



Gestión administrativa de las empresas de calzado

Colección Unión Global

Autores:

*Ximena Molina Vega
Carlos Ramón Vidal Tovar
Yimy Gordon Hernández*



LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES

Gestión administrativa de las empresas de calzado



Ximena Molina Vega

Profesional en Administración de Empresas. Magíster en Administración de Empresas – MBA. Docente Investigadora Universitaria. Asesora Empresarial y de Opciones de Grado. Profesional con Capacidades para el Manejo del Público, Trabajo en Equipo, Habilidades para la Expresión Oral, Liderazgo, Organizada, Proactiva, Activa, Estructurada con Alto Sentido de Responsabilidad. Interés por los Temas Académicos de la Docencia e Investigación. Experiencia en Entidades Públicas del Orden Nacional.



Carlos Ramón Vidal Tovar

Profesional en Ingeniería de Alimentos. Especialista en Ingeniería de Procesos Industriales. Magíster en Ciencia y Tecnología de Alimentos. Doctor en Ciencias, Mención Gerencia. Doctor en Ciencias de la Educación. Phd en Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Docente Investigador en la Universidad de Santander. Investigador Senior por Minciencias. Con experiencia en consultoría y asesoría en la ideación, formulación y ejecución de proyectos de investigación y socio-productivos. Líder de Programas de Desarrollo Rural con Empresas Asociativas Rurales y Entidades Territoriales en el Fortalecimiento y Mejoramiento Productivo.

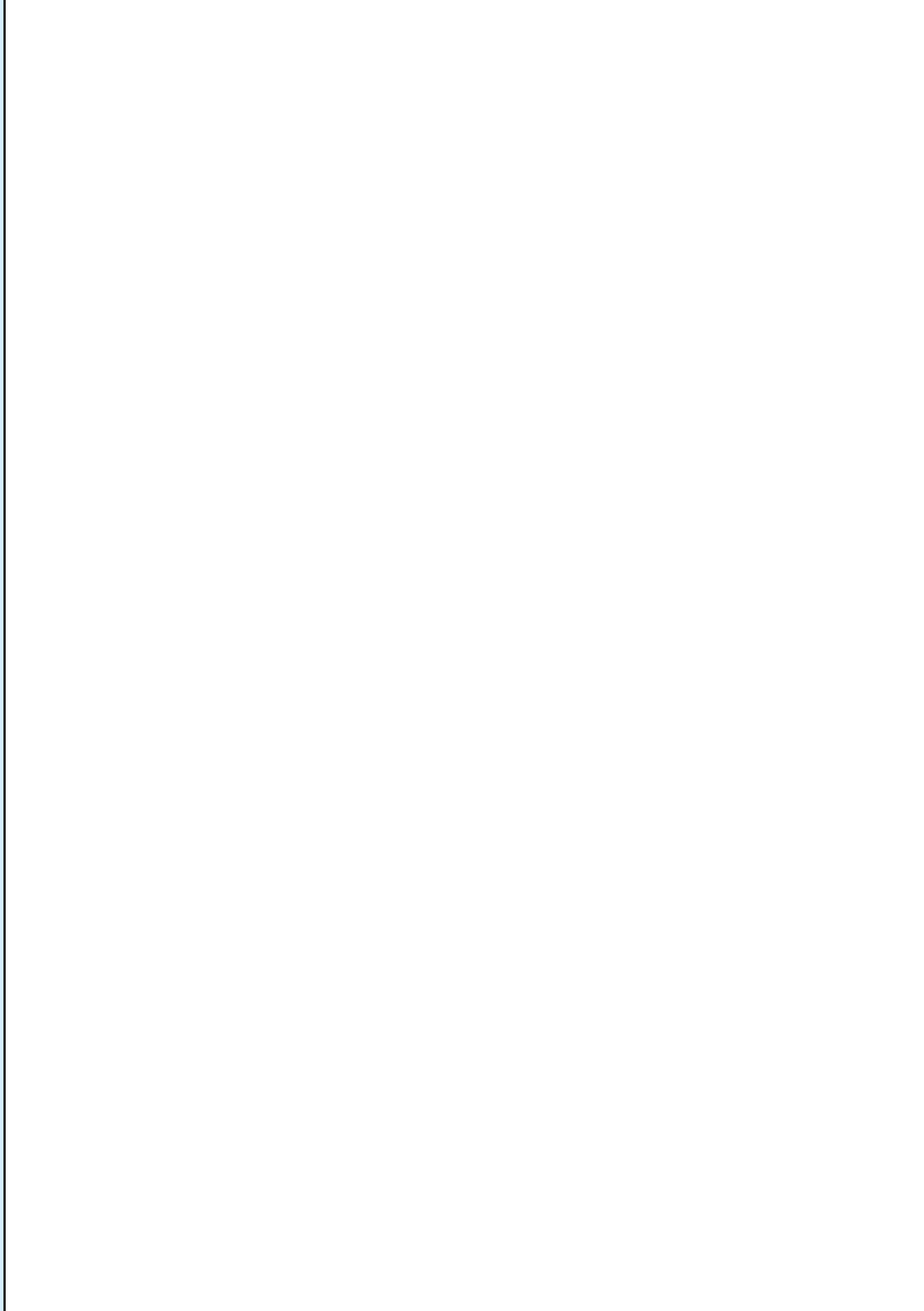


Yimy Gordon Hernández

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Ingeniero Mecánico de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Docente de Carrera de la Universidad Popular del Cesar – Investigador del Grupo: FACEUPC. Investigador Asociado por Minciencias – Valledupar – Cesar.

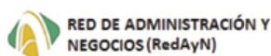
Orcid Id 0000-0002-6156-0971.

Correo: yimygordon@unicesar.edu.co





Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Semprun"
La Casa de los Saberes del Pueblo



Gestión administrativa de las empresas de calzado

*Ximena Molina Vega
Carlos Ramón Vidal Tovar
Yimy Gordon Hernández*

Colección Unión Goblal

Libro resultado de investigaciones

 **Gestión administrativa de las empresas de calzados**

 *Ximena Molina Vega, Carlos Ramón Vidal Tovar y Yimy Gordon Hernández, 2022*

 Colección Unión Gobl



Usted es libre para: compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. El licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.

Producción editorial:

Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR)

Director: M.SC. Álvaro González.

Santa Bárbara del Zulia - Estado Zulia - Venezuela

Página WEB: <http://www.unesur.edu.ve/libros-1>

Editor: Victor Hugo Meriño Córdoba

Editor técnico: Carlos Alfredo Mora Fernández

Diagramación: Centro de Investigaciones Internaciones (CEDINTER)

Cubierta: Casa Parroquial y Catedral de Nuestra Señora del Carmen - Machiques- Zulia - Venezuela.

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

Depósito legal: ZU2022000353

ISBN: 978-980-6516-67-0

Versión digital, hecha en Santa Bárbara de Zulia, Venezuela

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES

Catalogación de la fuente

Libro: Gestión administrativa de las empresas de calzado. Colección Unión Global. / 88 páginas / 22 cm /.

Autores: Ximena Molina Vega / Carlos Ramón Vidal Tovar / Yimy Gordon Hernández

Editorial: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprúm" – Santa Bárbara de Zulia - Zulia – Venezuela.

Grupos de investigación que dan aval académico: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biodesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) – Tepic – Nayarit – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia.

Fecha de publicación: diciembre de 2022.

Versión digital: ISBN: 978-980-6516-67-0 **Depósito legal:** ZU2022000353

Proceso de evaluación de los capítulos de libros

El libro Gestión administrativa de las empresas de calzado, de la Colección Unión Global, es **resultado de investigaciones**. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro fue arbitrado por doctores de distintas Universidades del mundo bajo el sistema **doble ciego**. El Libro tiene el **Aval Académico de 7 Universidades Públicas Internacionales y de 3 Centros de Investigaciones Internacionales**, mencionados a continuación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biodesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) – Tepic – Nayarit – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Los conceptos o criterios emitidos en el libro son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Proceso de arbitraje: doble ciego

Recepción: julio de 2022

Evaluación de propuesta: agosto de 2022

Evaluación de contenidos: septiembre de 2022

Correcciones de autor: octubre de 2022

Aprobación: octubre de 2022

Publicación: diciembre de 2022

Para citar el libro Gestión administrativa de las empresas de calzado: Gordon et al. (Eds.) (2022). Gestión administrativa de las empresas de calzado. Santa Bárbara – Zulia – Venezuela. Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago de Maracaibo Jesús María Semprum. Recuperado de: <https://www.unesur.edu.ve/libros-1>

Repositorios de los libros Unión Global

- 1.- Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprum" – UNESUR - Santa Bárbara – Zulia - Venezuela. Libros. Ver: <https://www.unesur.edu.ve/libros-1?start=0>
- 2.- Universidad de la Costa. Barranquilla – Colombia. Investigación. Ver: <http://repositorio.ucc.edu.co/>
- 3.- Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero – UPTFAG - Santa Ana de Coro – Falcón – Venezuela. Ver: <https://investigacionuptag.wordpress.com/>.
- 4.- Corporación Universitaria Rafael Núñez – Cartagena - CURN – Colombia. Ver: http://uninunez.biblioteca.curnvirtual.edu.co/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=gesti%c3%93n+del+conocimiento%3a+perspectiva+multidisciplinaria&branch_group_limit=
- 5.- Corporación Universitaria del Caribe – CECAR – Sincelejo – Sucre – Colombia. Libros digitales. Ver: <http://biblioteca.cecar.edu.co/index.php/herramientas-busqueda/recursos-electronicos>
- 6.- Corporación Universitaria Antonio José de Sucre – CORPOSUCRE – Sincelejo – Sucre – Colombia. Ver: <https://www.corposucre.edu.co/investigacion/publicaciones>
- 7.- Centro de Investigaciones Internacionales – CEDINTER – Medellín – Antioquia – Colombia. Ver: <https://www.cedinter.com/books/>
- 8.- Universidade Anhanguera – Sao Paulo – Brasil. Ver: <https://biblioteca-virtual.com/detalhes/livro/1735>
- 9.- Comisión de Investigaciones Científicas. Buenos Aires Argentina. Ver: <https://digital.cic-gba.gob.ar/handle/11746/6748/>
- 10.- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile. Ver: <http://opac.pucv.cl/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/?IshScript=iah.xis&lang=es&base=bdpucv&nextaction=lnk&exprsearch=gestion%20del%20conocimiento&indexsearch=ds#19>

**Fondo Editorial de la Universidad
Nacional Experimental Sur del Lago
Jesús María Semprúm - Santa Bárbara
del Zulia - Estado Zulia -
VenezuelaFondo Editorial de la
Universidad Nacional Experimental Sur
del Lago Jesús María Semprúm - Santa
Bárbara del Zulia - Estado Zulia -
Venezuela**

Consejo director

Director: Dr. Edgar A. Martínez M. **Editor:** Dr. Jesús Ángel Timaure Eburio

Comité editorial

Director: M. Sc. Álvaro González

Pares evaluadores

Dr. Alfredo Pérez Paredes / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dr. José Aurelio Cruz De Los Á. / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dra. Alba María del Carmen González Vega / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Alonso Pírela Añez / Universidad Metropolitana / Ecuador
Dr. Alexey Carvalho / Universidade Anhanguera de São Paulo / Brasil
Dr. Manuel Antonio Pérez Vásquez / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Mabel Escorcía Muñoz / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Alicia del S. de la Peña De León / Universidad Autónoma de Coahuila / México.
Dra. Amira C. Padilla-Jiménez / Universidad de Córdoba / Colombia
Dr. Aufolgabi Meza Molina / UNERMB / Venezuela
Dra. Branda Vanessa Molina Medina / Universidad del Atlántico / Colombia
Dr. Carlos Alberto Severiche S. / Corporación Universitaria Minuto de Dios / Colombia
Dr. Carlos Ríos-Velásquez / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico
Dra. Carmen Cecilia Galvis Núñez / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dra. Cecilia Socorro / Universidad del Zulia / Venezuela
Dr. Dánae Duana Ávila / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.
Dr. Albeiro Andrade Yejas / Universidad Autónoma de Bucaramanga / Colombia
Dr. Doile Enrique Ríos Parra / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dr. Edilgardo Loaiza B. / Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid / Colombia
Dra. Edna Elizabeth Aldana Rivera / Universidad Simón Bolívar / Colombia
Dr. Elías Alberto Bedoya M. / Centro Agro - empresarial y Minero Sena/ Colombia

Dr. Elías Gaona Rivera / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dr. Elías Ramírez Plazas/ Universidad Surcolombiana / Colombia
Dra. Elizabeth Gálvez Santillán / Universidad Autónoma de Nuevo León / México
Dra. Eva Lozano Montero / Universidad de Guanajuato / México
Dra. Gabriela Monforte García / Tecnológico de Monterrey / México
Dra. Gloria Ramírez Elías / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dr. Héctor Luis Romero Valbuena / Universidad Industrial de Santander / Colombia
Dr. Heriberto Moreno Islas / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.
Dr. Hernán Joaquín Carrillo Hernández / Universidad de La Guajira / Colombia
Dra. Isabel Cristina Rincón Rodríguez /Universidad de Santander/Colombia
Dra. Ivonne María Gil Osorio / Universidad Libre de Barranquilla / Colombia
Dra. Jennifer Judith Lafont Mendoza / Universidad de Córdoba / Colombia
Dr. Jesús Ángel Timaure Eburíola / UNERMB / Venezuela
Dr. Jorge Bernal Peralta / Universidad de Tarapacá / Chile
Dr. José Manuel Gutiérrez / Universidad del Zulia / Venezuela
Dr. Juan Morúa Ramírez / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Julio César Montiel Flores / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Luis Alberto Romero Benjumea / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dr. Luis E. Oviedo-Zumaqué / Universidad de Córdoba / Colombia
Dra. Nelia Josefina González González / Universidad de Milagro / Ecuador
Dra. Oditza Nacrina Bracho Vega / UNERMB / Venezuela
Dr. Pilar H. Moreno U. / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dr. Rafael Alberto Vílchez Pírela / Corporación Universitaria del Caribe / Colombia
Dr. Roberto Godínez López / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Rodrigo Daniel Salgado O. / Corporación Universitaria del Caribe / Colombia
Dr. Romel Ramón González Díaz / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Rosangel Beatriz Martínez Basabe / UNERMB / Venezuela
Dr. Samuel P. Hernández-Rivera / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico
Dra. Teresa De J. Vargas V. / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dra. Yahlina Silveira Pérez / Universidad de Sucre / Colombia

Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprúm”

UNESUR

Edgar Alexander Martínez Meza
Rector

Luz Marvella Sanabria de Salcedo
Vicerrectora Académica

Ángel Antonio Watts Godin
Vicerrector de Desarrollo Territorial

Diomer Antonio Galán Rincón
Secretario General

Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kléber Ramírez

UPTM

Ángel Zuley Antúnez Pérez
Rector

Walter Espinoza
Vicerrector Académico

Iván López
Secretario General

Deny Avendaño
Responsable de Desarrollo Territorial

Cuerpo Académico de Bidesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas Campus Celaya - Salvatierra – Guanajuato - México

CABBOPP

Responsable
Dr. Mario Jesús Aguilar Camacho

Miembros
Dr. José Enrique Luna Correa
Dr. Saúl Manuel Albor Guzmán
Dr. Roberto Godínez López
Dra. Eva Lozano Montero
Dr. Eduardo Barrera Arias
Dra. Alba María del Carmen González Vega
Dr. Julio César Montiel Flores

Cuerpo Académico Consolidado “Administración Aplicada”

CUADAP

CA-BUAP-299

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla - México

Responsable
Dr. Alfredo Pérez Paredes

Miembros
Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles
Dr. Amado Torralba Flores
Dr. Emigdio Larios Gómez

Cuerpo Académico en Consolidación “Sociedad, Educación y Desarrollo”

CASED UAN-CA-287

Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, Nayarit, México

Responsable
Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Miembros
Dra. Rocío Mabeline Valle Escobedo
Dra. Emma Lorena Sifuentes Ocegueda
Mtra. Raquel Castañeda Ibarra
Mtra. Laura Esther García Gómez

