

Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana – Colombia.

Leidy Mariana Camargo Argüello¹; Diana Oliveros Contreras² y Mauricio Mendoza García^{2;3}

1. Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar el nivel de competitividad de tres Pymes del sector Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana a través de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). Se evaluaron los siguientes componentes: análisis del entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación, conocimiento y responsabilidad social. Se identificaron las fortalezas y debilidades de las mismas y se finalizó con una propuesta de ruta estratégica de actividades prioritarias que permitan mejorar la productividad y competitividad de cada una de las empresas de calzado analizadas en el Departamento de Santander. Se recomendó a los empresarios buscar alternativas para asociarse que les permita analizar las tendencias internacionales, regionales y mundiales y ampliar una visión conjunta que satisfaga las necesidades de clientes y mercados. De igual forma, se recomendó capacitarse en el diseño de calzados y en nuevas tecnologías para mejorar sus procesos de producción y comercialización.

Palabras Clave: Competitividad; estrategia Pymes; calzado; MMGO.

2. Revisión de literatura

La competitividad en las empresas se medía hace algún tiempo a través de teorías clásicas de las ventajas comparativas, haciendo énfasis en la abundancia de recursos naturales y factores de producción, sin embargo, a finales de los ochenta esta teoría se mostró como empírica. La competencia en los mercados no es la mejor enfatizando en el tema de las empresas, las cuales pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por lo tanto, el

¹ Candidata a Magister en Administración de Empresas, Especialista en Dirección de Empresas – Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB, Ingeniera Comercial., Profesional Universitario, Gobernación de Santander. ln.lcamargo@santander.gov.co ; Carrera 25 #33-95 Torre 2 Apto 901 – Edificio Salónica – Bucaramanga, Santander – Colombia.

² Doctora en Sistemas Flexibles en Dirección de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Pamplona España, Magister en Gestión de la Calidad en las Organizaciones - Bureau-Veritas. Docente Titular Universidad Autónoma de Bucaramanga – Colombia. doliveros364@unab.edu.co

³ Doctor en Tecnología Calidad y Marketing en IA, Universidad Pública de Navarra, Pamplona España, Docente Titular Universidad Autónoma de Bucaramanga – Colombia. m.mendoza@unab.edu.co

nivel de riqueza de una región, factores de carácter práctico e intelectual, llevaron a la búsqueda de nuevas teorías que trataran de explicar la competitividad e innovación (Pérez et al., 2013).

Las debilidades de las Pymes concluyen en, que una falla importante es la poca atención que le prestan a la innovación y al conocimiento, siendo estos algunos de los ejes fundamentales para mover las demás áreas de la organización. Es por esta razón que, brindar herramientas de conocimiento y organización marcan el camino para la solidez de estas empresas, un sin número de herramientas es un sin número de oportunidades, mecanismos como los que se trabajaran en este protocolo metodológico son un buen ejemplo de lo expuesto.

La investigación realizada permitió construir no solo un contenido teórico y estadístico, sino dar una herramienta útil para el mejoramiento organizacional y productivo a las empresas donde se realizó la investigación, en el contexto que, las herramientas o el diagnóstico que arrojan, son de vital importancia para el futuro de las Pymes y para el aprovechamiento de las potencialidades de cada empresa.

Analizando las industrias más influyentes en la región, enfocadas fundamentalmente en Bucaramanga y su área metropolitana, la industria del calzado, se encumbra como uno de los estandartes que cada año contribuye a que esta región tenga los índices más bajos de desempleo, con grandes proyecciones, según informe del DANE, 2016. También cabe resaltar que la industria se somete a retos cada vez más grandes para el desarrollo y surgimientos de las empresas dedicadas a este sector de la economía, y no es fortuito que:

En Colombia la industria del calzado representa un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero generando aproximadamente 100.000 empleos, de los cuales dada la alta tasa de informalidad laboral en el país aproximadamente 60.126 son trabajadores formales. En cuanto a la producción de calzado en el país, se presentó un crecimiento del 11% entre enero y septiembre de 2010; del mismo modo, las ventas totales, y las ventas al mercado interno, se incrementaron en un 8,3% y un 7,3% respectivamente (Serrada & Fierro 2013).

2.1.El Modelo MMGO como herramienta de medición

Son diversas las investigaciones que aplican el MMGO, para realizar un diagnóstico de competitividad e innovación y a partir de ahí presentar la ruta estratégica para convertir las empresas en Pymes de clase mundial, entre ellas se citaron a continuación los siguientes estudios:

Pérez Uribe (2014), en su estudio, Gestión de Producción y Logística en empresas del Sector de Zapatos de Cuero, se enfocó en la gestión de Producción y Logística de estas empresas, para el análisis de este caso se identificó la situación actual de una muestra de empresas afiliadas a ACICAM, que se dedican a la elaboración de zapatos de cuero, se intervinieron las empresas para posteriormente hacer un taller en grupo con los empresarios que hacen parte de estas y así presentar el informe general de acuerdo al MMGO, el cual define lo siguiente; el componente organizacional de producción y logística, se ordenaron de menor a mayor y en promedio ubicó a las empresas en el estadio dos en el nivel de desarrollo, lo cual propone poner en marcha una ruta de cambio que permita a las empresas llegar al estadio tres.

