



Silvia Rodríguez-Donaire¹

UPC - Universidad Politécnica de Catalunya.
IESE Business School, Universidad de Navarra.
✉ silvia.rodriguez-donaire@upc.edu.

MANGO S.A.: Reinventando el sector de la moda

MANGO S.A.: Reinventing the fashion sector

I. HISTORIA DE MANGO

Isak Andic, propietario de MANGO, nació en Estambul en una familia de origen sefardí y a los 13 años se trasladó a vivir a Barcelona. Durante los estudios de bachillerato se le ocurrió vender a sus amigos camisetas importadas de la India y Asia para ganar dinero extra y así poder pagar sus gastos. El éxito de esta iniciativa le animó a montar su primer *stand* en el mercado de Balmes. Durante esta época, su actividad principal se basaba en la importación de ropa de mujer de diferentes países y su posterior ubicación en las estanterías de tiendas españolas. En la primera tienda, Isak vendía mayoritariamente zuecos y blusas. En 1984 decidió abrir su primera tienda de propiedad en el Paseo de Gracia (Barcelona) con el nombre de MANGO, fruta que conoció durante unas vacaciones en Filipinas. Un año más tarde ya contaba con cinco puntos de venta en esta ciudad, iniciando poco después su expansión por el resto del territorio español.

Desde sus inicios el objetivo principal ha sido vestir a un público femenino joven y urbano según las últimas tendencias de moda, siguiendo sus necesidades diarias y ocasionales, con prendas de calidad y a un precio accesible, creando una imagen de marca coherente y unificada. Su misión, tal y como nos dice el propietario, es “*estar presente en todas la ciudades del mundo*”. Actualmente 92 países poseen el concepto MANGO. Más concretamente, a mediados del 2009 se han abierto unos 1.229 puntos de venta repartidos por todo el mundo (entre propios y franquiciados). Según nos cuenta Enric Casi, Director General, y Xavier Carbonell, Director de Responsabilidad Social, la velocidad de apertura es de tres tiendas por semana.



Enric Casi

Director General de MANGO
✉ rsc@mango.com



Xavier Carbonell

Director de Responsabilidad Social de MANGO
✉ rsc@mango.com



RESUMEN DEL ARTÍCULO

MANGO se creó bajo tres premisas poco evidentes en su época: ropa para mujer joven y urbana, fabricación en países de costes de producción más competitivos por diferentes factores como precio, agilidad, proximidad geográfica, especialización técnica, etc. y moderación en los costes indirectos gracias a las tecnologías de la información. Una vez consolidadas estas premisas la organización ha desarrollado una serie de nuevos conceptos: imagen de marca global y eficiencia en los sistemas informáticos y logísticos, los cuales hacen de MANGO un ejemplo de éxito empresarial.

EXECUTIVE SUMMARY

MANGO was born under three bases non obvious in its period: clothes for youth and cosmopolitan women, high competitive cost production countries for several reason such as price, flexibility, proximity, technical specialization, etc., and indirect cost moderation thanks to information system technologies. Once these bases are consolidated the organization has developed a new serial of concepts: global brand image and efficiency in informatics and logistic systems, which perform MANGO as an example of organizational success.

2. PRODUCTO Y DISEÑO DE LAS PRENDAS MANGO

La empresa se ocupa de todo el proceso de producción². Todas las telas utilizadas en la confección de las prendas son diseñadas por la compañía. Aunque la empresa no fabrica ni tejidos, ni accesorios, ni prendas, subcontrata a proveedores externos que se encargan de la producción de los productos y lleva a cabo el control de calidad que va desde las inspecciones en origen hasta la venta en tiendas.

Las prendas y complementos son de una calidad media-alta, tal y como Enric Casi dice *«una calidad media-alta no se puede conseguir fabricando en quince días. No queremos estar en la parte baja*

del mercado discutiendo un euro, sino más arriba, natural-

mente con un precio un poco más elevado pero, a su vez, con un producto más elaborado, mejor terminado en todos los sentidos, desde el diseño hasta la fabricación». Para

mantener siempre el mismo estándar (calidad constante, mismas características, etc.) la producción de un mismo modelo se realiza en un mismo fabricante, excepto casos puntuales en los que la legislación lo limite. La fabricación de las colecciones se hace fundamentalmente en China (aproximadamente el 45%), Marruecos (23%) y el resto

en talleres de diferentes países, tales como por ejemplo Turquía, Vietnam e India.