Red de Administración y Negocios

RedAyN

Universidades Mexicanas - México

Dra. Luz del Carmen Morán Bravo
Presidenta

Centro de Altos Estudios de Venezuela

CEALEVE

Víctor Hugo Meriño Córdoba
Director General

Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur

CIFE - SUR

Edgar Alexander Martínez Meza
Director General

Centro de Investigaciones Interna- cionales SAS

CEDINTER SAS

Víctor Hugo Meriño Córdoba
Director General

Índice

Introducción.....	17
CAPÍTULO I: Una mirada a la gestión administrativa de la industria del calzado en Colombia.....	19
CAPÍTULO II: Importancia de la industria del calzado de Santander.....	27
Marco normativo de las empresas de calzado, cuero y sus manufacturas en Colombia.....	29
CAPÍTULO III: Visión general de la administración.....	31
Modelos de gestión de organismos de normalización internacional	33
Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008.....	33
El ciclo Deming.....	35
Esquema Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).....	36
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: FUNDIBEQ.....	36
Modelo Europeo de Excelencia en Gestión de la Calidad: EFQM.....	38
Modelo CAF: Marco Común de Evaluación para el Sector Público.....	40
Modelo de Evaluación Aprendizaje y Mejora: EVAM.....	41
Modelo de Excelencia en la Gestión: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.....	43
CAPÍTULO IV: Perfil histórico de los modelos de gestión de calidad más aceptados en Europa y América.....	45
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ).....	45
Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de la Calidad (EFQM).....	46
Marco Común de Evaluación para el Sector Público (CAF).....	46
Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).....	47
Modelo colombiano de Excelencia en la Gestión.....	47
Modelo ISO 9001-2000.....	48
CAPÍTULO V: Contrastación de modelos de gestión.....	51

CAPÍTULO VI: Principales requerimientos de mejora en la gestión, según los estudios de la Escuela de Administración de Negocios (EAN), la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) y la Universidad Industrial de Santander (UIS).....	53
CAPÍTULO VII: Contratación y ponderación de componentes de los modelos de gestión seleccionados: FUNDIBEQ, CAF, EFQM, CAF E ISO 9001-2008.....	67
Responsabilidad de la dirección.....	68
Liderazgo.....	68
Política y estrategia.....	68
Gestión estratégica.....	69
Gestión de recursos.....	69
Desarrollo de personas.....	69
Colaboradores y recursos.....	70
Gestión de la información.....	70
Realización del producto o prestación del servicio.....	71
Responsabilidad social.....	71
Gestión de clientes y mercados.....	73
Resultados en sociedad.....	73
Rendimiento.....	74
Innovación y aprendizaje.....	74
Organización que aprende.....	74
CAPÍTULO VIII: Ponderación de componentes.....	77
CAPÍTULO IX: Propuesta de instrumento para diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas de calzado basado en modelos de gestión	81
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos.....	91

Introducción

El presente libro plantea una propuesta sobre componentes y procesos requeridos para el diagnóstico de la gestión administrativa en las empresas de calzado, basado en seis modelos universalmente aceptados: El Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de Calidad-EFQM, el Modelo Marco Común de Evaluación-CAF, el Modelo de Excelencia en la Gestión (Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión), el Modelo Iberoamericano en la Excelencia en la Gestión-FUNDIBEQ, el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora-EVAM y el Modelo ISO 9001-2000.

Para la propuesta se estudiaron los resultados de las investigaciones realizadas por la Fundación para el Desarrollo Empresarial-FUNDES, la Universidad Escuela de Administración de Negocios-EAN y la Universidad Industrial de Santander-UIS, cuyos resultados fueron publicados en la Revistas EAN número 52 de septiembre-diciembre de 2004 publicada en el caso de los dos primeras y la segunda fuente forma parte de los archivos de investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

Considerando que los problemas evidenciados en los mencionados estudios se agrupaban en el componente de gestión de las organizaciones, y que cada uno ellos puede solucionarse mediante la aplicación de un sistema administrativo que corresponda o se asimile a aquellos que son aceptados universalmente, se consideró necesario construir la propuesta a partir de la construcción de un instrumento que incluyera los componentes esenciales para garantizar una gestión con calidad, por lo que en las unidades 9 y 10 se plantean los fundamentos de dichos procesos y el instrumento debidamente ponderado según los resultados descritos en los apartes de la unidad 9.

CAPÍTULO I

Una mirada a la gestión administrativa de la industria del calzado en Colombia

Cuando Colombia decidió abrir su economía al mercado mundial, establecido este tiempo a partir de 1991, año en el que se inicia la llamada "apertura económica", los industriales orientados por los gremios y las entidades del estado iniciaron un proceso de adaptación a las nuevas condiciones de la demanda, cuyas características principales han sido la exigencia de calidad, de diseño, de entrega y de precio en concordancia con los estándares internacionales. Estas tendencias condujeron a las empresas y al estado a la realización de diagnósticos en todos los órdenes con miras a determinar sus niveles de competitividad y productividad para adelantar los cambios que fueran necesarios y de esta manera diseñar estructuras viables frente al nuevo orden de los negocios. El gobierno expidió Ley 590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa en Colombia (Ley Mipyme), y las entidades gremiales, las organizaciones no gubernamentales, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) y las universidades: Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) y la Universidad Industrial de Santander (UIS), iniciaron un proceso investigativo cuyos resultados permitieron proveer información relevante para adelantar acciones cuyo propósito era la modernización de las empresas y adaptación a las exigencias del mercado. Algunos de estos estudios, como los realizados por la EAN, FUNDES y UIS dejan ver la problemática sustantiva de las organizaciones denominadas Mipymes.

A continuación, se presentan los resultados del grupo de investigación de la Universidad Escuela de Administración de Negocios, según lo expuesto por Pérez (2004):

- ✓ No existe un esfuerzo organizado para prever el futuro y comprender las necesidades a largo plazo de los clientes, empleados y propietarios del capital.
- ✓ Las fuentes de financiamiento para la gestión provienen de los recursos resultantes del proceso de ventas. En caso de no ser suficientes acuden al sistema financiero legalmente establecido.
- ✓ Algunas empresas trabajan con herramientas como el presupuesto, mientras que otras manifestaron abiertamente no utilizar herramientas de tipo financiero para la administración de su negocio.
- ✓ Las pequeñas empresas no ha sido imperativo crear áreas específicas de contabilidad, presupuesto o tesorería.
- ✓ Se trabaja con asesorías externas y con un auxiliar que por lo general cumple con otras funciones.
- ✓ Las empresas de los sectores estudiados muestran que los gerentes no tienen criterios unificados de lo que es el largo plazo, mediano y corto plazo, por lo que el concepto depende de las características del sector.
- ✓ En términos generales se percibe que no existe una planeación estructurada y la gerencia trabaja en el día a día por lo cual se podría considerar que prevalece la cultura de "apagar incendios".
- ✓ Todos los miembros de la alta gerencia de las empresas analizadas asumieron que sí existen políticas y que son transmitidas a los miembros de la organización a través de comunicados, por medio de los comités de gerencia o en su defecto verbalmente en reuniones generales. Aunque no estén escritas, responden a las necesidades actuales de la misma para adaptarse y sobrevivir en el medio económico actual ajustándose a las expectativas del cliente para incrementar sus ventas
- ✓ En las empresas estudiadas, los problemas se solucionan en la medida que van surgiendo, mediante el uso de comités de gerencia, planes de contingencia, entrenamiento, manuales y controles especiales; pero este tipo de acciones se encuentran orientadas solo al fomento de las ventas, sin criterios claros de competitividad o mercadeo.
- ✓ Las empresas analizadas poseen procedimientos definidos sobre la base de la definición de tareas y funciones de cada cargo, del tiempo de producción o construcción de un proyecto y de los recursos materiales y financieros disponibles. Se innova sin un margen de tiempo definido, impulsados por la situación y los imprevistos.
- ✓ La difusión a los empleados se hace en forma verbal y escrita a través de manuales, del reglamento interno de trabajo o en los programas de inducción, donde existan.

- ✓ Los empleados o trabajadores conocen las áreas y trabajos específicos, más por la práctica que por un trabajo documentado y sistematizado dentro de una filosofía de mejoramiento continuo.
- ✓ En cuanto a manejo de funciones, existen dos tipos de empresas: las que tratan de ser lo más precisas posibles y detallan verbalmente el trabajo que tiene que hacer un subordinado, exigiéndole alta calidad y rapidez, y las que dejan hacer al libre albedrío los trabajos a su gente. No se instruye, no se clarifica, no se explica lo mínimo del trabajo, sino que se deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda.
- ✓ En el segundo tipo de empresas, los gerentes le tienen fobia a todo lo que parezca un manual y consideran que por el tamaño de sus empresas no es necesario realizar el levantamiento de este documento asumiendo que cada uno sabe exactamente qué hacer y cómo hacerlo.
- ✓ Todas las empresas tienen un organigrama definido, que aunque no está formalmente impreso está claro en la mente de los gerentes.
- ✓ Se encontró que las Pymes estudiadas presentan tendencia a manejar estructuras orgánicas piramidales y poco rígidas, de tal manera que en el desarrollo día a día, muchas de las cartas orgánicas existentes se desvirtúan por la flexibilidad de la gestión lo que evidencia aspectos positivos y negativos para el crecimiento de la compañía. En el primer caso se logra que todos estén capacitados para desempeñar múltiples funciones y en el segundo se genera una falta de responsabilidad frente a las tareas asignadas.
- ✓ En algunas empresas el control lo hace el jefe. En este ambiente se ha cercenado la iniciativa y la creatividad a muchos trabajadores. De esta forma se ha generado una cultura del facilismo y de la no responsabilidad por las decisiones. Es más fácil decir: "usted ordene que yo ejecuto", puesto que, si el resultado es malo, es culpa del jefe y viceversa, el éxito es del jefe.
- ✓ Esta es una de las causas por las cuales los procesos de cambio gerenciales importados sean tan difíciles de aplicar, puesto que se debe partir por romper los paradigmas del jefe autoritario y reeducar a los trabajadores en el manejo de autocontrol, participación y trabajo en equipo.
- ✓ Con respecto a la edad, en un alto porcentaje los miembros de la alta gerencia se encuentran ubicados en un rango entre los 30 y 50 años. Lo que confirma que su gestión está relacionada no sólo con los conocimientos adquiridos a través de los claustros universitarios o por la asistencia a diferentes tipos de seminarios o cursos de educación no formal, sino con la experiencia que el desarrollo de la vida les ha suministrado.
- ✓ La participación masculina resulta ser mayoritaria.

- ✓ Predominan los gerentes con grado universitario y algunos con especialización, en las grandes y medianas empresas. En las pequeñas empresas el nivel socio cultural es medio bajo, con escasa formación administrativa y predominio del conocimiento técnico específico.
- ✓ El 51% de los gerentes profesionales son egresados de programas de Administración de Empresas, mientras que el resto corresponde a profesionales de diversas áreas, entre ingenieros, arquitectos, contadores, topógrafos, optómetras, abogados y psicólogos.
- ✓ Muy pocos gerentes dominan otros idiomas diferentes al español, lo que es una desventaja ante la exigencia del mercado global de comercialización.
- ✓ Independientemente del número de empleados y/o socios con que cuente la organización, las decisiones se apoyan en el conocimiento y la experiencia de quien las analice evaluando diferentes alternativas y buscando siempre la mejor opción de la relación costo-beneficio.
- ✓ Las decisiones en manejo administrativo financiero, inversiones, fijación de precios, publicidad, aspectos presupuestales, créditos, contratos especiales y recursos humanos las toma la junta directiva dónde exista, en su defecto, las toma el gerente.
- ✓ La toma de decisiones centralizada en el gerente se da por tres circunstancias:
 1. No es el reflejo de la falta de participación de los miembros de la organización sino el resultado de un análisis efectuado por ésta, a partir de la información obtenida de los intermediarios colaboradores.
 2. Por temor a perder el control de su negocio.
 3. Para minimizar el tiempo.

El estudio concluye, de manera resumida, que las empresas analizadas presentan fuertes debilidades en la planeación, la organización, la dirección y el control. Es decir, falla el proceso administrativo al no existir adecuados modelos, técnicas y procedimientos para su gestión. En muchas la administración se traduce en una actividad casi informal, hecho éste que conduce a crear organizaciones muy frágiles frente a los cambios en las tendencias económicas.

De otra parte, el estudio realizado sobre treinta y nueve milquinientas empresas, por la Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES, concluye lo siguiente:

- ✓ El sesenta por ciento (60%) de las empresas analizadas necesita fortalecer en mercadeo su personal. Los intermediarios encuentran que la mayor dificultad está en la baja calificación del recurso humano.

- ✓ Más del cuarenta por ciento (40%) de los empresarios considera regulares o malos y costosos el transporte y red vial.
- ✓ En materia de seguridad jurídica, los intermediarios mencionan que el indicador más grave es la dificultad de resolver ágilmente los conflictos en relación con el cumplimiento de contratos.
- ✓ Los empresarios no consideran que la representación gremial afecte su desarrollo.
- ✓ El factor que más dificulta el acceso a la tecnología por parte de estas empresas son los costos. Aun así, el sesenta y seis por ciento (66%) ha realizado inversiones para su modernización tecnológica en los dos últimos años, principalmente en informática y en maquinaria y equipo.
- ✓ A pesar de la evidente importancia de la asociatividad, solo el dieciocho por ciento (18%) ha participado en algún esquema de tipo asociativo durante los últimos años.

El estudio, concluyó que, para lograr mejoramiento de tales empresas, se requieren acciones en:

1. La gestión de gobierno corporativo familiar (para empresas de este tipo)
2. Direccionamiento estratégico
3. Gestión de mercadeo y plan de internacionalización
4. Innovación de procesos, procedimientos y productos
5. Administración financiera (formalización de la estructura de costos y manejo técnico financiero)
6. Gestión del conocimiento y del sistema de información gerencial
7. Gestión humana por competencias
8. Gestión ambiental
9. Proceso de asociatividad para la generación de clústeres.

FUNDES (2004), recomienda que deben existir esfuerzos de la universidad, el gobierno, los gremios, empresas de consultoría, la misma empresa privada y los centros regionales de productividad para enfocar la ayuda con metodología de coaching a las empresas, diseñar, desarrollar e implementar herramientas organizacionales y estratégicas, con el fin de prepararse para los retos que impone la competencia nacional e internacional.

El estudio realizado por Martínez y Ramírez (2006), concluye lo siguiente:

- ✓ El 36% y el 38% de las empresas no cuentan con una misión y una visión definida, respectivamente.

- ✓ Para alcanzar la visión institucional las empresas priorizan su enfoque en la calidad (38%), seguida del precio de venta (18.5%), el desarrollo de diseños (15%), los volúmenes de producción (14%) y el costo (11%), en su orden.
- ✓ De las 1014 empresas de calzado, registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en noviembre de 2005, solo dos (2) tenían certificación de calidad ISO 9001:2000.
- ✓ El 4.2% de las empresas encuestadas subcontratan el proceso de diseño. 15 empresas compran el diseño.
- ✓ El 70% de las empresas capacita al personal en aspectos operativos y administrativos y el 30% no lo hace.
- ✓ No existen en las empresas estudiadas, procesos formales y estructurados en cuanto a la selección de la mano de obra, siendo en la mayoría pruebas de campo para verificar la capacidad de elaborar un zapato o ejecutar una operación.
- ✓ La capacitación en el área administrativa se enfoca a: Talento humano (13) (23%), tendencias de moda (12) (21%), gestión de costos (11) (19.6%) y comercio exterior (10)(17.85%), en gestión de calidad (5).
- ✓ Entre los problemas más citados en cuanto a mano de obra, se señalan la escasez (30%), la inestabilidad o rotación (24%), la falta de trabajo en equipo (16%) y el costo (12%).
- ✓ El nivel de formación destaca que solo el 28.8% del personal operativo tiene secundaria y el 0.4% tiene estudios técnicos o tecnológicos. En cuanto al personal administrativo el 37% tienen formación profesional, el 33.8% tecnológica, el 29.4% secundaria y solo primaria, el 0.0%.
- ✓ El 11.2 % del personal tiene contrato a término indefinido, siendo el mayor número de personal vinculado en esta modalidad corresponde a áreas administrativas (66.6%, 18 de 27).
- ✓ El 37.2 % del personal tiene contrato a término fijo, el 0.8% por prestación de servicios, el 35.1% a destajo, el 12.4% por comisión y el 3.3% con ingreso fijo más comisión
- ✓ La toma de decisiones se fundamenta, principalmente en:
 - a. Los estados financieros: (32%)
 - b. El conocimiento del mercado: (26%)
 - c. Los asesores o consultores: (21%)
 - d. Las variables macroeconómicas: (17%)
- ✓ En materia de software, en los últimos tres años se ha invertido principalmente para:

1. Contabilidad (62%)
2. Producción (18.8%)
3. Diseño (14.5%)
4. Escalado (4.3%)
5. Administración (0.0%)

✓ En cuanto al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, el 64% de las empresas dijeron conocerlo y el 36% no.

