



MAESTRÍAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS

Competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones - MMGO



Leidy Mariana Camargo Arguello
ID: U00084552

Director:
Mauricio Mendoza García Ph.D.



Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Bucaramanga-Colombia
2017



CONTENIDO



1. Introducción
2. Estado del Arte
3. Planteamiento del Problema
4. Objetivos
5. Metodología
6. Resultados
7. Conclusiones
8. Referencias Bibliográficas

1. INTRODUCCION



Serrada & Fierro
2013

0,27% del PIB
nacional

genera aprox
100.000
empleos

2,17% en el PIB
manufacturero

PYMES

99% total
empresas

1,6 millones de unid
empresariales

Conforma el 33% de la
producción
total del mercado del país

Sectores mas
representativos Calzado,
salud, joyería y textiles.

En cuanto
a la baja
tasa de
aporte del
PIB de las
Pymes a
la
economía


Colombia se centra en
un 38% del PIB total

En economías
desarrolladas, la
participación es del
50% o 60 %.

(Martínez, A., &
Javier, O. (2017)

MAESTRÍAS

1. INTRODUCCION



Las Pymes no se preocupan por implementar dentro de su organización, herramientas que les permita ampliar su visión para llegar a ser más competitivas, y dejarse asesorar por personas especializadas, que orienten su mercadeo hacia el éxito, de igual forma no se han preocupado por el mejoramiento de sus métodos de producción.

2. ESTADO DEL ARTE



Serrada & Fierro 2013	Producción calzado-Crecimiento	11%	2010
	Incremento ventas totales	8,3%	
	Incremento ventas al mercado interno	7,3%	

Cámara de Comercio de Bucaramanga	2014
Industria del calzado	18% del total de las empresas

Betancur, Botero & Giraldo	Pymes generadoras de empleo	50%	2013
	Valor agregado industrial	36%	
	Establecimiento comerciales	92%	
	Producción total del país	40%	

2. ESTADO DEL ARTE



2013 Acicam Asoinducals	40%	80% a 5 años	Participación en el mercado nacional
	110 mill pares	Ciudades con mayores ventas	Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla
	120.000	Pares de zapatos*año	Bucaramanga y área metropolitana
	-30% 84.000		
2014	14.261	Pesadilla de la liquidación	Antioquia
	9.341		Valle del Cauca
	5.620		Santander

Acicam: Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas.

Asoinducals: Asociación de Industriales del calzado y Similares.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA





PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de las diferentes áreas, de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana, mediante la aplicación y medición de los componentes del MMGO?



2. ¿Cuál es la ruta estratégica, para mejorar la competitividad de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana?





4. OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de competitividad de las Pymes del sector Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, a través del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Diagnosticar la situación actual de las Pymes del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana a través del modelo MMGO



Identificar las fortalezas y debilidades de las Pymes del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana

Proponer la ruta estratégica de actividades prioritarias para la mejora de la competitividad del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

