



Artículo 2. ANÁLISIS DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETETITIVIDAD DE LAS MiPyMES DE CALZADO UBICADAS EN SAN JOSÉ DE CÚCUTA, COLOMBIA.

Por:

Jairo Alberto Cárdenas, José Alberto Cristancho, Nhora E. Sayago Ortiz, Yan Carlos Ureña.

Artículo 2. ANÁLISIS DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MiPyMES DE CALZADO UBICADAS EN SAN JOSÉ DE CÚCUTA, COLOMBIA.

**Jairo Alberto Cárdenas, José
Alberto Cristancho, Nhora E.
Sayago Ortiz, Yan Carlos Ureña.**

Resumen

La presente investigación se inició con el diagnóstico de la situación actual de las MiPyMES del sector calzado, adscritas a ACICAM, ubicadas en la ciudad de Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia; identificando sus características, determinando la utilización de los indicadores de gestión, analizando la capacidad competitiva de la empresa, y formulando estrategias en función de los resultados del análisis efectuado, que propenderá por el mejoramiento de la Productividad en aras de la competitividad de las empresas tema de estudio.

Palabras clave

Competitividad, Estrategias de Mejoramiento, Productividad.

Abstract

The present investigation began with the diagnosis of the current situation of the MiPyMES of the footwear sector, assigned to ACICAM, located in the city of Cúcuta, North Department of Santander, Colombia; identifying their characteristics, determining the use of management indicators, analyzing the competitive

capacity of the company, and formulating strategies based on the results of the analysis carried out, which will tend towards the improvement of Productivity in the interest of the competitiveness of the companies study.

Keywords

Competitiveness, Improvement Strategies, Productivity.

Introducción

El crecimiento de la economía de un país (PIB) es medido con base en el crecimiento de la producción de sus bienes y servicios en un período determinado, tal crecimiento resulta del comportamiento de las empresas tomadas en conjunto, el crecimiento en el valor agregado y la distribución de sus beneficios (Salarios, impuestos, intereses, rentabilidad, etc.) es su aporte al desarrollo nacional en cada período.

A diferencia de los aspectos que configuran el cuadro de variables macroeconómicas que inciden en el comportamiento de la empresa (tasa de cambio, intereses, inflación, política arancelaria, etc.), el incremento de la productividad resulta ser una de las variables que las empresas controlan para garantizar su supervivencia, crecimiento y desarrollo. Por eso que Blanco (2002) afirma que “en el largo plazo, el incremento sostenido de la productividad es el único camino cierto hacia el desarrollo y el bienestar de un país”

El presente artículo corresponde a los resultados de investigación concluida, en donde la literatura de mayor relevancia investigada y analizada gira alrededor de la competitividad, la productividad, enunciada y trabajada por Michael Porter. Esta investigación evaluó el nivel de competitividad de las empresas pequeñas y medianas del sector calzado en San José de Cúcuta, esto con el fin de conocer en qué estado y posición se encuentran con

respecto a las mejores empresas del sector a nivel local, nacional e internacional. A la luz del objetivo general de la investigación se aplicaron instrumentos conducentes a determinar qué tan competitivas eran las empresas pequeñas y medianas en Cúcuta pertenecientes todas al sector calzado y de esta manera evaluarlas.

Revisión de la Literatura

Competitividad: Una primera definición según Porter (2000) “Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. Con esta palabra se quiere significar que los bienes y servicios que provienen de los sectores productivos deben tener la oportunidad de competir exitosamente en el mercado internacional. La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Cuando se hace referencia a los principios de la competitividad se toman en cuenta los siguientes:

- Gobierno
- Economía de la región
- Infraestructura
- Modelo gerencial
- Innovación (Ciencia y Tecnología)
- Recurso Humano.

Según Porter (2000) Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro en donde cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen. Las características

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia.

de cada etapa son las que a continuación se enuncian: Ver tabla 1.