✓ El 23.3% cree que tiene importancia para mejorar la calidad de los productos, el 18.6% para estandarizar los procesos, el 16.3% para aumentar las ventas, el 14.0% para mejorar la imagen corporativa y el 9.3% para mejorar el servicio al cliente.

✓ En cuanto a la capacidad instalada, el siguiente es el porcentaje de utilización de las plantas:

4.1.1.	100%	el	16%	(8)
4.1.2.	90%	el	18%	(9)
4.1.3.	80%	el	26%	(13)
4.1.4.	70%	el	18%	(9)
4.1.5.	60%	el	10%	(5)
4.1.6.	50%	el	4%	(2)
4.1.7.	40%	el	2%	(1)
4.1.8.	30%	el	6%	(3)

✓ El concepto de cómo le afectaría el Tratado de Libre Comercio, entre Colombia y Estados Unidos, es el siguiente:

1. Positivamente: 46% (23)
2. Negativamente: 42% (21)
3. No afectaría: 12% (6)

El estudio de la Universidad Industrial de Santander, UIS, corrobora el realizado por la Escuela de Administración de Negocios, EAN, pues se aprecia que existen fallas en el proceso administrativo y se descubren otras debilidades interesantes como la falta de uso de la capacidad instalada, la priorización de la capacitación en aspectos productivos, pero no están certificadas para acompañar la mejora de calidad con un sistema de gestión que permita su seguimiento y control. Se hace más énfasis en estructuras organizacionales livianas y con capacidad para reaccionar ante los cambios económicos inmediatos, pero muy débiles para lograr mantener a sus trabajadores en condiciones

de permanencia sobre todo cuando se trata de mano de obra calificada. La capacitación no es integral y estratégica como no lo es la visión y la misión.

El mismo estudio de FUNDES (2004) a las Mipymes analizadas, recomienda que deben existir esfuerzos de la universidad, el gobierno, los gremios, empresas de consultoría, la misma empresa privada y los centros regionales de productividad para enfocar la ayuda con metodología de coaching a las empresas, diseñar, desarrollar e implementar herramientas organizacionales y estratégicas, con el fin de prepararse para los retos que impone la competencia nacional e internacional.

CAPÍTULO II

Importancia de la industria del calzado de Santander

La industria del calzado de Santander representa un 10%, aproximadamente, del total de las exportaciones nacionales, un 60% del total de la producción del sector y un 22% del PIB del Departamento. Solo durante el año 2006 se produjeron cerca de un millón de pares, para abastecer la demanda creciente. Estas, son solo algunas razones que permiten reflejar la importancia de la industria de este producto en el desarrollo de la región; hecho por el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lo ha incluido como un sector estratégico y, por lo tanto, ha considerado acciones y planes para su desarrollo y para la oferta de su producción a los mercados internacionales de España, Canadá, Estados Unidos y otros países en los que existe un importante mercado demandante. Algunas de las estrategias previstas a desarrollar hasta el año 2015, tomado como punto de referencia visional, son: la modernización de la tecnología, el fortalecimiento de la industria de la proveeduría en cadena, el combate al contrabando, el desarrollo de programas de asociatividad y fortalecimiento de clústeres, el desarrollo empresarial para el mejoramiento de la productividad y el apoyo por parte de entidades como:

BANCOLDEX: Banco de Comercio Exterior de Colombia, creado para ofrecer a los empresarios colombianos un esquema de financiación integral, que permite atender todas las necesidades financieras requeridas en las diferentes etapas de la cadena de producción y comercialización de bienes y servicios.

COLCIENCIAS: Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales Francisco José de Caldas, creado con el objetivo de manejar recursos para proyectos de investigación, formar investigadores y establecer una infraestructura adecuada para pensar y promover la generación de nuevo conocimiento.

PROEXPORT: Fondo de Promoción de Exportaciones, organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia

FOMIPYME: Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción

Aun con estas consideraciones y expectativas de apoyo previstas por el Gobierno de Colombia, se hace necesario plantear como factor de amenaza la alta competencia que cada vez más le representa al sector la oferta e importación de estos mismos productos, provenientes de países como Panamá (38.8%), China (12.5%), Ecuador (13.3%), Brasil (9.9%) y Estados Unidos (9.6%), entre los más destacados. En total las importaciones suman US 166.9 millones de dólares, durante el año 2006, cifra superior a las exportaciones que como ya se mencionó alcanzaron un valor de US 71 millones de dólares.

Ahora bien, si se agrega al anterior panorama de riesgo y amenaza, el tratado de libre comercio que se firmaría con los Estados Unidos y otros países de la región, como es el caso de los centroamericanos, la industria tendría que fortalecer su capacidad de gestión no solamente comercial sino de administración y financiera, pues es sabido de la capacidad industrial de los países competidores y de la cada vez más exigente calidad en el diseño, funcionalidad, entrega y servicio de los productos. En tal sentido, y como lo sugieren los estudios de la Escuela de Administración de Negocios EAN y FUNDES, las microempresas en Colombia deben mejorar en aspectos como el gobierno corporativo familiar, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercadeo y plan de internacionalización, la innovación de procesos, procedimientos y productos, la administración financiera (formalización de la estructura de costos y manejo técnico financiero), la gestión del conocimiento y del sistema de información gerencial, la gestión humana por competencias, la gestión ambiental y los procesos de asociatividad para la generación de clústeres.

Las razones expuestas permitieron evidenciar la necesaria intervención de la Universidad y de los procesos investigativos en la solución de los problemas y en la adecuación de las estructuras organizacionales de las empresas para hacerlas más competitivas.

En la búsqueda de la información necesaria para establecer las condiciones de los aspectos a mejorar en las empresas del calzado, no solo se realizó un análisis comparativo de los resultados de estudios de la Universidad EAN, Universidad Industrial de Santander y FUNDES, los cuales están descritos en la unidad siete, sino que se realizó un análisis de contraste de componentes

incluidos en los modelos FUNDIBEQ, EFQM, Excelencia de la Calidad (Premio Colombiano de la Calidad), EVAM, CAF e ISO 9001-2008.

Las variables que se consideraron en el análisis fueron: responsabilidad y diagnóstico de la dirección, liderazgo, política y estrategia, gestión y desarrollo de personas, diagnóstico de la organización y de los procesos, responsabilidad social, realización del producto, clientes, gestión de mercados; investigación, desarrollo y aprendizaje, gestión de recursos, gestión de información, medición análisis y mejora, resultados en personal, resultados en clientes, resultados en sociedad, rendimiento y organización que aprende. Para medirlas se han planteado indicadores que aportarán la posibilidad de darle validez a los resultados, al estudio y a las variables analizadas.

El presente libro aporta las condiciones y procesos que se definen como esenciales para diagnosticar la gestión administrativa de las empresas vinculadas a la industria del calzado y que en una futura aplicación de mejoras a partir de los resultados obtenidos contribuya a mejorar la eficiencia y competitividad de las organizaciones de este ramo.

Marco normativo de las empresas de calzado, cuero y sus manufacturas en Colombia

Las empresas de calzado, cuero y sus manufacturas en Colombia, en su totalidad están regidas por las normas que le son aplicables a las compañías industriales y comerciales; tales como: el Estatuto Tributario (el Estatuto Tributario en Colombia, es una compilación de normas jurídicas con fuerza de Ley que regulan los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre, retención en la fuente y procedimiento administrativo en relación a dichos tributos y retenciones, descritas en el Decreto 624 del 30 de marzo de 1.989), en temas relativos al correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias y su gestión. El Régimen Laboral (conjunto de normas que regulan las relaciones contractuales entre trabajadores y patronos y los efectos derivados de dicha relación), en cuanto al respeto de las formas de contratación y la compensación de los trabajadores; la Ley 100 de 1993, que establece el cumplimiento de las exigencias en materia de seguridad social, pensiones y riesgos profesionales, al igual que las obligaciones aplicables a salud ocupacional. En relación con los términos de constitución de las sociedades y los aportes de sus socios, deberán acatar las disposiciones del Código de Comercio (conjunto de normas que regulan las relaciones y actos de comercio en Colombia).

Las empresas de este sector, cuando se constituyen y en su proceso productivo, tendrán que ajustarse a los planes de ordenamiento territorial de las respectivas municipalidades y a las normas ambientales, en caso de que sus procesos produzcan emisiones contaminantes.

En cuanto al ámbito de su actividad y para lograr mejores niveles de competitividad y productividad, muchas de ellas han decidido implementar procesos certificados con normas de aceptación universal, tales como la ISO 9001-2000; OSHAS 18001 e ISO 14001; al igual que ajustarse a los lineamientos de la Ley 590 de 2000, que promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

CAPÍTULO III

Visión general de la administración

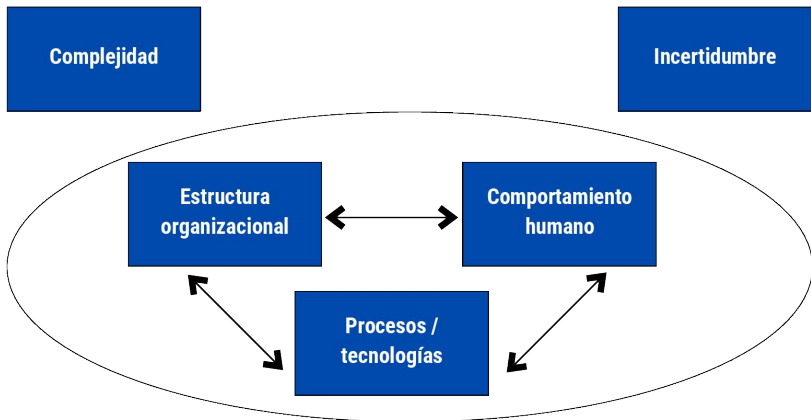
Tanto para Henry Fayol como para Frederick Taylor uno de los objetivos esenciales de la administración consistía en aumentar la racionalización del trabajo y, en general, de la organización (Chiavenato, 1977). El primero consideraba que se obtenía mediante la optimización del trabajo del obrero y el uso adecuado de las máquinas y herramientas; el segundo, consideraba que se obtenía con un diseño organizacional funcional adecuado a los requerimientos y características de cada empresa. Posteriormente, Max Weber, plantea el modelo administrativo llamado burocracia, al que describe como una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de los objetivos. A esta propuesta también se le llamó estructuralista, pues concebía que el éxito de una compañía radicaba en la manera como estaba estructurada y hacía énfasis en la necesidad de la existencia de normas y reglamentos, formalidad en las comunicaciones, división del trabajo, impersonalidad en las relaciones, jerarquía de la autoridad, procedimientos estandarizados, meritocracia, competencia técnica de los trabajadores, especialización de la administración y previsión.

Aunque la administración ha evolucionado y con el apoyo de las ciencias del comportamiento humano y las matemáticas se logran cada vez mejores resultados en cuanto a los niveles de competitividad y productividad, en gran parte del sistema empresarial de los países no se aplica la racionalidad como debiera ser, haciendo muy difícil mejorar la competitividad. En Colombia, según Sánchez (2003), el grado de racionalidad con que manejan las organizaciones es prácticamente desconocido, pero considera que identificando las características con las cuales se han llevado a cabo los procesos de planeación estratégica en las organizaciones, se puede contribuir a su mejoramiento.

La mayoría de las teorías administrativas y enfoques modernos como la administración por objetivos (Drucker, 1954), el mejoramiento continuo (Deming, 2000), el control total de calidad (Topfer, 1994), reingeniería (Klein, 1995), benchmarking (Spendolini, 2005) y otros enseñan sobre la manera como pueden ser alcanzados los objetivos y cómo se debe gestionar el talento humano y la organización para maximizar la calidad, la eficiencia y el servicio al cliente en mercados altamente competidos. Sin embargo, estos planteamientos no han sido asimilados adecuadamente por muchas empresas y teniendo como base el supuesto de que las pequeñas y medianas, en Colombia, requieren un modelo particular de administración y gestión, algunas entidades educativas y organismos dedicados a la investigación y el desarrollo económico empresarial se han dado a la tarea de realizar diagnósticos para establecer el estado de tales organizaciones en los aspectos administrativos, comerciales, de talento humano, financieros y tecnológicos con miras diseñar modelos que les sean aplicables según la propia cultura.

Otros investigadores, como Vargas y Guillén (2004), plantean un modelo estratégico moderno de las organizaciones que está conformado por tres componentes básicos: la estructura organizacional, el comportamiento humano y los procesos y tecnologías involucradas, siendo su entorno afectado por la incertidumbre y la complejidad.

Figura 2
Modelo estratégico de las organizaciones



Modelos de gestión de organismos de normalización internacional

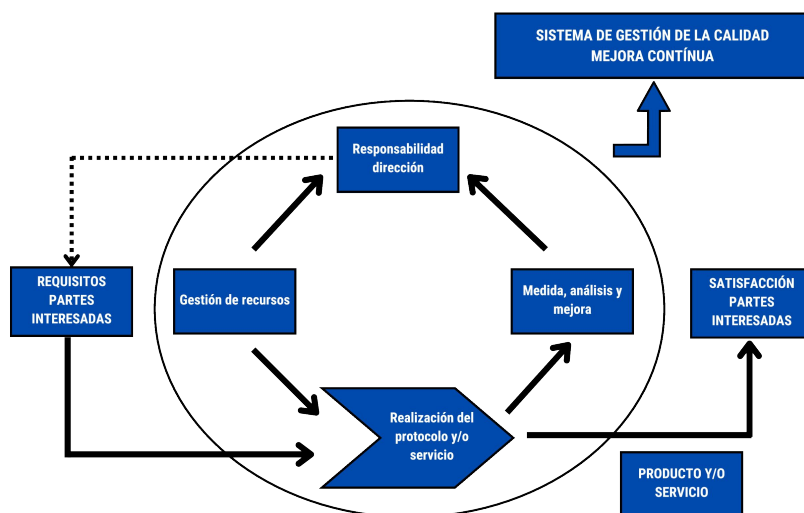
Algunos organismos internacionales han desarrollado modelos o sistemas de gestión que permiten a las organizaciones alcanzar los niveles de racionalidad y eficiencia que demanda el mundo empresarial y económico moderno. Especialmente frente a la necesidad de producir bienes y servicios en condiciones de alta calidad, para atender a clientes cada vez más exigentes en un entorno de alta competitividad. En particular se mencionan a continuación los planteados por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de la Calidad, EFQM), el Marco Común de Evaluación (CAF), el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (Modelo de Excelencia en la Gestión), la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, FUNDIBEQ), la Internacional Stándar Organization (ISO 9001) y el Ministerio de Administraciones Públicas de la Unión Europea (Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora, EVAM).

A continuación, se presentan las estructuras gráficas de cada uno de estos modelos y se describen sucintamente sus componentes.

Sistema de gestión de calidad ISO 9001-2008

Figura 3

Modelo ISO 9001-2008



Fuente: Norma Técnica ISO 9001-2008.

Esta norma fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO (Organización Internacional para la Estandarización) y establece los requisitos para el diseño y aplicación de un sistema de gestión de la calidad que puede usarse por las organizaciones con fines de certificación.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos:

1. Guías y descripciones generales

1. 1. Generalidades.
1. 2. Reducción en el alcance.

2. Normativas de referencia.

3. Términos y definiciones.

4. Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

4. 1. Requisitos generales.
4. 2. Requisitos de documentación.

5. Responsabilidades de la dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

5. 1. Requisitos generales.
5. 2. Requisitos del cliente.
5. 3. Política de calidad.
5. 4. Planeación.
5. 5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
5. 6. Revisión gerencial.

6. Gestión de los recursos: la Norma distingue tres (3) tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión:

6. 1. Requisitos generales.
6. 2. Recursos humanos.
6. 3. Infraestructura.
6. 4. Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

7. 1. Planificación de la realización del producto y/o servicio.
7. 2. Procesos relacionados con el cliente.
7. 3. Diseño y desarrollo.
7. 4. Compras.
7. 5. Operaciones de producción y servicio
7. 6. Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo.

