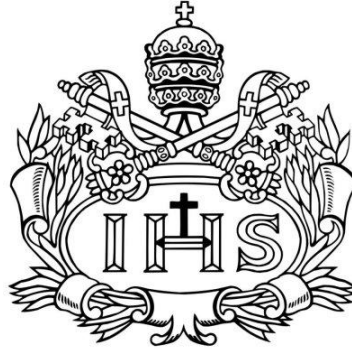


APLICACIÓN DEL MODELO MMGO PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE
CALZADO MUSA Y LA DEFINICIÓN DE UNA RUTA DE CAMBIO A PARTIR DE
SUS RESULTADOS.



Lizeth Alejandra Castelblanco Castro

Tutor: Camilo Ortiz Ríos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2012

CONTENIDO

<i>INTRODUCCIÓN</i>	6
<i>APLICACIÓN MODELO MMGO A CALZADO MUSA</i>	9
<i>Generalidades del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional MMGO</i> .	9
<i>Metodología de Aplicación</i>	11
<i>Análisis situacional por componente y recomendaciones</i>	13
<i>Análisis del entorno económico</i>	13
<i>Direccionamiento estratégico</i>	15
<i>Gestión de Mercadeo</i>	16
<i>Cultura Organizacional</i>	18
<i>Estructura Organizacional</i>	19
<i>Producción</i>	20
<i>Gestión Financiera</i>	22
<i>Gestión humana</i>	25
<i>Exportaciones</i>	26
<i>Importaciones</i>	28
<i>Logística</i>	29
<i>Asociatividad</i>	31
<i>Comunicación e Información</i>	32
<i>Innovación y Conocimiento</i>	34
<i>Responsabilidad social empresarial y Gestión Ambiental</i>	36

<i>Plan de Acción</i>	39
<i>Análisis Crítico del Marco Teórico</i>	43
<i>Modelos de Gestión</i>	43
<i>Modelo MMGO en Pymes Colombianas</i>	45
Conclusiones	50
Referencias	53
Apéndice	55

Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Análisis del entorno económico.....	14
<i>Figura 2.</i> Direccionamiento estratégico.....	15
<i>Figura 3.</i> Gestión de mercadeo.....	17
<i>Figura 4.</i> Cultura organizacional-.....	18
<i>Figura 5.</i> Estructura organizacional.....	19
<i>Figura 6.</i> Producción.	21
<i>Figura 7.</i> Gestión financiera.	23
<i>Figura 8.</i> Gestión humana.....	25
<i>Figura 9.</i> Exportaciones.....	27
<i>Figura 10.</i> Importaciones.....	28
<i>Figura 11.</i> Logística.....	29
<i>Figura 12.</i> Asociatividad.	31
<i>Figura 13.</i> Comunicación e información.....	33
<i>Figura 14.</i> Innovación y conocimiento.....	34
<i>Figura 15.</i> Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental.....	36
<i>Figura 16.</i> Informe integral.....	38
<i>Figura 17.</i> Cuadro estratégico calzado Musa Vs. Industria.....	41

Índice de tablas

Tabla 1.....39

Tabla 2.....40

Tabla 3.....42

Tabla 4.....43

INTRODUCCIÓN

En el año de 1995, el señor Fernando García y su esposa Teresa Sánchez, constituyen legalmente Calzado Musa, una empresa familiar, 100% Colombiana, ubicada en el gremio industrial manufacturero de Bogotá. Con el propósito de ser pioneros en moda y mediante un proceso productivo, transforman materias primas en calzado femenino, el cual se comercializa a nivel nacional, ya sea al por mayor o al detal. Para fines de este trabajo, los nombres de los dueños de la empresa, como la razón social de la misma, son ficticios.

En los últimos años el negocio dejó de crecer y atraviesa por una situación que se podría denominar de supervivencia más que de liderazgo respecto a la competencia. Dicha situación supone ser una consecuencia de una gran variedad de factores que intervienen tanto de tipo externo como interno.

Externamente, se reconocen elementos a resaltar como lo son: el exponencial incremento de competidores en su mayoría informal, el contrabando, la mercancía procedente de China, el mundo empresarial que a diario se desarrolla en entornos más complejos, cambiantes, inciertos y competitivos, acercándose a pasos agigantados hacia la globalización, cuya llegada, obliga a las empresas a crecer y a adoptar nuevas y mejores tecnologías, a asumir el cambio como única constante, a involucrarse en la exigente demanda de eficaces tecnologías de información, a unirse a una la liberalización de mercados, a reconocer el libre flujo de información, a manejar a clientes contemporáneos cada vez más conocedores y menos tolerantes, a reconocer la importancia del impacto ambiental, al reto de constituir y mantener empresas no sólo operativamente eficientes pero también estratégicamente adaptables, a crear ventajas competitivas sostenibles y difíciles de imitar por los feroces competidores, en conclusión, a adherirse a una modernidad generada por una revolución mental completa, que podrá ser cruel con aquellos que no entiendan la dinámica y que no aprendan a romper los paradigmas (Hamel 2008).

Internamente, hay factores como las fallas en la gestión administrativa, la poca formalización, la baja capacidad de innovación y de uso de tecnologías de información

y comunicación (TICs), el limitado acceso a financiamiento adecuado, problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos, etc. Sus fundadores y propietarios manifiestan tener dificultades en procesos internos relacionados con su el manejo administrativo en general y específicamente en asuntos de gobernanza corporativa, de esfuerzos mal orientados, de poca formalización en los procesos y falta de innovación y conocimiento.

Como resultado, la compañía ha perdido enfoque, participación en el mercado y credibilidad por parte de sus clientes, llevando a que los ingresos, la rentabilidad y liquidez se estén viendo seriamente afectados. El gerente, incluso, se ha visto obligado a realizar reestructuraciones, recortes de personal y cierre de puntos de venta, se ha incurrido en adquisición de deuda financiera con entidades financieras y con terceros para cubrir los gastos fijos del negocio, la elevada carga tributaria y laboral, costos parafiscales y demás gastos asociados al objeto social.

El crecimiento de “Calzado Musa” se ha soportado en una ampliación de su estructura organizacional constante e informal, con una administración por ensayo y error, procesos de gestión débiles y una constante adaptación a las necesidades que se van presentando en la operación del día a día. Sin embargo, el desarrollo de la estructura y los nuevos procesos en la gestión de la organización, no corresponden a una planeación estratégica previamente planeada y proyectada por sus administradores.

Calzado Musa reconoce, que en su naturaleza Pyme, representa una construcción frágil que es sensible y dependiente del entorno, pero así mismo, quiere explorar formas de optimizar su desempeño e intervenir en aquellos aspectos que resulten posibles, de preferencia internos y que se encuentren sensibles a mejorar. Todos aquellos elementos que están al alcance de las manos de sus gerentes y que de puertas para adentro, se pueden corregir, reformar, perfeccionar, remplazar o adicionar.

Para tal fin, fue necesario encontrar una metodología cuyo objetivo es el de llegar a un análisis situacional que sugiera o determine una ruta de cambio que ayude al gerente a identificar nuevas y mejores posibilidades, a establecer prioridades en su proceso de toma de decisiones y a generar mejoras significativas en los aspectos más relevantes y/o influyentes de su organización.

Al investigar acerca de las posibles metodologías, se encuentra por un lado que son tremendamente limitadas las herramientas existentes para la intervención de Pymes en Colombia y adicional a esto, no se logra abarcar una la empresa de forma general sino de forma fragmentada en cada uno de sus componentes. No obstante, existe una metodología y es el modelo de modernización organizacional (MMGO), producto del trabajo de investigación de la Universidad EAN, el cual, hace una propuesta que integra explícitamente gran parte de las necesidades de las pymes colombianas en cada uno de sus componentes, los cuales de forma detallada describen las características esenciales para una empresa pero más que eso, indica aquellos atributos presentes en las más exitosas organizaciones del momento (Pérez, 2002).

Es indispensable que el gerente de calzado Musa identifique su situación actual, conozca una visión periférica de su empresa y desde ahí, pueda re evaluar que podría hacerse mejor y que debería hacerse pero no se hace. No es suficiente reconocer las dificultades de forma disipada, se requiere encontrar una herramienta que las detecte, las focalice y priorice su importancia para así emprender el plan de acción pertinente.

Es por eso que el proyecto responderá la pregunta de sí en efecto, es el MMGO una herramienta adecuada para realizar un análisis situacional y definir una ruta de cambio en una pyme colombiana.

Los objetivos del proyecto se describen a continuación:

Objetivo general: Aplicar el MMGO para el análisis situacional de Calzado MUSA y para la definición de una ruta de cambio a partir de sus resultados.

Objetivos Específicos:

Aplicar integralmente el modelo MMGO en “Calzado Musa” (15 componentes).

Analizar los resultados y elaborar un informe ejecutivo integral de sus componentes.

Elaborar una propuesta de ruta de cambio y confrontarla con la gerencia de la empresa.

Diseñar y aplicar una encuesta de satisfacción respecto a la pertinencia de los resultados obtenidos con el modelo por parte del empresario.

Realizar un análisis crítico de la aplicación del modelo MMGO como herramienta análisis situacional y de gestión para pymes.

APLICACIÓN MODELO MMGO A CALZADO MUSA

Generalidades del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional MMGO

La Universidad EAN, ha concentrado una parte importante de su investigación institucional, en temas de emprendimiento y gerencia. Específicamente, en la línea de investigación sobre pequeñas y medianas empresas. En este sentido, ha desarrollado durante los últimos años el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas y proyectarlas como organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo globalizado.

El modelo MMGO, es una herramienta, que aunque poco conocida, es a la fecha un método aplicado a más de 150 empresas para el análisis situacional y mejoramiento de pequeñas y medianas empresas; tiene un enfoque holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio integral hacia la innovación de la gestión, el cual ha sido producto del talento de colombianos, para colombianos (Pérez 2009).

El modelo emplea un instrumento denominado para la gestión del conocimiento, el cual tiene como fin transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (Bulmaro 2010), es una herramienta genérica que aunque es igualmente aplicable a empresas de servicios, comerciales o de manufactura; le compete a quien lo administre, identificar de acuerdo al tipo de empresa, que factores son más relevantes para el estudio. La información recogida debe ser recibida y utilizada siempre de forma positiva, nunca como elemento represor para las personas que responden los questionarios en cada componente (Ortiz, 2010).

El modelo contempla 15 elementos clave como material de estudio, debido a su papel de indicadores de gestión organizacional y la gran importancia en el proceso de transformación de Pyme de sobrevivencia a Pyme innovadora (Pérez 2009). Cada

componente se encuentra estudiado por un cuestionario o matriz que muestra una serie de preguntas que se hacen claras y explícitas mediante el uso de descriptores, elementos específicos o fracciones de las variables que las describen concretamente, que emplean un lenguaje de tecnicismo medio y vocabulario amable para efectos de una comunicación más eficiente entre quien aplica el modelo y el representante de la empresa de estudio.

El modelo está diseñado modularmente con 4 estadios en una escala basada en cuartiles, 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75-100, representando las instancias por las que ascendente una empresa debe pasar y constituyen el nivel de modernización de la misma. El estadio 1 representa prácticas administrativas básicas mientras que el estadio 4 representa madurez, competitividad, generación de valor y las mejores prácticas de gestión, las cuales, convierten a una Pyme regular en una Pyme de talla mundial, con potencial de crecer mucho más y cuyo tamaño es limitado únicamente por juicio del gerente y su equipo de trabajo. La descripción de los estadios por si sola, ya sugiere una clara ruta de cambio en dirección ascendente de un estadio al otro (Pérez, 2009).

Cada componente se encuentra descrito claramente en filas y por estadios, los cuales hacen parte del eje horizontal del cuestionario y muestran un nivel de desarrollo siendo I: Iniciando, D: desarrollándose o M: Madurando. Debido a esto la lectura horizontal de una matriz tiene una ruta de mejoramiento visible gracias a los descriptores de cada estadio, y a los estadios por si mismos, sugiriendo así una ruta a seguir para alcanzar instancias superiores.

La información se recoge diligenciando el cuestionario con actores específicos dentro de la organización. Al terminar, se calcula una ponderación y en referencia a una suma total, se otorga una calificación a cada componente organizacional que se verá reflejada en el informe integral final. Adicionalmente despliegan una gráfica de barras que ilustra el comportamiento del componente en cada uno de los descriptores establecidos por cada pregunta del cuestionario.

Posteriormente se despliegan las curvas de desempeño en bases a las matrices, cuyos resultados se reúnen en un informe integral que en un rango de 1 a 100, califica de forma numérica y gráfica el comportamiento general de la empresa en los 15 componentes, ubicando cada uno de estos en un estadio entre 1 y 4, siendo 1 el estadio de prácticas básicas y 4 el de mejor gestión administrativa.