5. METODOLOGÍA



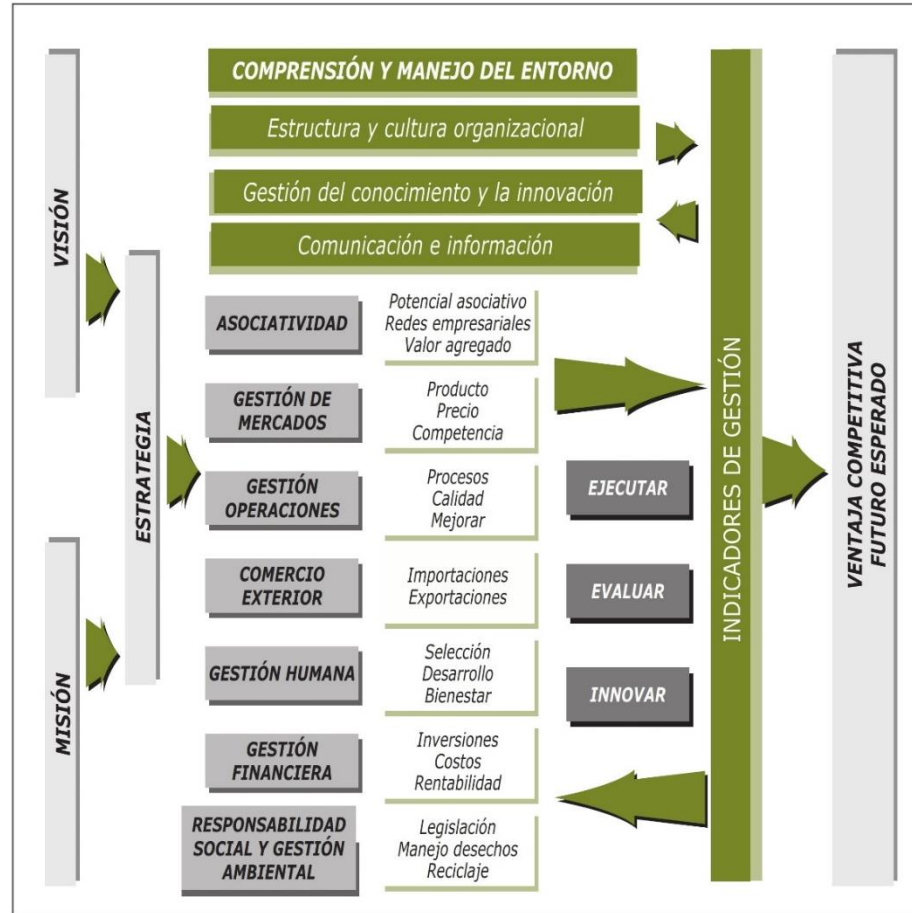


Calzado Turpialito



MMGO

Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones



EL objetivo es establecer prioridades **RECONVERSIÓN** frente a una situación concreta

MMGO

Competitividad de Mejores prácticas de gerencia



Situación actual de la empresa

MMGO



ESTADIO 1 (0-25)

- Conocimiento mínimo del entorno.
- Sin identificación de los niveles meta y meso.
- Pobre comprensión del nivel macro.
- No hay claridad de la importancia del entorno.
- No se conoce de la influencia de los niveles del entorno en la organización.



ESTADIO 2 (25-50)

- Se conocen algunos elementos macro y se tienen en cuenta en las decisiones estratégicas.
- La planeación es pobre y tiene en cuenta el entorno en forma muy limitada centrándose en el nivel micro.
- Se empieza a conocer en nivel meso pero sin articularlo a las estrategias de la organización.
- Se empieza a avanzar en la construcción de competitividad empresarial con mejoras en la productividad y disminución de costos.



ESTADIO 3 (50-75)

- Se reconoce el papel del entorno en el desarrollo de la organización.
- Se articula el nivel meso entorno a los objetivos de la organización.
- Introducción de estrategias para mejorar la inserción de la empresa en la cadena productiva.
- Se explora la posibilidad de asociatividad.
- La planeación es más elaborada ya hacen parte de ella las características del micro, macro y meso entorno.
- Se generan ventajas competitivas



ESTADIO 4 (75-100)

Se identifican cada uno de los niveles del entorno.

El meta entorno es introducido como un elemento importante para la empresa. Se tiene una instancia dentro de la empresa que centra la información del entorno.

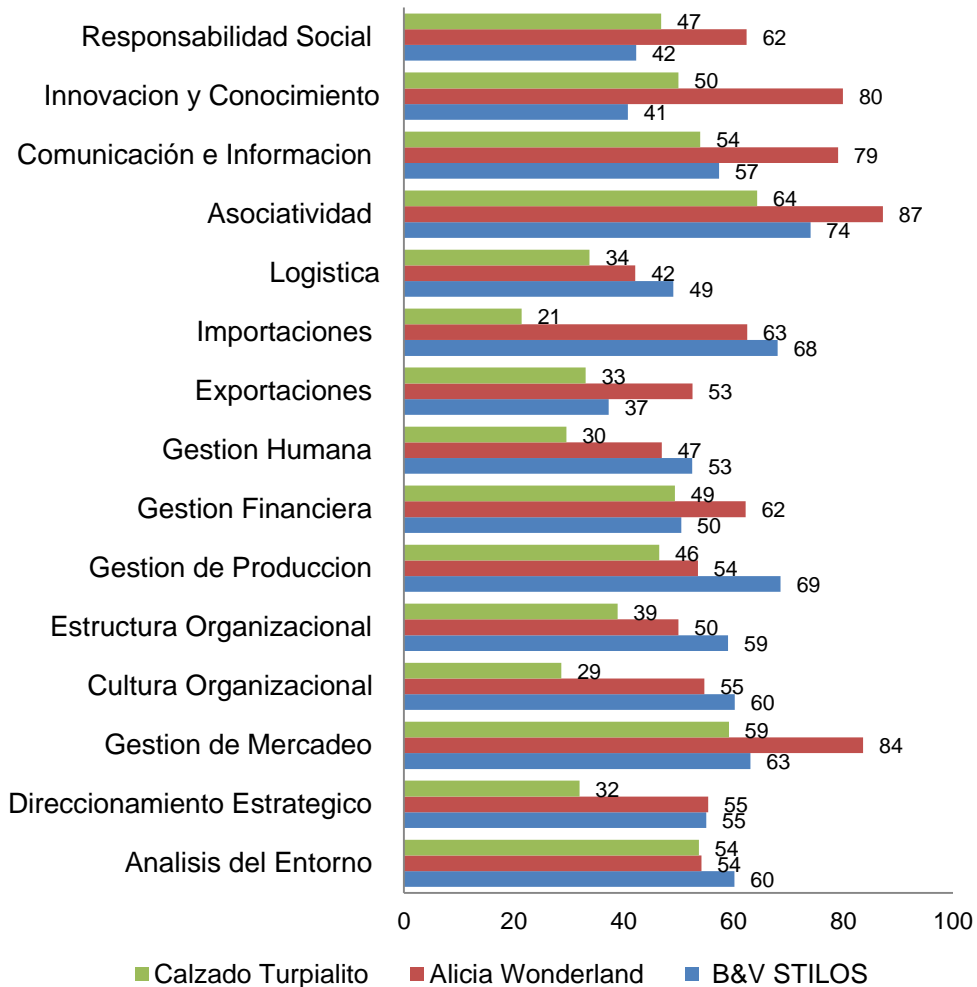
La planeación estratégica se elabora teniendo en cuenta este insumo. Construcción de la competitividad social.

