

**EL PROCESO DE GESTIÓN EN UNA PYME FAMILIAR.
CASO: “CALZADOS CÚCUTA”.**

**THE MANAGEMENT PROCESS IN A FAMILY PYME.
CASE: "CÚCUTA FOOTWEAR".**

**MSc. Francisco Raúl Arencibia Pardo,
MSc. Belisario Peña Rodríguez.**

* **Universidad de Pamplona**, Ingenierías y Arquitectura, Ingeniería Industrial, Grupo de investigación (Investigación, Gestión y Administración de Producción y Operaciones)
INGAPO

E-mail: {francisco.arencibia, belisario.pena}@unipamplona.edu.co

Resumen: El presente trabajo pretende formalizar una teoría exhaustiva sobre las problemáticas en las PYMES de Cúcuta partiendo de un caso concreto de pequeña empresa forcejeando por instituir una marca propia de un tipo de calzado destinado a la exportación.

Palabras clave: PYMES, falsificación, emprendimiento, técnicas, procedimientos.

Abstract: This paper intends to formalize an exhaustive theory about the problems in PYMES in Cúcuta, starting from a specific case of small businesses struggling to institute their own brand of a type of footwear for export.

Keywords: PYMES, forgery, entrepreneurship, techniques, procedures.

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2015, los aranceles para el calzado de importación impuestos por la Comunidad Europea variaban entre un 17% y 8%. Sin embargo, y según cita Procolombia: “Gracias al acuerdo comercial de Colombia con la Unión Europea, los productos colombianos que cumplan origen bajo el marco de este acuerdo entrarán con cero arancel a la UE”.¹ La misma publicación ofrecía un estimado de precios de venta en Euros, específicamente en los Países bajos:

Tabla 1: Precios de calzado en Países bajos.

Bota invierno. Interior en pelo.	Hombre	Scapino	24,99
Zapato con suela de goma y cordones.	Hombre	Scapino	49,99
Botín con suela de goma y cordones.	Mujer	Scapino	34,99
Tenis con suela de caucho y cierre en velcro.	Niños	Scapino	5,99
Botas invierno con cordones.	Niños	Scapino	24,99
Botín en cuero con cordones.	Hombre	Dolcis	89,99

Fuente: Resumen extraído. Artículo. “Calzado exclusivo y de calidad, condiciones para exportar a Holanda”. Procolombia. 25 de marzo 2015.

Dentro del espectro del calzado colombiano, Cúcuta es una ciudad “privilegiada”, tanto por su producción como productividad. Este año 2019 la compañía chilena Falabella acudió al primer encuentro ‘Yo Compró en Mi Tierra’, auspiciado por la Cámara de Comercio de la región norte santandereana, y realizó más de 25 citas de negocios. En el marco del evento su gerente, Pedro Palencia, resaltó que: “este tipo de eventos son fundamentales porque traen a aliados comerciales de nivel internacional y a los que son difíciles de contactar y encontrar en las ferias comerciales”.²

¹ <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/calzado-exclusivo-y-de-calidad-condiciones-para-exportar-holanda>

²

<https://www.laopinion.com.co/economia/falabella-se-interesa-en-calzado-y-prendas-cucutenas-182584#OP>

Imagen Uno: Capacitación en la confección de calzado.



Fuente: Cámara de Comercio Cúcuta, 18 de Septiembre del 2019

Teniendo en cuenta lo anterior, debemos enfatizar que, siendo Cúcuta una región potencial en el sector del calzado, la gran mayoría de los fabricantes proyectan sus producciones en “hackear otras marcas”. Adidas, Reebok, Lacoste y Nike falsos inundan el mercado con precios por debajo de la media y aceptable calidad. Páginas y promociones web ofertan y suplantando marcas de todo tipo, entorpeciendo el buen uso, lastrando aquellas factorías con productos auténticos y suplantando identidades.

2016, Europa. Los periodistas Xavier Fontdeglòria y María Fernández, en un extenso reportaje sobre el negocio de los objetos falsos, enfatizaban: “El negocio tiene el mismo efecto económico que otros tráficos ilegales: genera enormes bolsas de dinero negro, roba recursos a la economía regulada, necesita de trabajo ilegal, alimenta organizaciones criminales y, en suma, perpetúa la desigualdad. Pese a todo es imparable: ha crecido sin control en todo el mundo ante la pasividad de los gobiernos, como alertan los últimos informes. Su impacto se estima en 338.000 millones, el 2,5% del comercio mundial, según los cálculos de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (Euipo) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Ya en 2008, la OCDE valoraba el comercio de copias en 175.967 millones de euros al cambio actual, es decir que se ha duplicado en los últimos ocho años. Hoy, alrededor de un 5% de todas las importaciones que se realizan en Europa son fraudulentas, según el documento, aunque otros análisis elevan esa cifra por encima del 7%”. (Xavier 2016)

Imagen Dos: Pérdidas frente al tamaño del sector

Fuente: *El País*. 16 julio 2016.

