



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

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Bucaramanga -Colombia

2017

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

Trabajo de Grado para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas

Director:

Mauricio Mendoza García Ph.D.

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Bucaramanga-Colombia

2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I.	19
1. Problema	19
1.1. Antecedentes	20
1.1.1 Pymes en el Mundo.....	20
1.1.2 Factores que inciden en la competitividad de las Pymes en Colombia y en Santander.	22
1.2 Planteamiento del problema	23
1.2.1. Preguntas de investigación	26
1.3 Justificación de la investigación	26
1.4 Objetivos	31
1.4.1 Objetivo General	31
1.4.2 Objetivos Específicos.....	31
1.5. Supuestos de investigación	31
CAPITULO II.	34
2. Estado del Arte	34

2.1 Historia del Calzado en Colombia y Santander.....	35
2.2 La importancia y el horizonte de las Pymes en las economías Regionales y Nacionales.	38
2.3 Importancia Pymes del calzado para la región.....	39
2.4 Las Pymes del calzado y su potencialidad	41
2.5 Modelos de organización y nueva gerencia	44
2.6. El Modelo MMGO como herramienta de medición	49
<i>CAPITULO III.</i>	59
<i>3. Metodología</i>	59
3.1 Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO.....	60
3.2. Componentes organizacionales que conforman el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO	64
3.3. Tipo de Investigación.....	73
3.4. Población y Muestra	73
<i>CAPITULO IV.</i>.....	81
<i>4. Resultados</i>.....	81
4.1. Análisis situacional del entorno económico	84
4.1.1. Problemas y potencialidades del entorno económico	85
4.2. Análisis situacional del Direccionamiento Estratégico.....	87
4.2.1. Problemas y potencialidades del Direccionamiento Estratégico	88

4.3. Análisis situacional de Gestión de Mercadeo	89
4.3.1. Problemas y potencialidades y gestión de mercadeo	92
4.4. Análisis situacional de la Cultura Organizacional	94
4.4.1. Problemas y potencialidades de la Cultura Organizacional	95
4.5. Análisis situacional de la Estructura Organizacional	97
4.5.1. Problemas y potencialidades de la estructura Organizacional	98
4.6. Análisis situacional de Producción.....	99
4.6.1. Problemas y potencialidades de Producción	101
4.7. Análisis situacional de Gestión Financiera.....	102
4.7.1. Problemas y potencialidades de Gestión Financiera.....	104
4.8. Análisis Situacional Gestión Humana.....	105
4.8.1. Problemas y potencialidades Gestión Humana	107
4.9. Análisis situacional Exportaciones.....	109
4.9.1. Problemas y potencialidades Exportaciones	110
4.10. Análisis situacional importaciones	111
4.10.1. Problemas y potencialidades importaciones	112
4.11. Análisis situacional logística	114
4.11.1. Problemas y potencialidades logística	115
4.12. Análisis situacional Asociatividad	116
4.12.1. Problemas y potencialidades asociatividad	117
4.13. Análisis situacional Comunicación e Información.....	118

	VI
4.13.1. Problemas y potencialidades Comunicación e Información.....	119
4.14. Análisis situacional Innovación y Conocimiento.....	120
4.14.1. Problemas y potencialidades Innovación y Conocimiento.....	121
4.15. Análisis situacional Responsabilidad Social	122
4.15.1. Problemas y potencialidades Responsabilidad Social	124
4.16. Análisis integrado.....	124
4.17. Recomendaciones por componente	125
4.17.1. Entorno Económico	126
4.17.2. Direccionamiento Estratégico.....	127
4.17.3. Gestión de mercadeo	127
4.17.4. Cultura Organizacional.....	127
4.17.5. Estructura Organizacional.....	128
4.17.6. Producción.....	128
4.17.7. Gestión financiera	129
4.17.8. Gestión Humana.....	129
4.17.9. Exportaciones	129
4.17.10. Importaciones	129
4.17.11. Logística	130
4.17.12. Asociatividad	130
4.17.13. Comunicación e Información	130
4.17.14. Recomendaciones de Innovación y Conocimiento	130
4.17.15. Responsabilidad Social.....	131

4.18. Ruta Estratégica.....	VII
	131
<i>CAPITULO V</i>	137
5. <i>Conclusiones y recomendaciones</i>	137
<i>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS</i>	140
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO.....	62
Figura 2 Informe Integral	83
Figura 3 Entorno Económico	86
Figura 4 Direccionamiento Estratégico.....	89
Figura 5 Gestión de Mercadeo	93
Figura 6 Cultura Organizacional	96
Figura 7 Estructura Organizacional.....	98
Figura 8 Producción	101
Figura 9 Gestión Financiera	105
Figura 10 Gestión Humana.....	108
Figura 11 Exportaciones.....	111
Figura 12 Importaciones.....	113
Figura 13 Logística.....	115
Figura 14 Asociatividad	117
Figura 15 Comunicación e Información.....	119
Figura 16 Innovación y Conocimiento.....	121
Figura 17 Responsabilidad Social	123
Figura 18 Promedio por Componente	125

Lista de Tablas

Tabla 1 Variables por componente.....	69
Tabla 2 Ejemplo Aplicación del Modelo MMGO	72
Tabla 3 Informe Integral	84
Tabla 4 Entorno Económico.....	86
Tabla 5 Direccionamiento Estratégico	89
Tabla 6 Gestión de Mercadeo.....	94
Tabla 7 Cultura Organizacional	96
Tabla 8 Estructura Organizacional.....	98
Tabla 9 Producción.....	101
Tabla 10 Gestión Financiera	105
Tabla 11 Gestión Humana.....	108
Tabla 12 Exportaciones.....	111
Tabla 13 Importaciones.....	113
Tabla 14 Logística.....	115
Tabla 15 Asociatividad.....	118
Tabla 16 Comunicación e Información.....	119
Tabla 17 Innovación y Conocimiento	122
Tabla 18 Responsabilidad Social	123
Tabla 19 Promedio por componente del sector.....	124
Tabla 20 Ruta Estratégica	132

RESUMEN

La presente investigación pretende diagnosticar e identificar la situación actual de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante el Modelo de Modernización para la Gestión de Las Organizaciones MMGO, desarrollado por la universidad EAN, que desde el año 2005 se ha centrado específicamente en el análisis de pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo principal es facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

Este modelo busca hacer un análisis de los indicadores que afectan la productividad y la mayor efectividad de los potenciales de las Pymes y pretende introducirse en un sistema de modernización y educación de las mismas, ya que existen múltiples factores sociales que imprimen cierto grado de temor y desconfianza a la innovación e investigación en sistemas donde prima lo artesanal o la tradición familiar, es por este motivo que se hace necesario aplicar el MMGO en las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, ya que es un sector muy importante en la economía del país, aportando desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social.

El sector del Calzado en Bucaramanga y su área Metropolitana se destacó hace algunos años por ser un producto hecho a mano, en piel, natural, el cual contaba con un país cercano que compraba la mayor parte de la producción a buen precio y era Venezuela, por este motivo la industria no sintió la necesidad de mejorar su producción, de innovar, de invertir en tecnología, en desarrollo en investigación, llegando a estancarse, despachando para el vecino país, conformes con el pago y él envió del producto.

Dentro de la problemática que enfrenta este sector se presentan simultáneamente dos fenómenos; el primero el ingreso de calzado chino que además de ser económico es de buena calidad, entrando a copar el mercado nacional, quitándole participación a la industria colombiana, y el segundo factor relevante es la caída del mercado venezolano, dejando a las Pymes del sector calzado sin condiciones para competir en la realidad actual del mercado.

Por lo antes mencionado, para intentar desarrollar todo lo necesario para reactivar este sector, se requiere adicionalmente de comprar tecnología, sacar del rezago en el que se encuentra el sector del calzado, el cual no construye capital humano capacitado, con el ánimo de aprender y formar desde cero a los empresarios y microempresarios en diseño, con un concepto integral de los productos con características importantes como la combinación de colores, formas y exclusividad, contando con excelentes entrenadores.

Los resultados que arroja el modelo se sintetizan en: proponer una ruta estratégica de actividades para mejorar la competitividad del sector, ya que actualmente en términos generales las Pymes del sector calzado 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, porque su pensamiento los ha llevado a creer que como han manejado su empresa a través de los años les ha funcionado y han obtenido resultado satisfactorios.

Abstract

The purpose of this research was to determine the level of competitiveness of three Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the Footwear sector located in city of Bucaramanga and its Metropolitan Area through the application of the Modernization Model for Organizational Management (MMGO). The following components were evaluated: environmental analysis, strategic management, marketing management, organizational culture, organizational structure, production management, financial management, human management, exports, imports, logistics, associativity, communication and information, innovation, knowledge and Social Responsibility. The strengths and weaknesses of these were identified and concluded with a proposal of strategic route of priority activities that allow to improve the productivity and competitiveness of each of the footwear companies analyzed in the Department of Santander. Entrepreneurs were encouraged to look alternatively for peer association that enables them to analyze international, regional and global trends and to expand a joint vision that meets the needs of customers and markets. Likewise, it was recommended to train in the footwear design as well as new technologies to improve their production and marketing processes.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende diagnosticar e identificar la situación actual de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana mediante el modelo MMGO y proponer una hoja de ruta estratégica de actividades para mejorar la competitividad del sector, ya que actualmente en términos generales 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, porque su pensamiento los ha llevado a creer que como han manejado su empresa a través de los años les ha funcionado, sin salir de su zona de confort.

En esta medida se hace evidente, que las empresas al manejar su desarrollo o producción de manera artesanal no se han preocupado por el mejoramiento de sus métodos de producción, se administran como negocios familiares donde lo importante es la consecución de materias primas y la comercialización con grandes riesgos en pro del sostenimiento en el tiempo, lo cual produce una inestabilidad laboral tanto para los empleados como para los mismos dueños.

El industrial del calzado desconoce cuáles son sus fortalezas y sus debilidades en el proceso de producción, organización y comercialización. No se auto evalúa, en la medida que termina dependiendo de variables que salen de su control, como la discontinuidad de solicitud de pedidos, deficiencia en la producción, puntualidad en los cobros y en los pagos entre muchas otras variables, que conllevan al cierre de muchas de las nuevas empresas en los dos primeros años de su creación.

Por lo antes mencionado es importante esta investigación en el contexto que, las herramientas o el diagnóstico que arroja, son de vital importancia para el futuro de las Pymes, muestra un

contexto general de las condiciones del sector calzado demarcado por los retos a los que se enfrenta, no obstante, no implica un acercamiento factico y pragmático para la descripción de la industria desde la producción y la organización interna de la misma, permitiendo ver las facultades y las deficiencias en la competitividad, que es el gran reto para este tipo de empresas.

En el capítulo I de esta investigación, se identifica la problemática del sector, y plantea como 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.

Para ello se desarrolla un análisis a nivel general y particular de las Pymes, el rol que representan a nivel mundial; las fortalezas y debilidades de las Pymes vs grandes empresas, los factores que han llevado a compañías y corporaciones que han iniciado como pequeñas y medianas empresas entre ellas *Hewlett-Packard*, *Intel* y *Apple*, a ser representativas e importantes a nivel mundial, gracias a la innovación y modernización que las llevaron a su gran éxito (Tetzeli & Schlender, 2015).

El capítulo II muestra el marco teórico, donde se conoce la historia del sector calzado desde sus inicios, las investigaciones que se han hecho en varias empresas utilizando el método MMGO, de igual forma la importancia de las Pymes del sector calzado dentro de la región y sus potencialidades.

Esta investigación brinda información para la comprensión de antecedentes conceptuales necesarios para tener una visión general del estado de la industria del calzado en Santander y específicamente los factores económicos que afectan el desarrollo de la misma, no obstante no es

una investigación de campo que nos dé una orientación desde el punto de vista fáctico en el terreno y nos permita ver el grado de competitividad de esta industria, para ello es necesario investigar el grado de competitividad industrial del Departamento y cuáles son sus focos más prolíferos de avance.

En el capítulo III se explica la metodología a utilizar en esta investigación, siendo esta el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, el cual 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. Este modelo está diseñado modularmente de acuerdo a los estadios de una empresa normal y permite mostrar el camino que la lleva a convertirse en una organización moderna, innovadora y competitiva, con mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus objetivos, ha sido probado en más de 150 empresas y fue desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de la universidad EAN llamado GPymes (Lozano Correa, 2015).

En el capítulo IV de esta investigación, se presentan los resultados los cuales constituyen un eje fundamental para apropiar sus aportes y análisis y colocarlos en práctica en las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, ya que no se ha hecho una investigación de este tipo donde se midan componentes como; 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; para dar como resultado un

informe final que permite ayudar a la gerencia en la toma de decisiones para transformar y mejorar dichas Pymes.

Adicionalmente, es una propuesta para los gerentes, la cual brinda como herramienta un diagnóstico de vital importancia para quienes tienen interés en construir un futuro promisorio para sus empresas, transformándolas y utilizando este conocimiento para incorporarlo y desarrollar nuevas tecnologías, creando valor agregado a las empresas, recibiendo un beneficio común para todos (Pérez et al., 2013).

De igual forma se espera generar nuevas formas de negocios y estrategias para el desarrollo, la productividad y la competitividad del sector, aportando al crecimiento económico, social y cultural del mismo, a nivel de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

En el capítulo V se presentan las conclusiones acompañadas de recomendaciones que a la vez permite a los respectivos gerentes tener una visión de lo que fue la investigación de cada una de sus empresas desde el inicio hasta el final, haciendo énfasis en los componentes más críticos.

CAPITULO I.

Problema

CAPITULO I.

1. Problema

En la actualidad el mercado empresarial, se mueve en un medio bastante evolucionado, donde marcan la diferencia algunos factores como: la innovación, tecnología, calidad y precio, entre otros, uno de los puntos importantes que deben tener en cuenta las Pymes para alcanzar el éxito es la visión a corto, mediano y largo plazo que las convierte en empresas más competitivas.

En Colombia el sector del calzado es uno de los sectores más importantes, ya que aporta a la economía desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. Actualmente el sector enfrenta dificultades como la entrada de producto chino, que además de ser más económico, entra por medio de contrabando, evadiendo impuestos, por lo cual sus precios pueden llegar a ser más competitivos.

Algunos analistas muestran que, para entrar a competir, la industria de Calzado de Colombia con otros mercados, no debe ser por el precio, sino generar un valor agregado y diferenciador de sus productos, esta ha sido la estrategia de algunas empresas del sector, en el segmento de gama alta, el cual además posee tranquilidad de estar en un segmento diferente al antes mencionado.

Dentro de los factores importantes que impulsan el mercado se encuentran: el crecimiento nacional, de poder adquisitivo y de la población, así como las actuales tasas de interés, los tratados de libre comercio, las buenas relaciones político-económicas que está manejando el país, la creación de clústeres, la ubicación geográfica del país y las reformas tributarias y legales, las

cuales representaban oportunidades de crecimiento para el sector, pero actualmente no se pueden tomar como puntos claves ya que la económica del país está cambiando, afectando los mercados de gran manera.

Lo anterior, aunque muestra un aumento en el intercambio comercial y mayores oportunidades para este sector, también representa un reto para el mismo, pues ahora deberá competir de forma más directa con empresas de países desarrollados, que cuentan con mejor infraestructura y tecnificación, y no solamente centrarse en los mercados nacionales.

El sector del Calzado en Colombia y específicamente en Santander, presenta algunos factores en general que no permiten mejorar su competitividad, siendo el caso en el cual no cuentan con condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales, debido a bajos incentivos hacia la innovación de productos, conflicto de responsabilidades, frecuentes dificultades en el flujo de caja de las empresas, dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad y la débil gestión comercial de las empresas, de igual manera en la débil formación del talento humano el cual no está capacitado para la elaboración de productos diferenciadores.

1.1. Antecedentes

1.1.1 Pymes en el Mundo

La economía mundial considera como agentes económicos decisivos y relevantes en la actualidad a las Empresas Transnacionales (ETN), las Mi Pymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), y las Pymes, ya que estas últimas manejan un criterio generalizado, porque son reconocidas como estratégicas en la economía mundial.

Es por ello que resulta pertinente valorar la importancia e identificar las tendencias fundamentales en el funcionamiento de las MiPymes en la economía mundial y los circuitos de la economía internacional, objetivo fundamental en el desarrollo de este trabajo. El rol de las MiPymes en la economía mundial e internacional tiene como imagen la variante dominante en número, dentro del sector empresarial, aunque no necesariamente son las más exitosas.

Una de las causas y efectos del éxito empresarial, en cuanto a la productividad laboral resulta menor en pequeñas y medianas empresas de países industrializados que en las grandes empresas (Valencia, 2010). Adicional a esto en los países en desarrollo la brecha de productividad laboral entre MiPymes y grandes empresas es mayor que, al menos en América Latina (Infante, 2011).

Según García (2015), dentro de las ventajas y desventajas que tienen las pymes a nivel mundial se muestra que son importantes fuentes de crecimiento económico y de innovación, brindan una distribución más equitativa del ingreso, apoyan la economía local de cada país; por su necesidad de encontrar nichos de mercados las convierte en laboratorios de negocios exitosos en el futuro y son consideradas generadoras de empleo formal.

En cuanto a las debilidades se encuentran, el alto riesgo que corren, la insolvencia y la falta de liquidez, falta de inversión en gastos en investigación y desarrollo, en mayor medida a comparación de las grandes empresas; es por esto que la tasa de mortalidad es más grande en las MiPymes, como resultado quedan las mejores empresas, o sea, aquellas que logran producir sus bienes y servicios en las condiciones más estables, innovadoras y competentes.

El proceso antes mencionado le permite a la economía un dinamismo importante y mantener a largo plazo sus bases para un crecimiento económico. Compañías tan importantes y renombradas corporaciones como Hewlett-Packard, Intel, Apple o las más recientemente fundadas Yahoo, eBay y Google, fueron pequeñas y medianas empresas dedicadas al negocio de

la industria del software y el hardware para microcomputadoras en décadas pasadas, y se han mantenido debido a su gran innovación y modernización (Tetzeli & Schlender, 2015).

1.1.2 Factores que inciden en la competitividad de las Pymes en Colombia y en Santander.

En cuanto al mercado local y la forma artesanal cómo se maneja, difiere de los principales factores que inciden en la competitividad de las pymes en Colombia, pero para analizar su competitividad se deben dimensionar cuales son las dificultades para que las pymes sean más competitivas centrándose en doce elementos tales como, (Pacheco, 2015):

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
3. Baja productividad del sector agropecuario.
4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
5. Bajos niveles de innovación y absorción de tecnologías.
6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.
10. Rezago en penetración de tecnologías de información y conectividad.
11. Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
12. Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

Según Ramírez (2015), Santander ocupó el cuarto puesto con un puntaje de 5,86 sobre 10. Este departamento ocupa la tercera posición en el factor condiciones básicas 6,63 sobre 10, el cuarto puesto en el factor eficiencia 5,77 sobre 10, y el séptimo lugar en el factor sofisticación e

innovación 4,96 sobre 10. Lo que permite concluir indiscutiblemente que Santander se ubica en un lugar privilegiado como uno de los mayores jalonadores de la economía en nuestro país.

El sector del calzado desde su inicio en el mercado ha sido de gran importancia para la economía y el aparato productivo. Esta industria se ubica en un 38% de la totalidad de las empresas del país, mientras que en el departamento de Santander se localizan en un 33%, este sector tiene un impacto social muy importante en términos de empleo. De acuerdo con la gran encuesta integrada de hogares del 2012, realizada por el DANE, 230 mil personas estuvieron empleadas en los diferentes eslabones de la cadena, incluido el de comercialización.

Sin embargo, se evidenció una alta volatilidad dado que la generación de empleo fluctuó entre 175 mil y 290 mil puestos de trabajo a lo largo del año, expresión clara de que muchas de las empresas no pueden operar durante los 12 meses ante las dificultades productivas y de comercialización. El gobierno formula la visión del año 2032 como política de competitividad fundamentándose en la innovación y basado en tres elementos fundamentales (Montoya, 2010).

1. Desarrollo de sectores/clústeres de clase mundial.
2. Salto en la productividad.
3. Formalización empresarial y laboral.

1.2 Planteamiento del problema

En Colombia juegan un papel muy importante las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ya que son consideradas como la principal fuente de generación de empleo, con una gran responsabilidad social al contribuir en la disminución de la pobreza, subempleo y desempleo, de igual forma estimulan y son parte fundamental del sistema económico.

Las pequeñas y medianas empresas Colombianas, generan más del 50% del empleo nacional, representan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento, sin embargo sus exportaciones son muy bajas, tan solo corresponden al 20% del total de las exportaciones (Jiménez, 2007).

Sin embargo, las Pymes no logran mantenerse en el mercado internacional porque fallan en la innovación, en el estudio de los mercados a los que quieren incursionar, a la logística y en buscar otros tipos de productos u otras aplicaciones para establecerse en el mercado global. Otro factor importante del bajo porcentaje en las exportaciones, lo genera algunas limitantes tales como; el sistema crediticio, el cual tiene poca confianza en la capacidad de pago de las Pymes, y es por ello que los créditos que les ofrece son a corto plazo (Ortiz, 2015).

Lo anterior, les impide a las Pymes la adquisición de maquinaria, equipos y tecnología ya que los recursos con los que cuenta no son suficientes para aumentar su producción y expandir su planta de trabajo, impidiéndoles consolidarse en el mercado interno y de esa forma expandirse a mercados externos y convertirse en empresas más competitivas. Según la DIAN y la Supersociedades, entre el año 2000 y 2009 solo 25 de 1.500 empresas lograron mantenerse como exportadoras. Las empresas medianas no son tan tímidas para entrar al mercado internacional, mientras que las pequeñas si lo son (Pérez et al., 2013).

La situación económica general de las Pymes industriales en el primer semestre de 2015 presentó un deterioro con respecto a lo observado en el primer semestre de 2014 debido a que el porcentaje de crecimiento de Pymes industriales fue del 36% es decir 6 puntos porcentuales por debajo del mismo semestre del año anterior. El 26% de las Pymes manifestaron que las ventas cayeron respecto al año anterior siendo las empresas pequeñas las más afectadas. Los resultados de la encuesta en materia de la situación económica general y las ventas, dan evidencia de la

desaceleración en la actividad económica que puede ser explicado por condiciones del entorno económico, por la competencia, entre otros (ANIF, 2015).

Esta problemática conlleva a una reducción del nivel de producción de las Pymes, subutilización de la capacidad instalada, reducción en la inversión en maquinaria y equipo, sobre costos, disminución en los márgenes de ganancia, lo que afecta el nivel de empleo. En subsectores industriales, el sector calzado ha sido uno de los más afectados en volúmenes de ventas, volumen producido y nivel de pedidos recibidos. Actualmente el sector enfrenta dificultades como la entrada de producto chino, que además de ser más económico, algunos entran por medio de contrabando, evadiendo impuestos, con lo que sus precios pueden ser aún más competitivos lo cual pone en riesgo la supervivencia de las Pymes del sector (Villalba, 2014).

El crecimiento económico de Santander se debe en gran parte a la industria de la Joyería, del sector textil y el calzado, este último integra una de las líneas de mayor expansión y desarrollo económico para las familias que dependen de esta industria. El sector calzado en Santander y especialmente en Bucaramanga y su área metropolitana se muestran como una actividad de gran importancia para la economía con efectos considerables en variables económicas y sociales como el crecimiento económico, el empleo y la calidad de vida de muchas personas en la región.

Bucaramanga y su Área Metropolitana se encumbran como los grandes focos de excelencia de calzado a nivel nacional, no obstante, este desarrollo es un desarrollo meramente artesanal, donde depende en un 90% de la mano de obra del artesano, sin una tecnificación que acelere el crecimiento de la industria. Así mismo, este subsector se ha visto afectado en los últimos años por diferentes situaciones como la creciente exposición comercial, la pérdida de mercados

tradicionales como el ecuatoriano y el venezolano y la disminución del consumo global consecuencia de la última crisis económica mundial (Delgado & Torres, 2012).

El sector del Calzado en Colombia y específicamente en Santander, presenta algunos factores en general que no permiten mejorar su competitividad, ya que no cuentan con condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales, debido a bajos incentivos hacia la innovación de productos, conflicto de responsabilidades, en la formación del personal con impacto en la curva de aprendizaje y variabilidad de métodos, frecuentes dificultades en el flujo de caja de las empresas, dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad y la débil gestión comercial de las empresas (ANDI, 2015).

1.2.1. Preguntas de investigación

Este proyecto busca responder las siguientes preguntas:

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?

1.3 Justificación de la investigación

Las pymes en Colombia representan el 99,9% del total de las empresas en el país, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. De ahí la relevancia de conocer las dificultades y

desafíos que enfrentan en el panorama económico, tanto actual como futuro del país, siendo algunas en mención. (Martínez, A., & Javier, O. (2017).

1. 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 %.
2. En Colombia del total de las Pymes, sobreviven el 50% en el primer año y solo el 20% en el tercero.

