunque no se tenga conciencia de ello, por eso el esfuerzo que pone cada una de las organizaciones en encontrar y desarrollar sus habilidades propias, se convierte en la exploración y especialización de las variables como la calidad, la innovación, el talento humano, la cultura organizacional, el servicio al cliente, la responsabilidad social, la tecnología y el liderazgo que desarrolla toda empresa en sus actividades cotidianas. Frente a esta situación las empresas de familia no son ajenas, por el contrario desarrollan estrategias que les permiten atender los eventos que se presentan por ser empresas familiares.

Sabiendo que las empresas familiares constituyen una parte importante en la economía de los países y por ende de la economía mundial, es importante conocer las variables de éxito que poseen las empresas de familia, además de presentar a los directivos y/o fundadores de las mismas, una herramienta que haga de la toma de decisiones en la empresa, una actividad más acertada.

Por lo tanto, esta investigación pretende mostrar las variables que permiten la consecución del éxito empresarial en el sector textil, para lo cual se presenta un marco teórico donde se exponen de manera general las variables de éxito empresarial, seguida del trabajo de campo desarrollado en cinco (5) empresas seleccionadas de acuerdo con los parámetros establecidos para la investigación. Dicho trabajo de campo consiste en el desarrollo de entrevistas y encuestas a los directivos, empleados y clientes de las empresas objeto de investigación. Por ello es pertinente exponer que en el ejercicio se puede presentar dificultades para la obtención de la información por parte del personal entrevistado.

1 JUSTIFICACIÓN

Una de las características principales de las empresas de familia y la cual motiva la presente investigación, es la fuerte participación que tienen en las economías de las naciones; para el caso de Colombia las empresas de carácter familiar constituyen el 70% de un total de 19.109 empresas presentes en la superintendencia de sociedades (Daníes, 2005), por ello es importante analizar las variables internas que las han influenciado, los procesos y procedimientos que las han consolidado y reconocer los factores claves de su éxito. La intención de esta investigación es describir algunas de las situaciones y experiencias que viven las empresas de familia en su proceso de formación y consolidación, de tal manera que permita a los responsables de la administración de empresas reconocer momentos, estrategias y decisiones claves para ser utilizadas en el desarrollo y consolidación de las mismas.

De igual manera se pretende examinar los conocimientos administrativos desarrollados por lo protagonistas del desarrollo de las empresas de familia, confrontarlos con algunos de los desarrollos teóricos y presentar propuestas administrativas aplicables a la realidad empresarial del país.

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Analizar las variables internas que contribuyen al éxito en cinco empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C.

2.2 Objetivo específico

- Recopilar información relacionada con las variables internas del éxito de las empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C., mediante la aplicación de 10 encuestas a sus clientes.
- Recolectar información relacionada con las variables internas del éxito de las empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C., mediante la aplicación de 5 encuestas a los empleados de estas organizaciones.
- Recopilar información relacionada con las variables internas del éxito de las empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C., mediante la aplicación de 1 entrevista de carácter formal a directivos y fundadores de estas organizaciones.
- Analizar la información obtenida con el fin de observar cuáles son las variables internas del éxito, en las empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C.

- Evaluar las variables internas de éxito más representativas de las empresas de familia pertenecientes al sector textil en la ciudad de Bogotá D.C.
- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la línea de investigación en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, en el tema “Variables de éxito de las empresas de familia”.
- Cumplir con todos los requisitos exigidos por la Universidad de la Salle, para la obtención del título de pregrado en Administración de Empresas.

3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las variables internas que contribuyen al éxito en cinco empresas de familia del sector textil en la ciudad de Bogotá D.C.?

3.2 Planteamiento del problema

A pesar de la importancia que tienen las empresas familiares en la economía colombiana, solo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y el 10% o menos pasan a la tercera generación (Gómez, 2008), dado que se presentan dos escenarios que dificultan el buen funcionamiento de la empresa; en el primer escenario se encuentra que las relaciones al interior de las empresas están dadas por el vínculo familiar, refiriéndose a la interacción que se genera en las personas que trabajan en la empresa y por otra parte se encuentran aquellas relaciones derivadas de las actividades que implican a los directivos en la toma de decisiones, frente al desarrollo del objeto social de la empresa. Lo anterior da lugar a que se presenten conflictos de intereses, cuando la visión de los fundadores no se encuentra direccionada hacia una misma finalidad, ya sea como organización o como familia, interviniendo en el funcionamiento adecuado de la organización, generando como consecuencia la disolución de la sociedad o en el peor de los casos la liquidación de la empresa. El segundo escenario, hace referencia al tamaño de la empresa de familia, puesto que la mayoría de ellas al iniciar su operación, lo hacen como micro, pequeña o mediana empresa. De

acuerdo con lo anterior surge la preocupación con relación a la mortalidad de estas empresas, ya que no gozan de la suficiente competitividad para afrontar y aprovechar el dinamismo y las oportunidades que en determinado momento les pueda brindar el entorno en que se desenvuelven, llevándolas a conformarse con su tamaño empresarial o en ocasiones a ser eliminadas por la competencia.

Dada la importancia de este tipo de organizaciones en la consolidación social, la generación de empleo y el desarrollo de procesos productivos es importante describir, reconocer y analizar las diferentes situaciones de fundación y consolidación de empresas familiares para analizar las principales variables internas, a través de las cuales algunas de las empresas han logrado tener éxito, ya que no se cuenta con documentos que sistematicen y analicen la experiencia y los procesos que los grupos familiares han generado, de la misma forma es importante realizar esta investigación, con el fin de presentar las variables de éxito en las empresas familiares, logrando con ello que los directivos puedan evidenciar de manera más clara, las situaciones favorables que presentan sus organizaciones, logrando con ello una toma de decisiones acertada, para llevar a cabo este objetivo se tomaron como objeto de estudio las siguientes empresas: C I BUCCI S.A., MIRIELLE INTIME, SERMETEX LTDA., DOMINGO S.A., TOCAZ LTDA., pertenecientes al sector textil y ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se desarrolla bajo los parámetros de la metodología de estudio de casos, teniendo como objeto de estudio cinco (5) empresas exitosas del sector textil y confecciones de la ciudad de Bogotá D.C., las cuales fueron seleccionadas a través de muestreo no probabilístico por conveniencia, y se les aplicaron las técnicas de entrevista en el caso de los fundadores o directivos y la técnica de encuesta para los empleados y clientes de estas empresas.

En la captura, procesamiento y análisis de la información relevante en esta investigación, se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias de la siguiente manera.

4.1 Fuentes primarias

Dada la calidad de información que requiere esta investigación, como fuentes primarias se utilizaron las técnicas de entrevista y encuesta, en las visitas que se realizaron a las cinco (5) empresas seleccionadas así:

- Una (1) entrevista personal a fundadores o directivos de las empresas objeto de investigación. Ver anexo 1
- Cinco (5) encuestas a los colaboradores de cada organización. Ver anexo 2.
- Diez (10) encuestas a los clientes de cada una de las empresas seleccionadas para esta investigación. Ver anexo 3

4.2 Fuentes secundarias

Para el levantamiento de la información bibliográfica que enmarca esta investigación se utilizaron fuentes secundarias tales como libros, revistas especializadas, artículos de investigación y publicaciones que contenían los tópicos referentes a las variables que han incidido en el logro del éxito empresarial a través del tiempo. De igual manera se tuvo en cuenta los datos y la información obtenida de estudios similares o complementarios, realizados por entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Superintendencia de Sociedades, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, entre otros, para obtener como resultado una investigación actualizada y veraz.

4.3 Parámetros de las empresas de estudio

Teniendo en cuenta que esta investigación se realiza bajo los parámetros de estudio de casos y tomando como referencia las características de las empresas, los criterios que se tendrán en cuenta para selección de las empresas familiares objeto de investigación serán: Rueda (2009)

- **Empresas familiares:** las empresas objeto de investigación en este proyecto son las empresas cuyos fundadores tiene algún parentesco familiar y que aún conservan esta particularidad.
- **Empresas de origen Colombiano:** así mismo deben ser empresas de origen Colombiano.
- **Empresas con 10 años en el mercado:** de igual manera las empresas deben tener diez (10) años de estar desarrollando su actividad comercial en el mercado.

- **Empresas medianas y grandes:** las organizaciones que se escojan serán aquellas que califiquen como mediana o gran empresa, de conformidad a lo estipulado por la Ley 590 del 10 de Julio del 2.000 y la Ley 905 del 4 de Agosto de 2.004. es decir que deben cumplir con un mínimo de cincuenta (50) empleos directos, además de presentar activos con un valor superior a los 5001 SMLV¹.
- **Empresas que su operación comercial se encuentre en la ciudad de Bogotá D.C.:** tomando como referencia la facilidad de recolección de la información, las empresas que se seleccionen deben desarrollar sus actividades comerciales y/o fabriles en la ciudad de Bogotá D.C.
- **Empresas que pertenezcan al sector textil y confecciones:** de acuerdo con la intención de la investigación la empresas que seleccionadas deben realizar actividades concernientes al sector textil y confecciones.

¹ SMLV: Salario Mínimo Legal Vigente

5 VARIABLES UTILIZADAS EN LA CONSECUCCIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL.

5.1 Características del éxito empresarial

Toda organización exitosa nace con la intención de conseguir determinados objetivos y metas, para lo cual diseña y ejecuta estrategias, evaluando las oportunidades que su entorno le brinda, identificando la más adecuada y que cumpla a cabalidad su expectativa al 100% (Ochoa 2007). Con respecto a lo anterior los gerentes de las empresas exitosas deben tener en cuenta el entorno variable, para el diseño de cada una de las estrategias, lo cual le permita ganar una mejor posición frente a sus competidores y satisfacer las necesidades de la empresa, de los clientes, la sociedad y la economía del país; Dichas Estrategias deben estar encaminadas a maximizar las ventajas competitivas y el carácter distintivo de la empresa, de tal forma que logren una diferenciación frente a las demás empresas, sin importar el sector (Kay, 1997).

Además Collins & Porras (2002) afirman que el éxito de las compañías, no depende únicamente de los factores externos, sino que se debe crear un perfil cultural distintivo, que le permita funcionar como un mismo sistema, definiendo una identidad, que logre crear en los empleados un sentido de pertenencia, para establecerse de manera precisa en el entorno interno y externo.

El direccionamiento estratégico también está encaminado a la capacidad de manejar personas, a través de principios como, elegir buenos trabajadores, establecer expectativas claras, mostrar interés a los empleados reconociendo y premiando la excelencia (Buckingham 2006), esto con el fin de lograr que las

personas sean más productivas, para competir de manera más agresiva, manteniendo buenas relaciones.

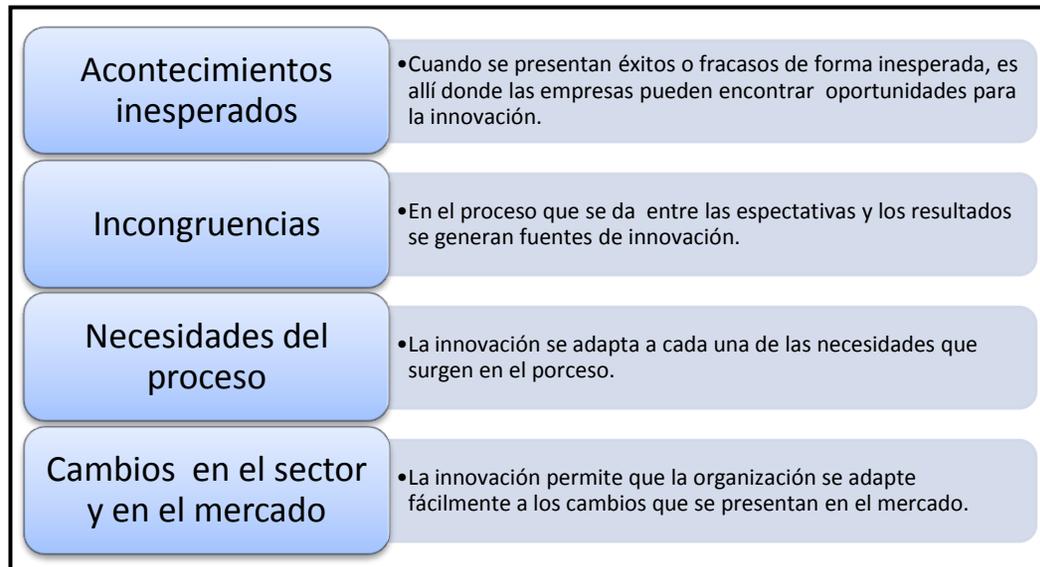
Las empresas exitosas trabajan con las personas que son tratadas como socios estratégicos bajo parámetros del respeto, para así poder generar confianza absoluta entre los miembros y permitir el desarrollo del talento humano (Drucker, 2003). Por ende el saberlo administrar es fundamental y debe ser cultivado, para que los empleados estén alineados con los objetivos de la organización, al mismo tiempo que hacen todo lo posible para cumplirlos como si fueran suyos, donde se deben tener en cuenta las técnicas gerenciales actuales, ya que su aplicación afecta positivamente el desarrollo de todos los miembros de la organización.

En relación con lo anterior, se observa que en la actualidad, algunas empresas no tienen en cuenta los aspectos de motivación y participación, propiciando a que los empleados se desvíen de los objetivos corporativos, lo cual no va encaminado al éxito empresarial. Por lo tanto es importante tener en cuenta lo expuesto por (Llaneza, 2007 p. 346-347) quien afirma que, *"La organización por encima de todo es un ente social, que tiene como objetivo primordial que los puntos fuertes sean personas eficaces, tratando que sus debilidades sean irrelevantes, por esto cada vez es más evidente la necesidad de una corriente humanista en la administración de empresas exitosas, de tal manera que ofrezcan protagonismo a aspectos tales como la motivación, el liderazgo y la participación"*.

Para una empresa exitosa es importante enfocar estrategias hacia el posicionamiento, para esto es primordial reconocer que este factor va de la mano con la imagen, ya que esta es la percepción que tienen los compradores de la empresa frente a la competencia, es decir para un cliente una marca puede tener atributos muy parecidos a otras, mientras que el posicionamiento siempre será diferente, debido a que los clientes siempre tienden a recordar una empresa exitosa. Teniendo en cuenta lo anterior es necesario poner en marcha un

diagnóstico tanto interno como externo, que le permita a la empresa conocer las percepciones del consumidor y de la competencia, para así lograr satisfacer al cliente anticipándose a sus necesidades (Fajardo, 2008).

Gráfico No 1. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.

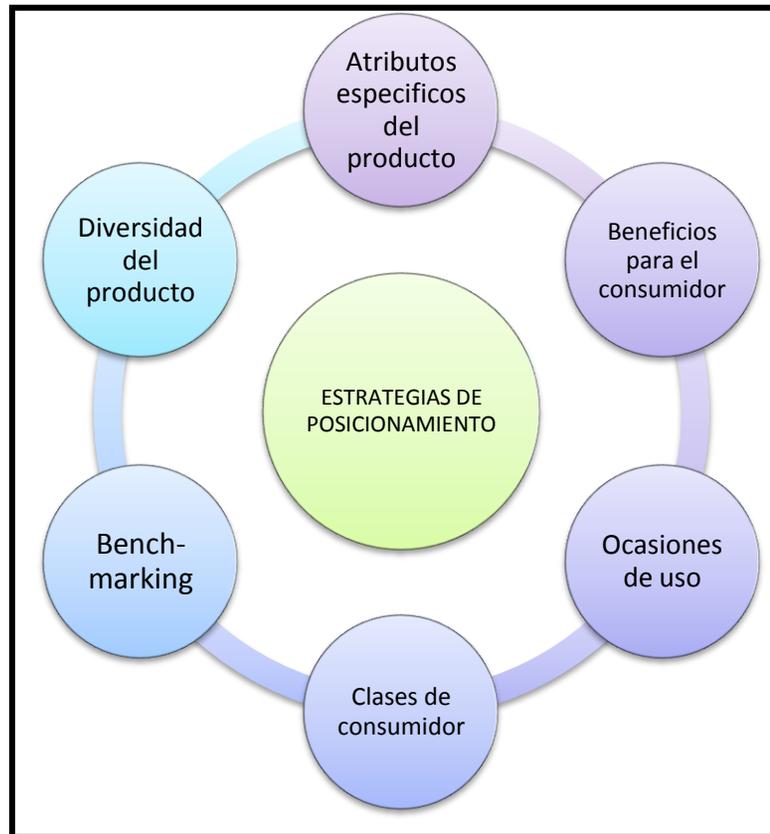


Fuente: Fajardo 2008

Según Bernal (2008), al momento de hablar de estrategias sobre posicionamiento se deben tener en cuenta aspectos, los cuales permitan desarrollarlas y generar ventajas competitivas, esto se indica que en cuanto al producto es necesario tener en cuenta los atributos físicos, los cuales permitirán que el consumidor lo reconozca, las ocasiones de uso, es decir en qué momento del año tiene mayor demanda, diversidad del producto, lo cual se relaciona con los productos sustitutos y el valor agregado que generan; por otra parte se encuentra el consumidor, en donde la empresa debe realizar acciones que permitan el reconocimiento de este, para lo cual se debe identificar los beneficios que el producto trae para el consumidor y posteriormente segmentar el mercado, para conocer la clase de consumidor al que se le debe ofrecer, enfocándose hacia el ambiente externo, existe una herramienta que permite analizar la competencia, dando como

resultado una comparación que permite reconocer las debilidades y fortalezas, conocido como benchmarking.

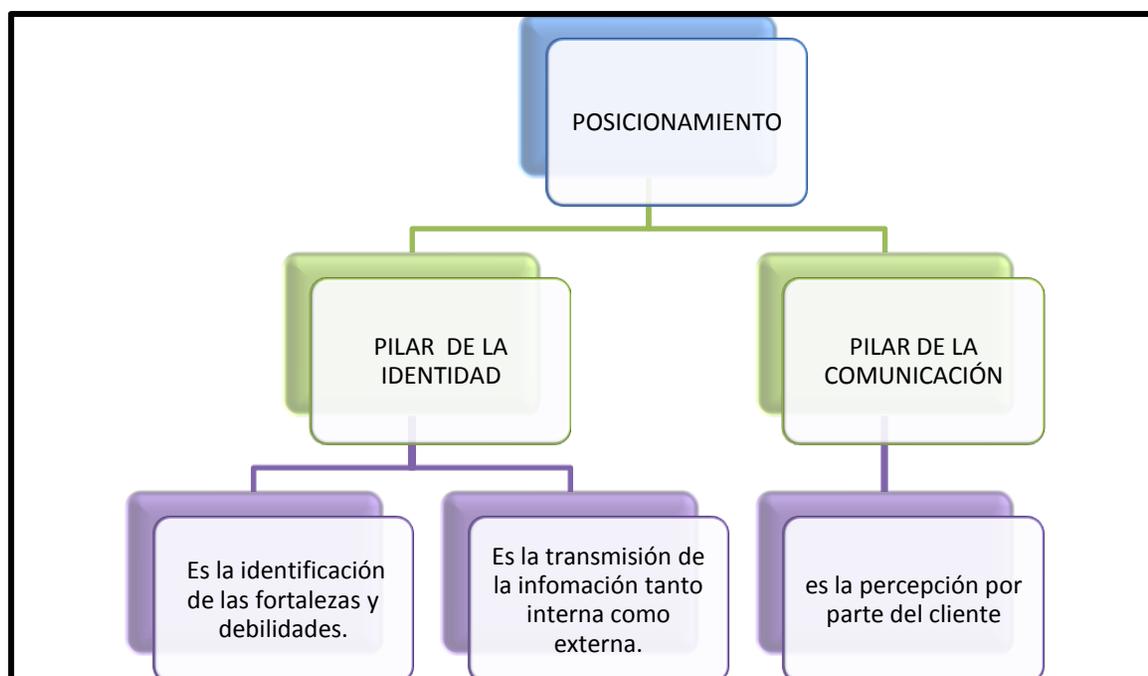
Gráfico No 2. Aspectos enfocados hacia el posicionamiento.



Fuente: elaboración propia a partir Bernal, (2008)

Por otra parte se encuentra que las empresas exitosas, para lograr el buen desarrollo de las estrategias, deben tener en cuenta tres pilares básicos del posicionamiento, los cuales les permiten entender que se puede lograr con este tipo de estrategias; estos pilares se encuentran catalogados de la siguiente forma:

Gráfico No 3. Pilares del posicionamiento.



Fuente: elaboración propia a partir Fajardo, (2008)

Es importante resaltar que estos pilares se enfocan en la identidad de la organización, la comunicación que se desarrolla dentro de esta y la imagen que percibe el cliente, por lo cual la empresa se debe basar en la cooperación tanto de los directivos como de los empleados, procurando mantener una excelente interacción para desarrollar cada paso de forma adecuada, sin correr el riesgo de cometer errores los cuales desvíen el objetivo inicial (Fajardo, 2008). Para lo anterior las empresas exitosas realizan un complemento utilizando el marketing mix², el cual apoya las estrategias ya que es una herramienta que genera como resultado aspectos tangibles en los cuales se desarrolla el posicionamiento. Por otra parte se deben tener en cuenta dichas estrategias que conducen a las ventajas competitivas, pues son el pilar fundamental del éxito empresarial; de ahí

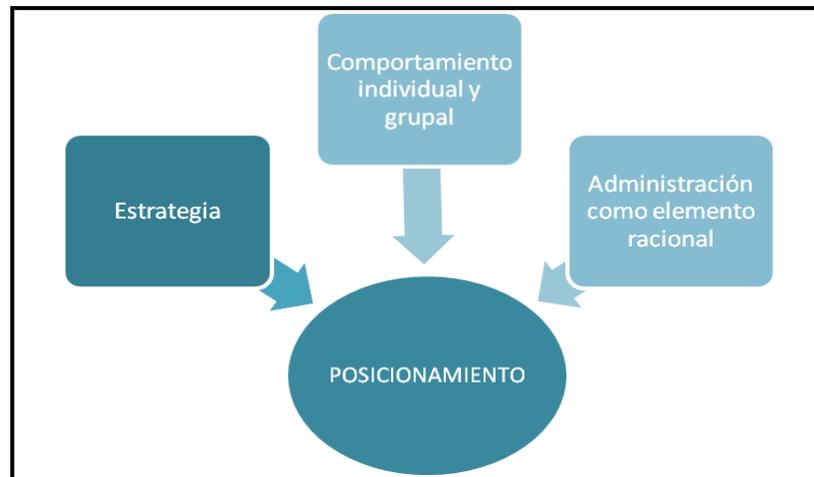
² Marketing mix: *Estrategias donde se utilizan las cuatro variables controlables (producto, precio, plaza y promoción), que una compañía regula para obtener ventar efectivas.*

que se deben adoptar como alternativas de posicionamiento, con el fin de fortalecer la posición actual en la mente del consumidor (Trout & Rivkin, 1996).

Las compañías exitosas se concentran principalmente en superarse así mismas, basadas en la búsqueda del éxito y el superar a la competencia, no como la meta final sino como resultado residual de plantearse constantemente, ¿cómo podemos mejorarnos a nosotros mismos para hacer mejor mañana lo que hicimos hoy?; para que esta idea se lleve a cabo muchas compañías se centran en el superar cada día a su competencia y lo logran por medio de prácticas como la innovación tanto en sus productos como en sus procesos y esto es a causa de los diferentes cambios que presenta el entorno, ya que los procesos evolutivos se comprenden bien y no se utilizan deliberadamente, pueden ser una manera poderosa de estimular el crecimiento para llegar a ser una empresa exitosa (Collins & Porras, 2002).

Interpretando la definición de (Lerner, 2009), la competitividad es un concepto muy relativo, ya que involucra elementos económicos, sociales y políticos, por lo cual las empresas exitosas involucran esta definición como un lineamiento para su posicionamiento, creando estrategias que le permitan desarrollar y mantener ventajas competitivas, en donde es esencial involucrar al talento humano, logrando potencializar el ambiente interno, sin dejar de lado aquellos factores externos, que afectan el desarrollo de la organización. Las empresas exitosas comprenden la importancia de la competitividad en sus procesos, pero comprenden que esta no sería posible si no se desarrollan estrategias, para lo cual se debe tener en cuenta el grupo de variables representadas en el gráfico No 4:

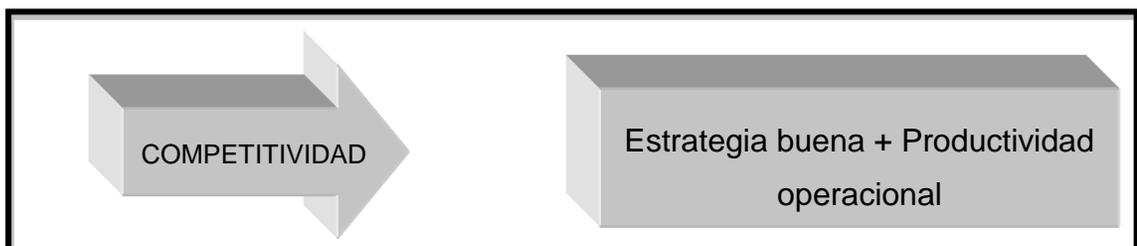
Gráfico No 4. Variables para el posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de Lerner, (2009)

El gráfico anterior indica que el desarrollo del posicionamiento se logra a través de la estrategia, en la cual se involucra el compromiso y el aprovechamiento de los recursos; otra variable es el comportamiento individual y grupal, el cual se refiere al desarrollo de la persona, tanto en su trabajo individual como en su trabajo frente a los demás grupos y por último se encuentra la administración como elemento racional, la cual se encarga de la adecuada asignación de los recursos y la optimización de los resultados. En cuanto más se desarrollen estas variables mejor será la productividad, la cultura organizacional y la consecución de los objetivos. Este desarrollo de variables se puede complementar con el siguiente esquema:

Gráfico No 5. Esquema de productividad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Beltrán, Bello, Torres & Camargo (2005).

Lo anterior demuestra que las empresas exitosas están inmersas en un ambiente de constantes transformaciones, para lo cual es necesario enmarcar su crecimiento en el mejoramiento continuo, acompañado de la innovación y la tecnología, manteniendo la permeabilidad al cambio y el replanteamiento de la cultura empresarial frente a las condiciones del mercado (Beltrán, Bello, Torres & Camargo, 2005)

La competitividad no es un tema que se forme de la nada, es decir, no es algo que se forme por azar, se desarrolla a través de un proceso a largo plazo, el cual debe ir acompañado de un aprendizaje y una buena comunicación, entre los diferentes grupos que componen la organización. Esta dinámica organizacional debe estar enfocada hacia la ventaja competitiva en el mercado, regida siempre por los lineamientos de la sociedad. En todo tipo de organización es indispensable desarrollar el proceso de la competitividad, basado en la planeación estratégica, ya que este es el camino más viable, para que las áreas interactúen entre sí. Por otra parte la planeación permite sistematizar cada uno de los objetivos y mantener una adecuada comunicación, la cual influye en la toma de decisiones; sencillamente es lograr que la organización se complemente entre sí, para llevar a cabo cada una de las estrategias competitivas (Porter, 1986).

Para entender mejor como se desarrolla el proceso de competitividad, Porter (1986) establece dos niveles, el primero es la competitividad interna, la cual se refiere al aprovechamiento y maximización de los recursos tales como el personal, procesos, materiales, capital, ideas, etc. el segundo nivel es la competitividad externa, la cual está enfocada hacia el mercado, en donde se debe tener en cuenta el sector en el cual se esté desarrollando la actividad, este nivel es el más complejo, debido a que las variables que se presentan no son controladas por la empresa, como es el caso de la estabilidad económica, las exigencias de innovación del mercado y el dinamismo del sector. Posteriormente al desarrollo de

estos niveles, la organización debe iniciar la generación de nuevas ideas de productos, para así obtener nuevas oportunidades en el mercado. Dicho lo anterior es fundamental desarrollar las estrategias que permitan la fluidez de los procesos, por tal motivo es importante conocer sobre la estrategia competitiva, el cual es un tema que día a día se fortalece y se destaca, planteando en qué contexto se puede desarrollar como se muestra en el gráfico No 6:

Gráfico No 6. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.



Fuente: Porter, (1986)

Las empresas exitosas a través de su historia han logrado posicionarse en el mercado de manera fluctuante, con altibajos constantes, pero siempre han salido victoriosas ante la adversidad. Una empresa que vive por muchos años es aquella en la cual todos sus componentes funcionan adecuadamente como un mismo sistema, estas organizaciones han tenido líderes perseverantes, que vencieron grandes obstáculos y han tenido el poder de influir en sus colaboradores para que unidos, su empresa nunca se vea resentida por los cambios, por lo tanto se debe tener en cuenta lo expresado por Collins & Porras (2002), donde se indica que no basta con conseguir una buena empresa, sino que esta debe tener espíritu y hacer

el bien a todo su entorno, para lo cual deben preparar año tras año el sucesor de la compañía de forma que sobreviva y mejore cada vez más, esto quiere decir que deben seleccionar cuidadosamente el talento gerencial en sus propios empleados, logrando preservar su núcleo. Es de resaltar que las empresas exitosas que permanecen aún vivas en el mercado, tienen una ideología que guía sus actuaciones y decisiones, de tal forma que todo el equipo de trabajo adquiera compromisos y unan sus esfuerzos para hacerla cumplir a cabalidad.

Una característica de las empresas que han perdurado en el tiempo, es el amor hacia la empresa, el cual se ha transmitido de generación en generación, y está estrechamente vinculado a la historia y la actividad de la empresa, más allá de los beneficios económicos (Gallo, 2002). Esto conlleva que el talento humano deba estar comprometido a trabajar en función del cumplimiento de los objetivos. Por ende la cultura organizacional es una de las variables que determina la perdurabilidad de la organización día tras día, la cual se desarrolla con base en la misión y visión que los directivos realizan bajo un marco ético y organizacional.

Un factor relevante de las empresas exitosas es el crecimiento que desarrollan con el pasar del tiempo. Este crecimiento es un factor influenciado por el entorno en que se encuentran, el cual es dinámico y presenta sus oportunidades, amenazas, debilidades o fortalezas, que al ser aprovechadas o superadas, dejan como resultado experiencias empresariales que se traducen en el crecimiento de la compañía y que se puede evidenciar en su tamaño de dos formas: la primera, la que hace referencia a la infraestructura de la empresa y la segunda respecto a la investigación y desarrollo propios de la misma (Stewart, 1992).

Para Fred (2008), el cambio que presenta el ambiente empresarial no es la única razón que genera crecimiento en las empresas; este cambio es sólo una motivación, que de no ser afrontado, puede llegar a presentar eventos de estancamiento o declive. Por lo tanto, los directivos de empresas exitosas deben

planear un futuro, que garantice la permanencia y crecimiento de la organización en el medio, para esto se debe desarrollar la planeación estratégica en las empresas, de tal manera que den respuesta a preguntas como: ¿en qué negocio estamos?, ¿A dónde queremos llegar?, con el ánimo de generar todo un plan de acción, que lleve durante un periodo prolongado de tiempo a actuar en función del logro de la misión y visión de la corporación.

Para Dickson (1991) los directivos de las empresas exitosas desarrollan su gestión con base en los riesgos que vale la pena correr, teniendo un previo conocimiento de los pro y los contras, en el momento de la toma de decisiones, sin embargo se presentan situaciones en donde los directivos no hacen un estudio adecuado del riesgo, lo cual se convierte en un apostar, es decir dejar a la suerte la toma de decisiones, deteriorando el buen funcionamiento de la empresa. Lo anterior nos introduce a definir que la base de una empresa exitosa es una gestión objetiva centrada en los estudios estadísticos que permitan cuantificar el riesgo que los gerentes deben asumir.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario resaltar la importancia de los recursos y la capacidad instalada de la empresa, puesto que a través de ellos se ejecutan los planes que se generan para la organización, por esta razón se debe evaluar si los recursos son suficientes o por el contrario es necesario adquirir, mejorar o invertir en ellos (Margalef, 2000). Si durante la ejecución del plan de acción los directivos se deciden por la segunda opción, se encuentra que la inversión en recursos para aumentar la productividad de la empresa, genera un crecimiento en su infraestructura, siendo esta la primera forma de crecimiento que presentan las empresas exitosas, dando respuesta a las necesidades de los clientes de una manera más rápida y efectiva, debido a que su capacidad instalada es mayor.

Como resultado del esfuerzo de la gerencia por desarrollar planes de crecimiento y de la intención del sistema empresarial por ejecutarlos, se llega al punto más importante para los accionistas de las empresas exitosas, financieramente conocido como EVA³, que no es más que el excedente que se genera cuando la empresa, por su actividad de convertir recursos en bienes o servicios, ha logrado cumplir con sus obligaciones y ha superado la rentabilidad esperada por los accionistas. Entonces dichos excedentes son el mayor valor que la empresa genera y se ve expresado como la valorización del ente en el mercado accionario (Amat, 2002).

Siguiendo con el aspecto financiero, como uno de los componentes claves de las empresas exitosas, se deben tomar como referencia las funciones propias del área financiera (Ortiz, 2002), funciones como la preparación y análisis de la información contable, ya que su veracidad y presentación oportuna permite a los expertos financieros tomar decisiones acertadas, además de mitigar inconvenientes de carácter tributario y/o legal. Otra función relevante hace referencia a determinar la estructura financiera de los activos, puesto que esta depende de la clase de negocio y el entorno en el cual se desempeña la empresa, es decir, el financista de las empresas exitosas debe determinar la estructura, teniendo en cuenta la clase, la cantidad y calidad de activos que conformarán el negocio, para dar mayor importancia a los de carácter corriente. Así mismo, una función financiera muy importante es el apalancamiento de la empresa, el cual determina las fuentes de financiación que satisfagan las necesidades de los activos requeridos por la empresa en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma que el costo financiero para la empresa sea mínimo. Otra actividad apreciable del área financiera, frente al éxito empresarial, está relacionada con la planeación del área resumida en los presupuestos, los cuales son resultado de las acciones realizadas en el pasado por la empresa y del futuro que la alta gerencia ha

³ EVA: valor económico agregado.

pensado para el negocio, ya que los presupuestos deben garantizar la ejecución y el control de las actividades que lleven a cabo todas y cada una de las áreas funcionales (Carrillo, 2002). De igual manera permite evidenciar las necesidades económicas de los proyectos a ejecutar, por lo tanto se pueden estimar programas que garanticen un menor costo de financiación, aprovechando las opciones que el mercado presente, para la consecución de dichos proyectos.

5.2 Variables relacionados con el éxito empresarial

En la investigación el éxito empresarial es considerado como el resultado de la implementación de variables como la cultura organizacional, el talento humano, el liderazgo, la calidad, la innovación, el servicio al cliente, la tecnología, la internacionalización, la planeación estratégica y la responsabilidad social corporativa, por lo tanto si estas variables son implementadas de manera eficiente la organización tendrá el éxito asegurado.

5.2.1 Cultura organizacional, vida y dinamismo en las organizaciones.

La cultura organizacional en las empresas, está dada por la interacción entre los sujetos que la conforman de acuerdo a sus mitos, creencias, valores y/o principios, así mismo, las grandes empresas crean sus culturas organizacionales contempladas en la misión, visión, objetivos, políticas y normas, a las cuales deben adaptarse los integrantes de la organización, sin embargo estas cuentan con centros especializados o de entrenamiento, donde periódicamente se refuerza la ideología a los colaboradores, de tal manera que los sistemas y subsistemas que conforman la organización se encuentran trabajando armónicamente, en busca de la misión y la visión corporativa, por lo anterior el éxito empresarial a

través de la cultura corporativa, se logra una vez los directivos encuentran una ideología y es aceptada plenamente por los trabajadores de la empresa (Collins & Porras, 2002).

En algunas ocasiones, la cultura organizacional en las empresas se muestra como una estructura rígida, conformada por un conjunto de comportamientos, en los cuales se desarrollan los lineamientos de la empresa, que limitan las habilidades y competencias que tienen los trabajadores. Por lo tanto es importante reconocer que el ambiente en que se desenvuelven las organizaciones, está cambiando constantemente y cada vez son más inciertos los obstáculos que deben sortear las empresas, por ello una característica que debe distinguir la cultura de las empresas exitosas, es la flexibilidad y la disposición al cambio, no sólo en lo que concierne a los procesos y recursos, sino al personal de la organización, ya que como se mencionaba anteriormente, son las personas las que conforman la cultura organizacional, proporcionando vida y dinamismo a las organizaciones. (ibíd.)

Para Achilles (1996), las organizaciones presentan dos grandes subsistemas, en primera instancia se encuentra el Técnico-Administrativo, que hace referencia a la parte formal y/o tangible como lo son, los objetivos, las estructuras organizacionales, los procesos, etc. El segundo subsistema es el Psico-Social que hace referencia a los aspectos informales y/o intangibles como las necesidades, motivaciones, aspiraciones, etc. Dichos subsistemas son expuestos gráficamente como un iceberg organizacional, donde la parte visible es el aspecto técnico-administrativo, en el que se encuentra todo lo visible de la organización, a diferencia del aspecto Psico-social que se encuentra en la parte invisible y que además es la parte más extensa, caracterizado por las cosas que no son fácilmente percibidas por la organización.

Muchas de las organizaciones exitosas en sus inicios, han determinado formas, costumbres y/o mecanismos para desarrollar sus actividades, que los ha llevado a generar simbolismos, dialectos, modismos, etc., como un medio para comunicarse entre ellos mismos, a través del tiempo, se va constituyendo la cultura la cual diferenciará a la compañía de las demás empresas y será como la empresa se muestre en el entorno que los rodea, por tal motivo los directivos, con el fin de lograr el éxito empresarial, deben implementar los valores, principios y normas que crean convenientes para alcanzar este objetivo en la empresa (Lewicki, Bowen & Hall, 1993). Por lo tanto se puede afirmar, que las empresas con una adecuada cultura organizacional, hacen que todos los componentes del ambiente externo puedan confiar para desarrollar relaciones comerciales, esto se evidencia en el Iceberg organizacional expuesto en el gráfico No 7.

Gráfico No 7. Iceberg organizacional.



Fuente: Lewicki, (1993)

Por ende, la cultura organizacional al estar conformada por patrones culturales como las creencias, mitos, políticas, normas, etc. Se constituye como una de las variables a tener en cuenta para el logro del éxito empresarial, de tal forma que al lograr la integración total del personal y de la empresa, con un óptimo sistema de cultura organizacional, permitirá que esta llegue a la consecución de la visión y el

desarrollo de la misión, disminuyendo al máximo la generación de entropías, entre lo que los directivos han planeado alcanzar y lo que sus colaboradores han logrado desarrollar, por lo anterior la cultura organizacional debe estar diseñada de tal forma, que los empleados tengan una aceptación fácil y acertada para obtener como resultado, un buen ambiente laboral en las diferentes áreas de la empresa (Rodríguez, 2004).

Por consiguiente, al momento de definir la cultura organizacional para las empresas exitosas, es importante tener en cuenta cuales son los componentes que la constituyen, ya que todas las empresas tienen diferentes comportamientos, caracterizados por las sociedades que la forman. De acuerdo con lo anterior Giarratana (2008), afirma que existen factores internos y externos que deben utilizarse para el diseño de la cultura organizacional, en donde los colaboradores comprendan como debe ser el comportamiento en la compañía, y que a su vez sirva como un mecanismo para corregir las acciones, que atenten contra el buen clima laboral. A continuación se exponen los factores a tener en cuenta en el diseño de la C.O.

Tabla No 1 Factores para el diseño de la cultura organizacional.

FUNDADORES	Ponen los cimientos de la cultura de cómo debe ser su organización y con sus paradigmas culturales proporcionan los principios básicos y objetivos de la organización.
VALORES	Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.
CREENCIAS	Constituyen un elemento ideológico que no puede ser contrastado con la realidad, careciendo de base empírica, aunque tenga valor de realidad para el cliente.
ELEMENTOS COGNITIVOS	Es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización, respecto del mundo que le rodea y de su propia labor y gestión.
NORMAS	Se pueden considerar como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser.
SÍMBOLOS Y SIGNOS	Están formados por un elemento material y otro ideal, siendo su rasgo esencial su carga efectiva la multitud de significaciones que pueden encerrar.
CEREMONIAS	Son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir los empleados.
ELEMENTOS HUMANOS	Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros de la empresa.

Fuente: Giarratana (2008)

La óptima utilización de los anteriores conceptos, para el diseño de la cultura organizacional en las empresas exitosas, tendrá como efecto un clima organizacional que es percibido por los empleados positivamente, logrando un sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa, facilitando el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la apertura al cambio y permitiendo que estos desarrollen sus actividades de la mejor forma posible, a través de la innovación y la creatividad (Toro, Ochoa y Vargas, 2004).

5.2.2 Talento humano un pilar fundamental en el funcionamiento de las empresas exitosas.

Las empresas exitosas han logrado ser competitivas, gracias al esfuerzo interno y al trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos, acompañado de una gestión de personal adecuada, para trascender en su mercado y a su vez alcanzar metas en beneficio de la empresa, a cambio de fuertes sacrificios por parte de los colaboradores, considerando que se pueden alcanzar buenos resultados, para lo cual se debe guiar a los empleados, para esto la gerencia debe tener en cuenta los siguientes aspectos que propone Chávez (2008).

- Seleccionar al personal cumpliendo con una condición.
- Recordar continuamente la filosofía de la empresa.
- Mantener al tanto a los empleados, sobre el desarrollo de cada una de las actividades establecidas.
- Motivar e incentivar constantemente a los miembros de la empresa.
- Crear un ambiente laboral, con sentido de pertenencia.
- Establecer los objetivos con la participación de los empleados.

- Aplicar el empowerment⁴ en cada una de las áreas de la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo.
- Desarrollar las capacidades de los colaboradores.

Es conveniente reflexionar sobre la importancia de dirigir adecuadamente a las personas que trabajan en la empresa, implementando la innovación en las estrategias formuladas, para lograr un mejor desarrollo de la organización. (ibíd.).

Gráfico No 8. Desafíos de las organizaciones.



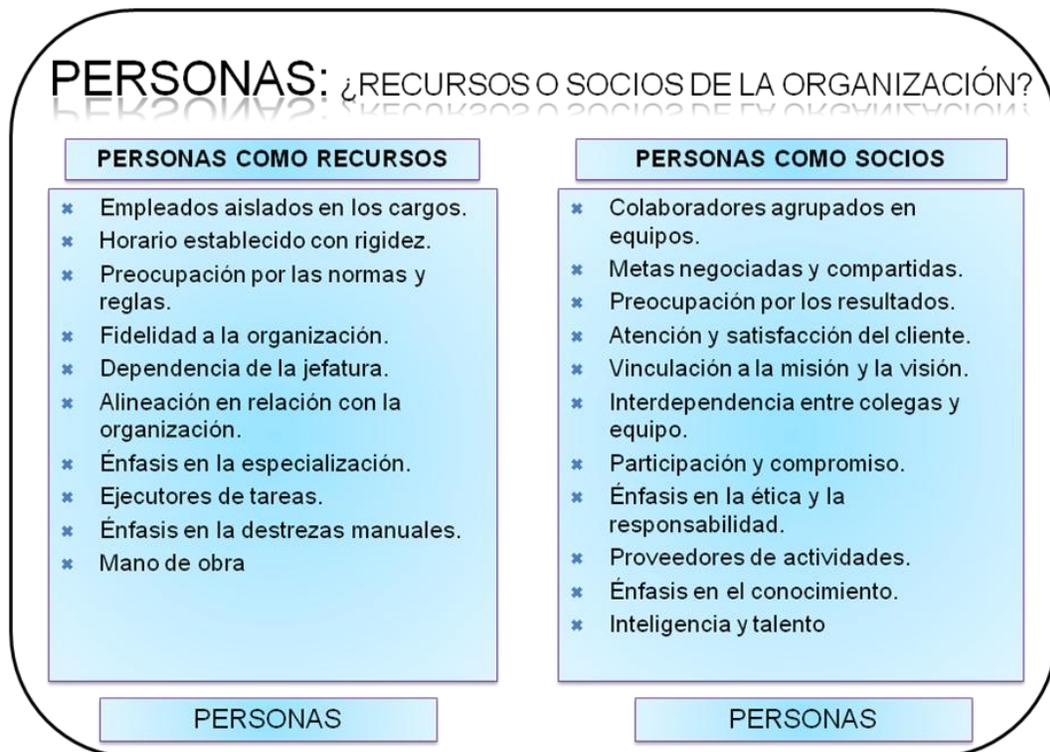
Fuente: PRODCAL, (2008)

En las empresas exitosas además de reconocer la importancia del talento humano en cada uno de los procesos, se deben reconocer cuales son los desafíos que se presentan en este mundo globalizado, esto con el fin de tener un alto desempeño y mejora en la calidad. Estos desafíos se resumen en el siguiente gráfico:

⁴ EMPOWERMENT: Dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas.