Desde antaño, Colombia es cojinete de las falsificaciones. En 1999, el diario *Semana* acusaba: “Mientras la industria de la falsificación nueve millones de dólares en el país no hay un solo preso por ese delito”³.

Fenómeno estudiado desde el punto de vista de la educación, los autores Santiago Acosta, John Bohada, y Magda Lorena afirman: “En la última década, se ha incrementado el uso de diferentes técnicas o herramientas que buscan por cualquier medio vulnerar los sistemas de seguridad para obtener información confidencial para usarla con fines diferentes a su objeto, incluso para causar daño o entorpecer el funcionamiento de una determinada Institución”. (John Bohada 2018), se puede determinar que existe una “distorsión” entre producir y emprender.

2. EL PROBLEMA.

Calzados Cúcuta es una empresa familiar en expansión dedicada a la manufactura de zapatillas. La empresa cuenta con 45 empleados y énfasis en el tenis de corte escolar. Este calzado, de buena calidad y precios accesibles, referenciaba marcas conocidas de otros fabricantes.

Analizando el mercado a través de diferentes estudios y observando las nuevas disposiciones de la Cámara de Comercio, así como el riesgo al laborar la margen legal, se acertaron oportunidades

3

<https://www.semana.com/especiales/articulo/colombia-falsa/51697-3>

de negocios mediante el desarrollo de calzado con diseños propios. No obstante, bien diferente resultaba vender con marca auténtica a copiar.

En la actualidad las pequeñas empresas sufren el embate de nuevas tecnologías, una despiadada competencia y consumidores más rigurosos. Luis Cárdenas, del Instituto de diseño y métodos industriales, sintetiza: “las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales. Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias jefaturas y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes”. (Cárdenas 2207)

Tabla 1: DOFA. Resumen

D	O	F	A
Reconocimiento de marca propia	Encontrar cuota de mercado por el manejo de calidad	Agilidad de la toma de decisiones	Importaciones desde China y guerra de productos falsos.
	Previsión de aumento en las ventas futuras	Estructura organizacional definida	Bajo uso de las TIC
No hay estructuración ni planificación.	Más competitivo dentro de la industria	Recurso humano preparado	Inestabilidad en los precios de la materia prima e insumos
Control muy limitado de materia prima e insumos	Posicionamiento sectorial	Tiempos de entregas acertados	Disminución de la demanda del producto

Fuente: *Elaboración propia*,

2.1 Calzados Cúcuta decide.

Al ser una empresa con capital humano de experiencia, la familia decide subcontratar un pequeño equipo que encaminara las ideas y buscara soluciones. Hacia el año 2016 se intentó patentar la primera zapatilla deportiva propia, nombrada Balance Kids. La falta de planeación, delegación de responsabilidades, problemas en diseño y falta de autocontrol, determinó no continuar con Balance Kids hasta resolver los inconvenientes.

Después de patentar el primer producto el equipo

de innovación buscó un nuevo caso de negocio a través de: “Guía de la gestión de innovación”. Utilizando herramientas propias de la ingeniería y las finanzas, el team contratado se centró en el manejo de útiles, tal y como expresan los investigadores Andrea Martínez Ardila y Eduardo Carrillo “Usar los diferentes tipos de herramientas tecnológicas, estándares, normas, patrones, metodologías, guías y tendencias para la optimización de las actividades y procesos en una entidad organizacional es de gran importancia en la actualidad”. (Martínez 2017).

La serie de procesos culminó en la definición del producto de botas infantiles como caso de negocio, denominado Balance Kids TWO. Al comenzar el proceso de definición del producto, se evidenció falta de metodología, procedimiento y guía que permitiera orientar al equipo de innovación en las diferentes fases de diseño y desarrollo de producto.

De esta manera surge la necesidad de crear un nuevo proceso misional dentro del Sistema de Gestión Integral. La Gestión de innovación admite aglutinar las acciones de manera formal a lo largo de los procesos hasta llegar al producto innovador.

Imagen Tres: Balance Kids Two. Logo.



Fuente: Calzados Cúcuta.

La falta de planeación y formalidad en los diseños causó una serie de inconvenientes y pérdidas económicas en el producto anterior que no se querían repetir con Balance Kids Two. Sin embargo, la demora e informalidad en la subcontratación de algunos componentes generó problemas con los tiempos de entrega a pesar de incrementar la producción.

