

EL SECTOR CALZADO DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE

Rumbo a la productividad y competitividad con ingenio e innovación

RESUMEN

El presente artículo se fundamenta en la caracterización del sector calzado del Área Metropolitana Centro Occidente, conformada por Pereira, La Virginia y Dosquebradas – Risaralda. Partiendo de la premisa que las empresas actuales deben apuntar a la productividad, competitividad e innovación para ser parte activa del mundo globalizado, se realizó una investigación para determinar aspectos organizacionales y disposiciones gerenciales cuyos resultados se socializan en este documento.

PALABRAS CLAVES: Sector calzado, Caracterización, Productividad, Competitividad, Innovación

ABSTRACT

The present article is based on the characterization of the worn sector of the Área Metropolitana Centro Occidente, conformed by Pereira, La Virginia and Dosquebradas - Risaralda. Starting off of the premise that the present companies must aim at the productivity, competitiveness and innovation to be active part of the international world, an investigation was made to determine company's aspects and managerial combat formations whose results are socialized in this document.

KEYWORDS: Worn sector, Characterization, Productivity, Competitiveness, Innovation

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo es el resultado de la investigación en la cual se dan a conocer los estilos gerenciales que actualmente tienen las empresas de calzado hecho en cuero del Área Metropolitana Centro Occidente – AMCO –, exceptuando las que se dediquen a fabricar zapatillas deportivas. Las empresas de calzado han sido de vital importancia para el desarrollo de la pequeña y mediana industria en esta zona del país; además de generar un producto básico para el bienestar de las personas que habitan por las zonas aledañas a Pereira, La Virginia y Dosquebradas.

En el mundo actual, globalizado y competitivo, se deben definir herramientas administrativas claras y suficientes para que día a día cada organización esté acorde con las necesidades del entorno, para lo cual se debe conocer con qué estilo gerencial cuentan cada una de las empresas dedicadas a la fabricación del calzado y es aquí en donde radicó la importancia de esta investigación.

Para realizar el proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo-analítica donde fueron identificados y analizados los aspectos gerenciales administrativos empleados en el sector industrial del calzado del área metropolitana centro-occidente. Debido al número de empresas dedicadas a la fabricación de calzado se determinó realizar un censo con las 44

SANDRA ESTRADA MEJÍA

Profesora Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

ANDRES FELIPE PAYAN

Ingeniero Industrial.
afelipe30@hotmail.com

HEYLLER FABIAN PATIÑO

Estudiante de Ingeniería Industrial.
heyllerf@yahoo.com

Grupo Investigación:

Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

empresas obtenidas con las bases de datos de la Asociación de Fabricantes de Calzado de Risaralda – ASOFACAR –, la Cámara de Comercio de Pereira y de Dosquebradas.

2. PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

2.1. Actualidad

Las empresas del calzado que quieran surgir y competir en el entorno actual, globalizado y con apertura al cambio, deben tener como premisa fundamental aumentar su productividad, su competitividad e innovación.

Las organizaciones que no cumplan con estándares altos de calidad, producción, bajos costos y tiempos, eficiencia, nuevos métodos de trabajo y tecnología entre otros aspectos, están lejos de aumentar el primer objetivo que es la productividad; esta se mide en términos de la rentabilidad de cada negocio y esta afectada por diversos factores tanto internos como externos; entendiéndose como internos: máquinas, personas y calidad y como externos: proveedores, gobierno y entidades financieras.

Por otro lado la competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida la participación en los mercados. Suele referirse a nivel nacional, sectorial y empresarial e involucra conceptos tan importantes como progreso,

innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad.

Finalmente la innovación se define como la puesta en práctica de nuevas combinaciones que buscan básicamente la solución de problemas; es el resultado de identificar nuevas maneras de utilizar los recursos y llevar a cabo las rutinas, siempre en función de satisfacer las necesidades y generar mejores beneficios para las personas y el entorno. La cual no tiene límites, ni esta reducida a determinados aspectos, puesto que en todos los ambientes, situaciones o etapas es posible identificar posibilidades de mejoramiento o plantear la solución a cualquier tipo de dificultades.

2.2. ¿Qué hacer?

Para encaminar mejor las organizaciones del calzado en el AMCO en lo referente a los conceptos anteriormente mencionados es necesario resaltar de gran manera la importancia que toma la administración y los conceptos de la misma para que sirvan de soporte y de puente conector a la hora de lograr los objetivos propuestos en el mejoramiento de la productividad, la competitividad y la innovación. Es por esto que surgió la necesidad de indagar acerca de los estilos gerenciales que tiene cada uno de los administradores o gerentes de las organizaciones del sector perteneciente al calzado y a su vez conocer área por área sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

3. ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN EL AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE.