Tabla 1 Etapas de evolución de la competitividad

ETAPA I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
ETAPA II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
ETAPA III.	Superior	Buen nivel de competitividad
ETAPA IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Fuente: Michael Porter: The Competitive advantage of Nation, 2000

Productividad: En cualquier discusión económica, la productividad ocupa un primer plano en las apreciaciones tanto de los dirigentes políticos como de los hombres de negocios. El concepto de productividad merece pues, una consideración seria y detenida.

¿Que se entiende por productividad y cómo se mide?

El desarrollo del pensamiento económico y gerencial sobre productividad conduce a entenderla como un fenómeno complejo, que reviste una importancia estratégica de primer orden para las empresas que aspiran convertirse en sobresalientes y así permanecer en el tiempo.

El concepto de productividad, si bien muy popular en los últimos años, todavía está envuelto en un manto de confusión. Para algunos autores, la productividad se concentra en la medición de indicadores, cuya variación en el tiempo evidencia el comportamiento de la empresa y el estímulo en el proceso de toma de decisiones. Para otros la medición es menos importante y recomiendan dedicar los esfuerzos en la motivación y participación de los trabajadores. Consideran que si se logra que cada persona actúe más productivamente, el resultado global

se traduce necesariamente en una empresa más productiva.

Existen muchas formas de medir y analizar la productividad en las empresas dependiendo de los objetivos que se busquen. Según Prokopenko (1989) citado por Blanco (2002), algunos métodos sencillos y prácticos de analizar la productividad en la empresa son los siguientes: a) Medida de la productividad de los trabajadores. b) Sistemas de medición para planificar y analizar las necesidades de mano de obra en las unidades de producción. c) Sistemas de medición de la productividad del trabajo orientados a la estructura del uso de los recursos de mano de obra. Y d) Productividad del valor agregado de la empresa. Sobre el particular, Blanco (2002) argumenta que tradicionalmente la productividad total de la empresa, se ha visualizado como una razón matemática entre el valor de todos los productos y servicios fabricados o prestados y el valor de todos los recursos utilizados en hacer el producto o prestar el servicio en un intervalo de tiempo dado, si esta razón resulta mayor que la unidad, indica que de alguna manera se está agregando valor a los recursos durante la producción, en otras palabras, que la salida del sistema productivo es mayor que su entrada.

Desde el punto de vista económico, el elemento final en el cual el inversionista se forma su juicio sobre el progreso de su empresa es, tradicionalmente, el último renglón del estado de ganancias y pérdidas: La utilidad: Lograr una tendencia favorable de ésta con relación a un rendimiento satisfactorio del capital invertido es la meta final. La utilidad refleja el resultado neto de los esfuerzos de la gerencia en planear y desarrollar la producción, las compras, el mercadeo, los recursos humanos, las transacciones financieras y los otros factores de las operaciones de la empresa.

Sin embargo, a largo plazo, el factor más importante para el buen desenvolvimiento de una empresa es su adaptación al progreso tecnológico y a los avances de

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

la administración científica, lo que resulta en nuevos y mejores productos, de mayor calidad, a precios más accesibles al consumidor. El progreso de una empresa en este sentido, se refleja en algo que se puede llamar reducción de los costos reales de producción; es decir, asumir la cantidad física de los insumos en forma de materia prima, trabajo y capital, por unidad de producto; en otras palabras, es utilizar mejor los recursos empleados en la producción y esto se traduce en un aumento de la productividad.

Según Sandoval (2005) en su trabajo de investigación sobre productividad y competitividad menciona a Porter (2000) quien dice lo siguiente:

“...Si el principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel elevado y en ascenso, la capacidad para lograrlo no depende de la “competitividad”, concepto amorfo sino, de la productividad con que se aprovechen los recursos de una nación: El capital y el trabajo.” (Pág. 1)

La productividad es la medida de eficiencia y eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Por ello, el sentido, la razón de ser y la importancia del concepto de productividad en la empresa, están en función de la continuidad y supervivencia en un ambiente de crisis y de competitividad. Las consideraciones anteriores, aunada a la oferta de productos y servicios que satisfagan, constituyen valores inherentes o rectores que guían y orientan la esencia misma de la empresa, en el entendimiento de que tales valores son comprendidos y compartidos por cada uno de los actores dentro de la organización.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y, la Cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la

empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

Bases Legales

Constitución Política de Colombia de 1991: En el Título XII. En sus artículos 333 al 338 hace referencia al Régimen Económico y la Hacienda Pública.