De la anterior situación se puede analizar que las pymes están fallando en la poca importancia que le deben dar a los puntos críticos y fuertes de su empresa tales como; baja innovación y bajo aporte al conocimiento, que son los temas centrales y fuertes que mueven la competitividad en Colombia, por lo tanto, estos puntos deberían ser el eje que hace mover las demás áreas de importancia en las organizaciones. Una fuerte barrera competitiva para las Pymes nacionales la presentan las empresas chinas, chilenas y brasileñas debido a su gran aporte en la innovación, tecnología y conocimiento sin ir muy lejos a competir con empresas de los países desarrollados.

Así mismo, las empresas deben tener una visión a largo plazo y ser organizadas para tener un direccionamiento estratégico y de esta forma poder preguntarse dónde estará la empresa en 30 años, adicional a esto las empresas son consideradas como centros de responsabilidad social lo cual las lleva a tener como reto la globalización, pero debido a que no están encaminadas a la innovación pueden salir fácilmente del mercado.

Como se ha expuesto a lo largo de esta investigación, la industria del calzado en Santander que focaliza su producción en el área metropolitana, conforma el 33% de la producción total del mercado del país, haciendo de este sector uno de los focos de mayor promoción de empleos en el departamento. La industria del calzado se en ruta junto con la salud, la joyería y los textiles como las industrias emergentes de mayor crecimiento y tecnificación, en Bucaramanga y el

Departamento de Santander. No obstante, este sector al igual que la textil, afrontan problemas coyunturales que dificultan la continuidad de las mismas.

Depende en gran medida de la inestable fluctuación del mercado, el cual focaliza su producción en los periodos de auge comercial interno del país; como son las temporadas escolares, celebraciones familiares, vacaciones y actividades de fin de año, temporadas que tratan de copar casi toda la industria interna del país. Es por este motivo que es urgente el estudio y análisis de la competitividad del gremio, para que se promueva el mejoramiento y tecnificación de las mismas, convirtiéndolas en empresas competentes para el ingreso a los mercados internacionales, diversificados más allá de los típicos socios comerciales del gremio como son los mercados venezolanos y ecuatorianos que desde hace aproximadamente 10 años se ha desmontado casi en su totalidad, en la medida que estos mercados se han vuelto muy inestables para crear relaciones comerciales (Ramírez Guarín, Henao Gaviria, Mendoza Socha, & Lozano Monroy, 2013).

Esta investigación procura introducirse como una herramienta no solo de análisis de la situación actual de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, sino además proyectar a partir de un trabajo de campo, el nivel de competitividad de la gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector. Lo anterior orienta a las Pymes hacia las rutas estratégicas para el mejoramiento de los diferentes procesos en las empresas donde se realizó el trabajo de campo y así identificar los factores de modernización en la gestión, en pro de la supervivencia de esta industria creando empresas cada vez más innovadoras, y fortaleciendo la labor de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas.

Lo anterior, se realizará con el apoyo de la herramienta ya existente, y fundamental para este proceso, que es el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones de la universidad EAN (MMGO), herramienta que permite hacer un seguimiento y comprensión del

entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, gestión de operaciones logística y producción, comercio exterior importación y exportación, comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social, gestión ambiental, gestión de producción y gestión financiera . Todas estas herramientas fundamentales para la organización gerencial de las empresas (Pérez et al., 2013).

Esta investigación dará como resultado un diagnóstico, de fortalezas y debilidades en la muestra efectuada en el trabajo de campo, dando como resultado un mapa descriptivo de la industria y demarcando el trabajo investigativo, tanto académico como en el campo de acción, para vislumbrar un método de organización gerencial fundamental para el asentamiento de la industria como un sector en el que se permite la entrada de estrategias organizativas e innovadoras, y así generar una mejor estabilidad laboral tanto para los empleados y el industrial del sector como para sus familias.

Los estudios académicos que se han realizado en el sector, hasta el momento, no se han hecho a profundidad, han focalizado su investigación en los resultados de la macroeconomía del mercado, lo cual refleja las condiciones del mismo conllevando a la situación del mercado, pero reflejando pocos avances en los resultados de las condiciones internas y organizacionales de la industria; se observa falta de tecnificación y artesanía en la producción, como se ha argumentado anteriormente. Con este trabajo de investigación no solo se busca plantear la descripción del problema sino además diagnosticar los contextos mediatos e inmediatos del entorno para definir las fortalezas y debilidades en la organización interna y la proyección de las mismas, en síntesis se busca no solo obtener un contenido teórico sino además un contenido

práctico, que le ofrezca a las Pymes herramientas organizativas y de mejoramiento de la gerencia de las mismas, implicadas en el proceso de estudios, siendo un punto de partida para la proyección en la conversión de Pymes competentes a las , modernas e innovadoras.

Como limitación y delimitación de la investigación es claro que por razones logísticas y de capacidad investigativa, es necesario hacer un trabajo condicionado a las razón de la teoría económica y social en las cuales influyen las Pymes y especialmente las del sector calzado, por este motivo una vez expuesta la situación del sector desde la perspectiva académica, se procederá al ejercicio de campo que tendrá como objeto una muestra de las empresas más representativas del sector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga, dentro de un espacio temporal de nueve meses, desde el mes de Julio de 2016 al mes de Marzo de 2017, muestra que pretende dar un diagnóstico del estado organizacional y de las diferentes áreas de la empresa, mediante las variables de medición del MMGO, las cuales permiten dar como resultado esperado el planteamiento de una solución basada en la estrategia reflejada en un informe final, el cual permite dar solución de como una Pyme puede convertirse en una empresa, innovadora, y competitiva, a través del mejoramiento permanente.

En este análisis se utilizan los resultados como punto de partida para mejorar factores como la organización administrativa, la cooperación, mejoramiento en el sistema de producción y comercialización entre otros.

Con esta investigación se debe entablar una relación de camaradería en un sector donde, la parte académica no es tenida en cuenta en gran proporción, por este motivo es prioritario fortalecer lazos de confianza con los dueños y empleados de las empresas para que el ejercicio de campo sea productivo tanto a la empresa como al proceso de investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 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.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 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.

1.5. Supuestos de investigación:

Una vez definido la situación problemática nos planteamos las siguientes hipótesis de investigación:

- a) La competitividad de las pymes del sector calzado, depende de la gestión organizacional de la empresa.
- b) La ruta estratégica se define, de acuerdo a los hallazgos encontrados después del análisis situacional de la empresa.

- c) El MMGO permite analizar la situación actual de la empresa para llevarla a ser más competitiva e innovadora.

CAPITULO II.

Estado del Arte

CAPITULO II.

2. Estado del Arte

Este capítulo inicia con un breve relato de la historia del calzado, posteriormente señala la potencialidad, importancia y horizonte del sector, manteniendo una economía dinámica y pujante, que lo posiciona en un buen nivel, lo cual permite utilizar la información de las empresas para desarrollar el modelo MMGO y así ofrecer estrategias de actividades prioritarias para la mejora de su competitividad, convirtiéndose en una gran herramienta para mejorar el futuro de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

De igual forma se presentan el análisis de algunos de casos de empresas donde se utilizó el MMGO y sus resultados.

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 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).

Según lo antes mencionado 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.

Se espera construir a partir de la presente investigación no solo un contenido teórico y estadístico, sino dar una herramienta útil para el mejoramiento organizacional y productivo a las empresas donde se ha hecho 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.

2.1 Historia del Calzado en Colombia y Santander

El uso del calzado se remonta a la prehistoria en Grecia y Roma, donde se usaron sandalias y botas media pierna hasta la edad media, sustituido después de las cruzadas, por las babuchas de influencia oriental que en el siglo XII se transformó en la botina puntiaguda. Hasta el siglo XIX, la fabricación de calzado se efectuó a mano, utilizando herramientas sencillas, pero a partir de 1850 con la invención de la máquina de coser se empezó a modificar el proceso productivo para dar paso a la industrialización de la producción de calzado en pequeños talleres (Martínez & Ramírez, 2006).

A principios del siglo XX, el uso de calzado en cuero era de uso de una pequeña parte de la población ya que era considerado un artículo suntuoso de gran valor. Por esta misma época en el

año 1913 nace la primera fábrica de calzado en Colombia ubicada en la ciudad de Bogotá llamada La Corona y con ella empieza a crecer la producción industrial del país (Martínez & Ramírez, 2006). La migración de la gente del campo a la ciudad y el aumento de los ingresos per cápita fueron creando niveles de consumo que permitieron la diversificación y mejoramiento de la producción nacional.

Por lo anterior fueron naciendo otras empresas como Faitalia en Barranquilla en 1917, Beetar en Cartagena en 1923, Cicodec y Grulla en Medellín en 1933, las cuales manejaban sistemas de producción con diseños italianos. En Santander en la ciudad de Bucaramanga la producción de calzado inicia los primeros decenios del siglo XX, en ese momento el tabaco y el café eran los productos que ocupaban un gran número en la mano de obra y capital del departamento (Martínez & Ramírez, 2006).

La actividad empresarial del sector calzado inicio en el departamento con calzado Derbi en 1946 siendo esta la empresa más antigua registrada en la región, a partir de esta época se presenta una creciente empresarial en este sector, en 1948 Damton de Colombia se especializaba en marroquinería, en 1960 Calzado Marasol y Norman empiezan su producción. En los años 70 se presenta un aumento en la producción, creación de nuevas empresas y generación de empleo y se fue incorporando tecnología, los materiales que se utilizaban eran cuero, textiles, caucho, PVC, poliuretano, cartón y plástico entre otros.

En 1993 la industria de calzado en Santander ocupa el segundo renglón después de las confecciones, así mismo aparece la apertura económica, viéndose obligadas las Pymes a competir con un mercado saturado y con el contrabando que genera una serie de problemas que deterioran el sector. En el año 2002 según cifras de la cámara de comercio de Bucaramanga, 591 empresas de calzado conforman este sector en Santander y progresivamente va creciendo este número hasta

llegar al año 2005, donde se legalizan 1147 empresas, de las cuales 1014 estaban dedicadas a la producción de calzado, 116 a marroquinerías y 17 a curtición (Martínez & Ramírez, 2006).

En la actualidad el sector goza con un buen posicionamiento con respecto a calidad y precio lo cual no ha sido fácil mantener debido a varios factores, pero gracias a los esfuerzos de los empresarios para mantenerse y entrar a competir con varios mercados, han podido avanzar. Santander cuenta con una ubicación geográfica bastante atractiva para la comercialización de productos y por lo tanto es considerada uno de los principales centros económicos del país.

Según cifras (2015), el primer semestre este año mostró que las Pymes de los sectores industria, comercio y servicios ven una reducción en volumen de ventas y bajo desempeño por desaceleración económica. Este resultado lo arroja comparando las variaciones en el índice de la situación económica actual, el volumen y las expectativas de ventas y de desempeño, dando como resultado un clima económico bueno.

En cuanto a las Pymes del sector calzado, el industrial del calzado desconoce cuáles son sus fortalezas y sus debilidades en el proceso de producción, organización y comercialización.

En esta medida se hace evidente que las empresas al recurrir a su desarrollo o producción de manera artesanal no se han preocupado por el mejoramiento de sus métodos de producción, se administran como negocios familiares donde lo importante es la consecución de materias primas y la comercialización con grandes riesgos en pro del sostenimiento en el tiempo, lo cual produce una inestabilidad laboral tanto para los empleados como para los mismos dueños (Sánchez, Rodríguez, Martínez, & Sánchez, 2010).

En Colombia, el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones Ley 905 de 2004, conocida como la Ley MiPymes. La Pyme en Colombia se

define según sus activos totales y el número de empleados (Ley 905 de 2004), sin importar la actividad que desempeñe.

En Estados Unidos y Europa, la Pyme se define dependiendo de su sector. Sin importar cuál sea el criterio (ventas, activos, empleados, etc.), el ideal es que el tamaño de las compañías sea relativo a su propio sector (Zevallos Vallejos, 2003).

2.2 La importancia y el horizonte de las Pymes en las economías Regionales y Nacionales.

La economía de los países modernos enmarca su desarrollo en la producción interna, pues es ésta, la que emerge en la economía mundial, no es un secreto para ningún economista o administrador, que los países donde su producción interna es mínima sus posibilidades de desarrollo se estancan. Las Pymes son fundamentales para el desarrollo social y la economía local de Colombia; este tipo de empresas enmarcan el carácter casi que mayoritario en el desarrollo económico del país, quizás por este motivo se hace urgente trabajar en pro de su consolidación y organización.

Según Betancur, Botero & Giraldo (2013, p .15) las Pymes en Colombia representan un 50% en la generación de empleo a nivel nacional un porcentaje significativo dentro del crecimiento económico,” significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país”. El crecimiento y sobrevivencia de las Pymes en Colombia está directamente relacionado con las empresas que ven sus sueños de crecimiento truncados por el pronto cierre de estas sociedades.

Es indudable que las Pymes hacen parte importante en la emergencia de la economía, como se señala en la justificación de esta investigación, representan el 99,9% del total de las empresas del país, pero al mismo tiempo es el sector que mayormente sufre la calamidad de liquidación o cierre.

Según datos suministrados por Confecámaras, en el último año se crearon 275.000 empresas, tuvieron que cerrar operaciones 89.000 empresas; es decir, una tercera parte del total de sociedades que nacieron a la vida comercial.

De acuerdo con el más reciente informe del gremio, Antioquia fue el departamento en donde más empresas sufrieron la ‘pesadilla’ de la liquidación, con 14.261 casos, seguido de Valle del Cauca con 9.341; y Santander está en un tercer lugar con 5.620”. Revista portafolio (2014).

Es importante destacar que este gran número de empresas enfrentan crisis durante sus primeros años, debido a la falta de innovación y organización interna, no obstante, las que logran sobrevivir se centran como la mayor fuente de ingresos para las familias que directa o indirectamente ven su futuro acentuado en el crecimiento de las empresas de las que hacen parte. Hay factores aleatorios que contribuyen a que cada día el índice de cierre crezca, no obstante, también es muy alto el índice de crecimiento de nuevas empresas en las cuales están puestas las esperanzas del sector.

2.3 Importancia Pymes del calzado para la región

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).

Si bien los índices son alentadores, cabe resaltar que no es fácil mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, donde la creación de nuevas empresas viene de empleados que conocen la industria y deciden crear sus pequeñas empresas con los conocimientos adquiridos en su experiencia laboral, se puede decir que es un acto de fe, en el que el nuevo empresario poco conoce de la organización y modelos de administración e innovación, en gran parte la falta de interés en capacitarse les genera menos conocimiento para aplicarlo a la innovación de sus procesos, bien sea por la falta de interés o de dinero para utilizarlo en este tema.

Este es quizás uno de los mayores problemas de las empresas que cierran sus puertas o que muestran un estancamiento en su desarrollo, es importante entonces darle nuevas herramientas a las mismas y entablar un contenido diagnóstico, que pueda dar un vistazo a las deficiencias y fortalezas de la industria.

Para la economía del área metropolitana la consolidación de este sector no solo favorece la inclusión de mano de obra al mercado, sino que además influye positivamente en los índices de calidad de vida que estimulan el desarrollo social.

Según datos de la cámara de comercio de Bucaramanga año 2014, la industria del calzado representa el 18% del total de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, siendo en su gran mayoría pequeñas y medianas empresas, en otras palabras, la estadística muestra la importancia para el mercado y el sector, en cuanto a la producción que emerge del departamento para cubrir las necesidades del mercado existente y por ello la importancia para la proyección a nuevos mercados.

Según Quintero, Revista Dinero (2012) “En calzado se producen anualmente 12 millones de pares de zapatos que representan ventas por 420.000 millones de pesos, en 4.000 empresas que generan 130.000 empleos”. No son cifras para nada despreciables para Bucaramanga y su sector productivo, en la medida que existe al igual que en cualquier tipo de industria problemas coyunturales dependientes de factores económicos macro, que han perjudicado la economía de este tipo de empresas.

2.4 Las Pymes del calzado y su potencialidad

Como muestra el título anterior las Pymes del sector calzado emergen como uno de los mayores focos de desarrollo sostenible para la economía local, es por este motivo que es necesario hacer un trabajo arduo en el que se le puedan dar herramientas no solo económicas sino organizativas a estas empresas, lo cual conlleve a un sostenimiento perdurable y evolutivo.

Un trabajo muy interesante al respecto lo desarrollaron investigadores de la universidad EAN Rafael Ignacio Pérez-Uribe, director del grupo de investigación GPymes, y María del Pilar Ramírez quienes exponen los principales resultados en su investigación de 10 años, que involucró el seguimiento a más de 260 pequeñas y medianas empresas en 11 ciudades del país sobre los determinantes para el éxito o fracaso de las Pymes colombianas (Pérez et al., 2013).

No obstante, antes de iniciar el trabajo de campo, es importante contar con una visión holística de los problemas a los que se enfrentan las Pymes para sostenerse en el tiempo, es por este motivo que es interesante ver desde el estudio ya citado que opinan los investigadores sobre cuáles son los factores que impiden el desarrollo de las Pymes, siendo estos:

Soberbia empresarial: Los gerentes de las Pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirva.

Las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que les impide a las Pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las Pymes son familiares, esto conlleva a que, una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos diarios, de arriendo y automóvil entre otros, a los gastos de la empresa, no hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin este componente es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una cultura marcada por el miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros

sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las Pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a los empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones (Ramírez Guarín et al., 2013).

En este contexto es mucho el terreno que hay que recorrer, es evidente que interiorizar cambios en preceptos preconcebidos es una tarea compleja, cuando se ha desarrollado un método de subsistencia, es claro que el ser humano se aferra a lo que ya conoce y cualquier innovación se muestra como una apuesta poco probable, no obstante, hay que iniciar en algún punto este desarrollo.

Los industriales Santandereanos en su gran mayoría siguen su labor con sistemas operacionales muy similares a los que se utilizaban hace 20 años, no es una casualidad que haya un apego a esta forma de producción ya que con las dificultades y la forma poco sistematizada, la industria ha podido emerger como un estandarte de la economía en el área metropolitana, no obstante los retos de la globalización y los nuevos tratados de comercio y sistemas de integración como la alianza del pacifico donde se trata de integrar los países de mayor desarrollo económico de la región México, Chile, Perú y Colombia, para crear relaciones de comercio donde las grandes potencialidades de cada país pueda ingresar a las fronteras del otro con grandes implicaciones a niveles internos pero al mismo tiempo mundiales, es por esta razón que la industria del calzado debe evolucionar de cara a los nuevos retos, a los que lo exponen la integración de nuestro país a la economía mundial, es necesario iniciar a estandarizar los modelos de producción y de organización (García & García, 2015).

Es preciso entender que la socialización de nuevos métodos de organización no es fácil, este es quizás uno de los retos más grandes para este trabajo de investigación, pues el ejercicio de campo no solo pretende dar un diagnóstico, es primordial hacer entender al industrial que los

resultados son una herramienta para mejorar el desarrollo general de su empresa y no un simple análisis de crítica, que es lo que ve normalmente el empresario Santandereano cuando se hacen observaciones, máxime cuando han llevado a la industria a cierto grado de éxito , apelan al adagio “lo que sirve para que cambiarlo”.

Este miedo a la innovación es quizá uno de los mayores retos, pensar en nuevas tecnologías, conocimiento, tecnificación, organización administrativa, y cooperativismo, términos que no están en la prioridad de los empresarios, siendo herramientas teóricas alejadas de su quehacer diario que tiene que ver más con los ámbitos académicos y universitarios que con la producción y la consecución de liquidez que son sus prioridades inmediatas.

En síntesis, no es poco el margen de crecimiento de la economía en razón a este tipo de pequeñas y medianas empresas, pero así mismo tampoco es descartable los retos globalizantes a los que se enfrentan, por ello se hace necesario comenzar a hacer conciencia de las potencialidades sin explotar.

2.5 Modelos de organización y nueva gerencia

Desde la intencionalidad, el carácter de las empresas de calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, es su crecimiento y sustentabilidad, no obstante, la falta de herramientas condena a muchas de las empresas al cierre o al estancamiento en la evolución comercial, es por ello que se hace prioritario que la industria experimente con formas renovadas de organización.

Desde la perspectiva moderna de la organización, las Pymes del sector calzado, muestran una desconexión con ciertos sectores que pueden fortalecer su ejercicio, aun con herramientas

institucionales, los dueños de empresa encuentran complejo su uso, aunque su existencia este predeterminada para ello.

Según Moncada (2015), en Colombia existen instituciones que prestan el servicio de asesoría y orientación a las Pymes para internacionalizar sus empresas, logrando el posicionamiento de sus productos en otros países; con base en la reducción de costos en sus procesos de producción, mejorando la calidad y generando procesos de innovación, que les permita llegar a mercados internacionales y ser competitivos en los mismos. Lo que crearía mecanismos de producción importantes, sin embargo, la falta de credibilidad y compromiso hace perder la confianza en la efectividad de las estrategias estatales y organizacionales.

Por lo tanto, el problema de las Pymes del calzado en el área metropolitana de Bucaramanga, no solo encuentra su raíz en el apoyo institucional, hay problemas internos que socaban la productividad y comercialización, entre ellos la falta de estructura interna y administración eficiente que es la razón de ser de la producción.

El conocimiento entonces se encumbra como una necesidad prioritaria en la organización de las empresas: La gestión del conocimiento en las empresas de este o cualquier sector de la economía es importante, ya que el aprendizaje adquirido a través de la experiencia, que es explícito, creado, incorporado, asimilado y directo, debe ser documentado ya que hace parte importante de la formación empresarial, generando procesos de innovación que permitirán, a su vez, convertirlo en un nuevo conocimiento, que conlleve a mejores tanto en tecnología o en solución de problemas, que permitan afrontar nuevos retos y desafíos, tanto personales como profesionales. (García 2014, p. 4).

El carácter de la organización empresarial es uno de los grandes hitos de la administración contemporánea, se hace evidente que entre más organizado estén los procesos de producción, administración y comercialización mejor será la productividad.

Estudios, tanto a nivel internacional como nacional, sobre la competitividad de las Pymes del sector calzado demuestran resultados en término de su competitividad, en temas como la innovación, responsabilidad social, estudios de mercados, entre otros, basados en evidencias empíricas de los empresarios de este sector, como los mencionados a continuación:

Archiles, B (2010) analizó el desplazamiento de las empresas del calzado en la región de Vale do Sinos Brasil y encontró que éste se presentó ante las presiones competitivas provenientes de otras regiones del mundo, especialmente de Asia. Así mismo evidencio que sobre los resultados y la competitividad de las empresas influyeron variables como salarios, tasas de cambio e incentivos fiscales y financieros.

Altamirano, M (2014) analizó las Pymes del Perú interesadas en aplicar a su gestión a la responsabilidad social empresarial (RSE) ya que su interés era aplicar un modelo de gestión para Pymes, que no necesitara la inversión de recursos sino la utilización de sus buenas prácticas, creatividad, ética en su desempeño e iniciativa, convirtiéndose en una oportunidad debido a que la RSE no sólo genera beneficios para la gestión de las Pymes, sino que constituye un aporte para a la sociedad en general.

Porras, J y Dueñas J (2010) evaluaron desde la perspectiva del marketing las Pymes productoras de calzado de Bogotá y encontraron una débil segmentación del mercado, dificultades en el desarrollo del producto principalmente en el factor “diseño”. Los autores

plantean que a pesar de que se cuenta con ciertas condiciones, aun no se ha podido construir un clúster a partir de un sitio como el barrio Restrepo de Bogotá.

Esquivia (2013), evaluó la asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo. Los resultados evidenciaron que su estado de asociatividad empresarial es muy bajo, al no pertenecer a ninguna asociación, ni tener noticias de la existencia de alguno de estos entes. No encontraron evidencia de estrategias de apoyos a la micro y pequeña empresa productora de calzado del municipio por parte del Estado, que fomenten su desarrollo productivo y las impulsen hacia la competitividad.

Rodríguez (2015), mediante la investigación descriptiva - cuantitativa y un diseño transaccional busca determinar las prioridades de financiamiento y su influencia en el emprendimiento de las micro y pequeñas empresas del sector calzado, de la ciudad de Trujillo”. Analizando esta información mediante un cuestionario de 22 preguntas cerradas aplicadas a 50 Pymes, donde se corrobora la hipótesis que la ausencia de políticas de prioridades de financiamiento de las MiPymes del sector incide desfavorablemente en el logro del emprendimiento ya que si existe una alta gama de instituciones que dan sostén mediante su actividad financiera no es proporcional al interés del propietario en autofinanciarse o acceder a ellas.

Monteza, L. G. (2015) realizo una investigación a la Empresa Calzado Andino del Perú donde diseño un sistema de costeo basado en actividades, la hipótesis planteada asumía que si se implementaba un diseño de costos basado en actividades, se contribuiría a mejorar la eficiencia en el proceso productivo, como resultado importante señala que aplicando esta metodología la empresa en estudio obtuvo costos más precisos y relevantes, y el solo utilizar un sistema de

costos tradicional el cual se basa en la asignación global de costos, genera costos erróneos como se ha venido presentando en esta empresa, lo cual trae como consecuencia, que haya una equivocada toma de decisiones futuras por parte de la gerencia.