De igual forma se recomienda para competir en mercados internacionales hacer énfasis en la calidad de los productos y homogenizar el sistema productivo, lo cual permite trabajar en conjunto y desarrollar la cadena productiva y mejorar la tecnología.

Según Bustos y Cuevas (2012), en el análisis del caso de gestión de la comunicación y la información en la Pyme manufacturera de calzado chiquitines, muestra los resultados obtenidos en una Pyme manufacturera de calzado para niños, a la cual se le aplicó una de las variables del MMGO, que se centra en el análisis del factor comunicación e información, debido a que arrojó como resultado la ubicación de este componente en el estadio dos, para ello los investigadores Vergara y Vanegas (2003) explican que debe buscarse el conector entre las teorías de la gestión empresarial y las de ciencia del lenguaje, ya que las primeras tratan de entender un nuevo lenguaje en el mundo de los negocios, y la lingüística contemporánea se preocupa por romper las ataduras de modelos tradicionales o funcionalistas para explicar el lenguaje humano. Estos autores presentan un estudio que permite identificar indicadores de la gestión del conocimiento de las Pymes, capacitándose para ser más competitivas y enfrentarse al entorno económico.

Un ejercicio empírico que permite dilucidar la potencialidad de la metodología MMGO fue el realizado por Lozano & Restrepo (2012), en el que se mostraron resultados en donde la empresa Pinturas Tonner Ltda., tiene áreas con opciones de mejora, las cuales han sido identificadas como; mejorar el direccionamiento estratégico, el departamento de gestión humana, la innovación y la gestión del conocimiento, se recomienda buscar opciones de mejora en cuanto a la asociatividad y la logística; áreas que según la aplicación del modelo arrojaron resultados bajos, según los parámetros establecidos para el análisis. Con este modelo, se observa que la metodología aplicada evidencia de forma objetiva los resultados, permitiendo así las mejoras necesarias dentro de los procesos administrativos y operativos de las empresas.

Calzado Musa es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Bogotá y creada en el año de 1995, por Fernando García y Teresa Sánchez, con el propósito de ser pioneros en moda en calzado femenino. En los últimos años el negocio dejó de crecer y atraviesa por una situación de supervivencia respecto a la competencia, fallas internas en la gestión administrativa, la poca formalización, la baja capacidad de innovación y de uso de las tecnologías de la información.

Como resultado de lo antes mencionado la compañía ha perdido enfoque, participación en el mercado y credibilidad por parte de sus clientes, el gerente ha realizado recorte de personal y cierre de algunos puntos de venta, sus ingresos, la rentabilidad y liquidez se estén viendo muy afectados.

Por lo anterior la autora después de la implementación del modelo MMGO evidenció dentro del análisis del informe integral, bajo porcentaje en las variables gestión financiera, logística e innovación y conocimiento, para ello sugirió lo siguiente; en el área financiera contar con asesoría para la planeación financiera y gestión de endeudamiento, en el componente logístico constituir proyectos relacionados con la planeación logística y control sobre la cadena de suministro y para el componente de innovación El objetivo de crear un cuadro Estratégico, es definir una nueva estrategia no centrada en los competidores sino en las

alternativas y no en los clientes actuales sino en los nuevos y futuros clientes, (Castelblanco Castro, L. A, 2012).

Baquero, L (2013) analizó una empresa productora de calzado con la aplicación del modelo MMGO, encontrando que los factores críticos para la empresa eran la baja participación en el mercado por el avance de la competencia, ya que esta no contaba con un plan de direccionamiento estratégico. La autora propuso establecer un cuadro de mando integral donde se puedan controlar los resultados, un sistema de evaluación al desempeño de los empleados para medir procesos de gestión humana y una caracterización del mercado, donde el gerente pueda tomar decisiones con mayor precisión. En esta investigación el autor logró determinar que las variables con mayor influencia y dependencia en Industrias Novaquim S.A.S. son la Gestión Financiera y Logística, no menos importante deben ser la Cultura Organizacional, la Estructura Organizacional y la Asociatividad. se logró estimar que las fortalezas, aun con un desempeño bajo, en Industrias Novaquim S.A.S son Direccionamiento estratégico y Gestión del Mercadeo, y se puede decir que las variables con deficiencias son importaciones y exportaciones. (Forero, 2013, p.136).

La aplicación del modelo MMGO en la empresa LARCS Ltda., buscó mejorar y solucionar el mayor problema que presentaba la empresa el cual era la baja participación que tenía la empresa LARCS Ltda., en el mercado, debido a los avances que habían logrado las empresas de la competencia, los cuales la estaban apartado, mostrando así la falta del plan de direccionamiento estratégico. Aplicando el modelo se identificaron las áreas críticas de la compañía, y establece dentro de los resultados la ruta de cambio que logre direccionar la empresa hacia metas basadas en pro de su crecimiento, medir los procesos de gestión humana mediante el manejo de un sistema de evaluación al desempeño de los empleados y una caracterización del mercado, donde el gerente pueda tomar decisiones con mayor precisión. Baquero Latorre, L. (2013).