MANGO tiene un producto bien definido, de diseño y estilo propio. Todas las prendas y complementos diseñados en las colecciones de temporada siguen un criterio de conjunto. El período de diseño, producción y distribución de las prendas es de 3 a 4 meses, de aquí que la planificación de la producción y la distribución sea fundamental en todo el proceso.

El diseño es otro de los puntos clave y recoge desde la ropa que sale en los escaparates hasta la bolsa que los clientes se llevan a casa, pasando por la elaboración del catálogo, los interiores de las tiendas o los escaparates. La compañía pretende transmitir un concepto unitario en todo el mundo, una imagen sencilla, dinámica, urbana, donde se reflejen las tendencias de la moda más actual. Asimismo, cabe señalar que MANGO adapta un 20% de la colección a determinados países como son los países árabes, asiáticos y fríos. Además, la empresa pretende que sus prendas siempre estén expuestas en una tienda con espíritu de *boutique*. Para ello dispone de su propio equipo de escaparatistas, coordi-

Toda la actividad de confección se realiza a través de terceras empresas, unos 145 proveedores en todo el mundo

nadores y supervisores que se desplaza para asegurar que todos los puntos de venta (tanto propios como franquicias) compartan el mismo entorno e imagen.

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS QUE REFUERZAN LA ROBUSTEZ DEL MODELO DE NEGOCIO:

3.1. (A) Sistema de producción

Toda la actividad de confección se realiza a través de terceras empresas, unos 145 proveedores en todo el mundo. Cada temporada se incorporan nuevos proveedores (fabricantes, proveedores de materia prima, etc.) para cubrir necesidades técnicas y el incremento de la producción según: el periodo de fabricación, el precio de las prendas, la tecnología, la capacidad, la calidad, la organización, la profesionalidad y la experiencia internacional.

La colaboración con los proveedores es a largo plazo. De forma periódica éstos se desplazan a la sede central para tener: (1) un contacto más directo; (2) analizar y planificar conjuntamente los diferentes aspectos de la fabricación, así como del negocio en general; y (3) controlar la calidad de las prendas a través de un programa informático.

Aunque el diseño de la prenda siempre se realiza en la sede central de la empresa existen dos sistemas de producción, utilizar uno u otro depende de factores geográficos (proximidad) y técnicos (especialización en la producción): (1) fabricantes (76% del total de la producción): el proveedor se encarga de comprar las materias primas y su producción. Este tipo de proveedores pertenecen a países del sudeste asiático y la India. (2) Talleres de producción (24% del total de la producción): las materias primas son adquiridas por MANGO y posteriormente se envían a los proveedores para su posterior confección y envío. Este tipo de proveedores pertenecen fundamentalmente a países del norte de África.

La política de control y las características de la producción implican la no subcontratación³ de la fabricación de las prendas por parte de los fabricantes y talleres de producción. En ocasiones existen procesos especiales de los que algún proveedor puede no disponer (por ejemplo un tipo de bordado específico). En estos casos el trabajo se envía y se realiza en otras empresas especializadas. Estas producciones son conocidas y autorizadas por MANGO. Cuando la fabricación de un “elemento especial” empieza a tomar cierta relevancia, estos proveedores pasan a formar parte del sistema de control y seguimiento.

PALABRAS CLAVE

modelo de negocio, decisiones estratégicas, tecnología, sistemas logísticos, producción en países de coste más competitivo

KEY WORDS

business model, strategic choices, technology, logistic systems, high competitive cost production countries

3.2. (B) Sistema logístico MANGO (SLM)

La actividad de la organización se realiza en una serie de instalaciones propias (almacén y oficinas) ubicadas en la sede central de Palau-Solità i Plegamans y Parets del Vallés, provincia de Barcelona. Además de dos almacenes situados en Montcada i Reixac y Terrassa, así como a través de las diferentes tiendas propias y franquicias. También existen seis almacenes de alquiler situados en las poblaciones de Parets, Montornés y Sabadell (Barcelona), así como en las ciudades de Shenzhen, Hong Kong (China) y Nueva Jersey (EE.UU.). Enric Casi comenta que *'el último proyecto de la empresa es crear un centro global de distribución que estaría situado en los amplios terrenos que MANGO posee en Lliça d'Amunt (Barcelona)'*.