Luego de establecer estos desafíos, es primordial que la organización realice un diagnóstico interno, que permita reconocer que tan valorado se encuentra el talento humano, ya que como es de saber en algunas organizaciones, son más importantes los temas financieros y de mercadeo que el tema de la gestión humana. Dentro de lo anterior se debe rescatar la diferencia que existe entre las organizaciones que tratan al personal como socios y aquellas que lo tratan como recursos, a continuación se contextualizan estas diferencias:

Gráfico No 9. Personas: Recursos o socios de la organización.



Fuente: PRODCAL, (2008)

Este gráfico nos indica las dos formas en que es catalogado el talento humano dentro del desarrollo de una organización, de lo mencionado anteriormente depende que tan eficientes serán los procesos y que tan eficaces serán los planes a desarrollar, ya que la gestión humana es un pilar fundamental en la consecución

de los objetivos y el desarrollo competitivo de cualquier ente económico. Por otra parte es prescindible destacar, que para que todo esto se lleve a cabo, debe ir acompañado por la capacitación, enfatizando el conocimiento, complementado con el compromiso y la participación.

5.2.3 Liderazgo actitud proactiva y positiva ante el cambio.

Hoy en día vemos como las empresas exitosas cambian su forma de influir en el empleado, como individuo y como grupo de trabajo, adoptando diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos, para el logro de los objetivos organizacionales, en búsqueda de competitividad, perdurabilidad y reconocimiento en el mercado, razón por la cual es un factor determinante a la hora de administrar. Los dirigentes influyen notablemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos, enfocados a la misión de la organización; Los líderes tienen la capacidad de imaginar un futuro, visualizando un estado para su empresa y planteando situaciones de forma diferente, descubriendo alternativas innovadoras las cuales definen nuevas formas de hacer negocios, transmitiendo claramente los objetivos planteados y el cómo poder lograrlos, alineando a toda la organización en ese mismo fin (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999).

Los líderes en una organización tienen la valentía que les permite afrontar problemas y continuar hacia el alcance de la visión propuesta, es por esta razón que una de las preocupaciones fundamentales de un líder en una empresa exitosa, es preparar a sus empleados y motivarlos a seguir adelante, por ello se esfuerza en dedicar tiempo para identificar y formar a las personas que asegurarán a través de la historia la continuidad de la empresa, su crecimiento, y contribución al alcance de grandes resultados de éxito, obteniendo la habilidad para conocer a su grupo de trabajo y conseguir una actitud proactiva y positiva ante el cambio, identificando las capacidades y aspiraciones de cada uno, y así

poder canalizar toda la energía creativa para la asignación de tareas y ubicarlos en posiciones que resalten sus fortalezas y conocimientos, permitiéndoles generar sentido de pertenencia, confianza y lealtad a la organización, esta habilidad le permite crear ambientes de trabajo enriquecedores y agradables y que conllevan a la consecución de las metas propuestas (Norton, 1998).

No es suficiente con que los dirigentes sepan administrar o gestionar, es necesario que en su agenda el liderazgo sea una palabra clave; como afirma Kotter (1999 p. 14) *“El liderazgo es una parte creciente del trabajo de la dirección”*. Esto realmente requiere de una considerable capacidad de comunicación y una especial sagacidad, para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas en una organización, identificando las características fundamentales que tiene un líder en una empresa exitosa, las cuales todo empresario debe poseer, tales como: capacidad de motivación a los que lo rodean, habilidad para comunicarse, seguridad en sí mismo, tener capacidad intelectual, profesional y personal.

5.2.4 Calidad, mejoramiento continuo en la estructura organizacional y optimización de los procesos.

Las organizaciones como resultado de la globalización, atraviesan por procesos de cambio trascendentales en su estructura organizacional, en sus procesos etc., es allí donde la calidad hace alusión a un grado de excelencia, el cual busca la conformidad de los requerimientos, con la totalidad de características y funciones del producto y/o servicio, que satisfacen las necesidades de los clientes y en definitiva a la sociedad, convirtiéndose así en un factor fundamental en el éxito de las empresas. Las organizaciones poco a poco, han convertido este factor en requisito esencial para mantener su posición en el mercado e incrementar la propia competitividad, en donde es indispensable que las empresas, reconozcan que las ventajas se logran con una calidad impresa en los productos y servicios,

como sello final de los procesos presentes dentro de la organización. (Vásquez & Zamora, 1997). Existen muchas empresas que están dispuestas a asumir variaciones en su estructura y funcionamiento, para implementar ciertos procesos de calidad, que permitan que sus actividades sean más eficientes y eficaces, garantizando que las características del producto y/o servicio cumplan con los requisitos que el cliente desea, lo que es igual a satisfacer sus necesidades e intereses. En eso consiste precisamente un proceso de gestión de la calidad, se trata de mejorar continuamente cada una de las tareas que se llevan a cabo en una empresa y de este modo, lograr un alto grado de recordación, siendo una empresa exitosa en todos sus ámbitos (ibíd.)

Para una mayor orientación sobre el concepto de calidad, en la tabla No 2 se presentan los pensamientos de diferentes autores sobre calidad.

Tabla No 2 Orientación de los profesionales de la calidad.

AUTOR	DEFINICIÓN DE CALIDAD	ORIENTACIÓN	DESARROLLO
JURAN	Adecuación para el uso	Cliente	- Trilogía de la calidad. Las cinco características de la calidad. Cliente interno. Consejo de calidad. Espiral de la calidad.
DEMING	Adecuación para el objetivo.	Cliente	Los 14 puntos de la calidad. al ciclo PDCA. Siete enfermedades mortales Sistema de profundo conocimiento.
GARVIN	Ninguna en específica	Cliente y proveedor	Los cinco fundamentos de la calidad Ocho dimensiones de la calidad.
CROSBY	Conformidad con las necesidades	Proveedor	Cinco absolutos de la calidad. Los 14 puntos del plan de calidad.
ISHIKAWA	Ninguna en específica	Proveedor	Diagrama de núcleo. Clasificación de las herramientas estadísticas de la calidad. Círculos de calidad.
FEIGENBAUM	Satisfacción del cliente a los más bajos costos	Proveedor	Ciclo industrial. Utilización del consultor de calidad.
TAGUCHI	Ninguna en específica	Proveedor	Métodos de calidad de diseño.

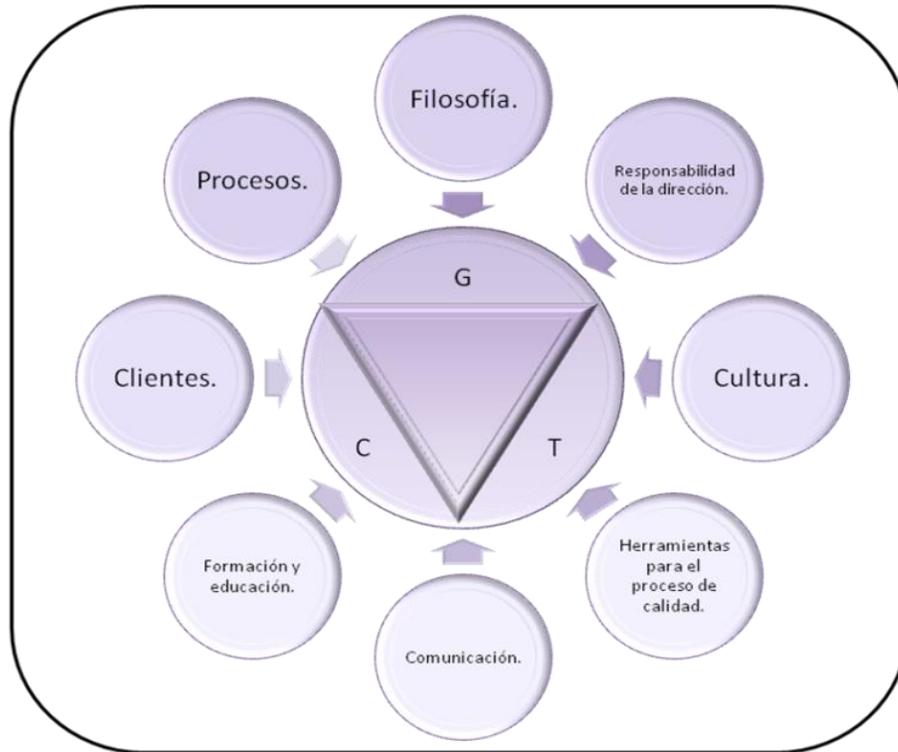
Fuente: James, (1997)

Harrington (1993), expone que el mundo de hoy, tan variable, hace necesario en las empresas, un cambio radical al enfoque en la gestión empresarial y su cultura organizacional, buscando elevar la productividad, logrando una mayor eficiencia y como consecuencia brindar a los clientes un servicio y/o producto de alta calidad, que exceda sus expectativas y lo satisfaga completamente, para este cambio interno en la organización, se necesita que su dirigente este comprometido y tenga un liderazgo activo en todos los empleados, enfocado hacia un mismo rumbo y objetivo, en donde se introduzca el cambio y se motive a las personas a participar, para poder llegar a mejorar los procesos internos y así ser más competitivos.

De acuerdo a lo anterior es importante destacar que la calidad total está focalizada al mejoramiento permanente de la estructura organizacional y a la optimización de sus procesos, en donde todo el equipo de trabajo se encuentre involucrado, motivado y comprometido, al cumplimiento de todos los objetivos empresariales, encaminados a la satisfacción tanto del cliente interno como del externo, expresado por (Atkinson, 1990 citado en James,1997) el cual indica que la implementación y gestión de la calidad total, involucra a toda la organización, y el compromiso es fundamental para que el proceso salga exitosamente, por tal motivo la gerencia tiene la responsabilidad de establecer, una visión clara del futuro que desea para su empresa, así como brindar todas las herramientas básicas para su consecución. El cliente interno es una ficha clave en la organización para el éxito empresarial y la satisfacción de este, requiere que la gerencia dedique esfuerzos en crear un clima organizacional favorable, promoviendo la participación en la planificación y ejecución de los cambios, formando a su personal y capacitándolo en todo el proceso de transformación de una nueva cultura, respondiendo verdaderamente a los problemas e inquietudes suscitados por los empleados, esto se logra entrelazando el cambio con los valores de la cultura organizacional. Es necesario que las organizaciones inviertan en la educación de su personal, preparándolos con los elementos necesarios para su operación, esto equivale a la comprensión y la implantación de calidad, y lleva

a que todos se adapten y a volverlo parte de su entorno, como lo vemos en el grafico No 10.

Gráfico No 10. Modelo de gestión de la calidad total.



Fuente: James, (1997)

Desde la óptica de (Deming, 1950 citado en Walton, 1992) la calidad total en una organización es de procesos constantes, en búsqueda del mejoramiento continuo para poder lograr ser competitivos en el mercado. A través de este, se analiza de forma integral todos los procedimientos utilizados en la empresa, de manera tal que se puedan detectar los inconvenientes, para así poder corregirse, esto contribuye a la mejora de las debilidades y el afianzamiento de las fortalezas en todos los procesos organizacionales, dicho procedimiento se da implementando el modelo del ciclo PHVA⁵ como se puede observar en el gráfico No 11 en el cual todo es un ciclo continuo (Walton, 1992).

⁵ PHVA: (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) es una serie de actividades para el mejoramiento.

Gráfico No 11. Ciclo PHVA



Fuente: James, (1997)

Las organizaciones deben contar con ventajas competitivas, que garanticen beneficios en la productividad y en los productos que se ofrecen, garantizando que la calidad cumpla con las normativas nacionales e internacionales, por ejemplo, cuando existe reducción de productos defectuosos en el proceso de producción, conlleva al consumo menor de materia prima y la eliminación de algunos procesos repetitivos logrando optimizar el tiempo, por consiguiente se disminuyen los costos, evitando gastos innecesarios, lo cual se ve reflejado en las utilidades de los accionistas, con el aprendizaje continuo de los errores para evitar las pérdidas y los desperdicios, es en ese momento en que la empresa empieza a ser productiva y se refleja en productos de buena calidad, dirigiendo la compañía hacia la competitividad, mejorando en un corto plazo y dando resultados visibles (Crosby, 1990).

Por lo anterior la adaptación de un sistema de gestión de la calidad, es una aproximación estratégica en los procesos, para producir mejor el producto y/o servicio a través de una constante innovación, es importante que el diseño y la

implementación del sistema de gestión de la calidad de una compañía esté estructurado e influenciado por todas las diferentes necesidades a suplir a los consumidores y establecer objetivos particulares direccionados a la productividad, para así causar en lo posible un trabajo libre de defectos. En las empresas exitosas un proceso de mejora de la calidad es emprendido a conciencia, con un planteamiento completo, en el que no se quede al margen ningún ámbito de la gestión empresarial, expuestos a los cambios que implica la implementación de la calidad en todos los procesos y cada uno de los miembros de la organización, buscando continuamente la mejor manera de realizar todas las actividades diarias y con la seguridad de que todos los miembros de la organización tienen un firme compromiso y que entiendan que la implementación de un sistema de calidad favorece a la compañía y es un beneficio para la sociedad, la comunidad y los consumidores finales. (James, 1997).

5.2.5 Innovación; fuente de oportunidad y desarrollo

Las fuentes principales de oportunidades para la innovación en las empresas exitosas, se encuentran tanto en el ambiente interno como en el ambiente externo, es decir, que en los diferentes acontecimientos inesperados que se generen, en cada uno de los procesos y en los cambios sufridos de acuerdo al mercado, existe un potencial de innovación (Drucker, 2000). Con respecto a lo anterior es necesario destacar algunos principios esenciales, los cuales permiten que la innovación sea una herramienta fundamental para el desarrollo exitoso de una organización; lo cual indica que la innovación es necesaria para identificar aquellas áreas dentro de la organización, las cuales ofrezcan oportunidades.

Según lo expuesto anteriormente, las empresas exitosas deben implementar diferentes estrategias acorde con la situación del mercado, sin dejar de lado la simplicidad de las ideas, esto es debido a que la innovación requiere de talento,

ingenio y conocimiento, pero es importante resaltar que las mejores soluciones son las más sencillas, puesto que las grandes ideas siempre conducen a una revolución en donde no se generan los mejores resultados. Lo anterior no se debe interpretar como un trabajo sin esfuerzo, por el contrario para aquellos directivos que deseen implementar en su negocio la innovación, es importante que se basen en un trabajo disciplinado sin necesidad de contar con una personalidad emprendedora. (Ibíd.)

Las empresas exitosas actualmente se desenvuelven en un mercado cada día más exigente, para lo cual es importante incluir un factor fundamental como la innovación, en donde se debe tener en cuenta los siguientes aspectos expuestos por Velázquez (2004):

- Generación de información: esto permite conocer las oportunidades que ofrecen los mercados actuales y así tener mayores probabilidades de éxito.
- Capacidad de ver los negocios de manera diferente: es primordial tener una visión diferente a la de los competidores para así lograr ventajas en el mercado
- Ejecutar la visión: además de tener la capacidad de ver más allá de los competidores, es importante generar productos y/o servicios que logren una diferenciación, tanto en el mercado nacional como internacional.
- Incrementar y desarrollar conocimientos especializados: esto permite crear productos y/o servicios con mayor valor para el consumidor, en este aspecto es importante contar con el talento humano para su preparación.

Para complementar los aspectos ya mencionados, la organización debe realizar una gestión de la innovación, donde se tenga en cuenta que por medio de la estrategia empresarial, se logra el crecimiento económico y la capacidad de innovación. Por consecuencia es necesario realizar una investigación de mercados, para establecer un portafolio de productos, teniendo en cuenta su diversidad, sin dejar de lado la tecnología en los procesos y realizando un

constante seguimiento de la competencia, para lograr el posicionamiento en nuevos mercados. Lo anterior se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico No 12. Estrategia de innovación.



Fuente: Velásquez, (2004)

5.2.6 Servicio al cliente un valor agregado en todo momento de verdad

La satisfacción de las necesidades y el exceder las expectativas del cliente, componen el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa, la mayor demanda de los consumidores actuales es que el servicio al cliente sea excelente y esmerado, siendo esta una de las reglas de oro de éxito en las empresas según (Morales, 1993). En el mercado de hoy es más evidente que las empresas quieran tener características que permitan un grado de recordación en la mente de todos los consumidores, buscando su satisfacción, es así como el servicio al cliente se toma como un factor primordial de diferenciación, que permite que las empresas exitosas aprovechen sus ventajas competitivas, en la búsqueda de mantener relaciones comerciales estrechas, logrando fidelizar al

consumidor del producto y/o servicio, desarrollando estrategias necesarias para mantener la participación, crecimiento y perdurabilidad en el mercado.

El servicio al cliente es un valor agregado, que las empresas actualmente diseñan estratégicamente para garantizar la satisfacción en el momento de verdad y en el servicio post-venta, haciendo seguimiento y mantenimiento a los consumidores, garantizando la permanencia y su fidelidad, esta labor requiere compromiso de toda la organización, si un cliente no está satisfecho con el producto y/o servicio y trato, seguramente no volverá ni referirá a otra persona a la compañía, de ser así no tendremos una empresa en el futuro. Una empresa exitosa es la que mantiene como arma, un excelente nivel de servicio al cliente y es por esta razón que es imbatible en el mercado y frente a esto no hay competencia que importe, ya que los clientes forman relaciones a largo plazo con la empresa, asegurando la rentabilidad de la misma (Vásquez & Zamora, 1997). Los tiempos han cambiado y por ello las organizaciones se preocupan más por dar un valor agregado a sus clientes, el servicio es lo que mueve a las compañías, ya que como lo decía anteriormente genera posicionamiento y una ventaja competitiva que se ve reflejado en la rentabilidad. Las organizaciones están en la capacidad de desarrollar estrategias como fórmula característica en pro del servicio al cliente, estimulando y sensibilizando a todos los empleados en que mantengan sus esfuerzos y atención esmerada, en lo que el cliente desea, esto ocasiona en la mente del cliente impacto y le infunde el deseo de contar su experiencia y volver por más, anticiparse a los cambios de las necesidades o motivaciones de los clientes, es clave para reestructurar las políticas de servicio, por consiguiente la organización debe crear procedimientos y métodos en donde se complazca plenamente las necesidades de los clientes

La cultura de una organización debe ser dirigida a la gerencia primero que todo, planteándose desde la misión de la empresa, para exponerlo a sus colaboradores y hacia el mismo cliente, es fundamental que toda persona que está vinculada a la

empresa, reconozca que el servicio es la clave para el funcionamiento del negocio y que desempeña un papel fundamental en los momentos de verdad con los clientes, para un consumidor el servicio es intangible, por eso es la primera percepción que se tiene de la organización y es allí en donde las relaciones con los clientes pueden iniciar o culminar. La gerencia del servicio como lo afirma Albrecht (1998 p. 19) *“Es un enfoque total de la organización, que hace de la calidad del servicio cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”*, es por esta razón que las organizaciones deben buscar exceder las expectativas de los clientes, brindando un servicio ágil, oportuno y seguro que genere valor, mejorando las relaciones cliente - organización. En una compañía el cliente es un activo del negocio y aumenta su valor con el tiempo, ya que crece la satisfacción de sus necesidades y por esto es leal a la organización. El triángulo del servicio que se expone a continuación, identifica las partes que componen, el servicio al cliente.

Gráfico No 13. Triángulo del servicio.



Fuente: Albrecht, (1998)

La estrategia del Servicio: Es una idea unificada de lo que hace la organización en pro del cliente, orientando a toda la empresa hacia sus prioridades, es aquí donde se crean tácticas encaminadas al servicio, en la planeación se establecen objetivos y actividades exclusivamente para satisfacer al consumidor final y la logística necesaria para cumplirlas, dando las herramientas y soportes a todo el personal de trabajo para que las ejecute.

La gente: el servicio al cliente está determinado en una organización por la actitud de los empleados, la manera en que actúan y piensan, las compañías y sus colaboradores verdaderamente serviciales lo deben ser por gusto, por principio, por vocación, se debe tener el concepto de que realmente son competitivos, que merecen ser tenidos en cuenta por los clientes, es de gran importancia que la empresa trabaje con los empleados que quieren servir al cliente, el manejo de la relación con el consumidor debe hacerse bajo una gran conciencia, teniendo conocimientos y cualidades para hacer un trabajo eficiente con los clientes, la empresa debe estimular y ayudar a los empleados a mantener la atención fija en las necesidades del cliente, es por esto que el ambiente laboral debe ser ameno y el trato que reciben los empleados de sus dirigentes debe ser de respeto y confianza, el servicio no debe dirigirse sólo a los clientes, si no por el contrario, debe ser dirigido primero que todo a los empleados de la organización, motivándolos y dándoles estabilidad laboral, teniendo esto que ver con las condiciones laborales, sociales y ambientales de la compañía, como lo afirma (Morales,1993)

Los Sistemas: Las compañías hoy en día están tecnificando todos sus procesos, para facilitar el contacto con el cliente externo, en este caso los sistemas son todos los elementos no humanos, que interactúan con el consumidor en las instalaciones de la empresa o fuera de ellas, la infraestructura física (máquinas, sistemas informáticos, audio y video), las políticas, procedimientos y procesos de comunicación para la satisfacción de todas las necesidades.

En una empresa exitosa el trabajo con el cliente es acumulativo y es notable a través del tiempo, para esto hay factores básicos que permiten conocer realmente nuestros clientes que son resultado de la medición de la satisfacción como lo expresa Vásquez & Zamora (1997):

1. Establecer un perfil de nuestro cliente: este factor es fundamental para establecer las características de los consumidores, de nuestros productos y servicios, su estilo de vida, su poder adquisitivo, gustos, disgustos, preferencias, para así poder exceder sus expectativas y lograr ofrecerle lo que realmente necesita.

2. Realizar bases de datos eficientes y actualizados: una base de datos permite a la compañía, almacenar toda la información necesaria sobre los clientes potenciales y así se puede llevar un adecuado seguimiento en el servicio de post venta, por ejemplo el CRM⁶ es una herramienta que utilizan las organizaciones para recopilar información y mejorar la calidad en la atención.

3. Comunicación: Es importante que los consumidores entiendan lo que la empresa es, para esto se debe manejar un lenguaje claro, en donde no se presenten inconsistencias a la hora de prestar el servicio, para saber de parte y parte lo que desea el uno del otro.

Todos estos elementos están dirigidos al cliente interno y externo, siendo importante establecer relaciones que permitan su interacción, para así cumplir con la meta de la organización. Según (Morales,1993) es importante que la organización tenga claro que escuchar y aprender sobre las necesidades de los

⁶ Customer Relationship Management, (CRM) Hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes

clientes es de gran importancia, para poder entregarle lo que realmente necesita y no lo que deseamos que adquiera, es así que el cliente busca en una organización asesoría verdadera y que esta gire alrededor de él.

Por otra parte en las compañías exitosas, también es importante evaluar permanentemente a sus clientes, con respecto al servicio que reciben de los empleados, al utilizar los diferentes canales de comunicación y la gestión que se realiza en aspectos como, información adecuada, recepción de quejas o sugerencias y tiempo de respuesta; Lo anterior permite analizar los resultados y luego identificar oportunidades de mejora, estableciendo correctivas si es necesario, para esto se crean sistemas de medición, que evalúen el grado de satisfacción, obteniendo información de los factores que provocan la lealtad o la deslealtad de los consumidores finales, creando modelos de respuesta inmediata que logren resarcir la posible insatisfacción, para incrementar la fidelidad de los clientes, como lo expresa Vásquez & Zamora (1997 p 80), *“el cliente es el aviso de la empresa”* cuanto más estrechos sean los vínculos con los clientes, hay una probabilidad más alta de que los lazos comerciales sean relaciones de apoyo mutuo, siendo la misión de cada empresa mantener el nivel de satisfacción en el punto más alto, buscando innovar e impactar diariamente al cliente.

5.2.7 Tecnología, investigación y desarrollo como herramientas del éxito empresarial.

Una variable importante en la consecución del éxito empresarial, es la investigación y el desarrollo, factor que a nivel de las organizaciones surge como un enlace, entre los recursos tecnológicos implementados por la empresa y el talento humano que la conforma, que en definitiva será quien utilice dichos recursos, entonces esta se encarga de que los adelantos tecnológicos, se implementen en las organizaciones, de tal forma que no sea necesario prescindir

de los empleados con los que cuentan las empresas, permitiendo que las empresas exitosas se encuentran en búsqueda del mejoramiento continuo enfocado a los procesos, generando conocimiento y valor agregado en los productos finales sean bienes o servicios (Samsung, 2008).

Sin duda alguna el siglo XXI ha sido enmarcado por la tecnología, la investigación y el desarrollo, situación a la cual las organizaciones no han sido indiferentes, por el contrario las han aceptado e incorporado en sus procesos y funciones, con el fin de lograr el éxito empresarial (De Sisto, 2002). Así mismo la implementación de tecnología, permite a las empresas expandirse geográficamente, superando fronteras nacionales, ya que a través de los sistemas que alimentan las organizaciones, funcionan sinérgicamente de manera eficaz y eficiente. Otro factor que hace referencia a los procesos internos, puesto que las tecnologías y las investigaciones realizadas, permiten diseñar y desarrollar procesos que buscan la optimización de recursos, con los que cuenta la empresa (Medina, 2003), de igual forma la implementación de esta, busca disminuir los costos y gastos en que se deba incurrir para la producción, sin que esto afecte la calidad del producto final, por lo tanto al utilizar la tecnología de manera adecuada, se generan bienes y servicios competitivos en el mercado, que garantiza su permanencia sin importar la exigencias del entorno.

Igualmente el desarrollo tecnológico frente a los sistemas de información, se ha convertido en un determinante del éxito en las empresas, ya que estos tienen la suficiente capacidad para el almacenamiento y posterior análisis, de los datos generados por las actividades que realiza la empresa, entonces los directivos encargados de planear el futuro de las organizaciones, pueden contar en determinado momento con los datos de manera ágil y veraz, para desarrollar la planeación estratégica de manera clara, precisa y concisa (Mordecki, 2004), de igual manera los sistemas de información, hacen que todas las áreas funcionales trabajen sinérgicamente, a través de las redes internas, las cuales permiten que la

comunicación se alimente de cada uno de los subsistemas, esto se hace rápidamente, con un menor costo en función del tiempo y del dinero, logrando de esta manera que el negocio sea más competitivo y tenga una mayor reacción ante las necesidades de los clientes y del entorno.

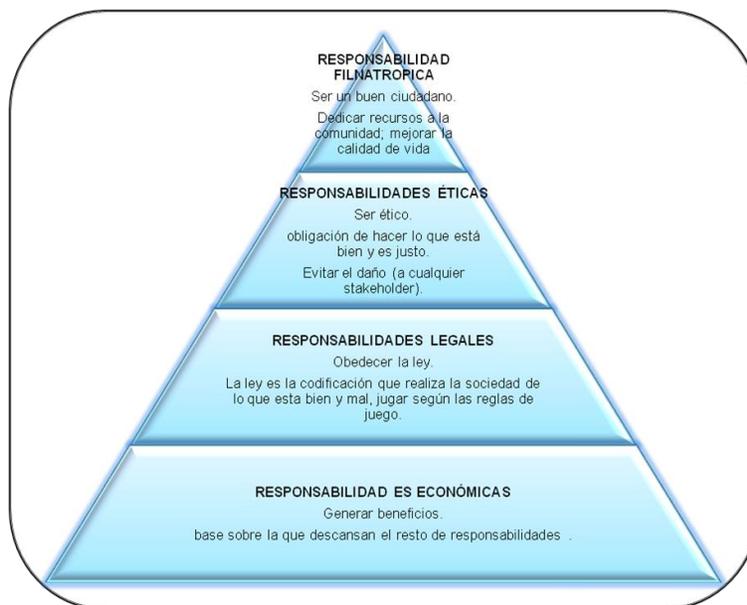
Sin embargo, las tecnologías implementadas en la producción de bienes y servicios, en algunas organizaciones, se ha hecho de forma irresponsable, abusando de la utilización de los recursos naturales y deteriorando el medio ambiente con la emisión de elementos contaminantes, hasta el punto de poner al mundo en una crisis ambiental. A partir de los años ochenta se introdujo el concepto de tecnologías limpias, como una manera de crear conciencia empresarial frente a este conflicto, el cual busca que los procesos de producción estén diseñados de tal forma, que la utilización de los recursos sea mínimo y estos se garanticen para las próximas generaciones, además los procesos implementados en la producción, deben estar encaminados a generar el mínimo de desperdicios, los cuales deben tener un tratamiento que reduzca cualquier tipo de contaminación al medio ambiente (Soto, 2008).

No obstante la implementación de tecnologías limpias, no debe verse como una obligatoriedad por las normas ambientales de los gobernantes, por el contrario las empresas deben tomarlo como una inversión, ya que los costos de producción se verán reducidos, y se optimizará la utilización de recursos, obteniendo ingresos por el aprovechamiento de los residuos y desechos que se generen en la producción, de igual manera se obtendrán beneficios como el buen nombre y reconocimiento de la empresa, beneficios tributarios, entre otros.

5.2.8 Responsabilidad social corporativa, compromiso moral de las organizaciones

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social corporativa, es el compromiso moral que tiene la empresa con los diferentes grupos sociales, que intervienen en su objeto social. (Carroll, 1991 citado en Fernández, 2005) expresa que existen cuatro componentes de la responsabilidad empresarial, los cuales se relacionan en el gráfico No 14.

Gráfico No 14. Pirámide de la responsabilidad social empresarial.



Fuente: Carroll, 1991 citado en Fernández, 2005

En este sentido, las empresas exitosas han entendido que su actividad empresarial además de transformar recursos en bienes y servicios, debe orientarse al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés, que se relacionan con la empresa de manera interna o externa.

Por lo tanto las empresas exitosas diseñan sistemas de políticas, programas y prácticas, coordinadas e integradas a la operación del negocio, buscando el compromiso frente a sus grupos de interés, de acuerdo al sector de mercado en el cual se desenvuelven, con el fin de obtener beneficios diferentes, a los de rentabilidad, como es el caso de los de reconocimiento del mercado, es necesario que las organizaciones en búsqueda del éxito integral, desarrollen modelos como los propuestos por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (C.C.R.E. 2003) así:

- Identificación y línea base de sus prácticas y caracterización de la responsabilidad social empresarial.
- Configuración de la gestión de responsabilidad social empresarial y definición de ejes de trabajo.
- Diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad social empresarial.
- Construcción de un programa de seguimiento a la gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Evaluación y auditoria en responsabilidad social empresarial.

5.2.8.1 Los grupos de interés

Según el gráfico No 15, las empresas en búsqueda de éxito, deben tener en claro cuáles son sus grupos de interés o stakeholders, de tal manera que se pueda tener una visión clara de la forma, como la empresa impacta en su entorno, ya sea positiva o negativamente, puesto que este conocimiento le permitirá a la empresa, desarrollar estrategias para una mejor utilización de los eventos que se generen a su alrededor, los cuales sean para su beneficio o por el contrario, le facilite el desarrollo para reaccionar en los casos donde se vea afectado el bienestar de los

stakeholders, puesto que es responsabilidad de la organización garantizar las buenas relaciones con su entorno (Alvear, 2008).

Gráfico No 15. Stakeholders.



Fuente: Alvear, (2008)

5.2.8.2 Norma ISO 26.000 certificación de la responsabilidad social corporativa

La norma ISO 26.000, surge de la importancia que tiene la responsabilidad social para la Organización Internacional de Normalización, con el objetivo de generar una herramienta que promueva la práctica de responsabilidad social, como una manera para contribuir al desarrollo sustentable, dando alcance a todas las organizaciones, sean públicas o privadas, sin importar si pertenecen a países desarrollados o en vía de desarrollo, (IRAM⁷, 2008). De acuerdo con lo anterior la norma ISO 26.000, se constituye en la guía más importante para las empresas, que se apoyan en la variable de responsabilidad social, para la consecución del éxito empresarial, ya que se conforma por siete materias que permiten entender la responsabilidad que tiene la empresa frente a sus grupos de interés.

⁷ Instituto Argentino de Normalización y Certificación

Gráfico No 16. Materias de la norma ISO 26000

DERECHOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Incluye tener particular cuidado al tratar situaciones riesgosas en materia de derechos humanos; resolución de conflictos; derechos civiles y políticos; económicos, sociales y culturales; derechos fundamentales en el trabajo; evasión de la complicidad y discriminación y el cuidado de grupos vulnerables.
PRÁCTICAS LABORALES	<ul style="list-style-type: none">• Están relacionadas tanto con el empleo directo como con el autónomo. Incluye el trabajo y las relaciones laborales; las condiciones de trabajo y la protección social; el diálogo social; la salud y seguridad en el trabajo y el desarrollo humano de los trabajadores.
MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Incluye la prevención de la contaminación; el uso sostenible de los recursos; la lucha y la adaptación al cambio climático; la protección y la restauración del ambiente natural. También incluye los principios de precaución, del enfoque del ciclo de vida, de la responsabilidad ambiental y del concepto "el que contamina paga".
PRÁCTICAS OPERACIONALES	<ul style="list-style-type: none">• Incluye la lucha contra la corrupción; la participación política responsable; la competencia y negociaciones justas; la promoción de la responsabilidad social dentro de la esfera de influencia de la organización y el respeto a los derechos de propiedad.
CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none">• Incluye la realización de negocios justos; la adopción de buenas prácticas de mercadotecnia y comunicación; la protección y seguridad del consumidor; el consumo sostenible; los servicios de atención post-venta; la protección y privacidad de la información del consumidor; el acceso a servicios esenciales y la educación y toma de conciencia.
COMUNIDAD Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">• Incluye la participación activa de la comunidad; la inversión social; el desarrollo de tecnología; la generación de riqueza y bienestar; la promoción y el apoyo al cuidado de la salud y la educación y la cultura.
GOBIERNO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere al proceso de toma de decisiones y a las estructuras y a la delegación de poder y a los controles internos dentro de la organización. Es un tema especial debido a que se refiere a una cuestión en la que la organización debe trabajar, (procesos y estructuras) y a su vez, es una forma de incorporación de los principios de Responsabilidad Social en las actividades diarias.

Fuente: Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2008)

5.2.9 La internacionalización una forma de exportar el éxito.

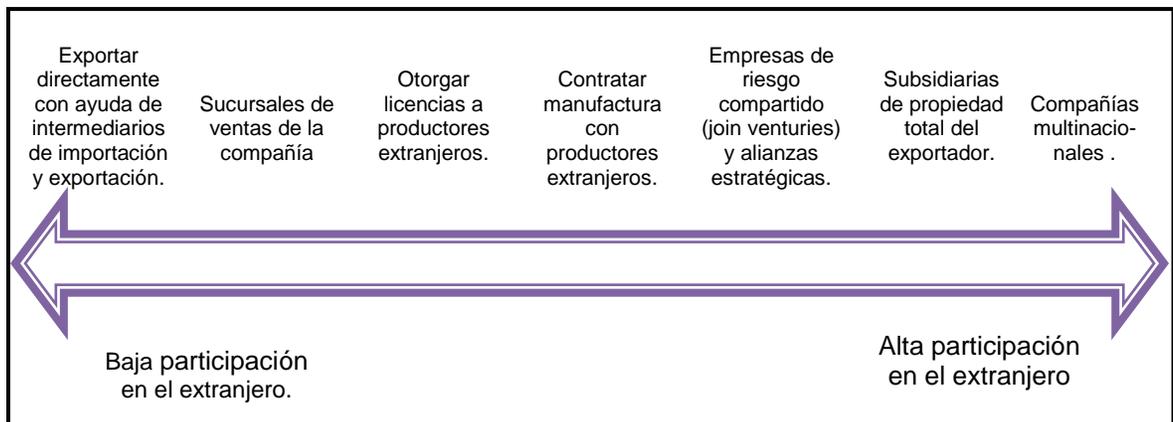
De acuerdo con Bertrán (1997) las condiciones, para que las empresas se internacionalicen, están dadas por organismos como la OMC y los diferentes tratados comerciales que se han negociando o se están negociando, entre las naciones, como el NAFTA, MERCOSUR, GATT, ASEAN entre otros; estos tratados determinan las reglas de juego para que las empresas lleven sus productos más allá de las fronteras, sin que las competencia desleal o las barreras no arancelarias les afecten. Por lo anterior las empresas exitosas serán aquellas que aprovechen estas oportunidades de una manera profesional y no se quede en una negociación para deshacerse de excedentes en los inventarios, de ahí la importancia de crear departamentos especializados en producción, comercialización y distribución de bienes o servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades específicas de los mercados y clientes extranjeros.

Una vez la empresa ha decidido penetrar mercados extranjeros es importante realizar un análisis que permita visualizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el nuevo mercado presente, al mismo que se evalúa el nivel de competitividad de los productos que se pretende comercializar, para este fin Kotler (2006) plantea que es necesario que las empresas conozcan el nuevo mercado y reúnan información confiable del mismo, además de definir el usuario objetivo, adaptar el producto y definir la mezcla de mercado, de tal forma que se pueda alcanzar el éxito como empresa en el nuevo escenario.

Finalmente cuando se ha realizado el análisis del nuevo mercado, el paso a seguir es identificar la estrategia que se va a implementar para incursionar en el nuevo mercado. (Stanton, Etzey, & Walker, 2007) plantean una serie de estructuras de operación en mercados extranjeros, que están determinados básicamente por la intención que tiene la empresa sobre el nuevo mercado y el capital que la

organización desea invertir en determinada nación. Tal como se demuestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No 17. Intervalo de las estructuras de operación en los mercados extranjeros.



Fuente: Stanton, Etzel, & Walker, 2007

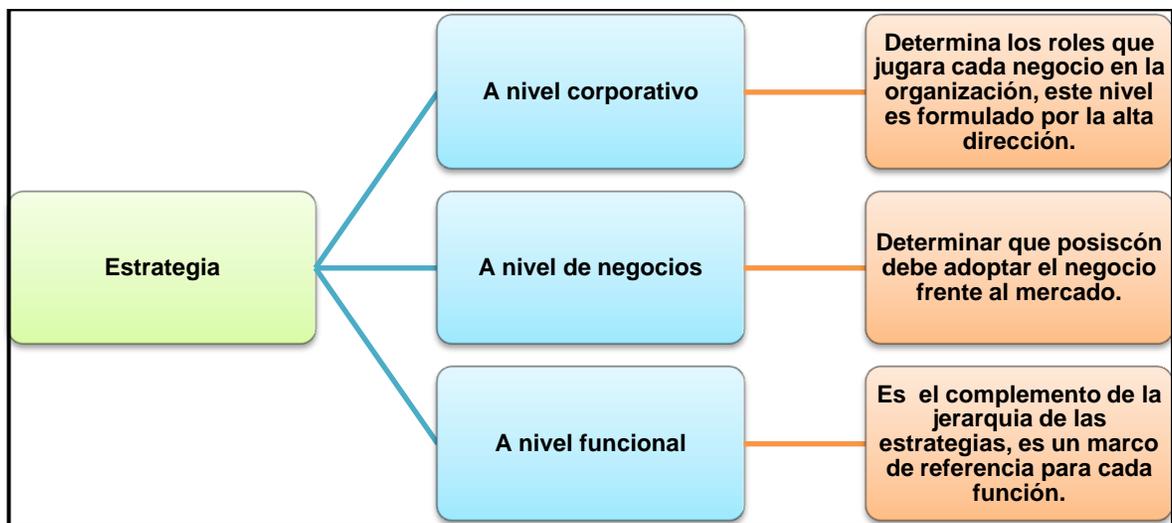
Entonces la empresa debe determinar si comercialización de los productos se hará de manera directa o por el contrario se realizará a través de terceros que pueden ser contralados como el caso de las licencias, al mismo tiempo el presupuesto que ha compañía en este objetivo será crucial para conocer la intención de participación que tendrá en el extranjero, y de ahí evaluar los limitantes que en cuestión de recursos se puedan generar.

5.2.10 Planeación estratégica

La planeación se puede definir como el proyectar un futuro deseado, para lo cual es necesario utilizar diferentes herramientas que permitan desarrollar este proceso. Dicho proceso se comenzó a estructurar en los años 70, donde los administradores elaboraban planes a largo plazo, los cuales se basaban en acontecimientos que se habían presentado en el pasado, lo cual no daba una

clara visión del futuro, posteriormente en los años 70 y 80, debido a los diferentes cambio tecnológicos y el crecimiento global, se comenzó a desarrollar la planeación de una forma más estructurada, donde se dio importancia a las ventajas y debilidades que presentaban las organizaciones. *“la planeación brinda metas específicas y proporciona una visión unificada”* (Robbins, 1994, Pág. 221).

Grafico N° 18 Niveles Estratégicos



Fuente: Elaboración propia a partir del libro Administración teórica y práctica (Robbins, 1994)

La implementación y control de una estrategia, depende de los directivos y el cómo lo informan a sus empleados, para que estos se comprometan y apoyen a la organización a lograr el fin común, es importante que antes de implementar una estrategia tener en cuenta los siguientes aspectos afirmados por (SCHERMERHORN, 2004).

- Que sean consecuentes con la misión y los objetivos planteados por la organización.
- Sea factibles real izarlas

- Den respuesta a las oportunidades y amenazas
- Sean flexibles al cambio

Para lograr que la organización se interrelacione y logre alcanzar las metas propuestas, es necesario implementar la planeación estratégica, la cual tiene diferentes componentes, entre los que se destaca la estrategia, la cual se define como un plan que permite cumplir los diferentes objetivos propuestos, para esto es necesario distinguir las diferentes estrategias que se pueden utilizar, el grafico No 18 resume las principales características de la misma manera se presentan las etapas para la elaboración de la estrategia a continuación (Robbins, 1994):

Etapa 1: identificación de la misión objetivo y estrategias actuales, dentro de esta etapa se establecen metas y formulan estrategias.

Etapa 2: análisis del ambiente: es importante conocer el entorno, el cual permite conocer las opciones para la administración de los objetivos.

Etapa 3. Identificación de oportunidades y amenazas: en este punto la organización puede explotar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas.

Etapa 4. Análisis de los recursos: este es un análisis interno, que permite conocer los recursos y las habilidades con que cuenta la organización.

Etapa 5. Identificación de fortalezas y debilidades: esta identificación permite generar ventajas competitivas.

Etapa 6. Revalorización de la misión y objetivos: esta reevaluación da como resultado la fusión de la etapa 3 y 5, en donde se utilizan herramientas de análisis como es el caso de la matriz DOFA.

Etapa 7. Formulación de estrategias: en esta etapa se tiene en cuenta los diferentes niveles estratégicos para la posterior toma de decisiones.

Etapa 8. Implantación de estrategias: en este punto se destaca el liderazgo, para la implementación y adaptación.

Etapa 9. Evaluación de resultados: esta es la etapa final, en donde se evalúa que tan efectiva fue. (Robbins, 1994):

La planeación estratégica es la forma de estructurar a la organización para el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos, por medio de un proceso, en el cual se formulan estrategias a implementar para lograr una máxima ventaja competitiva y posicionar a la organización en el mercado.

La importancia de la misión y los objetivos se fundamenta, en que son dos instrumentos necesarios y esenciales para la organización, ya que estas les brindan no solo una identidad sino también un rumbo definido, generando a su vez, un impacto positivo para establecer un marco de referencia, para especificar los resultados que la organización quiere lograr.

Por su parte, el valor agregado que le brinda a una organización tener claro cuál es la misión de la misma, es conocer y hacer evidente el propósito u objetivo de la empresa. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, el tener claro cuál es la misión es sinónimo de estabilidad en las operaciones realizadas, ya que la coherencia en el accionar genera credibilidad y lealtad hacia la organización; logrando así una relación estable entre la empresa y su entorno.