Cuando la empresa, por variable, ubique los descriptores en un estadio definido, indicará en que aspectos debería concentrar esfuerzos para corregir las falencias detectadas y propiciar el salto al estadio siguiente. En caso contrario permitirá establecer cómo debería administrar sus recursos para normalizar toda la operación, actividades y procesos en el escenario en el cual se encuentra. Esta situación permite orientar proyectos de mejora, que contrarrestados con los otros componentes permitirán el diseño de la ruta de normalización y mejoramiento o en general a una mejora organizacional integral.

En el reporte de resultados, se determina el mapa de objetivos de mejoramiento en el que se ilustran los problemas de tipo 1, 2 y 3 según las calificaciones obtenidas. Sugiriendo entonces, las 3 áreas críticas de estudio que serán transcritas al formato de priorización donde a cada una se le otorgarán actividades (estrategias), un grado de prioridad, un presupuesto, un número de personas necesarias a cargo, la duración total en meses y el nombre de la persona líder del proyecto.

Metodología de Aplicación

La investigación inicia buscando un contacto inicial con el gerente y su empresa, para lo cual, se dirige una reunión de sensibilización modelo- empresa, donde el gerente decidirá si quiere que mediante el empleo de esta herramienta, su empresa sea evaluada desde una perspectiva externa.

Posteriormente se analiza el desempeño de los componentes a través de la aplicación de los cuestionarios consignados en las matrices por componente. Se procede

a reportar los resultados de forma gráfica y numérica para posteriormente analizar la información y definir una ruta (según la sugerida por los estadios) de cambio en los aspectos críticos.

Finalmente, se prepara un informe final donde queda consignado el análisis situacional, las recomendaciones y el plan de acción a seguir; información que será entregada al gerente para discutir y confrontar los resultados. A partir de la satisfacción del gerente, se procede a fijar una ruta de mejoramiento consensada que se implementará en el corto o mediano plazo, en cuya implementación se brindará un acompañamiento, *coaching*, constante.

A continuación se presentan los componentes a evaluar, sus generalidades y los resultados del análisis de desempeño de cada uno de ellos en “Calzado Musa”. Dichos resultados se muestran de forma gráfica y numérica y están soportados en las respuestas y en la puntuación obtenida en el cuestionario/matriz correspondiente, los cuales por temas de extensión, se encuentran disponibles en el siguiente enlace: <https://www.dropbox.com/s/v478z133st4820c/MMGO%20Calzado%20Musa.xlsx>

Componentes a evaluar:

1. Análisis del entorno económico
2. Direccionamiento estratégico
3. Gestión de mercadeo
4. Cultura organizacional
5. Estructura Organizacional
6. Gerencia de operaciones- producción
7. Gestión Financiera
8. Gestión humana
9. Comercio exterior-Exportaciones
10. Comercio exterior-Importaciones
11. Gerencia de operaciones- logística
12. Asociatividad
13. Gestión de la comunicación e información

14. Gerencia del conocimiento y la innovación
15. Responsabilidad social y ambiental, salud y seguridad social.

Análisis situacional por componente y recomendaciones

Análisis del entorno económico

Componente aplicado al gerente de la empresa. Duración: 35 Minutos- Tomado de matriz No. 1: Análisis de Entorno Económico

Generalidades: Este componente analiza cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro: En el meta-entorno se ubican las políticas de carácter más general que rebasan el período de un gobierno y se convierten en políticas de estado y nación y que conducen a que se acepte objetivos comunes y se direccionen esfuerzos conjuntos para alcanzar dichos objetivos. En cuanto al entorno macroeconómico, existe ya consenso en que los cambios que se producen en dicho entorno en un mundo globalizado afectan cada vez más directamente, el desempeño de las organizaciones. Desde la perspectiva del meso-entorno, la consolidación de asociaciones y alianzas empresariales que permitan aprovechar las fortalezas de los participantes y de esa manera abordar tareas que individualmente resultarían inalcanzables para una organización individual, se ha convertido igualmente en una condición necesaria para el desarrollo de las empresas. Finalmente, la competitividad desde el punto de vista de la organización propiamente dicha (nivel micro), depende de su capacidad de entenderse como un todo integral donde se gerencia el conocimiento para su posicionamiento y mayor rentabilidad.

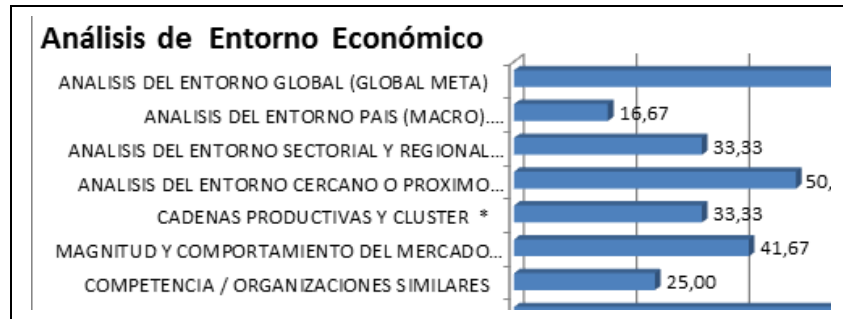


Figura 1 Análisis del entorno económico.

Análisis Situacional: Toda decisión y análisis sectorial acerca del comportamiento del producto en estudio se hace de manera anecdótica, lo cual es muy valioso pero actualmente este tipo de decisiones se rigen por herramientas más asertivas que pueden proporcionar soluciones exitosas. La empresa carece de información actual y las decisiones recaen sobre una sola persona (gerente y dueño). La experiencia del gerente y dueño de la empresa contribuye al buen funcionamiento de la misma, su poder de decisión ha funcionado correctamente hasta el momento, es una empresa productiva, pero no es una empresa innovadora ni competitiva, esta al margen de lo que exija el mercado, cumple con exigencias de macroeconómicas pero no las tiene en cuenta a la hora de establecer índices de medición, en el caso que estos existan.

Recomendaciones: Se recomienda continuar consultando e indagando acerca de los parámetros relacionados con el calzado femenino en Colombia y en el mundo, estar actualizado ayuda crear un enfoque más preciso y cuando la información es empleada adecuadamente se incrementa el índice competitivo. También se deben contemplar factores que de una u otra forma intervienen en su labor diaria (política monetaria), la recomendación mas importante es basarse en investigación y estudios (documentados) para tomar decisiones representativas para la empresa, lo cual fortalece el conocimiento acerca de competencia, comportamiento del mercado, cadenas productivas, actualizando la experiencia y opinión brindada por el gerente de la empresa permitiendo ser asertivos en decisiones tomadas y metas planteadas.

Direccionamiento estratégico

Componente aplicado al gerente de la empresa. Duración: 30 Minutos. Tomado de Matriz No. 2: Direccionamiento Estratégico.

Generalidades: Un sistema de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones. Este debe estar acompañado de una estructura organizacional adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la organización, alineado la estrategia y el sistema de finalidades. Es clave para una organización tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de indicadores para monitorear los objetivos planteados de tal manera que se de aprendizaje organizacional y conocimiento.

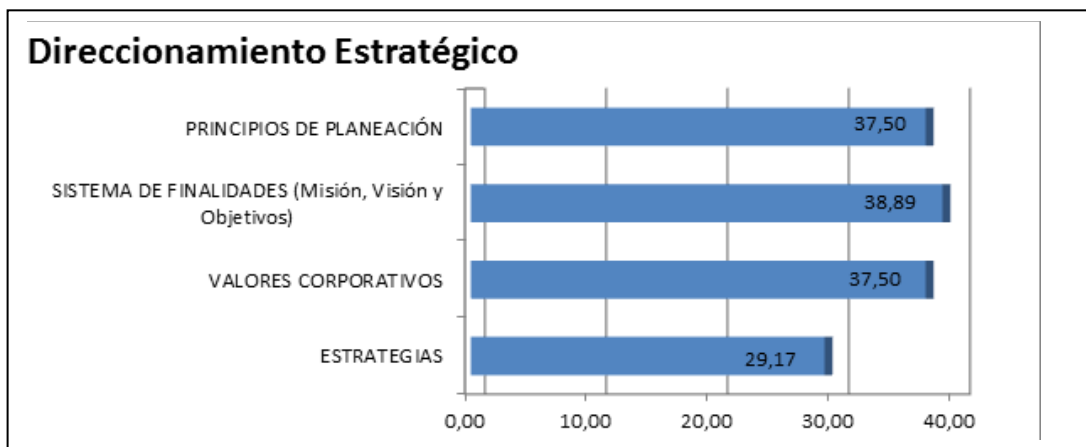


Figura 2. Direccionamiento estratégico

Análisis Situacional: Calzado Musa no cuenta con planeación documentada y asertiva, las decisiones gerenciales se toman basadas en un sistema de recolección de datos históricos. El sistema de finalidades se encuentra establecido pero es de uso exclusivo de la parte administrativa los objetivos de los empleados no se encuentran alineados con los de la organización. Los valores corporativos están la hora de seleccionar personal dentro de la empresa, estos se comunican pero no hay documentación de dicha gestión. Estratégicamente la empresa esta basada en resultados

monetarios, no hay trazabilidad en los procesos y las decisiones están basadas no en una estrategia sino en una experiencia. Las potencialidades encontradas son su sistema de recolección de datos históricos, valores corporativos claros, sistema de finalidades establecido y experiencias que fortalecen la labor diaria. No obstante, se carece de planeación, actúan según la situación, falta de incentivos en los valores corporativos, falta de transmisión de sistema de finalidades, no hay trazabilidad en resultados.

Recomendaciones: Se recomienda visualizar la empresa en escenarios futuros y evaluar probabilidades en dichos escenarios, alinear dichos escenarios con el sistema de finalidades de la empresa para hacerlo más alcanzable. Además implantar el concepto de trazabilidad en cada uno de los procesos realizados con el fin de notar donde se encuentran las falencias a mejorar y las capacidades a resaltar para alcanzar metas propuestas. Comunicar los valores corporativos y motivar a los colaboradores con ello genera mejores resultados en todos los procesos de la empresa.

Gestión de Mercadeo

Componente aplicado a la subgerente y encargada de mercadeo y ventas de la empresa. Duración: 40 Minutos. Tomado de Matriz No. 3: Gestión de Mercadeo

Generalidades: La matriz de mercadeo explora las actividades de gestión de mercados y comercialización realizadas por la empresa. En la calificación que se obtiene son importantes la implantación de procesos formales de estudio y análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado; la promoción de los productos en los mercados objetivos; el análisis formal de los precios; la organización de sistema de distribución y la realimentación que se obtenga de los clientes y distribuidores.

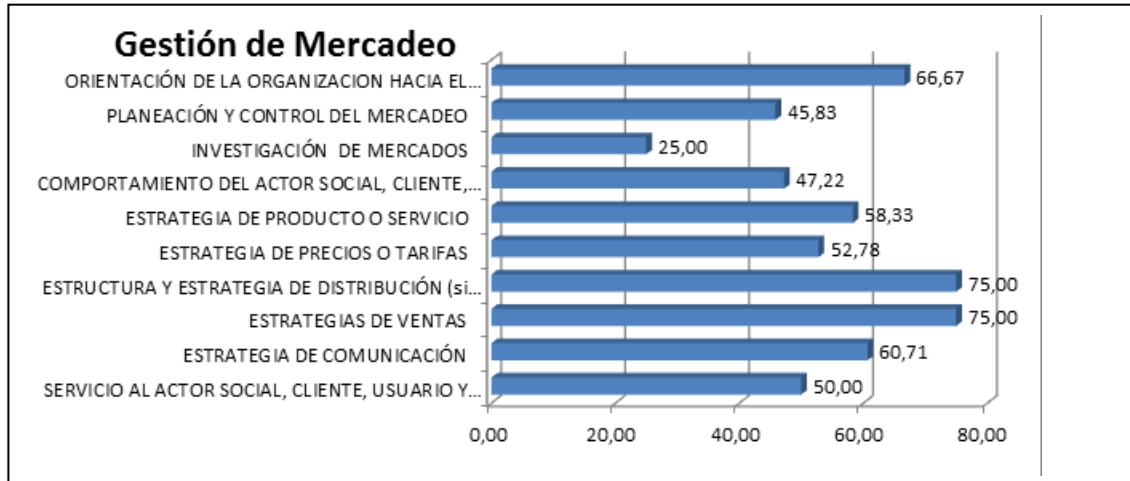


Figura 3. Gestión de mercadeo.

Análisis Situacional: La empresa no hace investigaciones de mercados, por el contrario se basan en lo que ven en la competencia, asumen lo que las mujeres requieren en cuanto a calzado se refiere, pero no tienen como comprobarlo. Establecen promociones en fechas especiales, se enfocan en ver como los ven los clientes, cuentan con personal capacitado en el área comercial, pero no hay seguimiento ni documentación de lo que se hace, por tal motivo no se pueden evidenciar resultados ni mucho menos inconformidades ni problemas, lo cual dificulta la labor de resolución de situaciones no planeadas o adversas. De igual manera se hay carencia en documentación, falta de seguimiento a promociones, toma de decisiones basadas en supuestos. No obstante hay potencialidades como el personal capacitado, las promociones en fechas necesarias y un plan de distribución y ventas importante en temporadas.