MMGO

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																
Descriptor es	Estadio 1	I	D	M	Estado 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Consulta de fuentes	No consulta fuentes.				Consulta fuentes secundarias datos para algunas variables mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a fuentes variables de mercadeo de la empresa.			

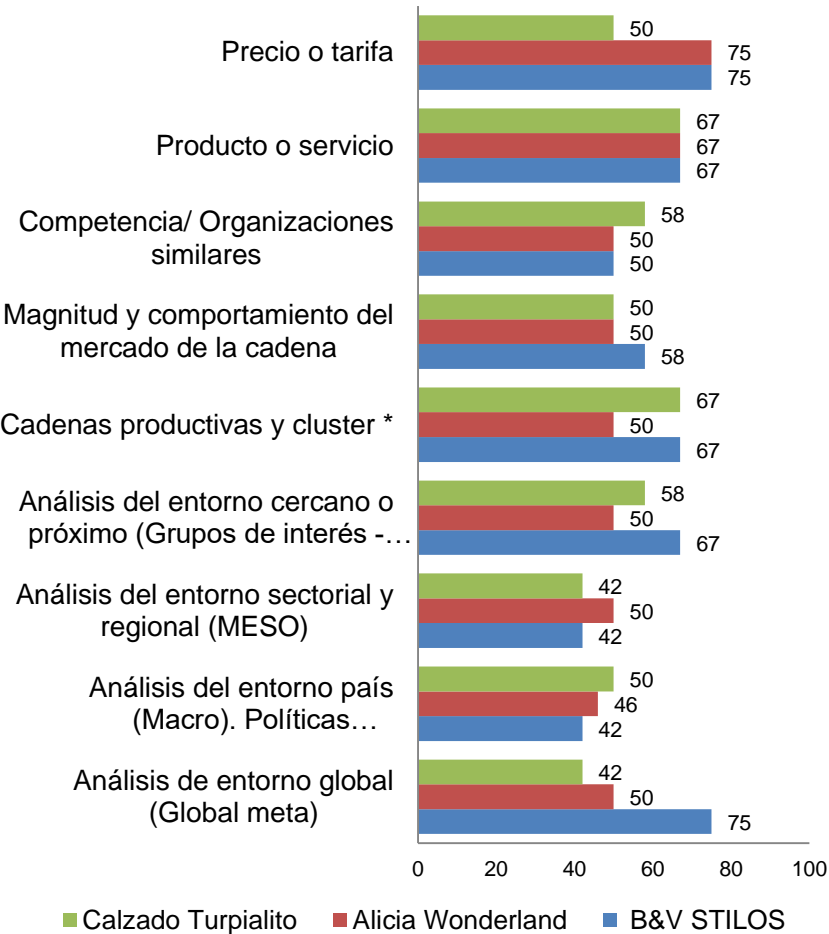