En la cultura organizacional corporativa están incluidos los valores de la organización y estos guían la conducta de los directivos y empleados generando, un vínculo de compromiso mucho más arraigado de parte de los empleados y directivos para con la organización logrando así un accionar más eficiente de la

empresa y una consistencia en procedimientos y políticas (SCHERMERHORN, 2004).

5.3 La condición de éxito en la empresa familiar

La mayoría de las empresas que integran el brazo productivo en una nación son empresas que en sus inicios fueron empresas de familia y algunas de ellas aun lo siguen siendo, por lo tanto es importante conocer las características que se generan en su interior para así conocer y desarrollar mecanismos que permitan que este tipo de organizaciones puedan consolidarse en una economía.

5.3.1 Características de la empresa familiar

Las empresas familiares son la forma de compañía más antigua y predominante en el mundo, van de empresas pequeñas a medianas y grandes, que operan en múltiples industrias, es por esto que juegan un papel muy importante en el crecimiento de la economía de un país, además este tipo de empresas brindan oportunidades y son generadoras de empleo estando ligadas a nuestra vida económica y social.

En la actualidad no hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada, por esta razón definirla no es fácil, sólo podemos complementar los conceptos de diferentes autores y llegar a una conclusión. (Leach 1996 p. 22) considera empresa familiar, *“la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa, porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes lugares en la gerencia”*, Puede estar dirigida por el fundador empresario, que emplea al cónyuge, hermanos, primos, o a otros parientes, también puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador.

El rasgo característico de las empresas de familia es que una misma familia es la propietaria, la cual opera, administra y ejerce control sobre ella, por ello estas empresas se pueden organizar en cualquier tipo de sociedad, siempre y cuando la participación accionaria de la familia sea mayoritaria. (Lea, 1993), siguiendo con el concepto la empresa familiar se define como el hecho que la propiedad y la dirección estén en manos de más de un miembro de un mismo núcleo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia, la dirección se lleva a cabo con base en políticas y lineamientos provenientes de los valores y principios de la familia los cuales se reflejan y comunican a toda la organización. (Dodero, 2002)

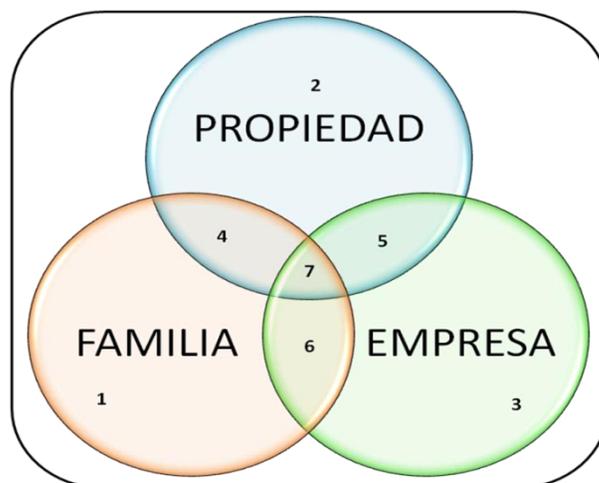
En el contexto de las empresas de familia se debe considerar que exista un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, formada por las actividades básicas de la empresa y por los valores esenciales de la familia, los cuales deben ser permanentes y voluntariamente compartidos. De acuerdo a lo anterior en una organización se dan las siguientes dimensiones que se relacionan entre sí, y se pueda afirmar que se es una empresa familiar (Gersick, 1997):

- la dimensión de la propiedad; en la cual el patrimonio es poseído por integrantes de una familia.
- la dimensión del poder; en el sentido en que uno o varios de los propietarios dedican parcial o completamente su tiempo a trabajar en la organización, siendo generalmente el representante legal o teniendo cargos directivos que afecte la toma de decisiones.
- Dimensión generacional; el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia.

El estudio de las empresas familiares como un sistema nació en las décadas de 1960 y 1970; Uno de los más completos es el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri 1982 citado en (Gersick, 1997). Con el propósito de analizar las problemáticas de las empresas de familia, Este modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas ínterconexos; la familia y el negocio, cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores.

El modelo de los tres círculos describe como sistema a la empresa familiar y los diferentes subsistemas independientes que en ella se relacionan: El círculo Familia es aquel al cual pertenecen los miembros o parientes cercanos de la familia. El círculo empresa comprende los individuos que laboran dentro de ella y que no necesariamente son miembros de la familia, adicional a eso perciben un sueldo directo, producto del trabajo que desempeñan. El círculo propiedad se refiere al derecho patrimonial de la organización, donde se demuestra la participación de cada uno de los socios, como se observa en el gráfico No 17.

Gráfico No 19. El modelo de los tres círculos.



Fuente: Davis y Tagiuri, (1882) citado en (Gersick, 1997)

En esta representación gráfica se especifican los límites que naturalmente se dan entre los elementos del negocio familiar, y se dio por la dificultad que tiene la empresa familiar de mezclar los problemas comunes de ambas unidades, y relaciona a las personas que de alguna forma tienen relación con la organización y se ubican en alguno de estos círculos y subconjuntos:

1. Persona perteneciente a la familia, pero que no sea empleado ni propietario.
2. Un socio que no trabaje en la empresa y no tenga vínculos familiares.
3. Empleado que no tienen relación con la familia ni con la propiedad de la organización.
4. Un propietario familiar no empleado
5. Propietario no familiar empleado.
6. Familiar no propietario empleado
7. Familiar propietario perteneciente a la empresa

Hay 4 generaciones establecidas en la empresa familiar:

Tabla No 3 Generaciones familiares.

GENERACIÓN	INTEGRANTES	SITUACIÓN
Primera Generación	Padre sólo padre + hijos	Gestión del Fundador sólo, o con ayuda de sus hijos.
Segunda Generación	Hermanos solos hermanos + primos	Es cuando el Fundador está inhabilitado para trabajar o se retira. Aunque sigue teniendo su estructura, los hijos mantienen la supervivencia de la empresa.
Tercera Generación	Tíos y Primos	Es cuando muere o se retira el último hermano o tío, en este momento hay un elevado número de familiares que trabajan en la empresa.
Cuarta Generación	Primos Segundos	El tránsito de la 3ª a la 4ª generación, imposibilita referencia alguna al papel de estructura del poder familiar.

Fuente: elaboración propia a partir Leach, (1996)

Hay variables importantes que diferencian una empresa familiar de una tradicional según (Ginebra 1997):

Afecto: sus dirigentes aman su organización, se esmeran por hacer las actividades diarias lo mejor posible, ante cualquier problema salvan una situación buscando el bien recíproco

Comprensión: Hay poca comunicación formal para conocer las opiniones, el vocabulario es fácil de entender.

Aceptación de la autoridad: Al ser en padre la autoridad es más fácil aceptarla, y ejercerla.

Fin común: En la organización todos sus miembros se realizan y desarrollan para lograr cumplir todas las metas de la organización. Y su actitud va encaminada a la visión y misión de la empresa.

5.3.2 Variables de éxito de la empresa familiar

Las empresas de familia tienen en su funcionamiento variables propias que se adquieren por la forma como sus fundadores han visualizado su empresa, estas variables son las que de una manera u otra determinan la consecución del éxito, todo depende de la forma como su fundador la logre transmitir a toda la organización.

5.3.2.1 Etapas de las empresas de familia

El éxito en las empresas familiares es resultado de la gestión que realicen los líderes o encargados de la organización y de la capacidad que tienen los

familiares para entender su rol dentro de la empresa. Sin embargo este resultado se obtiene de las vivencias, experiencias y aprendizajes que los familiares presentan durante las distintas etapas expuestas por Cuesta & Cuesta (2007). Como primera etapa se encuentra: La Fundación de la empresa se presenta desde el momento en que se crea el negocio hasta el momento de la sucesión, dicha etapa se caracteriza por tener una administración conforme a las cualidades y habilidades del fundador, enfocado al desarrollo y posicionamiento del bien o servicio que produce la empresa.

La segunda etapa es denominada como Crecimiento y Organización, ya que existe un negocio familiar que cuenta con un producto posicionado, un mercado definido y una administración profesionalizada al mismo tiempo que ha conformado el protocolo de familia, debido a que en esta etapa la estructura familiar cambia y ahora la empresa pertenece a hijos, sobrinos, esposos, etc., lo que generan relaciones laborales y familiares más complejas de acuerdo con los intereses que cada miembro tiene de la organización, lo cual se convierte en el principal reto para la segunda generación pues son ellos los llamados a mantener la unión familiar y continuar con el éxito de la empresa procurando la conformación de una administración descentralizada que busque productos más competitivos, de mayor calidad a menores precios, a través del control de los procesos y disminución de los costo.

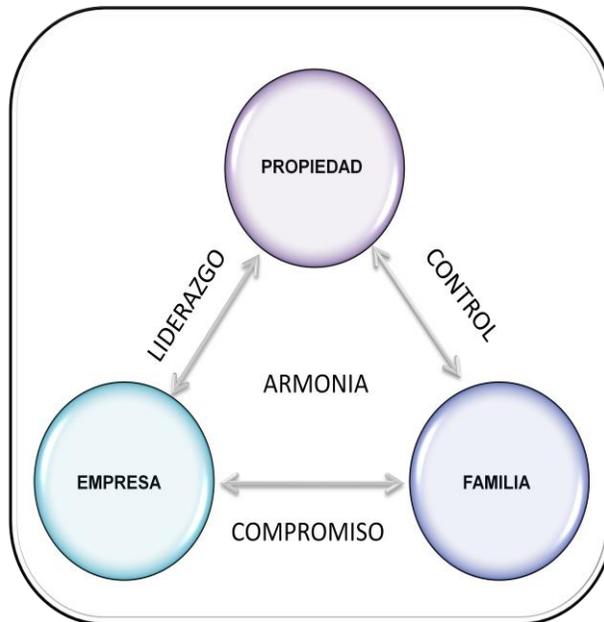
La etapa de Madurez donde la empresa ha alcanzado la profesionalización de todas las funciones que realiza, enmarcada por un futuro establecido en la planeación estratégica, de igual manera se encuentra en creación e innovación de nuevos productos que atiendan las necesidades de nuevos mercados; por otro lado en el aspecto familiar se encuentra en un momento de transición donde la empresa pasa de la segunda generación a sus herederos, es decir los hermanos hacen entrega de la responsabilidad y el poder al consorcio de los primos, entonces la familia se ha extendido de tal forma que el poder y los beneficios que

tiene la compañía genera controversias que puedan llevar a que la empresa sea administrada o en el peor de los casos sea adquirida por terceras personas, de ahí que el papel de la junta directiva y del consejo familiar juegan un papel definitivo para interpretar y dar solución a los conflictos ya sean propios de la empresa o sean de carácter familiar.

5.3.2.2 Modelo de articulación de la empresa familiar

De acuerdo con Belausteguigoitia (2004) como rasgo característico las empresas familiares presentan subsistemas como la familia, la propiedad y la empresa, los cuales determinan su dinamismo empresarial, de igual manera surgen el compromiso, el liderazgo, el control y la armonía, como una serie de variables que logran la interacción entre todos y cada uno de los subsistemas.

Gráfico No 20. Modelo de articulación de la empresa familiar.



Fuente: Belausteguigoitia, (2004)

La variable que surge de la relación de los subsistemas de empresa y propiedad es el liderazgo que funciona como equilibrio entre los recursos que tiene el negocio y el personal que trabaja en él, ya que a través de ellos busca el logro de los objetivos, entonces son los líderes de la empresa quienes deben definir estilos de liderazgo que permitan a los miembros de la familia que heredan la empresa, desarrollar su estilo de dirección de tal manera que la empresa pueda garantizar su permanencia en el mercado en el tiempo, de acuerdo con lo anterior la mejor opción será aquella donde los líderes permitan la participación activa de los conocimientos y habilidades de la nueva generación, siempre y cuando estén enmarcados en los valores y principios de la organización, de esta manera no se pondrá en riesgo la empresa. En la tercera relación de subsistemas familia y propiedad se genera la variable de control, pues en esta relación el interés de la familia por definir el poder y los beneficios que produce la empresa requiere de un control por parte de los fundadores y que la entrega de la empresa y todo su espectro a la nueva generación, requiere que sea de manera justa y equitativa, de igual manera en el control debe velar porque el poder del negocio no pueda ser adquirido por terceras personas, el mismo pensamiento lo tiene la nueva generación que recibe la empresa sin embargo los posibles conflictos por ansiedad al poder puede distorsionar los lazos familiares de quienes intervienen en la empresa por lo anterior la importante de variable control (ibíd.).

Finalmente es evidente que cada variable, compromiso, liderazgo y control apunten a determinada relación de los subsistemas que deben funcionar sinérgicamente para el logro de los objetivos corporativos, entonces es necesario la implementación de una cuarta variable la se presenta como el clima organizacional, de acuerdo con (Brown y Leigh 1996, citado en Belausteguigoitia, 2004) proponen que el clima organizacional tiene seis componentes en diferentes grupos.

El apoyo del superior inmediato, la claridad de papeles y la expresión de los propios sentimientos, conforman el grupo de la seguridad psicológica, es decir que los trabajadores deben sentir un ambiente donde pueden sus sentimientos y opiniones sin temor a ser reprimidos, por el contrario deben encontrar el apoyo de sus superiores para ir más allá de las labores para las cuales es contratado. Simultáneamente el grupo de significación psicológica conformado por la contribución personal, el reconocimiento y el trabajo como un reto, se enfoca a hacer sentir al empleado como parte importante de la empresa, que su trabajo verdaderamente vale la pena y por tal motivo debe ser reconocido, formando así un clima organizacional cuya característica sea el compromiso frente a la empresa y que a su vez la empresa le permita al trabajador crecer como persona y como profesional (ibíd.)

5.3.2.3 Órganos de gobierno de las empresas de familia

Es importante para las empresa de familia tener espacios que aseguren la continuidad del la organización, de ahí que la familia tenga reuniones periódicas para mantener la unión y establecer de qué forma se ha de dirigir y controlar las situaciones familiares de la empresariales, por ello se deben tener claros los órganos que la gobiernan, estableciendo acuerdos que busquen provechos económicos, por medio de criterios acertados, éticos y competitivos. Los órganos de gobiernos sirven para marcar un rumbo y el funcionamiento correcto de la razón social de la empresa, mejorando la comunicación y las relaciones entre los integrantes de la familia, según los lineamientos prescritos por la unidad familiar, y hacen que los problemas surgidos, tengan una rápida solución y no interfieran, ni perjudiquen a la empresa, de acuerdo a lo anterior es necesario contemplar los órganos estrictamente concerniente a la familia, esta es la razón de que existan dos tipos (Suarez & Serna 2005).

Asamblea Familiar: Es una reunión informal que se celebra una o dos veces al año, y en donde se estimara lo que es conveniente y de interés común para la empresa. Donde se elabora el protocolo de familia; el desarrollo de la cultura y el sistema de valores de la familia, Está compuesta por Propietarios, herederos o futuros sucesores que sean miembros de la familia y trabajen en la organización.

Consejo Familiar: Nace cuando la asamblea familiar supera un número de integrantes y no se pueden regular las relaciones entre la empresa y la familia, y es aquí donde se separan los dos ámbitos empresariales, está compuesto entre cinco y ocho integrantes representativos de la familia. (Neubauer & Lank 2003).

5.3.2.4 Protocolo familiar

Como ya se ha mencionado anteriormente, las relaciones personales son las más complejas que presentan las empresas familiares, precisamente por su carácter familiar, por lo anterior surge el protocolo familiar como una herramienta que le permite mitigar dichas dificultades y llegar a acuerdos entre los miembros de la familia sobre sus modos de actuar, permitiendo la unión en la realización y consecución de un proyecto empresarial, a lo largo de varias generaciones, cuya finalidad es la consecución del éxito como empresa familiar. De igual manera dicho protocolo busca garantizar que la empresa perdure en el tiempo y más importante aún, que el control y la propiedad sigan siendo de la familia, tal como lo plantean (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005), al afirmar que el protocolo familiar tiene sus funciones básicas enfocadas a dar solución pronta y definitiva a los problemas que surjan en las relaciones de familia, empresa y propiedad.

Algunas de las funciones del protocolo familiar son:

- Generar normas de trabajo en la organización, en donde prevalezca la unidad, el compromiso y la confianza.

- Establecer acuerdos de carácter moral, en donde se establezcan los valores y principios para posicionar la cultura organizacional deseada.
- Identificar el hacia dónde va la organización y el cómo se van a lograr alcanzar los objetivos propuestos (Gómez, 2006)

El protocolo familiar requiere de un conjunto de documentos para dar mayor alcance y legitimidad a los lineamientos que en él se estipulen, dentro de estos documentos se relacionan principalmente los siguientes:

- Las capitulaciones matrimoniales.
- El testamento del empresario y sus hijos.
- La donación como instrumento complementario.
- Los estatutos sociales.
- Los acuerdos extra estatutarios.

5.3.2.5 Buen gobierno de la empresa familiar

Es la definición de los valores y acuerdos que rijan el comportamiento; desempeño laboral, personal y comercial de los miembros de la familia, para acordar las reglas de gobernabilidad que deben ser incorporados dentro del protocolo familiar, según los requerimientos y consideración al medio en el que se desenvuelve, buscando eficiencia, transparencia y responsabilidad desde quien la dirige hasta llegar a la misma sociedad. El código de buen gobierno busca la protección de los derechos de los accionistas, un trato equitativo y responsabilidad de la asamblea y/o consejo familiar, mejorando el funcionamiento interna y externamente en las empresas (Suarez & Serna, 2005).

5.3.2.6 La sucesión un nuevo aire para la empresa familiar

Por la naturaleza de las empresas familiares, estas sufren diferentes transformaciones a través del tiempo, una de ellas es la sucesión; al ser esta una de las transiciones posibles entre una gran diversidad de opciones, se entiende que trae consigo una serie de ventajas y desventajas de acuerdo a las características que van desde la capacidad cognitiva de los posibles sucesores, hasta las necesidades del sucesor. Algunos de los problemas a los que se enfrentan los fundadores de las empresas y en este caso los sucesores, se relacionan directamente con la naturaleza del individuo y los imaginarios colectivos construidos a su alrededor. Ejemplos de ello son el temor a la muerte, pérdida del poder, pérdida de la identidad, desconfianza en los sucesores por incapacidad, incertidumbre del futuro etc. Pero estos factores no son los únicos que intervienen en contra del buen planeamiento de la sucesión, al igual que el accionar del fundador, el de la familia también podría ser un obstáculo para llevar a cabo un exitoso proceso de sucesión; factores como, la resistencia de la familia al cambio, los miedos y creencias, los principios de igualdad entre los posibles sucesores, etc. (Leach, 1996).

Otro de los factores que podría llegar a dificultar el proceso de la sucesión son los empleados, que sienten desconfianza de las capacidades del posible sucesor, al igual que miedo por la inestabilidad que este cambio podría llegar a generar a su vida laboral. Entendiendo que la antigüedad y las relaciones de estrecha confianza entre empleado y fundador, entendiendo fundador como sucesor, constituyen una de las mayores fortalezas en las empresas familiares. Esta desconfianza también se puede reflejar en los clientes que podrían llegar a ver con malos ojos los cambios y el riesgo que estos generarían en el futuro, “resistencia al cambio”, como se hace evidente, el sucesor se enfrenta a una innumerable cantidad de factores “sociales, psicológicos y emocionales. Inherentes a la organización y ajenos a ella, que actúan conjuntamente contra el “buen” proceso de la sucesión.

Por consiguiente es necesario organizar un plan estratégico y efectivo para llevar a cabo este proceso. El primer paso a seguir es reconocer la importancia y la complejidad de la sucesión. El siguiente paso es generar una estrategia para contrarrestar los problemas que se presenten a través de una planeación estructurada y sistemática. La sucesión es un proceso cuidadosamente planeado, por lo que no debería tomarse como un suceso nada más, esta transición debe ser gradual y casi imperceptible, por ello no se devén escatimar esfuerzos en la búsqueda de personal apto que puede orientar y ayudar a tomar las decisiones apropiadas. Se debe planear con tiempo dicho proceso, comprometiendo a la familia y a los colegas con el proceso; alentar a los posibles sucesores para que adquieran experiencia en el manejo del negocio; proporcione un buen entrenamiento a los posibles sucesores en el buen uso del negocio y así puedan alcanzar sus más alto nivel de rendimiento (ibíd.)

6 EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES PRESENTE EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

En la historia de la industria colombiana, el sector textil ha sido de los sectores de mayor importancia, debido a la contribución que ha hecho a la economía y desarrollo industrial del país, ya que es un sector que ha desarrollado un alto nivel de competitividad quizá por los limitantes y dificultades que tiene el país y que ha sido superado por el emprendimiento de los directivos de estas empresas sin dejar a un lado la ayuda que el Estado ha tenido con el sector. A continuación se presenta una breve reseña histórica del sector textil y de confecciones en Colombia.

Tabla No 4 Reseña histórica del sector textil en Colombia.

FECHA	ASPECTOS RELEVANTES
1800	Artesanos trabajan los tejidos de lana y algodón con tecnologías rudimentarias.
1900 -1921	Nacen en Medellín las primeras textileras en Colombia como COLTEJER y FABRICATO, más adelante en 1934 se crea TEJICONDOR gracias capital obtenido de los caficultores de esta región del país.
1965	Colombia se convierte en un país exportador de textiles llegando a superar las importaciones de estos productos.
1973 – 1983	La industria presenta estancamiento en sus ventas debido poca inversión en la industria textil, el contrabando y el éxito del lejano oriente con sus textileras.
1991	Hasta este año el sector textil se encuentra protegido por medio de barreras arancelarias las cuales se acaban con el inicio de la apertura afectando al sector ya que no continuó con su proceso de modernización.
1991 – 1995	Surge el sector de las confecciones aprovechando las condiciones de mercado que presenta el sector, logrando con ello las exportaciones de sus productos.
1996 – 1997	La economía colombiana se reactiva, de igual manera la industria textil reinicio su dinámica productiva desde el 1996.
1997 – En adelante	Consientes de las consecuencias que implica una apertura económica, los empresarios empiezan a modernizar sus industrias buscando ser más competitivos con mayor calidad y capacidad de respuesta, además han empleado estrategias, desarrollando organizaciones profesionalizadas capaces de competir en un mercado globalizado.

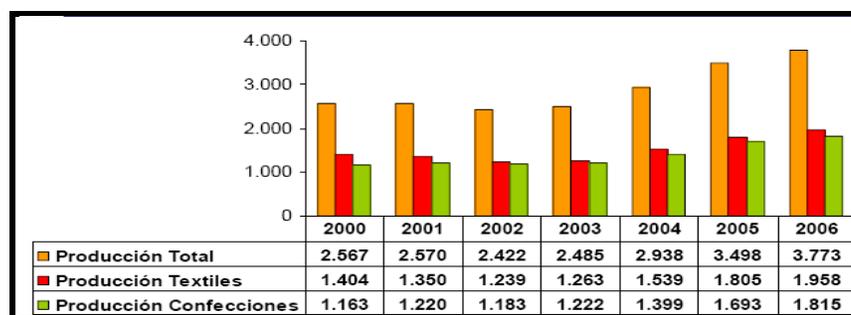
Fuente: Elaboración propia a partir del artículo análisis sectorial en <http://bdigital.eafit.edu.co>

Es importante aclarar que el sector además de las situaciones normales de una economía, ha tenido que sortear escenarios que dificultan el buen desarrollo del sector, estos escenarios como el contrabando generado por los bajos costos que tienen los insumos producidos en el medio oriente y la forma ilegal como se utilizan los impuestos arancelarios para disminuir el costo y competir de manera desleal en el mercado, otro problema que ha afrontado el sector textil es la revaluación del peso colombiano frente al dólar americano que ha afectado las exportaciones de la industria, así mismo las altas tasas de interés que han aplicado a los prestamos el sector financiero, dificulta la adquisición de maquinaria y materias primas o el pago de proveedores por los costos financieros que representa (Van der Bruggen, 1999).

6.1 Importancia del sector textil y confecciones en Colombia

En la actualidad el sector textil hace parte fundamental de en la economía del país debido que contribuye con el 1.6% del PIB nacional, además de los 800.000 empleos directos e indirectos, gracias a las 500 textileras y las 10.000 empresas de confecciones. De conformidad con lo anterior en los últimos años el sector ha mostrado un incremento consecutivo obteniendo como resultado un incremento significativo del 47% entre el año 2002 y el año 2006, como se expresa en el gráfico No 21.

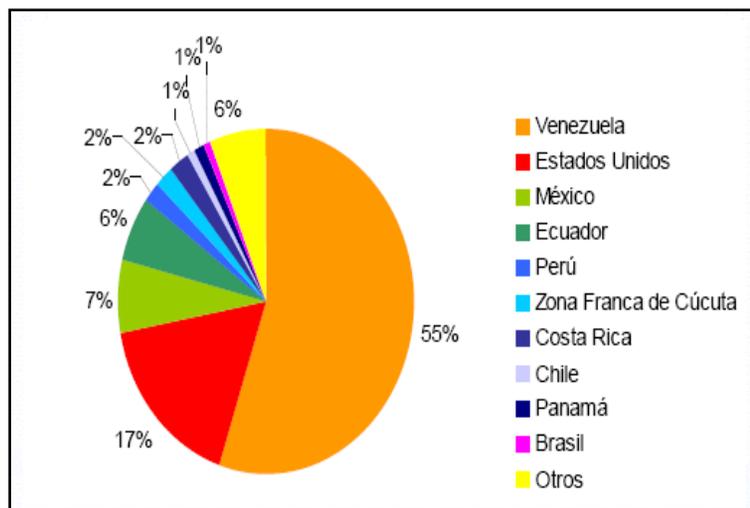
Gráfico No 21. Producción Nacional del sector textil U\$ Millones.



Fuente: Colombia: una oportunidad de oro para el sector textil PROEXPORT, (2008)

Frente a las exportaciones el sector textil en el año 2007 participo con el 7% de las ventas totales al exterior con un total de U\$1.957 millones, siendo Venezuela con el 55% el destino de mayor receptor de textiles y confecciones seguido de los Estados Unidos con el 17%.

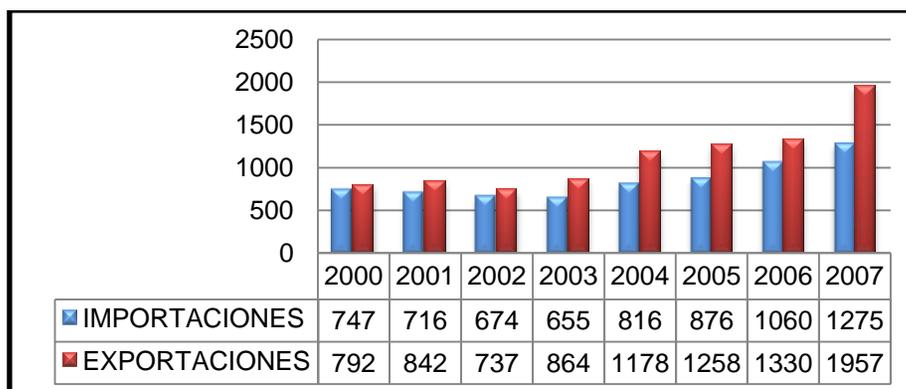
Gráfico No 22. Destino de las exportaciones del sector textil y confecciones.



Fuente: Colombia: una oportunidad de oro para el sector textil PROEXPORT, (2008)

En lo que concierne a las importaciones han presentado un crecimiento continuo como las exportaciones, sin embargo no ha sido tan grande como las exportaciones, ya que los productos nacionales son competitivos en lo referente a la calidad y diseño, lo que hace que la balanza comercial del sector se incline hacia las exportaciones ya que en el año 2007 las importaciones tuvieron un valor de U\$1.275 millones frente a las importaciones del sector que fueron por U\$1.957 millones tal como se expone en el gráfico No 21. Estas importaciones tuvieron como principales proveedores a china con el 23%, seguido de los Estados Unidos y México con el 14% y 8% respectivamente.

Gráfico No 23. Balanza comercial sector textil y confecciones.



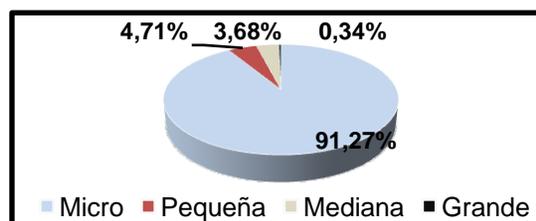
Fuente: Colombia: una oportunidad de oro para el sector textil PROEXPORT, (2008)

6.2 Participación del sector textil en ciudad de Bogotá D.C.

En Bogotá D.C. y sus municipios aledaños el sector textil y confecciones, representa el 8.9% de la producción industrial y participa con el 18,7% del empleo generado por las industrias en la región, por lo anterior este sector es importante en la economía de la región ya que está constituido por 14.153 empresas dedicadas a la producción de materias, transformación y distribución de productos como los son las telas y las confecciones, en el gráfico No 22, se presenta la forma como se constituye el sector de confecciones en Bogotá D.C. de acuerdo al tamaño de las empresa que lo conforman.

Gráfico No 24. Distribución de las empresas del sector textil en Bogotá D.C. según su clasificación por tamaño.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	CANTIDAD DE EMPRESAS
Micro	1297
Pequeña	667
Mediana	521
Grande	48
Total	14153

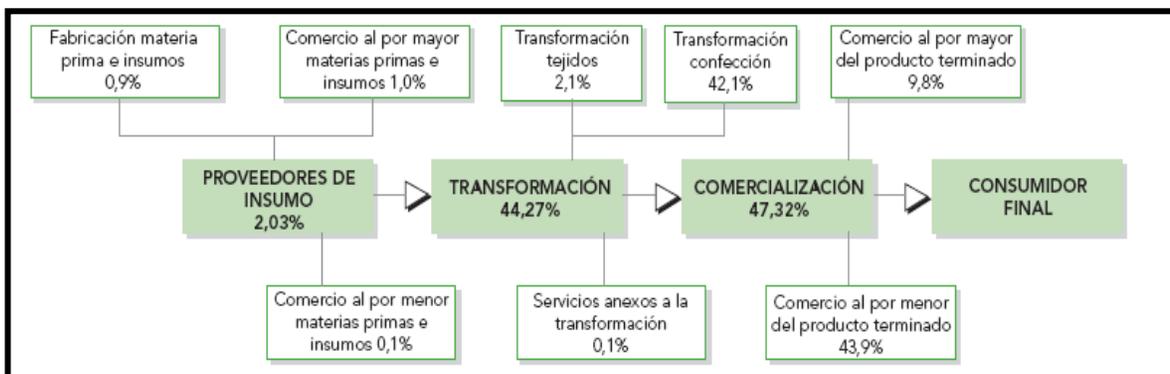


Fuente: Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá D.C. y Cundinamarca.

6.3 La cadena textil y confecciones en Bogotá D.C.

Como se menciona anteriormente en la cadena del sector textil y confecciones de Bogotá D.C. se encuentra que de las 14.153 empresas que conforman el sector, 287 de ellas desarrollan actividades encaminadas a proveer insumos a la industria, 6266 se dedican a la transformación a través de la confección y 7600 empresas restantes desarrollan actividades de comercialización de los productos finales, a continuación se expone como está compuesta la cadena de la industria textil en Bogotá D.C.

Gráfico No 25. Distribución de las empresas en la cadena textil y confecciones en Bogotá D.C.



Fuente: Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá D.C. y Cundinamarca.

6.4 Concentración de la industria textil y confecciones en Bogotá D.C.

En lo referente a la ubicación geográfica, se encuentra que las localidades con mayor presencia de empresas del sector textil en Bogotá D.C. son Puente Aranda con un total de 1.306 empresas seguido de Engativá y Kennedy con 1.154 y 1.035 empresas respectivamente. De igual forma para las microempresas Puente Aranda y Engativá son las localidades que mas poseen de este tipo de empresas

aunque se encuentran bien distribuidas en la ciudad, en Puente Aranda con 165 empresas y Chapinero con 94 empresas, representan las localidades de mayor concentración de pequeños empresarios. Para la mediana empresa las localidades de mayor concentración son Puente Aranda y Fontibón con 52 y 37 empresas respectivamente y finalmente las localidad con mayor presencia de grandes empresas del sector textil se encuentra la localidad de Puente Aranda con 22 empresas seguida de Fontibón con 15 grandes empresas. A continuación en la tabla No 5 se expone la concentración de empresas en las diferentes localidades de Bogotá D.C.

Tabla No 5 Ubicación de las empresas del sector textil en Bogotá D.C.

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

Fuente: Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá D.C. y Cundinamarca.

6.5 Variables de éxito de las empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C.

Sin bien es cierto que existen estudios que exponen las particularidades de las empresas de carácter familiar en Bogotá D.C. y buena fuente de ellos son los estudios realizados por el Centro De Desarrollo De Empresas Familiares (CEDEF) de la Universidad de La Salle, aun no se encuentran investigaciones enfocadas a describir las variables generadoras del éxito en empresas de familia del sector textil de Bogotá D.C., de ahí la importancia de hacer una investigación en cinco (5) empresas de familia, que nos permita analizar dichas variables, logrando con ello presentar una herramienta administrativa para los directivos de las empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C., que les permita realizar el ejercicio de toma de decisiones de manera más clara, precisa y concisa.

Para lo cual se toma como referencia el diplomado, “*Factores internos determinantes del éxito empresarial: un modelo de gestión aplicado a empresas familiares de Colombia*”⁸, para determinar que las variables como la calidad, la innovación, el talento humano, la planeación estratégica, la responsabilidad social empresarial, la internacionalización y el servicio al cliente, son las que contribuyen al éxito empresarial y por ende son las que se analizaron en el trabajo de campo, al igual que la variable que hace referencia a la empresa familiar que es la principal característica de las empresas objeto de estudio y la intención de la investigación.

⁸ Diploma estudios avanzados por el profesor Javier Rueda Galvis

7 TRABAJO DE CAMPO

Para desarrollar el trabajo de campo se analizaron las variables internas que contribuyen al éxito de las empresas de familia de la ciudad de Bogotá D.C. del sector de textil, según la información obtenida en 5 Empresas Estudio, mediante la aplicación de 1 entrevista de carácter formal a directivos, la aplicación de 5 encuestas a los empleados y 10 encuestas a sus clientes.

7.1 Estudio de casos empresa TOCAZ Ltda.

Gráfico No 26 Logotipo TOCAZ Ltda.



Fuente: TOCAZ LTDA.

- **MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el país y en el exterior, ofreciéndoles los mejores productos textiles del sector hotelero elaborados en tejido rizo, y las más creativas toallas de la línea hogar. Además, prestar un servicio de excelente calidad al cliente, utilizando para esto toda nuestra capacidad humana y técnica, contribuyendo con bienestar y crecimiento personal de nuestros empleados, colaborando también con el progreso y desarrollo de nuestro país.

- **VISIÓN**

Para el año 2015 queremos mantener nuestro posicionamiento en el ámbito nacional y buscar un mayor reconocimiento a escala internacional, como una empresa sólida, conformada por un equipo humano profesional en constante innovación tecnológica, respondiendo a las necesidades del sector hotelero y del sector hogar, con un producto de excelente calidad, diseño y un óptimo servicio al cliente. Buscamos mantener precios competitivos y ciclos de respuesta cada vez más cortos.

Tabla No 6 Descripción general TOCAZ Ltda.

RAZÓN SOCIAL	Tocaz Ltda. /Toallas De Cazuca
NIT	860001128
GERENTE	Salomón Hello
PBX	7769213
DIRECCIÓN	Entrada 2 No 5 – 93 Cazuca
PAGINA WEB	www.tocaz.com
EMPLEO GENERADO:	120
SECTOR ECONÓMICO	FABRICACIÓN DE TELAS Y ACTIVIDADES RELACIONADAS
CÓDIGO CIU	1720
FECHA DE FUNDACIÓN	1962

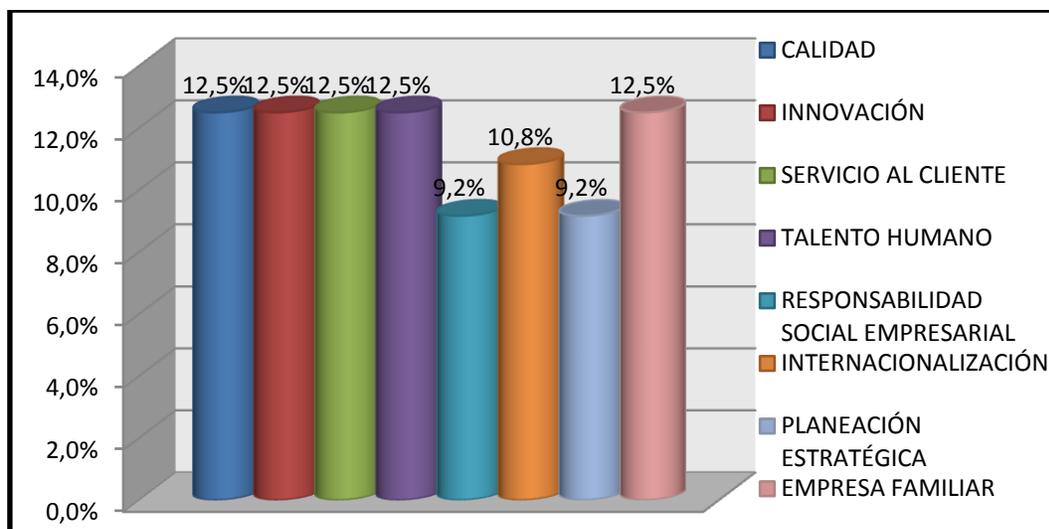
Fuente: Autores basado en información suministrada por Tocaz LTDA.

**Tabla No 7 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa
TOCAZ LTDA.**

VARIABLES DE ÉXITO EN LA EMPRESAS DE FAMILIA	SI (5)	ALGUNAS VECES (3)	NO (1)
CALIDAD EN LOS PROCESOS			
Implementación de procesos calidad total	5		
Implementación de la Norma ISO 9000	5		
Factor relevante para el éxito de la empresa	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.			
Desarrollo de innovación en los procesos de producción	5		
Implementación de valor agregado en los productos	5		
Frecuencia en procesos de innovación de productos	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
SERVICIO AL CLIENTE.			
Desarrollo de políticas y programas de gerencia del servicio	5		
Medición de la satisfacción del cliente	5		
Implementación de CRM	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
TALENTO HUMANO			
Implementación de estrategias de Motivación a los empleados	5		
Procesos Selección de personal	5		
Capacitación de los empleados	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.			
Desarrollo de programas de responsabilidad empresarial	5		
Desarrollo de procesos para la preservación y protección del medio ambiente		3	
Implementación norma ISO 14000		3	
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.			
Estudios de viabilidad y factibilidad para la expansión de nuevos mercados	5		
Exportación de productos	5		
Distribuidores filiales en el exterior		3	
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.			
Desarrollo de procesos de planeación estratégica	5		
Alianzas estratégicas		3	
Gestión Administrativa		3	
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
EL SER UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR.			
Implementación de protocolo familiar	5		
Desarrollo del plan de sucesión familiar	5		
Manejo de órgano de buen gobierno	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
NIVEL DE ÉXITO ALCANZADO	91.7%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de TOCAZ LTDA.

Gráfico No 27 Nivel de participación de las variables de éxito en TOCAZ LTDA.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de TOCAZ LTDA.

De acuerdo con los resultados de la entrevista aplicada a la parte directiva de la empresa TOCAZ LTDA., se halló la participación equitativa en las variables que inciden en el éxito de esta compañía, entre las variables que lograron una participación del 12.5% se encontraron la calidad, donde se evidencia la implementación de normas de calidad nacionales aplicadas a los procesos, frente a la innovación el portafolio de productos es mejorado constantemente en diseño y texturas debido a la tecnología con la que cuenta la empresa, con respecto al servicio al cliente han hecho de esta actividad una fortaleza para la organización, en lo relacionado al talento humano TOCAZ LTDA. entiende que son un elemento importante y por ello genera las mejores condiciones de trabajo al mismo tiempo que los capacita con el objetivo de potencializar las competencias que cada uno de ellos poseen. Finalmente el ser una empresa de tipo familiar es importante para seguir con el funcionamiento de la misma, a través de una visión en cada una de las generaciones. Por otro lado, con una participación del 9.2% se encuentran la responsabilidad social empresarial y la planeación estratégica, siendo variables que menos aporta en la consecución del éxito.

**Tabla No 8 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa
TOCAZ LTDA.**

No	PREGUNTA	RESPUESTA CLIENTES			
		SI		NO	
1	¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?	100%		0%	
2	¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?	Precios del producto	Calidad de los productos	Innovación de los productos	Servicio al cliente
		28%	28%	19%	25%
3	¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?	Excelente	Buena	Regular	Mala
		40%	60%	0%	0%
4	¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?	Atención al usuario	Entrega de pedidos	Altos precios	Otros (Puntos de venta)
		67%	0%	11%	22%
5	Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al momento de la asesoría con el cliente. • Tener más puntos de ventas. • Seguir conservando productos de buena calidad. 			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los clientes de TOCAZ LTDA.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes, se evidenció que todos consideran a TOCAZ LTDA. Como una empresa exitosa, considerando importante las variables de precio (28%), calidad en los productos (28%) y servicio al cliente (25%) para mantener relaciones comerciales con la empresa, según lo anterior los clientes opinan que la calidad es buena con un 60% y se evidencia que la atención al usuario es una debilidad de la compañía al momento de la asesoría.

Tabla No 9 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa TOCAZ LTDA.

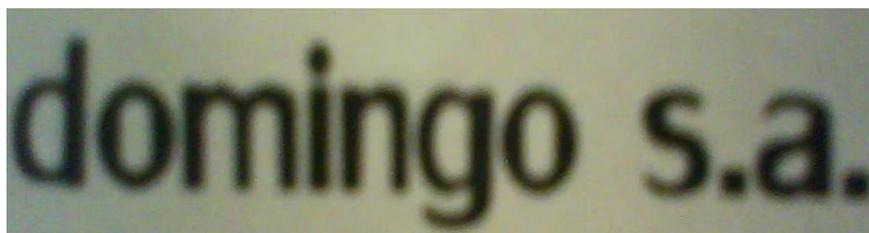
No	PREGUNTA	RESPUESTA EMPLEADOS			
		SI		NO	
1	¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?	100%		0%	
2	Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		20%	80%	0%	0%
3	¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		20%	80%	0%	0%
4	Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.	CALIDAD			5.0
		INNOVACIÓN			4.8
		SERVICIO AL CLIENTE			4.8
		BIENESTAR LABORAL			4.4
		MEDIO AMBIENTE			4.2
		COMUNIDAD			3.6
5	¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?	SI		NO	
		80%		20%	
6	¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?	SI		NO	
		33%		67%	
7	¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?	SI		NO	
		80%		20%	
8	¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?	SI		NO	
		100%		0%	
9	¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?	SI		NO	
		80%		20%	
10	¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario tener una mejor y mayor comunicación con sus empleados. • Hacer reconocimiento del esfuerzo y los logros de los empleados. • Mejorar la puntualidad en el pago de los salarios. • Mejorar los procesos administrativos. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los empleados de TOCAZ LTDA.

Los empleados de TOCAZ LTDA. piensan que su empresa es exitosa, y opinan que las variables de mayor importancia para esta son la calidad (5) la innovación (4.8) y servicio al cliente (4.8). Por otro lado, frente al bienestar laboral, con el 80%, los empleados reciben un trato bueno por parte de sus dirigentes y consideran que el nivel salarial es medio, ya que es acorde a las funciones del cargo, ofreciendo estabilidad laboral en un 100%, la compañía brinda a sus empleados oportunidades de crecimiento y participación, capacitándolos con el SENA (80%) reflejándose en el tiempo que tienen los empleados laborando en la empresa que superan los 5 años.

7.2 Estudio de casos empresa DOMINGO S.A.

Gráfico No 28 Logotipo DOMINGO S.A.



Fuente: Domingo S.A

- **VISIÓN** (N/A)
- **MISIÓN** (N/A)

Tabla No 10 Descripción general DOMINGO S.A.