3.1. Herramienta

El instrumento que se aplicó para acercarse a la investigación a la orientación administrativa de los gerentes y los aspectos organizacionales de las empresas, fue una encuesta que constaba con alrededor de 55 preguntas todas enmarcadas en lo que concierne a productividad, competitividad e innovación y divididas en cuatro áreas fundamentales como son: comercial, financiera, conocimiento y de tecnología; respecto a los aspectos organizacionales; en lo referente a la disposición del gerente, fueron enmarcadas en: humanista, tecnocrática, planificadora y con orientación a las normas.

Algunas preguntas que sirvieron de guía para la caracterización general del sector fueron las siguientes:

- ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?
- ¿Conoce sus competidores?
- ¿Tiene área comercial?
- ¿La información que posee le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer del negocio?
- ¿Tiene claro cuál es el costo de sus pasivos?

¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad del negocio?

¿Tiene plan de incentivos?

¿La empresa ha definido misión, visión, valores, objetivos, políticas, resultados?

¿Cuántos años de uso tiene la maquinaria y/o equipo de la empresa?

¿Tiene la empresa algún tipo de certificación?

¿Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo?

¿Cómo definiría su estilo de administración?

¿A qué le da usted más importancia como gerente?

Todas ellas con múltiple respuesta o respuesta única, sin embargo ninguna de opción abierta.

3.2 Las organizaciones

Las empresas de calzado argumentan estar en un constante crecimiento y conocer sus competidores regionales, pero desgraciadamente no cuentan con un área comercial establecida, además no han elaborado un plan de mercadeo y en muy pocas oportunidades se han hecho alianzas o acuerdos con otros entes involucrados en el proceso, por lo tanto el área comercial se encuentra en un estado intermedio, al igual que el área financiera ya que aunque los empresarios conocen sus estados financieros con los cuales toman decisiones, existen problemas que dificultan cumplir con sus obligaciones, debido a la poca organización que existe en las empresas para prever posibles inconvenientes.

El área de gestión humana y el área tecnológica se encuentran en un punto crítico, ya que en la parte tecnológica no se han definido los objetivos, metas, resultados entre otros que proyectarían la empresa hacia un futuro, además la maquinaria se encuentra en un punto donde ha cumplido con su vida útil; en cuanto a la parte de gestión humana, los empresarios muy poco se preocupan por el estado de sus colaboradores, esto debido a que en ocasiones ni siquiera cuentan con el plan obligatorio de salud – P.O.S. –.

3.3 Estilos gerenciales

En cuanto al quehacer humanista, tecnocrático, planificador y orientado a las normas y reglamentos, estas se encuentran en un estado intermedio, porque se pudo evidenciar en el análisis de la información recolectada que todos los gerentes de las organizaciones se desenvuelven en sus actividades administrativas dependiendo del problema o decisión que tengan que tomar, es decir, en ocasiones toman decisiones humanistas, tecnocráticas, planificadores o con orientación hacia las normas, esto buscando más que todo la conveniencia de la empresa o la suya propia, en muy pocas ocasiones el bienestar de los colaboradores y sus familias.

3.4 Debilidades

La debilidad más notable que el empresario del calzado en general encuentra es la poca formación administrativa, lo que conlleva a no contar con una adecuada organización al interior de sus empresas y no tener un departamento de investigación y desarrollo plenamente establecidos.

Teniendo en cuenta el tamaño pequeño de estas organizaciones – en su mayoría unipersonales y famiempresas – cabe anotar que no cuentan con ningún tipo de certificación, es por esto que se presentan errores técnicos en el diseño de escalado y moldaje de sus productos; además poseen maquinaria obsoleta, desconocen el sector en el ámbito nacional e internacional y les hace falta capital de trabajo para invertir en sus negocios.

3.5 Oportunidades

Las oportunidades que presenta el gremio del calzado en general en esta zona del país es, antes que nada, la excelente calidad de sus productos, si bien es cierto que no cuentan con la tecnología requerida para desarrollarlos también se debe decir que la excelencia con la que fabrican el calzado les ha permitido posicionarse en el mercado nacional y hacer unos pequeños lances al mercado extranjero. Esta calidad se debe a la amplia experiencia en el sector que tienen los empresarios y a la dedicación y responsabilidad que ellos manejan en sus negocios.