6. RESULTADOS





INFORME INTEGRAL

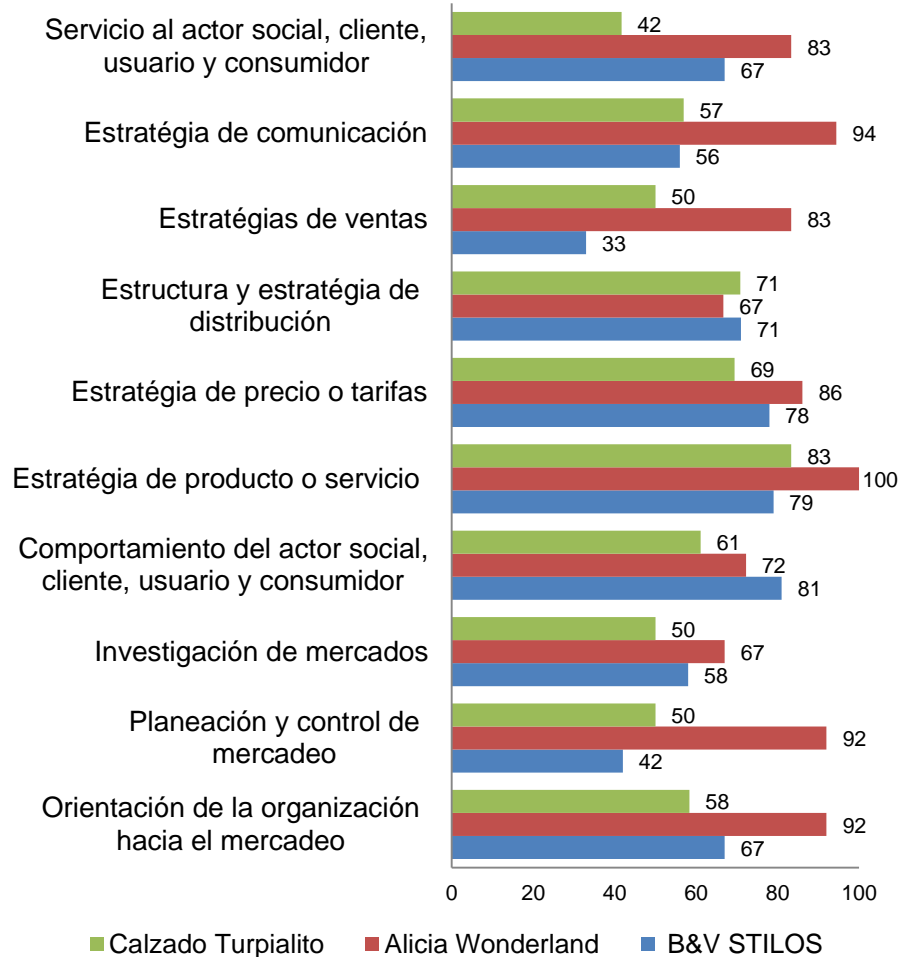
	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito
Análisis del Entorno	3D		
Gestión de Mercadeo		4D	
Gestión de Producción	3M		2M
Exportaciones	2D	2D	2D
Logística	2D	2D	2D
Asociatividad		4D	
Comunicación e Información		4I	3I



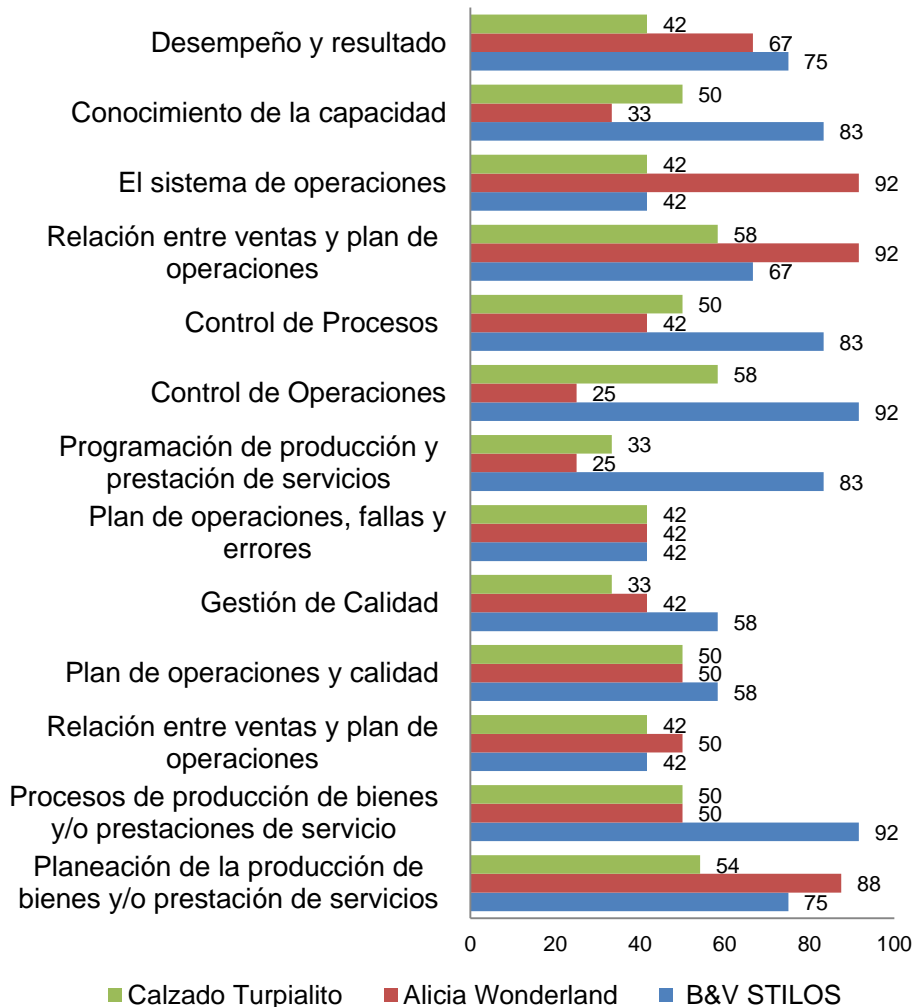
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONOMICO

	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito
<u>Análisis de entorno global (Global meta)</u>	3M		
<u>Análisis del entorno país (Macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados</u>	2M	2M	2M
<u>Análisis del entorno sectorial y regional (MESO)</u>	2M	2M	2M
<u>Cadenas productivas y cluster *</u>	3D	3D	3D
<u>Producto o servicio</u>	3D	3D	3D
<u>Precio o tarifa</u>	3D	3D	3D

GESTIÓN DE MERCADEO



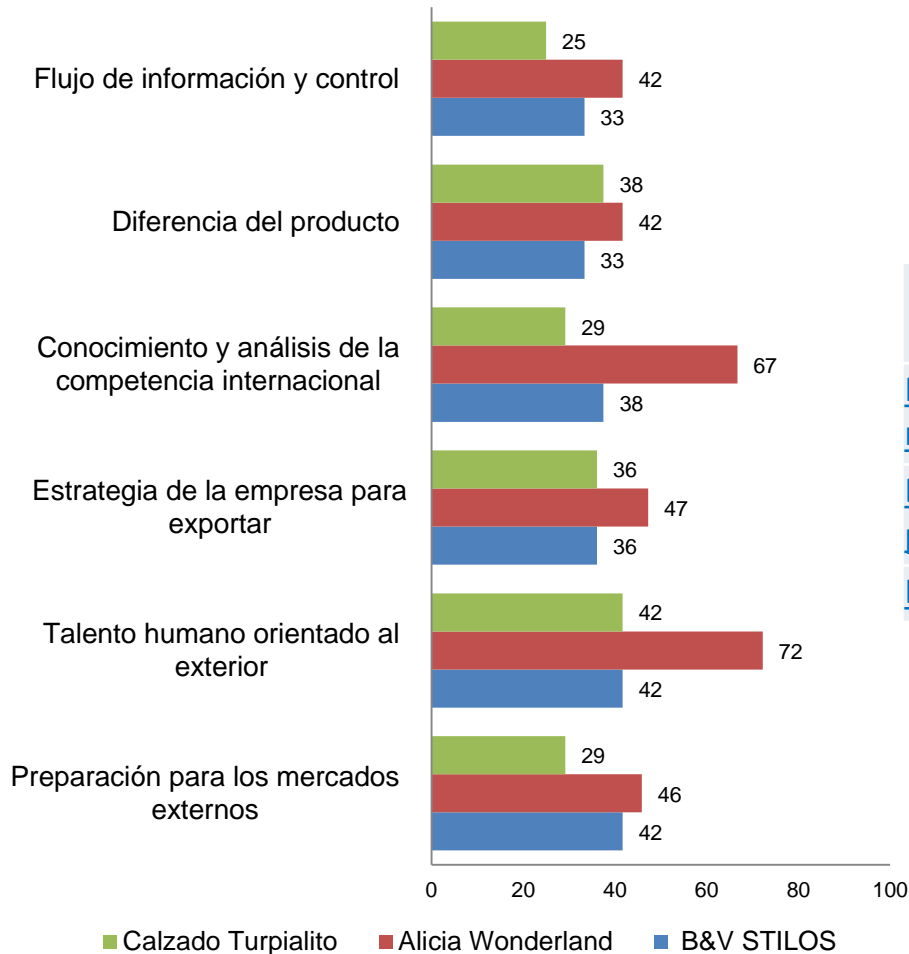
	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito
Orientación de la organización hacia el mercadeo		4D	
Planeación y control de mercadeo		4D	
Investigación de mercados	3I	3I	3I
Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor	3M	3M	3M
Estrategía de producto o servicio	4D	4D	4D
Estrategía de precio o tarifas	4I	4I	4I
Estrategías de ventas		4I	
Estrategía de comunicación		4M	
Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor		4I	