El primer lote de Balance Kids Two se vio comprometido a tal punto que Calzados Cúcuta incumplió. Los dueños por primera vez se encontraron ante los constantes escollos propios y externos. La planeación no fue totalmente acertada, además de la limitación en los procesos de fabricación de plantillas de autocontrol por la inexactitud de algunos componentes, los que

continuaron generando retrasos. El requerimiento de materiales no fue planeado a cabalidad y la fabricación del primer lote careció de estudios que permitieran conocer los tiempos necesarios para la entrega de productos en el nuevo plazo acordado, por tanto, el almacenaje de insumos y los requerimientos de suministros fueron caóticos.

No se trataba de un hecho aislado. En el 2004 el investigador mexicano Edgar Enrique Zapata resaltaba: “La pequeña y mediana empresa se han constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental”. (Zapata 2004)

El Proceso de Gestión, aunque avanzaba lentamente tratando de recopilar inconvenientes para analizarlos, formalizarlos y aplicarlos en búsqueda de las soluciones pertinentes, se perfilaba como la solución. Anteriormente el doctor Oscar Bernal, junto al Magister en Gestión y Auditoría en Ingeniería Ambiental, Eduardo Mosquera, dictaminaron: “La implementación de sistemas de gestión ayudan a las organizaciones (PYMES) a desarrollar procesos eficientes y ordenados de tal manera que faciliten sus actividades productivas y operativas”. (Mosquera 2014)

Imagen Cuatro: Calzados Cúcuta.



Fuente: elaboración propia.

2. 2. Nuevos objetivos en Calzados Cúcuta.

A raíz de los inconvenientes presentados, lejos de desalentarse, Calzados Cúcuta replanteó su proceso de manufactura. Con la estrategia de diseñar e implementar el Proceso de Gestión de Innovación para estandarizar una metodología factible, se trazaron los siguientes objetivos:

1. Recopilar información del Sistema de Gestión Integral de otros fabricantes reconocidos internacionalmente.
2. Formular la documentación y guía de los procesos para fabricar (y patentar) productos innovadores.
3. Diseñar y aplicar un Plan de Requerimiento de Materiales (MRP).
4. Aplicar los procedimientos propuestos en el producto innovador Balance Kids Two.
5. Evaluar la puesta en marcha del producto en el mercado aplicando el ciclo PHVA en la Gestión de innovación.
6. Evaluar el uso de las TIC en el proceso productivo, y posventa (Incluida exportación)

3. LA INVESTIGACIÓN.

“El diseño es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las preguntas de investigación iniciales de un estudio y, a la larga, con sus conclusiones”. (Yin 2003)

Tabla 3: Equipo SGI.

Cargo	Funciones.
CEO TEAM.	Administra los proyectos de innovación de Calzados Cúcuta.
Coordinador.	Administra el proyecto Balance Kids Two.
Colaboradores.	Personal de Calzados Cúcuta que proporciona sus servicios en los momentos que el proyecto lo demande.
Apoyo.	Personal contratado como asesoría puntual.

Fuente: elaboración propia.

La investigación se realizó como proyecto mixto, ya que se han encontrado datos tanto cuantitativos y cualitativos. En línea con los postulados de Sampieri se han identificado “modelos generales de diseños que combinan los métodos mencionados, y que guían la construcción y el desarrollo del diseño particular” (Sampieri 2008). La estadística y los datos cualitativos se combinan.

Se cuantifican los datos cualitativos, efectuando un análisis estadístico descriptivo de frecuencias. Teniendo en cuenta las variables definidas, se organiza en tablas de recolección y gráficos estadísticos. De acuerdo a los datos obtenidos se definieron conclusiones de los mismos.

El procedimiento de investigación mixto, en cuanto al diseño se basa en identificar la prioridad o peso de nuestro estudio, secuencia o tiempo de los métodos a emplear, el propósito esencial de la integración de los datos y etapas del proceso de investigación en el cual se integraran los enfoques.

Parafraseando a Sampieri, la prioridad o peso en una investigación se usa para establecer cuál de los dos métodos tendrán mayor peso en el estudio, o bien, si ambos poseerán la misma prioridad, por lo tanto, los datos cualitativos tendrán mayor peso en nuestro proyecto, ya que da claridad a las preguntas de investigación e hipótesis, utilizando la recolección y el análisis de los datos para afinar los interrogantes que nos llevaron a realizar este estudio. El método de menor importancia es cuantitativo ya que este validara los resultados de nuestras observaciones.