Villamizar & Sánchez (2015), realizaron dentro de su tesis de grado un diagnóstico de las condiciones de desarrollo en el que se encuentra el personal comercial y operativo de MUSSI Zapatos y el grado de involucramiento de la alta gerencia en la contribución del crecimiento personal y profesional de sus colaboradores ya que su crecimiento y sostenibilidad lo da la mano de obra de sus trabajadores, con el fin de crear planes de desarrollo específicos, enmarcando los valores y enfocados en los objetivos estratégicos de la compañía.

Dando como resultado que la empresa debe hacer una gran inversión en mejorar las condiciones de sus colaboradores en cuanto al conocimiento y el talento, con el fin de ser transformado en un hecho en el cual el colaborador se sienta relacionado con MUSSI y así satisfacer las exigencias del cliente con productos de excelente calidad.

González, S & González, S,A (2016) Realizaron un estudio que proporciona un análisis relativo a la reubicación de la agrupación de la industria del calzado en la Ciudad de Juárez Chihuahua en México, para involucrarla en la nueva competencia globalizada, en este estudio se evalúan también las ventajas económicas y la situación competitiva de esta industria, dando como resultado la elaboración de proyectos empresariales innovadores y vanguardistas, para que cooperativamente se pueda fomentar una mejor calidad de vida, y de esta forma generar mejores empleos para recompensar a la comunidad, e intensificar positivamente el efecto dominó, aumentando la cooperación y la transferencia de conocimientos sobre toda la región, y así

fomentar un nuevo y próspero sector económico en esta parte del país debido a liberalización comercial que está ocurriendo.

Vallejo, W (2016) en su investigación en la ciudad de Riobamba busca brindar un aporte al sector artesano del calzado mediante el análisis de las condiciones socioeconómicas de las familias que se dedican a esta actividad y definir cuáles son las fuentes de empleo que se generaran; como conclusiones muestra que el sector calzado si ha contribuido en mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas ya que cuentan con los principales servicios básicos, tienen acceso a educación y salud, en cuanto a la generación de empleo contribuyo en un promedio de 2.5 puestos de trabajo por cada establecimiento de calzado, por toda la población estudiada refleja un resultado de 1217.5 puestos de trabajo en el año, su principal nicho de mercado es la misma ciudad de Riobamba enfocándose en calzado formal y escolar, también concluyó que sí mejoraron las condiciones socioeconómicas, ya que el 42% de la población estudiada tienen un ingreso por encima del salario mínimo y pueden satisfacer sus necesidades básicas.

2.6. El Modelo MMGO como herramienta de medición

Son diversas las investigaciones que aplican el MMGO para realizar un diagnóstico de competitividad y presentar la ruta para convertirlas en empresas de clase mundial, entre ellas se citan 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 los siguiente; el componente organizacional de producción y logística se ordenaron de menor a mayor y en promedio ubica a las empresas en el estadio dos de desarrollo, lo cual propone poner en marcha una ruta de cambio que permita a las empresas llegar al tercer estadio.

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 muestran 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, 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 muestra dentro del análisis del informe integral, bajo porcentaje en las variables gestión financiera, logística e innovación y conocimiento, para ello sugiere 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 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 es la baja participación en el mercado por el avance de la competencia, ya que esta no cuenta 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. Por otro lado, 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).

Como se observa, conservando las distancias, el modelo interviene de forma objetiva en cada una de las esferas de la pequeña y mediana empresa para su fortalecimiento, dando no solo estructura teórica sino además práctica.

La aplicación del modelo MMGO en la empresa LARCS Ltda., busca 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 proceso 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).

La investigación del autor, 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 recomienda 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.

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 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.

La empresa Granja Digital (G.D), es una Pyme dedicada al diseño, producción y comercialización de exhibición comercial, dentro de sus fortalezas, se encuentran la producción soportada en tecnología de punta y el reconocimiento de sus clientes, lo cual le ha permitido a esta empresa mantener su nivel de competitividad y éxito, el cual se ve amenazado por la falta de diseño y documentación de procesos en las diferentes áreas de la empresa, ya que en su afán por cumplir con el diseño y la producción, ha dejado atrás los procesos que le permitan desarrollar una ventaja competitiva.

Es así que los dueños de la Compañía sienten la necesidad de identificar e implementar herramientas prácticas y valiosas que permitan aumentar el crecimiento y la productividad de la organización.

Al implementar el MMGO en la empresa los autores definieron las siguientes recomendaciones:

1. Granja Digital debe implementar el uso de la cadena de valor propuesta al interior de la organización y estructurarla funcionalmente, para garantizar que sus procesos aporten valor y se encuentren alineados.
2. Para estructurar correctamente los procesos, se recomienda analizar y redefinir completamente el área de producción.
3. Definir los perfiles de cada cargo, los roles y responsabilidades, así como el alcance de los mismos, para garantizar la alineación de los procesos con claridad para toda la organización.
5. Una vez lo anterior se encuentre trabajando, es necesario que la organización contrate un experto en el tema y defina un equipo de trabajo que diseñe un plan de acción para iniciar la identificación de la ventaja competitiva de Granja Digital. (Villescas y Perdígón) 2014.

Es claro que, de lo analizado, 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 mostró anteriormente, 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).

Con este camino por delante se ha analizado la importancia de la aplicación de estrategias organizativas para fortalecer la pequeña y mediana empresa, retos que se analizaron en este trabajo, 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.

Dando como resultado una nueva visión y aplicación de estos nuevos modelos organizacionales:

De aquí que las nuevas generaciones de empresas deberían buscar un plan de acción en donde su filosofía sea la transformación de las actividades con el compromiso y responsabilidad no de uno solo, sino de todos y donde el lema de calidad en todos los procesos se cree como cambio, generando valor agregado. (Quiñones, 2012, p. 25).

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.

CAPITULO III.

Metodología

CAPITULO III.

3. Metodología

En este capítulo se expone el tipo de investigación a realizar, el instrumento de recolección de información y la forma como se aplica la metodología del MMGO, así como el análisis de la información, finalizando con la ruta estratégica de actividades prioritarias para mejorar la competitividad de las Pymes del sector Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

El presente trabajo de investigación, es una herramienta que diagnostica la situación actual de las empresas de un sector importante en la economía Santandereana, sector que se enfrenta a múltiples retos, los cuales el propio industrial debe afrontar y tomar las decisiones pertinentes para mantenerse en el mercado, pero para ello es necesario saber de dónde se parte y cuáles son las deficiencias a trabajar.

Desde este punto de partida se pretende abordar el carácter de la investigación, proyectando desde los datos teóricos una base para la indagación de campo, es por esta razón que para el desarrollo de la misma se utiliza el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO.

Según Pérez et al., (2013) la metodología MMGO es una herramienta de consolidación organizativa que busca:

- Primero, conocer e identificar la situación actual de las empresas, con una visión integral de la misma, analizando las estrategias aplicadas, los recursos tanto humanos como financieros.
- Segundo, definir una visión alcanzable para la empresa analizada y tercero, identificar estadios intermedios, así como la hoja de ruta, que facilitarán la gestión y la mejora continua dentro de la empresa, que le permita ser más competitiva.

3.1 Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO

El desarrollo de la potencialidad de esta investigación radica en la capacidad de interpretar los datos del ejercicio empírico, de acuerdo con esto la necesidad del contexto social y teórico para el desarrollo de la investigación es evidente, en la medida que, gran parte de la industria que representa la muestra es movida en relación a la emergencia o deterioro de la economía local y global.

Para esta investigación se utilizó el MMGO desarrollado por la universidad EAN, que desde el año 2005 se ha centrado específicamente en el análisis de pequeñas y medianas empresas, cuyo objetivo principal es facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

Este modelo busca hacer un análisis de muchos de los indicadores fácticos como probables que afectan la productividad y la mayor efectividad de los potenciales de las Pymes, como su nombre lo indica, está orientado a fundamentar la modernización de las mismas. Sustentado en

ello este modelo pretende introducirse en un sistema complejo de modernización y educación a las Pymes, ya que existen múltiples factores sociales que imprimen cierto grado de temor y desconfianza a la innovación e investigación en sistemas donde prima lo artesanal o la tradición familiar.

En este contexto la herramienta se fundamenta en la innovación y la organización de los procesos, pero adicional a ello se trabajan todos los componentes que en una empresa intervienen como por el ejemplo: Seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones y exportaciones (comercio exterior), gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental.

Este es un ejercicio de doble sentido donde se demarca la complejidad del modelo ya que cada uno de los elementos se auto alimentan y retroalimentan con los demás elementos de la cadena productiva, tecnificando y mejorando cada paso. Remitiéndonos a lo antes mencionado es preciso analizar desde la perspectiva de los autores de la metodología, cual es la proyección y los objetivos que persiguen para la misma estructura que simplifica la organización, pero también la hace mucho más eficiente y holística, ya que se analiza desde múltiples puntos de vista buscando un mismo objetivo, la modernización y eficiencia en los procesos.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, 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.

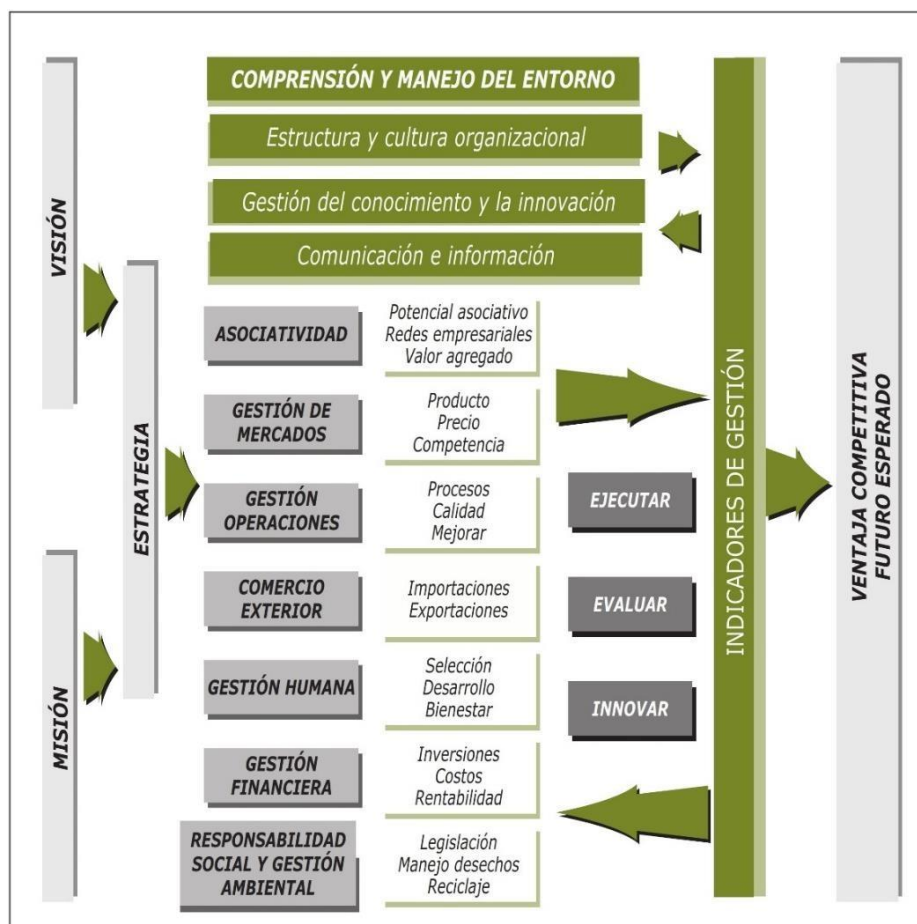


Figura 1 Modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO

Fuente: Pérez, U. R. I., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., Nury, A. Arizabaleta, M. V. (2013). Pág. 26.

Es aquí donde radica la importancia del presente 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 enrubado 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.

La investigación cualitativa de las variables permite analizar elementos fundamentales en los procesos de producción interna, pero además solidifica un diagnóstico actual del sector en relación con el mercado y las potencialidades del mismo, es una metodología que busca dar soluciones y no simplemente un diagnóstico, buscando mejoras desde lo operativo pasando por lo ambiental y lo social.

La MMGO es una herramienta que analiza el entorno y busca con la aplicación de herramientas de forma fáctica y concisa, establecer en un periodo máximo de cinco horas la consecución de la información para la aplicación de cada una de las guías, estableciendo una charla amena sin llegar a saturar a quien la aplica como a quien es aplicada, dando en cada sesión conclusiones claves como recomendación de mejoramiento continuo y aplicado.

Sin embargo, es claro que la metodología y su aplicación también requieren de interés y compromiso por parte del gerente de la empresa y de su entorno ya que es de vital importancia que los desarrollos sugeridos sean aplicados de forma proactiva, por eso el modelo plantea compromisos de los directivos de la empresa a mencionar;

- La generación de un paradigma de comportamiento hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión, una posición distinta hacia los colaboradores de la organización.

- Selección y definición de actividades –SEDEA- (Priorización) Nuevas formas de relaciones internas y externas fundamentadas en procesos de comunicación modernos y dignificantes.
- Altos niveles de racionalización del trabajo superando las relaciones tradicionales entre directivos y empleados.
- La incorporación de conocimiento útil que agregue valor, aplicando modelos como el aquí presente.
- Capacitar y entrenar al personal, incorporar profesionales, asesores, sistemas de información, materias primas, máquinas, nuevos procesos, diseños, productos y servicios, etc.”

Todos estos factores complejos se encuentran en un sector donde prima el temor a innovar y donde todo se ha hecho históricamente de forma artesanal.

3.2. Componentes organizacionales que conforman el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO

El MMGO como se ha mencionado anteriormente se desarrolla utilizando una matriz distribuida en quince componentes organizacionales siendo estos:

1. Seguimiento y comprensión del entorno; en este componente se trabajan las potencialidades e influencias del entorno meta económico, el macroentorno o de políticas macroeconómicas, el mesoentorno o sectorial y de cadena productiva y el microentorno o próximo, donde se ubican los

clientes, los proveedores y los accionistas, las empresas y las instituciones cuentan proporcionalmente con estos entornos que afectan su desarrollo y competitividad.

2. **Direccionamiento Estratégico;** en concordancia con la proyección de innovación, el direccionamiento estratégico, se analiza como un pilar fundamental en la evolución de las pequeñas y medianas empresas, en momentos donde la innovación marca el destino de las mismas, de esta forma este componente emerge como base de un punto de partida, hacia donde debe dirigir sus esfuerzos las Pymes.

3. **Gestión de Mercadeo:** el objeto de todo el esfuerzo empresarial, su innovación y organización administrativa va dirigida hacia un mismo objetivo, el mercado, punto de encuentro de todos los esfuerzos, pues es la consecución y proyección a nuevos espacios del mercado, lo que en si eleva la producción y la calidad de vida de los individuos que dependen del surgimiento y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del país, en este esfuerzo la herramienta MMGO demuestra la importancia de la innovación en la búsqueda de nuevos y mejores mercados.

4. **Gerencia de operaciones (Producción y logística);** en relación con las demás líneas de esfuerzo la gerencia de operaciones demuestra desde el ordenamiento interno de la misma empresa, como se puede mejorar la capacidad financiera y eficacia en la producción con mejores estándares y estrategias de organización logística y optimización de los procesos.

5. **Exportaciones;** es quizá una de las problemáticas de mayor coyuntura en las pequeñas empresas del país, cada vez hay un temor generalizado en este tipo de empresas por la exploración de nuevos mercados fuera de sus fronteras, pues existe incertidumbre y desconfianza

para este proceso, lo que significa exponer el capital en inversiones fuera del país, reto para el pequeño industrial de competir y atreverse a exportar, no obstante y en esto radica la importancia del MMGO, el cual explora la necesidad de fortalecer este tipo de mercados, evaluando estrategias, y brindando soluciones.

6. Importaciones; define la importancia de contar con una base de datos de proveedores externos para diversificar las opciones de compra y no depender de un solo proveedor, de igual forma la necesidad de capacitarse constantemente en temas como; mercados externos y términos de comercialización internacional, estas capacitaciones se deben tener en cuenta de igual forma para exportar.

7. Gestión de la comunicación e información; en su mirada holística el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional –MMGO- determina la jerarquía de la comunicación y la información no solo en los procesos comerciales sino encuentra la importancia de los mismos en los diferentes espacios en los que inciden las empresas, consolidar espacios de comunicación, fortalece no solo la producción sino la forma de exteriorizar todos los ámbitos de la organización tanto con los cliente internos como los clientes externos .

8. Gestión de Producción; componente importante a la hora de satisfacer los requerimientos del cliente, ya que una buena planeación y proyección de los recursos productivos brinda cumplimiento y respaldo a los mismos.

9. Conocimiento e Innovación y tecnología en la empresa; es una de las mayores deficiencias de las microempresas en nuestro país, el conocimiento y la innovación son parámetros que se

encuentran fuera del inconsciente del pequeño industrial, y es quizá por ello que el modelo radica con tanta importancia en la necesidad de que se emerja una nueva idea de lo que significa innovación y búsqueda de conocimiento para el desarrollo y crecimiento de cada proyecto.

10. Gestión Humana; toda empresa es un mundo de interrelaciones personales y es quizá este, un valor agregado que emerge del modelo, donde se introduce la figura del individuo con el fin de mejorar y aportar a los diferentes componentes, no solo como un medio, el ser humano y sus familias desde los diferentes espacios, sino como un último fin mejorar la calidad de vida de cada uno, siendo esta la razón de ser de los diferentes procesos en la empresa y es quizá esta clase de innovación, que presenta el MMGO como una metodología de carácter holístico, determinando cada instancia donde la empresa ejerce influencia.

11. Cultura organizacional; El mejoramiento en la calidad de vida de las empresas depende en gran parte de permitir a los empleados y directivos que se involucren positivamente en los diferentes aspectos de la empresa, con creatividad, aportes, opiniones e ideas y de esta forma dirigir la visión de cada uno de ellos a los objetivos de la empresa, ya que un buen ambiente laboral propicia la participación real de cada uno de ellos, el trabajo en equipo y el respeto por las demás personas.

12. Estructura organizacional: la disciplina y el orden son factores que contribuyen a que grandes empresas se posicionen en el mercado, el éxito en la producción radica en la eficiente utilización de los recursos y su comercialización, pero esto es imposible lograrlo sin una estructura organizacional.

13. Asociatividad: el carácter de la necesidad de las conexiones sociales y comerciales es una prioridad en comunidades cada vez más interconectadas, es por ello que la asociatividad se vuelve un pilar fundamental para la consecución de objetivos mutuos, tanto los propios como los factores de interrelación, es necesario entonces que se visualice el entorno asociativo para establecer conexiones que favorezcan a las Pymes.

14. Responsabilidad Social y gestión de medio ambiente; no se puede descartar la incidencia de la pequeña empresa en la totalidad de sus factores, si no se tiene en cuenta la responsabilidad y seguridad social, el ambiente y la salud, siendo estos, todos los factores que inciden en la armonía que emerge en un buen ambiente laboral, que mejora la calidad de vida del individuo y su entorno. El cual debe tener una actitud positiva frente a los efectos que puedan ocasionar las acciones y actitudes sobre su entorno físico y social para no afectar a los demás miembros del grupo.

Para las Pymes del sector calzado es importante tener en cuenta la cultura del cuidado del medio ambiente, ya que por su naturaleza generan desechos de materia prima y residuos sólidos, que finalmente llegan al medio, generando un impacto ambiental negativo, que bien manejado podría convertirse en materia prima reutilizable.

15. Gestión Financiera: Sin importar el tamaño de la empresa, el capital con el cual cuenta es el motor que desarrolla y renueva el sentido de la organización y la producción, es por esto que se hace prioritario determinar la capacidad para cada una de las Pymes y como se puede mejorar esta gestión y organización, siendo esta en gran parte por medio de personal capacitado en el área contable y las buenas relaciones con los bancos.

Estos componentes organizacionales mencionados anteriormente, en el MMGO se desglosan en variables que, a su vez en la matriz de la metodología, utilizan descriptores para cada una de ellas, los cuales permiten entender y analizar las variables, para que se concreten en los resultados que se entregan al nivel directivo de las empresas, a las cuales se les aplica el modelo.

Cada una de estas variables se identifican en la línea base, en un estadio el cual ordinalmente está clasificado entre uno, dos, tres y cuatro. La siguiente figura describe los componentes organizacionales y las variables que los conforman:

Tabla 1 Variables por componente

COMPONENTES ORGANIZACIONALES		VARIABLES
ENTORNO ECONOMICO	1. Seguimiento y comprensión del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno (global meta). • Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados. • Análisis del entorno sectorial y regional (meso). • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Análisis del entorno cercano o próximo. • Cadenas productivas y cluster. • Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena. • Competencia. • Producto y servicio. • Precio.
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	2. Direccionamiento estratégico (planeación y estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación. • Sistema de finalidades (Misión, visión y objetivos). • Valores corporativos. • Estrategias.
GESTION DE MERCADEO	3. Gestión de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado. • Planeación y control del mercadeo. • Investigación de mercados. • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Estrategia de producto o servicio. • Estrategia de precio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y estrategia de distribución. • Estrategias de ventas. • Estrategia de comunicación. • Servicio al cliente.
LOGISTICA	4. Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación logística. • Relaciones internas y externas. • Administración de materiales. • Organización. • Control logístico. • Gerencia de logística. • Competencia logística. • Indicadores logísticos. • Sistema de información.
COMERCIO EXTERIOR	5. Exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación para los mercados externos. • El talento humano orientado al exterior • Estrategia de la empresa para exportar. • Conocimiento y análisis de la competencia internacional. • Diferenciación del producto. • Flujos de información y control
	6. Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Importación justo a tiempo (JIT). • El control de calidad a las importaciones. • Normas técnicas. • Análisis de proveedores. • Política de importaciones. • Trámites logística de importaciones. • Flujos de información y control
COMUNICACIÓN E INFORMACION	7. Gestión de la comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Información datos y conocimiento. • Indicadores pragmáticos TIC.
PRODUCCION	8. Gestión producción	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción de bienes • Procesos de la producción de bienes • Relación entre ventas y plan de operaciones. • Plan de operaciones y capacidad. • Gestión de calidad. • Plan de operaciones, fallas y errores. • Programación de producción. • Control de operaciones. • Control de procesos. • El Sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad.
INNOVACION Y CONOCIMINETO		<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño y resultado.

	9. Conocimiento e innovación y tecnología en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Gente para la innovación. • Proceso de innovación. • Relaciones. • Organización para la innovación. • Tecnologías de soporte. • Medición de la innovación
GESTION HUMANA	10. Gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura innovadora. • Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana. • Reclutamiento. • Selección
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11. Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación. • Liderazgo. • Participación y compromiso. • Desarrollo y reconocimiento.
	12. Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores. • Procesos para la estructura. • Manuales y estandarización. • Control sobre la estructura. • Competencias acordes con la estructura. • Evolución de la estructura. • Cohesión de la estructura.
ASOCIATIVIDAD	13. ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el sector y/o en la cadena productiva. • Confianza que genera la empresa. • Factores de compromiso. • Perfil gerencial para la asociatividad. • Factores también importantes de éxito en la asociatividad.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	14. Responsabilidad y gestión del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental. • Salud y seguridad industrial. • Análisis del ciclo de vida del producto o servicio. • Protección de la propiedad intelectual. • Políticas de inversión social. • Políticas anti soborno y anticorrupción. • Registro y documentos.
GESTION FINANCIERA	15. Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión. • Financiación. • Rentabilidad. • Información. • Instrumentos. • Procesos.

Fuente: Pérez, U. R. I., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., Nury, A. . Arizabaleta, M. V. (2013). Pág. 43,47 y 48.

Todas las organizaciones pasan por niveles de crecimiento en término de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura, estos niveles de crecimiento la metodología los define como estadios, utilizando la escala de los cuartiles, y cada estadio puede ubicar a la empresa en diferentes fases de acuerdo a sus ponderaciones como se muestra a continuación:

Tabla 2 Ejemplo Aplicación del Modelo 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	Estadio 1	I	D	M	Estadio 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.			

El modelo MMGO como se ha mencionado a lo largo de esta investigación apunta a la consecución de soluciones integrales en diferentes frentes de toda la estructura organizacional de una empresa, con lo cual busca el fortalecimiento de la misma a través del tiempo. Así mismo, aunque los retos no son pocos, son estos los que fortalecen el mundo macro de la economía de un país, desde esa iniciativa son las pequeñas empresas quienes emprenden el arduo trabajo de sostener las economías de los estratos bajos y medios de la sociedad.