Ley 550 de diciembre 30 de 1999: Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Ley 905 de 2004. Desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia de cualquier sector económico.

Artículo 2°. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Tabla 2. Caracterización de las Empresas en Colombia según MinCit

Categoría de la Empresa	Número de Empleados	Activos (SMMV)
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Micro	Hasta 10	501-5.000

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

Fuente: MinCit

Metodología

Tipo de investigación: el tipo de investigación que se llevó a cabo fue: descriptiva, porque se detallan las

POBLACIÓN	CARÁCTERÍSTICAS	NUMERO DE TRABAJADORES	INSTRUMENTOS	UNIDAD POBLACIONAL
EMPRESAS	PEQUEÑA	11 A 50 TRABAJADORES	ENCUESTA FOCALIZADA	54
	MEDIANA	51 A 200 TRABAJADORES	ENCUESTA FOCALIZADA	3
SUBTOTAL				57
GREMIOS	ACICAM	DIRECTOR DE GREMIO	ENTREVISTA ABIERTA	1
	ACOPI	DIRECTOR DE GREMIO	ENTREVISTA ABIERTA	1
TOTAL				59

Fuente: Elaboración Propia

situaciones, eventos y las técnicas propias de la auditoría de gestión; evaluativa, y de campo.

Población y muestra:

Se tomó el censo de las empresas que aparecen en las bases de datos de ACICAM y ACOPI (es decir de los 2 Gremios representativos del país y la ciudad) que cumplieran con las condiciones establecidas para la investigación (Pequeñas y Medianas unidades productivas).

Análisis del Entorno del Sector Calzado de la Ciudad de Cúcuta

Las empresas objeto de análisis presentan singularidades, entre las cuales se tomaron en cuenta en primera instancia las que a continuación se mencionan: Condiciones generales del entorno de las empresas de San José de Cúcuta:

- Ubicación Geográfica:
- Norte: Municipio de Tibú.
- Sur: Municipio de Villa del Rosario, Bochalema y Los Patios.

- Oriente: Republica Bolivariana de Venezuela y Municipio de Puerto Santander.
- Occidente: Municipio de El Zulia y San Cayetano habitantes
- Número de Habitantes: 742.689 (DANE 2.005), (349.010 Hombres, 353.315 Mujeres)
- Característica del ingreso promedio de la población: La población de Cúcuta según el DANE y el BANCO DE LA REPÚBLICA, se podría catalogar que se encuentra en el rango de Ingresos medios.
- Actividad económica principal:
 - o Manufactura: Los siguientes sectores son los que mayormente le aportan a la región: Calzado, Arcilla, Maderas;
 - o Agricultura se destacan los cultivos de caña de azúcar, arroz, cacao;
 - o Sector del Comercio: La ciudad tiene una relación natural con la vecina República Bolivariana de Venezuela, en la parte económica, mercantil o comercial convirtiéndose en un área estratégica dentro de un marco globalizado.
- Tipo de Empresas: En la región predominan en un 95% las microempresas y el 5% restante se lo reparten en un (3% pequeñas, 2% Medianas) sin evidenciarse la gran empresa, es de acotar quienes generan un promedio de 13.000 empleos directos e indirectos son las MiPyMes; en la actualidad este subsector se encuentra en recesión debido a la crisis económica y al bajo nivel de productividad de las empresas. En este grupo de empresas, se encuentra el sector calzado, que es considerado como estratégico para la región, dado su vocación histórica, la generación de empleo y el acceso a mercados internacionales y uno de los más representativos en la región;
- Infraestructura de soporte regional: (carreteras, servicios públicos, comunicaciones, etc.): La red vial de la ciudad se encuentra medianamente