PRODUCCIÓN

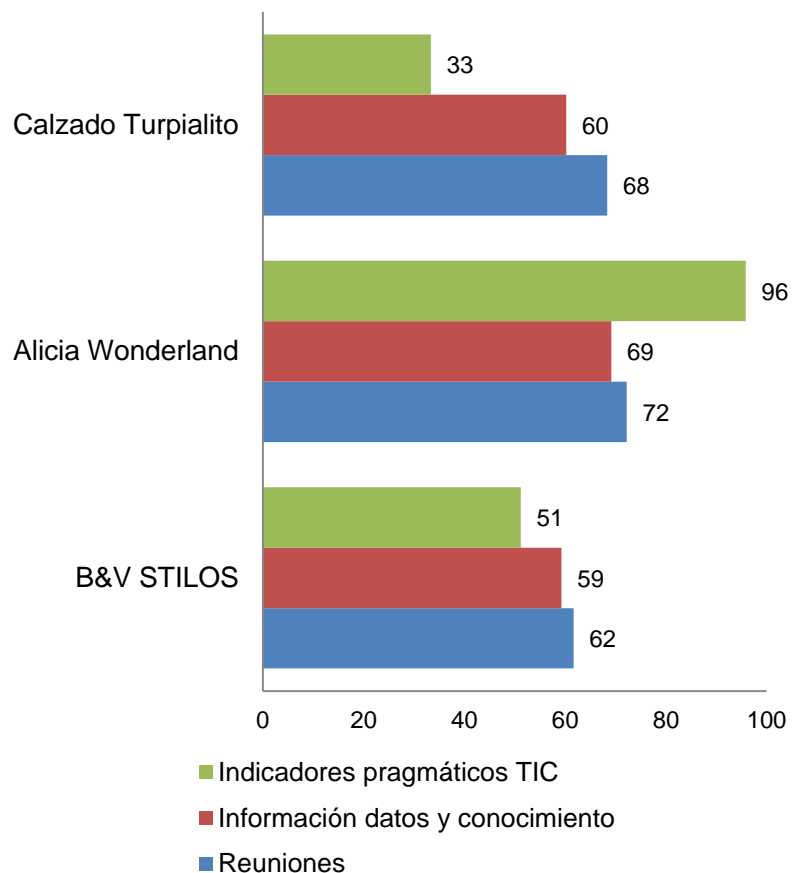
	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito
Procesos de producción de bienes y/o prestaciones de servicio	4D		
Relación entre ventas y plan de operaciones	2D	2D	2D
Plan de operaciones, fallas y errores	2D	2D	2D
Programación de producción y prestación de servicios	4I		2I
Control de Operaciones	4D		
Control de Procesos	4I		
Relación entre ventas y plan de operaciones		4D	
El sistema de operaciones		4D	
Conocimiento de la capacidad	4I		

MAESTRÍAS



EXPORTACIONES

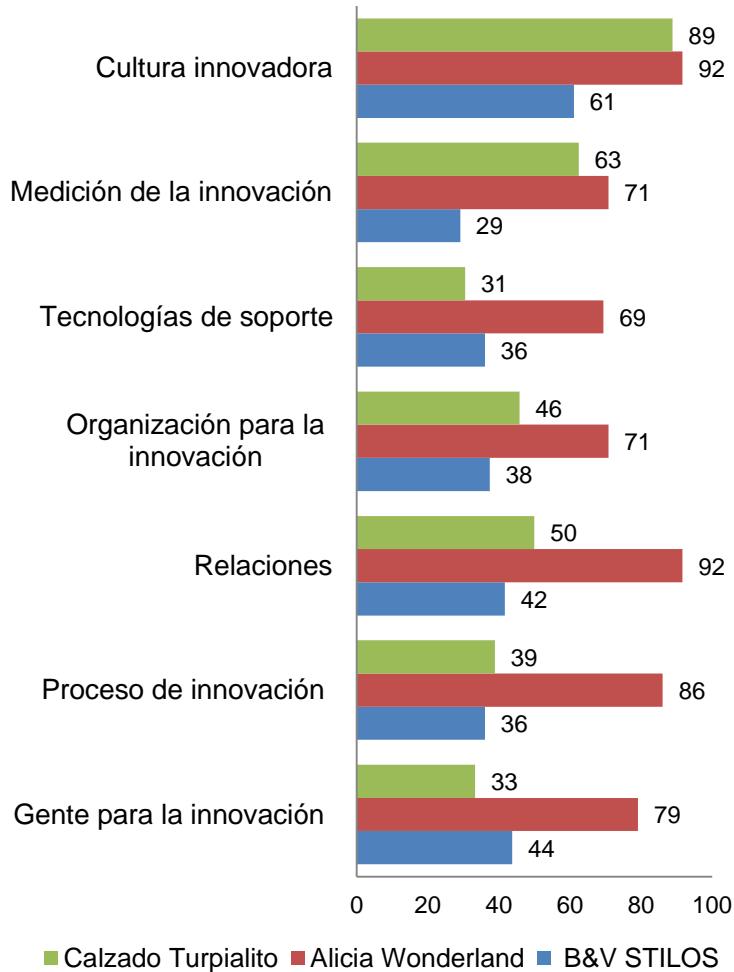
	<u>B&V STILOS</u>	<u>Alicia Wonderland</u>	<u>Calzado Turpialito</u>
<u>Preparación para los mercados externos</u>	2D	2D	2D
<u>Estrategia de la empresa para exp</u>	2D	2D	2D
<u>Diferencia del producto</u>	2D	2D	2D