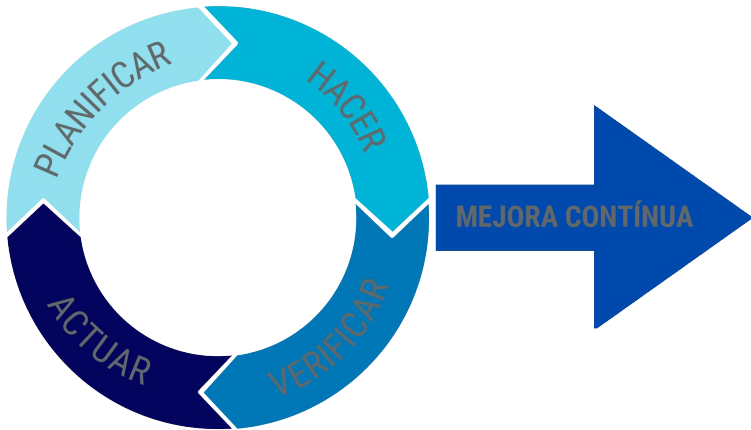
8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

8. 1. Requisitos generales.
8. 2. Seguimiento y medición.
8. 3. Control de producto no conforme.
8. 4. Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
8. 5. Mejora.

El ciclo Deming

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), también denominado el ciclo del mejoramiento continuo, sustenta la implantación de un sistema de calidad como el descrito en la norma ISO 9001-2000, antes mencionado. En esencia, establece que toda organización debe fijar metas para adelantar la gestión de sus productos y procesos, con fundamento en los requisitos exigidos por el cliente; ejecutar las acciones en concordancia con los propósitos trazados; realizar verificación permanente de las especificaciones con los resultados y, por último, producir acciones de mejora, de tal manera que ocurran la menor cantidad de errores o no conformidades.

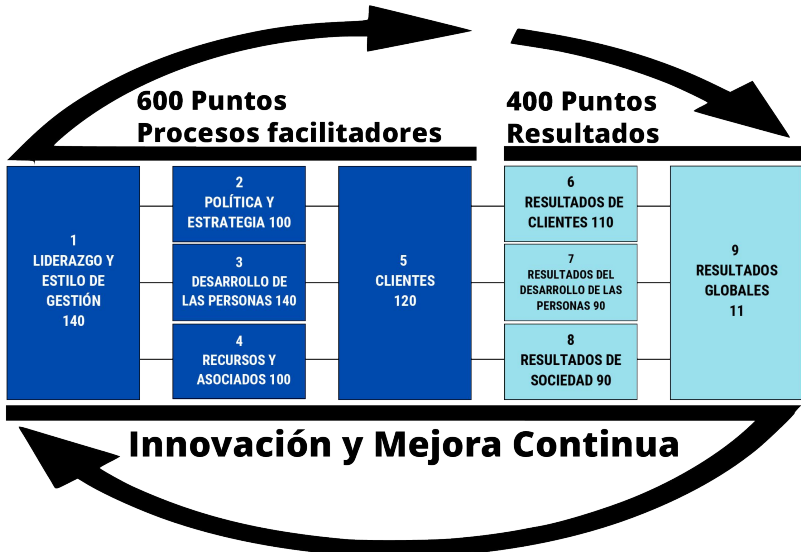
Figura 4
Esquema Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)



Fuente: elaboración propia basado en el esquema PHVA.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: FUNDIBEQ

Figura 5
Esquema del Modelo FUNDIBEQ



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Con la creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se consiguen una serie de logros, los cuales se exponen a continuación.

- ✓ Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio pueda adoptar este como suyo.
- ✓ Se configura como el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- ✓ Este modelo introduce la autoevaluación como el sistema que, en el menor tiempo y coste, despliega en la empresa un sistema de mejora continua.
- ✓ Homogeniza entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad, sistemas de premios y reconocimientos, y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- ✓ La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos, es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, que facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.
- ✓ Por último, al premio pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. Las empresas que optan al premio, además de toda la documentación requerida, deben presentar la autoevaluación que deberá contemplar y desarrollar al máximo los criterios establecidos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Este Modelo consta de nueve criterios, organizados de la siguiente manera:

✓ **Los procesos facilitadores:** cubren todo aquello que la organización hace y la forma en que lo hace. Están conformados por:

1. Liderazgo y estilo de gestión
2. Política y estrategia
3. Desarrollo de las personas
4. Recursos y asociados
5. Clientes

✓ **Los procesos de resultados;** cubren aquello que una organización consigue; es decir, los resultados son causados por la gestión realizada. Están conformados por:

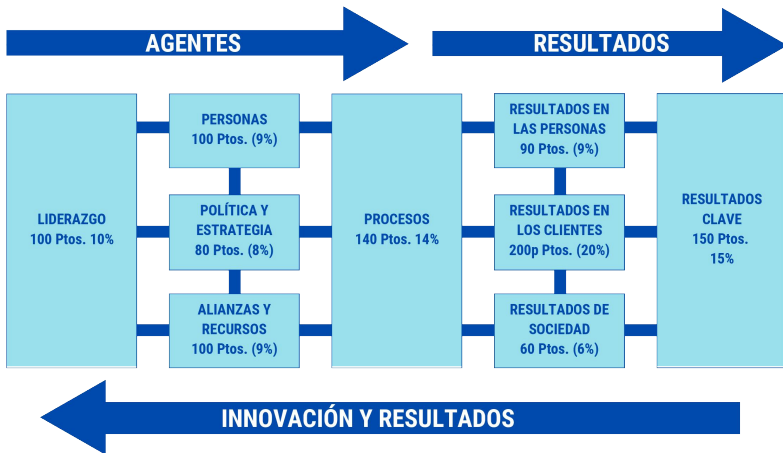
6. Resultados de clientes
7. Resultados de desarrollo de las personas
8. Resultados de sociedad
9. Resultados globales

En esencia el Modelo exige un proceso de autoevaluación que parte de la determinación de los resultados que se busca conseguir, los cuales están definidos en las políticas y estrategias; estos, contemplan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de los stakeholders involucrados. De otra parte, el Modelo requiere que planifique y desarrolle una metodología para producir los resultados requeridos a futuro, basándose en la innovación. La implantación de ésta de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro cuando así proceda. Por último, se debe evaluar y revisar la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo. Con base a un seguimiento y un análisis de los resultados se procederá a realizar las mejoras en los casos que resulten necesarios.

Modelo Europeo de Excelencia en Gestión de la Calidad: EFQM

Figura 4

Esquema del Modelo Europeo de Excelencia en Gestión de la Calidad (EFQM)



Fuente: Modelo EFQM ponderado. www.efqm.org

Este Modelo tuvo su origen en mil novecientos ochenta y ocho, por iniciativa de catorce compañías europeas líderes en distintos sectores, quienes fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM), con el objetivo de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales y ante las debilidades que se observaban en el modelo ISO 9000, respecto al exceso de burocracia que genera en las empresas, al cumplimiento puramente formal de la norma y su enfoque básicamente interno. El modelo EFQM, pretende ante todo una perspectiva integradora más amplia que el modelo definido en la norma mencionada anteriormente.

El modelo EFQM, consta de nueve elementos agrupados en dos grandes bloques, denominados Agentes y Resultados, tal y como sucede en el modelo FUNDIBEQ; la diferencia entre ambos consiste en la denominación del quinto criterio del bloque Agentes, que en el modelo Iberoamericano pasa a denominarse clientes, en lugar de procesos. Con ello se pretende resaltar la orientación al cliente que deben tener todos los procesos de la organización, en especial los misionales. Cambia también la denominación de los subcriterios correspondientes, pero en esencia considera los mismos puntos.

Las puntuaciones asignadas a los diferentes criterios son también diferentes; mientras el modelo EFQM, otorga la misma puntuación a los bloques de agente y al bloque de resultados; quinientos (500) puntos a cada uno; el modelo Iberoamericano otorga seiscientos (600) puntos a los agentes y cuatrocientos (400) puntos a los resultados.

Modelo CAF: Marco Común de Evaluación para el Sector Público

Figura 5
Esquema del Modelo CAF



Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas Unión Europea.

Este Modelo fue diseñado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG), en el que representantes de la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios, adscrita al Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), participan desde su creación. Su inspiración fue el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad, se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

El modelo examina la organización con un enfoque holístico del rendimiento de la organización. El CAF es una herramienta que pretende facilitar el uso de técnicas de gestión de la calidad, para mejorar el rendimiento de las organizaciones del sector público de Europa. El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Introducir a la administración pública en los principios de la gestión de la calidad y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de la autoevaluación, a partir de la planificación y el desarrollo de actividades hasta completar el ciclo PHVA.
2. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
3. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad.
4. Facilitar el benchlearning entre las organizaciones del sector público.

Este modelo se caracteriza porque proporciona: (1) un marco de actuación para iniciar un proceso de mejora continua, (2) un conjunto de criterios que han sido aceptados en el sector público, en este caso, de Europa, (3) oportunidades para identificar el progreso y destacar los logros alcanzados, (4) un medio para dar coherencia a la dirección y consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización, (5) un nexo de unión entre los resultados a alcanzar y las prácticas que los apoyan o agentes facilitadores, (6) un medio para generar entusiasmo entre los empleados de la organización involucrándolos en los procesos de mejora, (7) oportunidades para promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización entre distintas organizaciones, (8) un medio para integrar iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización y (9) un medio para medir el progreso en el tiempo, realizando autoevaluaciones periódicas.

Modelo de Evaluación Aprendizaje y Mejora: EVAM

Figura 6

Esquema del Modelo EVAM



Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas, Unión Europea. Documento Marco de Actuación.

Este modelo se fundamenta en la evaluación como estrategia de mejora y fue planteado para aquellas organizaciones de la Administración General del Estado, que por su heterogeneidad requieren de una actuación básica o común a seguir por quienes estén iniciando el proceso de la evaluación. Los ejes de evaluación son cinco y por tanto están alineadas entorno a cinco estrategias:

1. Estrategia de la planificación a través del liderazgo.
2. Estrategia de gestión por procesos.
3. Estrategia propia de gestión de personal
4. Estrategia de gestión eficiente de los recursos.
5. Estrategia de la medición.

Los pasos básicos que sigue su aplicación son:

Fase inicial: comprende las actividades que están alineadas con el eje “política, planificación y estrategia a través del liderazgo” del modelo EVAM.

Fase intermedia: se articulan las acciones a llevar a cabo por la organización en relación con: la gestión de sus procesos y la gestión de sus recursos, tanto materiales como personales.

Fase final: se realizan actuaciones simultáneas a fin de: (1) implicar a las personas de la organización a través de la comunicación, (2) identificar y gestionar otros grupos de interés para proporcionar un valor añadido a la organización: alianzas; (3) articular el enfoque a resultados y la mejora continua en la organización a través del establecimiento de mediciones.

Modelo de Excelencia en la Gestión: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

Figura 7

Esquema del Modelo de Excelencia en la Gestión



Fuente: Guía para las Organizaciones, Premio Colombiano de la Calidad, Modelo de Excelencia en la Gestión para Organizaciones de Clase Mundial.

Este modelo se soporta en tres elementos: competitividad, innovación y aprendizaje; el primero se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes grupos sociales objetivo. La innovación, es la competencia fundamental de las organizaciones modernas, aquella que le genera una verdadera base de diferenciación sostenible. El aprendizaje, es la forma de asegurar una evolución permanente en armonía con los cambios del entorno, debido a que las personas que trabajan en ella están continuamente aprendiendo cosas nuevas y desaprendiendo las que ya no funcionan. A su vez el modelo está compuesto por nueve capítulos o criterios:

1. Estrategia y gestión estratégica: incluye las definiciones de direccionamiento estratégico que orientan la organización hacia el futuro y el mercado, y dan el rumbo necesario para el logro de las metas que permiten alcanzar la continuidad del negocio en el tiempo.

2. Papel de la alta dirección: consiste en canalizar los esfuerzos de la organización y de sus miembros al logro de la visión y la misión, y liderar el desarrollo de la cultura como un conjunto de conductas y comportamientos basados en valores, principios y creencias, que son construidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de la organización.

3. Liderazgo y estilo de gestión: contribuye a lograr que la organización se apropie de la estrategia formulada. También a la promoción de los valores como pauta de conducta que faciliten el trabajo en equipo.

4. Gestión integral del talento humano: es el conjunto de procesos encaminados al desarrollo y la gestión integral de las personas, como factor clave para el desarrollo de la organización.

5. Conocimiento de su mercado y la satisfacción de sus clientes y usuarios finales: se pretende conocer sus debilidades presentes y futuras, para transformar los productos y servicios y de esta manera aportar valor y una mayor satisfacción.

6. Gestión de procesos: pretende lograr la definición de todos los procesos que componen la organización y los instrumentos para operarlos y mejorarlos.

7. Gestión del conocimiento y de la información: pretende establecer políticas, procesos y procedimientos que garanticen que la organización apoye la consecución de los resultados. Permite hacer seguimiento de los procesos y facilita los ejercicios de referenciación.

8. Responsabilidad social: pretende desarrollar una cultura de proyección social, gestión ambiental, buen gobierno corporativo y la construcción de acciones orientadas a promover una cultura de calidad.

9. Creación de valor y resultados: pretende identificar avances y logros obtenidos en las áreas y proceso, así como los avances globales de la organización, para visualizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido.

CAPÍTULO IV

Perfil histórico de los modelos de gestión de calidad más aceptados en Europa y América

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ)

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, el 18 de marzo de 1998. Se celebró el acto formal de constitución como una organización supranacional, sin ánimo de lucro, compuesto por representativas empresas y por organismos de la administración pública que desarrolla un programa de calidad y excelencia de la gestión en el ámbito iberoamericano para mejorar la competitividad del tejido económico y social de los países iberoamericanos y conseguir de ésta forma que la comunidad iberoamericana sea considerada un entorno de calidad donde encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión y que los miembros de FUNDIBEQ mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional. Con la creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se consiguen una serie de logros, los cuales exponemos a continuación:

- ✓ Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio puede adoptar este como suyo; se configura como el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- ✓ Este modelo introduce la autoevaluación como el sistema que, en el menor tiempo y coste, despliega en la empresa un sistema de mejora continua.
- ✓ Homogeniza entre los distintos países, las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad, sistemas de premios y reconocimientos, y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.

- ✓ La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos, es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, que facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.
- ✓ Por último, al premio pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. Las empresas que optan al premio, además de toda la documentación requerida, deben presentar la autoevaluación que deberá contemplar y desarrollar al máximo los criterios establecidos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de la Calidad (EFQM)

Este Modelo tuvo su origen en el año de 1998, por iniciativa de catorce compañías europeas líderes en distintos sectores, quienes fundaron la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), con el objetivo de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales y ante las debilidades que se observaban en el modelo ISO 9000, respecto al exceso de burocracia que genera en las empresas, al cumplimiento puramente formal de la norma y su enfoque básicamente interno. El modelo E.F.Q.M., pretende ante todo una perspectiva integradora más amplia que el modelo definido en la norma mencionada anteriormente.

Una de las iniciativas más importantes de la EFQM, hoy llamado Premio Europeo de Excelencia Empresarial, que vio la luz en 1991, cuenta además como Organizaciones a la Comisión Europea y a la Organización Europea para la Calidad (EOQ). Asociado a ese premio, en forma de guía para las empresas que desearán optar al mismo, surgió un modelo de gestión de la calidad con una perspectiva integradora, más amplia que el modelo definido en las normas ISO 9000.

Marco Común de Evaluación para el Sector Público (CAF)

El Marco Común de Evaluación (CAF) por sus siglas en inglés de (Common Assessment Framework) es un modelo organizativo destinado a obtener un rápido diagnóstico organizativo que a partir de éste se puede elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes. Este modelo fue el resultado de la cooperación entre los ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea; en la Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, celebrada en Lisboa en Mayo de 2000, se presentó una versión piloto del CAF cuya experiencia en su implantación y uso ha servido de base a la versión actual.

El CAF está especialmente diseñado para el sector público ya que contempla aspectos como el liderazgo político y los ciudadanos. Se diseñó para que las organizaciones públicas de Europa comenzasen a utilizar técnicas de Gestión de Calidad para mejorar su rendimiento. El CAF proporciona un mod-

elo sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación. El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones.
2. Servir como herramienta introductoria para que los administradores públicos comiencen un proceso de mejora continua.
3. Crear la cultura de Calidad así como introducir los diferentes modelos que se usan en la Gestión de Calidad Total (TQM).
4. Facilitar el benchmarking entre las organizaciones del sector público.

Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)

El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) desarrollado por el Ministerio de Administraciones Públicas del gobierno de Navarra – España, representa una metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones a modo de realizar una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional y del nivel de prestación de los servicios y orientar el camino a seguir, poniendo a disposición de las organizaciones, herramientas para la mejora de su rendimiento.