Según Pérez Uribe (2014), parte del importante papel que juegan las Pymes en Colombia, ya que son un soporte auxiliar para grandes empresas en el país que son y que buscan ser contratistas de este tipo de empresas como la FAC. El autor deduce que el direccionamiento estratégico, es un proceso clave y continuo para conseguir los objetivos de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo; dentro del análisis que arroja esta investigación al implementar el modelo MMGO, la planeación y estrategia quedaron ubicadas en el segundo estadio, por lo cual recomendó desarrollar actividades en relación con las variables y descriptores de los componentes; Cultura y estructura organizacional, finanzas, mercadeo e innovación y conocimiento, siendo estas parte importante para el éxito o fracaso del direccionamiento estratégico de las empresas.

Se define tres aspectos importantes que deben tener en cuenta las Pymes para ser contratistas, de acuerdo a esta investigación con la implementación del modelo MMGO los cuales son:

1. Que la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) afiance su relación con los contratistas para que ellos puedan fortalecer su gestión, siendo un gana gana, ya que mejorarían los servicios que prestan y los productos que entregan en cuanto a la cantidad, la calidad, los tiempos y las condiciones de entrega, requisitos y cumplimiento de las especificaciones contractuales, entre otros.

2) Los trabajadores de estas Pymes, que hacen parte de cada uno de los componentes, variables y descriptores del MMGO, deben poseer una formación íntegra y propender por trabajar de cerca estos componentes, con el acompañamiento de las tecnologías apropiadas.

3) Del buen manejo y objetividad que se les dé a las variables que conforman el direccionamiento estratégico, depende la sostenibilidad que pueda tener una Pyme dentro de este grupo de contratistas.

El desconocimiento de los resultados de cada una de las estrategias desarrolladas implica un desconocimiento hacia dónde va el horizonte de las Pymes, se debe hacer un seguimiento de cada uno de los procesos y potencializarse a partir de ellos, no obstante, como se evidencio, ésta es una de las mayores fallas en la implementación de cualquier tipo de estrategia logística o estructural.

Las empresas enfrentan retos impuestos por las cambiantes necesidades de sus clientes, la apertura de nuevos mercados cada vez más exigentes, la obligación de aprovechar nuevas oportunidades dadas por las políticas públicas promulgadas para incentivar el crecimiento de la economía, la modernización del aparato productivo y el posicionamiento competitivo del país, bajo estas condiciones, las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un rol estratégico, pues contribuyen a reducir las brechas de pobreza e inequidad al ser generadoras de empleo, ingresos y activos para una gran parte de la población. (Páez, 2012, p. 9).

La importancia de la aplicación de estrategias organizativas para fortalecer la pequeña y mediana empresa, son retos que se analizaron en este trabajo de investigación, donde la aplicación del modelo se observó con muy buenos resultados en empresas como; empresas de tecnología, de pintura, calzado, y aviación etc. pues como se revisó en apartados anteriores toda empresa tiene en común la necesidad de estructurar sus procesos y organización para poder perdurar y ser auto sostenible.

Con esta exploración se ha podido entender la importancia de la aplicación del MMGO en las empresas donde se ejecutó, entendiendo que las variables son diferentes de una industria a otra, teniendo en cuenta el objetivo general, que es estar en constante evolución.

De esta misma forma pretende abordar el presente trabajo investigativo, donde como se muestra en otras investigaciones cuantitativas es un modelo eficaz para la organización de las Pymes como lo pudo constatar en su trabajo (Zamora, Ahumada, P. 146).

El modelo MMGO utilizado contribuye a que la compañía pueda determinar sus áreas débiles de forma clara, logrando estipular cuáles necesitan un plan de mejoramiento y como intervenir estratégicamente.

En síntesis, la herramienta propuesta para hacer el análisis del sector calzado ha logrado importantes resultados en los diferentes frentes empresariales donde se ha realizado y por este motivo es importante destacar la importancia de su aplicación en una industria tan importante en el departamento de Santander como lo es la industria del calzado.

3. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación, fue el Modelo MMGO elaborado por la Universidad EAN (Lozano Correa, 2015). Este modelo tiene como objetivo facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global. Se evaluaron los siguientes componentes: análisis del entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación, conocimiento y responsabilidad social; dando como resultado un informe final que permita ayudar a la gerencia en la toma de decisiones para transformar y mejorar su empresa.

Las empresas analizadas y a las cuales se les aplicó el modelo MMGO fueron las siguientes: Alicia Wonderland, B&V Stilos y Calzado Turpialito las cuales tienen las siguientes características:

La empresa Alicia Wonderland está enfocada en calzado casual y personalizado, informal elaborado en diferentes materiales, es un calzado cómodo en colores llamativos y va dirigido al género femenino y masculino.

La empresa B&V Stilos, diseña calzado formal, elegante, elaborado en piel dirigido al mercado femenino.

La empresa Calzado Turpialito diseña y elabora calzado para niños en diferentes materiales; se escogieron tres empresas con características diferentes en cuanto a su mercado meta, pero similares en su organización, cada una de ellas cuenta 25 empleados aproximadamente y el gerente hace parte del núcleo familiar.