Otro factor importante que puede ser una gran oportunidad en la apertura de nuevos mercados es la tendencia a conquistar nuevos horizontes, ya sean nacionales o internacionales, se debe arriesgar en este aspecto un poco más porque definitivamente si estudian las actividades comerciales que tenga el calzado en otros departamentos o en otros países se puede tener un segmento importante de nuevos y potenciales clientes. La existencia de entidades públicas y privadas que promueven el empresarismo y el emprendimiento en la región, puede ser la oportunidad perfecta para encontrar el tan anhelado capital de trabajo que necesitan algunos empresarios para inyectarle a su negocio.

El calzado cuenta con una amplia gama de productos, eso facilita la innovación y la posibilidad de sorprender de forma agradable al consumidor final, lo que brinda al gerente la oportunidad de ser competitivo y diferenciador frente a otras empresas de otras regiones.

3.6 Fortalezas

La principal fortaleza que se puede encontrar en este gremio es la organización que los agrupa llamada ASOFACAR (Asociación de Fabricantes de Calzado de Risaralda), ésta es punto de apoyo fundamental porque

los empresarios cuentan con la suficiente fuerza para dar su opinión en decisiones trascendentales en cuanto a importaciones del producto o a decisiones gubernamentales que los afecten de un modo u otro.

La trayectoria y experiencia de los dueños de estas empresas es otra de las fortalezas clave que han mantenido vigente estas organizaciones en esta zona del país; se pueden encontrar trayectorias de 10 o hasta de 20 años lo que constituye una clara y amplia audacia en los negocios que han sabido mantener en el tiempo debido a su empirismo, y a su practicidad.

El trabajo en equipo ha sido fundamental para el desarrollo de las actividades productivas al interior de cada organización, se puede decir que en la mayoría de empresas todos los colaboradores pueden desempeñarse en cualquier puesto de trabajo, cabe anotar que el ambiente laboral es excelente, el buen trato reina en cada una de las actividades que se desempeñan.

3.7 Amenazas

Una de las amenazas más importantes es que la producción este sujeta al consumo por temporadas; solo por citar un ejemplo, no es lo mismo la época escolar, que el mes de marzo; se debe planear muy el volumen de calzado ha producir para no sobrepasarse o para que no falte en un momento determinado del año.

Otro ítem fundamental que puede atentar contra el gremio del calzado en general, es el difícil acceso a prestamos bancarios; si bien es cierto que hay entidades privadas y gubernamentales que pueden ayudar en un momento determinado, también hay que decir que estas ayudas son en la mayoría de ocasiones muy difíciles de alcanzar sobre todo porque en su mayoría otorgan prestamos según el flujo de caja que pueda presentar la empresa y sólo muy pocas pueden contar con este requisito, porque precisamente esos prestamos son para eso para aumentar el flujo de caja y salir de posibles apuros financieros.

Factores como el contrabando y la inseguridad también desempeñan un factor amenazante no solamente para los empresarios del calzado sino también para todos en general.

4. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL SECTOR

Para potencializar al máximo el hecho de que las empresas de calzado en el área Metropolitana Centro Occidente se encuentren agremiadas por ASOFACAR (Asociación de fabricantes de calzado de Risaralda), quien puede funcionar como canal de unión entre el medio y las organizaciones fabricantes de zapatos.

El medio estaría compuesto por:

- ✓ La Universidad Tecnológica de Pereira involucraría a los estudiantes de ingeniería con ASOFACAR a través de asesorías técnicas mediante la modalidad de práctica profesional en las áreas relacionadas a la producción, administración, finanzas, y mercadeo y ventas; de igual manera brindaría capacitaciones a empresarios del medio y aportaría soluciones directas mediante investigaciones que brinden resultados reales.
- ✓ El sector gubernamental con políticas y acompañamiento que conlleve a que estas empresas no sólo sean competitivas localmente sino también que estén preparadas para recibir nuevas competencias internacionales y generan políticas y estrategias para abrir nuevos mercados en otros países.
- ✓ Creación de nuevos proyectos que sean evaluados y avalados por ASOFACAR permitiendo a las empresas del calzado del Área Metropolitana Centro Occidente no sólo ser productoras y maquiladoras sino comercializadoras directas de sus propios productos con marca propia y competitivas frente a otras empresas comercializadoras.

A continuación se enuncia de manera mas detallada como sería el plan a seguir por cada uno de los canales que intervendrían en el mejoramiento continuo de las empresas del sector del calzado:

4.1. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

Este ente educativo aportaría conocimiento científico valioso para fomentar el crecimiento en las empresas del calzado, mediante la modalidad de prácticas, capacitaciones e investigaciones, así:

a. PRACTICAS EMPRESARIALES

Esta modalidad es muy importante porque a través de ellas interactúan de forma directa los futuros Ingenieros Industriales con los empresarios del sector calzado, aportando y recibiendo beneficios mutuos.