El Modelo EVAM creado en 1999, permite realizar un diagnóstico y asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa para planificar las líneas de actuación futuras, teniendo en cuenta los distintos grados de madurez de las organizaciones; este modelo plantea un avance de la mejora gradual de los servicios públicos a través de la autoevaluación (Real Decreto 951/2005).

Modelo Colombiano de Excelencia en la Gestión

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional de Colombia a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

El modelo se está actualizando permanentemente a través de la referenciación que se hace con las organizaciones que manejan los premios en países de los diferentes continentes. De esta manera el modelo colombiano está actualizado con los principales avances mundiales en gerencia moderna hacia la Calidad, la productividad y la competitividad. El propósito principal del Modelo contenido en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es el de ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, que sirva como referencia para que

todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus Grupos Sociales Objetivo, una Oferta de Valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.

Modelo ISO 9001-2000

Es la Organización Internacional de Normalización, que desarrolla normas de calidad a nivel mundial. Es una organización no gubernamental integrada por una red de institutos nacionales de normas de 148 países, con una Secretaría General en Ginebra, Suiza. Sus estándares contribuyen haciendo al desarrollo, fabricación y distribución de los productos y servicios (incluyendo el educativo) más eficientes y seguros; sirven también para proteger y simplificar la vida de los usuarios en general, estudiantes entre ellos.

ISO 9000 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad (aplicable a cualquier tipo de organización), entre estas normas está la ISO 9001-2000 que se aplica cuando el objetivo es lograr de forma coherente la satisfacción del cliente con los servicios que presta la organización. Esta norma también se aplica para propósitos de Certificación por aquellas organizaciones que buscan el reconocimiento del sistema de gestión de la calidad.

Historia de la ACICAM

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro. Fundada el 18 de marzo de 1999, nació como resultado de la fusión entre la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva. Tiene por objeto la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional; para llevar a cabo este objeto ACICAM:

a) Fomenta la solidaridad de los industriales del calzado, marroquinería, la maquinaria, partes y materias primas para su fabricación y de las industrias afines, b) Busca estímulos para las exportaciones y créditos en condiciones favorables, c) Consigue beneficios tributarios para el sector, d) Obtiene la fijación de primas de seguros de bajo costo para el gremio, e) Instaure acciones pertinentes ante los órganos competentes para que la competencia desleal se sancione, f) Hace respetar los derechos que surgen de la propiedad industrial y marcaría entre otros.

ACICAM tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus seccionales Regionales en Bogotá - Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca; representa empresas de estos polos industriales del sector, así como empresas afiliadas de Barranquilla, Ibagué, Manizales, Mosquera, Palmira, Pereira, Cartago, Cartagena y Pasto, entre otras. Tiene convenios con instituciones nacionales en los Santanderes, la Costa Caribe, Valle del Cauca y Centro del país.

ACICAM forma parte de los comités Internacionales – sectoriales de los países andinos y de la región latinoamericana e integra y ha formalizado convenios internacionales con asociaciones homólogas e instituciones sectoriales de Brasil, México, Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Misión

ACICAM tiene como misión representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad.

Visión

ACICAM consolidará una nueva propuesta para el desarrollo gremial basada en: representatividad con solidaridad empresarial, servicios, compromiso social e internacionalización.

En Santander, ACICAM inició actividades en el año 1.999 por iniciativa de la presidencia nacional y ante la necesidad de integrar a los empresarios del gremio con el propósito de otorgarles representación e incentivar su desarrollo, para lo cual ha ejecutado, cada año, acciones educativas, de promoción, de tecnificación y apoyo humano. Entre las que se destacan:

- ✓ Participación en el International Footwear & Leather Show –IFLS, 2007.
- ✓ Desarrollo de Proyectos Sectoriales de Competitividad y del Proyecto Nacional de Formación -PNF-, organizado por ACICAM con la asesoría de CEINNOVA (Centro Tecnológico para la Industria del Calzado, Cuero y Afines).
- ✓ Capacitación en procesos de gestión de diseño a cargo del experto español José Francisco Marco, procedente del INESCOP (Instituto de Moda de España para el sector cuero y calzado).
- ✓ Desarrollo de jornadas de capacitación dirigidas por el experto brasileiro Arlet Fortuna Vaz, quien los capacitó en el mejoramiento de su productividad, diseño e innovación, con el fin de ser más competitivos en los mercados nacionales e Internacionales.

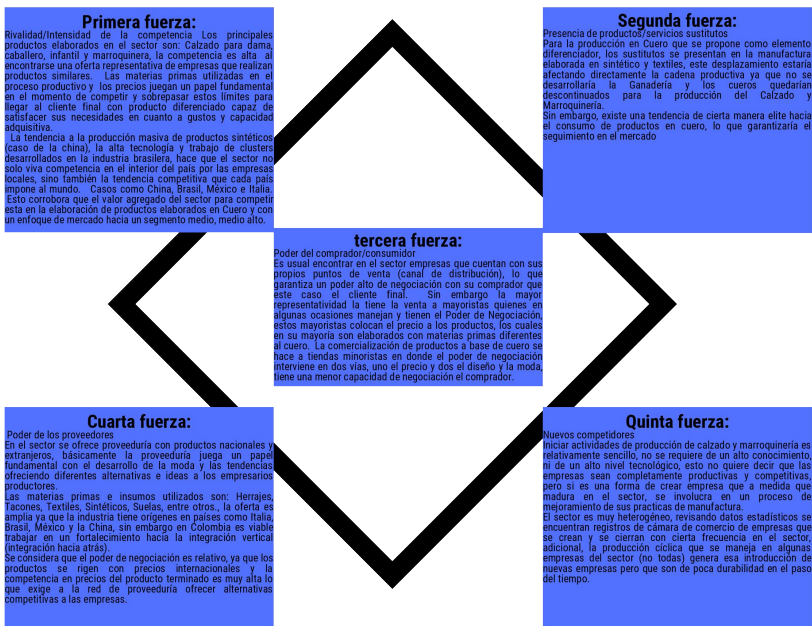
El número de afiliados ha crecido desde su creación y hoy cuenta con 128, entre micro, pequeños y medianos empresarios.

Las preocupaciones esenciales del sector tienen que ver con el logro de niveles de competitividad importante para incursionar en los mercados internacionales con mayor éxito; razón por la cual se dió inicio al análisis de las fuerzas competitivas que afectan el sector y se planteó un prisma de competitividad como el que a continuación se observa y en el que se hace una conceptualización de cada uno de sus componentes, con el propósito de definir la estrategia del gremio para los próximos años.

Antecedentes de la agenda interna de competitividad

Con el propósito de resaltar la importancia y para el desarrollo de ACICAM la estrategia presentamos a continuación el prisma de competitividad de este gremio, el cual considera los aspectos o fuerzas que inciden e incidirán en mayor grado sobre la forma de conducir las organizaciones en los próximos años.

Figura 1
Prisma de la competitividad del sector del calzado



Fuente: elaboración con información del profesor Carlos Fernando Ruiz

CAPÍTULO V

Contrastación de modelos de gestión

Con el propósito de establecer la relación de los componentes que conforman los modelos de gestión más utilizados en el mundo, se elaboró el cuadro No.1 que incorpora muestra y contrastar los contenidos de cada uno y permite apreciar la existencia o no de componentes y procesos comunes

Cuadro 1

Contrastación de Modelos de Gestión

PROCESOS / COMPONENTES	MODELOS DE GESTIÓN					
	EFQMF (FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD)	CAF (MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN) (NAVARRA - ESPAÑA)	PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD	PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD FUNDIBEQ	EVAM (MODELO DE EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA)	SISTEMA GESTIÓN ISO 9001-2000
Responsabilidad de la dirección					X	X
Liderazgo	X	X	X	X		
Política y estrategia	X	X		X	X	
Gestión estratégica		X	X		X	
Gestión de recursos					X	X
Desarrollo de las personas		X	X	X	X	
Colaboradores y recursos	X	X		X	X	
Gestión de la información					X	
Realización del producto o prestación del servicio						X
Gestión de procesos	X	X	X		X	
Responsabilidad social			X			
Gestión de clientes y mercados			X	X		
Medición análisis y mejora					X	X

Gestión administrativa de las empresas de calzado

.....

Resultados en personal	X	X	X	X		
Resultados en clientes	X	X	X	X		
Resultados en sociedad	X	X	X	X		
Rendimiento	X	X				
Innovación y aprendizaje	X	X		X	X	
Organización que aprende			X		X	

CAPÍTULO VI

Principales requerimientos de mejora en la gestión, según los estudios de la Escuela de Administración de Negocios (EAN), la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) y la Universidad Industrial de Santander (UIS)

Responsabilidad de la dirección

Cuadro 2

Necesidades de Mejora en Responsabilidad Social

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Responsabilidad de la dirección	* No existe una planeación estructurada y la gerencia trabaja en el día a día... "apagar incendios".	- El 36% y el 38% de las empresas no cuentan con una misión y una visión definida, respectivamente.	* De las 1014 empresas de calzado, registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en noviembre de 2005, solo dos (2) tenían certificación de calidad ISO 9001:2000.
	* Existen comités, planes de contingencia, entrenamiento, manuales y controles especiales, pero orientados a las ventas.		- No existen en las empresas estudiadas, procesos formales y estructurados en cuanto a la selección de la mano de obra, siendo en la mayoría pruebas de campo para verificar la capacidad de elaborar un apato o ejecutar una operación.
	* No se instruye, no se clarifica, no se explica lo mínimo del trabajo, sino que se deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda.		- Entre los problemas más citados en cuanto a mano de obra, se señalan la escasez (30%), la inestabilidad o rotación (24%), la falta de trabajo en equipo (16%) y el costo (12%).

	* Los gerentes le tienen fobia a todo lo que parezca un manual y consideran que por el tamaño de sus empresas no es necesario realizar el levantamiento de este documento asumiendo que cada uno sabe exactamente qué hacer y cómo hacerlo.		En cuanto al sistema de Calidad ISO 9001:2000, el 64% de las empresas dijeron conocerlo y el 36% no.
	* Estructuras orgánicas piramidales y poco rígidas. Los trabajadores realizan múltiples funciones, que a su vez conduce a falta de responsabilidad.		

El estudio de la Universidad Escuela de Administración de Negocios, evidencia la necesidad de aumentar la responsabilidad de la dirección en aspectos relacionados con la planeación estructurada, con fines de anticiparse a la resolución de los problemas; pues los que sí lo hacen, corresponden básicamente a planes cortos de contingencia, creación de comités para apoyo de la gestión, diseño de manuales y controles, pero enfocados básicamente a las ventas. La dirección debería tener programas técnicos de instrucción de trabajadores, de utilización permanente. También deberían contar con los manuales necesarios para la guía de los procesos y funciones de trabajadores.

Otro aspecto que debería mejorar son las estructuras organizacionales, pues son muy rígidas y piramidales, pero con baja rigidez y los trabajadores realizan múltiples funciones con poca responsabilidad.

En el mismo sentido, la Fundación para el Desarrollo Sostenible, deja al descubierto que un porcentaje alto de empresas (entre un 36% y 38%) requieren la formulación de un direccionamiento estratégico que incluya la definición de la misión y la visión, de tal forma que les permita a sus miembros orientar las decisiones con el adecuado perfil estratégico.

Para la Universidad Industrial de Santander, el 98% de las empresas analizadas requerirían de un sistema de gestión que les permita realizar un permanente seguimiento y control de la calidad, pues solo el 2% están certificadas con la Norma ISO 9901:2000.

Se aprecia que requieren también procesos formales y estructurados en cuanto a selección de personal. Estas razones y la falta de una política adecuada de gestión humana, hacen que exista escasez, inestabilidad y rotación; al igual que capacidad de trabajo en equipo, provocando aumentos en los costos.

Liderazgo

Cuadro 3

Necesidades de Mejora en Liderazgo

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Liderazgo	* La difusión a los empleados se hace en forma verbal y escrita a través de manuales, del reglamento interno de trabajo o en los programas de inducción, donde existan.		
	* No se instruye, no se clarifica, no se explica lo mínimo del trabajo, sino que se deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda.		
	* En algunas empresas el control lo hace el jefe. En este ambiente se ha cercenado la iniciativa y la creatividad a muchos trabajadores. De esta forma se ha generado una cultura del facilismo y de la no responsabilidad por las decisiones. Es más fácil decir: 'usted ordene que yo ejecute', puesto que, si el resultado es malo, es culpa del jefe y viceversa, el éxito es del jefe.		

Se evidencian, según la EAN, la falta de programas de instrucción que facilite a los trabajadores el aprendizaje de su oficio con mucho más asertividad. También, que, en el exceso de control por parte de los jefes, se ha cercenado la iniciativa y creatividad de muchos trabajadores; razón por la cual es evidente la falta de empoderamiento y delegación responsabilidades a los empleados en la realización de sus funciones.

Política y estrategia

Cuadro 4

Necesidades de Mejora en Política y Estrategia

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
	* No utilizan sistemas de gestión y planeación como el presupuesto.	- Los empresarios no consideran que la representación gremial afecte su desarrollo.	- La toma de decisiones se fundamenta en (1) Estados Financieros: 32% ; (2) Conocimiento del mercado:16:1926%; (3) Asesores y Consultores:21%; (4) Variables macroeconómicas: 17%

Política y Estrategia	* Existen políticas, aunque se comunican verbalmente.	- A pesar de la evidente importancia de la asociatividad, solo el dieciocho por ciento (18%) ha participado en algún esquema de tipo asociativo durante los últimos años.	
	* Estructuras orgánicas piramidales y poco rígidas. Los trabajadores realizan múltiples funciones, que a su vez conduce a falta de responsabilidad.	- El 36% y el 38% de las empresas no cuentan con una misión y una visión definida, respectivamente.	
	* Las decisiones en manejo administrativo financiero, inversiones, fijación de precios, publicidad, aspectos presupuestales, créditos, contratos especiales y recursos humanos las toma la junta directiva donde exista, en su defecto, las toma el gerente.	- Para alcanzar la visión institucional las empresas priorizan su enfoque en la calidad (38%), seguida del precio de venta (18.5%), los volúmenes de producción (14%) y el costo (11%), en su orden.	

La EAN y en la misma línea de análisis que la planteada en la responsabilidad de la dirección, hace énfasis en la necesidad de la utilización técnica de sistemas de gestión y de planeación, en las organizaciones. Al igual que una adecuada comunicación de las políticas.

Decisiones en materia de manejo administrativo, financiero, inversiones, fijación de precios, publicidad, presupuestos, créditos, contratos especiales y recursos humanos, deberían obedecer a una política institucional y una estrategia que permita alcanzar planes de largo plazo y no a la toma puntual de decisiones de la Junta Directiva donde exista o, en su defecto, del gerente.

Según el estudio FUNDES, advierte la necesidad de que los empresarios, como estrategia, debieran vincularse a gremios que les apoyen y faciliten su desarrollo; en este sentido solo el 18% ha participado en esquemas de asociación.

Del mismo modo, estas empresas sustentan la visión institucional desde la perspectiva de la calidad, el precio de venta, el desarrollo de diseños, los volúmenes de producción y el costo, pero esto ocurre en menos del cincuenta por ciento de las empresas.

La UIS sostiene, que la toma de decisiones se fundamenta, solo en algunos casos, en los estados financieros, el conocimiento del mercado, los asesores y consultores y las variables macroeconómicas. Este resultado nos muestra a un sector que está muy expuesto a decisiones con bajo soporte técnico y estratégico; razón por la cual se hace necesaria la formación y la adopción de modelos o sistemas de gestión capaces de satisfacer estas necesidades para lograr una mejora en su competitividad.

Gestión estratégica

Cuadro 5

Necesidades de Mejora en Gestión Estratégica

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Gestión estratégica	* La empresas estudiadas muestran que los gerentes no tienen criterios unificados de lo que es largo, mediano y corto plazo.	- El 36% y el 38% de las empresas no cuentan con una misión y una visión definida, respectivamente.	
	* Los problemas se solucionan solo en la medida que van surgiendo.		

En cuanto a gestión estratégica de las Mipymes, el estudio EAN demuestra que en las empresas estudiadas es necesario que los gerentes tengan criterios unificados sobre los que significa el largo, mediano y corto plazo. Este hecho se corrobora al afirmarse que los problemas no tienen una solución estratégica que facilite la previsión y por lo tanto se incurre en soluciones en la medida que ellos van surgiendo.