En la Figura 1., se observa el modelo MMGO en contexto, el cual conduce a una exploración compleja de los diferentes procesos en la producción y comercialización a lo que se ven abocados quienes implementan la metodología para describir la situación de las Pymes a las cuales se les aplica el modelo, buscando como objetivo importante “la ventaja competitiva” en un mercado donde el común denominador es la homogeneidad en los procesos culturalmente adoptados o heredados de la tradición familiar, es evidente que en un mundo globalizado donde todo se moderniza también las empresas deben procurar introducirse en el desarrollo de la investigación y la innovación.

Es aquí donde radica la importancia del trabajo investigativo, y la necesidad que tiene el sector calzado en Santander y en especial en el área metropolitana de Bucaramanga, de actualizar y modernizar todos los procesos inherentes a su empresa, se ha dejado a un lado la innovación y se ha enrumado hacia la consecución de objetivos a corto plazo perdiendo de vista el crecimiento, elemento que hará mucho más factible el sostenimiento de la misma en el tiempo, garantizando bienestar a propietarios, empleados, familias, proveedores entre otros.

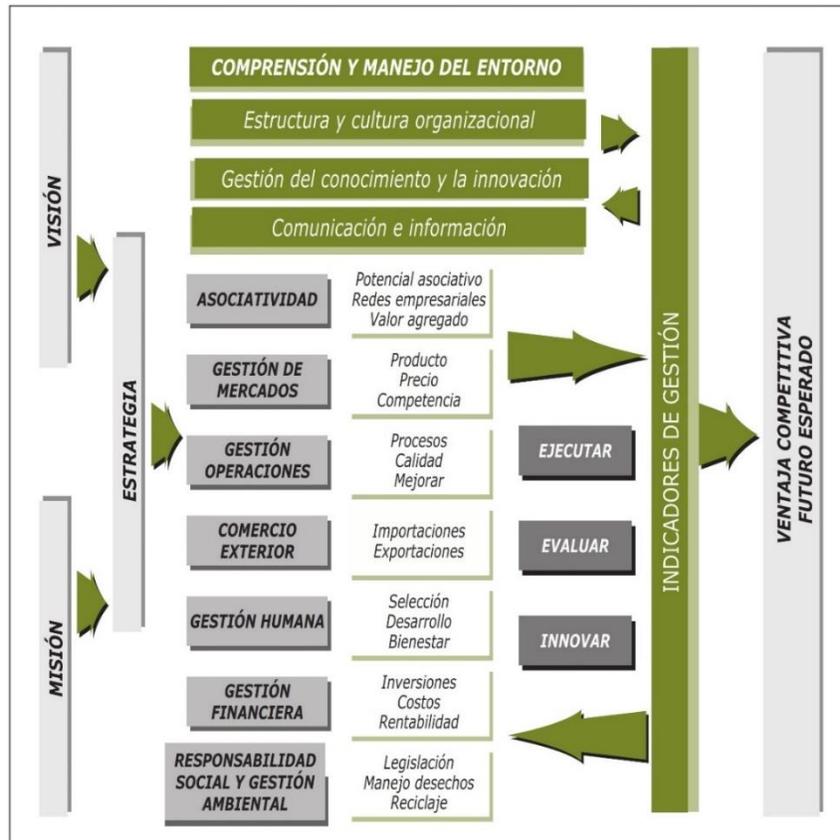


Figura 1. Modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO
 Fuente: Pérez, U. R. I., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., Nury, A. Arizabaleta, M. V. (2013). Pág. 26.

4. Resultados

Al analizar la situación actual de las Pymes del sector calzado, así como sus fortalezas y debilidades se mostraron los siguientes resultados:

En la Figura 2., presenta el informe integral de las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y Calzado Turpialito. Por término medio muestran que en el componente exportaciones y logística, se ubican las empresas en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, lo cual permite analizar que es el menor puntaje obtenido dentro del análisis del modelo, las empresas se están preparando para exportar pero les falta organizarse en el tema de capacitaciones, estudios de mercados y logística de las exportaciones, aunque han llegado a mercados cercanos, el ideal es ampliar su nicho.

En el componente Gestión de mercadeo la empresa Alicia Wonderland, se ubica en el cuarto estadio en el nivel de desarrollo, maneja un plan de mercadeo bien definido con un horizonte a largo plazo y ejerce control sobre el mismo, conoce las necesidades de sus clientes y se preocupa por ofrecer una amplia gama de opciones para satisfacer dichas necesidades y crear

fidelización de los mismos, maneja correctamente las relaciones públicas y participa en eventos y ferias.

En cuanto a los componentes asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, la empresa Alicia Wonderland se ubica dentro del tercer estadio en el nivel de desarrollo, fortaleza que tiene sobre las otras empresas ya que maneja de forma adecuada el mercado virtual haciendo buen uso de las redes sociales para ampliar la cobertura del mercado, hace parte de agremiaciones y establece alianzas comerciales a mediano y largo plazo.

En el componente Análisis del entorno, la empresa B&V Stilos se ubica en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, obteniendo un porcentaje superior en relación con las demás empresas, fortaleza importante de B&V Stilos ya que ha contratado asesores externos para el análisis de los diferentes entornos y su incidencia dentro de la organización.