Recomendaciones: Se propone hacer un plan de mercadeo que permita visualizar las necesidades que las mujeres (mercado meta) tienen. Este debe estar compuesto por: análisis de competencia, análisis del producto, grupo focal femenino, aplicación y tabulación de encuestas, y por ultimo un plan de acción que permita establecer la ruta de cambio a seguir.

Cultura Organizacional

Componente aplicado a los administradores de puntos de venta, 5 personas, equipo directivo, 4 personas, mandos medios de planta, 6 personas. Duración: 1 hora. Tomado de Matriz No. 4: Cultura Organizacional.

Generalidades: Esta variable examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa con sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la Pyme para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

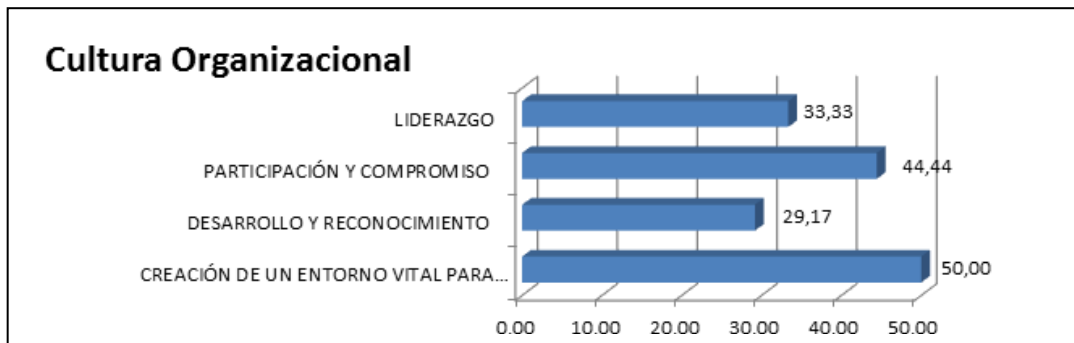


Figura 4. Cultura organizacional-

Análisis Situacional: El empleado es visto como una herramienta necesaria para alcanzar metas propuestas, no hay promoción del mismo, sin embargo es escuchado y su participación en temas innovadores para el producto son escuchados y considerados, hay nace el reconocimiento pero se queda en reconocimiento basado en un felicitación. Cuando el empleado se ve envuelto en situaciones personales o de salud difícil, se le facilitan los permisos o préstamos que contribuyen con la forma de manejar las situaciones en las que se puede ver envuelto. Hay dificultades dadas a causa de la carencia de estrategias de promoción para el empleado, falta de definición de reconocimiento, manejo informal de liderazgo basado en junta familiar. Con

potencialidades reconocidas en empleados con opinión y participación, aportes escuchados, considerados y aplicados y la promoción y fomento de un entorno familiar y cálido para el empleado

Recomendaciones: Se recomienda implementar el siguiente lema dentro de la empresa: "sin participación no hay compromiso" de tal forma que el empleado se vea involucrado en las labores y resultados de la empresa y así mismo alinear los intereses del empleado con los de la organización. Además fomentar un plan de capacitación y desarrollo en donde los empleados roten por todos los cargos tanto en el área de producción como la comercial, para motivarlos y crear sentido de pertenencia con ellos dentro de la organización, siendo esta una nueva ruta de reconocimiento a las buenas labores de los empleados, esta puede complementarse con algo que motive realmente al empleado, ya sea tiempo libre o bonificación económica.

Estructura Organizacional

Componente aplicado al personal administrativo Duración: 25 Minutos. Tomado de matriz No. 5: Estructura Organizacional.

Generalidades: Evalúa el proceso que utiliza la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Y su relación y alineamiento con la estrategia de la empresa y los sistemas de información que se utilizan para facilitar la toma de decisiones.

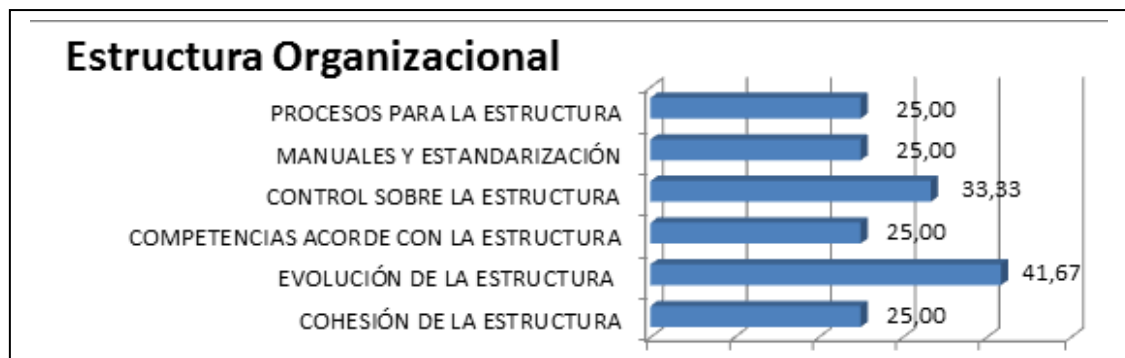


Figura 5. Estructura organizacional.

Análisis Situacional: Las decisiones son tomadas por el propietario de la empresa, y no hay un organigrama que defina cargos y funciones. La mentalidad que se tiene es que esta no requiere de una estructura, sin embargo se tienen cargos básicos e indispensables en toda empresa a los cuales se les hace un seguimiento informar de las labores realizadas, ya que no tienen un perfil establecido y así es imposible verificar las competencias que se tengan a lo largo de un proceso, así como tampoco es posible verificar los resultados obtenidos de manera fácil y practica porque los sistemas de información aplicados son básicos y no arrojan respuestas asertivas a procesos necesarios. Se evidencian insuficiencias en el organigrama y definición de cargos, descripción y especificación de los mismos. Falta de selección por competencias. Aunque por otro lado los cargos básicos están bien establecidos y hay sistemas de información aplicados.

Recomendaciones: Se recomienda implementar en los procesos de admisión el concepto de selección por competencias, lo cual garantice la estandarización de los cargos y se ejerza control sobre la estructura establecida. Las decisiones deben ser apoyadas por el propietario de la empresa pero no tomadas únicamente por el, ya que este debe tener un cargo establecido dentro de la empresa que también sea evaluado, revisado y retroalimentado. Todo análisis que se haga debe estar documentado de tal forma que se implemente trazabilidad en las labores de cada uno de los cargos establecidos.

Producción

Componente aplicado al gerente general. Duración: 45 Minutos. Tomado de Matriz No. 6: Producción.

Generalidades: Esta sección evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

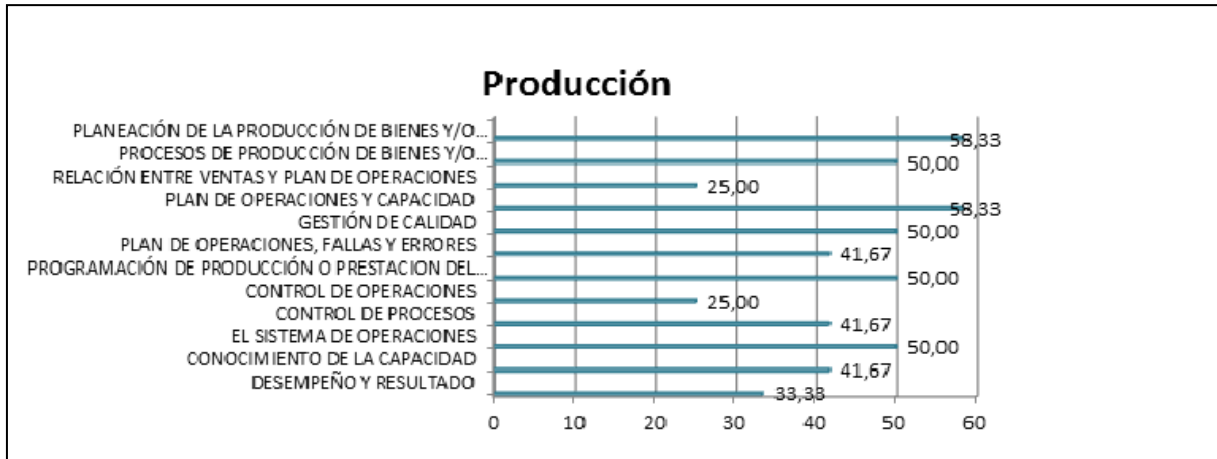


Figura 6. Producción.

Análisis Situacional: Los procesos son conocidos por cada uno de sus encargados y en general han venido siendo los mismos desde años atrás. Existen planes en el corto y mediano plazo relacionados con cobertura, distribución, diseño y calidad. Sin embargo no existen indicadores de rendimiento ni de desempeño. Los colaboradores conocen su mínimo y su máximo en términos de capacidad propia y del sistema. El control de los procesos es parcial, los planes de contingencia son en su mayoría improvisados en consecuencia a la gran incertidumbre y alta rotación de personal. La gestión de calidad es aceptable aunque tremendamente sensible a mejorar. La producción se planea en cortos plazos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, para resurtidos en los almacenes e incluso se fabrica para tener existencia en bodega de los diseños con más alta rotación los cuales deben estar listos cuando los clientes los pidan. Aunque se ejerce control sobre los tiempos muertos de las personas y las máquinas, se carece de indicadores de desempeño o de un cuadro de mando integral. Se conoce la necesidad de automatizar los procesos para mejorar la capacidad, incluso desarrollar un sistema de información para la gestión de la capacidad de producción. El sistema de operaciones funciona debido a la realización y análisis de informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes. Un proceso se compone de distintas operaciones, Calzado Musa tiene un mayor control sobre los procesos, descuidado operaciones indispensables dentro de estos que podrían mejorar significativamente el output final. Se conocen los cuellos de botella,

sin embargo muchas de las órdenes de producción son procesadas de forma escrita. Se trabaja con tiempos estimados pero la producción es muy dependiente de los pedidos, de la disponibilidad de materia prima.

Recomendaciones: Apreciar y gestionar de la mejor forma al talento humano administrativo para implementar un plan y presupuesto de producción, soportado en un software, documentar tiempos y procesos. Discutir con la fuerza de ventas pero más que eso crear pronósticos según datos históricos para establecer metas de ventas mucho más aterrizadas. Sí bien las fallas son detectadas y eliminadas, los problemas no se están solucionando de fondo pues vuelven a repetirse. Conocer y reevaluar periódicamente los costos de la operación representa rentabilidad no perdida.

Gestión Financiera

Componente aplicado a la administradora financiera Duración: 35 Minutos.
Tomado de Matriz No. 7: Gestión Financiera.

Generalidades: La matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa, calificando la variable de inversión, financiación y rentabilidad, como variables fundamentales y sustenta la observación, en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.

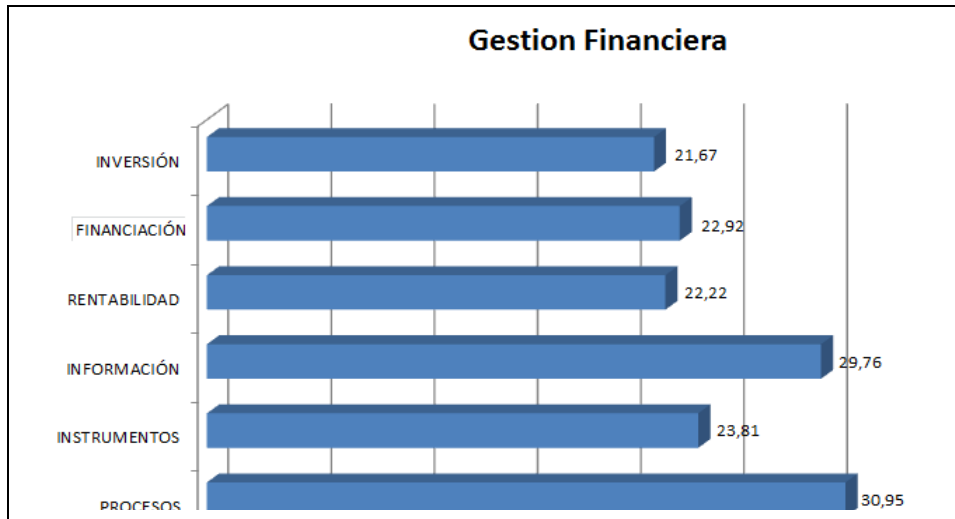


Figura 7. Gestión financiera.