Gestión de recursos

Cuadro 6

Necesidades de Mejora en Gestión de Recursos

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Gestión de recursos	* Las fuentes de financiación provienen la mayoría de las veces de los resultados del proceso de ventas y no se acue a fuentes externas.	- El factor que más dificulta el acceso a la tecnología por parte de estas empresas son los costos. Aun así, el sesenta y seis por ciento (66%) ha realizado inversiones para su modernización tecnológica en los dos últimos años, principalmente en informática y en maquinaria y equipo.	La capacitación en el área administrativa se enfoca a: Talento humano (13) (23%), tendencias de moda (12) (21%), gestión de costos (11) (19.6%) y comercio exterior (10)(17.85%), en gestión de calidad (5).
			El nivel de formación destaca que solo el 28.8% del personal operativo tiene secundaria y el 0.4% tiene estudios técnicos o tecnológicos. En cuanto al personal administrativo el 37% tienen formación profesional, el 33.8% tecnológica, el 29.4% secundaria y solo primaria, el 0.0%..

			- El 11.2 % del personal tiene contrato a término indefinido, siendo el mayor número de personal vinculado en esta modalidad corresponde a áreas administrativas (66.6%) (18 de 27).
			En materia de software, en los últimos tres años se ha invertido principalmente para: (1) Contabilidad: 62%; (2) Producción: 18,8%; (3) Diseño: 14,5%; (4) Escalado: 4,3%.

En cuanto a la gestión de recursos, el estudio EAN evidencia que los empresarios enfatizan la consecución de recursos de capital de trabajo tomándolos de las utilidades obtenidas en la gestión operativa del negocio, pero muy poco lo hacen de entidades financieras. En este sentido se dejan de aprovechar los recursos destinados para fomento y capital de trabajo. Se evidencia un avance importante en la modernización tecnológica, enfocada informática y maquinaria y equipo; sin embargo, se aprecia que aún falta por invertir en estos conceptos y otros como la planta física. En materia de capacitación se observa que en calidad tiene un nivel aún muy bajo (solo cinco empresas del estudio de la UIS) y la política no parece que sea integral. El índice de formación en nivel técnico, según el estudio de la UIS, es muy bajo, solo un 0,4%; mientras que profesional y tecnológico están entre un 30% y un 40%, que, aunque es más alto que el anterior aún sigue siendo modesto en ambientes de alta competitividad. Un aspecto que se destaca es el bajo número de contratos a término indefinido (11,2%), hecho este que genera, a la postre, una gran inestabilidad del personal y también alta rotación.

Colaboradores y recursos

Cuadro 7

Necesidades de Mejora en Colaboradores y Recursos

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Gestión de recursos	* Se trabaja con asesorías externas.	- El sesenta por ciento (60%) de las empresas analizadas necesita fortalecer en mercadeo su personal. Los intermediarios encuentran que la mayor dificultad está en la baja calificación del recurso humano.	

En cuanto a colaboradores y recursos, el estudio EAN establece que las empresas se apoyan de manera importante en asesorías externas, que, aunque no siendo una debilidad si puede estarse dejando de lado la oportunidad de gestionar internamente el cambio y administrando el conocimiento con el propio recurso humano. FUNDES, entre tanto, identifica que las empresas deben

mejorar la capacitación del personal en mercadeo, aspecto determinante en el momento de realizar los negocios y proyectar la compañía.

Gestión de la información

Cuadro 8

Necesidades de Mejora en Gestión de la Información.

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Gestión de la información	* No utilizan sistemas de gestión y planeación como el presupuesto.	- En materia de seguridad jurídica, los intermediarios mencionan que el indicador más grave es las dificultad de resolver ágilmente los conflictos en relación con el cumplimiento de contratos.	
	* La difusión a los empleados se hace en forma verbal y escrita a través de manuales, del reglamento interno de trabajo o en los programas de inducción donde existan.		
	* Los empleados o trabajadores conocen las áreas y trabajos específicos, más por la práctica que por un trabajo documentado y sistematizado dentro de una filosofía de mejoramiento continuo.		
	* La difusión a los empleados se hace en forma verbal y escrita a través de manuales, del reglamento interno de trabajo o en los programas de inducción donde existan.		
	* No se instruye, no se clarifica, no se explica lo mínimo del trabajo, sino que se deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda.		

De acuerdo con la EAN, las empresas estudiadas carecen de sistemas de información importantes como el presupuesto y no existen sistemas mecanismos informáticos de comunicación, sino que se aplican los instrumentos tradicionales como la comunicación verbal y los manuales y el reglamento interno de trabajo. La documentación de los procesos es escasa y los trabajadores saben lo que tienen que hacer más por la práctica diaria. El tradicional coaching o acompañamiento permanente no se da en la mayoría de los casos y el trabajador aprende su oficio sin orientación profesional.

Para FUNDES, no existe un procedimiento documentado y profesional que permita resolver los conflictos que lleguen a presentar en el cumplimiento de los contratos.

Realización del producto y prestación del servicio.

Cuadro 9

Necesidades de Mejora en Realización del Producto o Prestación del Servicio

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDIOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Realización del producto o prestación del servicio			

Los estudios analizados no hicieron énfasis en este componente, por lo tanto, no se mencionan interpretaciones.

Gestión de procesos

Cuadro 10

Necesidades de Mejora en Gestión de Procesos

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDIOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Gestión de procesos	* Algunas empresas no cuentan con áreas específicas de contabilidad, presupuesto o tesorería.		- De las 1014 empresas de calzado, registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en noviembre de 2005, solo dos (2) tenían certificación de calidad ISO.
	* Poseen procedimientos definidos sobre la base de las tareas y funciones de cada cargo, del tiempo de producción o construcción de un proyecto y de los recursos materiales y financieros disponibles.		- El 4.2% de las empresas encuestadas subcontratan el proceso de diseño. 15 empresas compran el diseño.
	* Los empleados o trabajadores conocen las áreas y trabajos específicos, más por la práctica que por un trabajo documentado y sistematizado dentro de una filosofía de mejoramiento continuo.		- No existen en las empresas estudiadas procesos formales y estructurados en cuanto a la selección de mano de obra, siendo en la mayoría pruebas de campo para verificar la capacidad de elaborar un zapato o ejecutar una operación.
	* No se instruye, no se clarifica, no se explica lo mínimo del trabajo, sino que se deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda.		- Entre los problemas más citados en cuanto a mano de obra, se señalan la escasez (30%), la inestabilidad o rotación (24%), la falta de trabajo en equipo (16%) y el costo (12%).

	<p>* En algunas empresas el control lo hace el jefe. En este ambiente se ha cercenado la iniciativa y la creatividad a muchos trabajadores. De esta forma se ha generado una cultura del facilismo y de la no responsabilidad por las decisiones. Es más fácil decir: 'usted ordene que yo ejecute', puesto que, si el resultado es malo, es culpa del jefe y viceversa, el éxito es del jefe.</p>		<p>- En cuanto al sistema de Calidad ISO 9001:2000, el 64% de las empresas dijeron conocerlo y el 36% no.</p>
	<p>* Las decisiones en manejo administrativo financiero, inversiones, fijación de precios, publicidad, aspectos presupuestales, créditos, contratos espaciales y recursos humanos las toma la junta directiva donde exista, en su defecto, las toma el gerente.</p>		

El estudio EAN, hace mucho más explícitas las necesidades en materia de gestión de procesos, pues en varias Mipymes no están definidas áreas tan importantes como la financiera: específicamente actividades como contabilidad, presupuestos y tesorería.

Los procedimientos siguen un esquema funcional y no de procesos, y se aprecia que las empresas requieren que los procesos sean documentados y sistematizados, de tal manera que puedan facilitar el mejoramiento continuo. Mediante la aplicación de estas medidas los trabajadores no tienen que realizar sus funciones solo a partir de sus propios conocimientos empíricos sino con el uso de documentos que contienen procesos definidos y mejorados por los productos de la gestión del conocimiento que la empresa realiza cada día.

Se hace necesario que los empresarios no concentren demasiado en la alta dirección las decisiones y los procesos creativos que conducen a la mejora, sino que promuevan el empoderamiento y la creatividad a nivel operativo, de tal forma que el trabajador encuentre en esta oportunidad el escenario propicio para involucrarse mucho más en los procesos productivos, en la generación de estrategias y en la mejora de los productos.

Según el estudio de la UIS, las empresas afiliadas a ACICAM en Bucaramanga no están certificadas en procesos, hecho que justifica las condiciones de baja organización que presentan. Esta situación existe a pesar de que el 64% de los empresarios conocen que un Sistema de Gestión de Calidad.

La UIS también evidencia que la falta de gestión de procesos, al constatar que no existe un procedimiento técnico de selección de mano de obra, pues el mecanismo que se privilegia es la prueba de campo.

Responsabilidad social

Cuadro 11

Necesidades de Mejora en Responsabilidad Social

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Responsabilidad social	* En las pequeñas empresas el nivel socio cultural es medio bajo, con escasa formación administrativa y predominio del conocimiento técnico específico.		

El componente Responsabilidad Social, no fue analizado de manera especial por los tres estudios, razón por la cual no aparece de manera explícita en los resultados; sin embargo, modelos como el de “Excelencia en la Gestión” (Premio Colombiano de la Calidad) lo incluyen como parte de sus elementos constitutivos y se espera que las organizaciones que lo implanten desarrollen a partir de sus principios, las directrices para que la responsabilidad social sea consciente e intencionalmente promovida y aplicada en cada acto de la gestión.

En nuestro análisis solo el estudio EAN permite reflejar en los resultados, algunas incidencias que la ausencia o presencia del componente “Responsabilidad Social” en los sistemas de gestión, pueden causar; por ejemplo, en cuanto al recurso humano o talento humano. Se hace necesario, entonces, que estas entidades deban iniciar acciones para que este componente sea más influyente en su estrategia.

Gestión de clientes y mercados

Cuadro 12

Necesidades de Mejora en Gestión de Clientes y Mercados.

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Gestión de clientes y mercados			

Los estudios analizados no hicieron énfasis en este componente, por lo tanto no se mencionan interpretaciones.

Medición análisis y mejora

Cuadro 13

Necesidades de Mejora en Medición Análisis y Mejora.

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Medición análisis y mejora			

Los estudios analizados no hicieron énfasis en este componente, por lo tanto no se mencionan interpretaciones.

Resultados en personal

Cuadro 14

Necesidades de Mejora en Resultados del Personal.

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Resultados en personal	* El 51% de los gerentes profesionales son egresados de programas de Administración de Empresas, mientras que el resto corresponde a profesionales de diversas áreas, entre ingenieros, arquitectos, contadores, topógrafos, optómetras, abogados y psicólogos.		

Tanto los estudios EAN como UIS, reflejan que los resultados en materia de personal, al menos en su formación y desarrollo académico, es bajo y en este sentido se hace necesario que existan programas de mejoramiento en los que la alta dirección juega un papel determinante, si se requiere tener una organización competitiva.

Resultados en clientes

Cuadro 15

Necesidades de Mejora en Resultados en Cliente

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Resultados en clientes	* No existe un esfuerzo organizado para comprender las necesidades a largo plazo.		

Solo el estudio EAN logró establecer, de forma puntual, los efectos que la gestión de la organización y sus productos puede tener en los clientes. No existe un esfuerzo organizado para comprender las necesidades de largo plazo, luego queda expuesta la compañía a la competencia y a mejorar el servicio y satisfacción de los clientes.

Resultados en sociedad

Cuadro 16

Necesidades de Mejora en Resultados en Sociedad

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Resultados en sociedad			

Los estudios analizados no hicieron énfasis en este componente, por lo tanto no se mencionan interpretaciones.

RENDIMIENTO

Cuadro 17

Necesidades de Mejora en Rendimiento

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Rendimiento			

Los estudios analizados no hicieron énfasis en este componente, por lo tanto no se mencionan interpretaciones.

Innovación y aprendizaje

Cuadro 18

Necesidades en Innovación y aprendizaje.

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Innovación y aprendizaje	* Se inniva en un margen de tiempo definido, impulsados por los imprevistos		

Este componente expresa claramente la necesidad de que las organizaciones deban abandonar las prácticas de improvisación y “apagar incendios” para dar lugar a formas de gestión basadas en planes y estrategias que faciliten la previsión y el logro eficiente de resultados con fines competitivos.

Organización que aprende

Cuadro 19

Necesidades de Mejora en Organización que Aprende

PROCESOS / COMPONENTES	RESULTADOS DE ESTUDIOS EN MIPYMES		
	ESTUDIO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN)	ESTUDIO FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE FUNDES)	ESTUDIO UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER (UIS)
Organización que aprende			

Los estudios analizados no hicieron énfasis en este componente, por lo tanto no se mencionan interpretaciones.

CAPÍTULO VII

Contrastación y ponderación de componentes de los modelos de gestión seleccionados: FUNDIBEQ, CAF, EFQM, CAF E ISO 9001-2008

Análisis de contrastación de componentes

Cuadro 20

Contrastación de Modelos de Gestión

PROCESOS / COMPONENTES	MODELOS DE GESTIÓN						
	MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Fundación Europea para la Administración de la Calidad)	CAF (Marco Común de Evaluación) (Auto evaluación)	MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión)	PREMIO IBEROAMERICANO EN LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN - FUNDIBEQ	MODELO DE EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA (EVAM)	MODELO ISO 9001-2000	NECESIDADES DETECTADAS EN EL SECTOR
Responsabilidad de la dirección					X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X			X
Política y estrategia	X	X		X	X		X
Gestión estratégica		X	X		X		X
Gestión de recursos					X	X	
Desarrollo de las personas		X	X	X	X		X
Colaboradores y recursos	X	X		X	X		
Gestión de la información					X		X
Realización del producto o prestación del servicio						X	X
Gestión de procesos	X	X	X		X		X
Responsabilidad social			X				X
Gestión de clientes y mercados			X	X			
Medición análisis y mejora					X	X	X

Resultados en personal	X	X	X	X			X
Resultados en clientes	X	X	X	X			
Resultados en sociedad	X	X	X	X			X
Rendimiento	X	X					
Innovación y aprendizaje	X	X		X	X		X
Organización que aprende			X		X		X

Responsabilidad de la dirección

Concepto: la dirección es el grupo de personas que dirigen y controlan la organización desde el más alto nivel; corresponde a ellos definir y asumir los compromisos con el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad y la mejora continua, asegurando que se establezcan los objetivos de calidad y la política de calidad que conducirá a satisfacer los requisitos del cliente

Justificación: este componente es incorporado por el modelo EVAM e ISO 9001-2008, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un sistema de gestión y de dirección, cuyas políticas garantizan la satisfacción de los clientes.

Liderazgo

Concepto: los líderes en las organizaciones, son quienes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, al igual que son quienes desarrollan valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: EFQM, CAF, EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD y FUNDIBEQ, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un liderazgo capaz de orientar la organización hacia el éxito, mediante el direccionamiento estratégico

Política y estrategia

Concepto: Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tienen en cuenta el mercado y el sector donde operan. Estas organiza-

ciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estratégica.

Justificación: Este componente es incorporado por los modelos: EFQM, CAF, FUNDIBEQ y EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: La inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de una estrategia que incluya a los grupos de interés y el sector en el que operan las empresas.

Gestión estratégica

Concepto: consiste en desarrollar el direccionamiento estratégico establecido por la organización, que logre sostener la capacidad de generación de valor.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: CAF, EXCELENCIA DE LA CALIDAD Y EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de direccionamiento y gestión estratégica en las organizaciones de estudio.

Gestión de recursos

Concepto: comprende la existencia de procesos técnicos que garanticen un adecuado ingreso y asignación de recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo

Justificación: este componente es incorporado por los modelos EVAM e ISO 9001-2008, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un sistema técnico de ingreso y asignación de recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo en la organización.

Desarrollo de personas

Concepto: corresponde al conjunto de acciones que una organización debe realizar tendientes a fijar objetivos estratégicos con los recursos humanos,

de tal forma que éstos sean identificados, desarrollados, desplegados y atendidos para la lograr su óptima utilización y éxito.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos CAF, EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, FUNDIBEQ y EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de procesos o acciones que permitan la identificación, desarrollo, despliegue y atención óptima y exitosa del recurso humano.

Colaboradores y recursos

Concepto: consiste en la planificación y gestión de alianzas externas con proveedores y recursos internos en apoyo de la política y estrategia de la organización, para el eficaz funcionamiento de los procesos. Se trata de establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: EFQM, CAF, FUNDIBEQ y EVAM. pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de procesos de planificación y gestión de recursos internos y externos que permitan establecer el equilibrio de suministro en los procesos primarios (de calidad) de la organización.