Los factores clave de su sistema logístico son: (1) capacidad de reacción frente a los cambios que se producen en el mercado; (2) capacidad de gestionar el inventario⁴ a escala global y a tiempo real entre las diferentes tiendas y la sede; (3) capacidad de recibir y transmitir información entre los diferentes centros y todo ello con el uso intensivo de la tecnología.

El objetivo del SLM es conseguir que cada uno de los puntos de venta, repartidos por todo el mundo, tenga en cada momento el género en función de la velocidad de rotación y previsión de ventas. Garantizando de esta manera la renovación constante de la mercancía y una producción al ritmo marcado por la demanda del mercado, tanto en volumen como en variedad. A todo esto Enric Casi añade *'producir lo que se vende y no producir para ver si se vende'*.

La plataforma informática permite una comunicación bidireccional, disponiendo así de una monitorización de la cadena de suministro según las necesidades de cada tienda. Por lo tanto, los pedidos no son gestionados por los comercios sino por la sede central, que al inicio de cada temporada decide con qué piezas y accesorios proveerá a los establecimientos. Los criterios los marca un sistema de gestión de ventas, el cual permite obtener de forma constante el inventario de cada tienda. Para evitar la sobreproducción, la empresa programa los envíos a las tiendas encargando la producción en función de la media de ventas de cada punto de venta.

MANGO no posee su propia flota de transporte, sino la subcontrata a las compañías logísticas externas. Ambos directivos co-

mentan que en realidad “en MANGO la logística somos todos”. La logística depende de un conjunto de acciones coordinadas entre todas las otras áreas (diseño, fabricación, distribución, etc.).

3.3. (C) Tecnologías de la información (TI)

El verdadero motor de MANGO es su *software* que le permite gestionar todo el complejo proceso de diseño, aprovisionamiento, fabricación, venta y posventa de forma totalmente automática. Posee su propio equipo formado por más de 200 personas (ingenieros, informáticos, analistas, etc.) que junto a la cúpula directiva son responsables de la continua renovación de los sistemas de la compañía.

Las TI permiten a la compañía dirigir y tomar decisiones desde la sede central para el resto de tiendas. Cada uno de los comercios están conectados a MANGO a través de un programa de gestión de ventas vía Internet que le permite obtener información constante del *stock* de cada tienda llevando a cabo trasposos de género entre tiendas o reposiciones de prendas.

Las TI son también una parte esencial del desarrollo de sistemas logísticos dado que permite: (1) integrar varios operadores logísticos; (2) reducir los plazos de entrega y agilizar la distribución del producto; (3) gestionar la producción demanda por cada comercio según las necesidades del mercado a escala global y en tiempo real; (4) controlar la calidad; (5) reducir los costes de infraestructuras para manipular el elevado volumen de mercaderías; y (6) tener una flexibilidad y adaptabilidad tangible a todos los niveles de la empresa (fabricación externa, comunicación interna y con los proveedores, calidad, costes, inventarios, diseño, entrega y retirada de productos defectuosos o sin éxito) frente a los cambios que se producen en el mercado.

Además, éstas también han desarrollado una aplicación informática interactiva y bidireccional entre proveedores y equipos de diseño, compras y calidad que permite obtener: (1) la información de los procesos de planificación de la temporada; (2) especificaciones técnicas de cada uno de los modelos; y (3) la realización de todo tipo de consultas y comentarios por parte de los proveedores.

Las TI también han contribuido en la mejora de los procesos internos de negocio a través de: (1) el desarrollo de un sistema de acceso único a la información, basado en un Portal B2E (Business to Employee); y (2) una *intranet* diseñada como un punto de



entrada general de comunicación y de colaboración interna. Las nuevas tecnologías son la base de la mejora de todos los procesos de la compañía.

3.4 (D) Política de Recursos Humanos

La empresa basa su cultura en las relaciones humanas. Enric Casi comenta que *“nadie tiene siempre la razón y en una empresa intensiva en creatividad y alta tecnología, no funciona el ‘orden y mando’. Si hay mal rollo entre la gente, si no se hablan, si no se explican las cosas, si prefieren sentarse sobre un problema y taparlo antes que hacerlo explícito y buscar una solución, todo falla”*. *“Detrás de un crecimiento, siempre están las personas”* añade Xavier Carbonell. La compañía apuesta por un equipo humano profesional motivado, flexible, capaz de adaptarse a los cambios que aporta ideas con el fin de acercar MANGO al mayor número posible de clientes.