El diagnóstico en la organización es el punto de partida para fortalecer a las empresas del sector calzado respecto a los retos que emulan la globalización y los tratados de libre comercio, motivo por el cual es fundamental que se entienda el carácter de lo que se pretende con la

implementación del Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional MMGO) en pequeñas y medianas empresas del sector calzado, permitiendo así abrir un elemento de estructura administrativa fundamental para la consecución de las metas empresariales. (Lozano&Correa, 2015).

3.3. Tipo de Investigación.

Con el fin de obtener un diagnóstico más completo del sector calzado, es necesario mezclar de manera eficaz los resultados de este análisis mediante una Investigación cualitativa, que explora e integra sistemáticamente los métodos teóricos y prácticos en un solo estudio, para lo cual se realizaron entrevistas a profundidad como herramienta de recolección de información, buscando conocer la situación actual de los métodos administrativos y estratégicos que se aplican en las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, estas entrevistas son aplicadas mediante la matriz del modelo MMGO, dando como resultado un informe con datos o cifras claras que permiten analizar cada área de la empresa por medio de componentes.

3.4. Población y Muestra

La población está definida como las empresas del sector de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, con una definición de muestra no probabilístico, a conveniencia del investigador de las cuales se tomaron tres (3) Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Para esta investigación la información primaria se recolecto a través de las entrevistas en profundidad y se registraron en la herramienta Excel donde se tabularon los datos del modelo MMGO y de los 15 componentes mencionados anteriormente.

3.5. Características de la muestra

Las empresas analizadas y a las cuales se les aplico el modelo MMGO; tienen las siguientes características: La empresa Alicia Wonderland está enfocada en calzado casual, informal en diferentes materiales, cómodo en colores llamativos dirigido al género femenino y masculino, la empresa B&V Stilos su especialidad es calzado formal, en piel para dama, y la empresa Calzado Turpialito diseña y elabora calzado para niños, se escogieron tres empresas con características diferentes en cuanto a su mercado meta, pero similares en su organización, cuentan con aproximadamente 25 empleados cada una y el gerente hace parte del núcleo familiar, a continuación se da a conocer más a fondo la especificaciones de cada una de ellas.

Empresa Alicia Wonderland

En Mayo de 2009 mediante una idea desarrolla por el hoy gerente Sergio Andrés Serrano y apoyado por sus padres y ahora socios Edgar Serrano y Martha Ríos, nace la empresa de calzado con sello juvenil Alicia Wonderland, la cual desarrolla y diseña dos estilos de zapatos con materiales en lonas llamados Classic y Retro, los cuales se caracterizaban por su sencillez, color y estilo, que luego pasarían a ser peculiaridad de la marca.

Luego del lanzamiento de la marca y a través de una página en la red social Facebook, se empezaron a vender los primeros ejemplares a familiares y amigos cercanos dando a conocer poco a poco el producto.

Para este mismo año Alicia Wonderland tuvo la oportunidad de participar en el Santander Fashion Week del 2009, evento realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde Diseñadores Santandereanos exponen sus productos en diferentes pasarelas y es así como en una de sus pasarelas más importante y en el cierre de este evento fue el complemento de la marca latín lover especializada en Camisetas para hombres y mujeres.

Para los meses de noviembre y diciembre de 2009, salen al mercado dos estilos de zapatos en cuero, llamados Evolution y Straps, los cuales definieron el estilo urbano de la marca.

Al cumplir su primer aniversario Alicia Wonderland junto a la marca Urbano abren su primera tienda física en la ciudad de Bucaramanga llamada La House, esta unión se hizo con el fin formar un colectivo de diseñadores jóvenes que ofrecen productos para satisfacer un mercado joven. En el año 2010 Alicia Wonderland registra todos los derechos de marca ante la Superintendencia de Industria y comercio de Colombia y este mismo año recibió un reconocimiento por parte de la empresa UNE telecomunicaciones como la empresa joven del Año en Bucaramanga.

En el año 2011, la empresa realiza el lanzamiento de su primera tienda oficial llamada Alicia Wonderland Store en la ciudad de Bucaramanga, y abre paso a las negociaciones de franquicias de la cual nace la segunda Tienda oficial ubicada en la Ciudad de Barrancabermeja.

La marca participa y hace su aparición en ferias importantes de país como lo son; la Sexta versión del Santander FashionWeek, donde se hizo el lanzamiento de dos estilos de tenis: uno en cuero llamado Rubik y el otro en lonas llamado chocatos y en la feria de moda El corazón de la moda,

organizada por la Alcaldía de Bucaramanga y en ese mismo momento hace el lanzamiento de la colección Femenina SEVEN, Tacones sin dejar a un lado la comodidad de los tenis.

Es este mismo año, el periódico Vanguardia liberal hace un reconocimiento a 500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander y entre ellas se ubicó a Alicia Wonderland, donde resaltó por ser una empresa joven, con proyección internacional para conquistar la moda urbana en el mundo.

En el 2012 Alicia Wonderland lanza dos colecciones retomando la moda urbana de los tenis llamados los Civic, y trae un estilo pasado con los OLD, para el año 2013 lanza su nueva Colección llamada Yin, fabricada en lonas de Jean en diferentes colores, tomando la tendencia Demin, al igual que la tendencia ARMY con las lonas militares.

En este mismo año, Alicia Wonderland aumenta su participación en el mercado con la apertura de su tienda virtual *www.alicia.com.co*, donde cualquier persona del mundo puede comprar productos Alicia Wonderland. Hoy por hoy, esta empresa se destaca por ser una empresa 100% santandereana y familiar, que cuenta con diseños exclusivos de calzado para toda la familia, desde niños hasta adultos, además de dos tiendas oficiales, una Virtual y distribuidores autorizados en gran parte del territorio nacional.

Misión

Alicia Wonderland, es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización a través de sus almacenes y franquicias de zapatos para los jóvenes, caracterizados por la calidad, la innovación y la moda.

Contamos con un grupo humano y competente, enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa y a satisfacer todos los socios, colaboradores y clientes.

Visión

En el 2020, Alicia Wonderland, se proyecta como la marca con mayor posicionamiento a nivel nacional en moda juvenil y urbana, reconocida como líder en diseño, producción y comercialización a través de sus almacenes y franquicias de ropa, zapatos, bolsos y accesorios, garantizado productos de calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.

Política de Calidad

Es un compromiso de Alicia Wonderland, diseñar, producir y comercializar a través de sus almacenes y franquicias, zapatos de óptima calidad, para lo cual nos mantenemos a la vanguardia de la moda y los avances tecnológicos, contamos con colaboradores comprometido con los objetivos de calidad. Además, disponemos de los recursos necesarios para desarrollar las actividades, ejecutar eficientemente los procesos y encaminar los esfuerzos al fortalecimiento de la empresa en el medio, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

La empresa Alicia Wonderland, cuenta actualmente con 24 empleados y tiene su punto de operaciones en la Carrera 4 occidente # 31-27 barrio Santander en la ciudad de Bucaramanga.

Empresa Beatriz de Vargas B&V Stilos

Calzado Beatriz de Vargas nace de un emprendimiento y por iniciativa propia de la señora Ana Beatriz Salazar, es una empresa de carácter familiar, que inicia su producción con calzado y marroquinería para dama, manejando una línea llamada Baleta. Se encuentra afiliada a la Asociación de Industriales del Calzado y Similares (ASOINDUCALS) y a la Asociación

Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM).

En el año 1995 la empresa se legaliza y desde ese año ha sido reconocida a nivel regional por su calidad y sus diseños. Su objeto social va encaminado a la fabricación, comercialización, exportación e importación de calzado y marroquinería.

Durante el transcurso de los años sus procesos se fueron tecnificando y la empresa busca y recibe asesoría de Proexport en temas como costos, finanzas, imagen corporativa, manejo de personal y el uso de herramientas tecnológicas.

Calzado Beatriz de Vargas se especializa en la elaboración de calzado para dama, entre los que se destacan las zapatillas, las plataformas, las sandalias, las plantas, los bolsos y las baletas, todos los productos con estilos modernos y sofisticados. Fabrica y distribuye sus productos al por mayor a todo el país especialmente en ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Manizales, Medellín, Pasto, Quibdó, Santa Marta, Tuluá, Villavicencio entre otros y al detal en su local comercial en Bucaramanga, cubriendo clientes del área metropolitana. Gracias a su compromiso, responsabilidad, la calidad y comodidad del producto terminado, consigue la fidelización de sus clientes.

A nivel internacional cuenta con importantes exportaciones a clientes que han captado gracias a las principales Ferias como son la feria Internacional del Cuero y Calzado realizadas en Bogotá, la International *Footwear and Leather Show* (IFLS) y en Bucaramanga (Expoasoinducals). Dentro de los países a los cuales Calzado Beatriz de Vargas ha exportado se encuentran España,

Puerto Rico, Panamá, Honduras, Nueva Zelanda, Perú, Islas Martinica y Venezuela.

Misión

Desarrollar, producir y comercializar productos de vanguardia de óptima calidad, creando un alto valor para clientes, proveedores y accionistas.

Visión

Ser para el 2017 una empresa líder en el sector del calzado y marroquinería con reconocimiento a nivel nacional y proyección internacional por medio de procesos tecnificados, mejoramiento continuo y producción ambiental sostenible.

Política de calidad

Comercializar de manera eficiente, productos de calzado y marroquinería con diseños innovadores, materiales de calidad y mano de obra calificada, a través de una mejora continua de los procesos, asegurando el crecimiento y la continuidad de la empresa.

La empresa "B&V STILOS", cuenta actualmente con 25 empleados y se encuentra ubicada en la Carrera 25 # 17-55 barrio San Francisco en la ciudad de Bucaramanga Santander, siendo este su principal y único local comercial.

Empresa Calzado Turpialito

La empresa Calzado Turpialito, cuenta actualmente con 24 empleados y tiene su punto de operaciones en la Cr11A N0.16-07 barrio Rosales en la ciudad Floridablanca, comercializa calzado para niño en diferentes materiales.

CAPITULO IV.
Resultados

CAPITULO IV.

4. Resultados

A continuación, se presenta el análisis de la situación actual de las Pymes del sector calzado, así como sus fortalezas y debilidades

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 3 presentan 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 calzado 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.

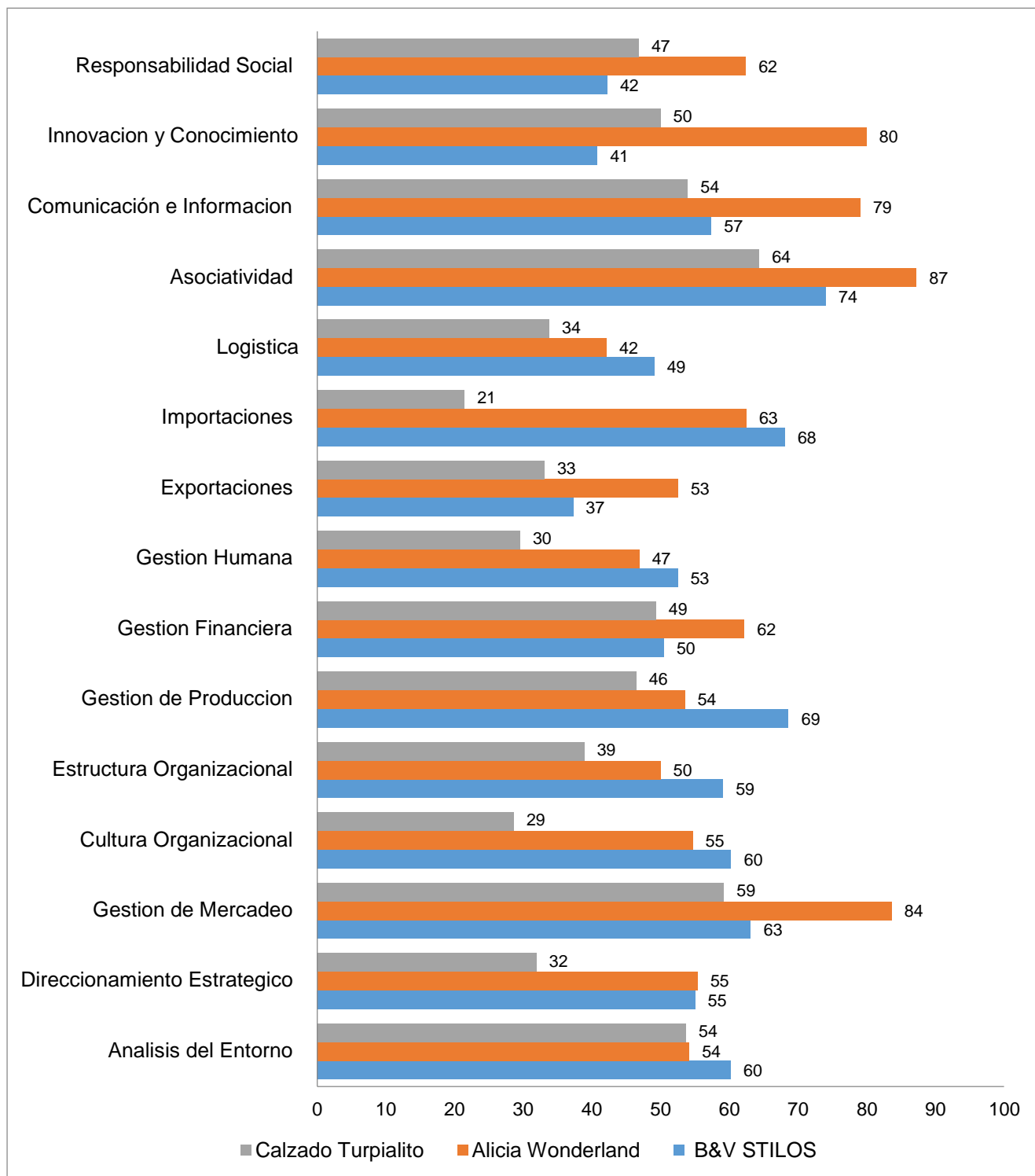


Figura 2 Informe Integral

Tabla 3 Informe Integral

INFORME INTEGRAL	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Análisis del Entorno	60	54	54	56	3	X		
Direccionamiento Estratégico	55	55	32	47	2			X
Gestión de Mercadeo	63	84	59	69	3			X
Cultura Organizacional	60	55	29	48	2			X
Estructura Organizacional	59	50	39	49	2			X
Gestión de Producción	69	54	46	56	3	X		
Gestión Financiera	50	62	49	54	3	X		
Gestión Humana	53	47	30	43	2			X
Exportaciones	37	53	33	41	2		X	
Importaciones	68	63	21	51	3	X		
Logística	49	42	34	42	2		X	
Asociatividad	74	87	64	75	3			X
Comunicación e Información	57	79	54	63	3		X	
Innovación y Conocimiento	41	80	50	57	3	X		
Responsabilidad Social	42	62	47	50	2			X

4.1. Análisis situacional del entorno económico

Al analizar el entorno económico en las variables, análisis del entorno global (meta), análisis del entorno global (macro) y análisis del entorno (meso) por término medio las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, se encuentran en el segundo estadio, la gerencia junto con su equipo de trabajo consultan bibliografía y tendencias a nivel mundial sobre el sector calzado para identificar oportunidades y amenazas, se documentan sobre políticas y tendencias económicas, todo esto en beneficio de la empresa teniendo en cuenta su estado actual y las estrategias a implementar para ser más competitivas y permanecer en el mercado.

La empresa B&V Stilos en el ítem de entorno global (macro) tiene un resultado superior a comparación de las otras empresas ubicándose en el tercer estadio, debido a que consulta información especializada, contrata asesores para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes a largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.

En la variable producto o servicio, precio-tarifa y cadenas productivas y clúster las empresas por término medio se encuentran ubicadas en el tercer estadio, ya que conocen de manera formal las bases de datos y estudios sectoriales, los atributos de diseño, la calidad, el empaque, la etiqueta, la marca, la garantía y el servicio, entre otros aspectos de los productos de la competencia, las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito determinan el precio de los productos con conocimiento general del marco legal (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Tabla 4).

4.1.1. Problemas y potencialidades del entorno económico

En el entorno económico no se presentaron variables en el primer estadio. La variable análisis del entorno global (meta) y análisis del entorno (meso) fueron las que presentaron más baja calificación en relación a los demás ítems. Mientras que la fortaleza de las empresas del sector se presentó en la variable precio y tarifa.

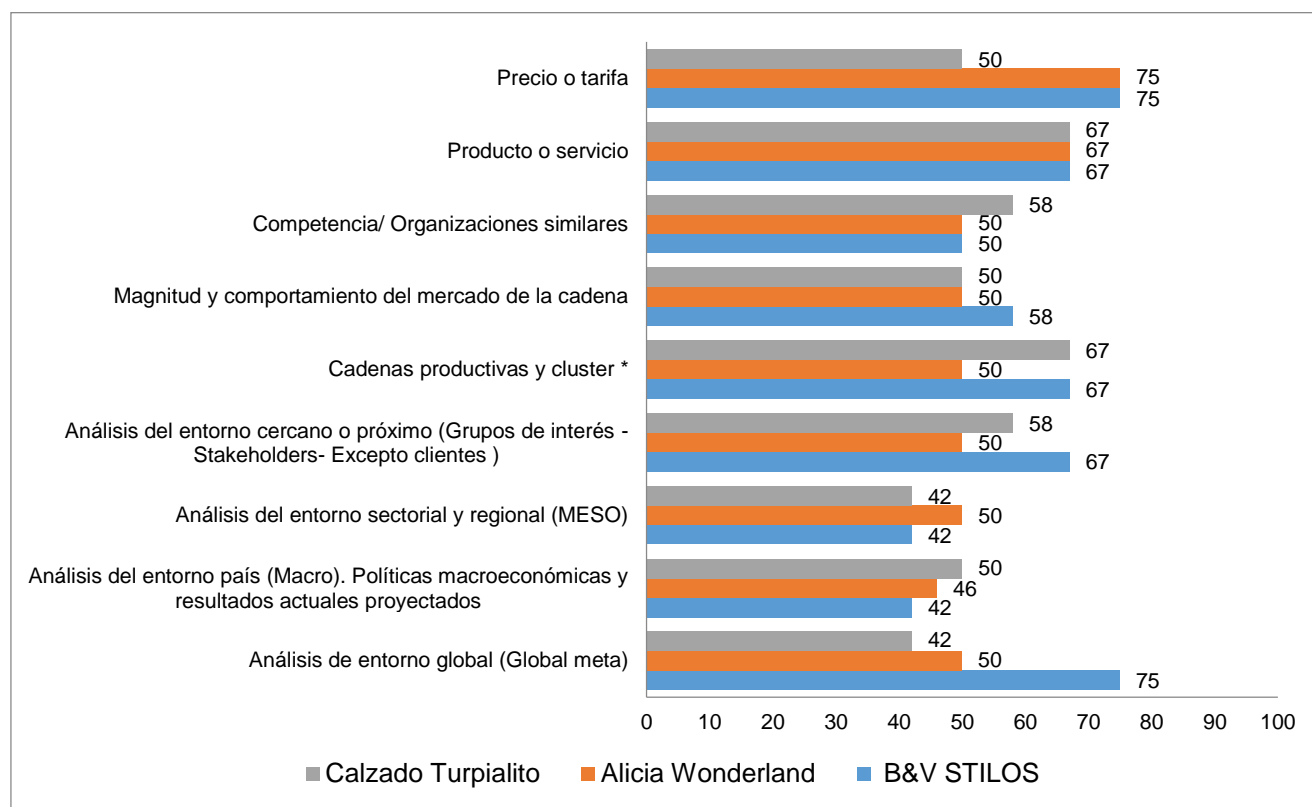


Figura 3 Entorno Económico

Tabla 4 Entorno Económico

ENTORNO ECONOMICO	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Análisis de entorno global (Global meta)	75	50	42	56	3	X		
Análisis del entorno país (Macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados	42	46	50	46	2			X
Análisis del entorno sectorial y regional (meso)	42	50	42	45	2			X
Análisis del entorno cercano o próximo (Grupos de interés - Stakeholders- Excepto clientes)	67	50	58	58	3	X		
Cadenas productivas y clúster *	67	50	67	61	3		X	
Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	58	50	50	53	3	X		
Competencia/ Organizaciones similares	50	50	58	53	3	X		
Producto o servicio	67	67	67	67	3		X	
Precio o tarifa	75	75	50	67	3		X	

4.2. Análisis situacional del Direccionamiento Estratégico

Dentro del componente direccionamiento estratégico, por término medio las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, se encuentran ubicadas dentro de la variable principios de planeación en el tercer estadio en el nivel de inicio, los descriptores planeación y formulación de escenarios, personal para planeación, indicadores para evaluación de planeación y sistemas de información para el manejo de la planeación; la gerencia y la alta dirección cuentan con planes y presupuestos, metodología para construir escenarios de futuro, sistemas de auditoria e indicadores, cuadros de mando integral y sistemas de información para tomar decisiones, acompañados y consultados por expertos, lo cual significa que las empresas se están dando cuenta de lo importante de las herramientas organizacionales estratégicas y de su uso para ser competitivas.

Las variables sistemas de finalidades (misión, visión y objetivos), valores corporativos y estrategias, para las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito por término medio se encuentran ubicadas en el segundo estadio en el nivel de madurez, existe un planteamiento por parte de la gerencia de la misión, visión y objetivos a largo plazo, pero aun no son un resultado de un estudio formal, se capacitan a los miembros de la empresa en las metodologías para la formulación de misión, visión y objetivos y existe información organizada para el cumplimiento de los mismos, pero no hacen retroalimentación, seguimiento y evaluación de la estructura, para que todos los miembros de la empresas los conozcan y así trabajar en conjunto hacia un mismo objetivo.

En las variables descriptoras promulgación de valores, valores como instrumento gerencial, gerencia por valores y sistema de información para valores, se analiza que las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, tienen un documento escrito que se socializa entre los trabajadores de manera informal pero no se está utilizando, ni se ha implementado y aún falta mucho por documentar.

En las variables descriptoras evaluación de estrategias, estrategias de integración con stakeholders, sistemas de indicadores para medir estrategias y sistemas de información gerencial, existe un documento y una matriz para estas empresas, que formula las estrategias y un sistema de información que contribuye a tomar decisiones, aunque es recomendable implementar un sistema de información gerencial consistente con las estrategias para alcanzarlas. (Ver **¡Error!** **No se encuentra el origen de la referencia.** y Tabla 5).

4.2.1. Problemas y potencialidades del Direccionamiento Estratégico

En el componente de direccionamiento estratégico de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana se encontró con satisfacción que los gerentes y la alta dirección de las mismas, están viendo la importancia de organizarse para mejorar su competitividad, pero aún están ubicadas en un estadio donde no existe cultura organizacional y un alineamiento total en estas empresas con el direccionamiento estratégico.

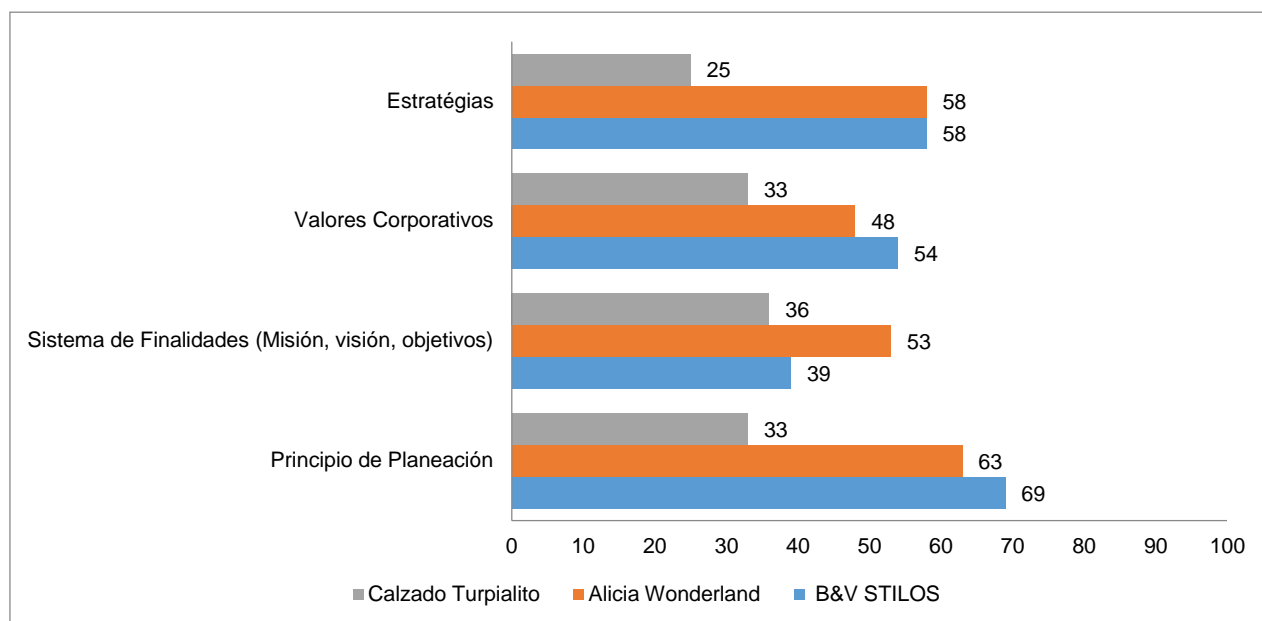


Figura 4 Direccionamiento Estratégico

Tabla 5 Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Principio de Planeación	69	63	33	55	3	X		
Sistema de Finalidades (Misión, visión, objetivos)	39	53	36	43	2			X
Valores Corporativos	54	48	33	45	2			X
Estrategias	58	58	25	47	2			X

4.3. Análisis situacional de Gestión de Mercadeo

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 6 en el componente de gestión de mercadeo, la variable orientación de las organizaciones hacia el mercado, muestra que las empresas, B&V Stilos y calzado Turpialito, tienen una gran inclinación hacia las ventas y el cumplimiento del presupuesto de ventas, a diferencia de la empresa Alicia Wonderland ubicada en el cuarto estadio, la cual sobrepasa las expectativas y necesidades del cliente, situación que permite inferir que aún falta mucha capacitación para que las empresas tengan una orientación más adecuada en la organización del mercado.