RAZÓN SOCIAL	Domingo S.A / Hot Line
NIT	800026989
GERENTE	Luis Fernando Camacho
PBX	2 13 85 49
DIRECCIÓN	Carrera 18 No 118-33
TOTAL EMPLEO GENERADO:	100
SECTOR ECONÓMICO	Fabricación de prendas de Vestir
CÓDIGO CIU	1810
FECHA DE FUNDACIÓN	23 de Diciembre 1987

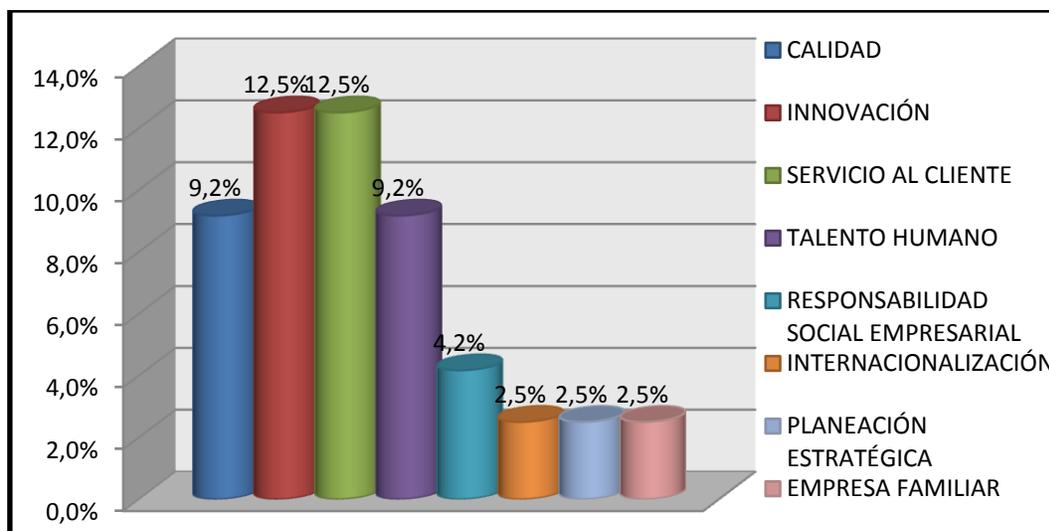
Fuente: Autores basado en información suministrada por Domingo S.A.

Tabla No 11 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa DOMINGO S.A.

VARIABLES DE ÉXITO EN LA EMPRESAS DE FAMILIA	SI (5)	ALGUNAS VECES (3)	NO (1)
CALIDAD EN LOS PROCESOS			
Implementación de procesos calidad total	5		
Implementación de la Norma ISO 9000			1
Factor relevante para el éxito de la empresa	5		
TOTAL	11		
Participación	9.2.%		
INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.			
Desarrollo de innovación en los procesos de producción	5		
Implementación de valor agregado en los productos	5		
Frecuencia en procesos de innovación de productos	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
SERVICIO AL CLIENTE.			
Desarrollo de políticas y programas de gerencia del servicio	5		
Medición de la satisfacción del cliente	5		
Implementación de CRM	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
TALENTO HUMANO.			
Implementación de estrategias de Motivación a los empleados	5		
Procesos Selección de personal		3	
Capacitación de los empleados		3	
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.			
Desarrollo de programas de responsabilidad empresarial			1
Desarrollo de procesos para la preservación y protección del medio ambiente		3	
Implementación norma ISO 14000			1
TOTAL	5		
Participación	4.2%		
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.			
Estudios de viabilidad y factibilidad para la expansión de nuevos mercados			1
Exportación de productos			1
Distribuidores filiales en el exterior			1
TOTAL	3		
Participación	2.5%		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.			
Desarrollo de procesos de planeación estratégica			1
Alianzas estratégicas			1
Gestión Administrativa			1
TOTAL	3		
Participación	2.5%		
EL SER UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR.			
Implementación de protocolo familiar			1
Desarrollo del plan de sucesión familiar			1
Manejo de órgano de buen gobierno			1
TOTAL	3		
Participación	2.5%		
NIVEL DE ÉXITO ALCANZADO	55%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de DOMINGO S.A

Gráfico No 29 Nivel de participación de las variables de éxito en DOMINGO S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de DOMINGO S.A

Para los directivos de DOMINGO S.A. las principales variables que influyen en el éxito de la organización son, la innovación y el servicio al cliente, los cuales obtuvieron un 12.5% de importancia respectivamente; en cuanto a las variables con menor importancia se encuentran la planeación estratégica, la internacionalización de la empresa y la característica de una empresa familiar, las cuales obtuvieron el 2.5% respectivamente.

**Tabla No 12 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa
DOMINGO S.A.**

No	PREGUNTA	RESPUESTA CLIENTES			
		SI		NO	
1	¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?	100%		0%	
2	¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?	Precios del producto	Calidad de los productos	Innovación de los productos	Servicio al cliente
		19%	24%	38%	19%
3	¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?	Excelente	Buena	Regular	Mala
		10%	90%	0%	0%
4	¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?	Atención al usuario	Entrega de pedidos	Falta de variedad en productos	Altos precios
		38%	13%	49%	0%
5	Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio al cliente en los puntos de venta, siendo más amables. • Tener los productos en diferentes tallas. • Incursionar en otras líneas de productos que atiendan a las diferentes edades de los clientes. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los clientes de CI BUCCI S.A.

Los clientes de DOMINGO S.A. consideran que es una organización exitosa, en donde se destaca la innovación y calidad para lograr mantener unas excelentes relaciones comerciales, las cuales obtuvieron un participación del 38% y 24% respectivamente. En cuanto a las debilidades, los clientes consideraron que deben trabajar más en la variedad de líneas de producto y la atención al usuario, los cuales obtuvieron los puntajes más altos con un 49% y 38% respectivamente.

Tabla No 13 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa DOMINGO S.A.

No	PREGUNTA	RESPUESTA EMPLEADOS			
		SI		NO	
1	¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?	100%		0%	
2	Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		20%	80%	0%	0%
3	¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		80%	20%	0%	0%
4	Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.	CALIDAD			5.0
		INNOVACIÓN			4.8
		SERVICIO AL CLIENTE			5.0
		BIENESTAR LABORAL			4.4
		MEDIO AMBIENTE			3.8
		COMUNIDAD			4.0
5	¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?	SI		NO	
		40%		60%	
6	¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?	SI		NO	
		40%		60%	
7	¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?	SI		NO	
		100%		0%	
8	¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?	SI		NO	
		100%		0%	
9	¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?	SI		NO	
		80%		20%	
10	¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la liquidez para su crecimiento como empresa. • Extender las líneas de mercado, para tener una mayor variedad en sus productos. • Tener una mayor disposición al cambio e innovación organizacional. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los empleados de DOMINGO S.A.

Los empleados de DOMINGO S.A. en su totalidad, consideran que es una empresa exitosa, esto es debido a que ellos encuentran excelente el trato que reciben por parte de los directivos y su salario lo catalogan como medio de acuerdo a los salarios que se manejan en las demás empresas, lo anterior tuvo como resultado en la encuesta un 80% de importancia. Por otra parte opinan que la empresa ha logrado conseguir el éxito por medio de la implementación de variables como la calidad (5.0), el servicio al cliente (5.0) y la innovación (4.8).

7.3 Estudio de casos empresa C I BUCCI S.A.

Gráfico No 30 Logotipo C I BUCCI S.A.



Fuente: C I BUCCI S.A.

- **MISIÓN**

Ser una empresa líder en el diseño, confección y comercialización de productos colombianos expresados en ropa casual para dama, caballero, niños y niñas, consolidando nuestra presencia en el mercado local y apuntando al mercado americano. Trabajamos permanentemente por ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad mediante procesos innovadores y a través de la excelencia en el servicio.

- **VISIÓN**

Para el año 2015, C I BUCCI S.A. será un modelo de empresa líder en el diseño y confección de prendas de vestir a nivel nacional explorando el mercado del continente americano produciendo con estándares de calidad reconocidos internacionalmente, siendo promotora y facilitadora de innovación y el desarrollo, comprometida con los clientes, con nuestros líderes de acción y proveedores, amparada dentro de los principios y valores éticos.

Tabla No 14 Descripción general C I BUCCI S.A.

RAZÓN SOCIAL	Comercializadora Internacional C.I Bucci S.A. (Colfashion S.A.)
NIT	830101359
GERENTE	ROSEMBER BUITRAGO
PBX	4054444
DIRECCIÓN	Calle 17 No 68d – 72
EMPLEO GENERADO:	120
SECTOR ECONÓMICO	Fabricación de prendas de vestir
CÓDIGO CIU	1810

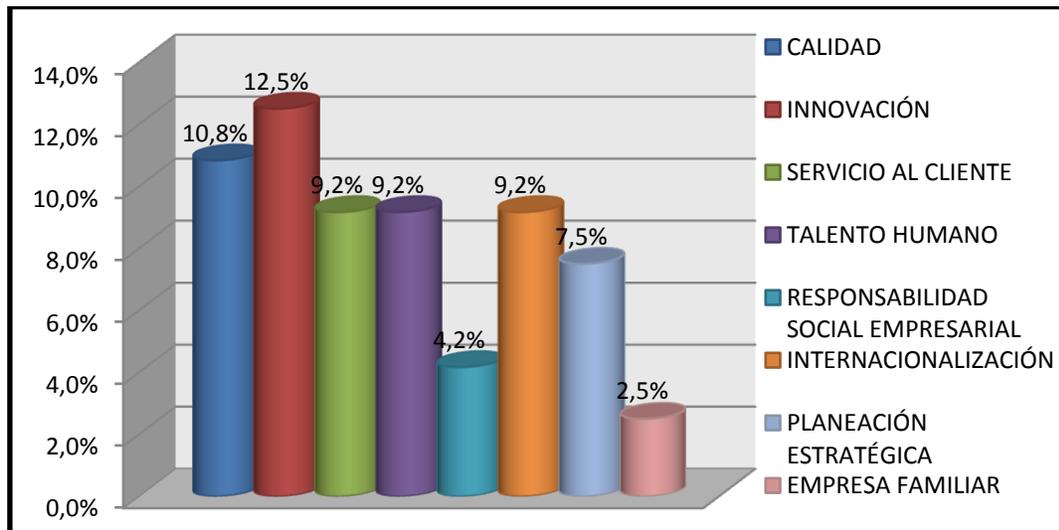
Fuente: Autores basado en información suministrada por C I BUCCI S.A.

Tabla No 15 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa CI BUCCI S.A.

VARIABLES DE ÉXITO EN LA EMPRESAS DE FAMILIA	SI (5)	ALGUNAS VECES (3)	NO (1)
CALIDAD EN LOS PROCESOS			
Implementación de procesos calidad total	5		
Implementación de la Norma ISO 9000		3	
Factor relevante para el éxito de la empresa	5		
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.			
Desarrollo de innovación en los procesos de producción	5		
Implementación de valor agregado en los productos	5		
Frecuencia en procesos de innovación de productos	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
SERVICIO AL CLIENTE.			
Desarrollo de políticas y programas de gerencia del servicio			1
Medición de la satisfacción del cliente	5		
Implementación de CRM	5		
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
TALENTO HUMANO.			
Implementación de estrategias de Motivación a los empleados	5		
Procesos Selección de personal			1
Capacitación de los empleados	5		
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.			
Desarrollo de programas de responsabilidad empresarial			1
Desarrollo de procesos para la preservación y protección del medio ambiente		3	
Implementación norma ISO 14000			1
TOTAL	5		
Participación	4.2%		
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.			
Estudios de viabilidad y factibilidad para la expansión de nuevos mercados	5		
Exportación de productos	5		
Distribuidores filiales en el exterior			1
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.			
Desarrollo de procesos de planeación estratégica		3	
Alianzas estratégicas	5		
Gestión Administrativa			1
TOTAL	9		
Participación	7.5%		
EL SER UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR.			
Implementación de protocolo familiar			1
Desarrollo del plan de sucesión familiar			1
Manejo de órgano de buen gobierno			1
TOTAL	3		
Participación	2.5%		
NIVEL DE ÉXITO ALCANZADO	65%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de CI BUCCI S.A.

**Gráfico No 31 Nivel de participación de las variables de éxito en
CI BUCCI S.A.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de CI BUCCI S.A.

De acuerdo con los resultados de la entrevista aplicada a la parte directiva de la empresa CI BUCCI S.A., se halló que la variable que más inciden en el éxito de esta empresa, es la innovación con un 12.5%, dentro de la cual, se encontró que está implícita en todas las fases del proceso de producción y se ve reflejado en el valor agregado generado para los consumidores. Seguido de la calidad, con un 10.8% en donde se evidenció, que para los directivos esta variable es relevante y se implementa en cada uno de los procesos de producción, aunque la norma ISO 9000 no se tenga implementada. Por otra parte la responsabilidad social con una participación del 4.2%, se manifiesta en que no se generan programas hacia la responsabilidad social y no se implementa la norma ISO 14000, sin embargo se realizan actividades encaminadas a la preservación del medio ambiente.

**Tabla No 16 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa
CI BUCCI S.A.**

No	PREGUNTA	RESPUESTA CLIENTES			
		SI		NO	
1	¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?	100%		0%	
2	¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?	Precios del producto	Calidad de los productos	Innovación de los productos	Servicio al cliente
		30%	30%	30%	10%
3	¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?	Excelente	Buena	Regular	Mala
		10%	90%	0%	0%
4	¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?	Atención al usuario	Entrega de pedidos	Falta de variedad en productos	Altos precios
		10%	40%	20%	30%
5	Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la organización interna en la organización, que todos estén dirigidos a un mismo fin. • Cumplimiento en las entregas de pedidos. • Aumentar la calidad en los productos de bajo precio. • Precios más competitivos. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los clientes de CI BUCCI S.A.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes, se encontró que ellos consideran a CI BUCCI S.A. como una empresa exitosa, de igual manera creen, que de acuerdo con las variables evaluadas, las más importantes para mantener relaciones comerciales son los precios, la innovación y la calidad, la cual, con el 90% de participación es percibida como buena, por otra parte, aunque el servicio al cliente no tenga tanto peso para las relaciones comerciales los clientes señalan como debilidad la entrega de los pedidos con un 40%, seguido de los altos precios de los producto con un 30%.

Tabla No 17 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa CI BUCCI S.A.

No	PREGUNTA	RESPUESTA EMPLEADOS			
		SI		NO	
1	¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?	100%		0%	
2	Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		0%	80%	20%	0%
3	¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		60%	40%	0%	0%
4	Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.	CALIDAD		4.6	
		INNOVACIÓN		4.6	
		SERVICIO AL CLIENTE	4.4		
		BIENESTAR LABORAL	3.4		
		MEDIO AMBIENTE	3		
		COMUNIDAD	3.4		
5	¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?	SI		NO	
		20%		80%	
6	¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?	SI		NO	
		0%		100%	
7	¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?	SI		NO	
		100%		0%	
8	¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?	SI		NO	
		40%		60%	
9	¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?	SI		NO	
		40%		60%	
10	¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una estructura organizacional por departamentos y mejorar el rendimiento a través de estrategias con todo el equipo de trabajo. • Manejar incentivos que Motiven la productividad de todos los empleados. • Fortalecer el departamento comercial. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los empleados de CI BUCCI S.A.

En CI BUCCI S.A. los empleados consideran que la empresa es exitosa, lo cual se complementa con el nivel de importancia que presentaron las variables de éxito, calidad (4.6), innovación (4.6) y el servicio al cliente (4.4). Por otro lado, frente ambiente interno de la empresa, los colaboradores opinan que el trato que reciben es excelente (60%) permitiéndoles participar en las decisiones de la empresa (100%), del mismo modo su nivel salarial lo consideran como medio (80%) y no reciben incentivos, sin embargo, se encontró que para el 60% de los empleados, la empresa no brinda estabilidad ni crecimiento laboral.

7.4 Estudio de casos empresa SERMETEX Ltda.

Gráfico No 32 Logotipo SERMETEX Ltda.



Fuente: SERMETEX Ltda.

- **MISIÓN**

SERMETEX Ltda. Diseña, confecciona y comercializa tejido de punto para uso exterior – parte superior- en todas las líneas, con alta calidad y entrega justo a tiempo con el fin de satisfacer el mercado nacional e internacional a través de ventad directa y grandes superficies. Soportada en el diseño e innovación permanente con el fin de obtener una rentabilidad razonable, permite el crecimiento sostenible de la empresa y el bienestar general de todos sus grupos de interés para aportar al desarrollo del país.

- **VISIÓN**

Para el año 2012 SERMETEX Ltda. Incrementara sus ventas en un 100% con respecto al año 2007; crecimiento proveniente de la exportación de sus prendas a tres países, la diversificación del producto y la apertura de tres puntos propios de ventas, siendo reconocidas por ser una de las compañías más ágiles e innovadoras en diseño y entrega justo a tiempo, manteniendo su oferta de servicio full package. Será identificada por su capital humano calificado y comprometido que trabaja en equipo para generar conocimiento.

Tabla No 18 Descripción general SERMETEX Ltda.

RAZÓN SOCIAL	Servicio de mercadeo textil Ltda. /Sermetex
NIT	860525622
GERENTE	Jorge Ospina
PBX	(571) 6 30 45 56
DIRECCIÓN	Carrera 69 h No 74 b 56
PAGINA WEB	www.sermetex.com
EMPLEO GENERADO:	80
SECTOR ECONÓMICO	Fabricación prendas de vestir
CÓDIGO CIU	1810
FECHA DE FUNDACIÓN	15 e Mayo de 1.985

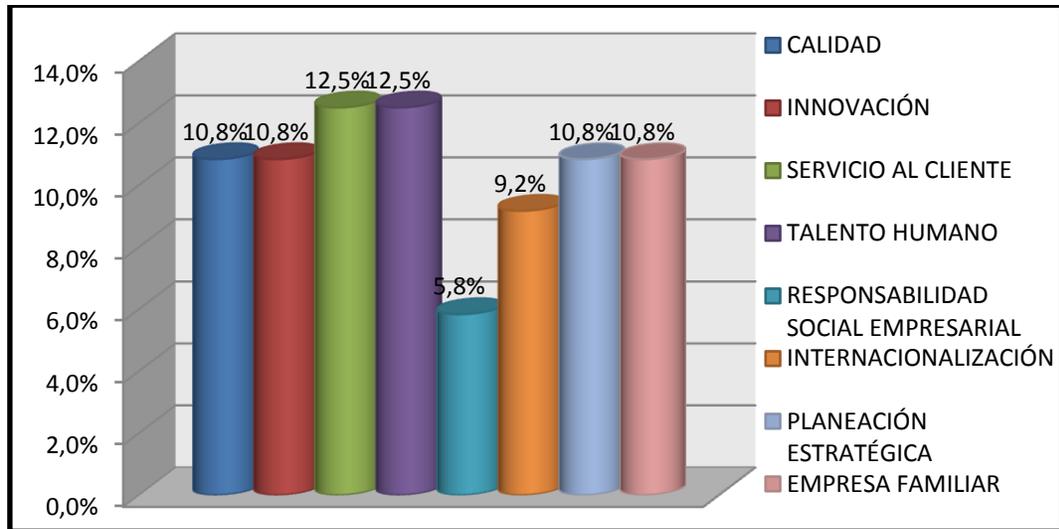
Fuente: Autores basado en información suministrada por SERMETEX Ltda.

Tabla No 19 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa SERMETEX LTDA.

VARIABLES DE ÉXITO EN LA EMPRESAS DE FAMILIA	SI (5)	ALGUNAS VECES (3)	NO (1)
CALIDAD EN LOS PROCESOS			
Implementación de procesos calidad total	5		
Implementación de la Norma ISO 9000		3	
Factor relevante para el éxito de la empresa	5		
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.			
Desarrollo de innovación en los procesos de producción	5		
Implementación de valor agregado en los productos		3	
Frecuencia en procesos de innovación de productos	5		
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
SERVICIO AL CLIENTE.			
Desarrollo de políticas y programas de gerencia del servicio	5		
Medición de la satisfacción del cliente	5		
Implementación de CRM	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
TALENTO HUMANO.			
Implementación de estrategias de Motivación a los empleados	5		
Procesos Selección de personal	5		
Capacitación de los empleados	5		
TOTAL	15		
Participación	12.5%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.			
Desarrollo de programas de responsabilidad empresarial			1
Desarrollo de procesos para la preservación y protección del medio ambiente	5		
Implementación norma ISO 14000			1
TOTAL	7		
Participación	5.8%		
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.			
Estudios de viabilidad y factibilidad para la expansión de nuevos mercados	5		
Exportación de productos	5		
Distribuidores filiales en el exterior			1
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.			
Desarrollo de procesos de planeación estratégica	5		
Alianzas estratégicas	5		
Gestión Administrativa		3	
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
EL SER UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR.			
Implementación de protocolo familiar		3	
Desarrollo del plan de sucesión familiar	5		
Manejo de órgano de buen gobierno	5		
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
NIVEL DE ÉXITO ALCANZADO	83.3		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de SERMETEX LTDA.

Gráfico No 33 Nivel de participación de las variables de éxito en SERMETEX LTDA.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de SERMETEX LTDA.

Según las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa SERMETEX LTDA. Las variables que inciden en el éxito de la organización con un 12.5% son el servicio al cliente y el talento humano para ambos casos, ya que es fundamental la motivación y la capacitación a sus empleados con el fin de satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, asimismo para la empresa las variables que complementan su éxito son la calidad, la innovación, la planeación estratégica, y el ser una empresa de tipo familiar con una participación del 10.8% cada una de ellas. En último lugar de participación con el 5.8% se ubicó la variable referente a la responsabilidad social empresarial, debido a que se implementa en los empleados de la organización y no en la comunidad.

**Tabla No 20 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa
SERMETEX LTDA.**

No	PREGUNTA	RESPUESTA CLIENTES			
		SI		NO	
1	¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?	100%		0%	
2	¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?	Precios del producto	Calidad de los productos	Innovación de los productos	Servicio al cliente
		31%	32%	16%	21%
3	¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?	Excelente	Buena	Regular	Mala
		100%	0%	0%	0%
4	¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?	Atención al usuario	Entrega de pedidos	Falta de variedad en productos	Altos precios
		10%	80%	10%	0%
5	Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calidad en los productos. • Planear la entrega de los pedidos. • Mejorar la innovación en los productos 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los clientes de SERMETEX LTDA.

Analizando los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes de la empresa SERMETEX LTDA., el 100% de los clientes consideran a la organización exitosa y opinan que para mantener relaciones comerciales con la compañía, es de vital importancia la calidad de los productos (32%), la cual califican como excelente y los precios (31%) seguido del servicio al cliente (21%). Se evidencia como debilidad con un 80%, la entrega de pedidos por la alta demanda del producto.

Tabla No 21 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa SERMETEX LTDA.

No	PREGUNTA	RESPUESTA EMPLEADOS			
		SI		NO	
1	¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?	100%		0%	
2	Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		0%	100%	0%	0%
3	¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		100%	0%	0%	0%
4	Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.	CALIDAD		4.8	
		INNOVACIÓN		4.8	
		SERVICIO AL CLIENTE		5	
		BIENESTAR LABORAL		4.6	
		MEDIO AMBIENTE		4.4	
		COMUNIDAD		4.6	
5	¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?	SI		NO	
		40%		60%	
6	¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?	SI		NO	
		40%		60%	
7	¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?	SI		NO	
		100%		0%	
8	¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?	SI		NO	
		100%		0%	
9	¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?	SI		NO	
		60%		40%	
10	¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las ventas por medio de puntos de ventas propio. • Tener un mejor manejo de inventarios de materia prima y producto terminado. • Lograr la certificación de calidad. • Mejorar la escala salarial. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los empleados de SERMETEX LTDA.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa SERMETEX LTDA. opinan que la empresa en la que laboran es exitosa, por el servicio al cliente (5), la innovación (4.8) y la calidad de los productos y materias primas utilizadas (4.8), es importante resaltar que los empleados reciben un trato excelente por parte de sus dirigentes y compañeros de trabajo, ya que el respeto es un valor de gran relevancia en la organización, los empleados consideran que el salario que reciben esta en un nivel medio comparándolo con otras empresa del sector, el 100% de ellos consideran que pueden intervenir en la toma de decisiones y que la compañía les ofrece estabilidad laboral, reflejado en las oportunidades de crecimiento en la organización (60%).

7.5 Estudio de casos empresa MIRIELLE INTIME

Gráfico No 34 Logotipo MIRIELLE INTIME.



Fuente: MIRIELLE INTIME

- **MISIÓN**

Al crearse MIRIELLE INTIME, su fundadora señaló como misión fundamental la satisfacción de necesidades y expectativas de comodidad, seguridad, armonía, calidez y bienestar de los consumidores de ropa interior femenina, como resultado de la orientación al mercado y la tecnología de la organización; participando activamente en el mercadeo de estas prendas, para así mismo lograr niveles óptimos de competitividad y rentabilidad basados en desarrollos constructivos integrados de alta calidad y apoyados en un excelente servicio.

- **VISIÓN**

Desde el concepto: “ La Calidad siempre será premiada “, para el año 2.010, MIRIELLE INTIME espera ser líder en calidad, obteniendo innovación y retroalimentación, permitiendo esto que obtenga una participación importante en el mercado Colombiano y del Exterior de la ropa intima femenina, conquistando un espacio de posicionamiento que la catalogue como la prenda juvenil para todas las edades.

Tabla No 22 Descripción general MIRIELLE INTIME

RAZÓN SOCIAL	María Ayde Castañeda Durán /Mirielle Intime
NIT	39525015 – 6
GERENTE	Carolina Molina D.
PBX	(571) 2.47.99.19
DIRECCIÓN	Carrera 34 No. 5 – 86
PAGINA WEB	www.mirielleintime.com
EMPLEO GENERADO:	338
SECTOR ECONÓMICO	Confección Ropa Interior Femenina
CÓDIGO CIU	17501
FECHA DE FUNDACIÓN	Mayo de 1.997

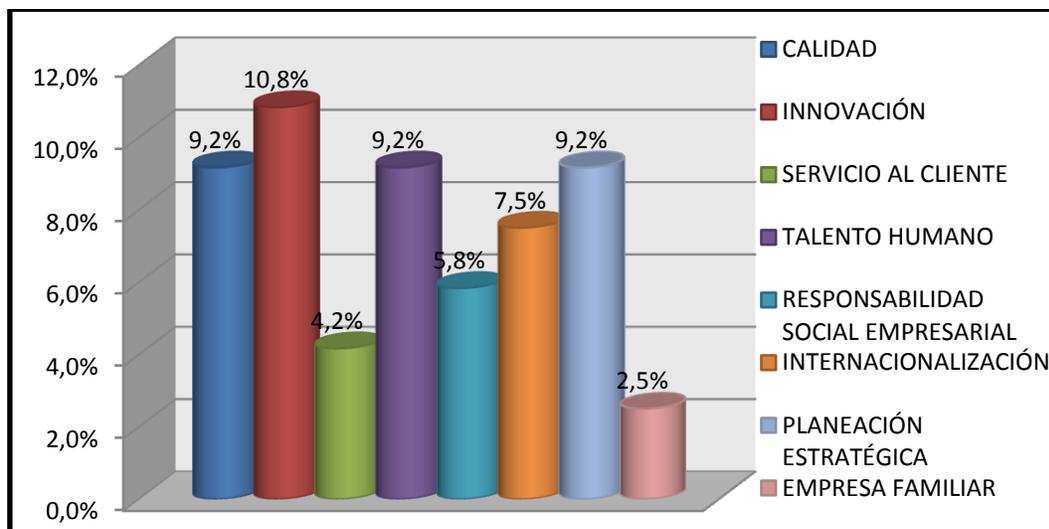
Fuente: Autores basado en información suministrada por Mirielle Intime

Tabla No 23 Resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la empresa MIRIELLE INTIME

VARIABLES DE ÉXITO EN LA EMPRESAS DE FAMILIA	SI (5)	ALGUNAS VECES (3)	NO (1)
CALIDAD EN LOS PROCESOS			
Implementación de procesos calidad total	5		
Implementación de la Norma ISO 9000			1
Factor relevante para el éxito de la empresa	5		
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.			
Desarrollo de innovación en los procesos de producción		3	
Implementación de valor agregado en los productos	5		
Frecuencia en procesos de innovación de productos	5		
TOTAL	13		
Participación	10.8%		
SERVICIO AL CLIENTE.			
Desarrollo de políticas y programas de gerencia del servicio			1
Medición de la satisfacción del cliente		3	
Implementación de CRM			1
TOTAL	5		
Participación	4.2%		
TALENTO HUMANO.			
Implementación de estrategias de Motivación a los empleados	5		
Procesos Selección de personal	5		
Capacitación de los empleados			1
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.			
Desarrollo de programas de responsabilidad empresarial			1
Desarrollo de procesos para la preservación y protección del medio ambiente	5		
Implementación norma ISO 14000			1
TOTAL	7		
Participación	5.8%		
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.			
Estudios de viabilidad y factibilidad para la expansión de nuevos mercados	5		
Exportación de productos		3	
Distribuidores filiales en el exterior			1
TOTAL	9		
Participación	7.5%		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.			
Desarrollo de procesos de planeación estratégica	5		
Alianzas estratégicas	5		
Gestión Administrativa			1
TOTAL	11		
Participación	9.2%		
EL SER UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR.			
Implementación de protocolo familiar			1
Desarrollo del plan de sucesión familiar			1
Manejo de órgano de buen gobierno			1
TOTAL	3		
Participación	2.5%		
NIVEL DE ÉXITO ALCANZADO	58.3%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de MIRIELLE INTIME.

Gráfico No 35 Nivel de participación de las variables de éxito en MIRIELLE INTIME



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de MIRIELLE INTIME.

Tomando como referencia la encuesta aplicada a la parte directiva de MIRIELLE INTIME, se encontró que las variables con mayor participación en el éxito de esta empresa son, la innovación con un 10.8%, la calidad, la capacidad del talento humano y la planeación estratégica con el 9.2% en cada una de ellas. Mientras que las variables menos representativas son el servicio al cliente con un 4.2%, donde se encontró que no hay un seguimiento pos venta de la empresa hacia el consumidor final de los productos, y en último lugar de participación se ubicó la variable referente a ser una empresa de tipo familiar.

**Tabla No 24 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa
MIRIELLE INTIME**

No	PREGUNTA	RESPUESTA CLIENTES			
		SI		NO	
1	¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?	100%		0%	
2	¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?	Precios del producto	Calidad de los productos	Innovación de los productos	Servicio al cliente
		9%	35%	39%	17%
3	¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?	Excelente	Buena	Regular	Mala
		60%	40%	0%	0%
4	¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?	Atención al usuario	Entrega de pedidos	Altos precios	Otros (publicidad)
		31%	39%	15%	15%
5	Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener más constancia en la atención al cliente. • Entregar a tiempo los pedidos • Que la empresa realice campañas de promoción y publicidad. • Generar productos más económicos teniendo en cuenta los precios de la competencia. • Organizar un buen grupo de vendedores para evitar desatender a los clientes. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los clientes de MIRIELLE INTIME

En MIRIELLE INTIME sus clientes consideran que es una compañía exitosa, debido a que han logrado mantener buenas relaciones comerciales respaldadas por la innovación (39%) y la calidad (35%) de sus productos y los materiales utilizados en su elaboración, los cuales consideran como de excelente calidad. Por otro lado se encontró que las mayores debilidades son la entrega de pedidos y la atención al usuario con el 39% y 31% respectivamente.

Tabla No 25 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa MIRIELLE INTIME

No	PREGUNTA	RESPUESTA EMPLEADOS			
		SI		NO	
1	¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?	100%		0%	
2	Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		20%	80%	0%	0%
3	¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		0%	80%	20%	0%
4	Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.	CALIDAD			5.0
		INNOVACIÓN			5.0
		SERVICIO AL CLIENTE			3.8
		BIENESTAR LABORAL			3.8
		MEDIO AMBIENTE			3.6
5	¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?	SI		NO	
		20%		80%	
6	¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?	SI		NO	
		40%		60%	
7	¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?	SI		NO	
		0%		100%	
8	¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?	SI		NO	
		100%		0%	
9	¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?	SI		NO	
		20%		80%	
10	¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. • Disminución en la concentración de poder por parte de sus dirigentes. • Que se deleguen mejor las funciones en cada puesto de trabajo • Contratación de personal idóneo en las áreas administrativas. 			

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los empleados de MIRIELLE INTIME

Según los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de MIRIELLE INTIME, el 100% de ellos consideran que su empresa es exitosa, para esto las variables de mayor importancia son la calidad (5.0) y la innovación (5.0). Frente al ambiente laboral el personal califica como bueno (80%) el trato que reciben por parte de los directivos, aunque no se les permite la participación en la toma de decisiones, en lo referente al salario el 80% de ellos lo califican como medio y la mayoría de ellos no reciben incentivos.

8 CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR TEXTIL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

Después de realizar un promedio de los resultados obtenidos en la investigación, se desarrollo la tabla No 26, la cual describe la participación que tienen la calidad, la innovación, el servicio al cliente, el talento humano, la responsabilidad social empresarial, la internacionalización, la planeación estratégica y el ser una empresa familiar, en la consecución del éxito para las empresas de familiares de Bogotá D.C.

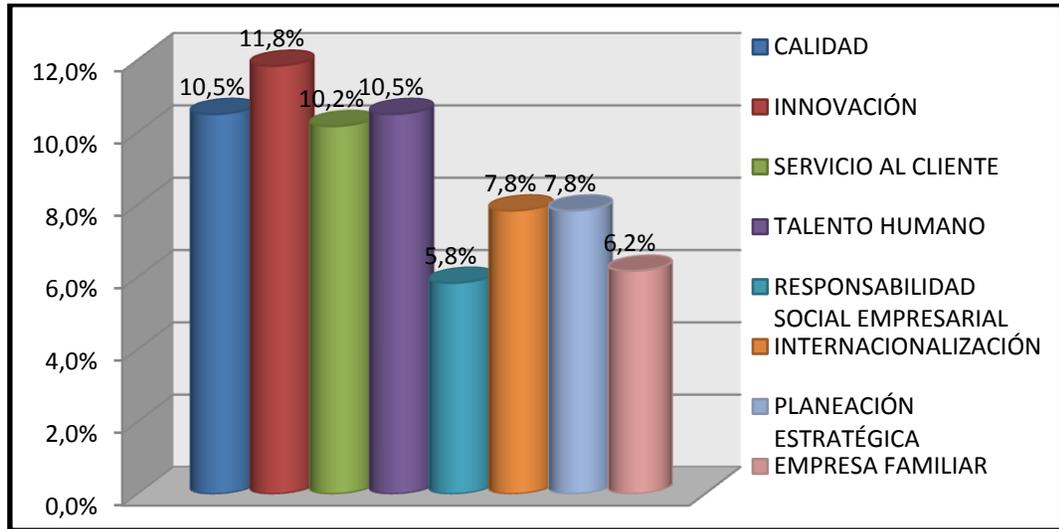
Tabla No 26 Participación de las variables de éxito, en las cinco empresas analizadas

VARIABLES DE ÉXITO	TOCAZ LTDA.	SERMETEX LTDA.	CI BUCCI S.A.	MIRIELLE INTIME	DOMINGO S.A.	PROMEDIO
Calidad	12,5%	10,8%	10,8%	9,2%	9,2%	10,5%
Innovación	12,5%	10,8%	12,5%	10,8%	12,5%	11,8%
Servicio al Cliente	12,5%	12,5%	9,2%	4,2%	12,5%	10,2%
Talento humano	12,5%	12,5%	9,2%	9,2%	9,2%	10,5%
Responsabilidad Social Empresarial	9,2%	5,8%	4,2%	5,8%	4,2%	5,8%
Internacionalización	10,8%	9,2%	9,2%	7,5%	2,5%	7,8%
Planeación Estratégica	9,2%	10,8%	7,5%	9,2%	2,5%	7,8%
Empresa Familiar	12,5%	10,8%	2,5%	2,5%	2,5%	6,2%

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la investigación.

En el gráfico 29, se resalta la participación que tienen las diferentes variables en la concesión del éxito en las organizaciones

Gráfico No 36 Promedio de la participación de las variables de éxito en las empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C.



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la investigación.

De acuerdo con lo anterior, para las empresas analizadas en la investigación se puede concluir que:

La innovación es la variable que más contribuye al éxito empresarial con un 11.8% de participación, lo cual es resultado de la constante generación de diseños, texturas y gama de colores en los acabados de los productos terminados. Sin embargo las empresas analizadas no tienen una metodología de investigación de mercados definida, por el contrario su investigación tiene un carácter empírico, en donde la información para la innovación es resultado de la mezcla de revistas especializadas, ferias internacionales, procesos internos y la opinión de los clientes.

La calidad con un 10.5% de participación, ocupa el segundo lugar como variable en el éxito empresarial, dado que las empresas realizan actividades de control de calidad, las cuales se fortalecen por medio de la inversión en capacitación de personal, tecnología de punta y materias primas de alta calidad. Estos controles se realizan en cada uno de los procesos, tomando como referencia los estándares y parámetros de la norma ISO 9000, la cual solo es implementada en una de las empresas analizadas, puesto que los demás directivos, consideran que la implementación de dicha certificación es muy costosa, dispendiosa y no poseen los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos de la norma.

La variable que se encuentra en el tercer lugar de importancia, para el éxito empresarial es el talento humano con el 10.5% de participación. Para las empresas de familia del sector textil, el talento humano es indispensable al momento de generar diferenciación, por tal razón, el trato que reciben por parte de los directivos, se basa en el respeto, la equidad y los valores que poseen cada una de las organizaciones, con el fin de suplir las necesidades básicas del empleado, otorgándoles herramientas para la toma de decisiones en sus diferentes actividades laborales y garantizándoles estabilidad laboral. No obstante, en las empresas que se analizaron, no se evidencian sistemas de compensación y/o motivación, que permitan desarrollar el potencial de los empleados.

En lo que concierne a la variable de servicio al cliente, esta contribuye con el 10.2% en la consecución del éxito empresarial, ya que es la forma más enriquecedora que se utiliza para realizar las mejoras, ya sea en los productos que fabrican o en el funcionamiento como empresa ante el cliente. No se evidencian programas enfocados al servicio post venta, sino que sencillamente, se utilizan mecanismos como las encuestas y el contacto personalizado, que permiten obtener la percepción del cliente. En esta variable se encontraron como debilidades, el incumplimiento en los tiempos de entrega de los pedidos y el acompañamiento en el momento de la compra.

Frente a la planeación estratégica su participación es del 7.8%, esto debido a que los objetivos se establecen según las necesidades que presente la empresa, como consecuencia de no tener una estructura definida y especializada, que conlleva a una toma de decisiones poco objetiva, ya que la responsabilidad recae bajo una sola persona. Sin embargo es importante resaltar que las empresas SERMETEX Ltda. y TOCAZ Ltda. poseen un plan de trabajo basado en objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a la internacionalización es un proceso cultural, por medio del cual las empresas desarrollan capacidades, para así poder buscar un desarrollo sostenible, buscando un camino de salida hacia economías más sólidas. Para las anteriores empresas este no es un factor primordial de éxito empresarial, lo cual se encuentra expresado con un 7.8%, aunque realizan exportaciones a mercados de Centroamérica y Suramérica, tienen proyectado en largo plazo incursionar en nuevos mercados internacionales, aunque el mercado nacional es aún muy sólido, y suple la demanda en estas organizaciones.

El ser una empresa de tipo familiar en el éxito empresarial participa con 6.2%, si se compara con las demás variables se logra observar que esta no posee gran participación, debido a que no se manejan adecuadamente los conceptos de protocolo familiar, sucesión y buen gobierno, lo cual permite minimizar los efectos que se derivan de las relaciones empresa, familia y sociedad. Sin embargo, dado que la dirección de estas empresas está conformada por integrantes de una misma familia, ha permitido la facilidad y rapidez en la toma de decisiones. Es importante destacar que empresas como TOCAZ Ltda. y SERMETEX Ltda. han implementado estos conceptos de empresa familiar, permitiéndoles establecer planes de sucesión, para dejar en manos de la siguiente generación el direccionamiento del negocio.

La variable de responsabilidad social en las empresas de familia del sector textil, no es tan importante para las organizaciones con un 5.8%, de acuerdo a la investigación realizada, se evidencia que solo TOCAZ Ltda. Y CI BUCCI S.A. desarrollan y entienden el concepto de responsabilidad social empresarial, ya que realizan actividades que atienden las necesidades de las comunidades menos favorecidas. Con respecto a las demás empresa se analizó que no tienen claro el concepto y lo enfocan al bienestar de sus empleados. Para esto es necesario que las empresas entiendan el concepto y destinen recursos para ello, ya que se puede convertir en un beneficio tributario para la empresa y para la sociedad.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 Conclusiones

- Para las empresas familiares del sector textil en Bogotá D.C. la variable de innovación es la más influyente en la consecución del éxito empresarial, debido a que este sector se maneja de conformidad a las tendencias y la moda que se esté desarrollando en el mercado, en determinado momento.
- Para conseguir el éxito a través de la calidad, no es necesario la implementación de la norma ISO 9000, sin embargo, las empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C., adoptan parámetros y estándares de dicha norma, con el fin de elaborar productos de excelente calidad, competitivos en mercados internacionales.
- La planeación estratégica, es aquella variable que aumenta las posibilidades de obtener el éxito empresarial, a través del establecimiento de objetivos, metas y planes. No obstante las empresas familiares en sus inicios, dan cumplimiento a sus obligaciones y necesidades, de acuerdo a la forma como estas se presenten, asumiendo de esta manera el riesgo de afrontar situaciones que no han sido previstas, ocasionando el deterioro o liquidación de estas organizaciones.
- En las empresas de familia del sector textil en Bogotá D.C., el servicio al cliente, es fundamental para mantener las relaciones comerciales en el largo plazo, logrando con ello el fortalecimiento de la producción y

comercialización de los productos al mismo tiempo que se genera valor agregado para el cliente.

- El talento humano en cualquier organización es un pilar para su desarrollo y posterior evolución, el estudio demuestra que las empresas del sector textil en Bogotá D.C. no tienen la plena conciencia de la importancia de fortalecer este recurso. además se puede observar que las aéreas de producción son las únicas, a las cuales se les otorgan incentivos, lo cual en muchas ocasiones no producen la motivación en los empleados.
- En el estudio realizado, se encontró que las empresas de familia se encuentran en etapa crecimiento y no presentan estructuras formales ni se basan en los lineamientos establecidos para la perdurabilidad de empresas de carácter familiar como lo son, el protocolo familiar, el buen gobierno y el plan de sucesión entre otros, convirtiendo esta variable en la que menos aportan en el éxito empresarial, sin que ello sea lo menos importante para este objetivo.
- Es importante resaltar que, de las cinco empresas analizadas TOCAZ Ltda. es la empresa más cercana a conseguir el éxito empresarial, ya que asume cada una de las variables de éxito de manera responsable y procura otorgarles el mismo nivel de importancia, para la implementación de las mismas en toda la organización.

9.2 Recomendaciones.

- Para el fortalecimiento de la variable de innovación se deben crear departamentos de mercadeo que generen sus propias tendencias, para lograr la internacionalización y captación de nuevos mercados. En este caso es importante dar a conocer a los directivos, que en los últimos años

se han creado empresas dedicadas a la consultoría, las cuales realizan investigaciones de mercado, de una forma práctica, efectiva sin incurrir en demasiados costos.

- Es recomendable entender que los procesos de calidad son una herramienta para el mejoramiento continuo, en donde su implementación se puede definir como un plan a largo plazo, en donde periodo tras periodo la empresa logre establecer objetivos de calidad, que permitan en el futuro culminar el plan de implementación y ejecución de las normas.
- Es importante que los fundadores de nuevas empresas de carácter familiar, utilicen mecanismos como la planeación estratégica que les permite definir el camino que tendrán que recorrer la empresa, determinando los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, además de determinar la función que cada miembro de la familia debe cumplir, logrando con ello una empresa familiar profesionalizada, capaz de sobrevivir como mínimo a la segunda generación.
- Es necesario el desarrollo y la implementación de políticas y estrategias que permitan realizar un seguimiento post venta, con el fin de determinar y satisfacer plenamente las necesidades de los clientes logrando con ello la lealtad, para con la organización.
- Aunque en las empresas familiares del sector, los empleados se encuentren comprometidos con los objetivos corporativos de la misma, es necesario establecer sistemas de compensación, los cuales permitan crear incentivos, que motiven a los empleados. De igual manera se deben generar planes de carrera, que le permitan al empleado su desarrollo profesional.