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

deteriorada, esto debido a la poca o nada gestión por parte del gobierno local en cuanto a la pavimentación, mantenimiento y conservación de la capa asfáltica. En cuanto a la red vial que comunica al municipio con el resto del país no hay ninguna diferencia, la vía que conduce a la capital del país se encuentra parcialmente deteriorada en un gran tramo (Pamplona-Bucaramanga) lo que hace que se incomunique en épocas de invierno. Hacia el norte la vía que conduce a Ocaña para salir hacia la costa no

se puede transitar con regularidad, durante varios meses al año, esta carretera se tapona por los continuos derrumbes que se presentan debido a la inestabilidad del terreno. En cuanto a servicios públicos se puede decir que la zona urbana e industrial de Cúcuta se encuentra con todos los servicios públicos (Agua, Luz, Alcantarillado, Telefonía fija y móvil); se puede acceder a líneas conmutadas y de banda ancha para comunicación vía Red Internacional (Internet).

• **Factores que facilitan o dificultan el desarrollo y crecimiento de las empresas en la región:** La economía local atravesó durante el año 2012, por una serie de situaciones de cambios económicos, cambiarios y financieros que tuvieron incidencia de manera determinante para el desarrollo de la región, según fuente de la Cámara de Comercio se precisó que para el final de 2012 en Colombia la inflación estuvo en un 2,44% frente a un 20,1% de la economía venezolana, unido esto a la devaluación de sus monedas, lo cual causó un alto impacto al mercado local, donde el comercio, la industria y el sector servicios se vieron afectados por la pérdida del poder adquisitivo del bolívar frente al peso, debido en parte a la inestabilidad política del vecino país, y la ausencia de industria que generen empleo estable y permanente a la región. La situación anterior obligó al consumidor venezolano a

modificar sus hábitos de compra y a satisfacer sus necesidades básicas y restringió su consumo en la industria local de Cúcuta.

Analisis de Factores Internos y Externos del Sector de Calzado en la ciudad de Cúcuta

Según Mojica Sastoque (1991) la prospectiva anticipa la configuración de un futuro deseable y retrocede hacia el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad. “La preferencia esboza un mundo de lo posible, mientras que la prospectiva m esboza un mundo futurible, es decir lo deseable. En la prospectiva hay una actitud de anticipación, donde se trata de ser artífice del futuro deseable, y no una actitud pasiva y de resignación frente a un futuro dado”. En ese orden de ideas a continuación se presentan las variables de análisis que intervienen:

a. El poder: Conformado por las diferentes entidades del estado, para el presente caso se encuentran aquí en primer lugar el Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de trabajo y seguridad social, Colciencias, SENA.

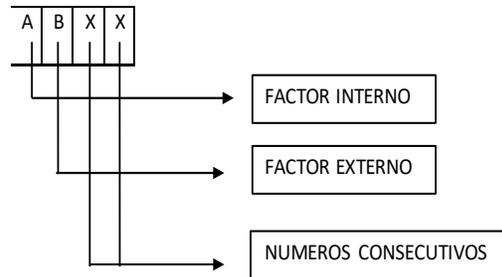
b. El saber: Constituido por las instituciones de educación superior. Específicamente para la investigación se encuentran inmersas y con compromisos marcados a través de las agendas de productividad y competitividad las Universidades públicas: Francisco de Paula Santander y Pamplona, y por parte de la universidad privada: la Universidad de Santander UDES.

c. La producción: Donde se hallan los gremios que congregan a los diferentes medios de producción. Para este particular ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado y la Marroquinería) y ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños industriales) son los gremios participantes del desarrollo del sector.

d. La comunidad: representada en las formas organizadas de usuarios. La confederación de

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

consumidores, Asociaciones de usuarios son los encargados de transmitir el sentir de los consumidores de los productos realizados por las empresas en estudio.