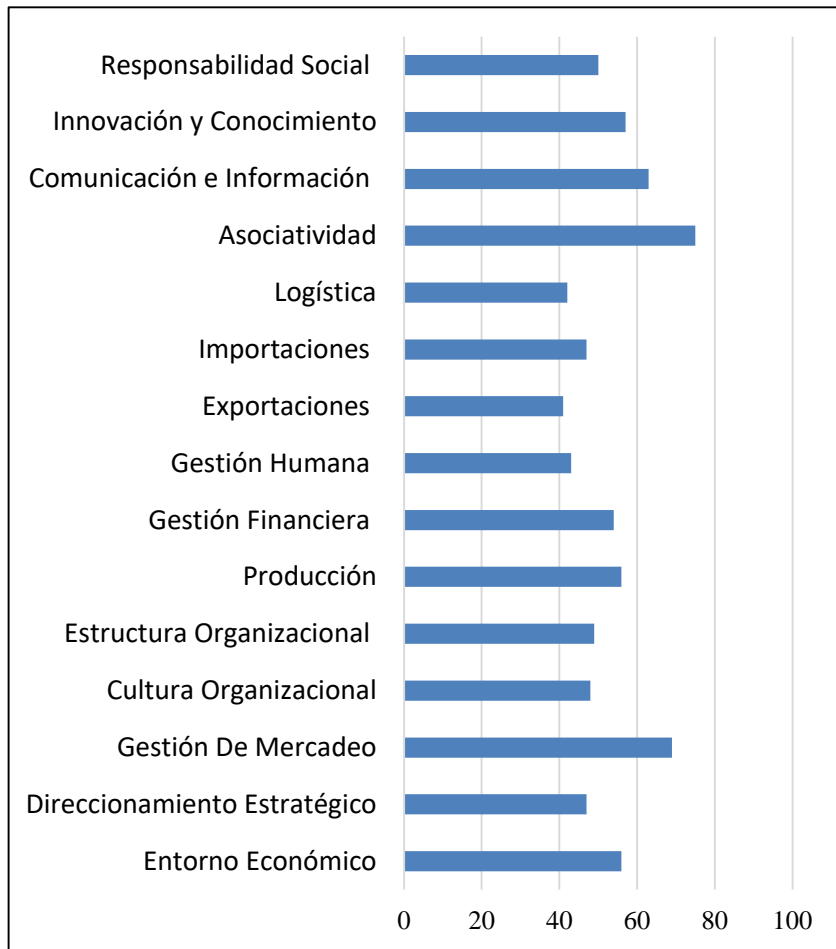
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

	<u>B&V</u> <u>STILOS</u>	<u>Alicia</u> <u>Wonderland</u>	<u>Calzado</u> <u>Turpialito</u>
<u>Reuniones</u>	3D	3D	3D
<u>Información datos y conocimiento</u>	3D	3D	3D
<u>Indicadores pragmáticos TIC</u>		4M	

INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO



	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito
<u>Gente para la innovación</u>	3I	3I	3I
<u>Proceso de innovación</u>	3I	3I	3I
<u>Relaciones</u>		4D	
<u>Organización para la innovación</u>	3I	3I	3I
<u>Medición de la innovación</u>	2I	3M	3D
<u>Cultura innovadora</u>	4I	4I	4I



RECOMENDACIONES POR COMPONENTE

EMPRESAS	DESCRPTORES	ESTADIOS
B&V Stilos	Importaciones y Gestión de la producción	3D
Alicia Wonderland	Gestión de mercadeo, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento y responsabilidad social.	4I 4D 3 M
Calzado Turpialito	Falencias en toda su estructura	2I
	Manejar sistemas y medios digitales	2D
	Buscar asesorías externas	2D





Entorno Económico

- Analizar políticas económicas, ambientales y de gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas con datos reales y orientados por expertos.
- Buscar asesoría de personas externas.