Respecto a la planeación y control del mercadeo, las empresas mencionadas por término medio se encuentran ubicadas en el tercer estadio, en el nivel de desarrollo, lo cual muestra una tendencia a elaborar planes en un horizonte a 3 años con la ventaja de intentar hacer control sobre los mismo, pero las empresas no son conscientes en desarrollar los planes de mejora para hacer experiencia corporativa.

En cuanto a la investigación de mercados se encuentra una buena aproximación para revisar estudios externos de las Pymes del calzado, pero ya sea por la parte presupuestal o por desconocimiento, no realizan estudios de mercados específicos para cada una de estas empresas.

La variable, comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor, ubica a las empresas en el tercer estadio en el nivel de madurez, un estadio que utiliza bases de datos y un conocimiento del consumidor, que les permite a estas empresas una planeación y control de acciones efectivas como respuesta a las decisiones del comportamiento que hacen los actores cliente, usuario y consumidor.

Las empresas analizadas cometen el error de hacer una investigación parcial, no utilizan una estrategia de producto, lo cual las deja sin capacidad de responder al mercado con creatividad e innovación para desarrollar nuevas ideas, caen en la situación de generar copias y mejoras leves que no cubren las expectativas del mercado.

En la variable estrategias de precios o tarifas, las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, cuentan con un sistema de costos, el cual no ha sido actualizado en el tiempo, por ello no les permite trabajar con eficacia en los procesos y productos, aun así

responden a sus clientes con estrategias definidas, no actualizadas a los cambios de precio del producto en el mercado.

En cuanto a la estructura y estrategia de distribución, las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, tienen definida esta variable dentro de su organización, pero no hacen los controles pertinentes para tomar decisiones que satisfagan al cliente adecuadamente y por ello pierden la oportunidad de tener la información de la rotación del producto en los puntos de venta, disponibilidad y volumen de venta, por cada uno de los canales utilizados, lo cual no les permite conocer oportunidades que los haga más competitivos.

En la variable estrategia de ventas, es donde se presenta mayor dispersión de estas empresas, ubicándose por término medio en el tercer estadio, en el nivel de inicio, mostrando falta de entrenamiento de los vendedores, un proceso de selección de los mismos no adecuado, y puntualmente, no existe control de los resultados de las ventas, que permitan hacer planes de mejora para generar conocimiento, entrenamiento y experiencia en los vendedores para que sean más eficaces.

La variable estrategia de comunicación muestra que las empresas B&V Stilos y calzado Turpialito se encuentran ubicadas en el tercer estadio, en el nivel de inicio, mostrando una debilidad en el proceso de planeación de la publicidad, donde se asignan recursos se conocen los resultados y se desarrollan planes promocionales en algunas fechas especiales pero no se controlan, se toman decisiones gerenciales más por intuición de asistir ocasionalmente a ferias pero no se planea ni se mide la efectividad de las mismas, no hay control en la ejecución en los planes de relaciones públicas, no existe sinergia en el uso de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación para el desarrollo del mercadeo por lo cual el control de los resultados es mínimo, son netamente intuitivos en el manejo del merchandising.

Caso contrario ocurre con la empresa Alicia Wonderland, la cual se ubica en esta variable, en el cuarto estadio en el nivel de madurez, un porcentaje bastante alto a comparación de las dos empresas mencionadas, lo cual muestra mayor organización y manejo de la estrategia de comunicación. Esta empresa mueve gran parte de sus ventas y publicidad por e-commerce, lo cual al analizar el resultado muestra que hacen un buen manejo de las tecnologías de la información para cubrir gran parte el mercado.

En la variable servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor, se observa que las empresas B&V Stilos y calzado Turpialito se ubican en el segundo y tercer estadio y Alicia Wonderland con un porcentaje de 83% se ubica en el cuarto estadio en el nivel de inicio, estos resultados presentan una dispersión muy fuerte en los diferentes estadios donde se muestra que en esta variable no existe una filosofía orientada al cliente por ende no existe evaluación de la misma y la calificación de los clientes esta entre bueno y regular el servicio, a diferencia de la empresa Alicia Wonderland.

4.3.1. Problemas y potencialidades y gestión de mercadeo

De lo analizado en la línea base (análisis situacional) se concluye la falta de cultura organizacional en el enfoque por procesos, que permite deducir una problemática para la toma de decisiones con la mayor información posible que ayude a las Pymes del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, a la toma de decisiones asertivas con la menor incertidumbre, pero ello también lleva a pensar en la oportunidad de generar sistemas de información para Pymes del sector calzado, que cumplan con estándares de calidad que se puedan ajustar a la realidad propia de cada una de las empresas y direccionar una capacitación que

permita hacer masa crítica de conocimiento en los cuadros directivos y medios en la Pymes, formando no solo en conocimiento, sino también en el hacer, de tal manera que los cuadros gerenciales o medios, apropien las competencias necesarias para sacar adelante las Pymes, lo mencionado debe manejarse acompañado por expertos.

Fortaleza importante la presenta la empresa Alicia Wonderland, la cual analizando cada uno de los descriptores del componente gestión de mercadeo, se ubica dentro del cuarto estadio en el nivel de inicio.

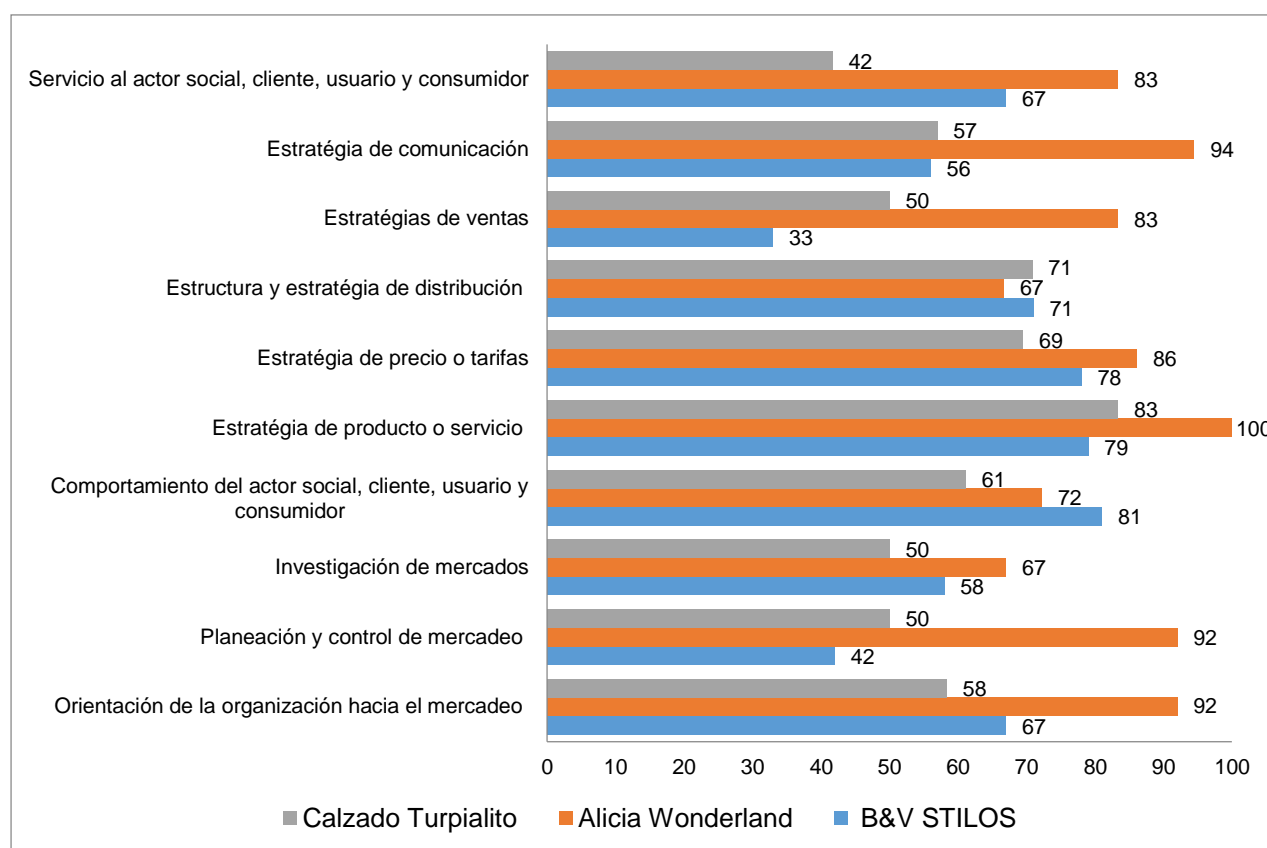


Figura 5 Gestión de Mercadeo

Tabla 6 Gestión de Mercadeo

GESTION DE MERCADEO	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Orientación de la organización hacia el mercadeo	67	92	58	72	3			X
Planeación y control de mercadeo	42	92	50	61	3		X	
Investigación de mercados	58	67	50	58	3	X		
Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor	81	72	61	71	3			X
Estrategia de producto o servicio	79	100	83	87	4		X	
Estrategia de precio o tarifas	78	86	69	78	4	X		
Estructura y estrategia de distribución	71	67	71	70	3			X
estrategias de ventas	33	83	50	55	3	X		
Estrategia de comunicación	56	94	57	69	3			X
Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor	67	83	42	64	3		X	

4.4. Análisis situacional de la Cultura Organizacional

Dentro del componente cultura organizacional ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 7, Tabla 7 Cultura Organizacional en la variable liderazgo, las empresas por término medio se ubican en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, los descriptores que hacen parte de esta variable muestran que, en cuanto a la responsabilidad de la alta gerencia se observa, que las funciones y responsabilidades de la misma y su junta directiva, están documentadas pero no se cumplen formalmente, el rol de la alta gerencia como líder, muestra un primer desarrollo de las funciones de la gerencia en el proceso de liderazgo y creación de una cultura organizacional hacia la obtención de los objetivos y metas.

Las actividades de promoción de liderazgo, permiten observar que dichas actividades están documentadas en algunos procesos o áreas de la empresa, pero no las cubren en su totalidad.

En el diagnóstico de cultura organizacional, existe un método formal para diagnosticar estos problemas en las empresas y plantear los programas de mejora, pero no existe una interiorización en las mismas.

La variable participación y compromiso ubica a las empresas en el tercer estadio en el nivel de inicio, los descriptores manejo de la autoridad y autonomía, equipos de trabajo, e iniciativa de los trabajadores, presentan evidencias no formales, en el manejo de autoridad y autonomía de las personas en cada grupo, insipiente en conformación de equipos de trabajo, una baja respuesta en tiempo y satisfacción a las iniciativas de los trabajadores, sin tener en cuenta sus ideas y aportes para la toma de decisiones en la empresa.

En la variable desarrollo y reconocimiento las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, por término medio se ubican en el segundo estadio en el nivel de inicio, los descriptores planes y desarrollo, preparación para el retiro laboral, referenciación y reconocimiento, evidencian que se está trabajando de una manera informal en cada uno de ellos.

En cuanto a la creación de un entorno vital para todos los trabajadores, las empresas se encuentran ubicadas en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, los descriptores método de respuesta a trabajadores, promoción del respeto y dignidad aún se están trabajando de manera informal por lo cual las respuestas a los trabajadores y las acciones de promoción de los mismos no son adecuadas

4.4.1. Problemas y potencialidades de la Cultura Organizacional

En el componente de cultura organizacional se observa que las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, aún están evidenciando la necesidad de un desarrollo importante en la formalización de las responsabilidades de la alta gerencia, en el liderazgo, empoderamiento y la autonomía que deben asumir en la toma de decisiones, de la metodología del trabajo en equipo, de los planes de formación del talento humano y reconocimiento de los mismos, de la necesidad de la implementación de un sistema de peticiones, quejas y reclamos que generen una cultura organizacional comprometida a la innovación, creatividad y el cambio hacia la competitividad.

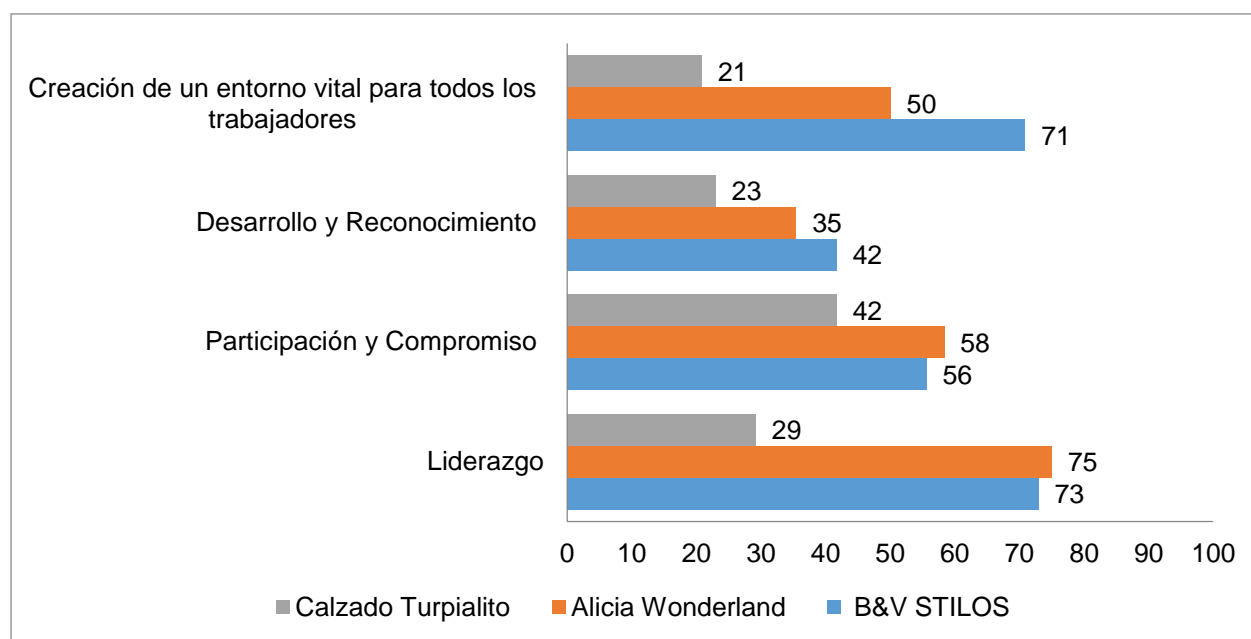


Figura 6 Cultura Organizacional

Tabla 7 Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Liderazgo	73	75	29	59	3		X	

Participación y Compromiso	56	58	42	52	3	X		
Desarrollo y Reconocimiento	42	35	23	33	2	X		
Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	71	50	21	47	2			X

4.5. Análisis situacional de la Estructura Organizacional

Analizando este componente en las variables; proceso para la estructura, competencias acorde con la estructura y evolución de la estructura, ubican a las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito por término medio, en el tercer estadio en el nivel de inicio y los descriptores estructura ajustada a la estrategia y decisiones acorde a la planeación estratégica permiten ver una organización con una estructura formal, con roles y soporte tecnológico definidos, respondiendo responsablemente a un comité gerencial el desarrollo de las actividades.

En cuanto al trabajo por proyectos se observa una fase inicial en la elaboración de los perfiles de los trabajadores y la búsqueda en la estandarización de la cultura organizacional; no existe un registro formal que permita mirar la trazabilidad de las transformaciones de la estructura de la empresa, pero se está evaluando el cumplimiento de los objetivos de la misma, para tomar la decisión de transformarla, buscando mejoras al interior de cada una de ellas.

Las variables manuales y estandarización, control sobre la estructura y cohesión de la estructura, ubican a las empresas en el segundo estadio en el nivel de inicio, la variable descriptora estandarización v/s planeación estratégica, permite observar que las empresas están en la fase inicial de documentar los procesos que soportan la estructura organizacional, como lo son manuales de procesos y funciones.

El descriptor, adaptación de la estructura organizacional, solo se está revisando periódicamente, pero aún no se toman decisiones, en cuanto a los sistemas de información, hay

un diseño inicial del sistema de información gerencial soportado en la estructura organizacional y en las estrategias (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Tabla 8).

4.5.1. Problemas y potencialidades de la estructura Organizacional

En cuanto a la estructura organizacional de las empresas, se ve la necesidad de formalización, documentación y desarrollo de los procesos de esta estructura en cuanto a los manuales y la formación de competencias alineadas a la cultura organizacional del uso e interiorización para toma de decisiones, con mayor certidumbre del sistema de información gerencial y de la formalización de un sistema de información permanente que arroje datos sobre la consecución de las metas y objetivos y la alineación de la estructura organizacional para apoyar los mismos.

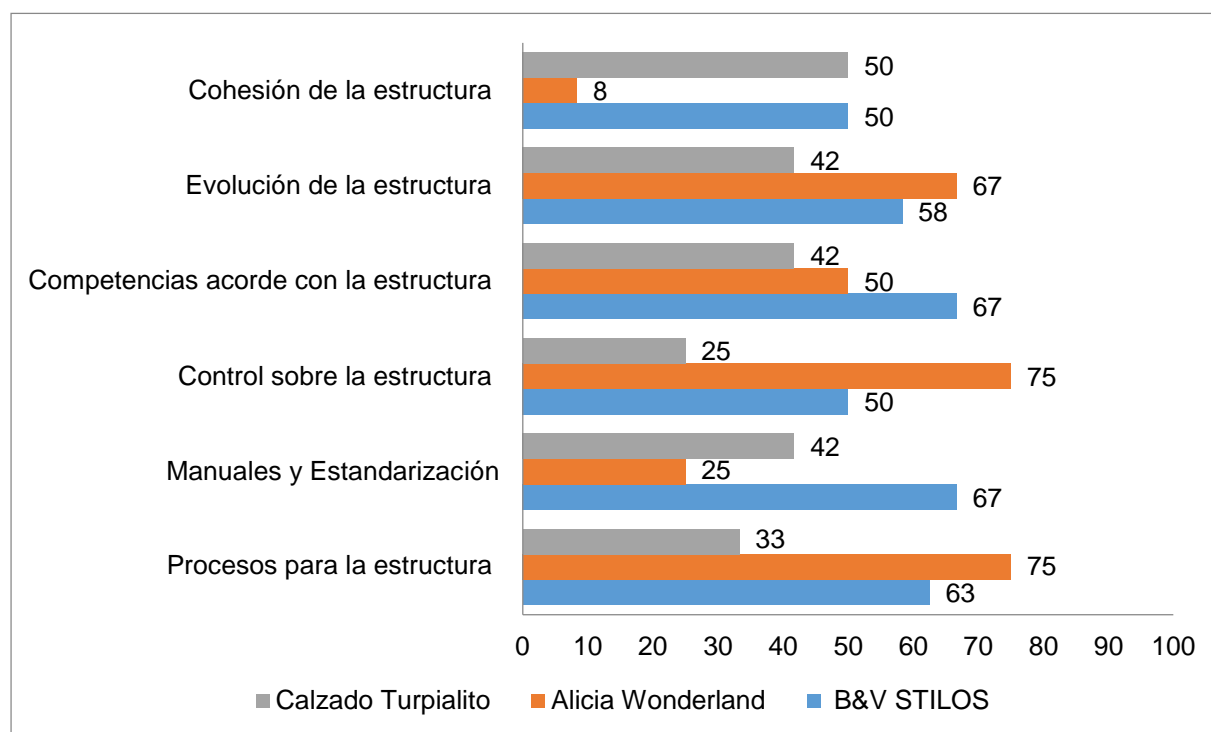


Figura 7 Estructura Organizacional

Tabla 8 Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
---------------------------	------------	-------------------	--------------------	----------	---------	---	---	---

Procesos para la estructura	63	75	33	57	3	X		
Manuales y Estandarización	67	25	42	44	2			X
Control sobre la estructura	50	75	25	50	2			X
Competencias acorde con la estructura	67	50	42	53	3	X		
Evolución de la estructura	58	67	42	56	3	X		
Cohesión de la estructura	50	8	50	36	2		X	

4.6. Análisis situacional de Producción

En el componente producción como lo muestra la Figura 8 y la Tabla 9 en las variables planeación de la producción de bienes y relación entre ventas y plan de operaciones, las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, están ubicadas en el tercer estadio en el nivel de madurez, lo cual permite inferir que las empresas cuentan con un plan de presupuesto y producción en la planeación, respondiendo a criterios técnicos y diseños pensados en el cliente y soportados con las tecnologías de la informática y la comunicación en un software.

Entendiendo que existe una alineación con la estrategia corporativa, que permite ver los mecanismos que miden los pronósticos enfrentados con las operaciones en un funcionamiento parcialmente positivo.

Las variables procesos de producción de bienes y desempeño y resultado, ubican a las empresas Alicia Wonderland y calzado Turpialito en el segundo estadio en el nivel de madurez y en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, lo cual nos permite inferir que, en la estandarización, se está desarrollando los tiempos, los procesos y la documentación, y generando al mismo tiempo en el nivel de desarrollo los indicadores de desempeño de la prestación de la producción.

En cuanto a la empresa B&V Stilos, en estas variables se ubica en el cuarto estadio en el nivel desarrollo, mostrando así su fortaleza ya que cuenta con un manual de procesos y procedimientos establecido.

En las variables relación entre ventas y plan de operaciones, Gestión de Calidad y programación de producción, ubican a las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito en el segundo estadio en el nivel de madurez, lo cual permite deducir que en los descriptores alineación entre ventas y operaciones y gestión de calidad, se conoce con certidumbre los pronósticos de ventas del área comercial y están completamente claros los estándares de calidad del producto y en el plan de requerimientos están sistematizadas las órdenes de producción.

Las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, en las variables plan de operaciones y calidad, control de operaciones, control de procesos, sistema de operaciones y conocimiento de la capacidad, se ubican dentro del promedio en el tercer estadio en el nivel de inicio, lo cual en los descriptores, proyección de la capacidad están en el despertar de la planeación de la capacidad y la respuesta al cliente, los soportes de tecnologías están en el proceso inicial de generar controles permanentes y el inicio del desarrollo de registros que puedan cuantificar el detalle, los indicadores se están utilizando por medio de gráficos y registros de control de los procesos, los ajustes de requerimientos del cliente están en la planeación del uso de tecnologías y formación del talento humano hacia las mismas, los sistemas de información están en la fase de planeación de la construcción del sistemas para la administración y gestión de la capacidad de producción.

Cabe anotar que la empresa B&V Stilos en el análisis de estas variables a comparación de las dos empresas, presenta un mayor porcentaje ubicándola dentro del cuarto estadio en los niveles de inicio y desarrollo, encontrando con satisfacción que el sistema de indicadores de resultados, el control de operaciones y los sistemas de información, funcionan de manera excelente, manejando los procesos sistemáticamente.

En la variable plan de operaciones, fallas y errores se ubican las empresas en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, lo cual muestra una base de conocimiento, que permite que las fallas en la producción se puedan convertir en fortalezas.

4.6.1. Problemas y potencialidades de Producción

Es importante acotar que en el componente de gestión de producción, las Pymes en el sector del calzado, tienen debilidades en ventas, en la no implementación de sistemas de gestión de calidad, en un bajo desarrollo de bases de datos de conocimiento, en el no desarrollo de la innovación y la creatividad.