En el componente de Gestión de producción, la empresa B&V Stilos se ubica en el tercer estadio en el nivel de madurez, obteniendo un porcentaje superior a comparación de las demás empresas, mostrando mayor organización en esta área, maneja sistemas de aseguramiento de calidad, controla permanentemente los planes de presupuesto y producción.

La empresa calzada Turpialito, presenta un bajo porcentaje en el componente de cultura organizacional, ubicándose en el primer estadio en el nivel de madurez al igual que en el componente de gestión humana.

En cuanto a los componentes asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, la empresa Alicia Wonderland se ubica dentro del tercer estadio en el nivel de desarrollo, fortaleza que tiene sobre las otras empresas ya que maneja de forma adecuada el mercado virtual haciendo buen uso de las redes sociales para ampliar la cobertura del mercado, hace parte de agremiaciones y establece alianzas comerciales a mediano y largo plazo.

En el componente Análisis del entorno, la empresa B&V Stilos se ubica en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, obteniendo un porcentaje superior en relación con las demás empresas, fortaleza importante de B&V Stilos ya que ha contratado asesores externos para el análisis de los diferentes entornos y su incidencia dentro de la organización.

En el componente de Gestión de producción, la empresa B&V Stilos se ubica en el tercer estadio en el nivel de madurez, obteniendo un porcentaje superior a comparación de las demás empresas, mostrando mayor organización en esta área, maneja sistemas de aseguramiento de calidad, controla permanentemente los planes de presupuesto y producción.

La empresa calzada Turpialito, presenta un bajo porcentaje en el componente de cultura organizacional, ubicándose en el primer estadio en el nivel de madurez al igual que en el componente de gestión humana.

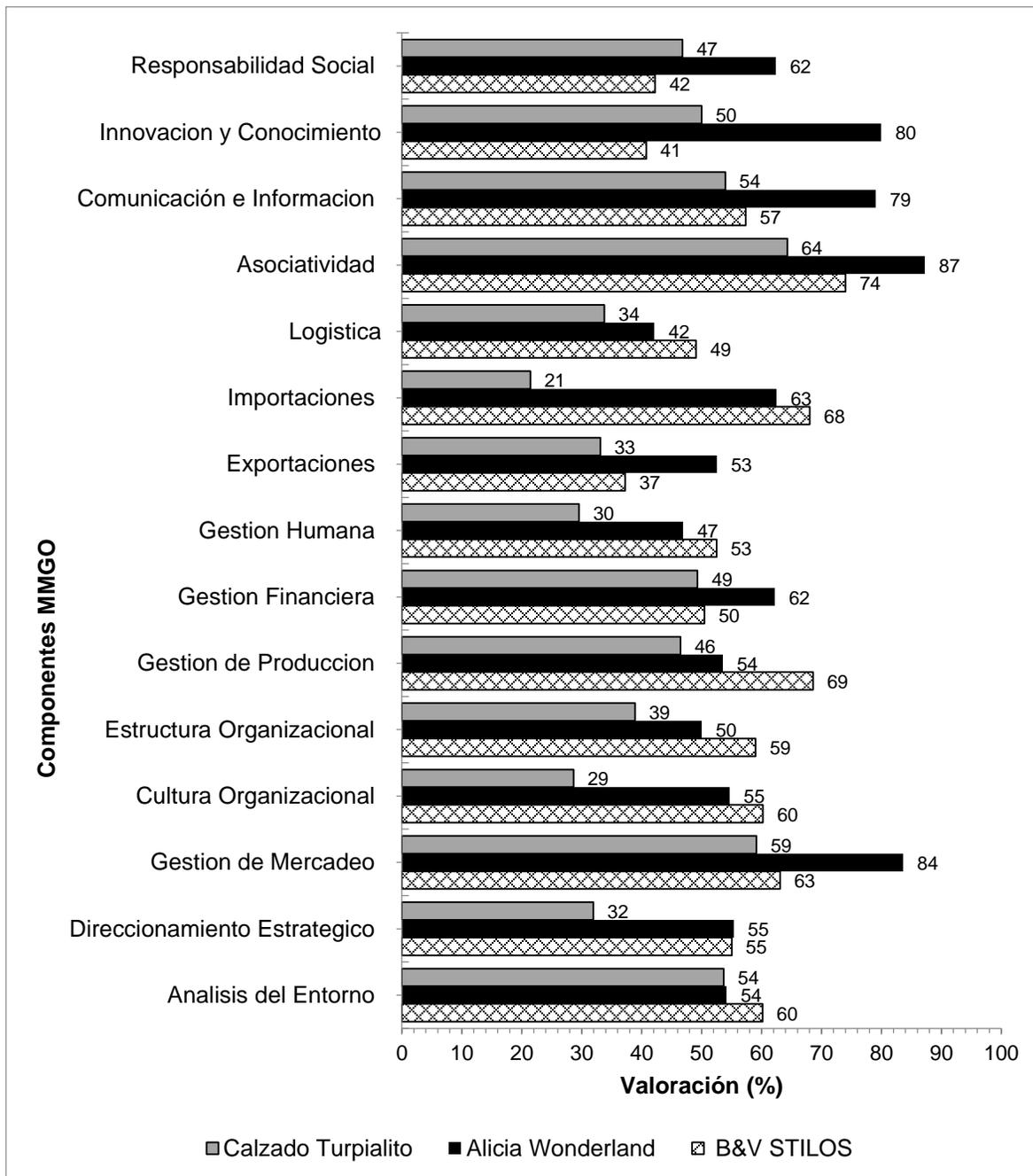


Figura 2 Informe Integral de los componentes analizados mediante el modelo MMGO en tres empresas del sector calzado de Bucaramanga.