Análisis Situacional: La falta de liquidez ha hecho que la inversión o reinversión en el negocio haya sido nula, tanto en producción como en cuentas por cobrar. El flujo de caja no ha mostrado excedentes de efectivo recientes. Las decisiones de financiación se toman según en el volumen de ventas y no con base en un presupuesto de capital. El endeudamiento con entidades financieras pero sobre todo prestamistas particulares ha incrementado en los últimos años. Los recursos destinados para capital de trabajo fluctúan según el comportamiento del mercado y de las ventas. La información se tiene y está destinada en su gran mayoría al cumplimiento tributario y al exigido por la superintendencia de sociedades, la información se tiene, se selecciona, se organiza pero no se analiza mucho. Los estados financieros son planos y contienen la información indispensable, se da un manejo muy limitado a los indicadores de gestión financiera a pesar de contar con el talento humano y profesional. Las proyecciones cuando las hay no son monitoreadas y tienden a contemplar en el exceso el corto plazo. La planeación, registro y control es realizada con la capacidad interna y no con una asesoría especializada.

Recomendaciones: Respecto a la inversión, está se debería adecuar año tras año de acuerdo con requerimientos programados y no por pedidos de clientes, así mismo el

nivel de inversión en recuperación de cartera debe estimarse anualmente y que no sea un resultado aleatorio de ventas a crédito. Las decisiones de inversión no deben depender exclusivamente de la producción requerida sino deben ir antecedidas del respectivo análisis de su rentabilidad. Adicionalmente la inversión en activos fijos no debería generarse como consecuencia inmediata del aumento en las ventas sino que debe ser el resultado de un análisis de factibilidad y hacer parte de los proyectos a mediano y largo plazo.

En temas de financiación, la empresa atraviesa por momentos de alto endeudamiento con entidades financieras pero sobre todo con terceros esto como consecuencia de las decisiones que se han tomado deliberadamente y de acuerdo a la dinámica y volumen de ventas. La negociación con proveedores es bilateral y contempla temas como impuestos e incrementos anuales. La financiación para expansión es nula de acuerdo a los pocos ausentes excesos de capital en el flujo de caja.

En asuntos de rentabilidad se hace evidente que en la gestión de capital de trabajo, los recursos se adecuan año a año pero no se contempla en dicha gestión aspectos como costo de financiamiento y riesgo. Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa pero nunca basándose en un plan de compras basado en un presupuesto. Las metas y objetivos financieros deberían volverse una política conocida por todos. No existe apoyo ni soporte por parte de instrumentos tales como Benchmarking, presupuestos e incluso los mismos estados financieros. El sistema de acopio es netamente contable y la información permanece aislada y concentrada. Ya que la información es utilizada parcialmente en especial a solicitud del gerente semestralmente, se debería implementar la generación de reportes diarios que resuman la operación así como otros mensuales.

Gestión humana

Componente aplicado al gerente general. Duración: 40 Minutos. Tomado de matriz No. 8: Gestión Humana.

Generalidades: Manejar un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo, así como programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, en todas las áreas. No sólo en ventas o en el área operativa. Dar a conocer el reglamento interno, hacerlo visible. Trabajar en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectara la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

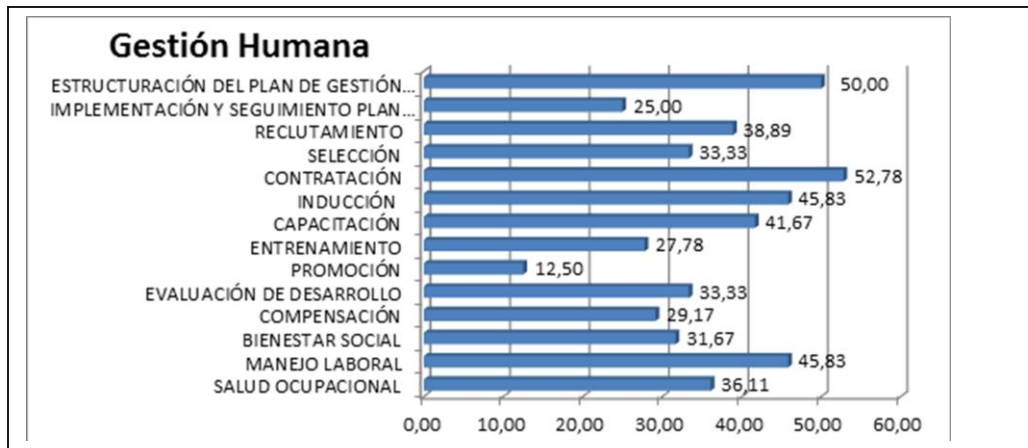


Figura 8. Gestión humana.

Análisis Situacional: Enfrentando las tensiones que una empresa familiar presenta, el aspecto humano representa un tema decisivo a la hora de tomar una decisión radical, ya que se observa como la influencia de un único estilo de gestión ha venido influyendo en la efectividad del funcionamiento de la organización. En cuando a los empleados de planta la rotación y ausentismo es baja, los empleados perciben ingresos al destajo y reciben el trabajo necesario para cumplir con su cuota semanal. Sin embargo

los empleados de la fuerza de ventas que perciben un sueldo fijo más comisión, son bastante inestables y sensibles al cambio de condiciones laborales básicas como ubicación u horarios de trabajo. El reglamento de trabajo existe pero no se utiliza. Se tiene documentada la misión, visión y objetivos sin embargo estos no son conocidos por toda la compañía y de forma informal constituye un plan de gestión humana que se encuentra parcialmente alineado con la estrategia corporativa. Aunque el proceso de selección se desarrolla de manera informal, las políticas de contratación están documentadas con un modelo de contrato estándar. La capacitación es parcial, especialmente en el área de ventas donde se manejan ciertos criterios de evaluación del desempeño pero no indicadores de gestión del mismo. Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes. En la administración de materiales se maneja un kardex PEPS, el cual, es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción. Aplica una técnica formal para estimar la demanda. Se realiza un control sobre los niveles de inventario, de faltantes, sobrantes, reposiciones requeridas, etc. Hay inexistencia de indicadores de gestión para el manejo de inventarios.

Recomendaciones: Manejar un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo, así como programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, en todas las áreas. No sólo en ventas o en el área operativa. Dar a conocer el reglamento interno, hacerlo visible. Trabajar en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectara la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

Exportaciones

Componente aplicado al gerente general Duración: 15 Minutos. Tomado de matriz No. 9: Exportaciones

Generalidades: Se evalúa la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los mercados externos, la existencia de productos y servicios exportables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos mercados para la toma de decisiones interna.

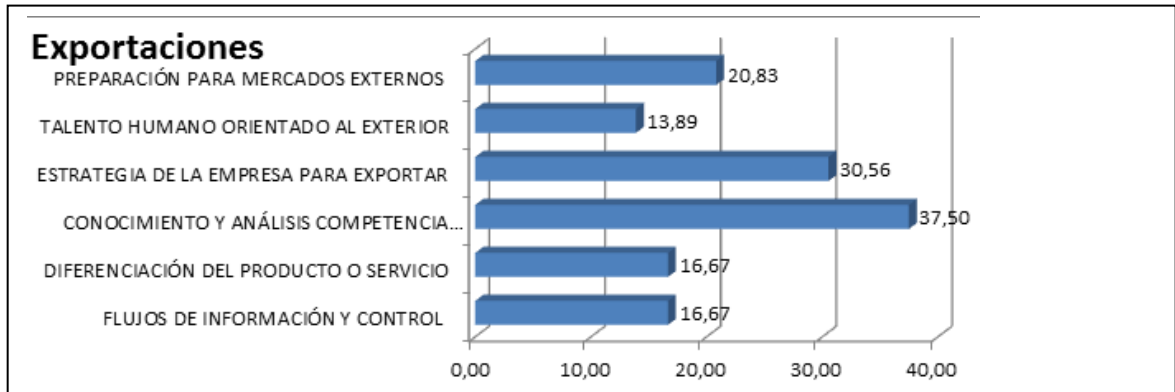


Figura 9. Exportaciones.

Análisis Situacional: Los productos que se fabrican son pensados para el mercado nacional. No se ha exportado, no hay una cultura exportadora. No hay formación ni capacitación para acceder a la exportación ya que esta se considera costosa y arriesgada. Se cuenta con conocimiento parcial de clientes en países cercanos, pues mediante la asociación con empresas en países extranjeros se ha sub distribuido el producto en plazas cercanas como Ecuador y Venezuela.

Se tiene algún conocimiento de los productos de los competidores internacionales. Se reconoce su procedencia y características. El embalaje y presentación que se utiliza es apropiado para el producto en el país pero no es de tipo exportación No existe una organización para el flujo en información en comercio internacional. La marca es parcialmente conocida en el mercado interno, pero al ser maquila de empresas más grandes el reconocimiento de marca no es general.

Recomendaciones. La diferenciación del producto se debería realizar pensando en el mercado interno con proyección a mercados externos. La dirección debe informarse y empezar a crear cierta proyección internacional en los productos y en las personas, asistir a charlas en la Cámara de comercio y en Pro-export, vincularse en el

plan de transformación productiva donde están apoyando a sectores pioneros entre esos el manufacturero y textil.

Importaciones

Componente aplicado al gerente general Duración: 15 Minutos. Tomado de matriz 10: Importaciones

Generalidades: Se evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los proveedores externos, la existencia de insumos importables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna.

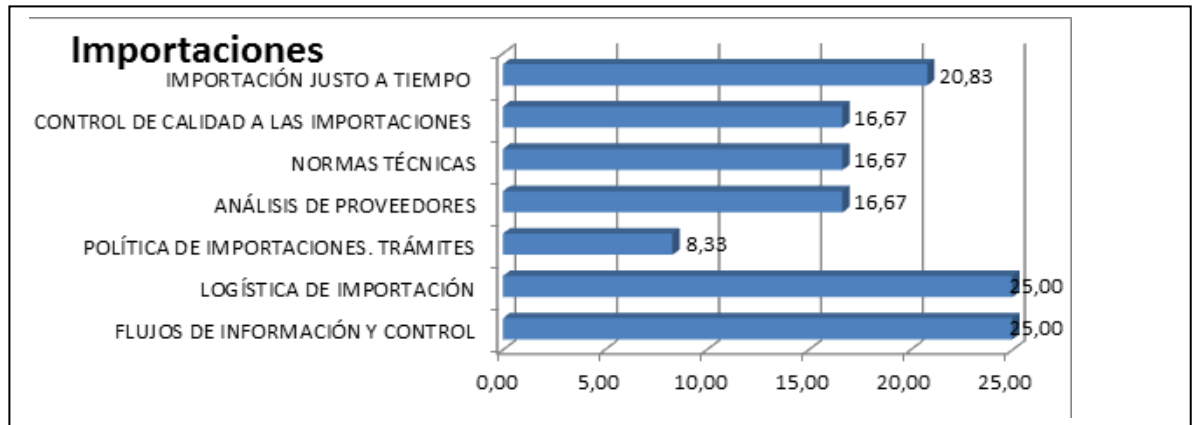


Figura 10. Importaciones.

Análisis Situacional: Sólo se ha llevado a cabo una importación en toda la historia de la empresa y no de insumos sino de producto terminado para complementar la línea nacional. No existió un control sobre el proceso de importación, los costos fueron muy elevados y aunque se vendía la mercancía el retorno de la inversión sucedió un año y medio después. Se observan algunas dificultades en los tiempos de provisión de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados. Se desconocen las normas técnicas o fitosanitarias internacionales que aplican a las importaciones. La empresa es indiferente a los cambios en la política de importaciones consecuentes con

los tratados internacionales. No se conocen los requisitos de calidad en el contexto del comercio internacional.

Recomendaciones: Diversificar los proveedores de insumos ya que si bien no se importa directamente, la dependencia de un solo proveedor genera serias dificultades en la provisión de importados.

Logística

Componente aplicado al gerente general Duración: 30 Minutos. Tomado de matriz 11: Logística.

Generalidades: En este aspecto se evalúan la capacidad logística de la organización. La planeación y proyección de los recursos productivos es una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente, así la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos, son el garante de una adecuada gestión del sistema de operaciones.

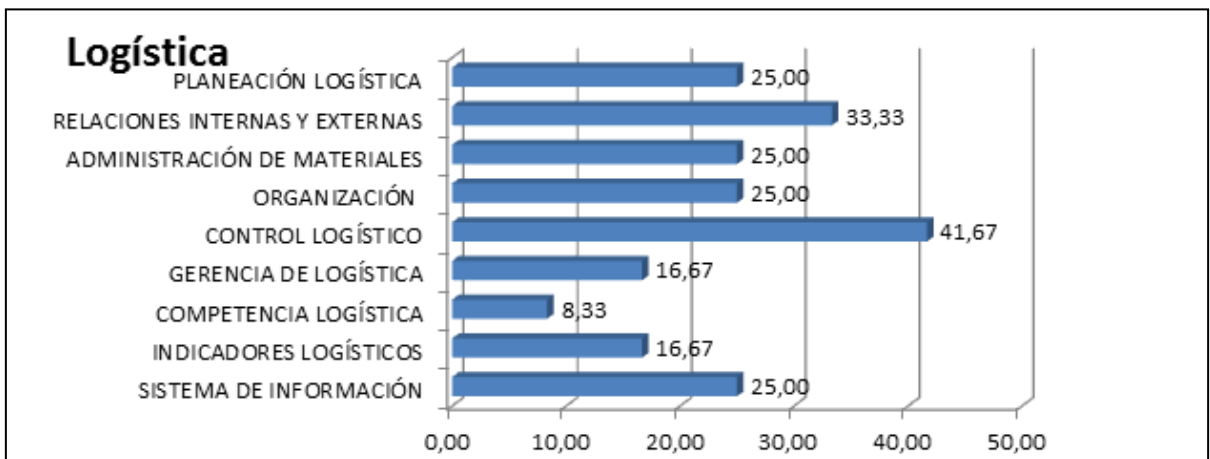


Figura 11. Logística.