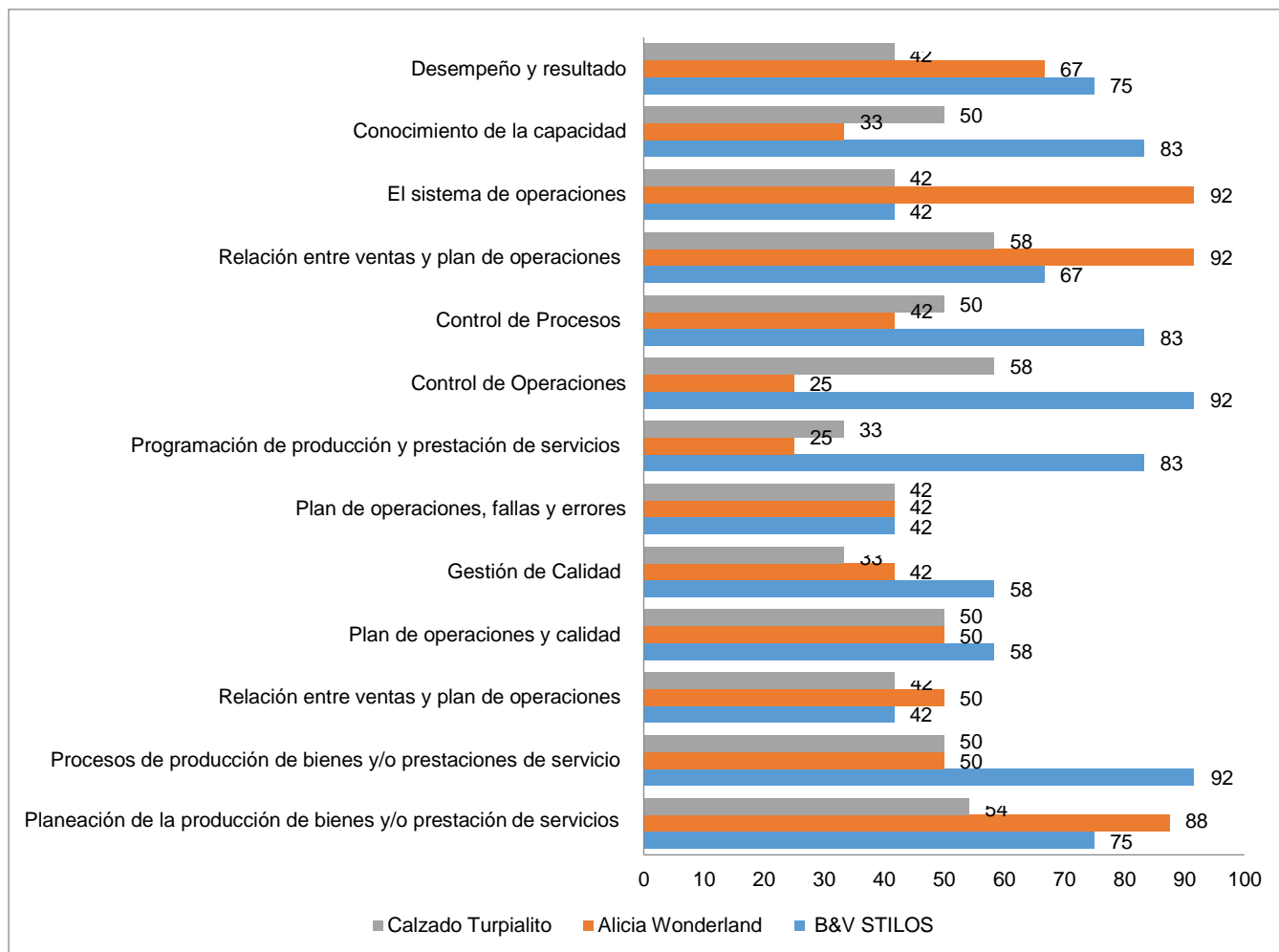


Figura 8 Producción

Tabla 9 Producción

PRODUCCIÓN	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios	75	88	54	72	3			X
Procesos de producción de bienes y/o prestaciones de servicio	92	50	50	64	3		X	
Relación entre ventas y plan de operaciones	42	50	42	44	2		X	
Plan de operaciones y calidad	58	50	50	53	3	X		
Gestión de Calidad	58	42	33	44	2			X
Plan de operaciones, fallas y errores	42	42	42	42	2		X	
Programación de producción y prestación de servicios	83	25	33	47	2			X
Control de Operaciones	92	25	58	58	3	X		
Control de Procesos	83	42	50	58	3	X		
Relación entre ventas y plan de operaciones	67	92	58	72	3			X
El sistema de operaciones	42	92	42	58	3	X		
Conocimiento de la capacidad	83	33	50	56	3	X		
Desempeño y resultado	75	67	42	61	3		X	

4.7. Análisis situacional de Gestión Financiera

En el componente gestión financiera las variables inversión, financiación, rentabilidad, información e instrumentos, ubican a las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, en el tercer estadio en el nivel de inicio, los descriptores inversión para el capital de trabajo, evidencian que las empresas están en la fase inicial, lo cual permite determinar e identificar las necesidades de los clientes, para decidir cuál es la inversión, en oportunidad y financiación, la inversión en cuentas por cobrar refleja la planeación de la cartera de facturación según los clientes, definiendo que inversión se requiere para cubrir los tiempos de cobro, sin afectar la rentabilidad de la empresa, el descriptor flujo de caja, muestra una fase inicial de un sistema de seguimiento que permite tomar decisiones en materia de inversión y financiamiento, las decisiones de inversión están en la fase inicial, buscando un equilibrio entre la rentabilidad de la empresa y el valor agregado que se necesita para mantener a los clientes y crecer.

La inversión fija plantea la fase de inicio para inversión en infraestructura física y tecnológica, para el crecimiento de la empresa y se observa la intencionalidad de revisar otro tipo de alternativas, como asociaciones, alianzas para crecer en el mercado. La proyección estratégica en financiación está en la fase inicial de desarrollar simulaciones financieras que proyecten el crecimiento y ayuden a mantener la rentabilidad, teniendo en cuenta como variable el máximo riesgo financiero de la empresa.

El financiamiento del capital de trabajo, está en la fase inicial de hacer un equilibrio entre el uso de las instituciones financieras versus el financiamiento máximo obtenido con los proveedores. La financiación con proveedores se determina en las buenas relaciones que se tienen con los proveedores y la formación de un escenario de gana a gana, el descriptor financiación para la expansión evidencia la necesidad de iniciar la revisión de los escenarios para la expansión del negocio o actualización de la tecnología de punta.

La gestión de capital de trabajo, plantea una fase de revisión de las políticas de ventas a crédito, inventarios de materia prima, buscando un modelo que involucre el costo de financiamiento y el riesgo. Las compras están en la fase inicial de construcción de un modelo que permita establecer con certeza el mercado objetivo y la penetración de nuestros productos en él, para evitar costos en inventarios.

El resultado de la rentabilidad, está en la fase inicial de un modelo que revise los costos operativos y defina la rentabilidad del negocio con la posibilidad de penetrar el producto en nuevos mercados aumentando las ventas.

Los descriptores de la variable información, objeto social, utilización de la información, bases de datos, metas y objetivos, políticas de crédito, política de endeudamiento, crecimiento de la empresa, muestran cómo se maneja el uso de la información en la fase inicial de un modelo que usa fuentes internas de la organización y externas del mercado para la toma de decisiones.

En la variable instrumentos, en los descriptores estados financieros, permite observar el uso de estos parcialmente para tomar decisiones, el benchmarking muestra que el modelo mide sistémicamente y por periodos a la organización, en una fase inicial de fuentes de información internas. En los inventarios se observa una dinámica que estima los pedidos de los productos versus el nivel de inventarios, los costos, se determinan con un modelo que involucra variables de precio oportunidad y calidad, en el descriptor excedentes se observa la responsabilidad de hacer uso de los excedentes para dar financiación a los clientes. Los créditos y cobranzas se definen por políticas de crédito y de cobro de cartera buscando la satisfacción del cliente.

La variable procesos ubica a las empresas en el segundo estadio en el nivel de madurez, y muestra la planeación donde en su fase inicial se observa la responsabilidad de la gerencia en contratar asesores externos que aporten en estas áreas para su mejoramiento,

Existe un área dedicada a procesar y registrar la información empresarial con énfasis en el estudio de mercados, de igual forma mantienen con claridad la parte contable, las obligaciones fiscales y la gestión financiera, las cuales estiman las ventas en escenarios de futuro, que permite desarrollar una gestión financiera interna con base en las estimaciones anteriores. Por último, el área de tesorería organiza el flujo de caja determinando con claridad el proceso de ejecución del gasto (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Tabla 10)

4.7.1. Problemas y potencialidades de Gestión Financiera

En el componente de gestión financiera se observa que las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito, están ubicadas en el tercer estadio en la fase inicial de conformación de un modelo integral para el desarrollo de una gestión financiera que permita a mediano y largo plazo la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

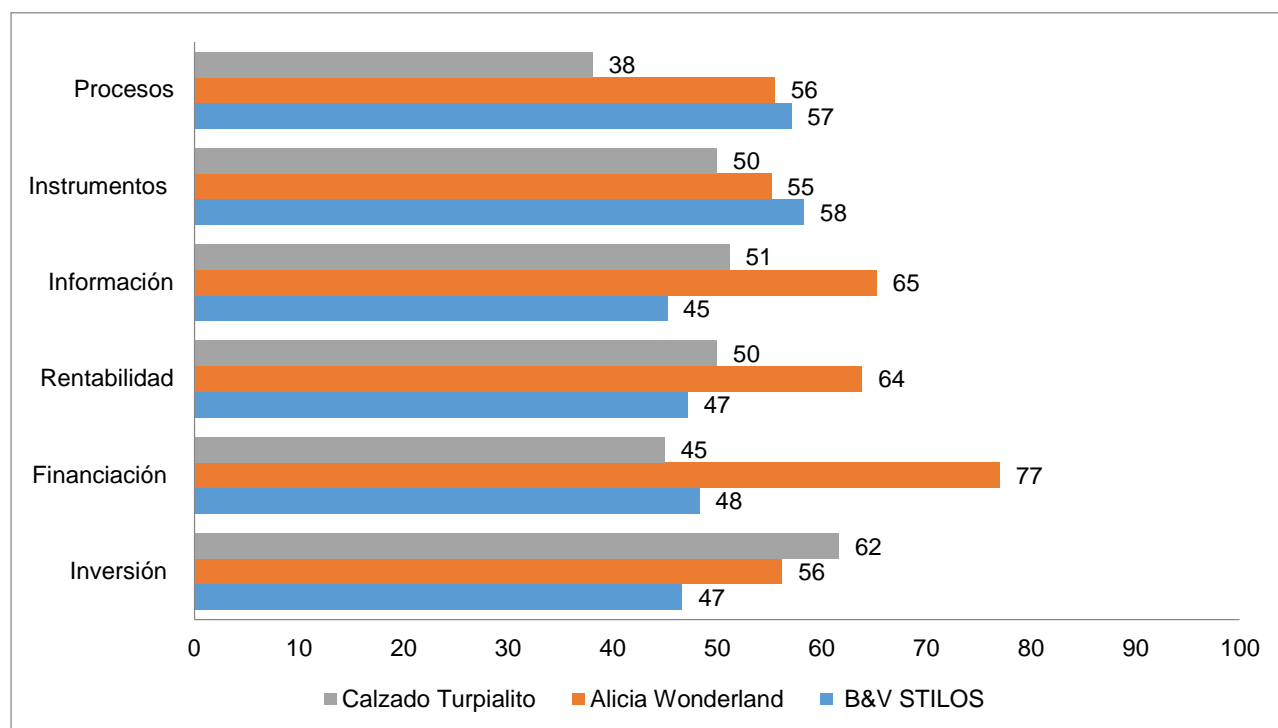


Figura 9 Gestión Financiera

Tabla 10 Gestión Financiera

GESTION FINANCIERA	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Inversión	47	56	62	55	3	X		
Financiación	48	77	45	57	3	X		
Rentabilidad	47	64	50	54	3	X		
Información	45	65	51	54	3	X		
Instrumentos	58	55	50	55	3	X		
Procesos	57	56	38	50	2			X

4.8. Análisis Situacional Gestión Humana

Dentro de este componente como lo muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 11, las variables estructuración del plan de gestión humana y reclutamiento, ubican a las empresas en el segundo estadio en el nivel de madurez, el descriptor plan estratégico, muestra que la misión, visión, políticas metas de resultado y estrategias de la gestión humana, se manejan de manera informal, mostrando que no están elaborados y documentados los procesos, lo cual conlleva a que el plan estratégico de gestión humana no está alineado formalmente con el plan de desarrollo de la empresa, en cuanto a los descriptores de documentación, procedimientos y mecanismos de evaluación y mejoramiento se están trabajando informalmente ya que no existen procesos y procedimientos bien documentados.

En las variables financiación, entrenamiento y evaluación de desarrollo, ubican las empresas en el segundo estadio en el nivel de inicio, los descriptores, implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, no están integrados formalmente tanto a las áreas de la empresa como al proceso de evaluación del plan de gestión humana. Los criterios de evaluación del desarrollo, están formalizando los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en la labor diaria, la evidencia de logros en entrenamiento e indicadores para seguimiento y evaluación solo se trabajan de manera informal y el proceso de valoración y méritos, sistemas de evaluación del desempeño se trabaja informalmente.

Las empresas Alicia Wonderland, B&V Stilos y calzado Turpialito se ubican en las variables selección, contratación, inducción, compensación y manejo laboral en el tercer estadio en el nivel de inicio, en cuanto a las políticas, fuentes internas y externas y modelos de contrato, están documentados los procesos, pero la organización no los utiliza formalmente solo en algunos

casos son utilizados, al igual que los mecanismos para información, promoción y medición están documentados, pero solamente se utilizan en algunos casos.

Los criterios para determinación de salarios, equidad en salarios, indicadores de gestión y sistema de pago, se utilizan de una manera parcial lo cual muestra un desarrollo informal de las mismas, en el manejo de estos criterios.

Las variables capacitación, promoción, bienestar social y salud ocupacional están ubicadas en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, en cuanto a los descriptores que hacen parte de estas variables, siendo estos; los programas de capacitación, programas de mejoramiento de las condiciones de vida, promoción en salud, criterios de capacitación, mejoramiento e innovación, evidencia de logros, al igual que criterios y datos sobre criterios de promoción, no están documentados estos procesos, los programas de bienestar social, generación de ambiente colaborativo, indicadores de gestión, estadísticas sobre aumento de productividad y mecanismos de comunicación, están documentadas en forma parcial y todos se manejan de manera informal, no cuentan con procesos y procedimientos establecidos.

4.8.1. Problemas y potencialidades Gestión Humana

En el componente de gestión humana de las Pymes del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, se evidencia un problema de informalidad en la documentación de los procesos y procedimientos de los 14 descriptores que la componen.

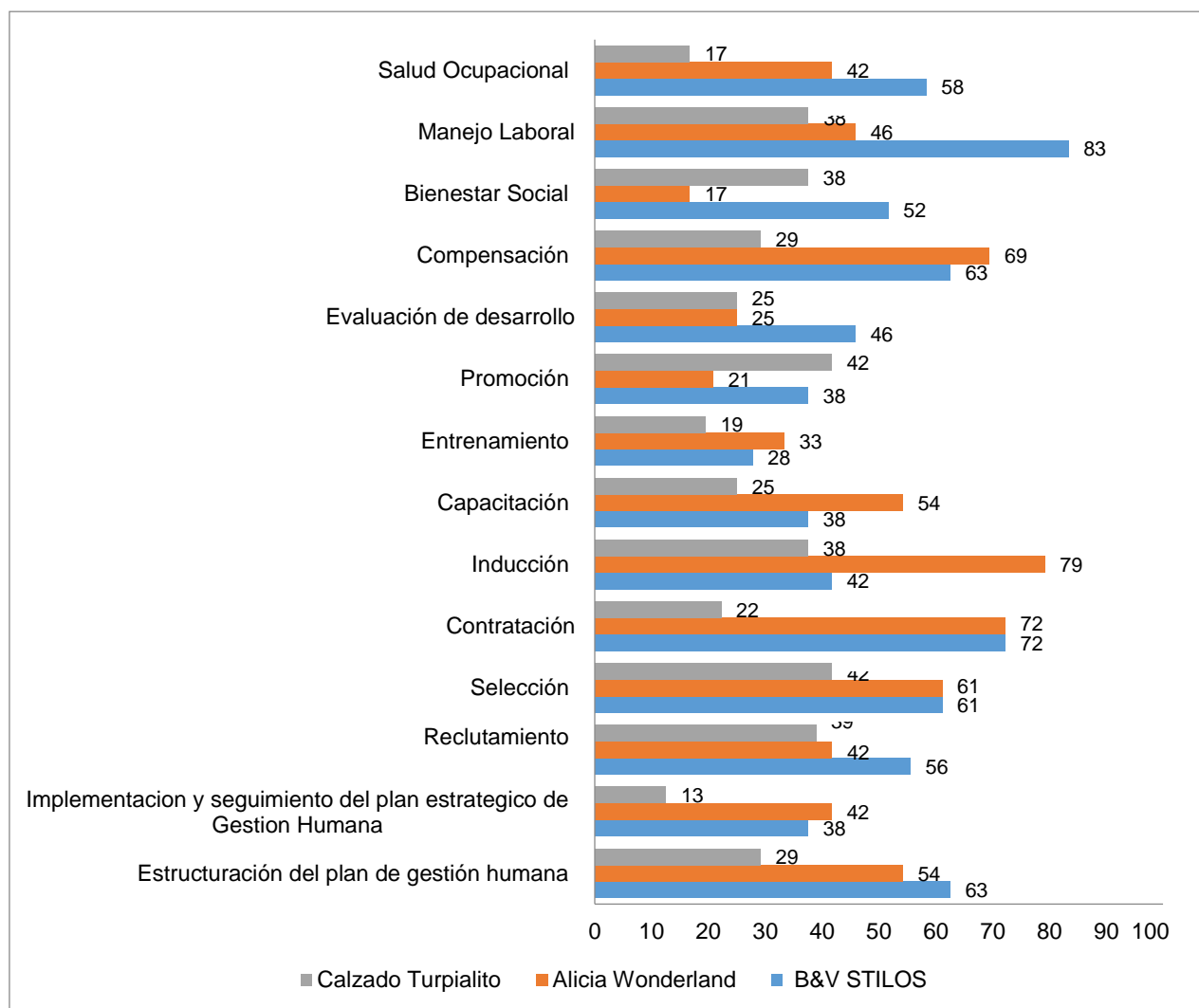


Figura 10 Gestión Humana

Tabla 11 Gestión Humana

GESTION HUMANA	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Estructuración del plan de gestión humana	63	54	29	49	2			X
Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana	38	42	13	31	2	X		
Reclutamiento	56	42	39	45	2			X
Selección	61	61	42	55	3	X		
Contratación	72	72	22	56	3	X		
Inducción	42	79	38	53	3	X		
Capacitación	38	54	25	39	2		X	
Entrenamiento	28	33	19	27	2	X		
Promoción	38	21	42	33	2		X	
Evaluación de desarrollo	46	25	25	32	2	X		
Compensación	63	69	29	54	3	X		
Bienestar Social	52	17	38	35	2		X	

Manejo Laboral	83	46	38	56	3	X		
Salud Ocupacional	58	42	17	39	2		X	

4.9. Análisis situacional Exportaciones

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 12, representan el componente exportaciones, las variables preparación para los mercados externos, estrategia de la empresa para exportar y diferenciación del producto, ubican a las empresas Alicia Wonderland, B&V STILOS y calzado Turpialito en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, en cuanto al diseño de productos y el desarrollo de exportaciones, las empresas han diseñado algunos productos para ajustarse a mercados externos tales como países de centro américa y el caribe.

La variable talento humano orientado al exterior, ubica a las empresas B&V STILOS y calzado Turpialito en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, mostrando que estas empresas conocen los procesos de la exportación, han realizado cursos de comercio exterior porque conocen las potencialidades de sus productos, pero aun así no miden los beneficios que les traería incursionar en mercados internacionales. La empresa Alicia Wonderland dentro de esta variable se ubica en el estadio 4 en el nivel de inicio, donde su proceso de exportación, lo tienen más adelantado a comparación de las dos empresas, ya que han aumentado su capacidad de producción y quieren expandirse a nuevos mercados y tener mayor cobertura, los productos que manejan en Colombia ya cumplieron su vida útil, pero en otros países son una novedad, adicional a esto la situación económica y tributaria actual del país les ha dado un jalonamiento a las empresas para buscar nuevos rumbos al igual que la fluctuación en el valor del dólar o el euro.

La variable diferenciación del producto ubica a las empresas Alicia Wonderland, B&V STILOS y calzado Turpialito, en el segundo estadio en el nivel de madurez, debido a que los productos se reconocen en los mercados externos pero la marca no es reconocida.

En cuanto a los flujos de información las empresas en mención, se ubican por término medio, en el segundo estadio en el nivel de inicio, ya que presentan como debilidad la falta de conocimiento de los términos y condiciones de las negociaciones a nivel internacional y la diferencia en el manejo contable entre países.

4.9.1. Problemas y potencialidades Exportaciones

Las empresas B&V STILOS y calzado Turpialito, se encuentran en un proceso de incursionar en nuevos mercados, pero están en una fase inicial la cual es, el análisis de cómo hacerlo, aunque han exportado a países cercanos la idea de ellas es ampliar su cobertura, en cuanto a la empresa Alicia Wonderland, va en un proceso más adelantado, ya cuentan con la marca CO que les refuerza su producto a nivel internacional, el cual ha tenido mucha aceptación por su variedad, comodidad, diseño y manufactura ya que el mercado externo valora la mano de obra.

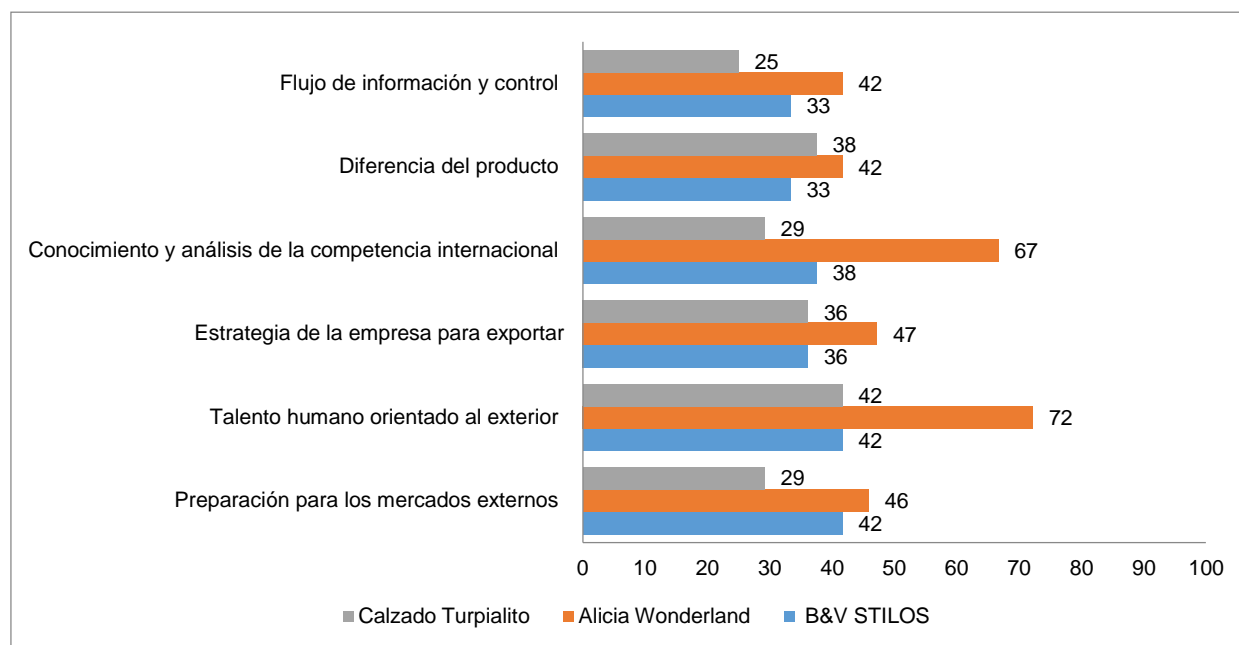


Figura 11 Exportaciones

Tabla 12 Exportaciones

EXPORTACIONES	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Preparación para los mercados externos	42	46	29	39	2		X	
Talento humano orientado al exterior	42	72	42	52	3	X		
Estrategia de la empresa para exportar	36	47	36	40	2		X	
Conocimiento y análisis de la competencia internacional	38	67	29	44	2			X
Diferencia del producto	33	42	38	38	2		X	
Flujo de información y control	33	42	25	33	2	X		

4.10. Análisis situacional importaciones

En la variable importación justo a tiempo, las empresas B&V STILOS y calzado Turpialito no presenta ningún movimiento, mientras que la empresa Alicia Wonderland se ubica en el primer estadio en el nivel de desarrollo, presentando dificultades en los tiempos de entrega de las

materias primas importadas, debido a que dependen de un solo proveedor. En cuanto al control de calidad a las importaciones las empresas Alicia Wonderland, B&V STILOS y calzado Turpialito se ubican en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, lo cual muestra que, aunque todas no importan materia prima lo consideran como una buena opción ya que confían en las normas de calidad y cumplimiento de los proveedores de otros países, al igual exigirían que las importaciones dispongan de los certificados de homologación técnica internacional.