Como primera etapa del desarrollo de nuestro proyecto, se recolectaron los datos cualitativos, ya que nuestra exploración se encuentra en la naturaleza de su contexto, expandiendo nuestro entendimiento a la búsqueda de los interrogantes planteado y poder generalizarla a la población (Creswell, 2013). A continuación se estudiaron los datos cuantitativos para recolectar la información y autenticar los resultados.

El análisis de datos mixtos permitió la contextualización del problema para la propuesta en el SGI de Calzados Cúcuta.

Se confeccionó el estudio pormenorizado de la empresa familiar manufacturera. Se revisó la documentación, se examinó y justificó el SGI para su posterior aplicación en el producto innovador Balance Kids TWO. Este estudio será extensivo al

resto de los productos que se determinen tienen cabida en el mercado exterior.

En el caso de la población escogida, partimos del criterio de Sampieri: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones escogiéndose después de determinar la unidad de análisis” (Sampieri 2014) Escogimos el personal de Calzados Cúcuta, ya que por el SGI, están comprometidos con el desarrollo de los productos de la empresa familiar.

Para la toma del muestreo definimos una muestra no probabilística, resumido en los miembros del equipo de innovación sobre el total del personal de Calzados Cúcuta.

Observamos en la práctica la documentación de las mercancías innovadoras anteriores, realizadas para el mercado interno. Por medio de entrevistas recaudamos la información necesaria acerca de las fallas y escenarios que afectaron los proyectos anteriores.

Recabamos información para la aplicación del proceso de Gestión de Innovación a través de observación e incursión en los procesos de diseño y construcción de prototipos y productos. El avance en los procesos introdujo casi por obligación el uso de las TIC, a pesar de la reticencia de los dueños de Calzados Cúcuta aplicamos algunas experiencias basándonos en los conceptos de Fernando Cardona, Rivera Lozano y Luis José López Angarita, donde se expresa que: “Las TIC son el nuevo factor de producción en las organizaciones modernas, han dejado de ser solamente una herramienta operativa aislada para formar parte de la estrategia generadora de valor. Sus múltiples aplicaciones como la transferencia de información, el desarrollo de redes o los desarrollos operativos en las diferentes áreas funcionales, están vinculados al ADN de una organización moderna”. (Cardona 2014)

Imagen Cinco: Calzados Cúcuta. Investigación.



Fuente: elaboración propia.

La lista de tareas se enmarcó en el orden de:

1. Recopilar información en Calzados Cúcuta, incluida la referente a productos innovadores anteriores.
2. Comprobar el ejercicio del SGI.
3. Evidenciar el proceso de Gestión de Innovación
4. Aplicar MRP y JIT a Balance Kids TWO.
5. Implementar documentación del proceso Gestión de Innovación en el SGI bajo normativas.
6. Revisar y de ser posible aplicar el uso de las TIC.

La aplicación del proceso recayó en el Ceo Team y los coordinadores. El coordinador SGI apoyó los siguientes procesos:

1. Árbol de producto.
2. Lista de materiales.
3. Plan de Requerimiento de Materiales.
4. JIT.
5. Documentando y optimizando los procesos.

Para la gestión en las operaciones en el Materials Requirements Planning (MRP) y Just in Time (JIT), revisamos se aplicó el enfoque basado en el punto de pedido y el lote económico del MRP la

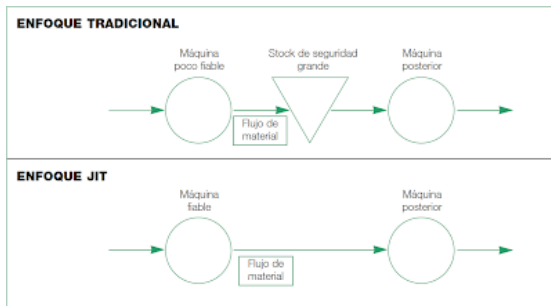
eliminación de los stocks en almacenes del JIT. Con ellos se buscaron soluciones a la limitante en el control de las materias primas y los insumos. Para las oportunidades de exportación, sobre todo mediante el incremento de la producción y la normatividad en la calidad, se propuso la inclusión de un Plan Maestro para prever exactamente qué debe de producirse.

Imagen Seis: MRP.



Fuente: Tecnología informática.

Imagen Siete: enfoque JIT.



Fuente:

<https://sites.google.com/site/ittijuanaao2016/unidad-v-justo-a-tiempo/5-1-caracteristicas-de-los-sistemas-jit>.