Codificación de Estrategias

Las estrategias se codificaron con cuatro (4) caracteres, para mayor ilustración ver la tabla

Tabla 4. Codificación de las estrategias.

CÓDIGO	ESTRATEGIA
FO01	Estudio constante de las oportunidades de mercado existentes
FO02	Creación e innovación de diseños de productos para nuevos mercados
FO03	Implementación de procesos de asociatividad
DO04	Implementar un sistema dinámico de información confiable y a tiempo
DO05	Elaboración de un plan estratégico de exportación aprovechando el respaldo del gobierno con su política nacional para la productividad y competitividad
DO06	Diseñar un plan para utilizar el comercio electrónico e-commerce
DA07	Hallar nuevos nichos de mercados
DA08	Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su fidelidad
FA09	Adquirir tecnología dependiendo de las necesidades
FA10	Establecer un plan para conocer y aprender nuevos y mejores métodos de trabajo
FA11	Establecimiento de franquicias

Fuente: Elaboración Propia

Utilizando la metodología de Mojica S, Francisco (1991) se ordenan las estrategias por filas y columnas en donde para realizar el análisis se les asigna el valor de 1 (Influencia real) o 0 (Influencia nula y potencial). Se construye una matriz de análisis estructural en donde se colocan las estrategias y se determina el valor de influencia directa, la sumatoria de los números por filas, nos indica las veces que cada una de las variables impactaron a las restantes y el número de variables sobre las que influye cada una se denomina índice de motricidad, por que indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás, si se mira la sumatoria de los 1, por columna, se podrá observar que estos valores representan las veces en que cada variable es influida por las restantes, es decir, las veces en que cada una depende de las restantes, estos valores se denominan índice de dependencia.

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

Tabla 5. Codificación de las estrategias.

INFLUENCIA DE / SOBRE	INFLUENCIA DIRECTA										MOTRICIDAD TOTAL			
	FO01	FO02	FO03	DO04	DO05	DO06	DA07	DA08	FA09	FA10			FA11	
confiable, contable y de costos														
DO05 Elaboración de un plan estratégico de exportación aprovechando el respaldo del gobierno	0	1	0	1				1	1	1	1	1	0	7
DO06 Diseñar un plan para aprovechar el comercio electrónico	0	0	0	0	0	0		0	0	1	1	0		2
DA07 Hallar nuevos nichos de mercados	0	1	1	0	0	1			1	1	0	1		6
DA08 Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su fidelidad	1	1	0	1	0	1	0			1	1	0		6
FA09 Adquirir tecnología dependiendo de las necesidades	0	1	0	1	0	0	0	0			1	1		4
FA10 Establecer un plan para conocer y aprender nuevos y mejores métodos de trabajo	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0		0		2
FA11 Establecimiento de franquicias	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1				6
TOTAL DE DEPENDENCIA	4	7	1	6	3	8	4	4	6	8	4			55
FO01 Estudio constante de las oportunidades de mercado existentes		1	0	0	1	1	1	0	1	1	0			6
FO02 Creación e innovación de diseños de productos para nuevos mercados	0		0	1	0	1	0	0	0	0	1			3
FO03 Implementación de procesos de asociatividad	1	1		1	1	1	0	1	1	1	1			9
DO04 Implementación de un sistema de información	1	0	0		0	1	1	0	0	1	0			4

De acuerdo a esta metodología de jerarquización de estrategias, la que se le debe dar importancia en primer término es a la de Implementación de procesos de

Asociatividad, por cuanto ella es la que ostenta el 16.4% de motricidad y apenas 1.8% de dependencia.

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

Tabla 6. Codificación de las estrategias.