El personal de las tiendas se selecciona minuciosamente para que todos mantengan consonancia con la imagen de la marca. Sin embargo, Enric Casi explica que a pesar de los esfuerzos por retener el personal (promoción interna y formación permanente), los puntos de venta se caracterizan por una alta rotación a causa del propio perfil del empleado (estudiantes, trabajo temporal, etc.). Por el contrario, el personal de la estructura es muy estable y las cifras de rotación están lejos de los resultados obtenidos en las tiendas.

Los empleados tienen contacto con los accionistas y administradores, así como con la dirección de la organización a través de unos encuentros denominados *“si yo fuera Presidente”*.⁵ Según información de la empresa, un 95% de las propuestas debatidas en este encuentro se plasman en cambios concretos, como por ejemplo modificaciones de horarios, ampliaciones y mejora de servicios, mejoras en la seguridad, etc. También existen otros canales de comunicación, la *“lluvia de ideas”* y el *“buzón de sugerencias”*, a través de los cuales todos los trabajadores pueden aportar sus ideas y propuestas para mejorar el funcionamiento de la compañía.

Dos veces al año se evalúan, adecuan y se incentivan los sueldos del personal de estructura según el desempeño y el desarrollo profesional de cada empleado. Respecto al equipo de ventas

La compañía apuesta por un equipo humano profesional motivado, flexible, capaz de adaptarse a los cambios que aporta ideas con el fin de acercar MANGO al mayor número posible de clientes.

en tiendas, el sistema se basa en un sueldo fijo y otro variable en función de la facturación de la tienda. Para las diferentes categorías de trabajadores, los salarios pagados están, en media, por encima de los sueldos del sector en España.

También hay una política de formación permanente. Se imparten cursos tanto de conocimientos técnicos (idiomas, ofimática, *merchandising*, etc.) como más especializados (valores, gestión de equipos, etc.).

Respecto a la promoción interna, la mayoría de directivos provienen de dentro de la organización. Los empleados de MANGO reciben también otro tipo de incentivos, como por ejemplo descuentos en las tiendas MANGO y en otros servicios con los cuales la compañía tiene un acuerdo (venta de coches, viajes, gimnasios, etc.), transporte colectivo gratuito, subvención de comedores o flexibilidad horaria. La compañía facilita también a los empleados que lo soliciten la movilidad geográfica o en sus puestos de trabajo. Además, se practica la cultura de tolerancia al error, ya que los errores se aceptan para aprender y saber evitarlos en el futuro.

3.5. (E) Marketing y comunicación

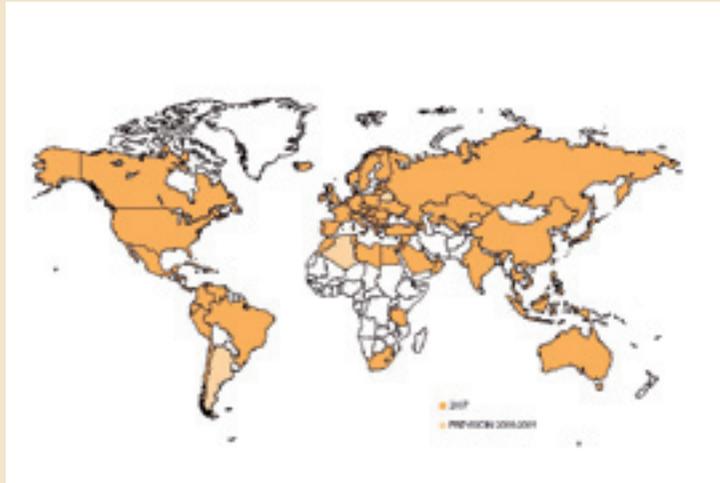
El departamento de comunicación es responsable de renovar la imagen de la compañía cada temporada, además de planificar los medios a escala mundial adaptando su estrategia global a las características de cada país y con un enfoque de fidelización de los clientes. La publicidad de la firma busca la identificación de todos los clientes del mundo con una misma imagen y/o concepto de marca.