Análisis Situacional: Se conoce y se aplica de forma básica el concepto de logística. La gerencia dirige dichas actividades con cierto nivel de capacitación, existen funciones logísticas pero están desintegradas. Se trabajan en hojas de cálculo los datos de inventarios y ventas. Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes. En la administración de materiales se maneja un kardex PEPS, el cual, es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción. Aplica una técnica formal para estimar la demanda. Se realiza un control sobre los niveles de inventario, de faltantes y Inexistencia de indicadores para el manejo de inventarios.

Recomendaciones: En un artículo se hace referencia a la logística como: «Una herramienta que se ha convertido en la mejor arma de las empresas colombianas para volverse eficientes y competir. Quien no la asuma pondrá en juego su futuro» (Revista Dinero, 2001).

Con referencia a la planeación logística es importante que el concepto de logística se conozca y se aplique, además de contar con un responsable, ojala conocedor del tema. Las relaciones internas y externas deben tener una alineación dada por alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

Implementar un sistema de información consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos. Se recomienda diseñar indicadores logísticos. Crear alineación dando a conocer al personal la importancia de la logística, en su totalidad. Consolidar actividades logísticas y designar a un empleado que las supervise y controle. En la parte del control de nivel de inventarios y administración de materiales, no deberían funcionar con un kardex sino teniendo máximos y mínimos o clasificación ABC, usando algún software. Tener buenas relaciones internas y externas con proveedores y clientes.

Asociatividad

Componente aplicado al gerente general. Duración: 20 Minutos. Tomado de matriz 12: asociatividad.

Generalidades: El objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las pymes en diversas modalidades de asociatividad. Las PYMES se asocian conformando redes empresariales que constituyen la base productiva de una nación. La forma como se asocian no se puede establecer a priori, pero si se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa

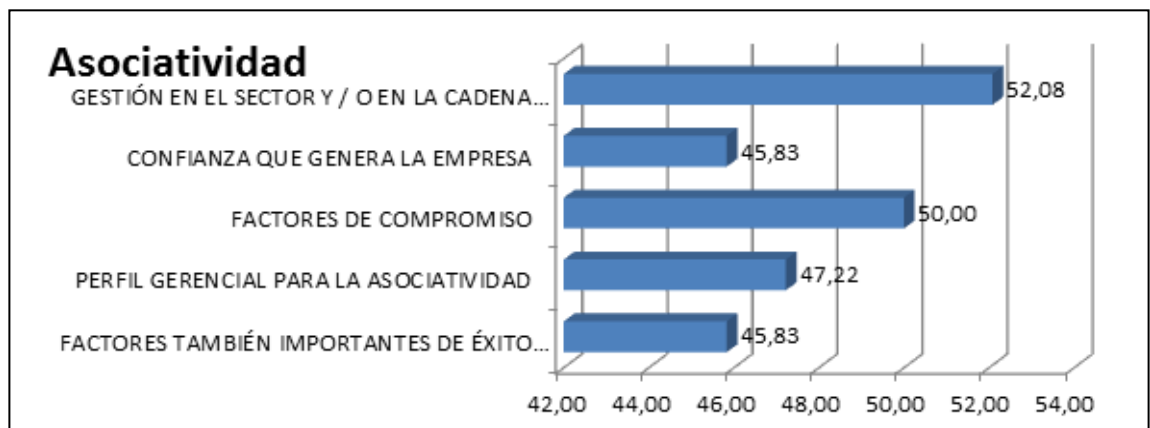


Figura 12. Asociatividad.

Análisis Situacional: Asociaciones del sector como ACICAM o ASINDUCALZ colaboran en la reunión e integración de las diversas empresas. En el sector y en la cadena productiva ocasionalmente se establecen acuerdos y convenios de cooperación en ocasiones con plazos fijos. El interés de la empresa es expandirse, pero entiende que para hacerlo debe contar con otros y buscar aliados. La empresa en términos generales, cumple con sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos: comunidad, competencia, gobierno local, universidades, cámaras de comercio, Sena etc. El gerente tiene un espíritu conservador del negocio pero con deseo de ampliar

el mercado. Los acuerdos con otros empresarios son formales y se respeta la legalidad y se manejan con transparencia y honestidad, sin embargo la ardua competencia les hace difícil pensar en cooperar con otros. Cumple las normativas de la ley y los acuerdos empresariales que se fijan con otras instituciones incluidos gremios cámaras de comercio, estado y practicas internacionales. Es miembro de algún gremio y/o participa en alianzas iniciadas o convocadas por otras empresas o instituciones públicas o privadas. Conoce la información y participa de las reuniones y convocatorias, y los procesos de aplicación de las políticas que fomentan la innovación y la competitividad. No se evidencian procesos de innovación recientes.

Recomendaciones: Desarrollar en el gerente una mentalidad abierta al cambio que le faciliten el análisis e implementación de estrategias asociativas. Escuchar y atender sugerencias de otros para el mejoramiento de procesos y productos. Conocer y afianzar su valor agregado, identificar los de su competencia y los de sus aliados.

Comunicación e Información

Componente aplicado por observación durante una reunión. Duración: 30 Minutos. Tomado de matriz No. 13: Comunicación e Información.

Generalidades: Este componente está orientado a medir tres variables: reuniones, registro de datos, creación y transmisión de conocimientos. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información, el nivel de acceso y la capacidad de transmisión de los datos significativos.

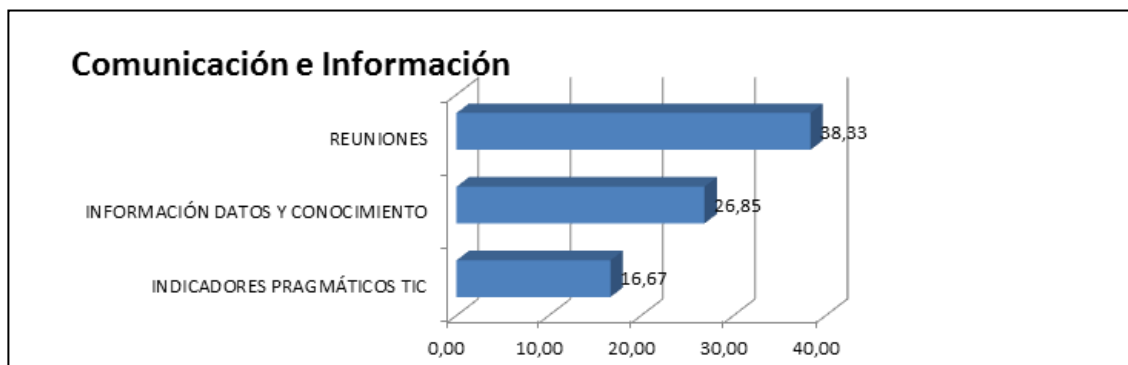


Figura 13. Comunicación e información.

Análisis Situacional: Las reuniones de retroalimentación administrativa son realizadas semestralmente, se realizó un acompañamiento en una de estas y se observó que aunque la asistencia es importante, la participación es aceptable, cada participante habla desde sus conocimientos y su experiencia. Hay una programación pero se cambia de tema fácilmente. Se establecen acciones prioritarias y se le hace seguimiento a algunas de ellas. Se escucha a las personas y se toma nota de aspectos importantes por parte de los directivos. Cuando se deja evidencia está solo queda registrada en papel y no de forma digital. En la parte de indicadores pragmáticos se encuentra que si bien la empresa realiza actividades de mercadeo vía mail y redes sociales, la empresa no posee una página web ni una red de intranet. La interacción con los clientes se da de modo presencial o telefónico.

Recomendaciones: Las reuniones periódicas generan sinergia y compromiso, es importante que si bien la empresa no tiene una comunicación indirecta de tipo virtual con sus empleados ya sea correo electrónico o intranet, si se realice un intercambio de información, una retroalimentación de resultados y ayude a la evaluación del cumplimiento de objetivos y la entrega de incentivos correspondientes. Respecto a los clientes, tener comunicación vía mail, entregar material referente a nuevas colecciones como fotos y listas de precios es funcional, sin embargo una página web podría atraer a más mujeres que están en la búsqueda de sus zapatos en la comodidad del hogar.

Innovación y Conocimiento

Componente aplicado al gerente general Duración: 30 Minutos. Tomado de matriz No. 14: Innovación y Conocimiento.

Generalidades: La aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación, pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva. De esta manera son importantes en la calificación la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas su áreas y para utilizarlo, la presencia de personas con habilidades para manejar estos conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para toma de decisiones; de la misma manera pretende reconocer los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos en la empresa y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de la empresa en cuanto hace a la innovación. Finalmente intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la empresa.



Figura 14. Innovación y conocimiento.

Análisis Situacional: Recientemente no se han registrado actividades de innovación disruptiva, sin embargo si se han realizado cambios positivos en áreas de mercadeo y diseño del producto. No existe un encargado para tal fin, ni documentación

de los avances recientes. Se reconoce en que punto del ciclo de vida están los productos. A pesar de eso la gente manifiesta que la innovación es importante.

Tanto la organización como los procesos no estimulan el florecimiento de ideas innovadoras, la capacidad aunque no es la más moderna y avanzada podría colaborar en el desarrollo de iniciativas consensadas que velen por el beneficio de todos. El conocimiento que se despliega del gerente hacía sus colaboradores es importante pero se debe abrir y promover espacios de escucha para el resto de integrantes donde cada quien pueda expresar sus dificultades e ideas desde su propia óptica.

Recomendaciones: El gerente no necesita saberlo todo, pero si saber de conocedores externos en algunos temas que pueden ayudar a generar e impulsar proyectos que pueden ser apadrinados por personal administrativo o de línea media ya que la gente de mandos medios es la mas importante para ejecutar ideas novedosas.

Para que haya innovación primero debe haber gente para la innovación por lo que es importante conocer a los colaboradores y saber en que es bueno cada uno, para tal fin es importante compartir y repartir ideas, conocimientos y experiencias entre áreas. No es suficiente con tener a un encargado de la innovación, la gerencia y el personal administrativo deben ser los primeros comprometidos con la gestión del conocimiento y la innovación.

Todas las ideas son importantes sin importar de quien vengan, todas complementar el archivo de ideas y proyectos posibles que se debería tener (reservatorio), donde se registran cosas sensibles a mejorar que puedan ser asignadas a nuevas personas que traigan la mente fresca y se caractericen por su emprendimiento y optimismo. Adicionalmente, debe haber una tecnología de soporte con documentación de los desarrollos y con una biblioteca técnica

Sin embargo así haya algunas personas aptas para emprender proyectos innovadores, el proceso como se ha manejado hasta ahora, no resulta lo suficientemente sólido y tiene un alcance limitado, falta sinergia en el grupo para la generación de conceptos dentro del mismo. La medición debe hacerse con un tipo de evaluación que

contemple costos compartidos, cuyo desempeño debe ser comparable con proyectos de la competencia.

La cultura organizacional en si misma debe reconocer la importancia de la innovación que se traduzca en las buenas relaciones con los clientes. Promover un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas donde a su vez haya campo para la experimentación. Las relaciones constituyen mecanismos de desarrollo empresarial y fuentes de conocimiento es por eso que los proyectos deben tener un esquema de comunicación que facilite su coordinación. Adicionalmente, la organización debe estar enterada de quien o que organización puede suministrar que conocimientos.

Responsabilidad social empresarial y Gestión Ambiental

Matriz aplicada al gerente general. Duración: 30 Minutos. Tomado de matriz No. 15: Responsabilidad Social y Gestión Ambiental.

Generalidades: Permite evaluar las políticas relacionadas con: la gestión ambiental, inversión social, anti soborno y anticorrupción, protección de la propiedad intelectual. Asimismo lo relacionado con la salud y la seguridad industrial, el ciclo de vida de los productos y servicios y los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación.

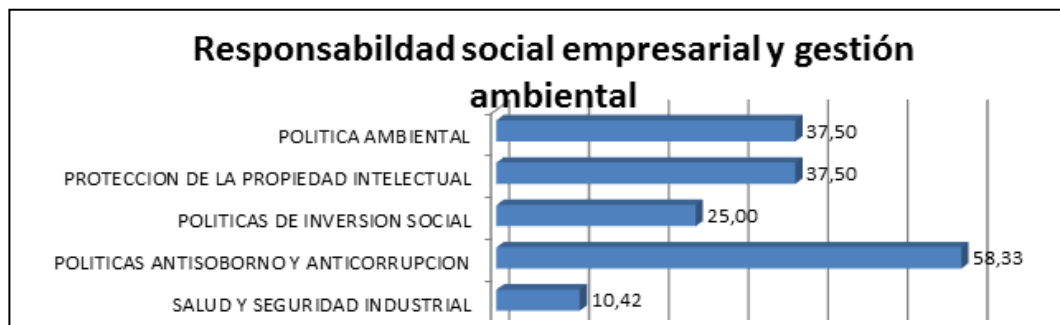


Figura 15. Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental.