Direccionamiento Estratégico

- Los gremios que jalonan las Pymes del sector junto con las universidades, estandarizar software y programas de formación en alta gerencia que permitan capacitar los directivos y gerentes de estas Pymes.

Gestión de Mercadeo

- Desarrollo de un software que maneje estándares de calidad en procesos de planeación, organización, dirección y control, utilizando la metodología de calidad PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).
- Hacer más énfasis en la estrategia de ventas

Producción

- Estandarizar tiempos, pasos y sincronía entre ventas y plan de operaciones, que permita tomar decisiones asertivas en la producción del calzado, y así mismo para el cumplimiento con los acuerdos y tiempos en el proceso de compra y venta.

Gestión financiera

- Los gremios que agrupan las Pymes del sector, desarrollen gestión con las instituciones financieras que permita entregarles conocimiento, oportunidades y herramientas, para la toma de decisiones financieras asertivas en busca de competitividad y crecimiento.

Exportaciones

- Capacitar a los empresarios de las Pymes del sector, sobre como incursionar en nuevos mercados, como hacer negociaciones en términos internacionales y dar a conocer y posicionar sus marcas en otros países.



MAESTRÍAS

Importaciones

- Las empresas deben conocer, modas, tendencias y productos a nivel internacional para ser utilizados en sus empresas, no sobra conocer algunos proveedores internos que brinden nuevas opciones y beneficios a las Pymes del sector para mejorar sus productos.

Logística

- Organizarse prioritariamente en este tema, para cumplir con los compromisos con los clientes y proveedores manejando un justo a tiempo.
- Contar con varias opciones de proveedores.

Asociatividad

- Focalizar el clúster del sector calzado, en la gestión del conocimiento, inversión compartida en estructuras tecnológicas, al igual que compartir sus experiencias, para crecer, llegar a nuevos mercados y obtener certificaciones internacionales.





Comunicación e Información

- Organizar una estrategia clara de divulgación de información al interior de las empresas, para evitar confusiones o fallas en lo que la empresa espera de sus colaboradores.
- Revisar el tema de página web y redes sociales.

Innovación y Conocimiento

- Desarrollar un modelo que genere un ambiente de creatividad, innovación y conocimiento, como factores que generan competitividad, y sostenibilidad en el tiempo para las Pymes.

Responsabilidad Social

- Construir y adoptar en las Pymes políticas ambientales, de la protección de la propiedad intelectual y políticas anticorrupción para convertirse en organizaciones de clase mundial.



RUTA ESTRATÉGICA

Co mp	Variables	Actividades	pr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
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																									

7. CONCLUSIONES

1. Invertir en planeación de mediano y largo plazo, para generar una cultura de apropiación al interior del TH de las empresas en el sistema de finalidades (misión, visión, objetivos)
2. Evaluar permanente a la fuerza de ventas, para llevar a las Pymes hacia un enfoque de fidelización y de servicio al cliente.
3. Falta de capacitación en las diferentes áreas de las Pymes.
4. Conocer las necesidades y expectativas de los clientes para generar nuevos productos y satisfacer sus necesidades.
5. Hacer reingeniería en el sector calzado, buscando asociarse, para analizar las tendencias internacionales, regionales y mundiales y cumplir a estos mercados.



7. CONCLUSIONES

6. Incluir dentro de los planes de Gobierno del Departamento de Santander, proyectos de capacitación y orientación a Gerentes de Pymes del Sector calzado.
7. Diseñar por medio de la Gobernación de Santander proyectos de emprendimiento y apoyo para el sector calzado.
8. Involucrar a las universidades para crear software y programas dirigidos a capacitar este sector.
9. Ofrecer programas de diseño innovador de calzado, entre otros.





8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Betancur Cruz, J. L., Botero Giraldo, J. T., & Castillo Giraldo, D. E. (2013). Escenarios futuros para las Pymes en Colombia de cara al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
- Pérez-Uribe, R., & Nieto, M. (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) Bogotá. *Universidad EAN*.
- Lozano Correa, L. J. (2015). Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en Pymes.
- Martínez, A., & Javier, O. (2017). Futuro de las Pymes colombianas en el postconflicto (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Cámara de Comercio de Bucaramanga



GRACIAS



unab

versidad Autónoma de Bucaramanga

de puertas abiertas

VIGILADA MINEDUCACIÓN