Las características del punto de venta (iluminación, espacio, decoración, escaparate) y las presentaciones del producto son muy importantes. El producto se expone en pequeñas colecciones y conjuntos para que se pueda escoger y probar más fácilmente. Por otro lado, las tiendas reflejan el espíritu de las personas de la compañía y de los clientes. La ubicación de éstas es muy importante, ya sean propietarios o franquicias, se ha procurado siempre que el local MANGO estuviese en las mejores zonas comerciales de cada ciudad.

Las franquicias permiten a la empresa una rápida expansión a nivel internacional y la implantación en los países con tendencias y costumbres diferentes (figura 1). Este sistema se lleva a cabo sobretodo: (1) en países donde las características culturales y ad-



Figura 1. Presencia de MANGO en todo el mundo



ministrativas son muy distintas y, por este motivo es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país; y (2) en los casos en que se aporta una buena localización y cuando las características del mercado lo hacen más adecuado hablando de cifras de negocio.

La marca ha apostado también por la venta en Internet creando en el año 2000 su tienda *online* - www.mangoshop.com. Las ventajas que proporciona la compra *online* son: el periodo de envío de 5 días como máximo, el transporte gratuito a partir de cierto mínimo de compra y la posibilidad de devolver las prendas en cualquier tienda MANGO. Además, esta tienda virtual cuenta con un servicio de asistencia remota que permite establecer contacto con el cliente y atenderle durante la compra.

4. DISCUSIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

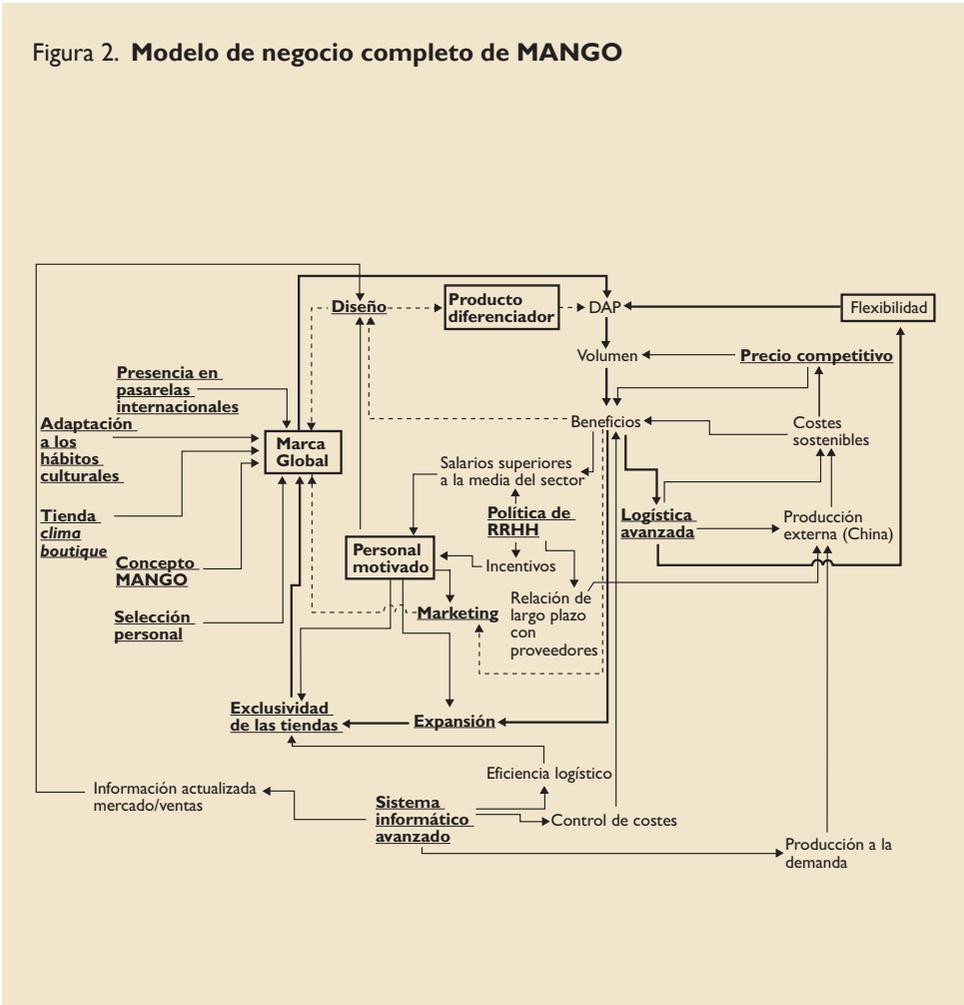
Todas las decisiones que muestra la tabla 1 giran entorno a los pilares centrales de la organización: política de recursos humanos, *marketing* y TI para gestionar la logística y la producción en terceras empresas. El eje central de la empresa son los sistemas informáticos, que permiten mejorar y controlar todos los procesos de la compañía. Xavier Carbonell dice que *'el crecimiento tan rápido y a gran escala de la empresa ha sido posible gracias a Internet y a la adaptación a las nuevas tecnologías'*.