Análisis Situacional: La RSE no ha sido una característica esencial para Calzado Musa ni para la mayoría de Pymes, sin embargo recientemente y de manera informal se ha venido trabajando en el tema ambiental con aspectos como el manejo de desperdicios y el reciclaje de basuras. No hay reglamentación escrita y la promoción de actividades se trabaja de manera esporádica e informal. Se cuenta con afiliación a EPS y ARP. La dotación no es la requerida por ley. Existe un programa de seguridad industrial con capacitaciones ocasionales.

Para el desarrollo, diseño, operación de instalaciones, realización de actividades y suministro de productos y servicios no se ha considerado el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos. Se trabajar de manera informal algunos mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.

Recomendaciones: Los servicios de ARP y EPS deberían aprovechar adecuadamente. Se debe dar a conocer lo materiales empleados, su óptima utilización y el impacto ambiental que traduce cada uno. Motivar e incentivar entre los colaboradores la creación de programas en los que cada quien sea responsable de la selección de sus desechos y de la mejor forma de manipular los materiales obedeciendo siempre a las normas de seguridad industrial.

A partir de la valoración percibida en cada uno de los componentes se despliega el informe integral, el cual se describe de forma gráfica y numérica a continuación:

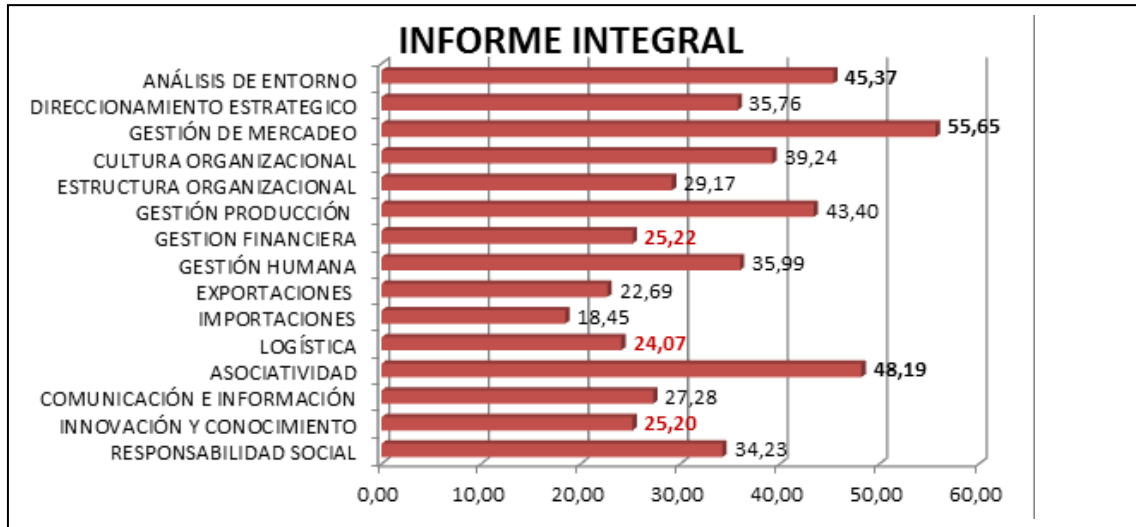


Figura 16. Informe integral.

Después de obtener un análisis situacional que muestra tanto potencialidades como limitaciones por componente, se puede apreciar un gráfico general que describe de forma clara y resumida el desempeño de la empresa en el marco que propone el modelo. Por petición del gerente, la investigación contempla los aspectos de importación y exportación sólo como referencia, dado que inicialmente se busca recuperar la competitividad a nivel local. Por consiguiente, se encuentran resaltados en rojo las 3 áreas críticas o aspectos de menor valoración (gestión financiera, logística e innovación y conocimiento), en los cuales habrá que ejercer un mayor esfuerzo para su pronta mejora. Entrarán a hacer parte del plan de acción y sus estrategias quedarán registradas en el formato de priorización por la necesidad inmensa de ser tratadas con especial cuidado y prontitud. No obstante, se destaca de forma especial la gestión sobresaliente que se le da a los esfuerzos de mercadeo a la asociatividad y al análisis del entorno.

Una vez se termina de aplicar la herramienta, se analizan los resultados y se llega, tanto a un análisis situacional por componente, como a una serie de recomendaciones generales para cada uno de ellos, posteriormente, se procede a comprobar mediante una reunión con el gerente, que tan acertados fueron los resultados tanto cuantitativa como cualitativamente, se evalúa que tan conforme está él con la aplicabilidad del modelo y con las propuestas del plan de acción y en general cómo

percibió el proceso en su totalidad. Para tal fin se dio una explicación detallada y se aplicó una encuesta de satisfacción para poder obtener información específica y sobre todo poderla tener documentada.

Plan de Acción

El plan de acción comprende las 3 áreas críticas según los resultados del informe integral, éstas son: el área financiera, logística y de innovación. A continuación se presentan los formatos de priorización con estrategias puntuales para cada componente y un cronograma de actividades a modo de resumen.

Tabla 1.

Componente financiero.

Componente		FINANZAS				
Asesoría dada por:		MERY YOLANDA GUZMÁN- ADMINISTRADORA FINANCIERA				
Proyecto	Actividades	Prioridad	Recursos		Duración en meses	Líder del proyecto
			Humanos	Otros		
Establecimiento de un presupuesto mensual	Realizar un presupuesto, aprender a manejarlo y a incluirlo en las decisiones gerenciales		Administradora Financiera y Contador Público de la empresa	Información: Histórico, estados financieros, presupuestos, informes de gerencia, estadísticas de ventas.	3	Mery Yolanda Guzman
	PASOS					
	1. Fijación de Metas	Urgente				
	2. Recolección de Datos Externos	Urgente				
	3. Consolidación de Información Interna	Urgente				
	4. Revisión y Aprobación	Urgente				
	5. Comunicación y Puesta en práctica de políticas	Urgente				
6. Control mensual, retroalimentación	Urgente					
Establecimiento de Indicadores Financieros	Establecimiento de Indicadores de gestión básicos incluyendo las categorías principales con los siguientes indicadores:		Administradora Financiera y Contador Público de la empresa	Información: Histórico, estados financieros, presupuestos, informes de gerencia, estadísticas de ventas.	6	Mery Yolanda Guzman
	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:					
	1. Cobertura de Intereses	Urgente				
	2. Costo ponderado de Capital	Normal				
	3. Grado de apalancamiento financiero	Normal				
	4. Nivel de endeudamiento	Urgente				
	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:					
	1. Grado de apalancamiento Operativo	Normal				
	2. Costo de Oportunidad	Urgente				
	3. Punto de Equilibrio	Normal				
	4. Valor económico agregado	Normal				
	5. Independencia Financiera	Normal				
	6. Rotación de Activos	Urgente				
	INDICADORES DE RENTABILIDAD:					
	1. Margén Neto de Utilidad	Urgente				
2. Margén Bruto de Utilidad	Normal					
3. Margen Operacional	Urgente					
4. Rentabilidad Neta sobre la inversión	Urgente					
5. Rentabilidad Operacional sobre la inversión	Normal					
6. Rentabilidad sobre el Patrimonio	Urgente					
7. Crecimiento Sostenible	Normal					
8. EBITDA	Urgente					
Plan de Pago de Deudas	Organizar una base de datos con todas las deudas existentes, sus intereses, cuotas y antigüedad. Con entidades financieras y terceros		Administradora Financiera y Contador Público de la empresa	Información: Histórico, estados financieros, presupuestos, informes de gerencia, estadísticas de ventas.	4	Mery Yolanda Guzman
	PASOS					
	1. Recolección de la Información	Normal				
	2. Cálculo de peso porcentual de cada una según tasa de intereses	Normal				
	3. Amortización para pagos críticos	Normal				
4. Planteamiento de términos y compromisos de pago de interés y abono a capital	Normal					

Consta de 3 proyectos relacionados con la planeación financiera y gestión de endeudamiento, adicionalmente se describe la asesoría por la administradora financiera para su formulación, así como también se enuncian los recursos necesarios, la duración y el líder encargado del proyecto. El presupuesto aproximado para este proyecto es de \$900.000= mensuales, destinados para información y pago de salarios.

Componente Logístico:

Esta constituido por tres proyectos relacionados con la planeación logística y control sobre la cadena de suministro. Hace explícito los recursos a emplear, la prioridad, la duración y el líder del proyecto. Este proyecto tiene un presupuesto estimado de \$1'500.000= destinados en pagos de salarios extra y en cubrir el programa de incentivos.

Tabla 2

Componente logístico.

Componente		LOGÍSTICA				
Asesoría dada por:		ANDRÉS RUBIANO-GERENTE LOGÍSTICA				
Proyecto	Actividades	Prioridad	Recursos		Duración Total en meses	Líder del proyecto
			Humanos	Otros		
Medición de la gestión logística con indicadores	Establecimiento de indicadores logísticos que permitan analizar y evaluar las instancias de la cadena de suministro. Permiten la identificación cuantitativa de la situación actual para conseguir trazar objetivos (alcanzables, medibles y enmarcados en el tiempo) que permitan establecer los avances y la efectividad de los mismos.				4	Jaime Casallas
	1. Indicador del Pedido Perfecto	Urgente	Talento Humano, capacidad de análisis y de formulación de indicadores	Información actual e histórica		
	a) Documentación sin problemas	Urgente				
	b) Entregas a tiempo	Urgente				
	c) Entregas Completas	Urgente				
	2. Indicador de Devoluciones	Urgente				
Benchmarking * cualitativo en cadena de abastecimiento para Pymes Manufactureras	El benchmarking permite a las empresas establecer de manera cualitativa el estado actual de la misma, respecto a los procesos logísticos básicos definidos en el sistema logístico integral para pymes					
	1. Evaluación cualitativa de dimensiones logísticas	Urgente	Talento Humano y creatividad e iniciativa en la formulación de incentivos persuasivos.			
	a) Planeación Logística	Urgente				
	b) Almacenamiento	Urgente				
	c) Distribución y transporte	Urgente				
	d) Compras e Inventarios	Urgente				
	e) Competitividad	Urgente				
Incentivos a la excelencia	Al reconocer la importancia del factor humano en la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos que conforman la cadena de abastecimiento, se planea entregar una serie de incentivos a la excelencia a quienes la conforman.				2	Jaime Casallas
	a) Excelencia en la terminación y empaque	Normal	Talento Humano y creatividad e iniciativa en la formulación de incentivos persuasivos.			
	b) Excelencia en el empaque y embalaje	Normal				
	c) Excelencia en la documentación y envío	Normal				
	d) Excelencia en el monitoreo y seguimiento de ordenes	Normal				

* Proceso sistemático y continuo para evaluar los procesos de las organizaciones, con el propósito de realizar mejoras (Spendolini, 1994).

Componente de Innovación

A este componente se le dio un manejo distinto, debido a que antes de la formulación de sus estrategias se decidió realizar un cuadro estratégico de contraste con el competidor de mayor influencia:

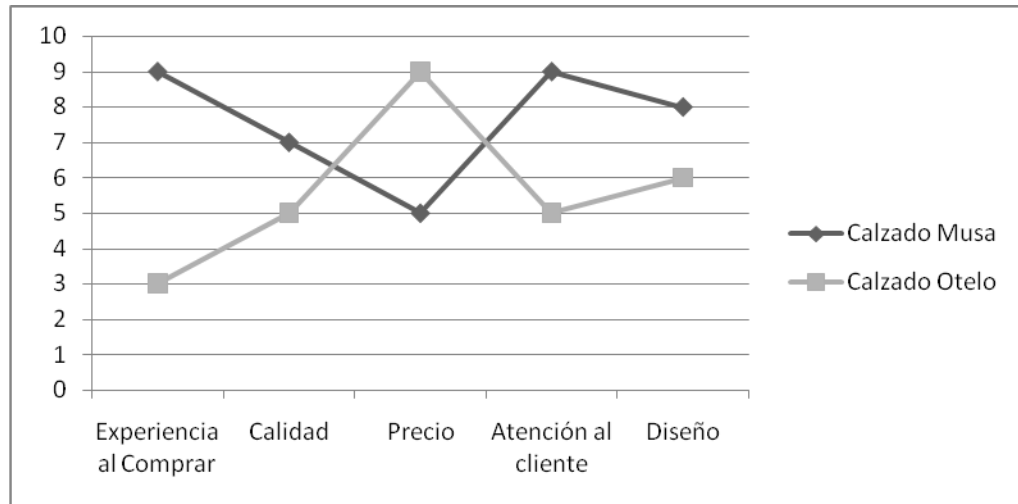


Figura 17. Cuadro estratégico calzado Musa Vs. Industria.