- Es importante que las empresas de familia del sector textil, implementen planes de sucesión y protocolo de familia, con el fin de determinar las funciones que cada integrante debe cumplir en la empresa y la forma como se establecerán los derechos y obligaciones en caso de traspaso generacional.
- El sector textil en Colombia es uno de los de mayor contribución al desarrollo económico del país, por lo tanto las empresas que lo conforman deben conocer y desarrollar el concepto de responsabilidad social empresarial, de tal forma que sus actividades se lleven a cabo conforme a las normatividad nacional, lo que conlleva a una generación de calidad de vida para los empleados de este sector, mayor inversión a causa de los tributos que el sector entrega al gobierno, mejores productos para el consumo de los clientes entre otros factores.

10 BIBLIOGRAFÍA

- ACHILLES, F. (1996). Desarrollo organizacional. enfoque integral. Limusa: México.
- ADIDAS, G (2005) El sector textil ante el reto de su liberalización. Extraído el 22 de noviembre, 2008 de [.www.dinero15.com](http://www.dinero15.com).
- ALBRECHT, K. (1998). La revolución del servicio, (1ª ed.). 3R editores: Bogotá D.C.
- ALVEAR, C. (2008). ¿Qué son los stakeholders? Extraído el 02 de septiembre, 2009 de <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders>
- AMAT, O. (2002). EVA Valor económico agregado (19ª ed.). Norma: Barcelona.
- ANIF, (2006) Centro de Estudios Económicos. Textiles. En Riesgo Industrial. Extraído el 15 de agosto, 2008 de www.iberemprende.org/clubiberoamerica/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=25&Itemid=40
- BELAUSTEGUIGOITIA, I (2004) Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación. (1ª ed.). Mc Graw Hill: México.
- BELTRÁN, A., BELLO, C., TORRES, E. & CAMARGO, R. (2005) Caracterización de los Modelos de Asociatividad Empresarial utilizados por la Pyme. Extraído el 28 de noviembre, 2008 de [www.administracion.uexternado.edu.co/dirinv/default.asp?id=6&mnu=6&ACT=5&content=38 - 106k](http://www.administracion.uexternado.edu.co/dirinv/default.asp?id=6&mnu=6&ACT=5&content=38-106k).
- BERNAL, B. (2008) Posicionamiento en el mercado. Extraído el 02 de enero, 2009 de <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>,
- BERNAL, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Pearson Prentice Hall: Bogotá D.C.

- BERTRÁN, J. (1997). Marketing internacional avanzado. Mc graw Hill: Madrid.
- BUCKINGHAM, M. (2006). Lo único que usted debe saber para ser gerente y líder excepcional y alcanzar el éxito duradero. Norma: Bogotá D.C.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ D.C. (2005) Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá D.C. y Cundinamarca. Extraído el 16 septiembre de 2009 de http://camara.ccb.org.co/documentos/623_2006_4_11_11_6_19_Caracterizacion_de_las_cadenas_productivas_DEF.pdf
- CARRILLO, G. (2002). Análisis y administración financiera (6ª ed.). Uniandes: Bogotá D.C.
- CASILLAS, J. DÍAZ, C. & VÁZQUEZ, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Thomson: México.
- CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (C.C.R.E). (2003) ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? Extraído el 22 de julio, 2009 de http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf
- CHÁVEZ, N. (2008) Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización. Extraído el 21 de marzo, 2009 de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado.
- CHURCHILL, G. (2003). Investigación de mercados (4ª ed.). Thomson: México.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. (2002), Empresas que perduran: principios exitosos compañías triunfadoras. Norma: Bogotá D.C.
- CROSBY, P. (1990). Hablemos de calidad (1ª ed.). Mc Graw Hill: México.
- CUESTA, C. & CUESTA, J. (2007). Gestión efectiva en las empresas de familia. Cámara de Comercio de Bogotá D.C.: Bogotá D.C.

- DANE. (2007). Muestra mensual de comercio al por menor. se extrajo el 15 de agosto, 2008 de www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_mmcm_jun07.pdf -
- DANÍES, R. (2005). Sociedades de Familia en Colombia año 2005. Extraído el 18 de febrero, 2009 de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- DE SISTO, A. (2002). Las empresas del Siglo XXI: la tecnología como arma competitiva. Extraído el 19 de junio, 2009 de <http://www.une.edu.ve/administracion/competitiva.pdf>
- DICKSON, F. (1991). El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas. Diana: México
- DODERO, S. (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas. (1ª ed.) El ateneo: Buenos aires.
- DRUCKER, P. (2000). la disciplina de la innovación. Deusto: México.
- DRUCKER, P. (2003), La empresa en la sociedad que viene: los seis factores que están transformando al mundo que conocemos (4ª ed.) Urano S.A.: Buenos Aires
- ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y TECNOLOGÍA (2009). Análisis sectorial. Extraído el 18 de septiembre de 2009 de <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P658.110775/Capitulo1.pdf>
- FAJARDO, O. (2008). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Extraído el 26 de noviembre, 2008 de <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- FERNÁNDEZ R. (2005). Administración de la responsabilidad social corporativa. Paraninfo: Madrid
- FRED, R. (2008). Conceptos de administración estratégica (11ª ed.). México: Pearson Prentice Hall: México.

- GALLO M. (2002) Unidad y Confianza en la empresa familiar. extraído el 27 de Noviembre, 2008 de <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf>
- GERSICK, K. y otros. (1997). Empresas familiares: generación a generación. (1ª ed.). Mc Graw Hill: México.
- GINEBRA, J. (1997). Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad (6ª ed.).Panorama: México
- GÓMEZ, A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Extraído el 02 de Marzo, 2009 de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/7_El%20liderazgo%20empresarial.pdf.
- GÓMEZ, G (2006) ¿Son iguales todas las empresas familiares? : caminos por recorrer. Norma. Bogotá D.C.
- GÓMEZ, G (2008) La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico. Extraído el 07 de Octubre, 2009 de http://www.inalde.edu.co/inalde/english/investigacion/e_familiar/pdf/familia01.pdf
- GUIARRATANA, M. (2008,). La cultura organizacional. Extraído el 27 de agosto, 2009 de http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg
- HARRINGTON, H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa 1ª ed.). Mc Graw Hill: México
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 19011, Directrices para la Auditoria de los sistemas de gestión de la Calidad y/o Ambiental: Bogotá D.C.
- INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. (IRAM). (2008). ISO 26000 Norma sobre responsabilidad social. Extraído el 01 de septiembre, 2009 de <http://www.iram.org.ar/normalizacion/novedades/respsocial/GACETILLA%20IRAM%20-%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20-%20ISO%2026000.pdf>

- JAMES P. (1997). Gestión de la calidad total (1ª ed.). Prentice Hall: España.
- KAY, J. (1997) una sociedad participada ¿Qué significa para las empresas? Extraído el 15 de agosto de 2008. www.johnkay.com
- KOTLER, P. (2006). Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Grupo editorial norma: Bogotá.
- KOTTER, J. (1999). La verdadera labor de un líder (1ª ed.). Norma: Bogotá D.C.
- LEA, J. (1993) La Sucesión del Management en la Empresa Familiar. Granica S.A.: Barcelona
- LEACH, P. (1996) La Empresa Familiar (1ª ed.). Granica S.A.: Buenos Aires
- LERNER, A. (2009) Estrategia y competitividad – una reflexión crítica sobre dos fenómenos determinantes en el ámbito de los negocios. Extraído 26 de febrero, 2009 de http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_y_competitividad_una_reflexion_critica. 24/01/09
- LEWICKI, R., BOWEN, D. y HALL, D. (1993). Desarrollo organizacional. Limusa: México.
- LLANEZA, F, (2007) Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. (8ª ed.) Lex Nova, S.A.: Valladolid.
- MARGALEF, J. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa. Mc Graw Hill: Madrid
- MEDINA, C. (2003). Tecnología más Empresa, igual Desarrollo. Extraído el 08 de julio, 2009 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=304>
- MÉNDEZ, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación (3ª ed.) Mc Graw Hill: Bogotá D.C.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, PROEXPORT (2008) Colombia: una oportunidad de oro para la

cadena textil. Extraído el 20 de septiembre, 2009 de http://www.inviertaencolombia.com.co/en/Adjuntos/081_Descargar%20-%20Sector%20Textil%20y%20Confecci%C2%A2n%20Colombia.pdf

- MORALES, P. (1993) Atención y Servicio al cliente externo e interno. (1ª ed.). Cima: Bogotá D.C.
- MORDECKI, D. (2004). El impacto de la tecnología en la empresa. Extraído el 31 de agosto, 2009 de http://www.mordecki.com/ebusiness/impactotecnologia/impacto_tecnologia.shtml
- NEUBAWER, F. & LANK, A. (2003) La Empresa Familiar Como dirigirla para que perdure. Deusto: España
- NORTON, P. (1998) Compitiendo en el siglo XXI. Gestión 2000: España
- OCHOA, C. (2007) La categoría Competitividad, Emprendedurismo. Extraído el 20 de Octubre, 2008 de <http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2007/01/23/el-exito-empresarial/>.
- ORTIZ, H. (2002). Análisis financiero aplicado: con análisis de valor agregado (11ª ed.). Universidad Externado de Colombia: Bogotá D.C.
- PORTER, M. (1986). estrategia y ventaja competitiva. Deusto: México
- POZA, E. (2005). Empresas familiares (9ª ed.). Thomson: México.
- PRODCAL (2008) Los recursos humanos y la mejora de la calidad y el Alto desempeño. Extraído el 14 de enero, 2009 de www.capeco.org/links/cur_AdmMarke/ProdCal-08.pdf.
- RODRÍGUEZ, I. (2004). Cultura organizacional. Extraído el 26 de agosto, 2009 de <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>
- ROBBINS, S (1994) Administración teórica y práctica, Prentice Hall: México.
- RUEDA, J (2009). Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional. Unisalle: Bogotá D.C.

- RUEDA, J (2008). Factores internos determinantes del éxito empresarial: un modelo de gestión aplicado a empresas familiares de Colombia. Diploma estudios avanzados DEA. Universidad Antonio de Nebrija: Madrid.
- SAMSUNG. (2008). Investigación y desarrollo. Extraído el 11 de junio, 2009 de http://www.samsung.com/pe/aboutsamsung/companyprofile/researchanddevelopment/CompanyProfile_Overview.html
- SCHERMERHORN, J (2004) Administracion. Limusa S.A: México
- SUAREZ, E. & SERNA, H. (2005) La empresa Framiliar. Temis S.A : Bogota D.C.
- SOTO, L. (2008). Tecnología y producción limpias. Extraído el 01 de septiembre, 2009 de <http://www.mitecnologico.com/Main/TecnologiaYProduccionLimpias>
- STANTON, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. (14 ed.)Mc graw Hill: México.
- STEWART, J. (1992). Gerencia para el cambio, planeación, entrenamiento y desarrollo. Legis: Bogotá D.C.
- TORO, N., OCHOA, L. y VARGAS, A. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. Extraído el 27 de agosto, 2009 de http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf
- TROUT, J & RIVKIN, S (1996) El nuevo posicionamiento. México: Limusa.
- ULRICH, D. ZENGER, J. & SMALLWOOD, N. (1999). Liderazgo basado en resultados: de cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades (1ª ed.). Norma: Bogotá D.C.
- VAN DER BRUGGEN, M (1999) El sector textil en Colombia, Extraído el 19 de septiembre, 2009 de <http://www.copca.com/.docs/copca/textco.pdf>
- VÁSQUEZ, B. & ZAMORA A. (1997). Los 7 secretos de las pymes exitosas / Portafolio. ETB: Bogotá D.C.

- VELASQUEZ, G.(2004) La innovación es la clave para que las empresas aprovechen las oportunidades en los nuevos mercados , Extraído el 15 octubre, 2008 de www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/publicacion11.pdf
- WALTON, M. (1992) El método Deming en la práctica, (1ª ed.). Norma: Bogotá D.C.

10.1 Cibergrafía

- www.supersociedades.gov.co
- www.ccre.org.co
- www.dane.gov.co
- www.ccb.org.co
- www.proexport.com.co
- www.dinero.com
- www.johnkay.com

11 ANEXOS

Anexo 1 Entrevista a Fundadores y Directivos de Empresas Familiares Exitosas Colombianas.

<u>Entrevista a Directivos</u>		
Empresa:	_____	
Fecha:	_____	Ciudad:
Nombre	del	Entrevistado:

Cargo:	_____	
Sector	de	Negocios:

Subsector:	_____ Se	
incluye anexo resumen del perfil profesional del entrevistado.		
Objetivo de la Entrevista: <i>Conocer los aspectos más importantes de la historia empresarial y de la consecución del reconocimiento corporativo de la organización, con el ánimo de formular un modelo administrativo exitoso para las empresas de familia en Colombia.</i>		
<u>Cuestionario de Preguntas:</u>		
<u>Descripción Histórica de la Empresa Familiar</u>		
<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué lugar y fecha fue fundada la empresa?• ¿Quiénes fueron sus fundadores?		

- ¿Cuál/es fue/ron la/s principal/es motivación/es que impulsaron la idea de crear esta empresa?

- ¿Cómo fueron las circunstancias en términos de recursos financieros, tecnológicos y/o fabriles con las cuales inicio labores la empresa?

Variable de la Calidad de la Empresa Familiar.

- ¿La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

- ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 9.000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

- ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 14.000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no aun no?)

Variable de Innovación de la Empresa Familiar.

- ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

- ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de innovación de sus productos y/o servicios?

- ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y/o servicios?

- ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por la empresa que más valora sus clientes?

- ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

- ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les supera?

- ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee su empresa frente a sus competidores?

Variable de Servicio al Cliente de la Empresa Familiar.

- ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?
- ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?
- ¿La empresa posee actualmente programas de C.R.M. para la retención de sus clientes?
- ¿Cuál es la principal queja o reclamo que formulan para la empresa sus clientes?

Variable del Talento Humano de la Empresa Familiar.

- ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?
- ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?
- ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?
- ¿La empresa implementa dentro de su organización modelos de participación de sus empleados en algunos de los procesos de toma de decisiones?
 - ¿La empresa implementa círculos de calidad o comités de trabajo mediante los cuales se fomente la labor en equipo por parte de los empleados?

Variable de la Internacionalización de la Empresa Familiar.

- ¿La empresa actualmente desarrolla estudios de viabilidad y factibilidad para una posible expansión de sus mercados hacia nuevos destinos internacionales?
- ¿Actualmente la compañía exporta alguno de sus productos o servicios hacia otros mercados? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)
- ¿La compañía posee distribuidores, filiales o puntos de venta propios en el exterior?

- ¿Cuál es la posición de adopta la empresa frente a la posible firma del TLC⁹.?
- ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?
- ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

Variable de la Responsabilidad Social de la Empresa Familiar.

- ¿La empresa actualmente posee algún tipo de programa enfocado a desarrollar responsabilidad social empresarial?
- ¿La empresa desarrolla algún proceso de forma directa en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Variable de la Planeación Estratégica de la Empresa Familiar.

- ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de *planeación estratégica* para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?
- ¿La empresa posee actualmente algún tipo de estrategias de cooperación o de alianza estratégica con otras organizaciones a fin de fortalecer mutuamente sus procesos productivos y/o comerciales?
- ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?
- ¿Qué estrategias está desarrollando la empresa para su posible solución?
- ¿Cuál/es ha/n sido el/los momento/s de mayor dificultad o crisis que ha tenido que afrontado la empresa?
- ¿Cómo fue superada dicha dificultad?

Variable de Cultura Organizacional de la Empresa Familiar.

⁹ TLC: entiéndase el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?
- ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa?
- De los siguientes aspectos, califique con 5, 3 o 1 el factor que considera usted es el mayor contribución al éxito empresarial de su organización, siendo 5 de gran contribución, 3 mediana contribución y 1 poca contribución:
 - La Calidad de los procesos de fabricación.

- La Innovación de sus Productos/ servicios.

- Las Estrategias de Servicio al Cliente.
- Las Capacidades del Talento Humano.
- La Responsabilidad Social Empresarial.
- La Cultura Organizacional.
- La Internacionalización de la empresa.
- La Planeación Estratégica.
- El ser una empresa de tipo Familiar.
- Otro aspecto (¿cuál/es?).

Variable de la Empresa Familiar.

- ¿La empresa actualmente implementa algún modelo de protocolo de familia?
- ¿La empresa permite en su junta directiva y procesos de toma de decisiones la participación de personas que no poseen vínculos familiares?
- ¿La empresa posee en la actualidad modelos de gobernabilidad para los procesos de toma de decisiones?

- ¿Qué estrategias utiliza la compañía para separar el ambiente de la empresa, del ambiente familiar?
- ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y/o propietarios?
- ¿La empresa actualmente ha definido los parámetros para realizar el plan de sucesión para los propietarios y directivos de la actual generación?
- ¿La empresa posee actualmente algún órgano de buen gobierno para los procesos de toma de decisiones?

Observaciones finales.

- Para el manejo de las empresas familiares colombianas, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito empresarial.
- Que sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa familiar.

Anexo 2 Encuesta a Empleados de las Empresas Colombianas Familiares Exitosas.

<u>Encuesta a Empleados</u>	
Fecha: _____.	Empresa: _____
Nombre del Trabajador _____	
Cargos: _____ Nivel Cargo: Operario__	
Medio __	
Antigüedad: menor a 3 años __. Entre 3 y 5 años __. Más de 5 años ____	

Cuestionario de Preguntas.

1.	¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa? Si__ No__	¿Porque?:

2.	Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es: Alto _____ Medio _____ Bajo _____ Muy Bajo _____	
	Porque:	

3.	¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía: Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____	
	Porque:	

4.	¿Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos:	
	a) La calidad de productos/servicios.	1 2 3 4 5
	b) La Innovación de productos/servicios.	1 2 3 4 5
	c) El Servicio al Cliente.	1 2 3 4 5

d) El Bienestar del sus Trabajadores.	1	2	3	4	5
e) Preocupación por el medio ambiente.	1	2	3	4	5
f) Preocupación por la comunidad.	1	2	3	4	5
g) Otro/s ___ ¿Cuál/es? _____	1	2	3	4	5

5. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores? Si___ No___

6. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?: Si___ No___

a) Bonificaciones por Productividad ___ b) Reconocimientos Públicos ___

c) Auxilios Educativos ___ d) Primas Extralegales ___ e) ninguno ___

e) Otro/s _____

7. ¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones? Si___ No___

8. ¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?
Si___ ¿Cómo?_____ No___

9. ¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral (educación, ascensos, etc.)?
Si___ ¿Cual?_____ No___

10. ¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?

Gracias por su

colaboración.

Anexo 3 Encuesta a clientes sobre factores de éxito empresarial

Fecha: _____

OBJETIVO: Conocer la percepción por parte de los clientes acerca de la condición de la empresa

PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nombre: _____

Empresa:

Género: M F

Edad: - 30 30 y 50 +50

¿Desde hace cuanto tiempo compra usted productos o servicios a esta empresa?

1 año 1 y 5 años + 5 años

1. ¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?

Si No Por

qué _____

2. De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?

- a) **Los precios del producto.** **b) la calidad de los productos**
c) La innovación de los productos) Servicio al cliente
e) Otro

¿Cuál? _____

3. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?

- a) **Excelente** **b) Buena** **c) Regular** **d) Mala**

¿Por qué? _____

4. ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?

- a) **Atención al usuario** **b) entrega en los pedidos**
c) Falta de variedad en los productos d) Altos precios

e) Otro

¿Cuál? _____

5. Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

Agradecemos la colaboración brindada para la realización de esta encuesta

Encuestador: _____

Anexo 4 Instalaciones CI BUCCI S.A.



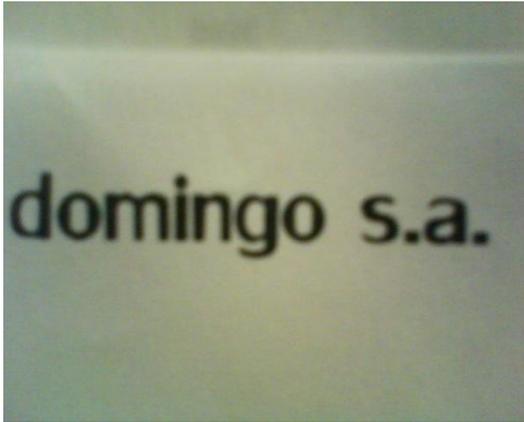
Anexo 5 Instalaciones TOCAZ LTDA.



Anexo 6 Instalaciones MIRIELLE INTIME



Anexo 7 Instalaciones DOMINGO S.A.



Anexo 8 Instalaciones SERMETEX LTDA.



Anexo 9 TRABAJO DE CAMPO

ESTUDIO DE CASOS EMPRESA C I BUCCI S.A.

Entrevista directivos C I BUCCI S.A.

ACTA N° 1

Siendo las 9:45 am., se inicia la entrevista realizando las preguntas previamente establecidas en el anexo 1, al Señor Jhonatan Buitrago quien tiene el cargo de Gerente financiero y Administrativo en la empresa C I BUCCI S.A.

Entrevista

1. ¿En qué lugar y fecha fue fundada la empresa?

R/: Formalmente fue fundada en el 1998 pero inscrita en cámara y comercio en el 2002, en el barrio Carvajal de la ciudad de Bogotá D.C.

2. ¿Quiénes fueron sus fundadores?

R/: Los fundadores fueron Rosember Buitrago Cifuentes, su esposa Adalgisa Castro y su hermano Jairo Buitrago Cifuentes,

3. ¿Cuál/es fue/ron la/s principal/es motivación/es que impulsaron la idea de crear esta empresa?

R/: Entre los dos hermanos Buitrago llevaban más de 10 años en el gremio textil, trabajaban para una empresa que confeccionaba y comercializaba prendas de vestir, conocían proveedores, conocían clientes y así tomaron la decisión de independizarse y formar una empresa con visión.

4. ¿Cómo fueron las circunstancias en términos de recursos financieros, tecnológicos y/o fabriles con las cuales inicio labores la empresa?

R/: Los inicios de la empresa fueron en una bodega de 2 metros cuadrados, ubicada en Carvajal, luego a los 2 años se trasladaron a un edificio ubicado en la zona industrial de Montevideo, contando con un capital de trabajo de 20 Millones, los cuales fueron utilizados en la compra de materias primas, la confección la contrataban por medio de outsourcing.

5. ¿La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

R/: Si, en el momento en que llega la tela, se revisa rollo por rollo, el corte y la confección tienen 2 filtros de revisión con la diseñadora y el supervisor de calidad.

6. ¿La compañía posee actualmente certificación en normas ISO 9.000? (Si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

R/: Estamos en el proceso llevamos 2 años trabajando con la Universidad de La Sabana, aproximadamente en un año estamos certificados.

7. ¿La compañía posee actualmente certificación en normas ISO 14.000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no aun no?)

R/: No tenemos esta certificación, aunque se manejan estándares en cuanto a los desperdicios que genera la empresa, los cuales no son tóxicos y con respecto a los retazos que quedan se venden a una empresa que los reutiliza.

8. ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

R/: Se tiene un presupuesto para la investigación de mercados constantemente, evaluamos los competidores y evaluando que está pidiendo el mercado.

9. ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de innovación de sus productos y/o servicios?

R/: A Diario, los diseñadores tienen un programa especial, entran a páginas de internet para establecer las tendencias, tratamos de adelantarnos al mercado y tratamos de imponer una moda, siendo los mejores en diseño y calidad

10. ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y/o servicios?

R/: El área de mercadeo se encarga de hacer una investigación externa sobre las tendencias del mercado. De esta investigación se deben generar por lo menos quince nuevos diseños semanales, los cuales son analizados y evaluados por los directivos y llevados a producción.

11. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por la empresa que más valora sus clientes?

R/: Definitivamente los diseños todos son innovadores y la calidad de las prendas, el departamento de mercadeo es el más costoso, por consiguiente nos tiene que darle el mayor valor agregado a nuestros productos.

12. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

R/: Debemos mejorar las entrega, no estamos cumplimento los tiempos de entrega en un 100%.

13 ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les supera?

R/: En costos, ya que ellos tienen el musculo financiero para importar las telas.

14 ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee su empresa frente a sus competidores?

R/: En diseño y calidad somos los mejores del mercado.

15 ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?

R/: No, en el presupuesto del área de mercadeo está la propuesta pero todavía no se ha implementado.

16 ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?

R/: Si, tenemos encuestas que están a cargo de Natalia González gerente departamento mercadeo, se hacen focus group emitidas por internet sobre el servicio y el producto y en que podemos mejorar.

17 ¿la empresa posee actualmente programas de C.R.M. para la retención de sus clientes?

R/: Si, se realizan bases de datos con información de clientes.

18 ¿Cuál es la principal queja o reclamo que formulan para la empresa sus clientes?

R/: Nuestros tiempos de entrega es la mayor debilidad

19 ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?

R/: El departamento de recursos humanos por medio de unas formular establecidas se evalúa al empleado, su actitud, su productividad, se realiza cada mes un reconocimiento al empleado del mes. Y se les da un incentivo o retribución, beneficios monetarios y de reconocimiento.

20 ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?

R/: No, tenemos una rotación de personal muy amplio, desde la fundación de la empresa el 90% del personal es el mismo con el que empezamos, Los operario tienen que tener más de 5 años de experiencia en manejo de máquina.

21 ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?

R/: Estamos adscritos a FENALCO y ellos mensualmente nos envían información sobre las conferencias que hacen, el dpto. De bodega están actualmente en capacitación. Mensualmente se escoge un departamento para que asistan a las conferencias.

22 ¿La empresa implementa dentro de su organización modelos de participación de sus empleados en algunos de los procesos de toma de decisiones?

R/: Si, en la toma de decisión de que diseños vamos a sacar al mercado, nos gusta primero saber la opinión de cada departamento las personas con las que trabajamos son parte también de nuestro mercado, sus diferencias en sexo, estrato, gustos etc.

23 ¿La empresa implementa círculos de calidad o comités de trabajo mediante los cuales se fomente la labor en equipo por parte de los empleados?

R/: No, es una falencia se está mejorando al respecto.

24 ¿La empresa actualmente desarrolla estudios de viabilidad y factibilidad para una posible expansión de sus mercados hacia nuevos destinos internacionales?

R/: Si, el dpto. de mercadeo está efectuando un trabajo para una exportación a México.

25. ¿Actualmente la compañía exporta alguno de sus productos o servicios hacia otros mercados? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

R/: Si, se exporta a Venezuela y Bolivia se consiguió una persona en Chile para Fallabela Sur América.

26 ¿La compañía posee distribuidores, filiales o puntos de venta propios en el exterior?

R/: No. Y no lo tenemos en nuestros planes.

27 ¿Cuál es la posición de adopta la empresa frente a la posible firma del TLC¹⁰.?

R/: Nos gusta porque consideramos que tenemos know how para enfrentar el mercado que se va abrir y la competencia que va llegar.

28 ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

R/: Oportunidad ya que los ojos de los inversionistas están dispuestos a invertir en las empresas en Colombia, y posiblemente que inviertan en nuestra empresa.

29 ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

R/: El recurso financiero es escaso, y la competencia puede conseguir insumos más económicos por la cantidad.

30 ¿La empresa actualmente posee algún tipo de programa enfocado a desarrollar responsabilidad social empresarial?

R/: No, como tal, pero en diciembre se hace una producción para donar a diferentes organizaciones.

31 ¿La empresa desarrolla algún proceso de forma directa en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

R/: No, y es una falencia

32 ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de planeación estratégica para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?

R/: No, tenemos un modelo propio inventado por los fundadores y mensualmente nos ponemos objetivos según el mercado, a corto plazo.

33 ¿La empresa posee actualmente algún tipo de estrategias de cooperación o de alianza estratégica con otras organizaciones a fin de fortalecer mutuamente sus procesos productivos y/o comerciales?

R/: Claro, las tintorerías son un aliado y se trabaja de la mano de ellos, y también con los satélites que confeccionan las prendas.

34 ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?

¹⁰ TLC: entiéndase el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

R/: Se da demasiada confianza a nuestros empleados y en ocasiones nos generan inconvenientes, llegando a generar conflictos con las entidades de control.

35 ¿Qué estrategias está desarrollando la empresa para su posible solución?

R/: Se contrataron 2 contadores nuevos con ayuda de la DIAN y tenemos un auditor de la DIAN las 24 horas velando para que el problema se pueda solucionar lo más pronto posible.

36 ¿Cuál/es ha/n sido el/los momento/s de mayor dificultad o crisis que ha tenido que afrontado la empresa?

R/: Este año ha sido el más difícil para nosotros, en cuanto a producción, los insumos están muy costosos.

37 ¿Cómo fue superada dicha dificultad?

R/: La estamos superando, hablando con los proveedores la tela representa el 40% del costo del producto, se están haciendo alianzas contra pedidos.

38 ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: De pronto por ser una empresa familiar se han presentado encuentros verbales, puesto que aunque hay un líder en la empresa, todos quieren hacer valer su posición, pero la familia es muy unida y se respeta al líder.

39 ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: Que se pueden trabajar jornadas de trabajo que van desde las 6am hasta las 10 pm, y no vemos problema en ello, es decir que existe un compromiso por parte de todo el equipo de trabajo conformado por la familia.

40 ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa?

R/: El trabajo, somos los primeros que llegamos y los últimos en salir, el emprendimiento pues lo que se soñó que fuera la empresa se está logrando.

41 De los siguientes aspectos, califique con 5, 3 o 1 el factor que considera usted es el de mayor contribución al éxito empresarial de su organización, siendo 5 de gran contribución, 3 mediana contribución y 1 poca contribución:

La Calidad de los procesos de fabricación.	5
La Innovación de sus Productos/ servicios.	5
Las Estrategias de Servicio al Cliente.	3

Las Capacidades del Talento Humano.	5
La Responsabilidad Social Empresarial.	1
La Cultura Organizacional.	3
La Internacionalización de la empresa.	3
La Planeación Estratégica.	3
El ser una empresa de tipo Familiar.	5
Otro aspecto (¿cuál/es?).	
Conocimiento del mercado	5

42 ¿La empresa actualmente implementa algún modelo de protocolo de familia?

R/: No.

43 ¿La empresa permite en su junta directiva y procesos de toma de decisiones la participación de personas que no poseen vínculos familiares?

R/: Si, en nuestros accionistas principales hay dos personas que no son de la familia. Nos gustan las asesorías externas de profesionales.

44 ¿La empresa posee en la actualidad modelos de gobernabilidad para los procesos de toma de decisiones?

R/: No.

45 ¿Qué estrategias utiliza la compañía para separar el ambiente de la empresa, del ambiente familiar?

R/: Todos tenemos claro las jerarquías que tiene cada uno y que dentro de la empresa somos empleados de la organización.

46 ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y/o propietarios?

R/: No tenemos procesos de selección para la parte administrativa, todos los miembros de nuestra familia, la nueva generación estudiamos unas carreras para integrar unos departamentos estratégicos.

47 ¿La empresa actualmente ha definido los parámetros para realizar el plan de sucesión para los propietarios y directivos de la actual generación?

R/: No.

48 ¿La empresa posee actualmente algún órgano de buen gobierno para los procesos de toma de decisiones?

R/: No.

49 Para el manejo de las empresas familiares colombianas, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

R/: *“Definitivamente el compromiso de cada una de las personas que integran la empresa, y que sepan diferenciar de que de puertas para adentro todos estamos luchando por un mismo objetivo que es sacar la empresa adelante, y los problemas que tengamos en la familia hay que saberlos diferenciar cuando estamos en el trabajo”*

5 0 Que sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa familiar.

R/: *“Que sepan cada uno de los integrantes de la familia que departamento van a atender, se sepan formar para poder dar lo mejor de cada uno en ese departamento, porque si en grupo todos damos nuestro mejor esfuerzo definitivamente la empresa va salir a adelante, y saber a qué nos vamos a enfrentar, sacar una empresa adelante no es tener plata y tener un buen producto, hay muchas cosas intrínsecas al manejo que le pueda dar uno profesional a la empresa y más a las empresas familiares a veces hay líos con primos, con tíos con hermanos y así uno trate de diferenciar es complicado y hay que saber manejarlo”.*

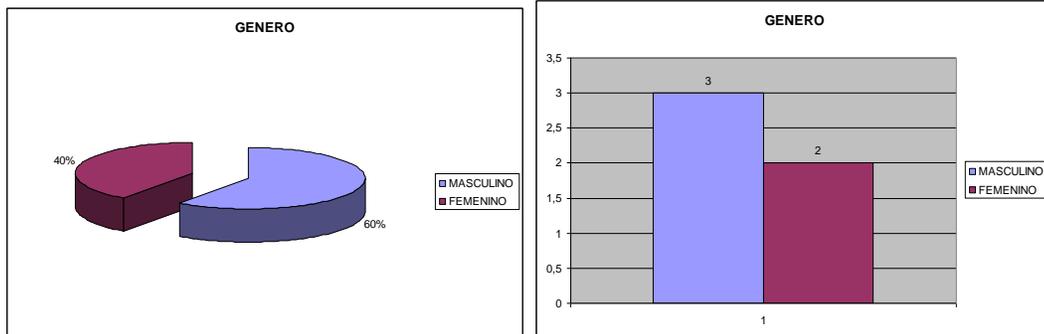
ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE C I BUCCI S.A.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

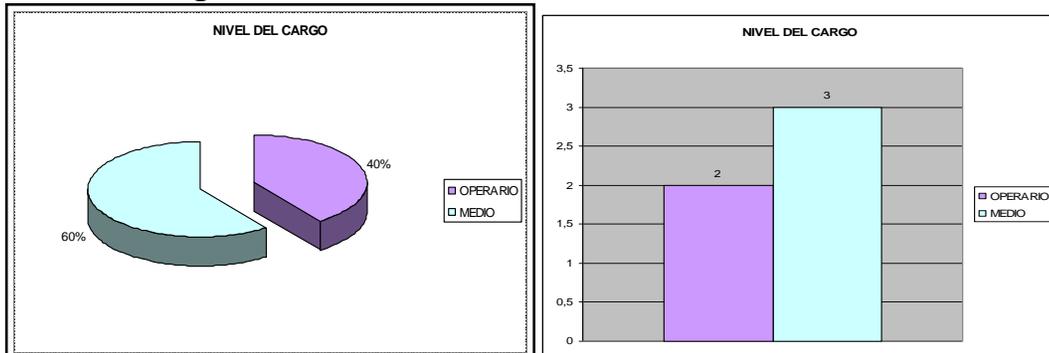
Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.
Fecha de realización: 15 de Abril de 2009
Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años
Unidad de Muestreo: C I BUCCI S.A.
Alcance: Bogotá D.C.
Tamaño de la muestra: 5
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta Presencial

Género



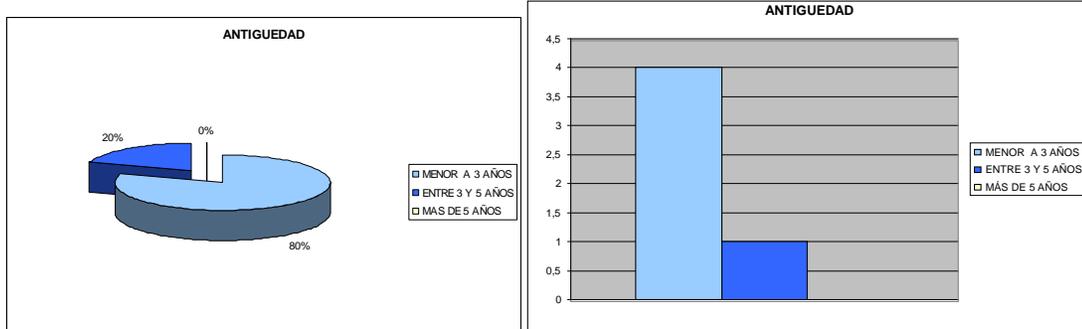
De la muestra encuestada en la empresa C I BUCCI S.A. el 60% (3) es de género masculino y el 40% (2) restante es Femenino.

Nivel del cargo



De los encuestados en la empresa familiar C I BUCCI S.A. el 60% (3) tienen un nivel de cargo Medio y el 40% (2) restante tienen un nivel de cargo operativo.

Antigüedad



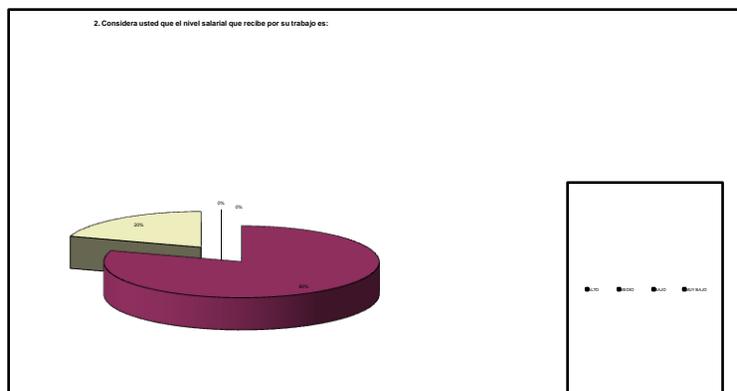
De la muestra seleccionada el 80% (4) de los empleados encuestados llevan menos de tres años en la compañía, y el 20% (1) lleva entre 3 a 5 años en la organización.

Cuestionario

1 ¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

De los empleados encuestados el 100% considera que su organización es exitosa, el equipo de trabajo es sólido y se suplen las necesidades de los clientes con calidad y esfuerzo.

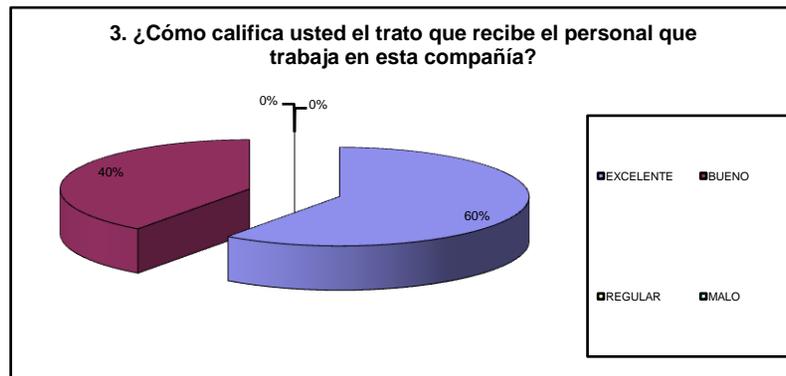
2 Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:



El 80% de los empleados encuestados opina que el nivel salarial que recibe por su trabajo es medio, ya que hay muchas funciones en cada cargo las cuales no corresponden según las responsabilidades y carta descriptiva del

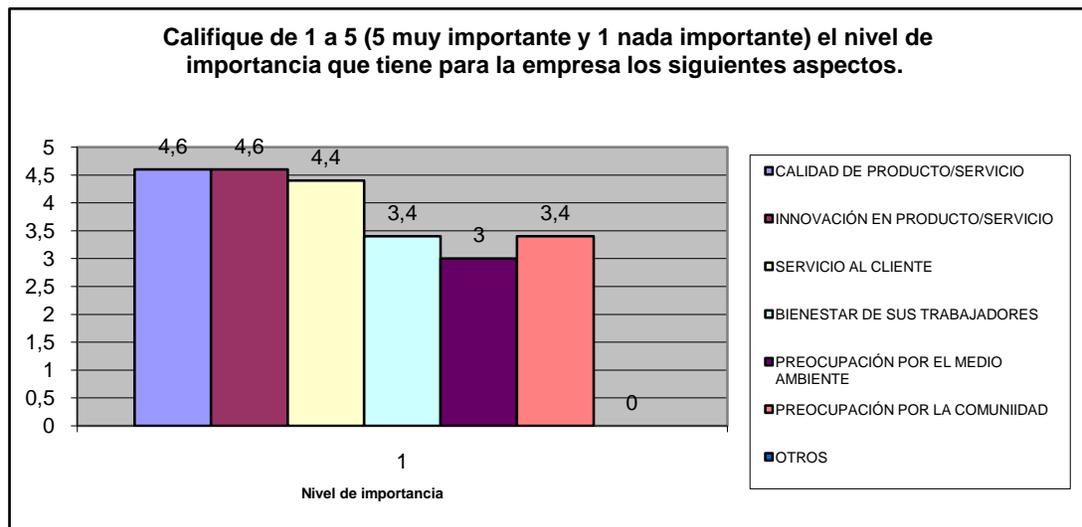
cargo. El 20% restante opina que el salario que recibe es bajo ya que tienen muchas responsabilidades según su cargo.

3 ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?



A nuestra pregunta el 60% de los empleados de la empresa C I BUCCI S.A. Consideran que el trato que recibe el personal es Excelente, debido a que hay respeto en el trato y el lenguaje utilizado es cordial

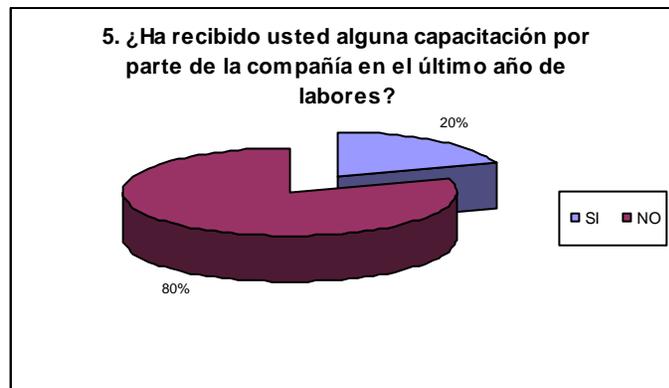
4 Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.



Para los empleados entrevistados la calidad de los productos y la innovación del los productos, es de aspectos más importantes para la compañía, con

una calificación promedio de 4.6, otras Variables que para la empresa son importantes son el servicio al cliente (4.4), el bienestar de los trabajadores y la preocupación por la comunidad alcanza en la tabla un orden de importancia de 3.4, y por ultimo con un orden de importancia de 3 puntos esta preocupación por el medio ambiente.

5 ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?



El 80% de los trabajadores de C I BUCCI S.A. dicen no haber recibido capacitación por parte de la compañía, y con un 20% los empleados dicen si haber recibido capacitación esto más que todo en el área de producción.

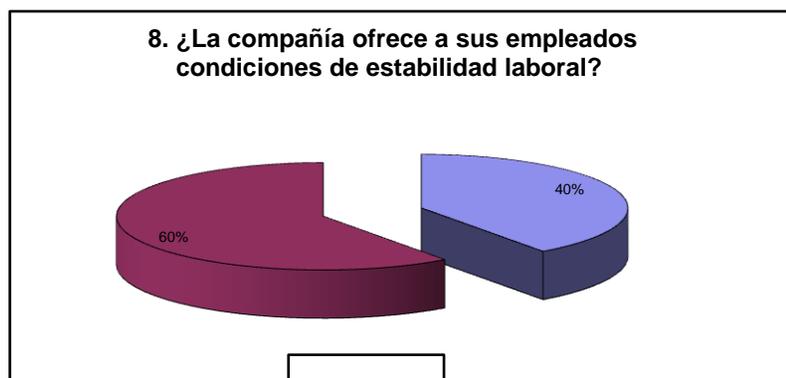
6 ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?

En C I BUCCI S.A. El 100% de los empleados expresan no haber recibido ningún incentivo a parte del salario por sus funciones y responsabilidades

7 ¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?