De todas las decisiones agregadas en la tabla 1 caben destacar

Tabla I. Elecciones clave del modelo de negocio de MANGO

DECISIONES AGREGADAS	DESCRIPCIÓN DE LAS DECISIONES AGREGADAS
Diseño	Diseño propio a cargo de 200 diseñadores (4 colecciones al año).
Marketing	Creación de imagen y <i>glamour</i> alrededor de la marca MANGO a través de los <i>top models</i> y personajes del mundo artístico.
Concepto MANGO	Creación del concepto MANGO reconocible en cualquier parte del mundo; identificación con la marca por parte del cliente.
Producción Externa	Subcontratación 100% de la producción en países como China (45%), Marruecos (23%) y el resto en talleres de diferentes países, pero con el control de todo el proceso desde la sede de Palau de Plegamans.
Sistema informático avanzado	Fuerte inversión en tecnologías de la información para mejorar todos los procesos de la compañía: fabricación externa, comunicación interna y con los proveedores, calidad, costes, <i>stock</i> , diseño, entrega y retirada de productos.
Sistemas Logísticos MANGO (SLM)	Las tecnologías de la información son una parte esencial en la creación de SLM dado que permite: controlar la distribución y la producción de la demanda según las necesidades de cada punto de venta; y (2) controlar la calidad y los costes de las prendas.
Expansión internacional	Crecimiento a través de sistema de franquicias y tiendas propias.
Precio competitivo	Enfoque hacia el segmento medio y medio-alto de la población con los precios accesibles de diseño y calidad.
Exclusividad de las Tiendas	Tiendas de mínimo de 300m ² , espaciosas y cómodas situadas en las principales calles comerciales de las ciudades.
Clima <i>boutique</i>	Venta a través de establecimientos propios o franquiciados. Clima - <i>boutique</i> exclusivo.
Selección personal	Trato personalizado y cercanía al cliente: servicio de atención al cliente.
Políticas de RRHH	Incentivos, enfoque hacia el cliente interno; cuidado de los empleados.

Figura 2. Modelo de negocio completo de MANGO



seis: (1) el diseño; (2) *marketing*; (3) tiendas; (4) equipo humano; (5) producción; y (6) sistemas logísticos. La primera de las decisiones se refiere al **diseño** de una marca coherente, unificada, y de calidad media-alta, la cual permite crear valor para sus consumidores y para la propia empresa. La segunda decisión se refiere a la fuerte inversión en **marketing**, la cual permite desarrollar la marca global que aglutina la reputación del producto diseñado por MANGO. Por lo tanto, la marca global es una interrelación entre el **marketing**, el diseño y los puntos de venta. Los **establecimientos**, propios o franquicias, ayudan a generar la marca global a través del ambiente de *boutique* y exclusividad que percibe el consumidor aportado en gran parte por sus trabajadores. El **equipo**

humano no sólo incluye al personal de la sede o de las tiendas sino también a los proveedores. La quinta decisión agregada, la **producción** en terceras empresas (mayormente en China) permite mantener los costes bajo control y poder así ofrecer un precio competitivo, reinvertiendo los beneficios en la expansión de la compañía, el *marketing*, el diseño y las plataformas informáticas. Las tecnologías son una parte esencial dentro de los **sistemas logísticos** dado que permite: (1) el control y agilización de la distribución según las necesidades del mercado; y (2) el control de calidad y costes. Todas estas decisiones dan lugar a unos círculos retroalimentados (color negro y punteado en la figura 2) que dan consistencia al modelo de negocio.