Gestión de la información

Concepto: establece la necesidad de desarrollar planes estratégicos de desarrollo de sistemas de información, tecnología e informática de comunicaciones.

Justificación: este componente es incorporado por el modelo EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de planes estratégicos que desarrollen sistemas de información y tecnología en materia de comunicaciones.

Realización del producto o prestación del servicio

Concepto: consiste en la definición y cumplimiento de los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente hasta la entrega final del producto o prestación del servicio. Corresponde a los siguientes componentes:

1. Planeación de la realización del producto y/o servicio.
2. Procesos relacionados con el cliente.
3. Diseño y desarrollo.
4. Compras.
5. Operaciones de producción y servicio
6. Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo

Justificación: este componente es incorporado por el modelo ISO 9001-2008, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un sistema de gestión capaz de definir y cumplir los requisitos del cliente para la elaboración de los productos y servicios.

Gestión de procesos

Concepto: la gestión de procesos tiene que ver con el diseño, gestión y mejora de los procesos necesarios para satisfacer plenamente las necesidades

de los clientes y grupos de interés; procurando siempre la generación de un mayor valor agregado.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: CAF, EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, EFQM y EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de formas de gestión de procesos que garanticen la satisfacción plena de las necesidades de los clientes y grupos de interés.

Responsabilidad social

Concepto: este criterio examina el grado en que la organización ha desarrollado una concepción y un sistema que le permita gestionar de manera efectiva sus interacciones con la sociedad y con su entorno, para generar

valor a sus grupos de interés y contribuir al logro de condiciones de bienestar, al respeto de los derechos humanos, a la armonía en las relaciones laborales. Así mismo, la forma como garantiza ética en sus transacciones, y cumplimiento de las obligaciones legales y la normatividad ambiental.

Justificación: este componente es incorporado por el modelo EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (Premio Colombiano a la Calidad), pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de una organización concibe y gestiona de manera efectiva las interacciones con la sociedad y su entorno, para generar valor a sus grupos de interés y contribuir a su bienestar, al respeto de los derechos humanos y la adecuada armonía de las relaciones laborales.

Gestión de clientes y mercados

Concepto: consiste en maximizar la rentabilidad de los clientes a través de la optimización de estrategias comerciales, implementación de tecnologías de información, y alineación de los esfuerzos en mercadeo, atención al cliente y publicidad con las metas financieras de la organización.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos EXCELENCIA EN LA GESTIÓN y FUNDIBEQ, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de acciones o estrategias comerciales, la implementación de tecnologías y la alineación de esfuerzos en mercadeo, atención al cliente y publicidad con las metas financieras.

Medición análisis y mejora

Concepto: la medición, análisis y mejora tiene como objetivo mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. Al igual que la organización, busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos EVAM e ISO 9001-2008, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de mecanismos que permitan mejorar la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan con los requisitos del cliente.

Resultados en personal

Concepto: consiste en la medición exhaustiva de los resultados sobresalientes con respecto a las personas que integran la organización

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: CAF, EFQM, Excelencia en la Gestión y FUNDIBEQ, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de mecanismos de medición exhaustiva de los resultados sobresalientes con respecto a las personas que integran la organización.

Resultados en clientes

Concepto: las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: CAF, EFQM, EXCELENCIA EN LA GESTIÓN y FUNDIBEQ, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de mecanismos de medición exhaustiva de los resultados sobresalientes con respecto a los clientes de la organización.

Resultados en sociedad

Concepto: las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. Los 'Resultados en la Sociedad' se refieren tanto a la percepción que la sociedad tiene de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos: CAF, EFQM, EXCELENCIA EN LA GESTIÓN y FUNDIBEQ, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte

integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un sistema de gestión y de dirección, con capacidad para medir los resultados de la organización con respecto a la sociedad en la que está inmersa.

Rendimiento

Concepto: los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado que son logros esenciales y medibles del éxito de la organización a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y los procesos para alcanzar los fines y objetivos, incluyendo aquellas metas específicas impulsadas políticamente.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos CAF y EFQM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende establecer

Objetivo: la inclusión de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de mecanismos de medición de los resultados clave para la organización como el alcance de los fines, objetivos y metas específicas.

Innovación y aprendizaje.

Concepto: consiste en que la organización debe tener mecanismos o procesos que permitan la permanente innovación de productos y procesos, mediante la experiencia del aprendizaje continuo.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos EFQM, CAF, FUNDIBEQ y EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado. Se pretende es. **Objetivo:** la incorporación de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un sistema o mecanismo que permita y promueva la innovación de productos y procesos, mediante el aprendizaje continuo.

Organización que aprende

Concepto: las organizaciones deben tener políticas y un sistema que permita administrar el conocimiento generado y recibido, de tal manera que pueda generarse aprendizaje continuo para la innovación y la mejora.

Justificación: este componente es incorporado por los modelos Excelencia en la Gestión y EVAM, pero también es requerido por las Mipymes, razón por la cual se ha considerado como parte integrante del instrumento que permite diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas vinculadas a la industria del calzado.

Objetivo: La incorporación de este componente tiene como propósito diagnosticar la existencia de un sistema que permita administrar el conocimiento generado y recibido, de tal manera que pueda generarse aprendizaje continuo para la innovación y la mejora.

CAPÍTULO VIII

Ponderación de componentes

Con excepción del Modelo ISO 9001, los demás consideran necesario que cada componente incluido deba ser ponderado, teniendo en cuenta que en la práctica tanto las entidades que orientan las normas como las organizaciones que las aplican asumen que algunos procesos tendrán un mayor valor esperado en relación con el cumplimiento de estándares o la obtención de los objetivos misionales. Por ejemplo, para ISO 9001 que no considera resultados con clientes, personal y sociedad, concentra su ponderación en los cuatro componentes que lo contienen.

Anteriormente se dejó establecido que un instrumento diagnóstico debería incorporar todos los componentes encontrados en los modelos tomados como referencia, pues el estudio permite determinar que, en las empresas estudiadas por los UIS, FUNDES y EAN, las necesidades encontradas corresponden con los instrumentos correctores que son ofertados por los modelos analizados integralmente.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que el diagnóstico de la gestión debe incluir todos los componentes de los modelos, pero teniendo en cuenta que las ponderaciones asignadas deban guardar proporcionalidad en relación con los pesos relativos que les han sido asignados por las autoridades rectoras, reformulados con base en las medias del cálculo realizado para la proyección aplicable a un previsible Sistema de Gestión Integrado que pueda ser aplicable a las empresas estudiadas.

La metodología aplicada es la siguiente:

1. Cálculo de la media de las ponderaciones asignadas por los modelos:

$$PP = SP / N$$

PP=Ponderación Promedio (Media de Componente)

SP= Suma de Ponderaciones

N= Frecuencia

2. Distribución equivalente de las ponderaciones medias: Este cálculo se hace para distribuir la ponderación en aquellos componentes que en diferentes modelos o en los resultados de las necesidades halladas tienen una denominación similar: Por ejemplo: Política y Estrategia y Gestión Estratégica, en donde los 112 puntos asignados se dividieron en 56 puntos para cada componente.

3. Realizado el ajuste o distribución de ponderaciones se procedió a calcular el porcentaje relativo de cada componente en el total de puntos:

$$\%REL = PC / TP$$

%REL= Porcentaje relativo de cada componente sobre el total

PC= Puntos de cada componente

TP= Total de puntos asignables

Con los porcentajes del peso relativo de cada componente se procedió a obtener el número de puntos asignables de un total de 1000 que corresponde al utilizado por los modelos internacionales:

$$PnC = \%REL * 1000$$

A continuación, se presenta el cuadro elaborado por los autores, que permite apreciar la ponderación final asignable a cada componente.

Cuadro 21

Ponderación de los componentes

PONDERACIÓN DE LOS COMPONENTES										
PROCESOS / COMPONENTES	EFQM	CAF	MODELO EXC	FUNDIBE Q	EVAM	ISO 9001-2008	PONDER PROP	Distribución equ	Porcenta je equiv	PUNTAJE
Responsabilidad de la dirección						250	250	250	10%	104
Liderazgo	100	100	60	140			100	100	4%	42
Política y estrategia	80	80	100	100	200		112	56	2%	23
Gestión estratégica								56	2%	23
Gestión de recursos	90	90		100	200	250	183	183	8%	76
Desarrollo de las personas	90	90	80	140	200		120	60	2%	25
Colaboradores y recursos								60	2%	25
Gestión de la información			80				80	80	3%	33
Realización del producto o prestación del servicio						250	250	250	10%	104
Gestión de procesos	140	140	100		200		145	145	6%	60
Responsabilidad social			100				100	100	4%	42
Gestión de clientes y mercados			80	120			100	100	4%	42
Medición análisis y mejora						250	250	250	10%	104
Responsabilidad (Resultados) en personal	90	90	75	90			86	86	4%	36
Resultados en clientes	200	200	100	110			153	153	6%	64
Resultados en sociedad	60	60	75	90			71	71	3%	30
Rendimiento / Resultados globales	150	150		110	200		153	152	6%	63
Innovación y aprendizaje			150				150	150	6%	62
Organización que aprende								100	4%	42
TOTAL	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2302	2402	100%	1000

	PROCESOS FACILITADORES
	RESULTADOS

- (1) La ponderación del modelo asigna 100 puntos a cada componente, pero se ha convertido en la equivalencia a 1000 puntos en concordancia con los demás modelos
- (2) Los puntajes del modelo CAF se ha asimilado a EFQM, teniendo en cuenta que el modelo CAF tiene como fundamento y equivalencia el EFQM
- (3) El modelo ISO 9001 no tiene asignada puntuación a sus componentes.
- (4) Los componentes de contenido similar se fraccionaron equivalentemente en sus puntuaciones y se privilegió a los modelos orientados empresas privadas como ISO y Modelo Excelencia

CAPÍTULO IX

Propuesta de instrumento para diagnosticar las condiciones administrativas de las empresas de calzado basado en modelos de gestión

A continuación, se presenta un Instrumento que incorpora los componentes y procesos que fueron definidos para realizar el diagnóstico de las condiciones administrativas de las empresas de calzado. Cada uno de sus componentes incluye la respectiva ponderación asignada.

Las preguntas que se formulan en los componentes fueron hechas con base en los requerimientos de cumplimiento de los diferentes modelos y pretenden establecer la existencia o no de la condición que facilite el cumplimiento de los objetivos del sistema, cuyos términos fueron descritos anteriormente.

Como es debido, la encuesta exige la identificación de la empresa diagnosticada, la dirección, el nombre de quien responde y el cargo, al igual que la fecha de realización. Finalmente, se incluye el objetivo, los factores de diagnóstico y el contenido de preguntas.

Gestión administrativa de las empresas de calzado

.....

ENCUESTA		
NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA:	
DIRECCIÓN:		
NOMBRE DE QUIEN RESPONDE:	CARGO:	
<p>Señor empresario, la presente encuesta tiene como propósito establecer las condiciones de la gestión en su empresa. Los investigadores manifiestan que la información que se obtenga tendrá un carácter únicamente académico y para utilizarse en la formulación de planes de mejoramiento para beneficio del sector.</p>		
RESPONSABILIDAD Y DIAGNOSTICO DE LA DIRECCIÓN (104 puntos)	SI	NO
¿La empresa realiza procesos de planeación de la gestión?		
¿Los objetivos se comunican a todos los miembros de la organización para contribuir a su logro?		
¿La empresa realiza procesos de planeación de la gestión?		
¿La empresa mide el cumplimiento de los objetivos, mediante indicadores?		
¿La empresa revisa permanentemente si los productos cumplen plenamente con los requisitos del cliente?		
¿Se realiza evaluación permanente del desempeño de los productos?		
¿Se realiza una previsión de los conocimientos para mejorar la calidad?		
¿Se realizan planes de mejora documentados, cuando se identifican fallas o debilidades en las procesos y el producto fabricado?		
¿La empresa realiza presupuestos?		
¿La empresa revisa periódicamente la ejecución del presupuesto?		
¿La empresa tiene designados responsables en cada nivel de la organización, para garantizar el desarrollo de los diferentes procesos?		
¿La empresa tiene instrumentos gráficos, escritos o verbales (reuniones) para comunicar permanentemente los resultados de la gestión.		
¿La dirección tiene implementados mecanismos para encuesta a los empleados y conocer sus sugerencias y recomendaciones?		
LIDERAZGO (42 puntos)		
¿La empresa cuenta con un organigrama que describa la estructura organizacional y directiva?		
¿La empresa cuenta con una estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional?		
¿La empresa realiza acciones para que los miembros de la organización se apropien de la cultura organizacional?		
¿La empresa tiene implementadas estrategias para vincular a todo el personal en el logro de objetivos?		
POLÍTICA Y ESTRATEGIA (23 puntos)		
¿La empresa tiene definidas las políticas que orientan el logro de la Misión y la Visión?		
¿La empresa tiene definidas las estrategias para el logro de los objetivos?		
¿La empresa tiene ajustada su estrategia a las políticas generales?		
GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS (25 puntos)		
¿La organización emprende acciones propias en materia de gestión y desarrollo de personal?		
¿La organización ha identificado quiénes son los responsables en cada proceso y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad?		
¿La empresa tiene aprobados programas de formación del personal en temas del calidad y mejoramiento continúa?		
¿La empresa tiene diseñados programas para premiar y reconocer a sus empleados por los resultados obtenidos?		

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS PROCESOS (60 puntos)		SI	NO
	¿La empresa tiene implementados procedimientos para identificar claramente los requisitos del producto y servicio que exige el cliente?		
	¿La organización de la empresa está diseñada como un sistema; es decir, haciéndose énfasis en las procesos que la conforman?		
	¿La empresa tiene implementados procedimientos para medir el grado de satisfacción de los clientes?		
	¿La empresa tiene implementados procedimientos para realizar acciones del mejoramiento continuo en cada uno de los procesos?		
	¿La empresa realiza control de los procesos?		
	¿La empresa tiene definidos procedimientos para realizar mejoras a los procesos?		
	¿La empresa realiza una evaluación de requisitos de compra a proveedores?		
	¿Se evalúa el desempeño del proveedor?		
	¿Se estudian las referencias del proveedor?		
	¿Se evalúa la capacidad financiera del proveedor?		
	¿Se evalúa la capacidad logística del proveedor?		
RESPONSABILIDAD SOCIAL (42 puntos)			
	¿La empresa tiene documentadas políticas de Responsabilidad Social?		
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (104 puntos)			
	¿La empresa documenta los requisitos del producto exigidos por el cliente?		
	¿Se cuenta con diagramas de flujo que muestren los procesos y etapas para la fabricación del producto?		
	¿Se tienen documentados los criterios de verificación, validación, seguimiento e inspección de los productos, con base en los requisitos del cliente?		
	¿La empresa conoce el impacto ambiental proveniente del uso de los productos?		
	¿La empresa realiza análisis periódicos documentados de los competidores?		
	¿La empresa cuenta con estudios sobre las tendencias y evolución de sus productos?		
CLIENTES (42 puntos)			
	¿La empresa tiene documentados los requisitos de entrega de sus productos a los clientes?		
	¿La empresa Tiene adoptado un mecanismo para resolver las diferencias surgidas entre los requisitos de los pedidos y las ofrecidas en los catálogos previamente?		
	¿Cuándo se cambian los requisitos del producto se modifica la documentación que la contiene y se comunica a todo el personal?		
	¿La empresa utiliza medios para comunicar permanentemente a los clientes sobre las especificaciones de los productos?		
	¿La empresa cuenta con un procedimiento organizado para la atención de consultas pedidos de sus clientes?		
	¿La empresa tiene capacidad para cumplir siempre con los requisitos del cliente?		
GESTIÓN DE MERCADOS (42 puntos)			
	¿La empresa realiza periódicamente análisis de sus competidores para determinar su grado de participación en el mercado?		
	¿La empresa realiza estudios para conocer las tendencias del mercado en el ámbito de su negocio?		
	¿La empresa tiene desarrollado un Plan Estratégico Comercial?		

Gestión administrativa de las empresas de calzado

.....