ACCIONES	MOTRICIDAD	%	DEPENDENCIA	%					
FO01 Estudio constante de las oportunidades de mercado existentes	6	10.9	4	7.27	FA10 Establecer un plan para conocer y aprender nuevos y mejores métodos de trabajo	2	3.64	8	14.54
FO02 Creación e innovación de diseños de productos para nuevos mercados	3	5.45	7	12.73	FA11 Establecimiento de franquicias	3	5.45	4	7.27
					TOTAL	55	100%	55	100%
FO03 Implementación de procesos de asociatividad	9	16.40	1	1.82	<p>Formulacion de Estrategias para el Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de las Mipyme de Calzado ubicadas en San José de Cúcuta</p> <p>En el proceso de adaptación de las empresas o de un sector de la economía a un modelo de globalización e internacionalización de la economía son imprescindibles los esfuerzos que estas adelanten para el incremento de la productividad y por ende de la competitividad, como una herramienta para generar y fortalecer sus ventajas competitivas a través del uso racional de los recursos a su disposición. El aumento de la productividad está en función de la innovación técnica; de la gestión de la producción; de la organización del trabajo y de las relaciones laborales, en este orden de ideas se desarrollará la formulación de estrategias.</p> <p>De acuerdo con el resultado arrojado por la metodología de la prospectiva se encontró una estrategia cuya motricidad es elevada y su nivel de dependencia bajo. La Asociatividad sería una de las estrategias a tener en cuenta para ser implementada por el sector calzado en</p>				
DO04 Implementación de un sistema de información confiable, contable y de costos	4	7.27	6	10.91					
DO05 Elaboración de un plan estratégico de exportación aprovechando el respaldo del gobierno	7	12.72	3	5.45					
DO06 Diseñar un plan para aprovechar el comercio electrónico	2	3.64	8	14.54					
DA07 Hallar nuevos nichos de mercados	6	10.9	4	7.27					
DA08 Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su fidelidad	6	10.9	4	7.27					
FA09 Adquirir tecnología dependiendo de las necesidades	4	7.27	6	10.91					

San José de Cúcuta, a continuación, se detalla de tal manera que quede explícita para el lector:

La asociatividad como estrategia competitiva: Se entiende por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes.

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas como la de Downsizing ("aplanar la organización"): enfoque que pretende definir la estrategia y las formas de actuación para "reducir el tamaño" efectivo de la organización, con el fin de hacerla más eficiente y competitiva. Rightsizing ("ajustar el tamaño de la organización"): enfoque que pretende definir cómo debe la organización reorientar sus procesos hacia las actividades estratégicas en las que tiene competencias básicas y, por tanto, en las que crea valor y es eficiente.

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

Seis características importantes tienen la asociatividad, a saber:

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los

procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

Dentro de las modalidades de la asociatividad se puede dar el caso de que las empresas participantes también integren una red horizontal de producción, donde todas ellas elaboran los mismos productos para un mismo mercado (cliente). En esta situación prevalece la independencia jurídica y cada empresa participante es responsable ante sus clientes por la calidad y condiciones de entrega de sus productos.

A estas condiciones podemos agregar otras, captadas de múltiples experiencias en diferentes sectores y regiones, tales como:

- Bajo conocimiento de las necesidades de los clientes y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales.
- Altos costos de customizar productos diversos a los clientes.
- Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores
- Largas demoras para la penetración en el mercado.
- Largas demoras en la entrega de órdenes
-

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

Largos ciclos de ventas (lenta selección de alternativas, sin información detallada, ni políticas claras de retornos, etc.)

Para la implementación de esta estrategia se necesita tener claro un plan de acción con su respectivo cronograma de ejecución por parte del Gremio que aglutina a la mayoría de las empresas de este sector como lo es ACICAM, con la colaboración de la Academia (Universidades Privadas y públicas), la Cámara de Comercio de Cúcuta, Los Entes gubernamentales (Alcaldía y Gobernación) y los CARCE (Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior).