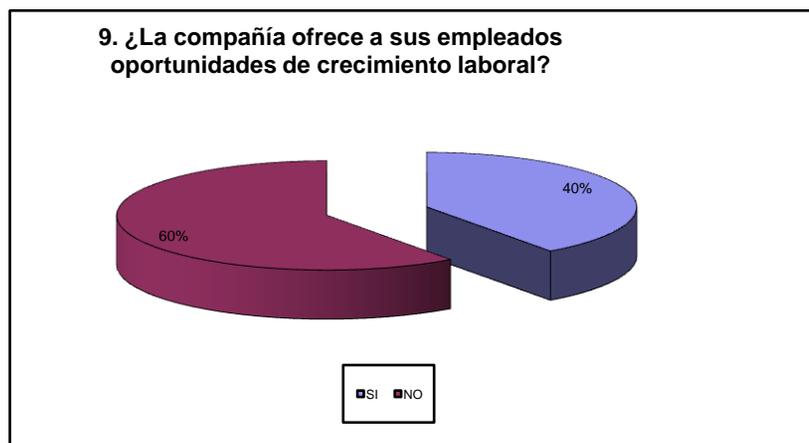
De los empleados encuestados en la empresa CI BUCCI S.A. el 100% considera que participa indirectamente con sus opiniones e ideas en la toma de decisiones de la compañía, adicional a esto en cada puesto de trabajo hay independencia en decisiones que mejoren la calidad de los productos.

8 ¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?



El 60% de los empleados encuestados considera que la compañía no ofrece estabilidad laboral, en el área de producción, ya que rota constantemente el personal. El 40% restante opina que la empresa si ofrece condiciones de estabilidad laboral, ya que si el empleado es bueno le renuevan el contrato.

9 ¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?



El 60% de los empleados considera que no hay oportunidades de crecimiento laboral presentes actualmente en la compañía aunque existan algunas capacitaciones con el Sena el tiempo en muchas ocasiones no permite aprovecharlas, y el 40% restante dice si tener oportunidades ya que es posible prepararse mejor para cada cargo y puesto de trabajo y participar en concursos internos para ascender.

10 ¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?

Hacer una estructura organizacional más organizada por departamentos y mejorar el rendimiento de la empresa a través de estrategias que compartan con toda el equipo de trabajo de la compañía.

Manejar incentivos que Motiven la productividad de todos los empleados.

El departamento Comercial debe ser más productivo, son la ventana de la organización crear estrategias de crecimiento comercial.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE C I BUCCI S.A.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.

Fecha de realización: Entre el 24 y 29 de Abril de 2009

Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años

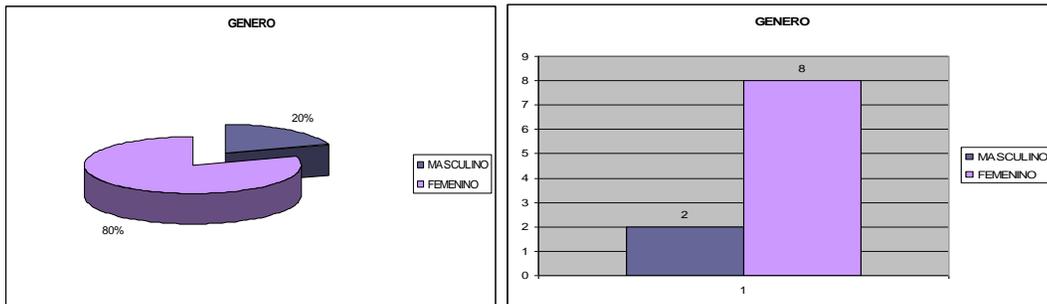
Unidad de Muestreo: C I BUCCI S.A.

Alcance: Bogotá D.C.

Tamaño de la muestra: 10

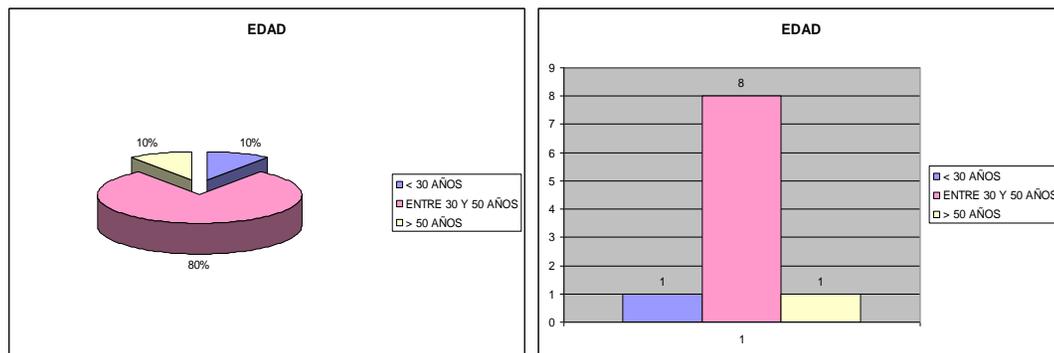
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta Presencial v telefónica

Género



De acuerdo a la muestra seleccionada de 10 clientes de la empresa C I BUCCI S.A. S.A. el 80% (8) de la muestra es de género Femenino y el 20% (2) es de género Masculino.

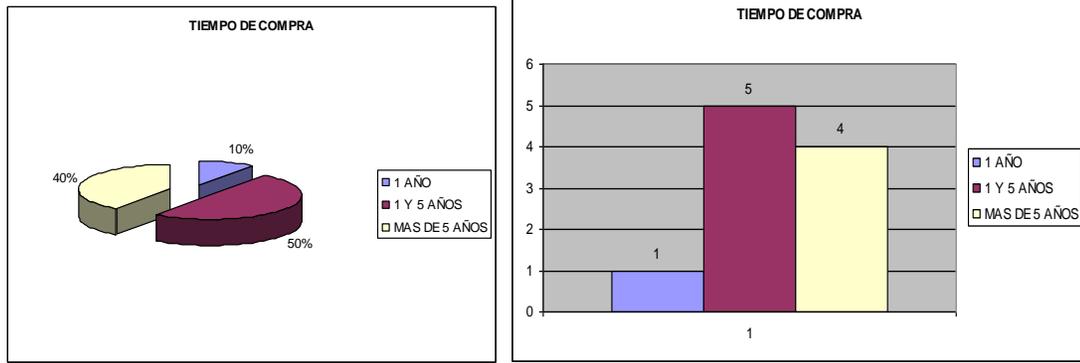
Edad



El rango de edades de personas que laboran en empresas que son clientes de la organización C I BUCCI S.A. son el 80% (8) personas de edad entre 30

y 50 años, el 10 % (1) son clientes menores de 30 años y con otro 10% son mayores de 50 años.

Tiempo de compra



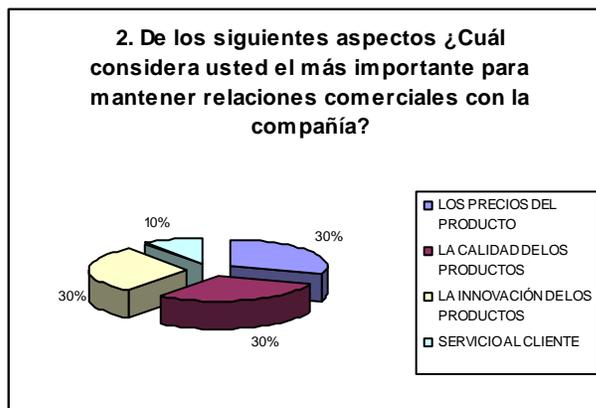
El 50% (5) de los clientes encuestados de la empresa C I BUCCI S.A. llevan adquiriendo los productos a la empresa entre 1 años y 5 años, y más de 5 años el 40% (4) de los clientes lo que indica que la empresa brinda confianza y respaldo en el mercado, sólo con un 10% (1) los clientes llevan menos de 1 año vinculados con la compañía.

Cuestionario

1 ¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?

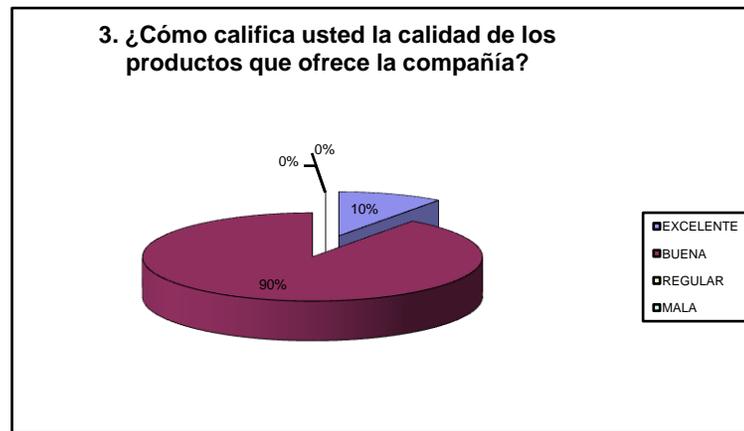
De los clientes encuestados en la empresa C I BUCCI S.A. , el 100% considera a la empresa exitosa, esto ya que el producto satisface todas las necesidades de los consumidores finales, siendo un producto innovador, de alta calidad y buen precio, los clientes consideran que la empresa ha tenido una trayectoria impecable de constancia a través de los años y reconocimiento en el mercado.

2 De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?



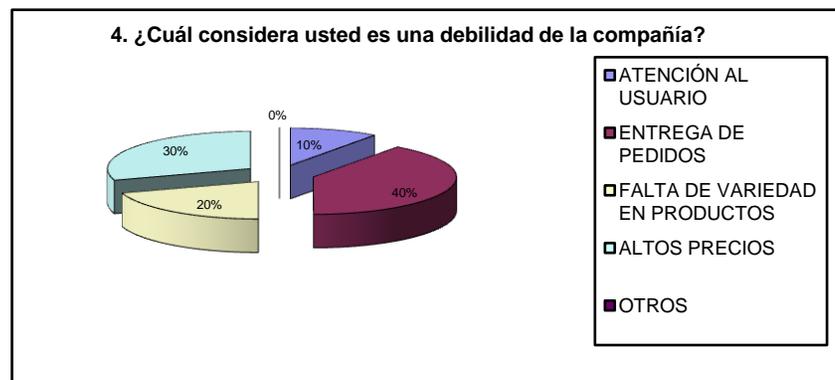
Los clientes consideran que los precios, la calidad y la innovación del producto son los aspectos de mayor importancia para una excelente relación comercial con un 30% cada uno y con un 10% dejando como último aspecto el servicio al cliente.

3 ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?



En cuanto a la calidad El 90% de los clientes encuestados considera que la calidad de los productos es buena, sus terminados y diseños cumplen con las especificaciones dadas por el consumidor, se han devuelto pocos productos por defectos en su terminación. El 10% considera excelente la calidad de los productos por la utilización de muy buenas materias primas en la elaboración del producto.

4 ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?



De los clientes encuestados de la empresa C I BUCCI S.A. el 40% consideran con un 40% como debilidad de la compañía la entrega de pedidos, siendo estos siempre contra el tiempo o en fechas posteriores a la acordada, le sigue con un 30% los altos precios del producto claro está que las materias primas son de muy buena calidad, otra debilidad destacada por los clientes con un 20% es la falta de variedad de los productos y por ultimo con un 10% la atención del usuario.

5 Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

Mejorar la organización interna en la organización, que todos estén dirigidos a un mismo fin.

Cumplimiento en las entregas de pedidos.

Aumentar la calidad en los productos de bajo precio.

Precios más competitivos.

ESTUDIO DE CASOS EMPRESA MIRIELLE INTIME

Entrevista directivos MIRIELLE INTIME

ACTA N° 2

Siendo las 12:45 pm., se inicia la entrevista realizando las preguntas previamente establecidas en el anexo 1 a la Señora Carolina Molina D quien tiene el cargo de Gerente en la empresa MIRIELLE INTIME.

Entrevista.

1 ¿En qué lugar y fecha fue fundada la empresa?

R/: Se fundó en el mes de Mayo de 1997 en Bogotá D.C., comenzó en el cuarto de servicio de la casa del hermano de Aidé Castañeda, con 5 empleados y seis maquinas, en el barrio la clarita

2 ¿Quiénes fueron sus fundadores?

R/: Aidé Castañeda

3 ¿Cuál/es fue/ron la/s principal/es motivación/es que impulsaron la idea de crear esta empresa?

R/: Aidé Castañeda y su esposo trabajaban en una empresa llamada Paff de Colombia distribuidores de maquinas industriales, esta se quebró y en la liquidación les dieron maquinas en parte de pago. Aidé había tenido la idea de crear su propia empresa y decidió hacerla de ropa interior.

4 ¿Cómo fueron las circunstancias en términos de recursos financieros, tecnológicos y/o fabriles con las cuales inicio labores la empresa?

R/: Comenzaron con las maquinas que les dio Paff de Colombia, como pago cuando la empresa entro en liquidación, las cuales eran idóneas para la fabricación de ropa interior

5 ¿La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

R/: En algunos procesos, se tiene una certificación en México y EEUU sobre calidad, teniendo parámetros de calidad sustentados en los formatos correspondientes.

6 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 9.000? (Si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

R/: No, porque la implementación es muy dispendiosa y el proceso es muy largo, la empresa es demasiado horizontal, no existen gerencias,

burocracias, el 92% es productivo e implementar la ISO recaería en mí, y la verdad no queda mucho tiempo, la empresa y mi hermana (fundadora) no están preparadas para cambios en este momento.

7 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 14.000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no aun no?)

R/: No, no se está preparado

8 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

R/: No se realiza investigación de mercados formal y Estructural (formatos especializados), pero si continuamente la empresa está pendiente de los cambios en el mercado por el medio en que nos desempeñamos, se viajan a ferias a nivel nacional e internacionales para establecer cada colección según las estaciones del año y se innovadores.

9 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de innovación de sus productos y/o servicios?

R/: Diariamente, el departamento de diseño tiene que sacar por lo menos un diseño nuevo diario, y el área de estampado dos diseños diarios.

10 ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y/o servicios?

R/: De acuerdo a las necesidades del cliente, los clientes se han vuelto amigos y nos aconsejan siendo una ventaja, siendo un valor agregado y por esta razón somos líderes en el mercado en el que nos desenvolvemos.

11 ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por la empresa que más valora sus clientes?

R/: Primero que todo la Innovación en diseños y segundo la exclusividad en nuestras materias primas, nuestro mercado es popular (san Andresito, Barrios hacia al sur a nivel nacional)

12 ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

R/: La diversificación de líneas de productos, ya que sólo estamos enfocados en ropa interior femenina en línea casual y ejecutivo, tenemos desatendido el mercado de la línea de edad avanzada, y adicional por la demanda que tenemos no alcanzamos a producir todo lo que nos piden.

13 ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les supera?

R/: La parte organizacional de las empresas, la planeación estratégica la cual no tenemos nosotros ya que la concentración de poder está sólo en una sola persona y no hay distribuidas funciones determinadas.

14 ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee su empresa frente a sus competidores?

R/: La relación con los clientes y los proveedores siendo el producto implícito por esa razón.

15 ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?

R/: No. Sin embargo el cliente es atendido de manera cordial, respetuosa y siempre con la intención de solucionar sus necesidades.

16 ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?

R/: Programa como tal no, ni con formatos, tampoco se tiene documentación alguna, pero si existe una comunicación muy frecuente con los clientes.

17 ¿La empresa posee actualmente programas de C.R.M. para la retención de sus clientes?

R/: No,

18 ¿Cuál es la principal queja o reclamo que formulan para la empresa sus clientes?

R/: La principal queja es la demora en los despachos por la alta demanda que se tiene, a veces se queda mal en la entrega de la mercancía.

19 ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?

R/: Ellos trabajan bajo estándares para medir la eficiencia del trabajo mínimo, su acumulado mensual debe ser el 85%, si están sobre ese porcentaje cada 5% más se ganan \$20.000 mensualmente, se mide además mensualmente el desempeño de cada trabajador como; el cumplimiento de horario, los permisos, su actitud etc. Sumando el acumulado al final de año y se les da una bonificación que van desde \$100.000 a \$500.000.

20 ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?

R/: La rotación de personal no es alta, pero cuando se necesitan más que todo operarios se realiza una oferta de empleo en el periódico, radio y referidos, la supervisora de planta y yo le hacemos pruebas en la maquina

respectiva, pasan a donde la jefe de recursos humanos la cual les realiza una entrevista.

21 ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?

R/: No como tal, al personal se le apoya si quiere hacer algún curso en el SENA pero es decisión de cada uno.

22 ¿La empresa implementa dentro de su organización modelos de participación de sus empleados en algunos de los procesos de toma de decisiones?

R/: Si, en el área operativa se tienen en cuenta a los operarios con sus aportes para mejorar los procesos de producción.

23 ¿La empresa implementa círculos de calidad o comités de trabajo mediante los cuales se fomente la labor en equipo por parte de los empleados?

R/: Mensualmente se proyecta una película con mensaje social o laboral, se les ofrece un desayuno y se crea un espacio de esparcimiento y comunicación con el personal.

24 ¿La empresa actualmente desarrolla estudios de viabilidad y factibilidad para una posible expansión de sus mercados hacia nuevos destinos internacionales?

R/: Actualmente estoy haciendo una especialización de gerencia estratégica de mercadeo y ventas para precisamente actualizarme e internacionalizar a la empresa y abrir las posibilidades en otros mercados.

25 ¿Actualmente la compañía exporta alguno de sus productos o servicios hacia otros mercados? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

R/: Actualmente se exporta México, Perú, Guatemala, Panamá

26 ¿La compañía posee distribuidores, filiales o puntos de venta propios en el exterior?

R/: No

27 ¿Cuál es la posición de adopta la empresa frente a la posible firma del TLC¹¹.?

R/: El TLC no nos preocupa por ahora, ya que estamos muy bien posicionados en el mercado nacional, pero es un riesgo la firma, ya que los

¹¹ TLC: entiéndase el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

inversionistas extranjeros pueden crear la súper empresa como competencia a la nuestra

28 ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

R/: Una oportunidad si los inversionistas extranjeros invierten en nuestra empresa para su crecimiento.

29 ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

R/: La competencia desleal en nuestro mercado en la guerra de precios.

30 ¿La empresa actualmente posee algún tipo de programa enfocado a desarrollar responsabilidad social empresarial?

R/: No

31 ¿La empresa desarrolla algún proceso de forma directa en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

R/: El reciclaje de basuras y desperdicios de telas, el agua utilizada en los lavamanos se va a una planta y vuelve y se utiliza en los sanitarios.

32 ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de planeación estratégica para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?

R/: Si, se trata de seguir los lineamientos y establecer objetivos a corto y a largo plazo, y especificar actividades para cumplirlos.

33 ¿La empresa posee actualmente algún tipo de estrategias de cooperación o de alianza estratégica con otras organizaciones a fin de fortalecer mutuamente sus procesos productivos y/o comerciales?

R/: Si, con los proveedores en cuanto a negociaciones de precios y mejores materias primas. Con nuestros clientes apoyamos la creación de un negocio y le ayudamos compramos locales los organizamos a gusto de nuestros clientes y luego se los arrendamos ganando por partida doble.

34 ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?

R/: Crear jefaturas específicas para cada área de la empresa, para distribuir mejor las funciones.

35 ¿Qué estrategias está desarrollando la empresa para su posible solución?

R/: Todavía no se han establecido estrategias, pero es a corto plazo ya que si es urgente para mejorar los procesos.

36 ¿Cuál/es ha/n sido el/los momento/s de mayor dificultad o crisis que ha tenido que afrontar la empresa?

R/: En este momento, ya que la crisis se está comenzando a sentir, y lo más importante es sostenernos.

37 ¿Cómo fue superada dicha dificultad?

R/: Se está Innovando pero realmente no depende de nosotros si no de los clientes ya que están comprando menos por sus recursos financieros.

38 ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: Las discusiones entre mi hermana y yo, ya que ella es muy empírica y yo más estructural por mis conocimientos.

39 ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: La metodología y Pro-actividad, mi hermana tiene las ideas por el conocimiento que tienen de la organización y yo las estructuro y organizo.

40 ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa?

R/: El respeto a los empleados y el manejo de la comunicación, ya que para esto no existen niveles jerárquicos.

41 De los siguientes aspectos, califique con 5, 3 o 1 el factor que considera usted es el de mayor contribución al éxito empresarial de su organización, siendo 5 de gran contribución, 3 mediana contribución y 1 poca contribución:

La Calidad de los procesos de fabricación.	5
La Innovación de sus Productos/ servicios.	5
Las Estrategias de Servicio al Cliente.	3
Las Capacidades del Talento Humano.	3
La Responsabilidad Social Empresarial.	3
La Cultura Organizacional.	3
La Internacionalización de la empresa.	1
La Planeación Estratégica.	3
El ser una empresa de tipo Familiar.	5
Otro aspecto (¿cuál/es?).	

42 ¿La empresa actualmente implementa algún modelo de protocolo de familia?

R/: No

43 ¿La empresa permite en su junta directiva y procesos de toma de decisiones la participación de personas que no poseen vínculos familiares?

R/: No

44 ¿La empresa posee en la actualidad modelos de gobernabilidad para los procesos de toma de decisiones?

R/: No

45 ¿Qué estrategias utiliza la compañía para separar el ambiente de la empresa, del ambiente familiar?

R/: Ninguno

46 ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y/o propietarios?

R/: No

47 ¿La empresa actualmente ha definido los parámetros para realizar el plan de sucesión para los propietarios y directivos de la actual generación?

R/: Sí, estoy preparando a mi hija o si no en mi generación de acaba la empresa.

48 ¿La empresa posee actualmente algún órgano de buen gobierno para los procesos de toma de decisiones?

R/: No

49 Para el manejo de las empresas familiares colombianas, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

R/: *“Primero separa el trabajo de la familia, segundo tener claro las políticas para sucesión y toma de decisiones, y tener el criterio transparente para escoger las personas idóneas para laborar en la empresa”*

50 Que sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa familiar.

R/: *“Perseverancia y constancia, empezar una empresa no es fácil y menos ahorita, todo el mundo piensa que al comenzar te va a dar ya utilidades, y la verdad para llegar a punto de equilibrio te puedes tardar dos años. Y querer lo que uno hace, no trabajar por tener más dinero o vivir mejor, si no porque realmente a uno le gusta, apasionarse por lo que uno haga.”*

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE MIRIELLE INTIME

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.

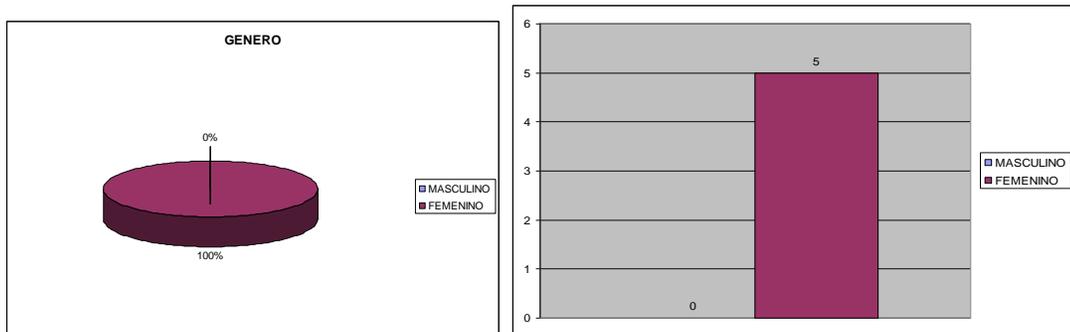
Fecha de realización: 17 de Abril de 2009

Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años

Unidad de Muestreo: Mirielle Intime

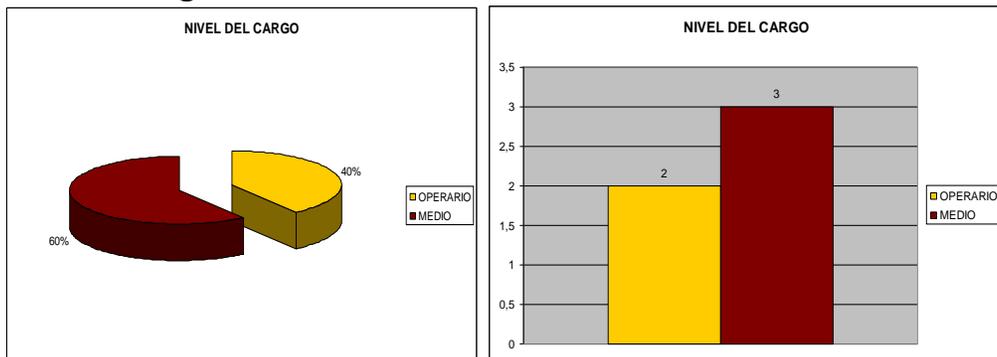
Alcance: Bogotá D.C.

Genero



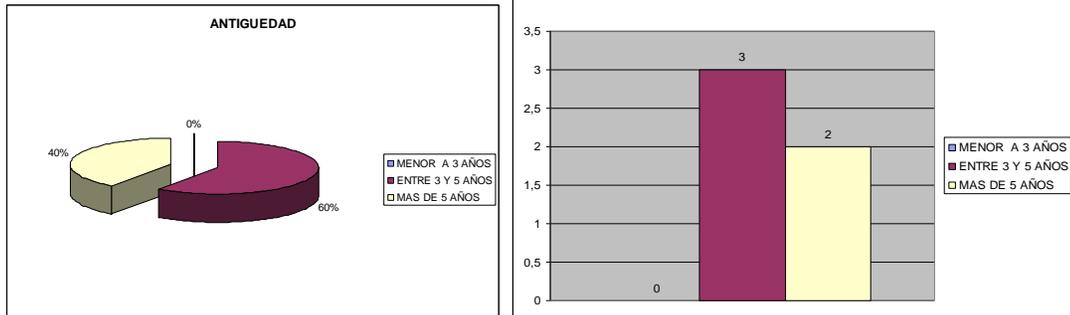
De la muestra encuestada a los empleados en la empresa Mirielle Intime el 100% (5) es de género Femenino, la mayoría de los empleados de la compañía son cabezas de familia.

Nivel de cargo



De los encuestados en la empresa familiar Mirielle Intime el 60% (3) tienen un nivel de cargo Medio y el 40% (2) restante tienen un nivel de cargo operativo.

Antigüedad



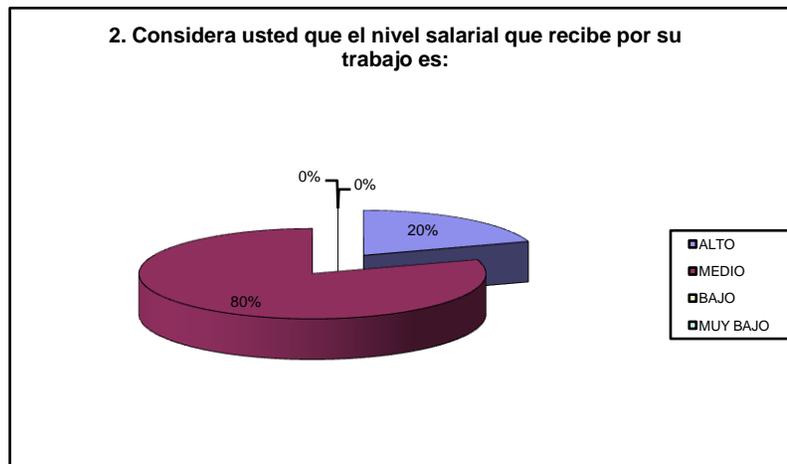
De la muestra seleccionada el 60% (3) de los empleados encuestados de la empresa Mirielle Intime llevan entre 3 y 5 años en la compañía, y el 40% (2) restante lleva más de 5 años laborando en la organización la rotación no es muy frecuente, esto da estabilidad laboral a los empleados.

Cuestionario

1 ¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

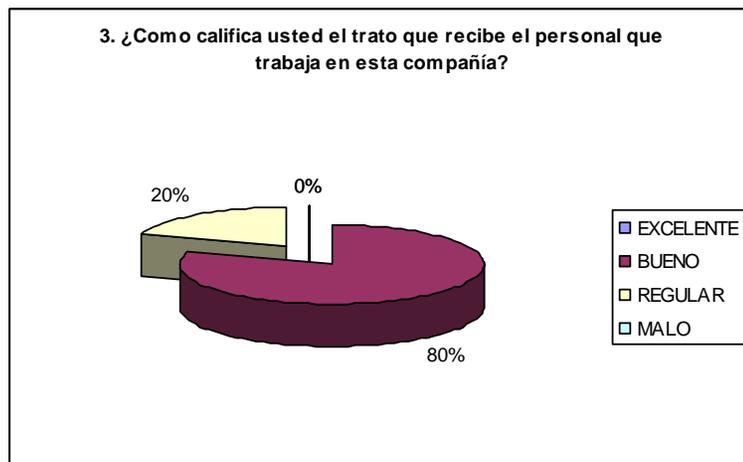
En Mirielle Intime los empleados consideran que su organización es exitosa en un 100%, ya que ha tenido una trayectoria de larga duración en el mercado y por esta razón a llevado al crecimiento constante de la empresa en el sector en el que se desempeña, los empleados creen que todo esto ha sido posible por la perseverancia de sus propietarias.

2 Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:



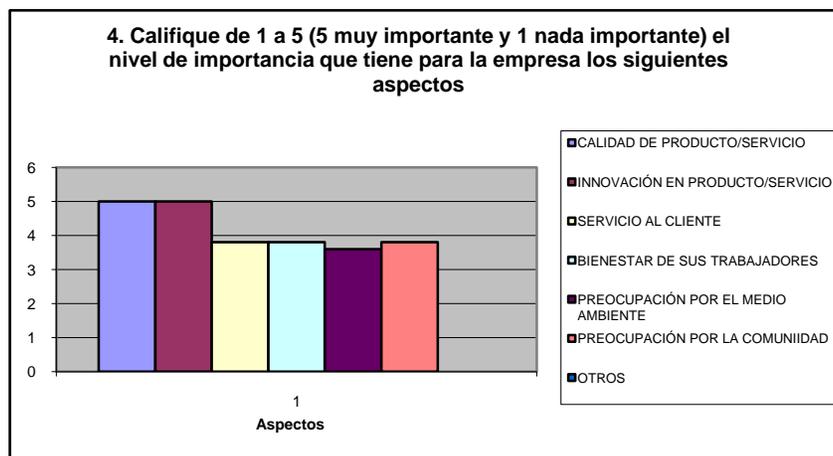
Los empleados encuestados de la empresa Mirielle Intime del 100%, sólo el 20% considera que el salario es alto, porque comparándolo con otras empresas es adecuado y alto según las funciones del cargo. Y se encuentra que el 80% de ellos consideran que el salario recibido es medio, ya que les parece justo con sus algunas de sus funciones aunque estas ameriten alta responsabilidad, los empleados creen que un aumento motivaría un poco más su labor, ya que tienen muchas necesidades.

3 ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?



A nuestra pregunta el 80% de los empleados de la empresa Mirielle Intime cree que el trato que reciben es Bueno, debido a que sus dirigentes son respetuosas y amables en el trato creando un ambiente laboral agradable, mientras que el 20% considera que es regular por que a su cargo tiene la responsabilidad de emitir sanciones a los empleados y esto genera en algunos momentos disgustos e indispone su relación con los demás empleados.

4 Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.



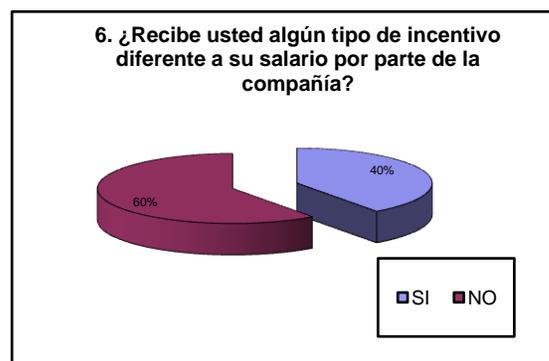
Para los empleados de la empresa Mirielle Intime la calidad y la innovación del los productos es el aspecto de mayor importancia para la organización siendo claves para el éxito del producto en el mercado, otros Variables que para la empresa son importantes es el servicio al cliente, el bienestar de los trabajadores y la preocupación por la comunidad alcanzando en la tabla un orden de importancia de 3.8 siendo 5 muy importante.

5 ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?



El 80% de los trabajadores de Mirielle Intime dicen no haber recibido capacitación por parte de la compañía en el último año, siendo estos del área administrativa, mientras que el 20% restante si ha recibido capacitación en cuanto a sus funciones.

6 ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?



En Mirielle Intime el 60% de los empleados dicen no haber recibido incentivos en el último año de labores y el 40% restante ha recibido incentivos en las reuniones cada quince días los sábados, como bonos y comida (desayunos especiales).

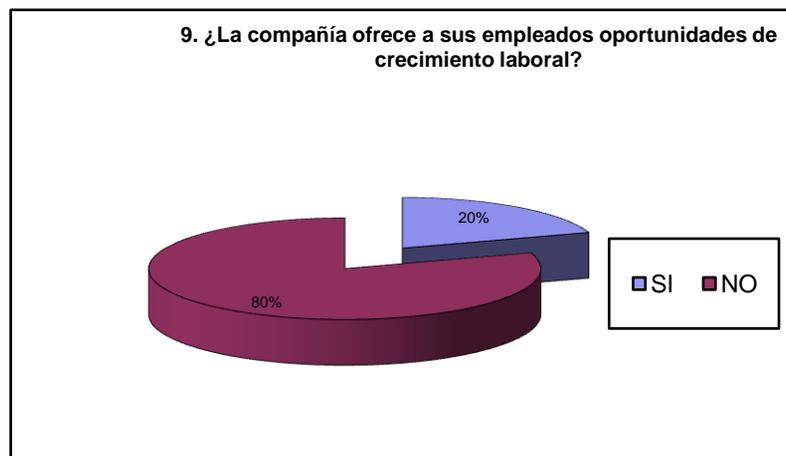
7 ¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de Tomás de decisiones?

Para la empresa Mirielle Intime en lo referente a la toma de decisiones la empresa no permite la participación de sus empleados equivalente 100% de los encuestados, las propietarias sólo son las que toman las decisiones en la compañía.

8 ¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?

Para los empleados de Mirielle Intime la empresa ofrece estabilidad laboral en un 100%, la rotación de los empleados es baja ya que renueva los contratos de los empleados y su contratación es directa y no por temporal generando beneficios prestacionales a los trabajadores.

9 ¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?



El 80% de los empleados considera que no hay oportunidades de crecimiento laboral presentes, y el 20% restante dice si tener oportunidades ya que el área administrativa se necesitan profesionales sobretodo en recursos humanos.

10 ¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?

Que sus dirigentes permitan participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Disminución en la concentración de poder por parte de sus dirigentes.

Que se deleguen mejor las funciones en cada puesto de trabajo

Contratación de personal idóneo en las áreas administrativas.

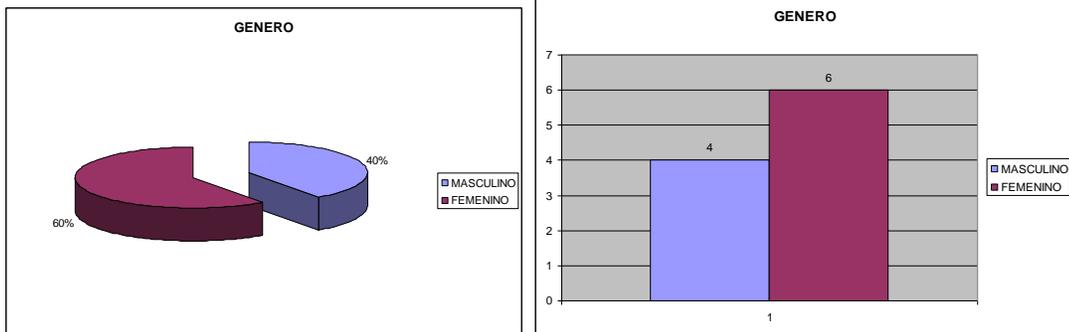
ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE MIRIELLI INTIME

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

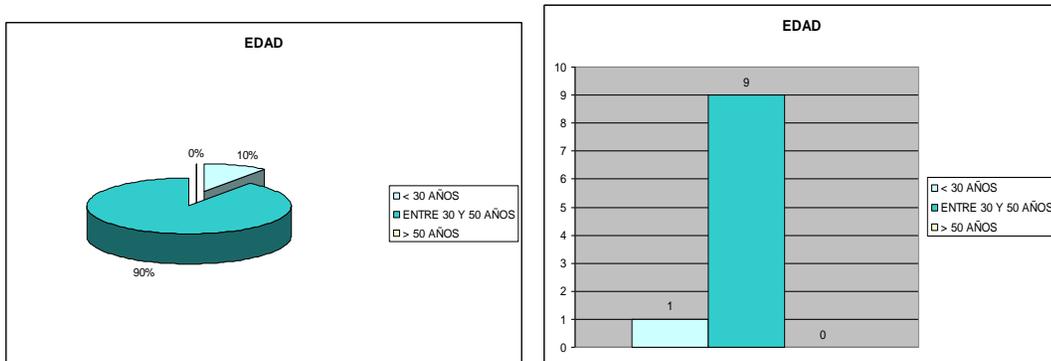
Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.
Fecha de realización: Entre el 17 y 20 de Abril de 2009
Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años
Unidad de Muestreo: Mirielle Intime
Alcance: Bogotá D.C.
Tamaño de la muestra: 10
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta Presencial y telefónica

Genero



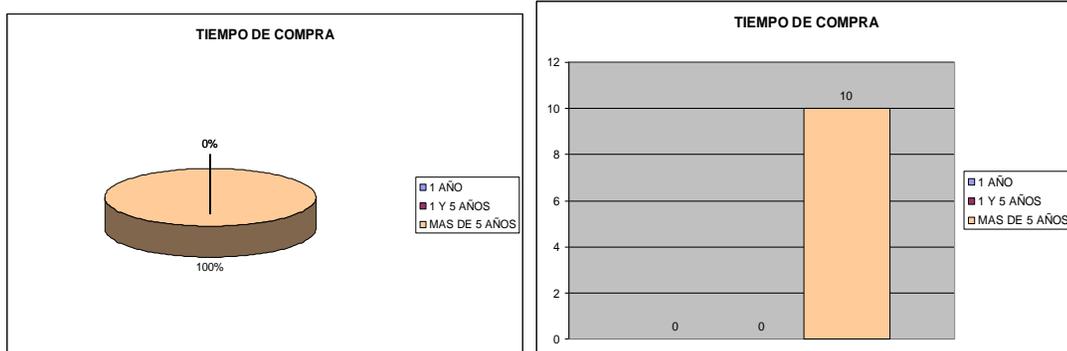
De acuerdo a la muestra seleccionada de 10 clientes de la empresa Mirielle Intime. El 60% (6) de la muestra es de género Femenino y el 40% (4) restante es del género masculino.

Edad



El rango de edades de personas clientes encuestados de la empresa Mirielle Intime son el 90% (9) entre 30 y 50 años, y el 10% (1) de personas son de edades menores a 30 Años. Ya que el producto es ropa interior para este perfil de clientes, a la empresa le hace falta variedad en sus productos que cobijen a las edades mayores a 50 años.

Tiempo de compra



El 100% (10) de los clientes encuestados de la empresa Mirielle Intime llevan adquiriendo los productos a la empresa más de 5 años, los clientes afirman que la compañía ofrece productos que satisfacen las necesidades y expectativas requeridas.

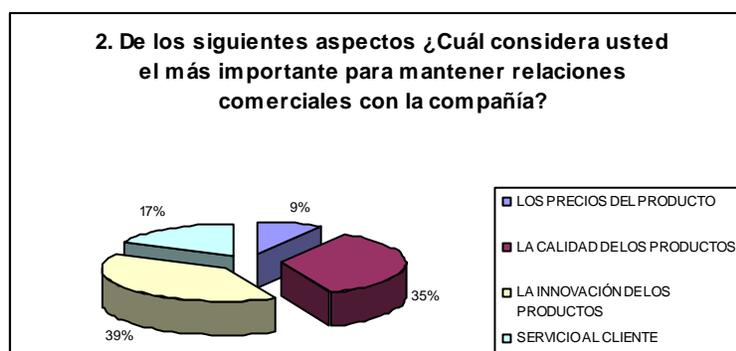
Cuestionario

1 ¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?

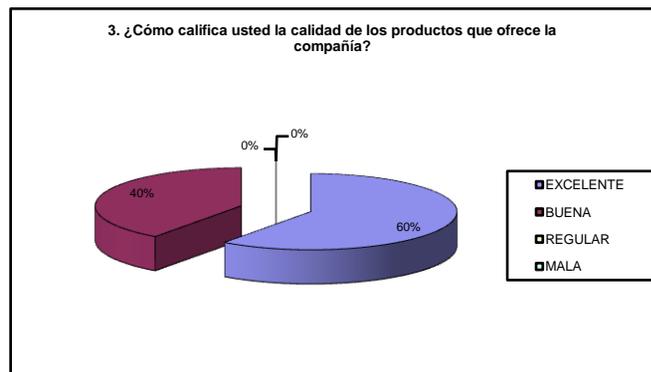
De los clientes encuestados de la empresa Mirielle Intime el 100% cree que la empresa es exitosa, por su crecimiento constante en el mercado que esta maneja, por la calidad, innovación y precio de sus productos, los clientes resaltan la atención personalizada que reciben de la dueña y piensan que el servicio al cliente es excelente y constante.

2 De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?

De los clientes encuestados el 39% cree que la innovación de los productos es el aspecto más importante para mantener relaciones comerciales con la empresa sin dejar atrás con un 35% la calidad de los productos, con un 17% el servicio al cliente es otro aspecto fundamental y por último está con el 9% los precios de los productos.

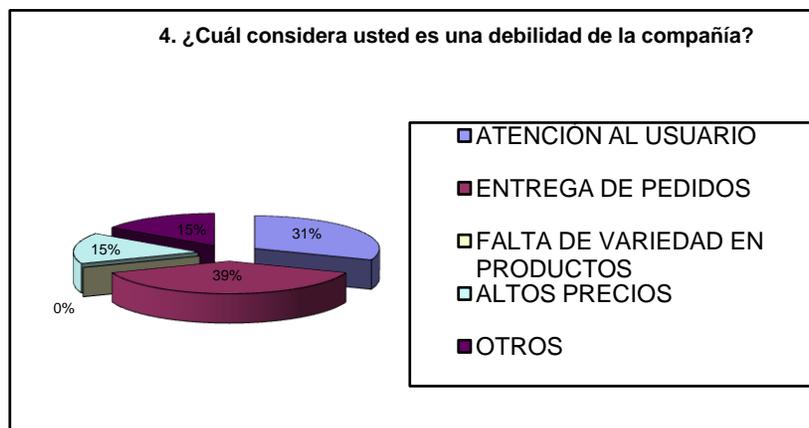


3 ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?



En cuanto a la calidad de los productos el 60% de los clientes opina que es excelente gracias a que sus productos son confeccionados con materia de buena calidad y no se hacen devoluciones del producto siendo fundamental en la relación con la empresa, siguiendo con un 40% de los encuestados creen que la calidad es buena ya que el producto está dentro de los parámetros normales exigidos por el cliente.

4 ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?



De los clientes encuestados de la empresa Mirielle Intime el 39% cree que la mayor debilidad de la compañía es la entrega de los pedidos, ya que según la cantidad demandada del producto, la empresa no tienen en muchas

ocasiones la capacidad para la entrega del producto en la fecha requerida, siguiendo con el 31% otra debilidad destacada por los clientes es la atención al usuario ya que no hay servicio post-venta esto a causa de que sólo la dueña es la que lo realiza y no le queda en muchas ocasiones tiempo suficiente para realizarlo, y con un 15% están como debilidad los altos precios y otros como la falta de material publicitario y promoción de los productos.

5 Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

Tener más constancia en la atención al cliente.

Entregar a tiempo los pedidos

Que la empresa realice campañas de promoción y publicidad.

Generar productos más económicos teniendo en cuenta los precios de la competencia.

Organizar un buen grupo de vendedores para evitar desatender a los clientes.

ESTUDIO DE CASOS EMPRESA SERMETEX LTDA.

Entrevista directivos SERMETEX LTDA.

ACTA N° 3

Siendo las 8:00 am., se inicia la entrevista realizando las preguntas previamente establecidas en el anexo 1 al Señor Jorge Antonio Ospina Medina quien tiene el cargo de Gerente en la empresa SERMETEX Ltda.

Entrevista.

1 ¿En qué lugar y fecha fue fundada la empresa?

R/: Bogotá D.C. 15 de Mayo de 1985.

2 ¿Quiénes fueron sus fundadores?

R/: Jorge Antonio Ospina Medina – Ligia Algarra

3 ¿Cuál/es fue/ron la/s principal/es motivación/es que impulsaron la idea de crear esta empresa?