En cuanto a las variables análisis de proveedores y políticas de importaciones-trámites las empresas Alicia Wonderland y B&V STILOS, se ubican dentro de los estadios tres y cuatro en los niveles desarrollo y madurez, ya que los directivos de estas empresas participan activamente en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar decisiones de políticas de importaciones y trámites.

En las variables logística de importación y flujos de importación y control, las empresas Alicia Wonderland y B&V STILOS, se ubican en el tercer estadio en el nivel de desarrollo ya que cuentan con un buen sistema de información de proveedores internacionales, los resultados logísticos de importaciones cumplen las proyecciones y políticas de estas empresas (ver **¡Error!** **No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 13).

4.10.1. Problemas y potencialidades importaciones

Como se muestra en el análisis las empresas con mayor movimiento en las importaciones son Alicia Wonderland y B&V STILOS, las cuales las materias primas utilizadas no dependen de un

solo proveedor, lo manejan con varios proveedores nacionales y uno que otro internacional, de igual forma conocen los términos de negociación y la confiabilidad de los mismos.

En cuanto a la empresa calzado Turpialito, el tema de las importaciones le es indiferente ya que sus proveedores son nacionales.

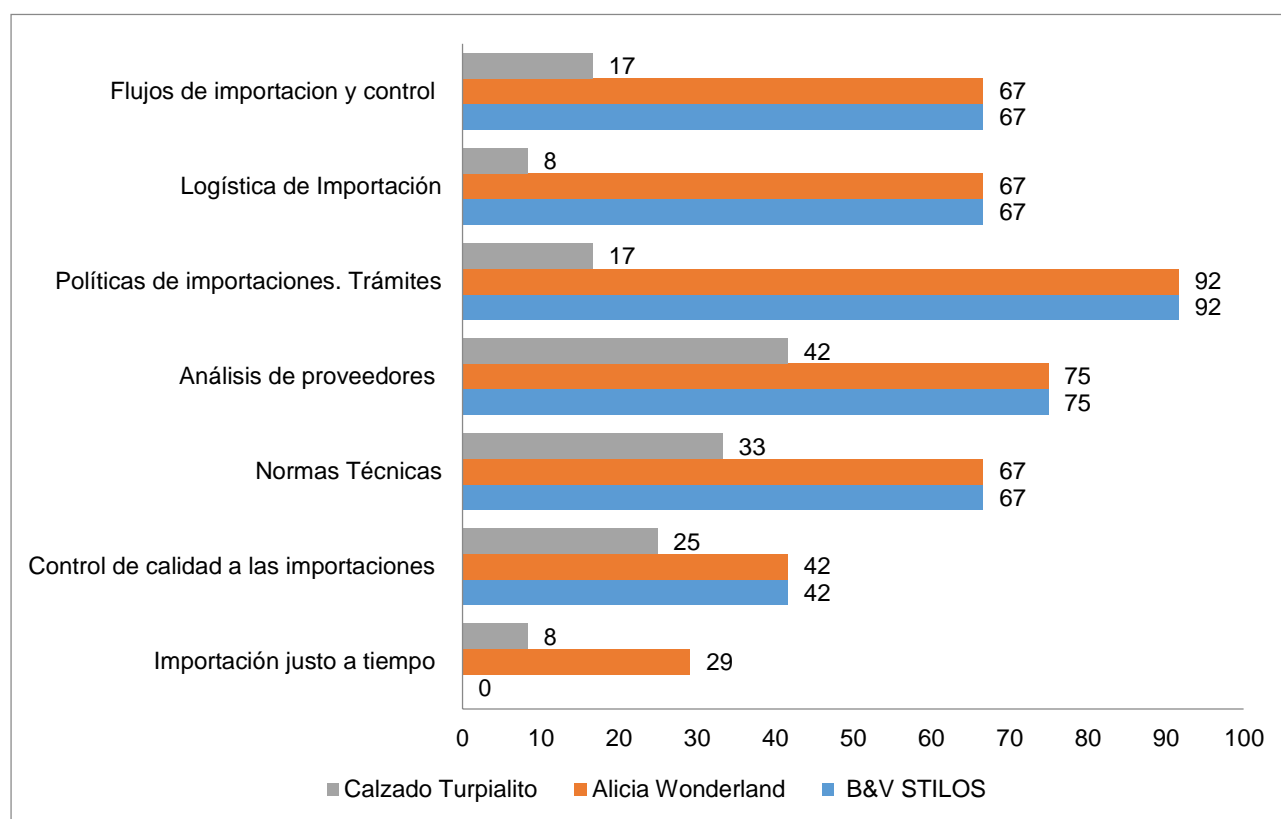


Figura 12 Importaciones

Tabla 13 Importaciones

IMPORTACIONES	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Importación justo a tiempo	0	29	8	13	1		X	
Control de calidad a las importaciones	42	42	25	36	2		X	
Normas Técnicas	67	67	33	56	3	X		
Análisis de proveedores	75	75	42	64	3		X	
Políticas de importaciones. Trámites	92	92	17	67	3		X	
Logística de Importación	67	67	8	47	2			X
Flujos de importación y control	67	67	17	50	2			X

4.11. Análisis situacional logística

En el componente logístico como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 14 en las variables planeación logística, organización y control logístico se ubican las empresas Alicia Wonderlan, B&V STILOS, por término medio en el tercer estadio en el nivel de inicio, ya que cuentan con una organización logística clara y un responsable de la misma, el cual se encarga de controlar los inventarios, en el caso de la empresa calzado Turpialito, está en una fase inicial de organización en esta área.

En cuanto a las relaciones internas y externas las empresas Alicia Wonderland y B&V STILOS, se ubican dentro del tercer estadio en los niveles de inicio y desarrollo, se encuentran alineados con sus proveedores y clientes, tanto para las entregas de los productos, como para hacer la solicitud de materias primas con un tiempo justo.

Las variables administración de materiales, gerencia de logística, competencia logística, indicadores logísticos y sistema de información, ubican a las empresas por término medio en el segundo estadio en el nivel de inicio, manejan un control de inventarios basados en máximos y mínimos, el personal a cargo de esta área diariamente está controlando el stock para contar con datos reales en inventarios, facturación y despachos, cabe resaltar que la empresa Alicia Wonderland, cuenta con un sistema de control logístico mejor estructurado, maneja un sistema integral de indicadores y el soporte a producción y a ventas es adecuado.

4.11.1. Problemas y potencialidades logística

El área logística de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana se está manejando de una forma organizada, aunque falta sistematizar el proceso ya que al manejarlo manualmente no permite contar con datos actualizados.

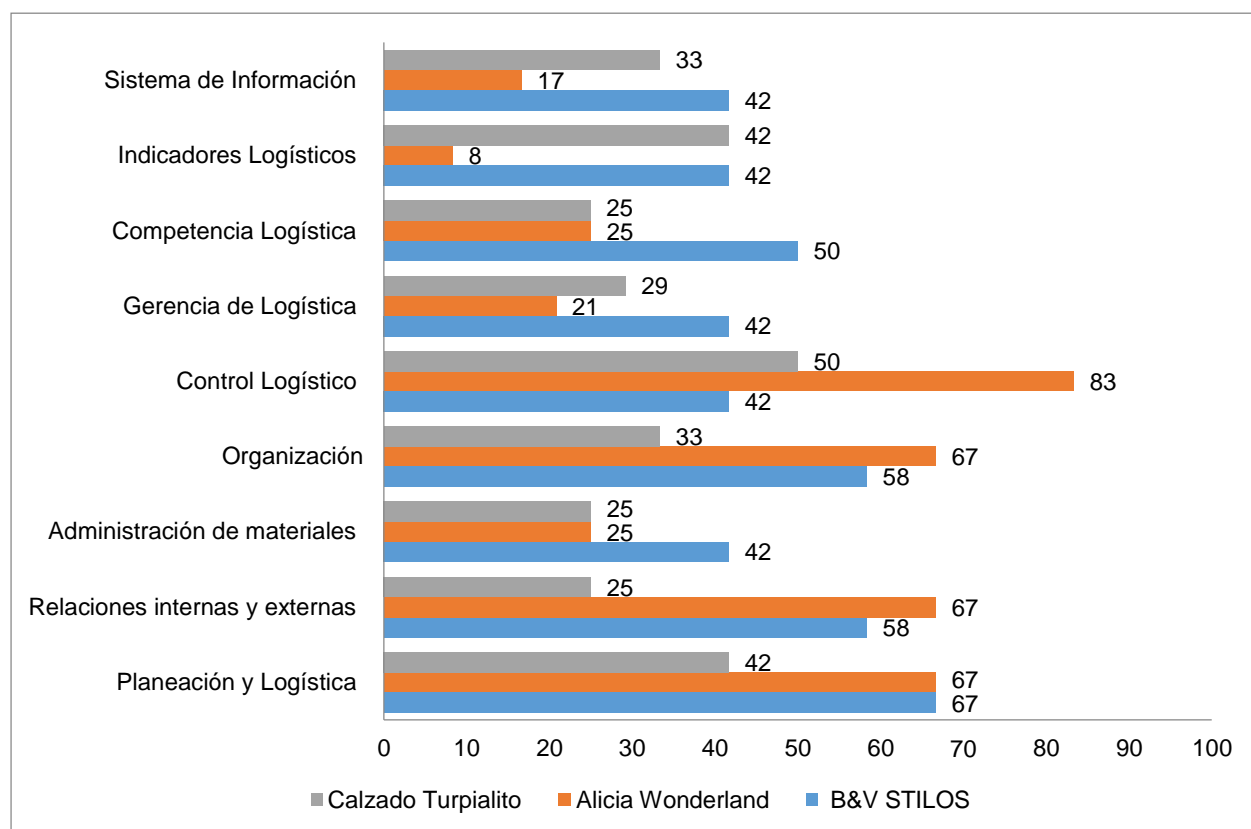


Figura 13 Logística

Tabla 14 Logística

LOGISTICA	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Planeación y Logística	67	67	42	58	3	X		
Relaciones internas y externas	58	67	25	50	2			X
Administración de materiales	42	25	25	31	2	X		
Organización	58	67	33	53	3	X		
Control Logístico	42	83	50	58	3	X		
Gerencia de Logística	42	21	29	31	2	X		
Competencia Logística	50	25	25	33	2	X		
Indicadores Logísticos	42	8	42	31	2	X		
Sistema de Información	42	17	33	31	2	X		

4.12. Análisis situacional Asociatividad

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 15 define el componente de asociatividad, en la variable gestión en el sector y/o en la cadena productiva se ubican las empresas Alicia Wonderland, B&V STILOS y calzado Turpialito en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, lo cual permite inferir que las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y el área metropolitana, tienen un clúster desarrollado que les permite generar cooperación y cuentan con recursos en inversión con alianzas en el corto y mediano plazo, y son empresas formalmente organizadas con visión clara que les ayuda a buscar alianzas con proveedores y clientes para un crecimiento sostenible.

Las variables confianza que genera la empresa, factores de compromiso y perfil gerencial para la asociatividad ubican a las empresas en el cuarto estadio en el nivel de inicio, existe cooperación interempresarial, utilizan conocimiento, experiencia e información del clúster de empresas, cuentan con relaciones de empresarios de la cadena de producción, regularmente cumplen los compromisos internos y externos, generando confianza interempresarial, tiene responsabilidad social, se preocupan por los acuerdos con el gremio, realizan proyectos apoyados por las entidades públicas y con otras empresas de la cadena de valor, los gerentes son líderes en el sector con formación académica y profesional, están realizando proyectos de trabajo en equipo, manejan conocimiento sobre los factores de éxito y de fracaso en proyectos anteriores para evitar repetir errores y desarrollar procesos de formación en competencias.

La variable factores también importantes de éxito en la asociatividad, ubica a las empresas en el tercer estadio en el nivel de madurez, son empresas con procesos de innovación, implementados a los productos para mantener un sello diferenciador, con un mercado objetivo

claro y buscando crecimiento, utilizando tecnologías de la información con responsabilidad social empresarial, conocimiento de su competencia y aliados.

4.12.1. Problemas y potencialidades asociatividad

En los estadios tres y cuatro las empresas deben buscar el nivel de madurez que les permita generar la cooperación, como una estrategia de gestión de alianzas, la asociatividad como estrategia para incrementar capital y crecimiento de otras empresas, el desarrollo de la gestión del conocimiento para crecimiento empresarial, la pertenencia y el apoyo al gremio del sector, la capacidad de compartir conocimiento, la formación académica del grupo gerencial y medio de la organización, la construcción de un plan de investigación, desarrollo y control, capacidad de exportación, certificaciones ISO en su estructura tecnología y de producción.

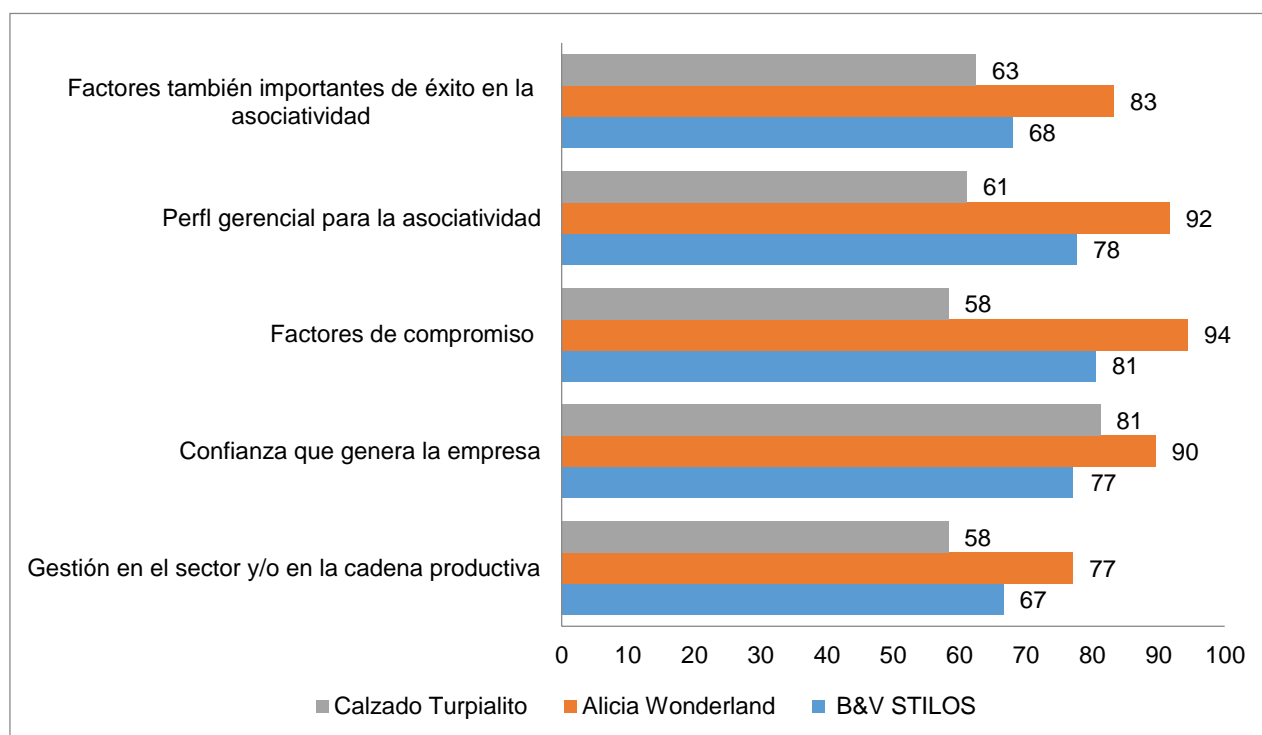


Figura 14 Asociatividad

Tabla 15 Asociatividad

ASOCIATIVIDAD	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Gestión en el sector y/o en la cadena productiva	67	77	58	67	3		X	
Confianza que genera la empresa	77	90	81	83	4	X		
Factores de compromiso	81	94	58	78	4	X		
Perfil gerencial para la asociatividad	78	92	61	77	4	X		
Factores también importantes de éxito en la asociatividad	68	83	63	71	3			X

4.13. Análisis situacional Comunicación e Información

Dentro del componente análisis situacional las empresas Alicia Wonderland, B&V STILOS y calzado Turpialito, ubican las empresas por término medio en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, los gerentes realizan reuniones de mercadeo y ventas semanalmente y de las demás áreas de la empresa cada tres meses o cuando se requiera. Para la comunicación interna utilizan las circulares y en algunas ocasiones la cartelera ubicada en la recepción.

La empresa Alicia Wonderland en la variable indicadores pragmático tic, se ubica en el cuarto estadio en el nivel de madurez, cuenta con una tienda virtual bastante consultada, la cual hace parte de la oferta de valor de la organización, la publicidad y ventas se manejan en un 90% de esta forma, al igual que por las redes sociales, y manejan una base de datos muy completa, lo anterior les ha permitido ampliar y llegar a nuevos mercados (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Tabla 16).

4.13.1. Problemas y potencialidades Comunicación e Información

Los funcionarios son parte primordial de la empresa por lo que es necesario conocer su opinión respecto al funcionamiento de la misma, hasta el momento no existe un espacio en el que ellos puedan opinar y hacer aportes que fortalezcan a la organización. Las empresas no cuentan con herramientas que generen un ambiente de comunicación abierto a través del cual puedan apoyar sus estrategias hacia los Stakeholders e involucren a estos mismos. Sin embargo, proporcionan espacios para escuchar a los empleados, pero fuera de un marco formal.

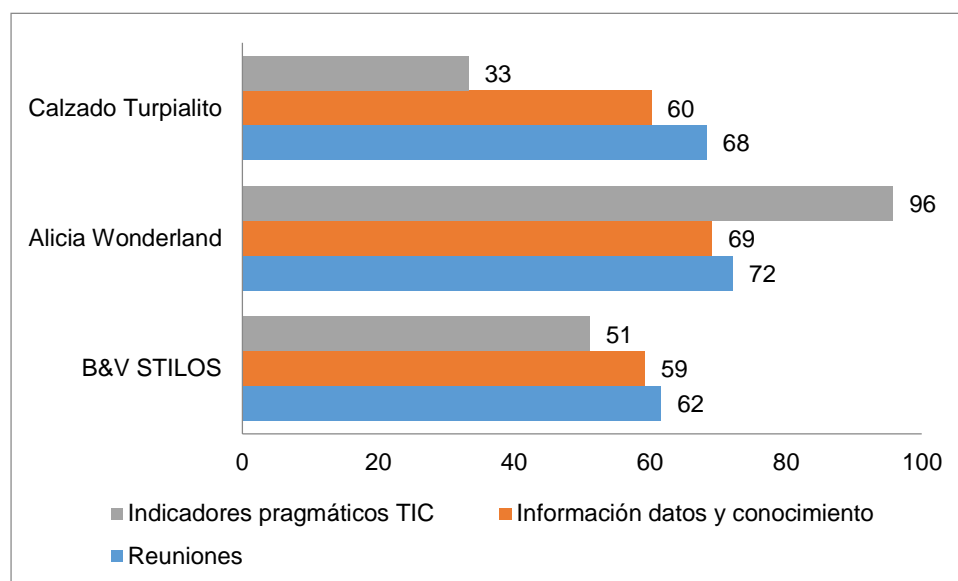


Figura 15 Comunicación e Información

Tabla 16 Comunicación e Información

COMUNICACIÓN E INFORMACION	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Reuniones	62	72	68	67	3		X	
Información datos y conocimiento	59	69	60	63	3		X	
Indicadores pragmáticos TIC	51	96	33	60	3		X	

4.14. Análisis situacional Innovación y Conocimiento

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 17 explica este componente, las variables gente para la innovación, proceso de innovación, organización para la innovación y medición de la información ubican a las empresas Alicia Wonderland, B&V STILOS y calzado Turpialito en el tercer estadio en el nivel de inicio, estas empresas cuentan con talento humano para gerenciar proyectos, organizar la participación en las decisiones de los líderes de los grupos de trabajo, utilizan metodologías de desarrollo de productos, elaboran prototipos y muestras en forma coordinada, existe integralidad en el talento humano entre los diferentes departamentos de la organización, y hacen uso de la información para hacer de las lecciones aprendidas experiencias.

La variable relaciones ubica a las empresas en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, las organizaciones tienen métodos para hacer control de los actores internos y externos que influyen en los proyectos, permitiendo que los empleados cultiven el hábito de manejar redes personales de conocimiento.

La variable tecnologías de soporte, ubica a las empresas en el segundo estadio en el nivel de madurez, cuentan con bibliotecas técnicas donde se guarda información en repositorios, y utilizan tecnologías de la informática que permiten gestionar conocimiento.

La variable cultura innovadora ubica a las empresas en el cuarto estadio en el nivel de inicio, la organización tiene claridad sobre la innovación como ventaja competitiva, reconoce que las necesidades futuras del cliente son oportunidades para la organización y el ambiente es apropiado para crear conocimiento.

4.14.1. Problemas y potencialidades Innovación y Conocimiento

En este componente de innovación y conocimiento es recomendable llegar al cuarto estadio en el nivel de madurez, el cual permita que las organizaciones desarrollen gestión del conocimiento para la innovación y diseño de productos, participación de los líderes de los grupos en un trabajo colaborativo, formalización para la protección de los desarrollos de los nuevos productos, uso e incorporación de nuevas tecnologías, sistemas de información para desarrollo y gestión de nuevos proyectos, modelos que nos permitan medir el nivel de innovación en la organización y el desarrollo de un ambiente que propicie la creatividad y la innovación en la organización.

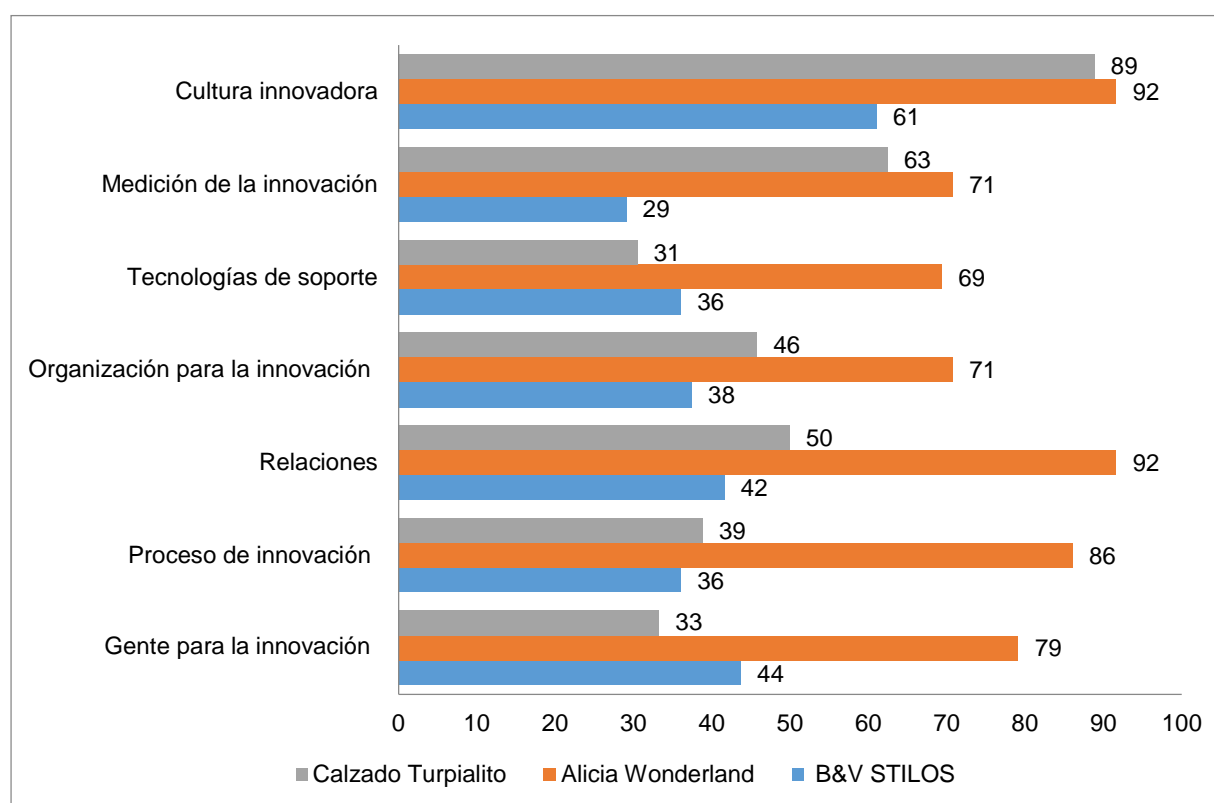


Figura 16 Innovación y Conocimiento

Tabla 17 Innovación y Conocimiento

INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Gente para la innovación	44	79	33	52	3	X		
Proceso de innovación	36	86	39	54	3	X		
Relaciones	42	92	50	61	3		X	
Organización para la innovación	38	71	46	51	3	X		
Tecnologías de soporte	36	69	31	45	2			X
Medición de la innovación	29	71	63	54	3	X		
Cultura innovadora	61	92	89	81	4	X		

4.15. Análisis situacional Responsabilidad Social

En el componente responsabilidad social empresarial, aún falta mucho por hacer en las empresas, no existen políticas ambientales, no hay formación en el talento humano de la organización sobre protección de propiedad intelectual, el desarrollo en políticas de inversión social es mínimo, al igual que en las políticas anti soborno y anticorrupción, en cuanto a salud y seguridad industrial las empresas se ubican en el tercer estadio en el nivel de inicio donde los servicios de ARP Y EPS se utilizan adecuadamente, según la norma hay un estudio de seguridad industrial y existe un plan de capacitación sobre seguridad industrial (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Tabla 18).