Fuente: elaboración propia

5. **Discusión**

Se hace necesario hacer reingeniería con los propietarios del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, en búsqueda de asociarse, para que comprendan la importancia de analizar las tendencias internacionales, regionales y mundiales, donde se puedan identificar las amenazas y las oportunidades, en un pensamiento de planeación prospectiva a mediano y largo plazo.

Al mismo tiempo tener en cuenta el análisis de las políticas públicas del país y la implementación de estas en Santander, que definan cambios en el direccionamiento estratégico de las empresas al observar las amenazas y oportunidades que generan en temas ambientales, económicos, tributarios y tratados de libre comercio, entre otros. De igual forma es fundamental analizar los datos que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas de marketing, del desarrollo de la cadena de producción y los valores agregados de la competencia.

Este modelo impulsa a las empresas del sector calzado a invertir en planeación de mediano y largo plazo, en sistemas de gestión de calidad, y en software que permita simular escenarios, generando una cultura de apropiación al interior del talento humano de las empresas en el sistema de finalidades (misión, visión, objetivos), creando una sinergia con los valores corporativos, e induciendo a las empresas al uso eficaz de las estrategias, compartidas con proveedores, competidores y distribuidores, entendiendo que “lo que no se mide no se puede mejorar”, e integrando los indicadores que permitan evaluar las decisiones tomadas y cambiar el rumbo de las mismas.

Para las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, es importante hacer énfasis en el enfoque de mercadeo, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, plasmarlos en planeación, organización, dirección, evaluación y control, que tengan como insumo, estudios de mercados que generan la información del consumo de los clientes, el comportamiento de compra, las expectativas de generar nuevos productos, el costo, la producción de la fuerza de ventas, la evaluación permanente de esta fuerza, que lleve hacia un enfoque de servicio al cliente y su fidelización.

Es necesario propender por la formalización de las empresas de este sector, implementando una serie de capacitaciones en responsabilidad, liderazgo a las juntas directivas y gerentes buscando apropiar conocimiento y práctica al talento humano de las empresas, en competencias de trabajo colaborativo, liderazgo e innovación, llegando a la construcción y formalización de procesos de clase mundial, que conlleve al reconocimiento del talento humano que participa en el mejoramiento continuo de estos procesos.

Actualmente con los cambios que está afrontando nuestro país, el mercado se convierte en un entorno de incertidumbre, las estructuras organizacionales de las empresas no pueden ser estáticas, deben ajustarse a estas transformaciones, y sus decisiones deben estar alineadas a la planeación estratégica, permitiendo la estandarización de los procesos y el desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo e innovación para el desarrollo de los proyectos de la empresa.

Es necesario que las Pymes generen una estructura flexible, que impulsen la innovación y desarrollen la gestión del conocimiento, para ello el sector y los gremios deben ayudar con equipos de expertos que vayan socializando en las empresas la importancia de la cultura de la innovación.

A pesar que la interiorización de la cultura de la responsabilidad social en las empresas del sector calzado, aun es insipiente, es necesario trabajar mucho junto con políticas ambientales de inversión social, protección de la propiedad intelectual, que buscan el desarrollo de las empresas en el mediano y largo plazo.

5.1.Ruta Estratégica

La metodología MMGO permitió crear una ruta estratégica que se puede observar en la Tabla 1., la cual contiene una propuesta de actividades que permitan mejorar la competitividad de las empresas estudiadas, a partir del análisis de los resultados, identificando dentro de sus 15 componentes aquellas variables que están en los estadios uno y dos, con el objetivo de buscar el fortalecimiento de ellas y llevar estas variables a los estadios tres y cuatro, en un plan de acción con una temporalidad definida. La prioridad va ordinalmente entre el número 1 y 4 definiendo la intervención a las actividades que impactan sobre las variables que a la vez nos generan un mejoramiento continuo en el lapso de dos años, donde 1 es urgente, 2 muy importante, 3 importante y 4 relativo.