R/: Por el deseo de independencia, y el conocimiento del mercado del sector textil

4 ¿Cómo fueron las circunstancias en términos de recursos financieros, tecnológicos y/o fabriles con las cuales inicio labores la empresa?

R/: Nivel de distribución textil se tenía representación de marcas de textiles y telas, se inicio con contactos despachos 6 meses primera sede san Victorino.

5 ¿La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

R/: Totalmente, se ha invertido en mejoramiento constante de aseguramiento calidad, adecuación de planta, recurso humano.

6 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 9.000? (Si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

R/: No, se está trabajando actualmente con el esquema ISO 9,000, para certificarnos pero falta todavía implementarlo es un proceso largo.

7 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 14.000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

R/: No, no se requiere por la exigencia, aunque todo el diseño de la construcción se hizo basado en la reglamentación ambiental

8 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

R/: Permanentemente se realiza investigación de mercado, ya que el desarrollo de la moda textil, y las tendencias del color obligan a una constante revisión de los mercados internacionales.

9 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de innovación de sus productos y/o servicios?

R/: El departamentos de diseño, realiza semanalmente en promedio 80 muestras. Con diferentes telas, diseños estampados, buscando variedad y alternativas

10 ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y/o servicios?

R/: Primero hay una investigación del mercado interna y externa, Desarrollo interno por parte de la tejeduría que tenemos para desarrollar nuevas telas, texturas, Luego viene un desarrollo de prenda acabados, que después se le darán a conocer al cliente, para su aceptación, rechazo o para ser ajustado de acuerdo a las necesidades de cada uno de los mercados.

11 ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por la empresa que más valora sus clientes?

R/: Calidad – justo a tiempo los dos Variables que más pesan en la decisión de los clientes.

12 ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

R/: Aumento de capacidad directa, aunque se tienen con satélites, para controlar los productos más especializados, tener Mano de obra tecnificada y mejor controlada.

13 ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les supera?

R/: Marca – Posicionamiento de marca, somos una empresa mediana que tiene un producto de calidad, estable y reconocida dentro de los clientes.

14 ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee su empresa frente a sus competidores?

R/: Ser integral un gran paquete de Variables externos, haciendo un outsourcing perfecto, con nuestra gente que nos auxilia y apoya, para poder prestar servicios variados y diferentes todos los días.

15 ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?

R/: Si, para nosotros la retroalimentación es permanente estamos consultando a nuestro clientes en el nivel de satisfacción, el servicio post – venta es importante respondemos inmediatamente a los problemas que se puedan tener de calidad, de atención, o cualquier sugerencia o solicitud del cliente, el contacto es directo con los clientes, pero no con el gerente si no con la base que es la que conoce más los problemas, para nosotros es más importante conocer que opina el señor de la bodega, el que despacha, la parte de compras y la respuesta en el mostrador, siendo más importante que la misma negociación gerencial.

16 ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?

R/: Tenemos una escala donde podemos estar midiendo y llevamos unos registros del grado de nuestra respuesta en cuanto a cumplimiento calidad, contra los comentarios a algunas respuestas que en las conversaciones habituales con, encuestas no formales, y en la planilla de registro se anota la calificación.

17 ¿la empresa posee actualmente programas de C.R.M. para la retención de sus clientes?

R/: Si, tiene bases de datos con información básica de los clientes

18 ¿Cuál es la principal queja o reclamo que formulan para la empresa sus clientes?

R/: Quizás al fin de año nos piden que entreguemos más productos.

19 ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?

R/: Existen controles en ingeniería, toma de tiempos y resultados, y posterior un análisis de los trabajos realizados, y se mantiene una escala de incentivos por cumplimientos de metas y objetivos trazados para periodos determinados, generalmente un mes, hay un esquema de incentivos equivalente a la productividad para la parte operativa, y en la parte administrativa que controla ese grupo hay un incentivo a titulo semestral se otorgan bonificaciones adicionales extralegales.

20 ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?

R/: Existe un esquema de contratación, pero según la temporada a veces se omite algunos procesos por esto se debe tener más cuidados, con la

universidad Konrad Lorenz, hay convenio con estudiantes de sicología para implementar y estructurar el control de vinculación.

21 ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?

R/: Si, permanentemente

22 ¿La empresa implementa dentro de su organización modelos de participación de sus empleados en algunos de los procesos de toma de decisiones?

R/: Todos somos un Núcleo Empresarial, se realiza mucho trabajo en equipo, tras cumplir un objetivo que es satisfacer al cliente final.

23 ¿La empresa implementa círculos de calidad o comités de trabajo mediante los cuales se fomente la labor en equipo por parte de los empleados?

R/: Reuniones a nivel directivo son permanentes, y una formal semanal obligatoria, en donde se discuten temas de interacción entre los grupos.

24 ¿La empresa actualmente desarrolla estudios de viabilidad y factibilidad para una posible expansión de sus mercados hacia nuevos destinos internacionales?

R/: Si, venimos exportando hace varios años siempre con la inquietud de ampliar esos mercados, recientemente se participo en el salón de la moda que se realiza en la ciudad para fortalecer la exportación y logramos conseguir unos clientes a nivel centroamericano.

25 ¿Actualmente la compañía exporta alguno de sus productos o servicios hacia otros mercados? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

R/: Si, costa rica, República Dominicana

26 ¿La compañía posee distribuidores, filiales o puntos de venta propios en el exterior?

R/: No

27 ¿Cuál es la posición que adopta la empresa frente a la posible firma del TLC?

R/: Es una oportunidad siempre y cuando la empresa tenga capacidad.

28 ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

R/: Son ambas cosas, así como salen productos entran.

29 ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

R/: Desorden de los precios del mercado asiático, porque aunque tengamos un producto de calidad reconocida se trabaja bajo el sofisma de la distracción de un precio.

30 ¿La empresa actualmente posee algún tipo de programa enfocado a desarrollar responsabilidad social empresarial?

R/: Todos los días se busca mejor ambiente social, la compañía siempre ha buscado el mejor ambiente laboral, porque entendemos que ninguna organización puede desarrollarse sin un recurso humano satisfecho, se apoya en la consecución de vivienda etc.

31 ¿La empresa desarrolla algún proceso de forma directa en Pro de la preservación y protección del medio ambiente?

R/: Clasificación de basuras, no generamos alto grado de contaminación, más los desperdicios se tratan de reclasificar y se les da un buen manejo y entregándoselos a las personas que si saben darle uso.

32 ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de planeación estratégica para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?

R/: Si, trazada hasta el 2015

33 ¿La empresa posee actualmente algún tipo de estrategias de cooperación o de alianza estratégica con otras organizaciones a fin de fortalecer mutuamente sus procesos productivos y/o comerciales?

R/: Si, con compañías textiles, para lograr las alianzas estratégicas necesarias para poder atender los mercados que estamos incursionando hoy, tanto en calidad como en tiempo, en oportuna entrega, precio.

34 ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?

R/: En el Área administrativa en ventas, se podría crecer más, no se ha enrutado un departamento de ventas con el personal adecuado.

35 ¿Qué estrategias está desarrollando la empresa para su posible solución?

R/: Capacitando al personal interno, para la búsqueda de un asesor de ventas

36 ¿Cuál/es ha/n sido el/los momento/s de mayor dificultad o crisis que ha tenido que afrontado la empresa?

R/: La Transición de la formación de la compañía, lo que fue conseguir el recurso humano, las fuentes de financiación, el producto y cliente apropiado y En la crisis 98 a nivel país afecto y nuestros proveedores atacaron a nuestros clientes sin respetar la exclusividad que teníamos lo que no permitía tener una operatividad satisfactoria.

37 ¿Cómo fue superada dicha dificultad?

R/: Como ya estábamos tejiendo telas, las teníamos para ya para nuestro propio consumo, detrás de una crisis aparecen oportunidades.

38 ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: Aunque somos una empresa familiar siempre hemos tratado de darle un esquema de organización, las Tomás de decisiones no son arbitrarias, ni son por un parecer, hay comités para Tomás de decisiones.

39 ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: La agilidad en toma de decisiones, donde si tienes algo organizado y formas un equipo de trabajo como el que hoy tenemos, esto facilita la toma de decisiones.

40 ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa?

R/: Los herederos están siendo preparados para el manejo de la compañía no sólo académicamente si no en el transcurrir del diario vivir de la empresa.

41 De los siguientes aspectos, califique con 5, 3 o 1 el factor que considera usted es la mayor contribución al éxito empresarial de su organización, siendo 5 de gran contribución, 3 mediana contribución y 1 poca contribución:

La Calidad de los procesos de fabricación.	5
La Innovación de sus Productos/ servicios.	5
Las Estrategias de Servicio al Cliente.	3
Las Capacidades del Talento Humano.	5
La Responsabilidad Social Empresarial.	3
La Cultura Organizacional.	3
La Internacionalización de la empresa.	1
La Planeación Estratégica.	3
El ser una empresa de tipo Familiar.	3
Otro aspecto (¿cuál/es?).	

42 ¿La empresa actualmente implementa algún modelo de protocolo de familia?

R/: Esta en desarrollo

43 ¿La empresa permite en su junta directiva y procesos de toma de decisiones la participación de personas que no poseen vínculos familiares?

R/: Es total, esta nuestro revisor fiscal, nuestro asesor contable, participan profesionales en diferentes áreas que nos dan sus conceptos, se buscan asesorías externas y no hay ningún problema.

44 ¿La empresa posee en la actualidad modelos de gobernabilidad para los procesos de toma de decisiones?

R/: Nuestro gobierno es muy Democrático, es muy abierto a escuchar a la gente y se hace partícipe y se lleva a estudio o en grupo los problemas e inquietudes que puedan aportar.

45 ¿Qué estrategias utiliza la compañía para separar el ambiente de la empresa, del ambiente familiar?

R/: Desligarse 100% es muy complejo, todo está en la mente, una vez salimos de acá se buscan modelos de esparcimiento, para que el día a día no se vuelva rutinario.

46 ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y/o propietarios?

R/: Si, la persona que entre a laborar en la empresa debe estar bien preparado y con los conocimientos adecuados.

47 ¿La empresa actualmente ha definido los parámetros para realizar el plan de sucesión para los propietarios y directivos de la actual generación?

R/: Si, con mis hijos

48 ¿La empresa posee actualmente algún órgano de buen gobierno para los procesos de toma de decisiones?

R/: Si

49 Para el manejo de las empresas familiares colombianas, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

R/: *“Mentes Abiertas para la toma de decisiones en conjunto, las empresas familiares se han perdido en el tiempo siendo exitosas ha sido por culpa de los dueños o fundadores, que nos creemos que por ser más viejos somos más verracos, los que más sabemos “(yo lo hice así por 40 años como me viene a decir usted que no) entonces yo creo que en la medida en que los fundadores tengamos mentes abiertas para dejar y percibir y dejar actuar a la*

juventud con sus nuevas ideas y hacer la mezcla con la experiencia, con la nueva tecnología y la nueva teoría, creo que puede servir. Esto no funcionaria si yo fuera terco, si fuera cerrado a los cambios a la innovación”.

50 Que sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa familiar.

R/: “Tener muy claro su mercado, aunque en el camino uno pueda tener muchas variables se debe tener una idea clara y mantener la perseverancia en eso, la constancia, para ser gerente uno se gasta mucho tiempo en la academia o en la vida y todo se hace con perseverancia, entonces mientras alguien enfrente una idea y este convencido de esta y persevere en ella va rendir frutos. Es estar ahí no desfallecer, abra momentos difíciles, como vendrán otros más gratos pero es estar. Y no al primer tropiezo cambiar de parecer”.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE SERMETEX LTDA.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.

Fecha de realización: 26 de Febrero de 2009

Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años

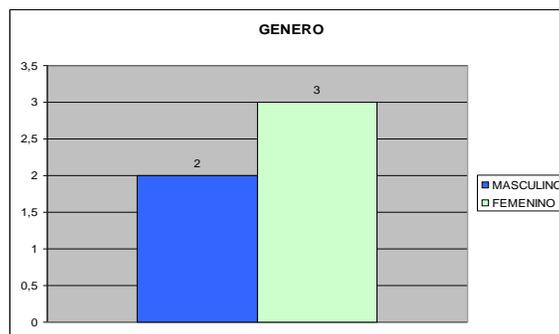
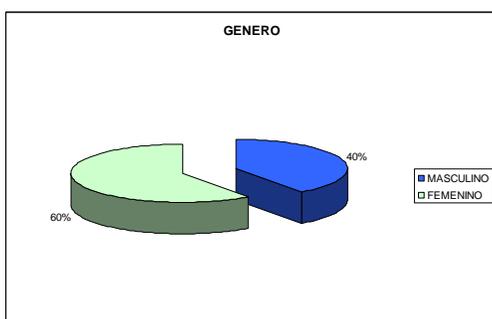
Unidad de Muestreo: Sermetex Ltda.

Alcance: Bogotá D.C.

Tamaño de la muestra: 5

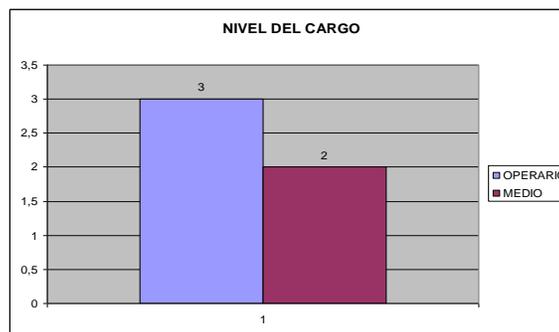
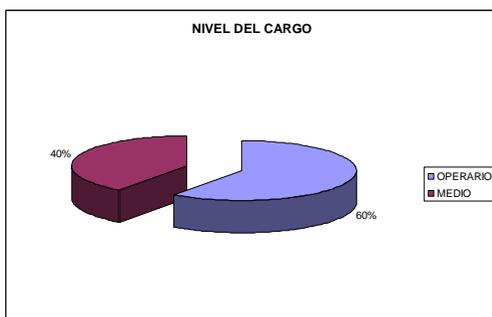
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta

Género



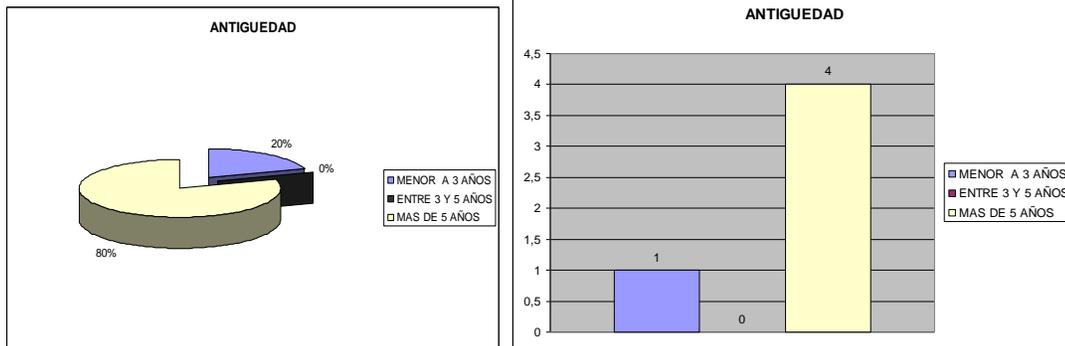
De la muestra encuestada en la empresa Sermetex Ltda. el 60% (3) es de género masculino y el 40% (2) restante es Femenino

NIVEL DE CARGO



De los encuestados en la empresa familiar Sermetex Ltda. el 60% (3) tienen un nivel de cargo Operativo y el 40% (2) restante tienen un nivel de cargo Medio.

Antigüedad



De la muestra seleccionada el 80% (4) de los empleados encuestados llevan más de 5 años en la compañía, el 20 % (1) lleva menos de tres años en la compañía, siendo una ventaja interna en la organización ya que la rotación no es muy frecuente, esto da estabilidad laboral a los empleados.

Cuestionario

1 ¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

El 100% de los encuestados opinan que la organización es exitosa debido al crecimiento y posicionamiento en el mercado y esto se debe gracias a la calidad de sus productos.

2 Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:

En cuanto al nivel salarial el 100%, de los encuestados opina que es medio ya que la empresa es mediana lo cual no permite mayores salarios, hay algunos empleados que consideran que sus salarios deberían ser más altos debido a la responsabilidad que manejan.

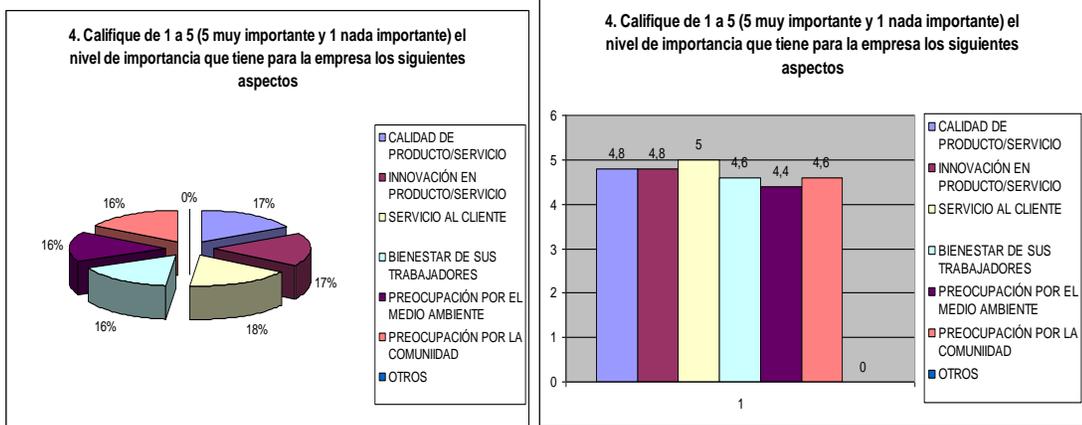
3 ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?

En cuanto al trato que recibe el personal el 100%, de los empleados considera que es excelente ya que en el ambiente laboral predomina el respeto, la equidad y los valores, adicionalmente se les ofrece buenos lugares de trabajo y espacios de esparcimiento.

4 Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.

El aspecto de mayor importancia para la empresa según los empleados es el servicio al cliente 18% (5), seguido de la calidad de los productos 17% y la

innovación 17 %, y por último bienestar de los trabajadores 16% , preocupación por la comunidad 16%y por el medio ambiente 16%.

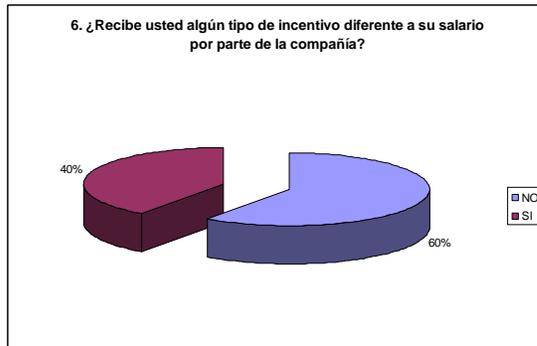


5 ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?



El 60% de los empleados no ha recibido capacitación en el último año frente al 40% que si ha recibido capacitación.

6 ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?



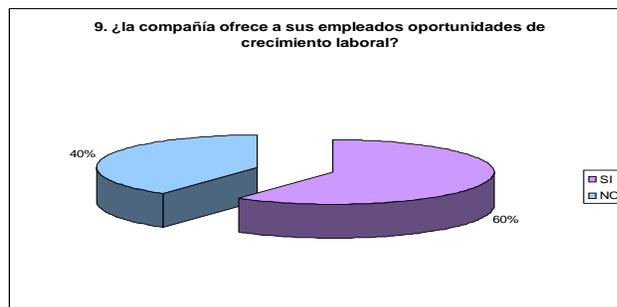
En cuantos a los incentivos el 60% de los empleados considera que la empresa no maneja ningún tipo de incentivos lo cual se ve reflejado en el área de producción, el 40% restante ve reflejado los incentivos en primas extralegales lo cual se presenta en el área administrativa.

7 ¿la compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?

Los empleados consideran en un 100% que la empresa es participativa en cuanto a la toma de decisiones, puesto que les permiten realizar mejoras en los puestos de trabajo.

8 ¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?
 En cuanto a la estabilidad laboral el 100% de los empleados considera que es alta ya que el trabajo es continuo y de gran demanda, aunque los contratos no son indefinidos si garantizan la renovación de estos, conforme a la productividad.

9 ¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?



El 60% de los empleados considera que si existe oportunidad de crecimiento laboral debido a la rotación de las actividades en donde se logra aprender las

funciones de cada uno, el 40% restante dice que no han tenido oportunidades ya que el área administrativa es muy pequeña y requieren de un conocimiento específico.

10 ¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?

Mejorar las ventas por medio de puntos de ventas propio.

Tener un mejor manejo de materia prima y producto terminado en cuanto a los inventarios.

Lograr la certificación de calidad.

Mejorar la escala salarial.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE SERMETEX LTDA.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.

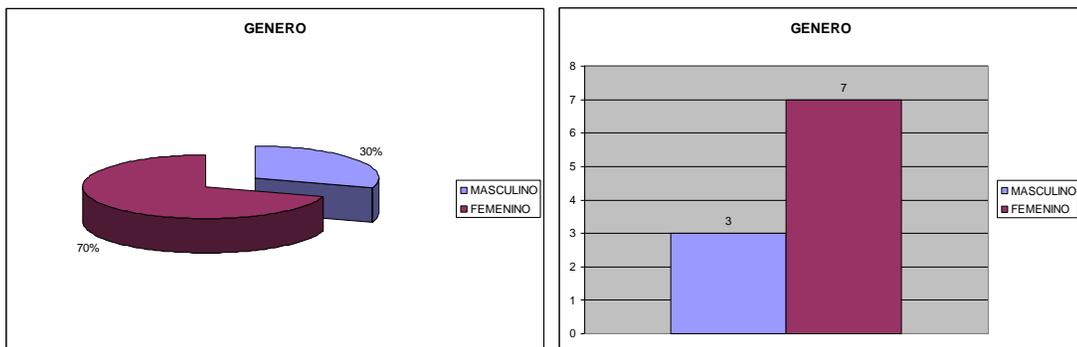
Fecha de realización: Entre el 13 y 15 de Abril de 2009

Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años

Unidad de Muestreo: Sermetex Ltda.

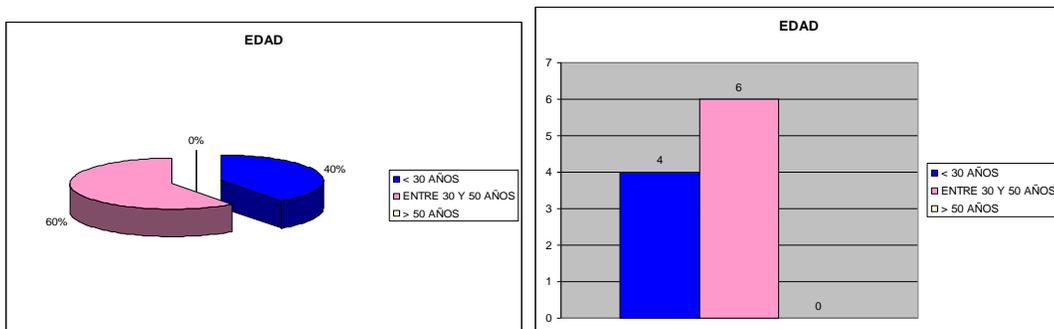
Alcance: Bogotá D.C.

Género



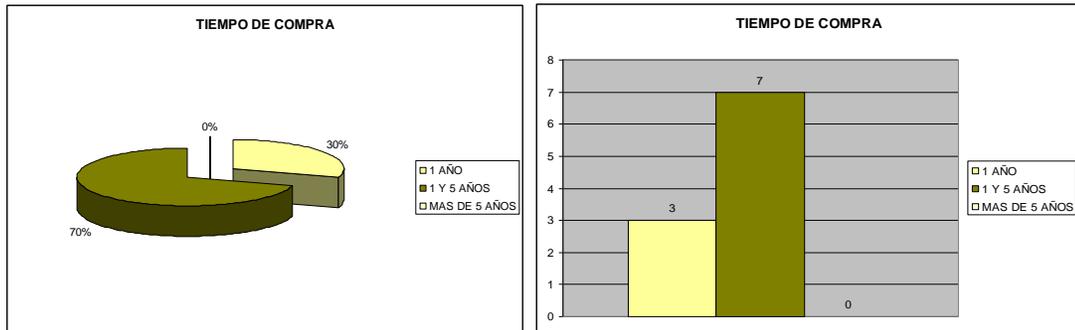
De acuerdo a la muestra seleccionada de 10 clientes de la empresa Sermetex Ltda. el 70% (7) de la muestra es de género Femenino y el 30% (3) es de género Masculino.

Edad



El rango de edades de personas que laboran en empresas que son clientes de la Organización Sermetex Ltda. son el 60% (6) personas de edad entre 30 y 50 años, y el 40 % (4) son clientes menores de 30 años.

Tiempo de compra



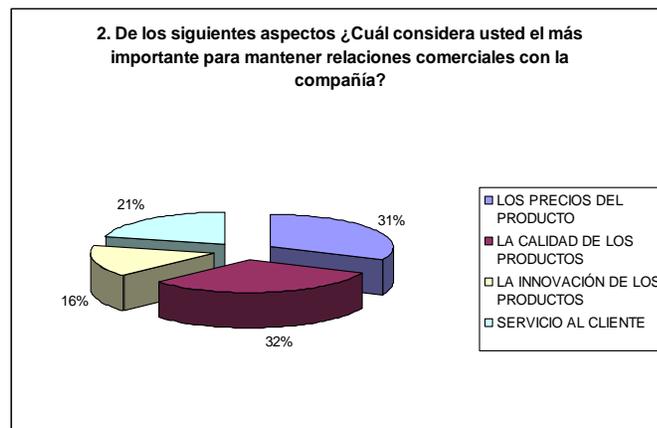
El 70% (7) de los clientes encuestados de la empresa Sermetex Ltda. llevan adquiriendo los productos a la empresa entre 1 años y 5 años y más de 5 años el 30% (3) de los clientes, lo que indica que la empresa brinda confianza y respaldo en el mercado.

Cuestionario

1 ¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?

El 100% de los clientes considera que la empresa es exitosa debido a que sus productos son de buena calidad y el cumplimiento en los pedidos.

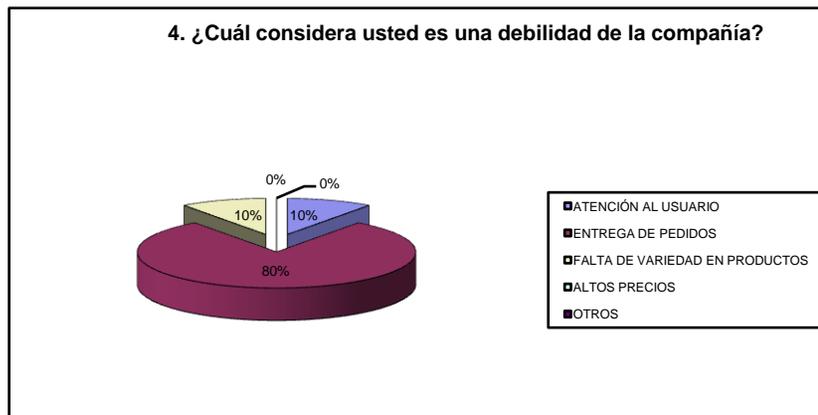
2 De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?



El aspecto más importante en las relaciones comerciales con un 32% es la calidad de los productos, acompañado de los precios que contribuyen con el 31% y por último está servicio al cliente con un 21% y la innovación con un 15%.

3 ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?
En cuanto a la calidad el 100% de los clientes opina que es excelente gracias a que las materias primas utilizadas en los productos son de buena calidad, lo que se refleja en la durabilidad y los terminados.

4 ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?



En cuanto a las debilidades de la organización la de mayor importancia es la entrega de pedidos con un 80% esto no se refiere al incumplimiento sino a las entregas sobre tiempo, las otras debilidades destacadas en menor importancia son la atención al usuario y la falta de variedad con un 10% cada uno.

5 Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.
Mantener la calidad en los productos.
Planear la entrega de los pedidos.
Mejorar la innovación en los productos.

ESTUDIO DE CASOS EMPRESA DOMINGO S.A.

Entrevista directivos DOMINGO S.A.

ACTA N° 4

Siendo las 9:05 am., se inicia la entrevista realizando las preguntas previamente establecidas en el anexo 1 al Señor Luis Fernando Camacho quien tiene el cargo de Gerente General en la empresa DOMINGO S.A / HOT LINE

Entrevista.

1 ¿En qué lugar y fecha fue fundada la empresa?

R/: Fundada en Bogotá D.C., el 23 de diciembre de 1987

2 ¿Quiénes fueron sus fundadores?

R/: Luis Fernando Camacho y su esposa Luz María Delgado.

3 ¿Cuál/es fue/ron la/s principal/es motivación/es que impulsaron la idea de crear esta empresa?

R/: Tenía la idea de independizarse y se decidió por el negocio de venta de ropa de mujer, inicialmente trayendo ropa de Medellín en un local arrendado en el centro comercial Unicentro.

4 ¿Cómo fueron las circunstancias en términos de recursos financieros, tecnológicos y/o fabriles con las cuales inicio labores la empresa?

R/: Con los recursos propios de un estudiante de Economía, Los cuales se utilizaron para el arrendamiento del local y la inversión inicial para la compra de las primeras prendas a comercializar.

5 ¿La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

R/: Si, se revisan los productos durante cada fase del proceso de producción para que el producto terminado no salga con imperfectos.

6 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 9.000? (Si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

R/: No. No me interesa ya que son procesos muy largos y a aun no vemos la necesidad.

7 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 14.000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no aun no?)

R/: No, la actividad de la empresa no requiere esta certificación porque no se generan desperdicios que tengan gran impacto en el medio ambiente.

8 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

R/: Permanentemente se hace basados en las tendencias del mercado, actualizándonos con las diferentes ferias de moda.

9 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de innovación de sus productos y/o servicios?

R/: Semanalmente se saca un conjunto nuevo para cada almacén.

10 ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y/o servicios?

R/: Estamos afiliados a un selecto grupo de revistas especializadas en moda y tendencia textil, las cuales aplican a las necesidades de los clientes.

11 ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por la empresa que más valora sus clientes?

R/: El diseño y durabilidad de las prendas, ya que nuestra materia prima y la maquinaria que tenemos es de excelente calidad.

12 ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

R/: No hemos visto la necesidad de implementar cambios, ya que estamos a la vanguardia y actualizados en cuanto a moda.

13 ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les supera?

R/: Se percibe Competencia en precios más que todo.

14 ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee su empresa frente a sus competidores?

R/: Nuestra empresa a nivel nacional es una de las que tienen mejor tecnología para la elaboración de las prendas, por eso el diseño y la calidad es el fuerte de la empresa.

15 ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?

R/: Si, se cuenta con un departamento de servicio al cliente y se registra en cada punto de venta el impacto de las nuevas colecciones.

16 ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?

R/: Si, se realizan encuestas mensualmente en cada punto de venta, para así mejorar permanentemente los productos y el servicio.

17 ¿la empresa posee actualmente programas de C.R.M. para la retención de sus clientes?

R/: Si, se incentivan con obsequios a los clientes más fieles.

18 ¿Cuál es la principal queja o reclamo que formulan para la empresa sus clientes?

R/: Se han tenido quejas del servicio al cliente en los establecimientos comerciales, del personal como tal, sin embargo frente al producto no se reciben quejas.

19 ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?

R/: Se les dan Bonificaciones por productividad, el buen trato, cumplimiento en el pago de la nomina y la libertad en la toma de decisiones frente a sus responsabilidades.

20 ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?

R/: Se tiene encuentra la experiencia de las personas al ingresar a la empresa realizándoles pruebas en maquina cuando son operarios, y adicional se realiza entrevista y confirmación de referencias con el jefe de Área para la cual va el aspirante.

21 ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?

R/: Si, en el área de producción principalmente.

22 ¿La empresa implementa dentro de su organización modelos de participación de sus empleados en algunos de los procesos de toma de decisiones?

R/: Si, enfocándose en las áreas de la empresa que tiene contacto ya sea con el producto o con los clientes de la empresa.

23 ¿La empresa implementa círculos de calidad o comités de trabajo mediante los cuales se fomente la labor en equipo por parte de los empleados?

R/: Si, es necesario que cada departamento además de realizar sus actividades, busque la forma de complementarse para entregar un mejor pronto a los clientes.

24 ¿La empresa actualmente desarrolla estudios de viabilidad y factibilidad para una posible expansión de sus mercados hacia nuevos destinos internacionales?

R/: No, la capacidad de producción con la que cuenta la empresa es suficiente para cubrir la demanda que tiene la empresa a nivel nacional.

25 ¿Actualmente la compañía exporta alguno de sus productos o servicios hacia otros mercados? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

R/: No, lo que se produce es para distribuir en los diferentes almacenes, o para los clientes institucionales que tiene la empresa porque no tenemos la capacidad todavía para exportar y todavía no está en mis planes como empresa.

26 ¿La compañía posee distribuidores, filiales o puntos de venta propios en el exterior?

R/: No.

27 ¿Cuál es la posición de adopta la empresa frente a la posible firma del TLC¹²?

R/: No creemos que la firma del TLC afecte el funcionamiento de la empresa por lo tanto nos es indiferente.

28 ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

R/: Podría ser una oportunidad de captar mercados que no se exploten.

29 ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

R/: La competencia tienen capital de trabajo más grande y mayor capacidad de producción generando pérdida de clientes valiosos para la empresa. Adicional la volatilidad del dólar genera incertidumbre para la compra de materias primas.

30 ¿La empresa actualmente posee algún tipo de programa enfocado a desarrollar responsabilidad social empresarial?

¹² TLC: entiéndase el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

R/: Se plantea este concepto dentro de la misma organización, hacia los empleados con el trato y la ayuda personal cuando se requiere.

31 ¿La empresa desarrolla algún proceso de forma directa en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

R/: Se trata de utilizar lo mejor posible las materias primas, y con la tecnología que tienen la empresa no hay mayor nivel de desperdicios, los desperdicios de tela se venden a empresas especializadas en reciclaje.

32 ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de *planeación estratégica* para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?

R/: No.

33 ¿La empresa posee actualmente algún tipo de estrategias de cooperación o de alianza estratégica con otras organizaciones a fin de fortalecer mutuamente sus procesos productivos y/o comerciales?

R/: No.

34 ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?

R/: Una debilidad puede ser que la toma de decisiones esta a mi cargo y que la empresa no implemente planeación estratégica con objetivos a largo plazo.

35 ¿Qué estrategias está desarrollando la empresa para su posible solución?

R/: Se están generando espacios con cada jefe de departamento, para la recolección de opiniones para generar una toma de decisiones más objetiva.

36 ¿Cuál/es ha/n sido el/los momento/s de mayor dificultad o crisis que ha tenido que afrontado la empresa?

R/: Cada uno de los momentos críticos del entorno externo, ha impactado a la organización dificultando su actividad normal.

37 ¿Cómo fue superada dicha dificultad?

R/: En su debido momento se toman decisiones e implementan estrategias para sopesar cada evento con perseverancia y tranquilidad.

38 ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: No he tenido ningún inconveniente por ser empresa familiar.

39 ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: 1. La toma de decisiones rápida,
Cada empleado de la empresa se compromete con la realización de sus funciones a un mismo objetivo.

40 ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa?

R/: El trato que se tienen entre la familia ha logrado extenderse en toda la organización y por esto hay un sentido de pertenencia de cada funcionario con la misma.

41 De los siguientes aspectos, califique con 5, 3 o 1 el factor que considera usted es el de mayor contribución al éxito empresarial de su organización, siendo 5 de gran contribución, 3 mediana contribución y 1 poca contribución:

La Calidad de los procesos de fabricación.	5
La Innovación de sus Productos/ servicios.	5
Las Estrategias de Servicio al Cliente.	3
Las Capacidades del Talento Humano.	5
La Responsabilidad Social Empresarial.	3
La Cultura Organizacional.	5
La Internacionalización de la empresa.	1
La Planeación Estratégica.	1
El ser una empresa de tipo Familiar.	3
Otro aspecto (¿cuál/es?).	

42 ¿La empresa actualmente implementa algún modelo de protocolo de familia?

R/: No, pero está el tema a la orden del día.

43 ¿La empresa permite en su junta directiva y procesos de toma de decisiones la participación de personas que no poseen vínculos familiares?

R/: No, ya que la toma de decisiones está en cabeza mía o de mi esposa.

44 ¿La empresa posee en la actualidad modelos de gobernabilidad para los procesos de toma de decisiones?

R/: No.

45 ¿Qué estrategias utiliza la compañía para separar el ambiente de la empresa, del ambiente familiar?

R/: Esta totalmente separada, de puertas para adentro somos trabajadores y de puertas para afuera somos familia.

46 ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y/o propietarios?

R/: Si, todos los candidatos realizan el mismo proceso de selección, se trata que los operarios no sean familiares.

47 ¿La empresa actualmente ha definido los parámetros para realizar el plan de sucesión para los propietarios y directivos de la actual generación?

R/: No.

48 ¿La empresa posee actualmente algún órgano de buen gobierno para los procesos de toma de decisiones?

R/: No.

49 Para el manejo de las empresas familiares colombianas, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

R/: *“Separar financieramente la empresa de las necesidades que se tengan como familia, es decir que cada persona esté consciente de su participación accionaria en la empresa”*

50 Que sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa familiar.

R/: *“ con trabajo y disciplina, un alto nivel de Tolerancia frente a la frustración que genera los momentos de dificultad de la empresa y por ultimo tener claro que hacer una empresa no representa volverse rico de la noche a la mañana, que requiere tiempo y dedicación”.*

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE DOMINGO S.A.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.

Fecha de realización: 2 de Marzo de 2009

Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años

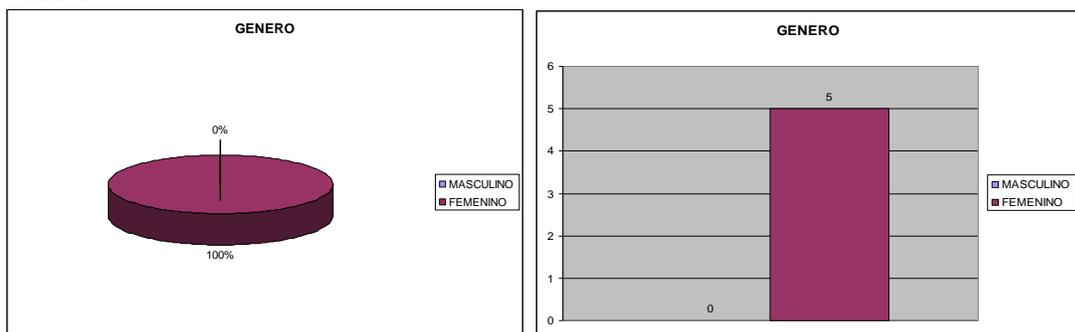
Unidad de Muestreo: Domingo S.A

Alcance: Bogotá D.C.

Tamaño de la muestra: 5

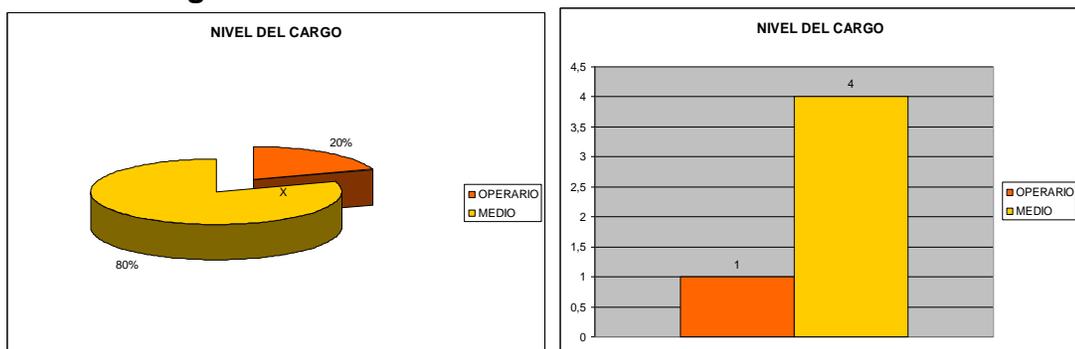
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta presencial

Género



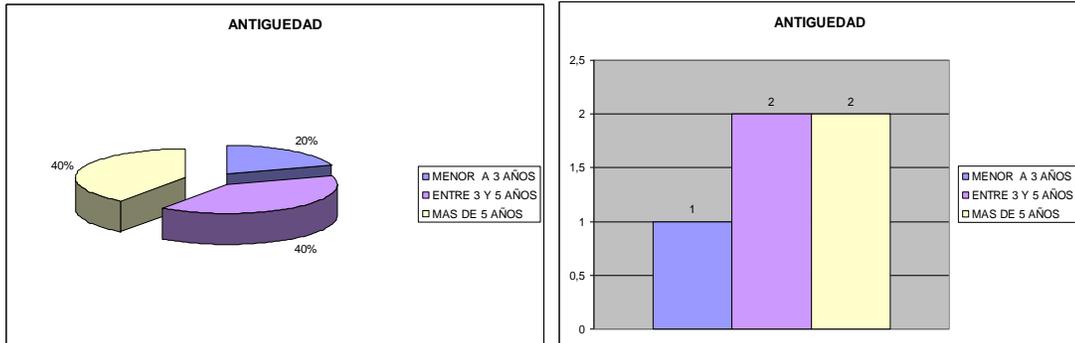
De la muestra encuestada en la empresa Domingo S.A el 100% (5) es de género Femenino.

Nivel del cargo



De los encuestados en la empresa familiar Domingo S.A. el 80% (4) tienen un nivel de cargo Medio y el 20% (1) restante tienen un nivel de cargo operativo.

Antigüedad



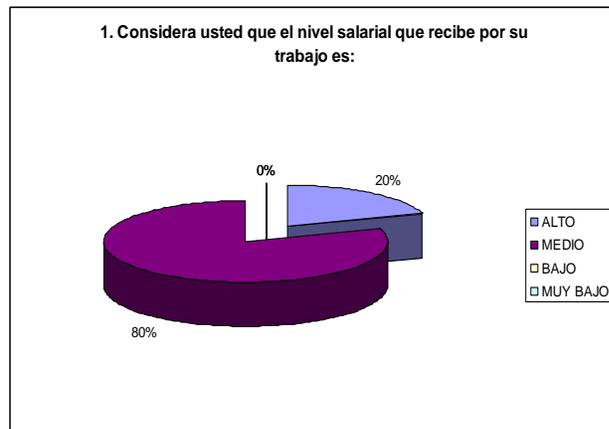
De la muestra seleccionada el 40% (2) de los empleados encuestados de Domingo S.A llevan entre 3 y 5 años, más de 5 años en la compañía el otro 40 % (2), y con un 20% (1) llevan menos de tres años en la compañía, siendo una ventaja interna en la organización ya que la rotación no es muy frecuente, esto da estabilidad laboral a los empleados.

Cuestionario

1 ¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

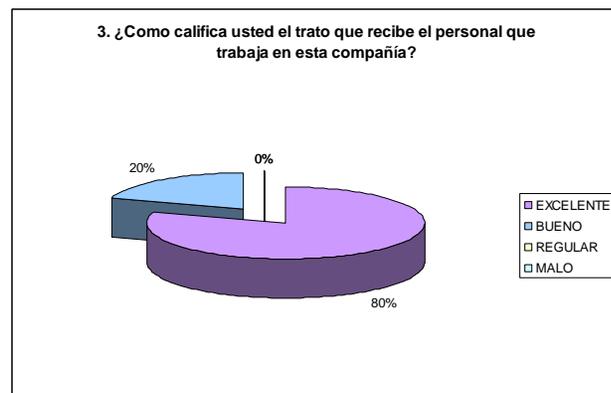
En domingo S.A. los empleados consideran que su organización es exitosa en un 100%, porque a través del tiempo se ha visto el crecimiento, reflejado en la adquisición de una planta propia, solventando situaciones adversas, generando productos de alta calidad, que han logrado posicionarse en el mercado logrando así el cumplimiento de los objetivos.