Calzado Otelo. Esta herramienta es de tipo cualitativo y permite determinar donde está invirtiendo, cuáles son las variables de servicio y producto en las que se compite y que es lo que los clientes reciben y valoran cuando compran, en resumen, los elementos de valor en la industria (Chan, 2005).

El objetivo de crear el Cuadro Estratégico es romperlo, definir una nueva estrategia “no centrada en los competidores sino en las alternativas y no centrada en los clientes sino en los ‘no clientes’ de la industria”. De esta manera definimos la industria en otros términos y construimos nuevos elementos de valor superando los límites de la misma, pero siempre en un lenguaje comprensible por el cliente (Beltrán, 2002).

Después de ubicar gráficamente que el norte de las estrategias va a estar orientado hacia mejoras considerables en la experiencia al comprar, la atención al cliente

y el diseño de producto, se procede con la generación de estrategias consignadas en el siguiente formato de priorización, el presupuesto estimado de este proyecto es de \$5'000.000= destinados para adecuación del punto de venta, material POP y pago de salarios extra.

Tabla 3

Innovación y conocimiento

Componente		INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO					
sesoria dada por:		CAMILO ORTIZ-EXPERTO EN INNOVACIÓN					
Proyecto	Fotografía Explicativa	Actividades	Prioridad	Recursos		Duración Total en meses	Líder del proyecto
				Humanos	Otros		
Construir un momento de placer al comprar (Franco, 2009)		Diseñar una experiencia de compra real para el consumidor final, en la que el producto sea adquirido por el cliente y a su vez sea premiado con partes de un segundo producto. Para tal fin, se definirán 5 partes principales. No. 1 la capellada, No. la suela, No. 3 El refuerzo rígido, No. 4 los accesorios , No. 5 el tacón. Cada par comprado entrega una parte representada en bonos, redimibles sólo cuando las partes estén completas y armadas para proceder a la entrega de un par gratis. Reconociendo el valor agregado de ser fabricantes, el punto de venta debería adecuarse con ambientación similar a la de un taller artesanal de zapatos, con cartas de colores alegres en los materiales, pero sobrios en la maquinaria, hormas y algunas herramientas. Un olor particular a cuero en el lugar y zapateros amables apoyando el proceso de ventas.	Urgente	Creatividad y colaboración de toda la fuerza de ventas en el proceso y en la consecución de la idea.	Físicos como la impresión de bonos y de material publicitario, de decoración y ambientación	5	Paula Castellblanco
Personalizate!		El atributo de ser fabricantes y tener las herramientas para volver los sueños realidad es posible. Las hormas, materiales, diseños y expertos están. Todas las ideas son recibidas. Botas y zapatos personalizados a todo nivel, implica un costo adicional pero la estrategia apunta a tener la capacidad de entregar un par de zapatos a la medida.	Normal	Expertos en la modificación de productos y asesoría en diseño y creación.	Físicos tales como las revistas de consulta últimas tendencias	5	
Carrera de Iniciativas innovadoras - Ideas Virus		El mercadeo no debe ser el centro del éxito, porque eso es lo que es el cliente. (Zet,2000). La gente de calzado Musa podría educarse en innovación, no desvalorando ninguna idea y haciendo que las que se vuelvan realidad, toquen a la mayor cantidad de gente posible, para que ellas en así mismo puedan contagiar a otras y hacer crecer ideas compartidas entre si.	Urgente	Motivación en los empleados para adoptar la idea y empezar a crear una cultura de la innovación.	Carteles, invitaciones, tarjetas, incentivos	2	

Cronograma General del plan de acción

El siguiente describe la duración estimada en meses para la implementación de los proyectos contenidos en el plan de acción:

El plan de acción se llevará a cabo a partir del año 2013 e irá desde el mes de enero hasta el mes de julio, donde se planea poner en práctica 7 proyectos diferentes que abarcan 3 componentes organizacionales según los señalados en la estructura del modelo MMGO.

Tabla 4

Cronograma general plan de acción.

CRONOGRAMA CONSOLIDADO-PLAN DE ACCIÓN CALZADO Musa																													
OBJETIVO: Implementar las rutas de cambio en los 3 componentes de menor valoración en la aplicación del modelo MMGO	MES SEMANAS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ACTIVIDADES	COMPONENTE																												
1 Establecimiento de un presupuesto mensual	Finanzas																												
2 Establecimiento de Indicadores Financieros																													
3 Plan de Pago de Cuotas																													
4 Medición de la gestión logística con Indicadores	Logística																												
5 Benchmarking																													
6 Incentivos a la excelencia	Innovación																												
7 Construir un momento de placer al comprar																													
8 Personalizate!																													
9 Carrera de Iniciativas innovadoras - Ideas Virus																													

Análisis Crítico del Marco Teórico

Modelos de Gestión

Mientras que un instrumento es el medio que sirve para alcanzar un fin: una prolongación de nuestras manos, de nuestros ojos, de nuestros oídos; un modelo, es una prolongación de nuestras mentes, de nuestros esquemas de acción (Tobar 2002). La anterior, es una aproximación muy general, que pretende dar cierta noción del concepto

real de un modelo de gestión organizacional y que resulta pertinente antes de conocer una definición concreta del mismo.

Se considera importante clarificar los conceptos abordados a partir de la experiencia investigativa realizada con el modelo MMGO, especialmente en el tema puntual de los modelos de gestión organizacional. Sin embargo, después de un trabajo de exploración con el tema, se encuentra que para el proyecto y para la misma disciplina administrativa, no existe un referente teórico relevante acerca del concepto de un modelo de gestión organizacional, sobre el cuál evaluar o validar la existencia de creaciones nuevas en el tema.

Un modelo, según el diccionario de la Real Academia Española, representa un arquetipo cuyas características o atributos, lo hacen idóneo y susceptible de imitación, replica o reproducción. Incluso también hace referencia al esquema teórico que representa un sistema o una realidad compleja.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia hasta los años 80, antes se hablaba de estilos de gerencia primordialmente. Definir un modelo de gestión involucra el ser, el hacer y el estar de la organización en su proceso de transformar recursos en objetivos, así mismo, los modelos de gestión existen en todas las organizaciones, dados de forma más o menos explícita, más o menos racional, pero siempre están presentes y representan los elementos de la identidad de la organización, la forma en que ésta expresa y define su estilo de gerencia y su cadena de jerarquías (Tobar, 2002).

Un modelo de negocio describe la lógica de la creación, entrega y captura de valor de una organización, y se caracteriza por ser una unidad primordial para el análisis de toda organización (Vivancos, 2012). Una reconversión de dichos modelos, no implica un cambio total, pero sí, un replanteamiento de las características del mismo (Tobar 2002).

Indudablemente, existen modelos generales aplicables como lo son el modelo de la gestión del cambio, el modelo EFQM de calidad, modelos de seguridad industrial, etc. En principio, a cualquier tipo de organización y para gestionar todos los posibles cambios existentes en ella (Gidróñ & Rueda 1998). Sin embargo, la realidad diaria a la que han de enfrentarse las Pymes provoca que estos modelos generales escapen de sus posibilidades ya que, aunque a nivel teórico sean aplicables, en la práctica las Pymes presentan una problemática específica no recogida en estos modelos generales.

El dinamismo empresarial, transforma, crea y destruye inmensurablemente, haciendo que las organizaciones se hayan complejizado más que nuestro mismo conocimiento sobre ellas. Múltiples herramientas se han inventado, cantidad de discursos se han desarrollado y ciertos constructos teóricos se han formulado. Sin embargo, es difícil hablar aún de paradigmas organizativos y son pocos los auténticos modelos de gestión aplicables a estructuras tan diversas y disímiles como las Pymes (Tobar, 2006).

Para efectos de pertinencia con el proyecto, se puntualiza a un modelo de gestión como un modelo de toma de decisiones gerenciales dentro de la organización, es una secuencia lógica, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones por parte de su equipo directivo; es la diferenciación y autenticidad al desempeñar una tarea, un rasgo distintivo y estructural. Lo que en las personas se define como la personalidad, en las organizaciones se denomina el modelo de gestión (Tobar 2002).

Modelo MMGO en Pymes Colombianas

Uno de los propósitos de la universidad EAN al desarrollar un modelo propio, es precisamente poderlo emplear como una modalidad de análisis organizacional, la cual, consiste justamente en hacer explícito un modelo de gestión existente y a partir de ahí, emprender una acción específica y menos deliberada hacia el mejoramiento organizacional. En la medida en que un modelo de gestión se reconoce, se consolida y se formaliza, la intuición empieza a ceder lugar a la razón a la hora de tomar decisiones organizacionales (Tobar, 2002).

El modelo MMGO pretende que la empresa pueda realizar una autoevaluación basada en un análisis del funcionamiento del modelo de gestión existente, usando como guía los criterios pre-establecidos en cada componente. La existencia del modelo no supone una contraposición a otros enfoques sino que, invita a la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión, cuyo objetivo no es otro que brindar una herramienta que soporte y contribuya al mejoramiento de las pequeñas y

medianas empresas en Colombia a través de mejoras significativas en sus prácticas de gestión.

Adicionalmente, el modelo MMGO reconoce la inmensa participación de las pequeñas y medianas empresas en la economía Colombiana, pero a su vez, la escasa e insuficiente implementación de técnicas administrativas usadas en la actualidad por un sinnúmero de empresas de mayor tamaño. Es ineludible que las pymes representen el 96,4% del total de establecimientos en Colombia, con 650.000 empresarios cotizantes del sistema de seguridad social y representen el 63% del empleo nacional (Businesscol.com, 2007), pero que aún no se les considere como un blanco de estudio importante que requiere de proyectos de investigación innovadores, de estrategias creativas y de proyectos concretos que vayan enfocados a colaborar a emprendedores de diferentes sectores a mejorar su competitividad, participación en el mercado y alcance nacional e internacional.

Por sus propias dimensiones, las pequeñas y medianas empresas están continuamente cambiando impulsadas por una gran incertidumbre debido al reducido número de clientes y limitados recursos, encontrándose entonces, inmersas en un estado de exagerada dependencia y constantes cambios estructurales y de mercado que dificultan su operación, supervivencia, estabilidad y desarrollo.

Por otra parte, el pequeño negocio es un sector turbulento con grandes movimientos de entradas y salidas de empresas en donde no es raro que muchas PYMEs nazcan cada año, que otras se expanden y un gran número fracasan y mueren (Stokes, 1998), siendo el impacto del entorno competitivo uno de los principales aspectos que provocan dicho fracaso (Gaskill y otros, 1993).

Las Pymes en su inmensa heterogeneidad, diversidad, complejidad e incertidumbre, no se ajustan a unos parámetros ordenados sino que muchos dependen de la industria en la cual operan y de las personalidades de aquellos que las dirigen (Stokes, 1998), a quienes se les define como personas emprendedoras con un enfoque empírico y práctico, que apelan a la intuición y al discernimiento autónomo al tomar decisiones gerenciales. No sería desatinado entonces, hablar de un analfabetismo organizativo o falta de conocimientos en materia de gestión (Ordóñez, 2009) por parte de los directivos

de las Pymes y a la vez integrantes de equipos de trabajo, en especial de línea media y alta.

El apoyo a las Pymes es una tarea ineludible en un contexto como el actual, no obstante, uno de los principales problemas que se ha detectado es el tratamiento indiscriminado y masificado que se les brinda. Una forma de atenuar lo anterior es considerar un modelo de ciclo de vida cuando se están diseñando formas de apoyo a las pymes, en el que se contemplen aspectos como el rol del emprendedor o el enfoque de la gestión y de esta forma apoyar a cada pyme según la fase activa en la que se encuentre (Leiva, 2006).

Adicionalmente, las pymes existen de forma tan cuantiosa porque en el corto y mediano plazo pueden llegar a ser rentables y exitosas, partiendo del hecho de que su práctica más común es la de reproducir productos de otras marcas y países, sin embargo, para ser sostenibles en el tiempo en una época como la actual, requerirán crear su propia ventaja competitiva, combinar esfuerzos y definir posiciones estratégicas puntuales, en las que asuman un rol activo y una actitud que no le teme a los cambios, sino que se une a ellos y los aprovecha.

Según el estudio de factores de competitividad en las Pymes de la Universidad de los Andes (2008), las pymes sólo pueden llegar a triunfar si definen una dirección estratégica, toman decisiones de inversión inteligentes, trabajan con calidad y productividad, innovan, se internacionalizan, y encuentran creativas formas de comercialización y gestión de sus recursos humanos.

Queriéndose aproximar a factores como los anteriormente mencionados, el modelo propone una estructura amplia y funcional, que permite ir por todos y cada uno de sus componentes, conectando conceptos, e identificando en que medida el impacto de dichos componentes puede ser combinado con miras a implementar nuevas y mejores practicas gerenciales, reconquistando el mercado, mejorando el flujo de caja, recobrando el buen nombre y credibilidad, reorientando esfuerzos de tipo más eficiente y eficaz, direccionando estratégicamente a la empresa, impartiendo el correcto

entrenamiento al equipo administrativo y haciendo que los colaboradores se comprometan y vayan en la misma dirección que la organización.