Innovación Técnica: Definida como la adopción de maquinarias y equipos más modernos, la creación de nuevos productos, la modificación o mejora de los existentes en el sector. La innovación tecnológica se puede presentar con la adquisición de maquinarias y equipos de tecnologías modernas o de punta que se utilizarán para la realización de una o varias operaciones en el proceso de elaboración de productos o servicios, esta adquisición se hace bien sea para reemplazar equipos existentes o para aumentar la capacidad instalada. Con la incorporación de tecnología más moderna se busca aumentar los volúmenes de producción, disminuir los tiempos de fabricación o procesamiento, mejorar la calidad y reducir costos. Como estrategias se plantean las siguientes:

- Automatización de los sistemas de información
- Automatización de las oficinas
- Rediseño y desarrollo de producto

Innovación de la gestión de producción: Corresponde al espacio donde se definen las líneas generales de transformación del proceso productivo a seguir por la empresa para ser competitiva en el mercado. Las

innovaciones en este campo conjuntamente con las innovaciones en la organización del trabajo son el resultado de una visión de trayectoria depurada de la producción y comprende la revisión y optimización de las operaciones en la planta de producción y su entorno y de los factores que la afectan: distribución de la planta de producción, tiempos de producción, racionalización de operaciones, servicios de apoyo a la producción como diseño, mantenimiento y control de calidad. Como estrategias se plantean las siguientes:

- Subcontratación de servicios
- Control estadístico del proceso
- Implementación del Justo a Tiempo.

Innovación en la organización del trabajo: La organización del trabajo determina la forma y contenido de las tareas asignadas al personal, reflejando la división técnica y social de la empresa. La innovación en la organización del trabajo toma como elemento básico la tarea, diferenciando claramente entre las tareas principales y las secundarias; las condiciones de las tareas, es decir, la diversidad de las operaciones a efectuar, el tiempo del ciclo, la complejidad o sobreposición de tareas, la cooperación con compañeros de trabajo y la autonomía del trabajador en el cargo. Un ejemplo de autonomía del trabajador sería la capacidad del trabajador para rechazar la materia prima y los insumos cuando éstos no corresponden con los estándares requeridos de calidad y también de intervenir con ideas o sugerencias en la racionalización de las distintas operaciones y etapas que comprende el proceso de producción.

Como estrategias se plantean las siguientes:

- Realizar cada año revisión de las tareas, funciones y procedimientos. Asignación de tareas del mismo nivel al trabajador; Asignándole la labor de inspección de calidad; Asignándole el manejo de los materiales que utiliza en el cargo.
- Enriquecimiento técnico de las tareas: Se puede dar con la asignación de las labores de

Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia

mantenimiento de los equipos y maquinarias que maneja el operario; tareas de control estadístico.

Conclusiones.

Posterior al análisis de la data recabada en las empresas adscritas al gremio ACICAM, se llegó como resultado que las mismas adolecen de políticas y estrategias administrativas que propendan por la productividad y competitividad y por ende esto no les permite incursionar en los mercados internacionales, es por ello que los resultados de la investigación sirvieron para diseñar estrategias que busque el mejoramiento de la Productividad y Competitividad, no solo a nivel local sino regional e internacional.

Con base en esto se plantearon las siguientes estrategias:

La asociatividad como estrategia competitiva.

Innovación Técnica

Innovación de la gestión de producción

Innovación en la organización del trabajo

Referencias

- BLANCO, L. (2002). Productividad: Factor Estratégico de Competitividad a nivel global. Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá
- DRUCKER, P. (2012). Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Bogotá. Editorial Norma.
- MOJICA SASTOQUE, F. (1991). La Prospectiva Técnicas para Visualizar el Futuro. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá.
- PROKOPENKO, J (1989) Productivity Management. Editorial OIT
- PORTER, M. (2000) Competitive strategy of the nations, Editorial Norma, Bogotá.

RELAYN 1 (3) : Septiembre, 2017
ISSN: 2594-1674

SANDOVAL D, J (2005). Contexto. Editorial UNAB
Bucaramanga. (Pág. 28)
SERNA, H. (2004) Gerencia Estratégica: Planeación
Y Gestión – Teoría y metodología. Editorial Legis

***Análisis del nivel de productividad y formulación de
estrategias para el mejoramiento de la productividad y
competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en
San José de Cúcuta, Colombia***