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE (62 puntos)		SI	NO
	¿La empresa realiza investigación y desarrollo de sus productos y servicios?		
	¿Están definidos y documentados los procesos de diseño y desarrollo de los productos?		
	Se tienen identificadas las causas que permiten mejoras en el diseño y el desarrollo del producto, tales como:		
	¿Necesidades y expectativas del cliente?		
	¿Contribuciones del Proveedor?		
	¿Cambios en los requisitos legales a de normas internacionales?		
	¿Exigencias de los códigos y prácticas de manufactura?		
	¿Políticas y objetivos de la empresa?		
	¿Desarrollos y avances tecnológicos?		
	¿Requisitos de competencia y capacidad del personal que realiza el diseño y desarrolla de los productos?		
	Experiencias acumuladas en el diseño y desarrollo?		
GESTIÓN DE RECURSOS (76 puntos)			
	¿La empresa tiene definido y documentado el proceso de compra de materias primas e insumos?		
	¿Las materias primas e insumos corresponden siempre con las especificaciones técnicas requeridas por el producto y los requisitos del cliente?		
	¿Existe un proceso de selección de proveedores?		
	¿Las materias primas e insumos son adquiridas con garantías de uso?		
	¿Las materias primas e insumos son conservados en condiciones de higiene, seguridad?		
GESTIÓN DE INFORMACIÓN (33 puntos)			
	¿Existe un proceso para proporcionar a los clientes, ciudadanos y usuarios de los servicios información apropiada y fable (cartas de servicio, página web.)		
	¿Se desarrollan canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización y sistemas para realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento?		
MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA (104 puntos)			
	¿Se implica a los clientes, ciudadanos y usuarios en el diseño y mejora de los sercicos que se les ofrece mediante alguna de estas fuentes:		
	* Análisis de la demanda		
	* Encuentros de clientes		
	¿Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas?		
	¿El nivel de satisfacción de los clientes, ciudadanos y usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora?		
	¿Los resultados de Tos indicadores de rendimiento de los procesos y de las percepciones de los clientes y usuarios del servicio, se analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos?		
	¿Se garantiza que las personas de la organización reciban la formación el información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación?		
RESULTADOS EN PERSONAL (36 puntos)			
	La empresa realiza estudios de las percepciones del personal sobre?		
	* Motivación		
	* Satisfacción		
	* Servicios prestados por la organización		
	* Eficacia de la comunicación		
	* Rapidez de la respuestas a las consultas		
	Evaluación del entrenamiento		

RESULTADOS EN CLIENTES (64 puntos)		SI	NO
	¿La empresa realiza estudios de las percepciones de los clientes, en relación con:?		
	* Imagen global		
	* Productos y servicios		
	* Ventas y servicios postventa		
	* Lealtad		
RESULTADOS EN SOCIEDAD (30 puntos)			
	¿La empresa realiza estudios de las percepciones por parte de la sociedad sobre:?		
	* Desempeño como un responsable ciudadano corporativo		
	* Grado de compromiso e incidencia en la comunidad		
	* Actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones y/o dentro del ciclo de vida de sus productos		
	* Informes sobre actividades para colaborar en la preservación y mantenimiento de		
	* Distinciones y premios recibidos		
RENDIMIENTO (63 puntos)			
	¿La empresa cuenta con herramientas financieras y no financieras para medir el rendimiento de:?		
	* Estados Financieros		
	* Flujos de Caja		
	* Indicadores Financieros		
	* Desempeño de mercado		
	* Desempeño productiva		
ORGANIZACIÓN QUE APRENDE (42 puntos)			
	La empresa mide los resultados claves, sobre:?		
	* Logro de estrategias		
	* Desarrollo y consolidación de activos estratégicos		
	* Mejoramiento de la posición competitiva		
	* Aumento de la capacidad de respuesta de la organización relacionados con innovación, capacidad de cambio y aprendizaje.		
	* Aseguramiento de su permanencia y solidez		
	* Productividad		
	* Crecimiento		
	* Rentabilidad		

Conclusiones

Los modelos de gestión de mayor aplicación en Europa e Iberoamérica (FUNDIBEQ, CAF, EFQM, EVAM, Excelencia de la Calidad e ISO 9001), se puede establecer que los objetivos de cada uno de ellos concuerdan con la búsqueda de la excelencia en la gerencia de las organizaciones hacia la calidad de sus procesos y la satisfacción de los clientes y de la comunidad.

En el diseño de una propuesta que permitiera diagnosticar las condiciones de la gestión de las organizaciones o empresas vinculadas a industriales del cuero, calzado y sus manufacturas, se concibe necesario que el instrumento debe estar fundamentado en los componentes de los modelos referencia y que cada pregunta que consultase las condiciones debería conducir y contribuir a determinar su estado para luego, en una etapa subsiguiente, adelantar las acciones de mejora requeridas.

El instrumento creado estuvo precedido de un análisis de necesidades de las empresas y de un proceso previo de contrastación de condiciones o procesos contenidos en los modelos tomados como referencia; el propósito esencial fue lograr de la manera más objetiva posible incluir aquellos elementos que determinarían la realidad de las condiciones de gestión.

La encuesta, permite realizar un diagnóstico lógico, sistemático y coherente con los requerimientos de los modelos referenciados.

En sí mismo, el instrumento incorpora la posibilidad de construir un "Modelo" ecléctico de gestión que no solo se refiere a determinar las condiciones internas (ISO 9001) de las organizaciones, sino que explora el estado de las condiciones externas y es mucho más ajustado a las nuevas tendencias de la administración en cuanto tiene que ver con asuntos como la responsabilidad social.

El presente proyecto incorpora una primera etapa de cualquier proceso que considere el desarrollo de sistemas de gestión y modelos conducentes a mejorar las condiciones administrativas de las organizaciones en el propósito de obtener altos niveles de calidad en la gestión y competitividad, teniendo en cuenta las exigencias de los actuales mercados que cada vez son más globalizados.

Se espera la aplicación del instrumento con el propósito de desarrollar y proponer un Sistema de Gestión y de esta manera se continúe hacia la aplicación e implantación en las próximas etapas.

Bibliografía

- CAF. Marco Común de Evaluación. www.cafmodelo.org.
- Chiavenato, Idalberto (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Ed. Mc. Graw Hill.
- Deming, W. Edwards (2000). Out of the crisis: for industry, government, education.
- Drucker, Peter Fedirnard (1954). La Gerencia de Empresas. Bogotá: Ed. Mc. Graw Hill.
- EFQM. Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de la Calidad, www.efqm.org.
- Estudio prospectivo de las Mipymes del subsector calzado de Bucaramanga, Facultad de Ingeniería Industrial-Universidad Industrial de Santander. 2005.
- EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora. www.aeval.es.
- FUNDES Colombia (2003). La realidad de las PyMES de Colombia.
- FUNDIBEQ, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. www.fundibeq.org.
- Guía de evaluación, Modelo EVAM. Documento Marco de Evaluación. Ministerio de Administraciones Públicas. Unión Europea.
- Klein, Mark, Manganelli Raimond. Cómo hacer reingeniería. 1995
- López M. María José. Aplicación de Modelos de Excelencia, FUNDIBEQ Y EFQM en la empresa Repsol YPF, Madrid, marzo de 2000.
- Martínez M, Tomás y Ramírez G, Juan E. Estudio Prospectivo de las Mipymes del Subsector Calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander-UIS, 2006.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2007). Cadena del Cuero, Calzado y Manufacturas de Cuero. Bogotá.
- Ministerio de Administraciones Públicas, Guía CAF para la aplicación de un modelo de Autoevaluación. Marco Común de Evaluación.

Norma Técnica, ISO 9001-2000. Organización Internacional para la Estandarización.

Pérez, Rafael Ignacio. Componentes Empresariales en las Mipymes colombianas. Revista EAN, número 52, septiembre-diciembre 2004, páginas 92 a 117.

Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (2008). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia. www.ccalidad.org.

Sánchez Q., Jairo (2003). Estrategia Integral para PyMES Innovadoras, Revista EAN, número 47, enero-abril de 2003, página 36.

Rojas, Silva Alonso (2007). Fundamentación Teórica para la Investigación. Ed, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Spendolini, Michael (2005). Benchmarking.

Topfer, Armin (1994). Total Quality Management.

ANEXOS

Términos básicos

Los diferentes sistemas de gestión que se han planteado en el marco teórico y que son de utilización y aceptación mundial, incorporan una serie de términos y definiciones que son de uso común, constituyéndose en el lenguaje mediante el cual se comunican los actores en su aplicación y auditoría. A continuación, se hace una relación de los más empleados:

Cliente: destinatario de los productos y/o servicios de la organización. Puede tratarse de una persona natural o jurídica. Es quien adquiere (comprador) y/o quien utiliza el producto o recibe el servicio (usuario/consumidor).

Complejidad: conjunto de propiedades que exhiben los sistemas complejos, algunas veces es la cantidad de información de un sistema; se maneja a través de los conocimientos que posee una persona. Tiene dos elementos secundarios que son lógicos, es un orden común en la Naturaleza e ilógico, lo que los Humanos podemos modificar.

Comunidad: grupo social con costumbres a fines o que habitan en una misma localidad. Puede referirse a un grupo de personas relacionadas por un interés común.

Comportamiento humano: es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de las personas y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.

Creación de Valor: es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

Cultura de calidad: conjunto de comportamientos que caracterizan a las personas y a la organización, tendientes a lograr una mayor efectividad y satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Desarrollo: consecución de capacidades que permitan a las instituciones y personas ser protagonistas de su bienestar.

Desempeño: resultados obtenidos de procesos y de productos que permiten ser evaluados y comparados en relación con las metas, los estándares, los resultados históricos y otros procesos y productos. Más

comúnmente los resultados expresan satisfacción, insatisfacción, eficiencia y eficacia y pueden ser presentados en términos financieros o no.

Efectividad: se refiere a la capacidad para entregar resultados planeados.

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Estándar: compromiso documentado utilizado en común y repetidas veces por todas las personas involucradas.

Estandarización: actividad sistemática de una organización para establecer y utilizar estándares.

Estrategia: acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino a seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (metas) con relación a otros competidores en determinado mercado.

Estructura organizacional: manera de cómo se denominan los puestos de trabajo y responsabilidades en la organización.

Gobierno Corporativo: son los estándares definidos e implementados por una organización, con el fin de garantizar un ejercicio gerencial con rectitud y transparencia, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la Junta Directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés "Stakeholders". El objetivo principal de la incorporación de estos estándares es la generación de confianza, como un elemento que tiene una relación natural con el manejo y el desempeño empresarial.

Incertidumbre: característica asociada que se detecta en una persona cuando ésta no quiere hacer algo porque le da temor equivocarse o que le pase algo; algunos de sus elementos son el miedo, el temor y la desconfianza.

Innovación: aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

Liderazgo: responsabilidad que a alguien se le delega para influir en el comportamiento de otros, para que tal comportamiento los beneficie en el proceso y se logren los resultados que se esperan de la tarea.

Misión: compromiso y deber de la empresa para con la sociedad. Razón de existencia de la empresa. Línea común que une los programas y las actividades de una entidad.

Modelo CAF: Marco Común de Evaluación: modelo de gestión de la calidad diseñado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG), adscrito al Ministerio de Administración Pública (MAP) de la Unión Europea e inspirado en el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Modelo de Excelencia en la Gestión (Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión): modelo creado para otorgar el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad. El premio fue creado por el decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional de Colombia a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de la Calidad-EFQM: modelo de gestión de calidad para las organizaciones que tuvo su origen en mil novecientos ochenta y ocho, por iniciativa de catorce compañías europeas líderes en distintos sectores, quienes fundaron la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.).

Modelo Iberoamericano en la Excelencia en la Gestión-FUNDIBEQ: modelo de gestión de la calidad creado para apoyar a los países que, por falta de un modelo de gestión, deban adoptar uno que satisfaga los requerimientos de universalidad y homogenización de las necesidades de los países iberoamericanos.

Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM): creado en 1999 y desarrollado por el Ministerio de Administraciones Públicas del gobierno de Navarra – España, el cual representa una metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones a modo de realizar una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional y del nivel de prestación de los servicios y orientar el camino a seguir, poniendo a disposición de las organizaciones, herramientas para la mejora de su rendimiento

Modelo ISO 9001-2000: ISO 9000 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad (aplicable a cualquier tipo de organización), entre estas normas está la ISO 9001-2000 que se aplica cuando el objetivo es lograr de forma coherente la satisfacción del cliente con los servicios que presta la organización. Esta norma también se aplica para

propósitos de Certificación por aquellas organizaciones que buscan el reconocimiento del sistema de gestión de la calidad

Organización: compañía, corporación, firma, organismo, institución o empresa, o una combinación de éstas, pública o privada; sociedad anónima, limitada o con otra forma estatutaria, con funciones y estructuras administrativas propias y autónomas, en el sector público o privado, con o sin ánimo de lucro; de categoría pequeña, mediana o grande; industriales, comerciales o de servicio.

Partes Interesadas – Stakeholders: cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

Principio: norma, precepto o regla de conducta. Verdad o idea que sirve de fundamento a otras o a un razonamiento. Ley universal que rige la conducta humana.

Proceso: es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso Productivo: consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.; un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos y/o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

Provedores: son todas las organizaciones o personas, internas o externas a la organización (públicas o privadas) que proporcionan productos o servicios durante cualquier etapa de los procesos.

Responsabilidad social: puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Servicio: son todas las actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

Sistema: es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.

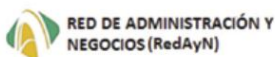
Tecnología: es el conjunto de conocimientos y medios técnicos aplicados al desarrollo de una actividad. Es la aplicación de la ciencia.

Visión: situación prevista para el futuro de la organización, el sueño, (meta) de la alta dirección, como ve las situaciones de supervivencia de su empresa después de la definición de los escenarios futuros del mercado y la competencia.

El libro Gestión administrativa de las empresas de calzado - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación digital, cuenta con el apoyo de los grupos de investigación de: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de BIODesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Este libro se terminó de diagramar en los Talleres de del Centro de Investigaciones Internacionales S.A.S. en diciembre de 2022.



Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Semprum"
La Casa de los Saberes del Pueblo



Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Semprum"

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL

El libro Gestión administrativa de las empresas de calzado - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación internacional, arbitrada, de acceso abierto a todas las áreas del conocimiento, orientada a contribuir con procesos de gestión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. Con esta colección, se aspira contribuir con el cultivo, la comprensión, la recopilación y la apropiación social del conocimiento en cuanto a patrimonio intangible de la humanidad, con el propósito de hacer aportes con la transformación de las relaciones socioculturales que sustentan la construcción social de los saberes y su reconocimiento como bien público.

El libro Gestión administrativa de las empresas de calzado - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro cuenta con el apoyo de los grupos de investigación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biotecnología y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia – Colombia y diferentes grupos de investigación del ámbito nacional e internacional que hoy se unen para estrechar vínculos investigativos, para que sus aportes científicos formen parte de los libros que se publiquen en formato digital.

Versión digital
Medellín - Colombia
diciembre de 2022

Gestión administrativa de las empresas de calzado

El presente libro plantea una propuesta sobre componentes y procesos requeridos para el diagnóstico de la gestión administrativa en las empresas de calzado, basado en seis modelos universalmente aceptados: El Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión de Calidad-EFQM, el Modelo Marco Común de Evaluación-CAF, el Modelo de Excelencia en la Gestión (Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión), el Modelo Iberoamericano en la Excelencia en la Gestión-FUNDIBEQ, el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora-EVAM y el Modelo ISO 9001-2000.

Para la propuesta se estudiaron los resultados de las investigaciones realizadas por la Fundación para el Desarrollo Empresarial-FUNDES, la Universidad Escuela de Administración de Negocios-EAN y la Universidad Industrial de Santander-UIS, cuyos resultados fueron publicados en la Revistas EAN número 52 de septiembre-diciembre de 2004 publicada en el caso de los dos primeras y la segunda fuente forma parte de los archivos de investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

Considerando que los problemas evidenciados en los mencionados estudios se agrupaban en el componente de gestión de las organizaciones, y que cada uno ellos puede solucionarse mediante la aplicación de un sistema administrativo que corresponda o se asimile a aquellos que son aceptados universalmente, se consideró necesario construir la propuesta a partir de la construcción de un instrumento que incluyera los componentes esenciales para garantizar una gestión con calidad, por lo que en las capítulos 7 y 8 se plantean los fundamentos de dichos procesos y el instrumento debidamente ponderado según los resultados descritos en los apartes del capítulo 8.

ISBN: 978-980-6516-67-0



9 789806 151667 0

Fondo editorial de la
Universidad Nacional Experimental
Sur del Lago "Jesús María Semprum"