Los empresarios, por medio de su agremiación ASOFACAR, solicitarían a la oficina de prácticas empresariales de la Universidad Tecnológica de Pereira alumnos en calidad de practicantes que cumplan con el perfil adecuado para desempeñar la función requerida por los gerentes de dichas empresas.

El empresario se compromete a remunerar, conforme la ley lo indica, económicamente a los alumnos practicantes y brindarles acompañamiento en sus labores.

La facultad de Ingeniería Industrial quien participa activamente en estos procesos, apoya y acompaña a los

alumnos en su desempeño en la empresa para satisfacer las necesidades del empresario.

Igualmente el alumno practicante se debe comprometer con las funciones y responsabilidades otorgadas y a recibir de forma constructiva cualquier sugerencia hecha en la empresa en donde se esta desempeñando.

b. CAPACITACIONES

Esta es una herramienta importante para el desarrollo empresarial en el Área Metropolitana Centro Occidente, ya que relaciona en forma directa a los empresarios con conceptos teóricos que puede aportar el personal docente altamente calificado de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Los empresarios deben solicitar formalmente a ASOFACAR, se les brinde una capacitación en cierta área empresarial, de esta manera este ente solicita a la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira se le asigne, previa programación, una fecha en la cual la capacitación pueda ser orientada.

ASOFACAR se debe comprometer a suplir las necesidades de los empresarios en cuanto a capacitaciones se refiere, solicitando con tiempo suficiente a la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira la programación de dicha capacitación.

La facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira realizará la propuesta de capacitación cubriendo las necesidades tanto del sector calzado como de las propias.

c. INVESTIGACIÓN

A través de proyectos de investigación se pueden seguir midiendo los avances en competitividad, innovación y productividad del gremio del calzado en el Área Metropolitana Centro Occidente, por eso es importante la implementación formal de un proceso investigativo continuo en el medio.

Para facilitar la realización de estas investigaciones se hace necesaria la asesoría directa de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira con sus programas de pregrado y postgrado.

En un proceso de investigación se deben identificar los siguientes elementos:

- ✓ Los empresarios identificarán las necesidades que presentan sus organizaciones, comunicarán la inquietud a ASOFACAR.
- ✓ ASOFACAR hace la solicitud a la Facultad de Ingeniería Industrial.

- ✓ De acuerdo a la necesidad la Facultad la canalizará en alguno de sus grupos de investigación.
- ✓ El grupo de investigación analizará la viabilidad y pertinencia para generar la investigación.
- ✓ Formulando el anteproyecto necesario para el Centro de Investigación y Extensión en el cual se detallan los recursos necesarios.

4.2. Gobierno

El gobierno juega un papel fundamental en el crecimiento de la industria del calzado en el Área Metropolitana Centro Occidente, puesto que este es el ente encargado de intervenir con políticas que faciliten el proceso del mejoramiento de la productividad y competitividad en estas organizaciones con la apertura de nuevos mercados.

Las siguientes intervenciones del gobierno con respecto a los sectores industriales son claves y deben ser tenidas en cuenta para el mejoramiento y crecimiento de la región:

- ✓ Según el plan de desarrollo “trabajando unidos con la gente y para la gente” de la alcaldía social de Pereira-Risaralda, esta región ha perdido competitividad en comparación con otros departamentos del país, una forma de recuperarla es invirtiendo en políticas que brinden facilidades económicas y logísticas para la creación de empresas que no solamente produzcan calzado para un mercado interno sino también lograr alcanzar los externos; de esta forma tanto los empresarios como la región fortalecerán aun más su competencia con respecto a otros departamentos y otras empresas.
- ✓ La reducción de impuestos sería un factor vital en el mejoramiento de los procesos financieros de las empresas del sector calzado, puesto que el dinero que ahorren en el pago de los gravámenes podría ser invertido en la contratación de nuevos colaboradores o en la ampliación de los volúmenes de producción.
- ✓ Los aranceles altos al calzado proveniente de China protegería en un buen grado la industria local, puesto que de este país es de donde se importa la mayoría de estos productos.
- ✓ La exigencia de los más altos estándares de calidad a productores de calzado extranjeros si quieren ingresar al mercado colombiano y mas específicamente al mercado comprendido en el Área Metropolitana Centro Occidente.
- ✓ El patrocinio, acompañamiento y organización de ferias del calzado tanto nacional como internacional, para penetrar en nuevos mercados y poder así conseguir nuevos clientes potenciales.