Tabla 1 Ruta Estratégica

Componente	Variables	Actividades	prioridad
1	Entorno (meta, macro, meso)	Contratar asesores expertos económicos	1
2	Principios de planeación	Diseñar e implementar indicadores estratégicos	1
2	Estrategias	Fortalecer los sistemas de información que sirvan como soporte para la toma de decisiones	1
3	Estrategias de ventas	Seleccionar y entrenar adecuadamente los vendedores	1
3	Investigación de mercados	Consultar estudios de mercados	1
5	Control sobre la estructura	Clasificar los roles de acuerdo a la estructura organizacional	1
5	Manuales y Estandarización	Estructurar un manual de procesos, procedimientos y funciones para los trabajadores	1
6	Plan de operaciones, fallas y errores	Diseñar un programa de mejoramiento para evitar las fallas en producción y en la prestación del servicio	1
9	Diferencia del producto	Realizar estudios de mercados para conocer el comportamiento del consumidor	1
10	Importación justo a tiempo	Generar una base de datos de varios proveedores	1
10	Importación justo a tiempo	Planificar con tiempo las solicitudes de insumos	1
10	Flujos de importación y control	Diseñar un sistema de generación de información, indicadores y control de importaciones	1
11	Indicadores Logísticos	Diseñar un sistema de indicadores logísticos que permitan tomar decisiones	1

14	Medición de la innovación	Tener en cuenta los problemas aprendidos en situaciones pasadas	1
1	Competencia u organizaciones similares	Realizar benchmarking con las empresas competidoras	2
3	Planeación y control de mercadeo	Elaborar Planes de mercadeo en un tiempo definido	2
3	Investigación de mercados	Crear un programa de formación y competencias en mercadeo y comunicación acompañado de expertos	2
5	Cohesión de la estructura	Diseñar un sistema de información gerencial	2
6	Relación entre ventas y plan de operaciones	Crear un sistema de información que permite el seguimiento al pronóstico de ventas y al plan de operaciones	2
6	Gestión de Calidad	Elaborar un sistema de seguimiento de calidad al producto	2
8	Salud Ocupacional	Aplicar medidas de protección contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva a los trabajadores	2
8	Evaluación de desarrollo	Elaborar un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos	2
8	Salud Ocupacional	Fomentar programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores	2
8	Entrenamiento	Implementar los indicadores de gestión para hacer seguimiento y evaluación al entrenamiento de los trabajadores en todas las áreas de la organización	2
9	Preparación para los mercados externos	Tener en cuenta los comentarios de los asesores externos para incursionar en otros mercados	2
10	Control de calidad a las importaciones	Exigir el cumplimiento de las normas de calidad internacional	2
10	Logística de Importación	Inspeccionar que los resultados logísticos de importación, cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.	2
11	Administración de materiales	Formular un plan de compras para todo el año de acuerdo a las necesidades que se presentan	2
14	Tecnologías de soporte	Estructurar un sistema de prototipos pruebas y ensayos.	2
14	Gente para la innovación	Capacitar al personal indicado en el tema de innovación y creación de nuevos productos	2
15	Análisis del ciclo de vida del producto	Establecer planes para disminuir el impacto ambiental.	2
1	entorno (meta, macro, meso)	Fortalecer la relación universidad- empresa-estado	3
2	Valores corporativos	Promulgar los valores corporativos	3
3	Estrategias de ventas	Monitorear las actividades de los vendedores	3
4	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	Fortalecer el entorno vital de los trabajadores	3
4	Creación de un entorno vital para	Diseñar actividades que mejoren la calidad del ambiente laboral de los trabajadores	3

	todos los trabajadores		
4	Desarrollo y Reconocimiento	Diseñar mecanismos de reconocimientos para los trabajadores que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos de la organización.	3
6	Programación de producción y prestación de servicios	Elaborar un sistema de información para el manejo del plan de producción	3
8	Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana	Integrar el plan de gestión humana con las demás áreas de la empresa	3
10	Control de calidad a las importaciones	Monitorear permanentemente la calidad de las importaciones.	3
11	Sistema de Información	Sincronizar el sistema de información logístico con los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas.	3
14	Proceso de innovación	Diseñar metodologías de desarrollo de producto	3
15	Políticas anti soborno y anticorrupción	Capacitar al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social	3
8	Entrenamiento	Ampliar los indicadores de gestión que permiten hacer seguimiento y evaluación al entrenamiento de los trabajadores	4
8	Evaluación de desarrollo	Diseñar un proceso de valoración y méritos que presente las necesidades de mejoramiento en los trabajadores	4
9	Estrategia de la empresa para exportar	Diseñar un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes extranjeros	4
9	Diferencia del producto	Diseñar productos diferenciadores para adaptarlo a los clientes en el exterior.	4
9	Flujo de información y control	Adquirir un sistema adecuado de información contable para los flujos de pagos de exportaciones	4
15	Política ambiental	Impulsar mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales y el desarrollo sostenible	4
15	Políticas anti soborno y anticorrupción	Construir un manual de principios éticos y valores para la prevención del soborno y corrupción al interior de la organización.	4
15	Análisis del ciclo de vida del producto	Determinar que materiales utilizados son los más adecuados para el cuidado del medio ambiente (biodegradable y/o reciclable).	4
15	Políticas de inversión social	Desarrollar programas de mejoramiento para los <i>stakeholders</i>	4

Nota: (1) urgente, (2) muy importante, (3) importante y (4) relativo

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

La aplicación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO a las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, brindó la oportunidad de conocer la situación actual de los diferentes componentes de estas empresas, lo cual permite mostrar a los gerentes cual es la ruta estratégica para mejorar la competitividad de las mismas, dándoles a conocer los resultados para dejar a su consideración la implementación del modelo dentro de sus empresas, los cuales de buena forma han acogido el análisis y el estudio realizado.