2 Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:



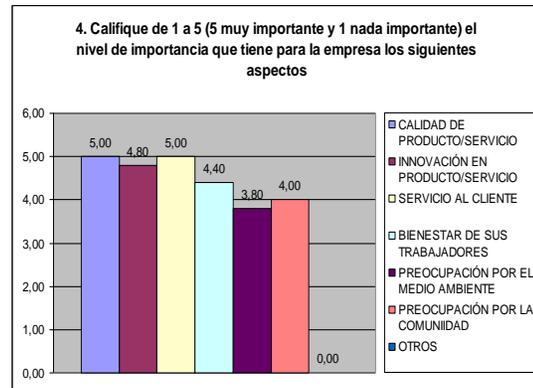
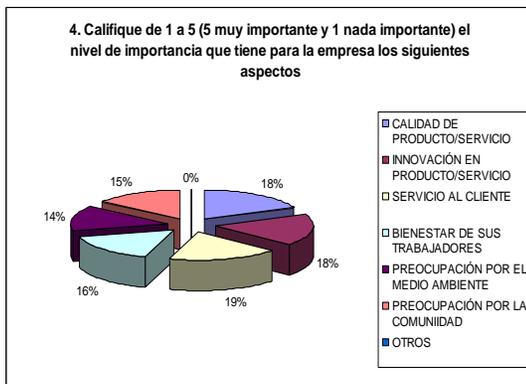
Frente a los salarios que reciben los empleados por su labor se encuentra que el 80% de ellos consideran que un salario medio ya que al compararse con la competencia están dentro del salario promedio, más sin embargo no están conformes porque consideran que pueden ganar más y que sus necesidades no son cubiertas en su totalidad, además no hay una escala salarial que permita una distribución equitativa de los salarios. Con respecto al 20% restante consideran que el salario es alto ya que está acorde con las funciones que desempeñan.

3 ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?



El 80% de los trabajadores cree que el trato que reciben es excelente, debido que se encuentra un ambiente laboral muy bueno, donde prima el respeto, la participación y existe un apoyo que permite el crecimiento personal, mientras que el 20% considera que es bueno, pero piensan que debe haber una mayor motivación por parte de los directivos.

4 Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.



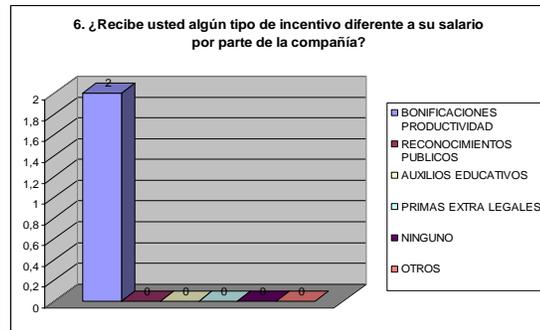
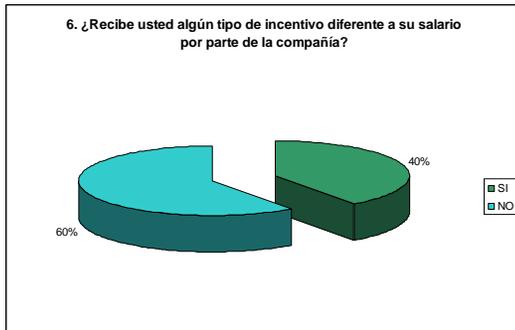
Para los empleados de Domingo S.A. la calidad del producto y el servicio al cliente son variables que la empresa considera muy importantes, para el éxito de la organización, otros factores que para la empresa son importantes es la innovación en los productos y el bienestar de sus trabajadores.

5 ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?



El 60% de los trabajadores dicen no haber recibido capacitación, siendo estos del área administrativa, mientras que el 40% restante dicen haber recibido capacitación por pertenecer al área de producción.

7¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?



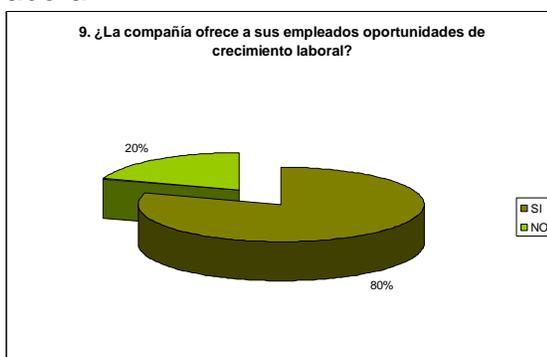
En Domingo S.A. el 60% de los empleados dicen no haber recibido incentivos en el último año de labores y el 40% restante ha recibido incentivos por su productividad.

8 ¿La compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?

En lo referente a la toma de decisiones la empresa permite la participación de sus empleados en un 100%.

9 ¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral? Para los empleados consideran que Domingo S.A. es una organización que genera estabilidad laboral en 100%, ya que la rotación de los empleados es baja y la mayoría de los empleados están desde los comienzos de la empresa.

10 ¿La compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?



El 80% de los empleados considera que si hay oportunidades de crecimiento laboral presentes en el área de producción. El 20% restante dice no tener oportunidades ya que el área administrativa debido a su tamaño no lo permite el crecimiento laboral deseado.

¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?

Mejorar la liquidez para su crecimiento como empresa.

Extender las líneas de mercado, para tener una mayor variedad en sus productos.

Tener una mayor disposición al cambio e innovación organizacional.

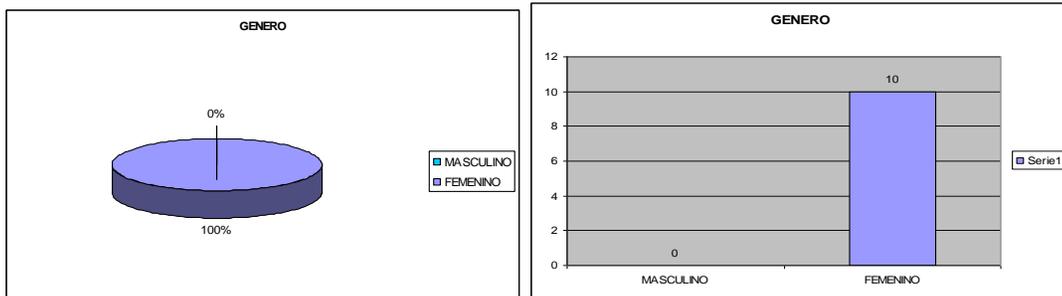
ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE DOMINGO S.A.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

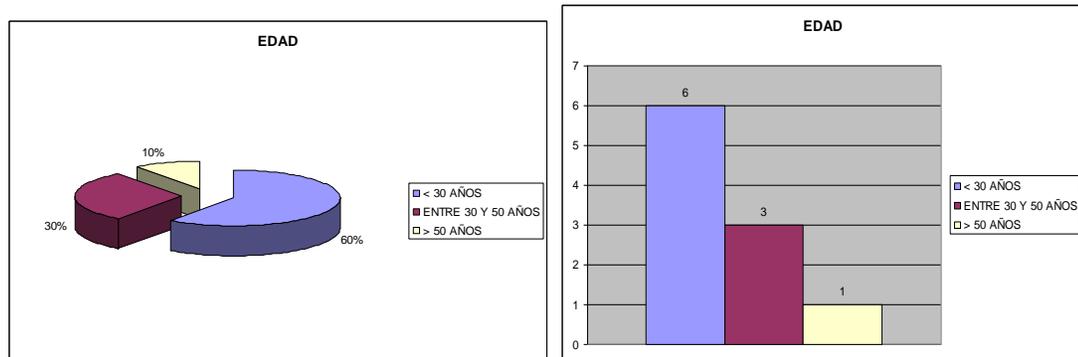
Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.
Fecha de realización: el 7 de Marzo de 2009
Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años
Unidad de Muestreo: Domingo S.A
Alcance: Bogotá D.C.
Tamaño de la muestra: 10
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta Presencial

Género



De acuerdo a la muestra seleccionada de 10 clientes de la empresa Domingo S.A Ltda. el 100% (10) de la muestra es de género Femenino. Por el perfil del producto que es dirigido a mujeres.

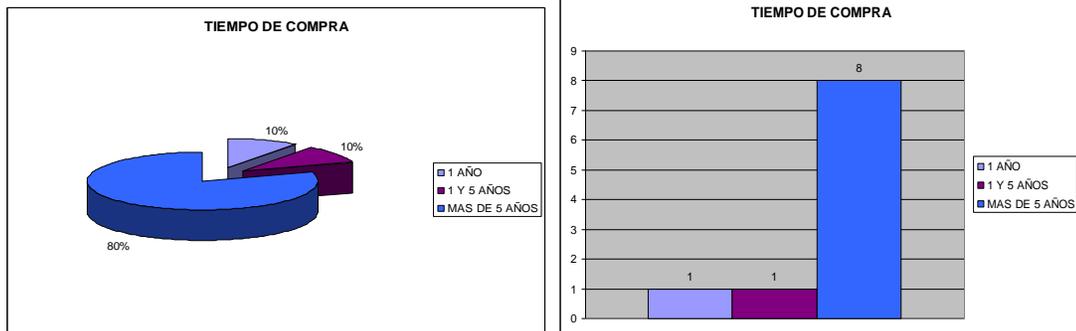
Edad



El rango de edades de personas que laboran en empresas que son clientes de la empresa Domingo S.A son el 60% (6) personas de edades menores a

30 Años, el 30 % (3) son clientes entre 30 y 50 años, y el 10% (1) son mayores a 50 años.

Tiempo de compra



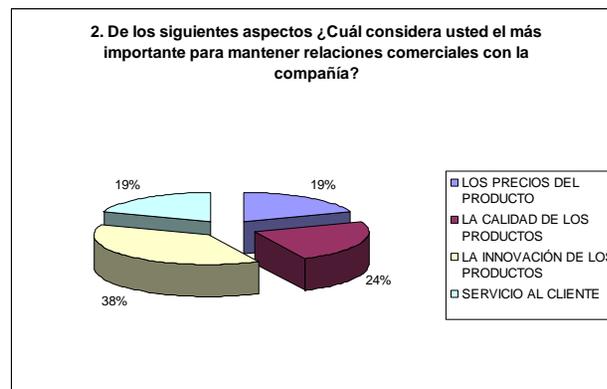
El 80% (8) de los clientes encuestados de la empresa Domingo S.A. llevan adquiriendo los productos a la empresa más de 5 años, el 10% (1) de los clientes lleva comprando los productos entre 1 y 5 años y el otro 10% (1) menos de 1 año, lo que indica que la empresa brinda confianza y respaldo en el mercado.

Cuestionario

1 ¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?

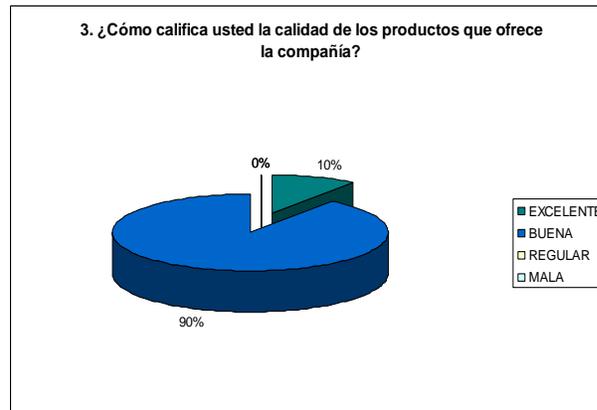
Los clientes dicen que Domingo S.A. si es exitosa en un 100%, por su crecimiento en al tiempo, la calidad de los productos, el reconocimiento de marca y permanencia en el mercado.

2 De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?



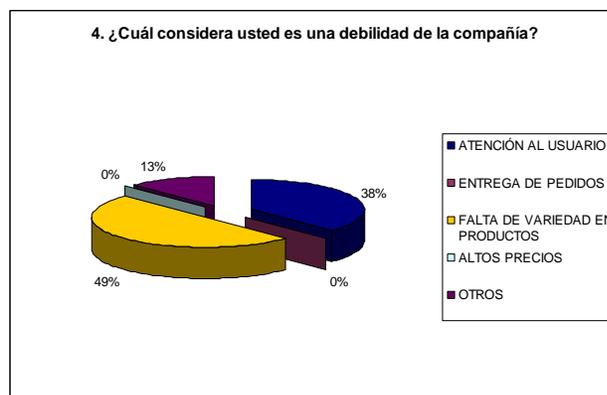
Para los clientes los aspectos a tener en cuenta para mantener una buena relación comercial está la innovación con 38% de importancia, seguido de la calidad en los productos ocupando un 24%, y por último el servicio al cliente y los precios de los productos con un 19 % respectivamente

4 ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?



Frente a la calidad de los productos el 90% de los clientes dicen que es buena puesto que las prendas tienen características que resaltan como el diseño e innovación. Mientras que el 10% de los clientes la califican como excelente por su durabilidad combinada con las características mencionadas anteriormente.

5 ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?



En lo referente a las debilidades de Domingo S.A frente a sus clientes se encontró que la falta de variedad en los productos es la de mayor peso con un 50% puesto que el tallaje y la línea que maneja la empresa es limitado,

con un 37% se encuentran la atención al usuario en los puntos de venta, finalmente encontramos que los altos precios con un 13% son los aspectos de mayor debilidad de Domingo S.A.

6 Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

Mejorar el servicio al cliente en los puntos de venta, siendo más amables.

Tener los productos en diferentes tallas.

Incursionar en otras líneas de productos que atiendan a las diferentes edades de los clientes.

ESTUDIO DE CASOS EMPRESA TOCAZ LTDA.

Entrevista directivos TOCAZ LTDA.

ACTA N° 5

Siendo las 10:15 am., se inicia la entrevista realizando las preguntas previamente establecidas en el anexo 1 al señor Salomon Helo quien tiene el cargo de Gerente en la empresa TOCAZ Ltda.

Entrevista.

1 ¿En qué lugar y fecha fue fundada la empresa?

R/: Inicia como HELO una comercializadora de textiles desde hace 104 años sin embargo en 1962 se convierte en TOCAZ como una empresa industrial que fabrica sus telas y las confecciona para la elaboración de toallas.

2 ¿Quiénes fueron sus fundadores?

R/: Sus fundadores fueron José Helo y su hermano.

3 ¿Cuál/es fue/ron la/s principal/es motivación/es que impulsaron la idea de crear esta empresa?

R/: La ausencia en el mercado de un producto (toallas) con calidad, ya que si se quería una toalla de calidad era necesario importar el producto.

4 ¿Cómo fueron las circunstancias en términos de recursos financieros, tecnológicos y/o fabriles con las cuales inicio labores la empresa?

R/: TOCAZ inicia actividades con capital propio de la anterior empresa HELO y financiamiento a través de la Corporación Financiera Colombiana, el cual se utilizo para la adquisición de maquinaria para fabricación y confección de telas procedente de Alemania oriental.

5 ¿La empresa implementa actualmente procedimientos de calidad total en sus procesos productivos?

R/: Si es requerimiento de la norma ISO 9000 y se aplica por niveles de calidad dependiendo del proceso.

6 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 9.000? (Si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué aun no?)

R/: Si, si se implementa.

7 ¿La compañía poseen actualmente certificación en normas ISO 14.000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no aun no?)

R/: No, debido a que lo procesos y los materiales no generan gran contaminación, sin embargo se tiene control sobre los residuos y retazos generados en producción.

8 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

R/: Semestralmente

9 ¿Cada cuanto tiempo la empresa desarrolla procesos de innovación de sus productos y/o servicios?

R/: Se realiza permanentemente con el fin de descubrir nichos de mercado para explorar.

10 ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y/o servicios?

R/: Básicamente con las necesidades del cliente, de acuerdo con los requerimientos o necesidades encontradas se procede innovar en diseños o texturas del producto

11 ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por la empresa que más valora sus clientes?

R/: Los Diseños y la combinación de colores en el producto y la variedad de líneas que maneja la empresa. Y que se reflejen las características más importantes del producto; absorción, calidad, durabilidad, diseño

12 ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

R/: La Versatilidad, enfocados a los diseños de estampado, dando más alternativas al cliente.

13 ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les supera?

R/: El capital y los recursos financieros con que cuentan,

14 ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee su empresa frente a sus competidores?

R/: El Tamaño de la empresa, la capacidad ilustrada. La calidad del producto terminado y el cumplimiento a los clientes, son las ventajas competitivas.

15 ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?

R/: Si, se implementan encuestas a raíz de la exigencia de la norma ISO

16 ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?

R/: Se realizan mediciones sobre las encuestas de servicio que se les realizan a los clientes.

17 ¿la empresa posee actualmente programas de C.R.M. para la retención de sus clientes?

R/: Se realizan bases de datos con la información de los principales clientes, para hacer seguimiento post-venta.

18 ¿Cuál es la principal queja o reclamo que formulan para la empresa sus clientes?

R/: Por la capacidad instalada, se tienen mucha demanda del producto y el tiempo de cumplimiento es de 45 días siendo a veces muy largo para los clientes.

19 ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?

R/: Se realizan promociones a nuevos cargos por concurso interno, esto genera estabilidad laboral y participación.

20 ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?

R/: Para los niveles operarios se busca experiencia en el manejo de maquinas, adicional a esto de tienen alianzas con el SENA para el envío de aprendices a la empresa.

21 ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?

R/: Si, con el convenio con el SENA se han aprovechado algunos cursos para los empleados de la organización.

22 ¿La empresa implementa dentro de su organización modelos de participación de sus empleados en algunos de los procesos de toma de decisiones?

R/: Dentro de lo posible se toman en cuenta las opiniones del área operativa para mejorar algunos procesos de producción, en donde su experiencia es fundamental.

23 ¿La empresa implementa círculos de calidad o comités de trabajo mediante los cuales se fomente la labor en equipo por parte de los empleados?

R/: Si se implementa, y es requisito de la norma ISO 9000.

24 ¿La empresa actualmente desarrolla estudios de viabilidad y factibilidad para una posible expansión de sus mercados hacia nuevos destinos internacionales?

R/: Si, se analiza e investiga la oportunidad de expansión en mercados internacionales teniendo en cuenta la estabilidad de la economía del país.

25 ¿Actualmente la compañía exporta alguno de sus productos o servicios hacia otros mercados? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

R/: Si, a Ecuador, Venezuela, Costa Rica y Panamá

26 ¿La compañía posee distribuidores, filiales o puntos de venta propios en el exterior?

R/: En Costa Rica hay familiares que ayudan a contactar a nuevos clientes.

27 ¿Cuál es la posición de adopta la empresa frente a la posible firma del TLC¹³?

R/: Es un factor determinante para las empresas de producción y comercialización, ya que se puede importar más fácilmente materia prima de mejor calidad y a un precio más bajo, y se puede exportar el producto y darse a conocer en el mercado Americano.

28 ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

R/: Oportunidad siempre y cuando se aproveche, es posible que la inversión extranjera ayude al crecimiento de la empresa y mejorar su capacidad instalada y afianzar todos los procesos actuales.

29 ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

R/: La incertidumbre del mercado dependiendo de las temporadas y los acontecimientos Económicos del país.

30 ¿La empresa actualmente posee algún tipo de programa enfocado a desarrollar responsabilidad social empresarial?

R/: Si, a través de asociaciones industriales del sector, se colabora con las personas que viven cerca de las fábricas con donaciones del producto de cada empresa.

¹³ TLC: entiéndase el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

31 ¿La empresa desarrolla algún proceso de forma directa en Pro de la preservación y protección del medio ambiente?

R/: No.

32 ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de *planeación estratégica* para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?

R/: Si, se establecen objetivos cumplibles a corto plazo y se trazan objetivos a largo plazo que cumplan la visión de la empresa.

33 ¿La empresa posee actualmente algún tipo de estrategias de cooperación o de alianza estratégica con otras organizaciones a fin de fortalecer mutuamente sus procesos productivos y/o comerciales?

R/: No. Pero es muy importante la cooperación mutua con empresas que complementan el producto final es nuestro caso las empresas de tinturas.

34 ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?

R/: A veces la toma de decisiones están sólo a mi mando, teniendo toda la responsabilidad y el riesgo de tomarlas mal, por falta de organizar un comité más completo para tener más alternativas en la toma de las mismas.

35 ¿Qué estrategias está desarrollando la empresa para su posible solución?

R/: Precisamente convocando a las personas de las distintas áreas de la empresa en comités de trabajo para recoger las opiniones de todos los empleados, sugerencias, e ideas para mejorar los procesos de cada área de la organización.

36 ¿Cuál/es ha/n sido el/los momento/s de mayor dificultad o crisis que ha tenido que afrontado la empresa?

R/: La apertura económica fue un momento difícil creo yo, para casi todas las empresas de producción del país, ya que no estábamos preparados para afrontarla. Nosotros importábamos las telas por lo tanto la inestabilidad del dólar dificulto la toma de decisiones en el área de producción.

37 ¿Cómo fue superada dicha dificultad?

R/: Con perseverancia y paciencia, tomando buenas decisiones de inversión, y aprovechando la importación de nuevas materias primas a un bajo costo permitiendo realizar un producto de mejor calidad.

38 ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: Que muchas veces es difícil diferenciar y separar las relaciones familiares con las laborales con los conflictos personales.

39 ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

R/: La facilidad en la toma de decisiones, ya que no se tienen que realizar protocolos, y esto hace más fácil la ejecución de las mismas.

40 ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa?

R/: La responsabilidad y el compromiso que se tienen por ser una empresa propia y sus administrativos sean familiares se exigen y esmeran más en sus funciones dentro de la organización.

41 De los siguientes aspectos, califique con 5, 3 o 1 el factor que considera usted es el de mayor contribución al éxito empresarial de su organización, siendo 5 de gran contribución, 3 mediana contribución y 1 poca contribución:

La Calidad de los procesos de fabricación.	5
La Innovación de sus Productos/ servicios.	5
Las Estrategias de Servicio al Cliente.	3
Las Capacidades del Talento Humano.	5
La Responsabilidad Social Empresarial.	1
La Cultura Organizacional.	3
La Internacionalización de la empresa.	1
La Planeación Estratégica.	3
El ser una empresa de tipo Familiar.	3
Otro aspecto (¿cuál/es?).	

42 ¿La empresa actualmente implementa algún modelo de protocolo de familia?

R/: Si, Se tienen documentos los cuales especifican la forma como está dividida la empresa entre sus propietarios.

43 ¿La empresa permite en su junta directiva y procesos de toma de decisiones la participación de personas que no poseen vínculos familiares?

R/: Si, no es un limitante el aspecto familiar en la toma de decisiones.

44 ¿La empresa posee en la actualidad modelos de gobernabilidad para los procesos de toma de decisiones?

R/: Si, somos una empresa que permite la integración de todos los empleados conllevados a cumplir la visión de la empresa.

45 ¿Qué estrategias utiliza la compañía para separar el ambiente de la empresa, del ambiente familiar?

R/: Es complicado, pero se tratan de crear espacios de esparcimiento con la familia fuera de la empresa y discutir las cosas familiares como tal en esos espacios.

46 ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y/o propietarios?

R/: Si, la Jefe de Recursos Humanos realiza el procesos de selección desde la revisión exhaustiva de la hoja de vida, confirmación de referencias (esta parte se puede obviar cuando tienen vinculo familiar), entrevista y visita domiciliaria. A los cargos operativos se les realiza además pruebas de máquina y se evalúa la experiencia que tengan.

47 ¿La empresa actualmente ha definido los parámetros para realizar el plan de sucesión para los propietarios y directivos de la actual generación?

R/: Si, con mis hijos los cuales se están preparando con carreras a fines a la empresa, conocen, han trabajado en la empresa y creen en el futuro de la organización

48 ¿La empresa posee actualmente algún órgano de buen gobierno para los procesos de toma de decisiones?

R/: No.

49 Para el manejo de las empresas familiares colombianas, cual considera usted debe ser la condición fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

R/: *“La perseverancia para afrontar los altibajos a los que se ve expuesta la empresa y la constancia para seguir y dar lo mejor para que la organización crezca y permanezca en el mercado.”*

50 Que sugerencias y/o recomendaciones daría a los futuros empresarios al momento de crear su propia empresa familiar.

R/: *“Los conocimientos del mercado en el que se quiere incursionar, es la base para empezar a hacer las cosas bien, segundo tener las ganas y la conciencia para afrontar altibajos en el inicio de la estructura financiera de la empresa sabiendo que no es fácil el éxito de primeras, y tercero estar dispuestos a realizar cambios estructurales y de procesos en pro de mejorar la calidad, eficiencia, y crecimiento de la organización”.*

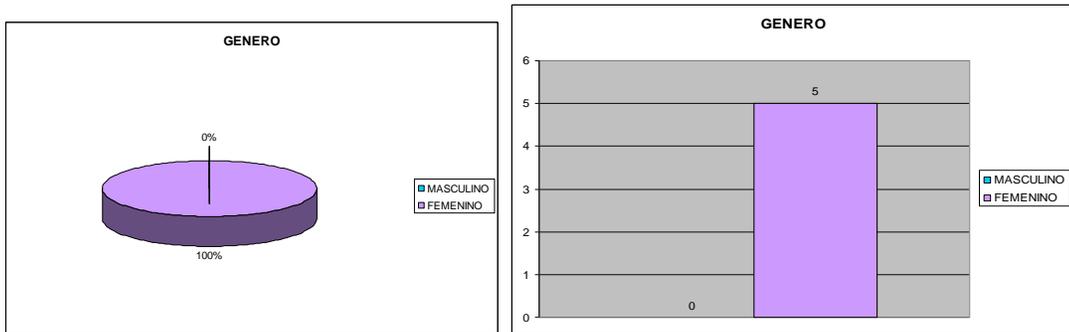
ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE TOCAZ LTDA.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

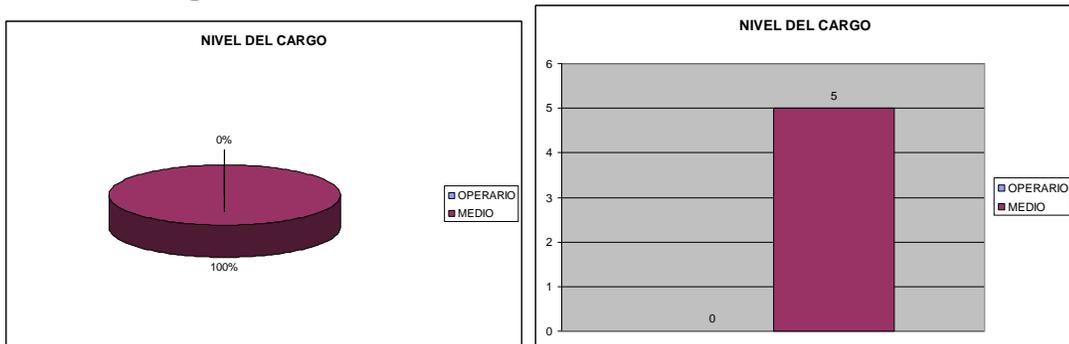
Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.
Fecha de realización: 2 de Febrero de 2009
Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años
Unidad de Muestreo: Tocaz Ltda.
Alcance: Bogotá D.C.
Tamaño de la muestra: 5
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta presencial

Género



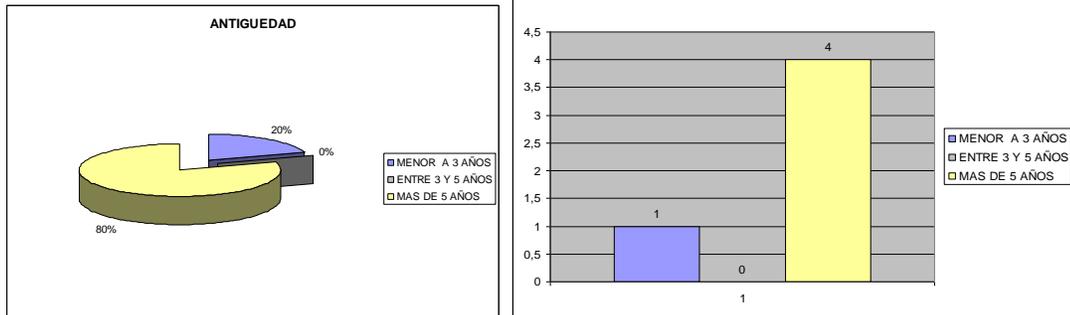
De la muestra encuestada a los empleados en la empresa Tocaz Ltda. el 100% (5) es de género Femenino.

Nivel del cargo



De los encuestados en la empresa Tocaz Ltda. el 100% (5) tienen un nivel de cargo Medio.

Antigüedad



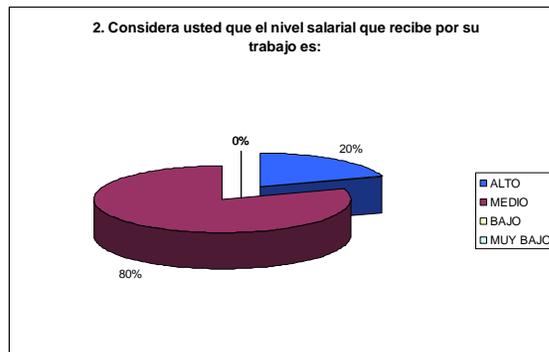
De la muestra seleccionada el 80% (4) de los empleados encuestados de la empresa Tocaz Ltda. llevan entre 3 y 5 años en la compañía, y el 20% (1) restante lleva menos de 3 años laborando en la organización la rotación no es muy frecuente, esto da estabilidad laboral a los empleados.

Cuestionario

1 ¿Considera usted a su empresa como una organización exitosa?

Los empleados de TOCAZ la consideran como una organización exitosa en un 100%, debido a la tecnología de punta que utiliza en la elaboración de sus productos, logrando una excelente calidad y por ende un gran volumen de clientes

2 Considera usted que el nivel salarial que recibe por su trabajo es:

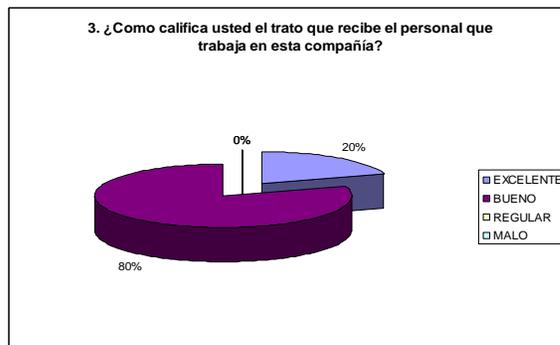


En TOCAZ el 80% de sus colaboradores consideran que el salario que reciben por sus servicios es medio, debido a que el salario se rige de

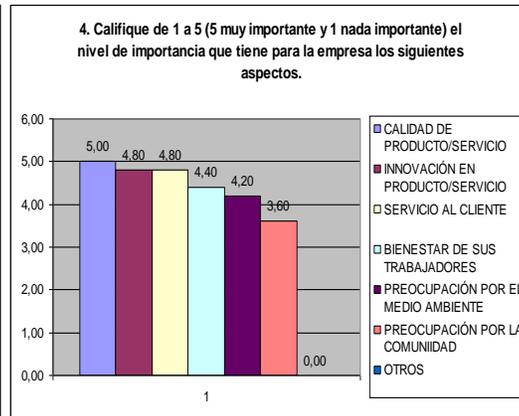
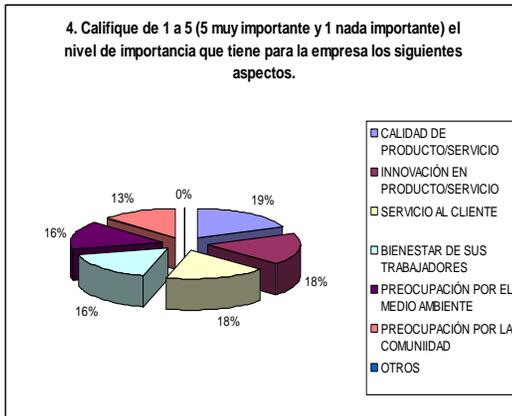
acuerdo a las funciones y no hay incentivos. Y el 20% restante opina que es excelente ya que está acorde con su cargo.

3 ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?

El 80% de los empleado considera que el trato que recibe en la empresa, es bueno, aunque falta dialogo y más participación por parte de los empleados, mientras que el 20% estima que el trato es excelente porque existe un ambiente laboral basado en el respeto.

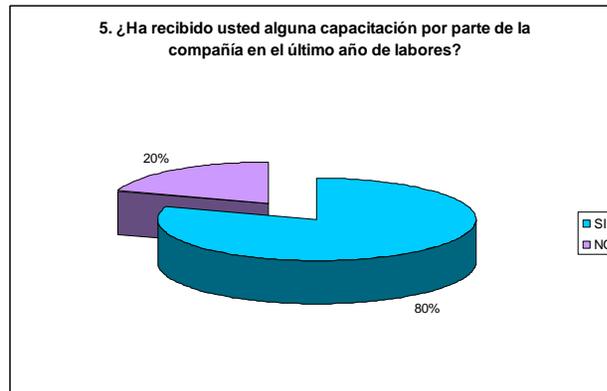


4 Califique de 1 a 5 (5 muy importante y 1 nada importante) el nivel de importancia que tiene para la empresa los siguientes aspectos.



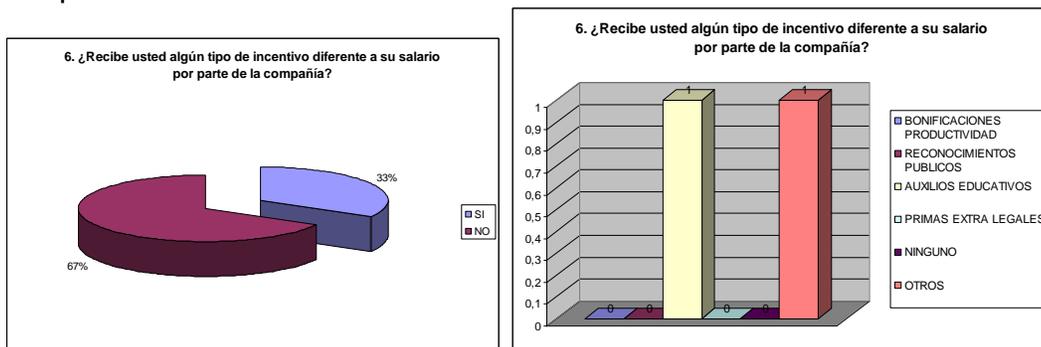
Para los empleados de TOCAZ el aspecto de mayor importancia para la empresa es la calidad del producto, seguidos de la innovación de los productos y el servicio al cliente, sin dejar a un lado la importancia del bienestar de los trabajadores.

5 ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la compañía en el último año de labores?



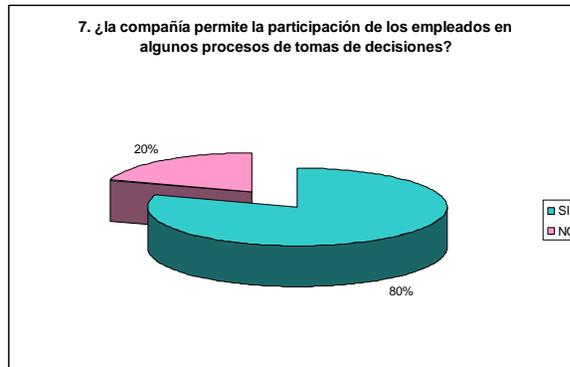
El 80% de los empleados de TOCAZ han tenido capacitación en el último año de labores aprovechando el convenio que la empresa tiene con el SENA por tener aprendices de esta institución, y el 20% restante dice que no ha recibido capacitación por el cargo que desempeña no lo requiere.

6 ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía?



En TOCAZ el 67% de los empleados dicen que no tiene incentivos diferentes a su salario base y el 33% dicen que si tienen incentivos representados en auxilios educativos y otros en auxilio de rodamiento.

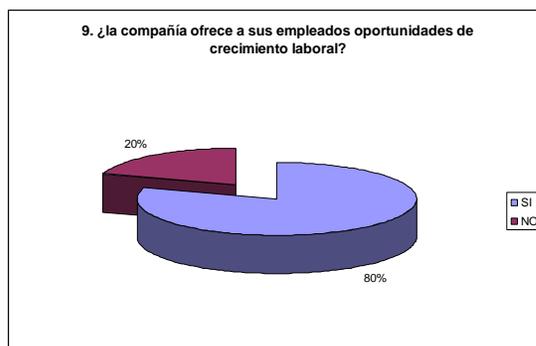
7 ¿la compañía permite la participación de los empleados en algunos procesos de toma de decisiones?



El 80% de los encuestados consideran que tienen participación en algunos procesos de toma de decisiones frente a un 20% que no tiene participación en esos procesos.

8 ¿La compañía ofrece a sus empleados condiciones de estabilidad laboral?
 El 100% del personal de la empresa considera que tienen estabilidad laboral porque los salarios son adecuados, el ambiente laboral es de respeto y los contratos garantizan la permanencia en la empresa lo que se ve reflejado en el tiempo que tienen los empleados laborando en la empresa (más de cinco años).

9 ¿la compañía ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento laboral?



El 80% de los encuestados perciben que la empresa si permite oportunidades de crecimiento laboral ya que se generan los espacios para la educación además se puede hacer carrera en la empresa sobre todo en el área de producción, el 20% restante no ha visto esa oportunidad.

10 ¿Qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa para aumentar su condición de compañía exitosa?

Es necesario que los directivos tengan una mejor y mayor comunicación con sus empleados.

Hacer reconocimiento del esfuerzo y los logros de los empleados.

La empresa en ocasiones falla en el pago de los salarios al personal de la empresa, lo que les afecta seriamente.

La empresa carece de una organización en algunos procesos administrativos es necesario hacer una reestructuración de la organización.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE TOCAZ LTDA.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA

Realizado Por: José Montaña, Melissa Frasser y Andrea Gil.

Fecha de realización: Entre el 23 de Mayo de 2009

Elemento último de la muestra: Hombres y Mujeres mayores de 18 años

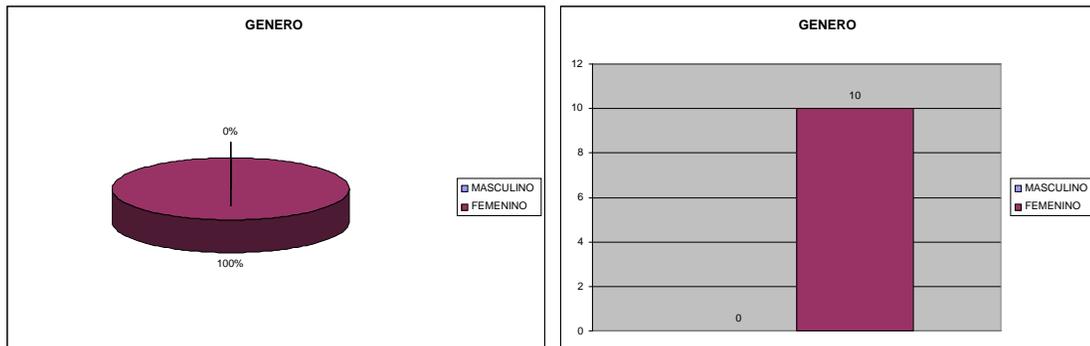
Unidad de Muestreo: Tocaz Ltda.

Alcance: Bogotá D.C.

Tamaño de la muestra: 10

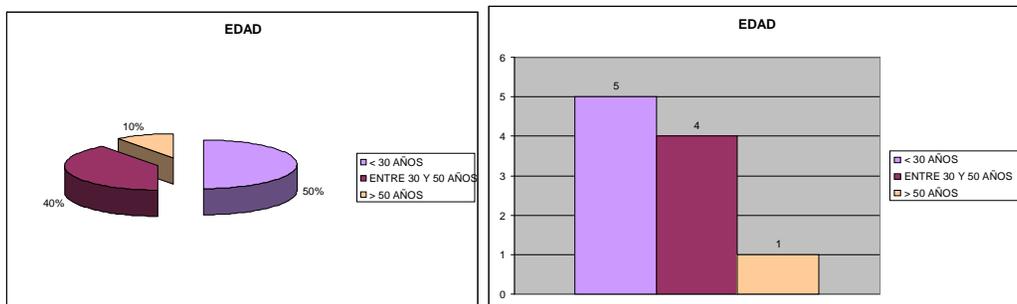
Procedimiento de muestreo: Método: Encuesta Presencial

Género



De acuerdo a la muestra seleccionada de 10 clientes de la empresa Tocaz Ltda. El 100% (10) de la muestra es de género Femenino, por el tipo de producto que ofrece la compañía.

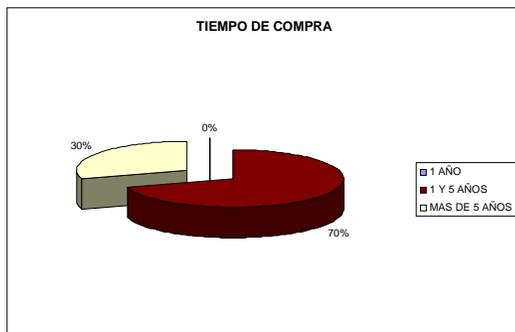
Edad



El rango de edades de personas que laboran en empresas que son clientes de la empresa Tocaz Ltda. son el 50% (5) son clientes menores a 30 Años el

40% (1) de clientes son de edades entre 30 y 50 años, y el 10% (1) restante son mayores a 50 años.

Tiempo de compra



El 70% (7) de los clientes encuestados de la empresa Tocaz Ltda. Llevan adquiriendo los productos a la empresa entre 1 años y 5 años y más de 5 años el 30% (3) de los clientes, lo que indica que la empresa es reconocida en el mercado y su producto brinda la satisfacción que el cliente espera.

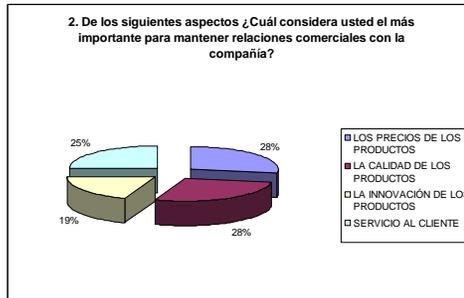
Cuestionario

1 ¿Considera usted que la empresa en mención puede ser considerada una compañía exitosa?

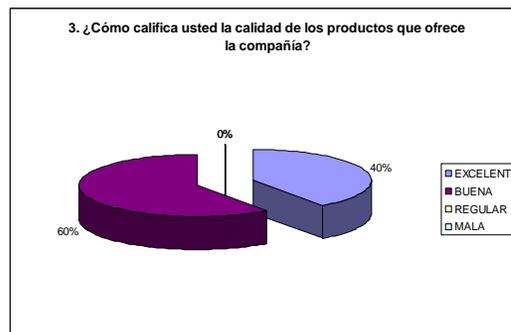
De un 100% de los clientes encuestados consideran que la organización es exitosa debido a que tienen productos variados y de buena calidad.

2 De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?

Según los encuestados los aspectos más importantes para mantener una relación comercial son los precios de los productos y la calidad en su materia prima los cuales tienen un porcentaje del 28% respectivamente, sigue con un 25% de importancia el servicio al cliente y con un 19% la innovación de los productos haciendo referencia a los bordados.

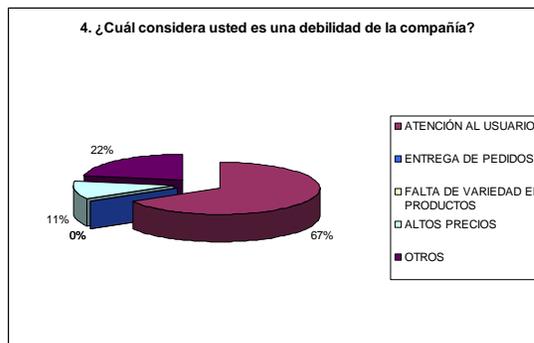


3 ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?



El 60% de los encuestados considera que los productos que ofrece la compañía son de buena calidad debido a su durabilidad y precio, el 40% restante opinan que tienen una excelente calidad resaltando el producto cumple las expectativas y necesidades del cliente.

4 ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?



En cuanto a las debilidades el 67% de los encuestados opinan que la atención al usuario predomina ya que no existe una asesoría a la hora de elegir un producto de acuerdo a la necesidad lo cual hace que el cliente no

conozca la variedad de las líneas que maneja la empresa, con un 22% en otros aspectos predominó la falta de más puntos de venta, como otra debilidad percibida por los clientes encontramos con un 11% los altos precios de algunos productos.

5 Por favor de una sugerencia y/o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

Mejorar la atención al momento de la asesoría con el cliente.

Tener más puntos de ventas.

Seguir conservando productos de buena calidad.