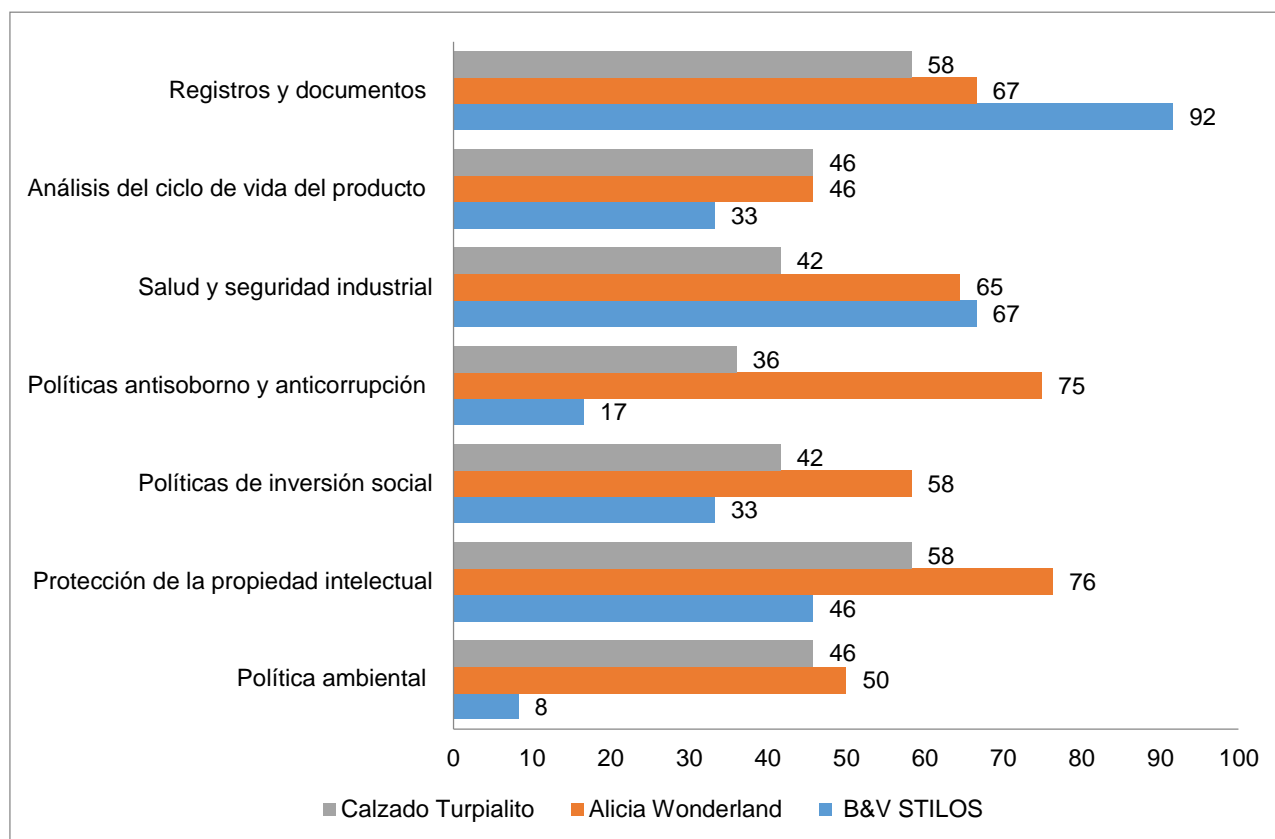


Figura 17 Responsabilidad Social

Tabla 18 Responsabilidad Social

RESPONSABILIDAD SOCIAL	B&V STILOS	Alicia Wonderland	Calzado Turpialito	Promedio	Estadio	I	D	M
Política ambiental	8	50	46	35	2		X	
Protección de la propiedad intelectual	46	76	58	60	3		X	
Políticas de inversión social	33	58	42	44	2			X
Políticas antisoborno y anticorrupción	17	75	36	43	2			X
Salud y seguridad industrial	67	65	42	58	3	X		
Análisis del ciclo de vida del producto	33	46	46	42	2		X	
Registros y documentos	92	67	58	72	3			X

4.15.1. Problemas y potencialidades Responsabilidad Social

En este componente de responsabilidad social empresarial es necesario generar un modelo de seguimiento y medición de la normatividad ambiental que debe estar incorporado al plan estratégico de la organización, junto con su reglamentación interna.

4.16. Análisis integrado

Al hacer un análisis integrado de las empresas, da como resultado la siguiente gráfica (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) en la cual se tomó el promedio por componente de cada empresa y al sumarlo arroja como resultado una muestra del promedio, de cómo el sector del calzado se encuentra ubicado en los estadios definidos por la metodología, aquellos componentes que están ubicados en el segundo estadio, presentan debilidades de las cuales se plantearon unas actividades de mejora que están definidas en la ruta estratégica que permite pasar del segundo estadio al tercer estadio, de igual forma sucede con los componentes que están ubicados en el tercer estadio los cuales definen una fortaleza que es perfectible de mejorar para llegar al cuarto estadio, utilizando los planes de mejora especificados en la ruta estratégica, cuando se llega al cuarto estadio, debe generarse un plan de mejora que controle las variables de los componentes para mantenerse en este estadio, el cual propende en dejar a las empresas y al sector con procesos de clases mundial en la competitividad.

Tabla 19 Promedio por componente del sector

ITEM	COMPONENTE	PROMEDIO	ESTADIO
1	Entorno Económico	56	3
2	Direccionamiento Estratégico	47	2
3	Gestión De Mercadeo	69	3
4	Cultura Organizacional	48	3
5	Estructura Organizacional	49	3
6	Producción	56	3

7	Gestión Financiera	54	3
8	Gestión Humana	43	2
9	Exportaciones	41	2
10	Importaciones	47	2
11	Logística	42	2
12	Asociatividad	75	4
13	Comunicación e Información	63	3
14	Innovación y Conocimiento	57	3
15	Responsabilidad Social	50	2

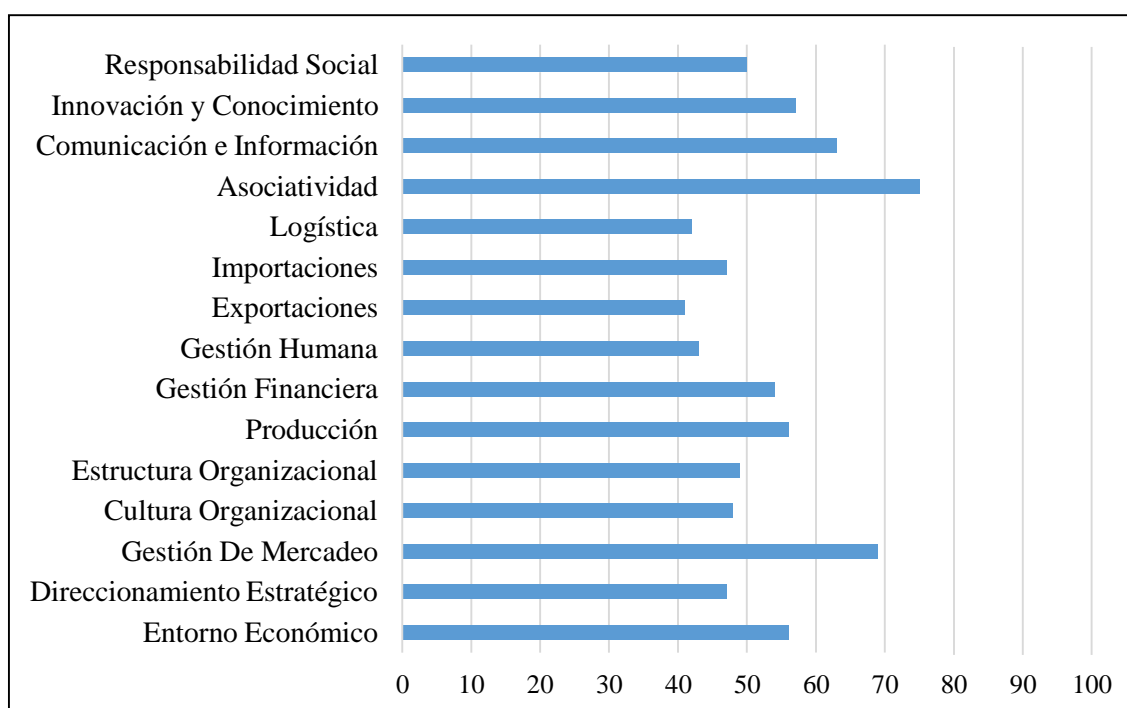


Figura 18 Promedio por Componente

4.17. Recomendaciones por componente

Analizando los componentes más representativos y que marcan la diferencia para saber cuál empresa está más organizada y mejor direccionada el resultado es el siguiente; la empresa Alicia Wonderland en los componentes Gestión de Mercadeo, Asociatividad, Comunicación e

Información, Innovación y Conocimiento se ubica en el cuarto estadio en el nivel de inicio en cuanto a la responsabilidad social se ubica en el tercer estadio en el nivel de desarrollo, promedio por encima del resultado de las otras dos empresas.

En cuanto a la empresa B&V Stilos maneja mejor el tema de las importaciones y la gestión de la Producción ubicándose en el tercer estadio en el nivel de desarrollo resultado por encima de las otras dos empresas. La empresa Calzado Turpialito presenta como resultado la ubicación de sus componentes en el segundo estadio en el nivel de desarrollo, resultado que permite analizar que la empresa presenta falencias en toda su estructura, debido a que no ha buscado la asesoría de personas especializadas que la puedan orientar, de igual forma el manejo de los sistemas y de la medios digitales en mínimo entre los demás aspectos analizados.

Al hacer el análisis individual de las empresas y generar el resultado colectivo de las mismas se entiende que la metodología permite hacer una línea base del sector e induce a recomendar paso a paso el desarrollo de las mismas hacia estadios superiores, permitiendo con ello el crecimiento individual de las empresas y colectivo del sector, para ello desde los análisis se generan las siguientes recomendaciones por componente:

4.17.1. Entorno Económico

Se recomienda un análisis más a fondo del sector calzado a nivel nacional e internacional en aspectos tales como: políticas económicas, ambientales y de gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas con datos reales y orientados por expertos, lo cual les permite mantenerse en el mercado dentro de las mejores empresas e incursionar en nuevos mercados a nivel global. De igual forma las empresas analizadas son manejadas por sus mismos dueños los cuales deberían buscar asesoría de personas externas para mejorar su visión a largo plazo.

4.17.2. *Direccionamiento Estratégico*

Es necesario que los gremios que jalonan las Pymes del sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana junto con las universidades estandaricen software y programas de formación en alta gerencia que permitan capacitar las rutas directivas y las gerencias de estas Pymes.

4.17.3. *Gestión de mercadeo*

Para este componente que presentó varias falencias se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

1. Hacer una socialización a los cuadros gerenciales y medios de las Pymes de los resultados de la línea base haciendo entender las debilidades y mostrándoles las oportunidades.
2. Crear un programa de formación, competencias en mercadeo y comunicación acompañado por expertos, dirigido a las Pymes del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana.
3. Desarrollo de un software que maneje los estándares de calidad en los procesos de planeación, organización, dirección y control que se sincronicen con el anterior programa de formación y competencias utilizando la metodología de calidad PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).
4. Hacer más énfasis en la estrategia de ventas.

4.17.4. *Cultura Organizacional*

Al observar la problemática de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, en el componente cultura organizacional, se plantea la necesidad de convencer a la alta gerencia de la importancia de desarrollar una cultura organizacional que las lleve hacia la innovación, creatividad y cambio, se propone la realización de talleres que formen a la alta

gerencia de las Pymes del sector calzado, utilizando simuladores que permitan observar el impacto de la cultura organizacional y de la interiorización de la misma en toda la organización como factor clave de éxito en el desarrollo de la competitividad de las Pymes a nivel regional, nacional e internacional.

4.17.5. Estructura Organizacional

Es fundamental garantizar a las Pymes del sector calzado de Bucaramanga y el área metropolitana, la alineación de los procesos, de estandarización, de evaluación de las estrategias organizacionales, de formación de perfiles en los proyectos de innovación y desarrollo organizacional, de tal forma que se interioricen en la cultura organizacional de la Pymes y se conviertan en el quehacer diario del talento humano de las organizaciones buscando mayor competitividad en el sector.

4.17.6. Producción

De los componentes más importantes, que necesita formación en talento humano es el componente de Producción el cual debe tener bien definidos la estandarización de tiempos, pasos y sincronía entre ventas y plan de operaciones, junto con las estrategias empresariales y uso de la gestión del conocimiento. Para innovar y aprender de la mano de un sistema de indicadores de resultados, requiere de la integración de las plataformas de hardware y software que permitan tomar decisiones asertivas en la producción del calzado, todo lo anterior conlleva a un plan estratégico de compra de software integrado y de formación de talento humano para el manejo del mismo, para el análisis de la información para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones, así mismo para el cumplimiento con los acuerdos y tiempos en el proceso de compra y venta.

4.17.7. Gestión financiera

Es recomendable que el gremio que agrupa las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, desarrollen una gestión con las instituciones financieras que permitan entregarle a las Pymes conocimiento, oportunidades y herramientas para la toma de decisiones financiera asertivas en búsqueda de la competitividad y el crecimiento de las mismas.

4.17.8. Gestión Humana

La informalidad en este componente conlleva a generar planes de mejora e implementación de los sistemas de selección y contratación de talento humano, es fundamental que el plan de gestión humana vaya alineado con los objetivos de las empresas, para que los trabajadores se enfoquen en el cumplimiento de los mismos y los procesos se cumplan según sus políticas, de igual forma se capaciten en cada una de sus áreas y generen evaluaciones de control y seguimiento de los planes de mejora.

4.17.9. Exportaciones

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

4.17.10. Importaciones

Las empresas deben conocer, modas, tendencias y productos a nivel internacional para ser utilizados en sus empresas, como es de conocimiento las materias primas nacionales son de muy buena calidad, no sobra conocer algunos proveedores internacionales que brinden nuevas opciones y beneficios a las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana para mejorar sus productos.

4.17.11. *Logística*

Para el área logística de las Pymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, es recomendable organizarse prioritariamente en este tema, ya que es importante cumplir con los compromisos con los clientes y proveedores manejando un justo a tiempo, teniendo en cuenta que se utilizan para la elaboración del calzado varios insumos los cuales deben llegar a tiempo para completar el producto, al igual contar con varias opciones de proveedores para que al momento que alguno falle no pare la producción, y se generen tardanzas e incumplimientos con los mismos.

4.17.12. *Asociatividad*

En este componente se recomienda el liderazgo del grupo de dirección, dentro del clúster del sector calzado, que se focalicen en la gestión del conocimiento, inversión compartida en estructuras tecnológicas y nuevas tecnologías de informática y comunicación al igual que compartir sus experiencias, lo anterior con el fin de crecer, llegar a nuevos mercados y obtener certificaciones internacionales.

4.17.13. *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 los colaboradores y en las novedades que la organización quiera implementar.

En cuanto al manejo de las tic, las empresas deben tomar un tiempo especial para revisar cómo están manejando este tema ya que en su mayoría no cuentan inicialmente con una página web.

4.17.14. *Recomendaciones de Innovación y Conocimiento*

En este componente es fundamental desarrollar un modelo que genere un ambiente de creatividad, innovación y conocimiento, como factores que generan competitividad, y sostenibilidad en el tiempo para la organización.

4.17.15. Responsabilidad Social

Construir y adoptar a la organización la política ambiental, las políticas de la protección de la propiedad intelectual y políticas anticorrupción para convertirse en organizaciones de clase mundial.

4.18. Ruta Estratégica

A continuación se presenta la ruta estratégica ver (

) que se propone para mejorar la competitividad de las empresas de estudio. La metodología MMGO nos permite crear una ruta estratégica 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 20 Ruta Estratégica

Comp	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																		■						

CAPITULO V.

Conclusiones

CAPITULO V.

5. Conclusiones y recomendaciones

La aplicación a las empresas del sector calzado, del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO, 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 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 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 practica 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.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Las siguientes definiciones se basan en los siguientes autores o fuentes: 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*.

Mendoza Beltrán, D. (2015). La Tecnología en las Pymes un Paradigma o una Visión hacia el futuro. MMGO: Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones.

Acuerdos de Integración: Convenios entre dos o más partes, tendientes a mejorar las condiciones de acceso de los productos provenientes de unos y otros mercados, mediante la negociación, y suscripción de distintos tratados de libre comercio y acuerdos de complementación económica con diversos países y bloques de países.

Ambiente Político: Es el riesgo de la pérdida de los valores económicos, del poder o del control administrativo, debido a acciones o eventos que se basan o motivan políticamente.

Clúster: Es la reunión de empresas o entidades pertenecientes al mismo sector económico, ubicados cerca geográficamente, y que se ayudan para ser más competitivos

Competitividad: Es la capacidad que tiene una organización de tipo público o privado de mantener sistemáticamente las ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mejorar y sostener una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Descriptor: Son los elementos específicos o fracciones de las variables que se describen concretamente y permiten la comprensión de las mismas a partir de afinamientos analíticos mayores.

Diseño de Ruta: La ruta es el diseño único de un proyecto de mejoramiento con actividades priorizadas y responsables. Es necesario asignarle el tiempo requerido para su realización.

Contexto: Está conformado por las circunstancias, actores e instituciones que hacen parte de la sociedad en la que está la organización y con las que esta interactúa o que la afectan en forma directa.

Efectividad: Capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado.

Eficacia: Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Empresa Familiar: Es aquella donde coexisten dos generaciones, las generaciones pueden estar en la gestión, en la administración, o en la dirección.

Entorno Económico: Es todo aquello que abarca lo que rodea y afecta o puede llegar a hacerlo, es el conjunto de múltiples redes, a través de las cuales interactúan en forma sistémica, los actores e instituciones que conforman el contexto mediato e inmediato de una organización o institución específica, la cual se interrelaciona con otros actores e instituciones, en el curso del desarrollo de sus actividades en una sociedad o momentos dados.

Entorno Sistémico: Describe la competitividad sistémica económico-empresarial, donde existen diferentes niveles del entorno según el grado de cobertura y complejidad de las interrelaciones, los actores las organizaciones y las circunstancias políticas, económicas y sociales.

Estadios: Estadios o niveles de crecimiento, en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura.

Estrategias: Es lo que diferencia a una empresa de otra en un sector determinado frente a todos los actores que la rodean y tienen injerencia en ella.

Fidelización: Superar las expectativas de los clientes en cuanto al servicio y lograr su satisfacción total, con la consecuente repetición de compra y referencia ante otros clientes.

Gerencia Estratégica: Se denomina también gerencia o administración estratégica, es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Incoterms: Conjunto de reglas internacionales, regidos por la cámara de comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compra venta internacional.

Innovación: Hace énfasis en tres puntos importantes que son; la implementación de un nuevo producto, bien o servicio significativamente mejorado, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método organizacional para mejorar las prácticas de la empresa.

Know How: Es una palabra inglesa que traducida al español es conocimiento, a todo lo que un individuo o una sociedad considera sabido o conocido.

Microempresa: Cuenta con una planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes, excluida la vivienda.

Misión: Define el negocio de la empresa, así como el camino para lograr la visión.

Negociación Internacional: Es el punto hasta el cual el exportador asume la responsabilidad de la entrega de la mercancía, con los costos implícitos a cada movimiento de la mercancía.

Productividad: Designa la habilidad o facilidad de producir bienes o servicios.

Pyme: Es una empresa mercantil, industrial o de otro tipo que registra activos totales o superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; en los rendimientos financieros; se expresan en porcentajes.

Stakeholders: Son todos los involucrados en una empresa, como estado, inversionistas, proveedores, clientes, colaboradores, competidores, familia de los colaboradores, terceros y comunidad entre otros.

Variables: Aspectos puntuales que se considerarán, en el análisis situacional en cada uno de los componentes o capítulos a analizar.

Visión: Permite a la organización definir como desea verse en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- 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.
- Bustos Villescás, J., & Perdigón Silva, L. F. (2014). En busca de una ventaja competitiva para granja digital: propuesta metodológica para la estructuración y documentación de procesos productivos (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).
- 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.
- Castro Méndez, O. D. (2012). Diagnóstico y transformación productiva del entorno organizacional de ASEVANSES LTD. Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Bogotá D.C.
- Cifras, Y. C. (2015). Polimétrica: Análisis sobre Instituciones, política, economía y sociedad.
- Delgado, C., & Torres, J. (2012). Análisis y caracterización del subsector del calzado en el área metropolitana de Bucaramanga.

- Escobar Vargas, L. F.; Vanegas Carreño, C. D. (2011). Estructuración administrativa de la empresa Natural Agro E.U. Universidad de la SALLE. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas. Bogotá D.C.
- Fernández Wam, M. E., & Correa Álvarez, C. (2014). Factores determinantes para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social empresarial en las PYMES del sector industrial del distrito de Tarapoto–2014.
- 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).
- García Cruz, C. A.; Robayo Cruz, C. A. (2013). Diagnóstico y formulación de una propuesta de mejoramiento de la gestión, en la droguería “Real de Drogas”. Trabajo de grado. Facultad Administración Finanzas y Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia
- García, M. L. S., & García, M. E. S. (2015). El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la Mipyme: El caso de México. *Hitos de ciencias económico administrativas* (59), 53-66
- Infante, R. (2011). El desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe: ensayos sobre políticas de convergencia productiva para la igualdad: CEPAL.
- Jiménez, E. (2007). Proceso de internacionalización de las Pymes colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos. Tesis de maestría en Comercio y Finanzas Internacionales). Universidad de Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Barcelona
- Jiménez, J. A. P., & Guarnizo, J. A. D. (2010). Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, DC. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 105-121

- Lozano González, M. F., & Restrepo Ferreira, F. (2012). Plan de mejoramiento organizacional de la empresa Pinturas Tonner Ltda.
- Lozano Correa, L. J. (2015). Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la cultura organizacional en Pymes.
- Martínez, M. T., & Ramírez, G. J. E. (2006). Estudio prospectivo de las MiPymes del subsector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana. (Ingeniero Industrial), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga
- Méndez Pérez, M.; Fajardo Oviedo, J. J. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO”. Caso empresarial FF soluciones S.A. Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Programa de Administración de empresas. Bogotá D.C.
- Monteza, L. G. (2015). Diseño de un sistema de costeo basado en actividades para mejorar la eficiencia de la Empresa de Fabricación Calzado Andino del Perú (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo).
- Montoya, R. A. M., R. Iván; Castellanos, Oscar (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. Economía y desarrollo rural, Volumen 28, Número 1
- Ortiz Moreno, Pamela Alejandra; Sánchez Hernández, E. A. (2012). Diagnóstico MMGO para fundación educacional Ruperto Aguilera León. Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Administración de Empresas. Bogotá D.C.
- Ortiz Riaga, C. (2015). Propuesta de incorporación de los costos financieros de los créditos a las pymes en Colombia, como una estrategia de responsabilidad social

- Pacheco, N. P. G. (2015). Las microempresas un segmento fundamental en el desarrollo empresarial y la generación de empleo en Colonia y Perú. *Revista Científica Horizonte empresarial*, 2(2)
- 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
- Pérez Uribe., 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.
- 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.
- Ramírez Guarín, C. A., Henao Gaviria, J. D., Mendoza Socha, M. A., & Lozano Monroy, F. D. (2013).
- Ramírez, J. C., & De Aguas, J. (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2015
- Sánchez, M. J. N., Rodríguez, Z. F., Martínez, M. J. C., & Sánchez, B. U. (2010). Impacto de la Implicación Familiar y de Otros Accionistas de Referencia en la Creación de Valor. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época.
- Tetzeli, R., & Schlender, B. (2015). *El libro de Steve Jobs*: Malpaso Ediciones SL.
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*: Cengage Learning Editores
- Villalba, G. J. A. (2014). Análisis sobre los factores administrativos y financieros por los cuales algunas PYMES en Colombia no logran el éxito

Zamora Sandoval, D. R.; Ahumada Trujillo, I. M. (2012). Plan de mejoramiento con base en el diagrama de la matriz de modernización de la gestión organizacional (MMGO) para la empresa SELLOPACK S.A.S. Universidad EAN. Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas. Administración de Empresas. Bogotá.

Zevallos Vallejos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL.

Martínez, A., & Javier, O. (2017). Futuro de las pymes colombianas en el postconflicto (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).