El círculo retroalimentado generado por la decisión **diseño** permite crear un producto diferenciado que genera una alta Disponibilidad A Pagar (DAP) por parte del consumidor (círculo punteado). La DAP junto con el **precio competitivo** genera unos beneficios que alimentan nuevamente la actividad de **diseño** y *marketing* de la empresa. Ambas decisiones desarrollan un nuevo concepto global de marca a través de diferentes decisiones complementarias como: adaptación de los hábitos culturales a través del diseño de piezas que se adecuen a la zona geográfica; clima *boutique* de la tienda a través de un diseño y decoración que propicia la compra; selección del personal; tiendas propias y franquicias; entre otras.

Un segundo círculo puramente económico se genera a partir del exhaustivo control de costes a través de la **producción externa** y la **logística**. Los **sistemas logísticos** implementados por las TI generan una flexibilidad y adaptabilidad tangible a todos los niveles de la empresa. Si a esta flexibilidad le unimos el concepto de la marca global, ambas consecuencias contribuyen a la elevada DAP. Además, estas favorecen a la obtención de un margen suficientemente alto, entre el precio competitivo y el control de costes. Este margen se reinvierte en cada una de las tiendas, siempre que el volumen asegurado por la marca, el diseño, la flexibilidad, la logística de suministro y el soporte recibido por la central, contribuyan positivamente al concepto de marca global del grupo MANGO.

Los círculos retroalimentados de la figura 2 contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. La solidez del modelo viene reforzada por las decisiones complementarias, las cuales ayudan a entender mejor la relación entre las diferentes consecuencias del

modelo. Estas consecuencias (marca global, personal motivado, producto diferenciador y flexibilidad) refuerzan la sostenibilidad de las principales ventajas competitivas del modelo.

5. CONCLUSIÓN

MANGO nace con el objetivo de vestir a la mujer urbana y moderna según las últimas tendencias de la moda y crear una imagen de marca global. La empresa se funda según tres suposiciones fundamentales, poco evidentes en la década de los setenta: (1) ofrecer prendas de calidad a precio accesible sin dejar por ello de ir a la última moda a un público joven y moderno; (2) fabricar en países con costes de producción más competitivos consiguiendo un bajo coste y manteniendo unos precios más competitivos; y (3) controlar los costos operativos gracias a novedosos sistemas de la información.

A partir de estas tres suposiciones, MANGO proporciona un cambio disruptivo dentro del sector textil tradicional: (1) desarrollando un nuevo concepto global de marca a través de diferentes decisiones complementarias del modelo de negocio; (2) desarrollando un sistema de gestión de producción con terceras empresas a través del cual controla la calidad de la ropa; y (3) desarrollando un SLM (Sistema Logístico MANGO) que agiliza la distribución del producto, reduce los costes de transporte y manipulación de los productos, gestiona el inventario a escala global y a tiempo real, y permite una flexibilidad de reacción frente a los diferentes cambios del entorno.

El concepto de marca global y la eficiencia de sus sistemas informáticos y logísticos hacen de MANGO un ejemplo de éxito empresarial. Estas características hacen que el modelo de negocio tenga una elevada redundancia en sus círculos virtuosos y por tanto una solidez notable.

NOTAS

1. Autora de contacto: UPC - Universidad Politécnica de Catalunya; C/ Colom, 11, 08222; Terrassa (Barcelona); España.
2. El proceso de producción de la prenda va desde el diseño, subcontratación de producción, distribución hasta su posterior comercialización.
3. Se entiende por subcontratación la derivación a una tercera empresa, por parte del proveedor, de la parte de producción encargada al mismo sin conocimiento ni autorización de MANGO, empresa central.

4. El inventario se refiere a los materiales en depósito que hay en las tiendas o en los almacenes de la organización.

5. El canal de comunicación 'Si yo fuera Presidente' funciona: (1) los miembros de cada departamento escogen un representante mediante votación quien no puede ser ni jefe de equipo, ni responsable del propio departamento, (2) la persona elegida convoca a todos los miembros del departamento a una reunión en la que recoge todas las ideas, cambios o mejoras, (3) estas propuestas serán transmitidas y debatidas en una reunión con la dirección, los accionistas y los administradores de la organización, finalmente (4) las conclusiones y cambios acordados se publican, y se comunican a todos los empleados en los boletines internos de la empresa.