Dentro de los aspectos a tener en cuenta se concluye que se hace necesario hacer reingeniería con los propietarios del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, en búsqueda de asociarse, para que comprendan la importancia de analizar las tendencias internacionales, regionales y mundiales, donde se puedan identificar las amenazas y las oportunidades, en un pensamiento de planeación prospectiva a mediano y largo plazo.

Al mismo tiempo tener en cuenta el análisis de las políticas públicas del país y la implementación de estas en Santander, que definen cambios en el direccionamiento estratégico de las empresas al observar las amenazas y oportunidades que generan en temas ambientales, económicos, tributarios y tratados de libre comercio, entre otros. De igual forma es fundamental analizar los datos que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas de marketing, del desarrollo de la cadena de producción y los valores agregados de la competencia.

Este modelo impulsa a las empresas del sector calzado a invertir en planeación de mediano y largo plazo, en sistemas de gestión de calidad, y en software que permita simular escenarios, generando una cultura de apropiación al interior del talento humano de las empresas en el sistema de finalidades (misión, visión, objetivos), creando una sinergia con los valores corporativos, e induciendo a las empresas al uso eficaz de las estrategias, compartidas con proveedores, competidores y distribuidores, entendiendo que “lo que no se mide no se puede mejorar”, e integrando los indicadores que permitan evaluar las decisiones tomadas y cambiar el rumbo de las mismas.

Para las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, es importante hacer énfasis en el enfoque de mercadeo, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, plasmarlos en planeación, organización, dirección, evaluación y control, que tengan como insumo, estudios de mercados que generen la información del consumo de los clientes, el comportamiento de compra, las expectativas de generar nuevos productos, el costo, la producción de la fuerza de ventas, la evaluación permanente de esta fuerza, que lleve hacia un enfoque de servicio al cliente y su fidelización.

Es necesario propender por la formalización de las empresas de este sector, implementando una serie de capacitaciones en responsabilidad, liderazgo a las juntas directivas y gerentes buscando apropiar conocimiento y práctica al talento humano de las empresas, en competencias de trabajo colaborativo, liderazgo e innovación, llegando a la construcción y formalización de procesos de clase mundial, que conlleve al reconocimiento del talento humano que participa en el mejoramiento continuo de estos procesos.

En este momento, de tantos cambios y donde se desarrolla el entorno en un ambiente de incertidumbre, las estructuras organizacionales de las empresas no pueden ser estáticas y deben ajustarse en forma cambiante a las estrategias, y sus decisiones deben estar alineadas a la planeación estratégica, permitiendo la estandarización de los procesos y el desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo e innovación para el desarrollo de los proyectos de la empresa.

Es necesario que las empresas generen una estructura flexible, que impulse la innovación y desarrolle la gestión del conocimiento, para ello el sector y los gremios deben ayudar con equipos de expertos que vayan socializando en las empresas la importancia de la cultura de la innovación.

A pesar que la interiorización de la cultura de la responsabilidad social en las empresas del sector calzado, aun es insipiente, es necesario trabajar mucho junto con políticas ambientales de inversión social, protección de la propiedad intelectual, que buscan el desarrollo de las empresas en el mediano y largo plazo.

7. Referencias

- Lozano Correa, L. J. (2015). Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en Pymes.
- Serrada Bautista, A. J., & Fierro Porto, H. A. (2013). Sector calzado en Colombia, caso de estudio y consideración de modelos de negocio en las empresas de calzado: MSS, BRG Y CHS.
- Pérez, U. R. I., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., Nury, A., Arizabaleta, M. V. (2013). Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional –MMGO.
- Bustos, M., Cuevas Arias, A. C., & Panqueva Bernal, M. C. (2010). Un caso de gestión de la comunicación y la información en la PYME manufacturera de calzado Chiquitines. Revista EAN, (69), 168-175.
- Lozano González, M. F., & Restrepo Ferreira, F. (2012). Plan de mejoramiento organizacional de la empresa Pinturas Tonner Ltda.
- Castelblanco Castro, L. A. (2012). Aplicación del modelo MMGO para el análisis situacional de calzado musa y la definición de una ruta de cambio a partir de sus resultados. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Carrera de Administración de Empresas. Bogotá D.C.
- Baquero Latorre, L. (2013). Aplicación de modelo MMGO a la empresa: LARCS LTDA. Empresa productora de calzado femenino. Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas. Bogotá D.C.

- Forero, R., & Adalmer, J. (2013). Análisis situacional y propuesta de mejora utilizando la metodología MMGO adicionando los métodos de prospectiva MICMAC/MACTOR/MORPHOL para industrias Novaquim SAS (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Pérez Uribe, (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo*, 9(1), 55-65.
- Páez Páez, P. C.; Carreño Carvajal, J. C. Análisis situacional bajo el MMGO del componente. Organizacional de Gestión del Talento Humano y Gestión Financiera para EXPOCRISTALES S.A., Empresa con sede en la ciudad de Bogotá. Universidad EAN. Bogotá D. C., 2012
- Lozano Correa, L. J. (2015). Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en Pymes.