El trabajo en la gestión de stocks fue ejecutado bajo las ideas de Ramón Company y Joan Fonollosa en su referencia de 1989: Nuevas técnicas de Gestión de Stock's: MRP and JIT (Company 1989) se tuvieron en cuenta los 4 principios JIT para: "...entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad

precisa y en el momento exacto"⁴. En resumen:

1. Poner en evidencia los problemas fundamentales.
2. Eliminar despilfarros.
3. Buscar la simplicidad.
4. Diseñar sistemas para identificar problemas.

Imagen Ocho: Arrastre JIT

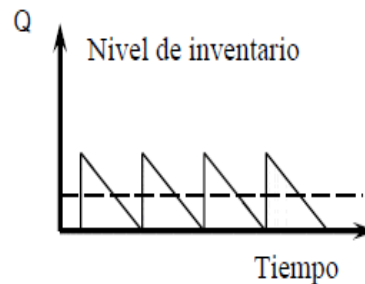
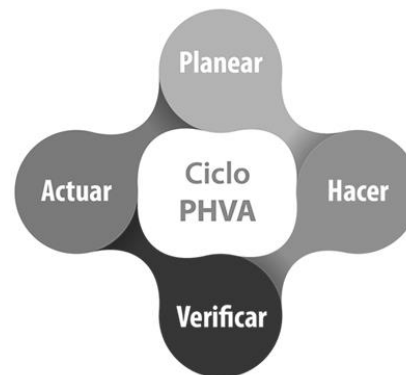


Imagen nueve: Ciclo PHVA.



Fuente: <https://jcv.mx/cursos-de-capacitacion-jcv/88-estrategia-implementacion-calidad>

El ciclo PHVA instaurado trae una serie de beneficios a las PYMES como son: Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, se consiguen mejoras en un corto plazo, si existe reducción de productos defectuosos, se reducen los costos, se incrementa la productividad u otros.

⁴ Taiichi ohno j

4. LAS CONCLUSIONES.

El método implementado para la producción de Balance Kids Two con vistas al mercado internacional, permite valorizar los procesos. Esta es la puerta a la aceptación de Balance Kids Two en el mercado externo y entrada a un reconocimiento por entidades externas. Las acciones de innovación en el SGI acceden a la certificación mediante las normas ISO.

El proyecto estampó la diferencia entre intención y Gestión de la Innovación.

Si se desea crear la diferencia para productos de manufactura familiar, es preciso emplear metodologías y herramientas que garanticen la inclusión y mantenimiento de los mismos, tanto para el mercado interno como para la exportación.

Calzados Cúcuta es un ejemplo de la preocupación de las empresas familiares en la administración de sus limitados recursos y la visión de la exportación como solución productiva financiera.

Recomendamos que en breve plazo se comience el uso de las TIC.

5. REFERENCIAS.

- Bohada John., A y otros (2018). *Ingeniería social en instituciones de educación superior*, Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada, Volumen 2 - Número 32. Colombia.
- Cárdenas L. (2007) *Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua*. Síntesis Tecnológica. V.3 N° 2
- Cardona Madariaga D F, Rivera Lozano M, López Angarita L J. (2014) *Marco teórico para identificar el patrón de uso de las tic por parte de líderes municipales*. Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada Vol. 2- No 24. Colombia
- Carrasco Delgado J (2013). *Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de MYPIMES del sector calzados....* Lima, Perú.
- Companys P, Ramón and Follonosa (1989). *Nuevas técnicas de Gestión de Stock's: MRP and JIT*. España. Ed. Marcombo S.A.
- Deming, E. (1989) *Out of crisis. Quality, Productivity and Competitive*. Ed. Diaz de Santos SA.
- Fontdeglòria. X, Fernández. M, (2016) *Las falsificaciones infectan la economía*, https://elpais.com/economia/2016/06/23/actualidad/1466695897_144199.html
- Martínez Ardila A C, PhD. Carrillo Zambrano E (2017). *Arquitectura empresarial para la gestión de información de productos de desarrollo tecnológico e innovación en un grupo de investigación en Colombia*. Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada, Volumen 2 – Número 30. Colombia.
- Mosquera Laverde W E, Vásquez Bernal O (2014). *Análisis de calidad en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá D.C.*, Colombia. Revista Ontare. Vol. 2 no 1
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Ciudad de México D.F : Mc Graw Hill Education.
- Yin, R.K.(2003). *Case study research: Design and methods. (3rded.)*. Interpretative biography. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zapata Guerrero E (2004). *Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de Casos*. Revista Escuela de administración de negocios no. 52 septiembre – diciembre.
- “Si se ha entendido bien lo que es el control de la producción, entonces es innecesario el control de inventarios”.
- Taiichi Ohno.