- ✓ Organización de simposios, congresos y/o seminarios que agrupen mas a los empresarios productores y les brinde nuevas ideas acerca de la investigación y desarrollo del producto que están fabricando y comercializando.
- ✓ Gestión del gobierno local a nivel internacional para que se facilite el ingreso del calzado fabricado en el AMCO a nuevos mercados extranjeros.
- ✓ Facilidades para que compradores potenciales y/o reales vengan al Área Metropolitana Centro Occidente a conocer no solo las empresas productoras sino también la región como tal, esto no solo favorece a los empresarios sino también a otros gremios como el hotelero o el turístico.

4.3. Creación de nuevos proyectos por medio de ASOFACAR

El primer paso para obtener un mayor desarrollo tanto en productividad como en competitividad en cualquier sector es la agremiación, ya que ésta además de que los identifica como grupo, le sirve para ayudar a mejorar la organización de las empresas y su relación con el entorno.

El sector calzado en el Área Metropolitana Centro Occidente tiene una ligera ventaja frente a otros sectores productivos de la misma región, al contar con una agremiación que escucha sus inquietudes y los ayuda en su desarrollo interno como a manejar los riesgos que puedan presentarse en el contacto con el medio ambiente.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha diseñado un plan para que ASOFACAR (Asociación de Fabricantes de Calzado de Risaralda) reciba por parte de cualquier entidad o persona natural, proyectos que ayuden a fomentar la comercialización con marca propia del calzado producido en las empresas de la región, posteriormente se abrirían otro tipo de convocatorias.

El plan se estructuraría así:

- ✓ ASOFACAR habilitará una línea de atención para que los diferentes entes o personas interesadas presenten su nombre para futuros proyectos.
- ✓ Organizaciones tanto gubernamentales como privadas inscribirán sus departamentos de investigación en la línea de atención de ASOFACAR para la creación de futuros proyectos. De la misma manera una persona natural podrá inscribir su nombre.
- ✓ ASOFACAR estará en capacidad tanto de personal calificado como de disposición económica y logística para evaluar y aprobar los proyectos

presentados por parte de alguna organización o alguna persona.

- ✓ La exposición de estos proyectos serán realizados primero al personal directivo del gremio ASOFACAR y posteriormente a los empresarios y gerentes de las empresas de calzado del Área Metropolitana Centro Occidente.
- ✓ La ejecución de los proyectos aprobados serán acompañados y orientados por la asociación del calzado.

5. CONCLUSIONES

Es muy difícil encasillar el estilo gerencial de cualquier sector productivo, pero se puede decir que luego de este estudio se puede determinar que de todos los estilos aquí tratados las empresas del calzado tienen de todos una pequeña proporción.

La gestión administrativa es una herramienta fundamental para el desarrollo tanto productivo como competitivo de las empresas del calzado en el Área Metropolitana Centro Occidente.

Los gerentes de las empresas de calzado del Área Metropolitana Centro Occidente son en su mayoría hechos de su experiencia y empuje, no necesariamente estudiaron una carrera universitaria.

El Área Metropolitana Centro Occidente, con una visión a largo plazo puede llegar a competir con su calzado, con cualquier otro productor tanto nacional como internacional.

Los empresarios requieren asesorías especializadas que los orienten en distintas áreas de sus respectivas empresas.

El Área Metropolitana Centro Occidente por su posición estratégica en la geografía nacional puede llegar a ser un puente para la exportación de productos tan importantes como el calzado.

La creación de ASOFACAR significa un paso fundamental para el posicionamiento tanto nacional como internacional de los fabricantes del calzado y de sus productos.

6. RECOMENDACIONES

Presentar este tipo de documentos a ASOFACAR para que puedan sacar lo mejor de estos y les aporte un mayor crecimiento a las empresas agremiadas que produzcan calzado en el Área Metropolitana Centro Occidente.

Fomentar, por parte de entidades gubernamentales el desarrollo de proyectos de investigación que permita un

mayor crecimiento en las industrias del Área Metropolitana Centro Occidente.

Proponer capacitación tanto formal como informal para fortalecer el quehacer principalmente empírico que se lleva a cabo en cada uno de los puestos de trabajo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ALCALDIA SOCIAL DE PEREIRA, plan de desarrollo. 2004-2007.
- [2] AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE, plan de desarrollo 2002-2010.
- [3] ARENAS V. Wilson y otros. Administración por Resultados. 2004.
- [4] DRUCKER, Peter “La innovación y el empresario innovador”
- [5] VARELA V. Rodrigo, La innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Publicaciones ICESI. Julio 1991.