El modelo MMGO supone un gran potencial y representa una metodología que, aunque poco conocida puede ser relevante en términos de la obtención de un análisis situacional, Exploración de todos los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro, para una Pyme. Emplea un enfoque holístico orientado al diseño e implementación de una ruta de cambio pertinente en empresas tan sensibles a mejorar como las incluidas en esta clasificación, no obstante, el modelo sigue en proceso de evolución y perfeccionamiento, esté no ha sido resultado de investigación a profundidad, ni tiene soportes académicos verificables a la fecha que lo certifiquen como herramienta o metodología de diagnóstico e intervención en pymes.

Adicionalmente el tema de su estrategia no es muy claro en su aplicación pues indica donde se ubica la organización modularmente en los 4 estadios pero la forma de salir de esté, aunque es guiada por las características de los estadios, permanece ambigua. Emplea un instrumento denominado para la gestión del conocimiento, Tiene como fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (Bulmaro 2010), el cual recoge la información de los actores indicados, sin embargo, lo que se percibe es que es una metodología que resulta muy cualitativa y al no estar sustentada en indicadores es difícil de medir y evaluar.

El modelo en sí mismo, asume una posición determinista en el momento de diseñar un marco tan general y tratar de encajar en él a todo tipo de empresa, así estas sólo se seleccionen dentro del criterio de medianas o pequeñas. Se han postulado justificaciones respecto al determinismo como la de J. Ellul, quien afirma que “una visión determinista se vuelve “totalitaria”, fija su propia trayectoria y no tolera juicios externos” (Katz, 1998). Así mismo, se contempla un modelo ideal de empresa, desarrollándose en un entorno ideal, con características ideales, pero la realidad a nivel empresarial es distinta. Y para el enfoque del proyecto y en algunos aspectos como la innovación, es justamente una buena idea el hecho de tratar de alejarse de ese ideal de

empresa y de empezar a hacer que el pensamiento disruptivo evite que nos convirtamos en lo que ya es o en lo que está por convertirse el resto de la gente.

La complejidad organizacional es un tema que vale la pena incluir en la problemática que rodea a la investigación, ya que, al tratarse de Pymes, nos estamos refiriendo a sistemas abiertos, multi-relacionados, no lineales, poco organizados y que difícilmente siguen un modelo. Características esenciales para que su manejo sea complejo e inajutable a un modelo de 15 componentes, donde las relaciones se muestran incompletas o ausentes y de forma lejana o dispersa. La conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar jamás a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total: la totalidad es la no verdad (Morin 1990).

Conclusiones

Después de culminar con el proyecto en su aplicación y retroalimentación, teniendo como referencia importante los buenos resultados reportados en la encuesta de satisfacción diligenciada por el gerente de Calzado Musa, apéndice: Encuesta de Satisfacción, se procede a responder positivamente a la pregunta inicialmente planteada, de si en efecto, es el MMGO una herramienta adecuada para realizar un análisis situacional y definir una ruta de cambio en una pyme colombiana. Los resultados fueron positivos y satisfactorios para las partes, fue un encuentro teórico-práctico que indudablemente representó aprendizaje e instrucción bilateral.

Es pertinente plantear un par de recomendaciones en términos del modelo, las cuales se consideran importantes y surgen a partir de la experiencia personal con el mismo. La primera de ellas es clarificar el hecho de que la empresa deberá ser consiente de querer tener un cambio planeado, que involucre a todo el equipo de trabajo y que procure que la estrategia y la visión lo soporten. Se debe crear el escenario adecuado para conectar a los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa, contar con un sistema de gestión y medición de resultados por medio de indicadores de gestión y definitivamente lograr que la alta dirección apoye los procesos que se deben monitorear con la tecnología apropiada.

Adicionalmente, en el caso de las Pymes, más allá de analizar y evaluar si en efecto se aplican o no las mejores prácticas administrativas en sus procesos de gestión, se debería empezar por analizar a las personas líderes de estas organizaciones, su estilo de liderazgo, sus habilidades de dirección y su capacidad de administrar, managerial/dynamic capabilities. Las cuales conciernen al cambio y son la capacidad de crear, extender o modificar la base de recursos con un propósito definido y que se pueden manifestar de diferentes formas, por ejemplo: Entrando a nuevos negocios o haciendo crecer el propio internamente, con adquisiciones o alianzas estratégicas, creando nuevos productos y procesos, etc. (Helfat & Finkelstein, 2008). Una vez se

contempla esta información, se podrá determinar si son o no capaces de administrar perdurablemente aquellas mejores prácticas que se desearían implementar.

Con respecto al modelo, se concluye que aunque mucho de lo que tiene es realmente válido, debería abarcar todas las dimensiones posibles de la organización, captando la estructura del sistema como un todo, de lo contrario, no se va a lograr establecer claramente cómo alguna acción o acciones pueden afectar o ser afectadas por otras actividades. En esencia la suma o el resultado de una serie de actividades es la suma de las partes individuales que interrelacionadas conforman un sistema (Stock & Lambert, 2001).

Se recomienda también, estar al tanto de las nuevas tendencias en evaluación de la gestión empresarial y quizás intentar diseñar un formato de autoevaluación auto-dirigida, cuya aplicación no requiera de una asistencia particular o especializada, es decir llegar a tener un formato inteligente y disponible a la autónoma decisión de cualquier empresario de evaluar su desempeño y el de su empresa. Si el modelo se continúa aplicando con el apoyo constante de alguien, el costo de la aplicación se verá incrementado y estaría ubicado un paso atrás de otros modelos que ya lo implementan como uno de sus atributos más representativos.

Un ejemplo de lo anterior, es el modelo de gestión de las herramientas de innovación ImP3ove el cual es auto-dirigido, se encuentra disponible on-line y tiene a los mejores asesores en innovación para monitorear los procesos y dar asesoría especializada. <https://www.improve-innovation.eu/>. Es un ejemplo muy claro del potencial de una herramienta tan poderosa como un modelo institucionalizado por su calidad de diagnóstico y resultados.

Otro punto adicional referente a la asesoría y al acompañamiento constante que debe tener el modelo MMGO, tiene que ver con la persona que lo administra, quien es además la misma que analiza la información, crea las estrategias que componen el plan de acción y define la ruta de cambio sugerida. Se considera imprescindible que esta persona tenga conocimiento administrativo en diversos temas y la visión necesaria para formular estratégicamente un plan de acción. No obstante, la mejor opción como en el

caso del proyecto, es que se apoye y se asista con asesoría especializada de expertos en los diversos temas para así asegurar que el impacto y la calidad de la ruta a definir, garantice una mejora sustancial y valiosa para la organización.

Un sinnúmero de beneficios se vislumbran a largo plazo como consecuencia de múltiples iteraciones y de un sistema de retroalimentación continuo que logre optimizar la aplicación del modelo MMGO, que este acorde a las tendencias actuales en evaluación y cuya acogida responda positivamente como consecuencia de resultados traducidos en empresas exitosas, competitivas e innovadoras, que crezcan, que generen valor y que implementen mejores prácticas de gestión. Empresas sustentables en el tiempo, rentables financiera y socialmente, con ventajas competitivas perdurables, una continua y contundente responsabilidad social.

Referencias

- Baptiste, A. & Pérez, X. (2004). *Propuesta de Mejoramiento del centro de distribución Hewlett Packard Colombia, ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas, comercial y logística en pro de los objetivos corporativos*. Tesis de grado, Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Beltrán, A. & Burbano, A. (2002). Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. *estud.gerenc* [online], 18, 84, 13-30.
- Bulmaro, A. (2010): *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- BusinessCol (2007). *Pymes*. Recuperada el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Chan, K. & Maubornge, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Franco, C. (2009). *Es posible crear una experiencia de compras extraordinaria*. Recuperado el 30 de septiembre de http://www.tendencias21.net/Es-posible-crear-una-experiencia-de-compras-extraordinaria_a3588.html
- Gaskill, L., Van Auken, H. & Manning, R. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 34, 4, pp. 18-31.
- Gidró, G. & Rueda, B. (1998). *Nuevos modelos de gestión empresarial-El outsourcing de procesos de negocios*. Ciudad: Editorial.
- Godin, Z. (2000). *Unleashing the idea virus*. Ciudad: Malcolm Gladwell.
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la Administración*. Bogotá: Norma.
- Helfat, C. & Finkelstein, S. (año). *Dinamic capabilities foundations. Understanding Strategic Change in Organizations*. Ciudad: Editorial.
- Improve (2012). *Grow through Innovation Management – Grow with IMP³rove*. Recuperada el 30 de septiembre de 2012 de <https://www.improve-innovation.eu/>
- Katz, C. (1998). *Determinismo tecnológico y determinismo histórico social*. Ciudad: Editorial.

- Leiva, J. (2006). Pymes, ciclo de vida y etapas de desarrollo. **Ciudad:** Tec Empresarial.
- Morin, E. (1990). *Restricted complexity, general complexity*. Paris : Centre d' Etudes Transdisciplinaires.
- Ordóñez, L. (2009). *Aprendizaje de la gerencia en las instancias estudiantiles*. Sartenejas: Universidad Simón Bolívar.
- Ortiz, W & Pérez, R. (2010) Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de las Pymes-Evidencias Empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN*, 69, 88-109.
- Pérez, R, et. al. (2009) *MMGO Modelo para la Gestión de las Organizaciones*. Bogotá: Leograf Impresores, Universidad EAN.
- Pérez, R. & Díaz, H. (2008). *Portafolio de Modelos de Gestión*. Universidad EAN.*MMGO*. Recuperado el 30 de septiembre de 2012, del sitio Web de la EAN: <http://kuage.ean.edu.co/images/stories/multimedia/home.swf>
- Pérez, R; Garzón, M. & Nieto, M. (2009) Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes Colombianas. *REAN*, 68. 75-108.
- Revista Dinero (2002, febrero). El crecimiento está en las Pymes. *Dinero*, 150, 65.
- Spendolini, M. (1994). Benchmarking. Bogotá: Norma.
- Stock, J. & Lambert, D. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGrawHill.
- Stokes, D. (1998): *Small business management. A case study approach*. Londres: Ed. London.
- Tobar, F. (2002). *Modelos de Gestión en Salud*. Recuperado el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-138.pdf>
- Universidad de Los Andes (2008). *Estudio de factores de competitividad de MYPES*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Vivancos, J. (2012). *Innovación y nuevos modelos empresariales*. Recuperado el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.serviciosycomercios.com.ar/estrategia/innovacion-y-nuevos-modelos-empresariales-como-ejecutar-el-plan-de-negocio/>

Apéndice

Encuesta de Satisfacción- Aplicación del Modelo de Modernización Organizacional (MMGO)

Estimado gerente:

La aplicación del modelo MMGO en su empresa, independientemente de pretender mejorar las prácticas administrativas actuales, intenta colaborar en esfuerzos investigativos hechos por alumnos y profesores que intentan diseñar metodologías de apoyo al talento colombiano y protección a la industria nacional

Su opinión es muy importante para nosotros.

Por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

- De uno a 5 califique los siguientes aspectos, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
a) El modelo MMGO plantea una metodología que resulta clara para la gerencia de las Pymes?				X	
b) El orden en el que está planteado el modelo MMGO, es organizado y coherente?					X
c) Las preguntas que hacen parte de cada una de las matrices reflejan la realidad de una Pyme colombiana?			X		
d) Los componentes organizacionales que se contemplan abarcan a cabalidad las necesidades de una Pyme en Colombia?				X	
e) Se sintió cómodo mientras contestaba las preguntas de los diferentes componentes que conforman el modelo MMGO?				X	
f) Sintió que su respuesta estuvo sesgada en algún momento por la explicación del entrevistador?		X			
g) Considera que la aplicación total del modelo MMGO se llevó a cabo en el tiempo necesario?					X
h) Fueron los resultados coherentes con su conocimiento de la empresa y del sector?				X	
i) Las estrategias planeadas cumplieron con sus expectativas y lo motivan a cambiar?					X
j) Considera que el plan de acción se llevará a cabo en el término establecido?				X	
k) Recomendaría usted a otros gerentes de Pymes la aplicación del modelo MMGO.					X

- Que aspectos le gustaron más en todo el proceso de aplicación del modelo MMGO?

El aprendizaje y actualización respecto a las mejores prácticas. El orden y claridad. La motivación se plantea hacia la formalización y modernización.

- Qué aspectos le disgustaron en el proceso de aplicación del MMGO?

Que el plan de acción solo incluye 3 componentes.

- Que recomendaciones puede hacerle al modelo desde su punto de vista.

Recibir sugerencias de como fortalecer los componentes de mejor calificación. Reaplicar el modelo despues de culminar el plan de acción como forma de medir los resultados.