




Educación y Calidad



MODELO PRODUCTIVO EN LAS MIPYMES DE CALZADO Y MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ: NORMALIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

Raúl Ignacio Cruz Maldonado¹
Nelcy Yolanda Ruiz²
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Resumen:

La eficiencia de un modelo productivo representa la evaluación de diferentes factores a nivel estratégico y operativo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En la ciudad Bogotá, una gran parte del sector del calzado y la marroquinería lo conforman un grupo de empresas con elevados niveles de informalidad, susceptibles de aumentar su rentabilidad en el mercado a través del diseño de estrategias de innovación y de proximidad al cliente. La presente investigación busca idear un modelo productivo centrado en la creación de valor desde la perspectiva de la sostenibilidad y la producción Lean, como estrategia de mercado. Como resultado se espera proveer a los líderes de las unidades productivas interesados en la producción de origen y la construcción de marca; con los indicadores de gestión que apunten a la armonización de las redes de suministro, la sostenibilidad social y reducción del impacto ambiental.

Palabras clave: modelo productivo; sostenibilidad; microempresa, pymes.

¹Investigador-docente. Correo electrónico: raul.cruzmaldonado@uniminuto.edu.co

²Estudiante del semillero de investigación Tecnología de Gestión de Mercadeo. Correo electrónico: nelcy.ruiz@uniminuto.edu.co

Abstract:

The performance of a productive model represents the evaluation of different factors at the strategic and operational levels of micro, small and medium-sized enterprises. In Bogotá city, a large part of the footwear and leather goods sector is shape by a company's group with high levels of informality, sensitive to increase their profitability in the market through innovation strategies in design and proximity to the client. This research seeks to devise a productive model that focuses on the creation of value from the perspective of sustainability and Lean Manufacturing, as a market strategy. As a result, the investigation is seeking to provide the Micro, Small and Medium-sized enterprises leaders interested in the origin production and branding, with key performance indicators for the harmonization of the supply chain, social sustainability, and environmental impact reduction.

Keywords: productive model; sustainability; Small and medium-sized enterprises.

Introducción

Un modelo productivo coadyuva las nociones de investigación, diseño, desarrollo, manufactura, producto, promoción, distribución y rentabilidad; asociadas al desempeño de la pertinencia externa y la coherencia interna de una organización (Boyer y Fryssenet, 2003). Allí, el perfeccionamiento de variables como la calidad y la innovación se convierten en una de las estrategias más efectivas para crear valor a la oferta de mercado de una organización.

No obstante, centralizar esfuerzos en alguna de estas nociones exclusivamente, como el desarrollo de producto o los procesos de fabricación, puede conllevar a desatender otros aspectos que determinan la decisión final de la compra por parte de los consumidores. De esta manera, disipa los esfuerzos de la empresa por crear valor para los clientes.

Desde la visión de la planeación estratégica, estudios sobre la creación de valor representan a la organización como una cadena que eslabona a cada una de sus actividades como una oportunidad para fundar una ventaja competitiva que le permita ocupar una posición próspera dentro del mercado (Porter, 2002). Esta visión se centra en la fijación de precios, según los costos de producción y evaluación comparativa de la competencia, para crear valores agregados a los productos y servicios.

Por su parte el mercadeo aborda la creación de valor como aquella que se sustenta a partir de Sistemas de Información de Mercados (SIM). Estos soportan la toma de decisiones de mercado, con base en el pronóstico de fuentes secundarias y primarias; su fin es la reducción de la incertidumbre en las estrategias implementadas por las organizaciones. En este sentido, la creación de valor se puede propiciar desde alguna de las variables que componen la mezcla de mercado o a partir de una estrategia conjunta.

Los modelos productivos japoneses ostentan una visión flexible, adaptable a las exigencias de los mercados; buscan crear valor desde la adaptabilidad de la organización a las condiciones cambiantes los mercados. Principalmente se enfocan en la mejora continua y en incremento para anticiparse a la reducción de los factores que restan eficiencia, a través de lógicas como el *Lean Manufacturing* (Ramachandran & Alagumurthia, 2013). El fin de desarrollar esta lógica es alinear los componentes en el proceso la creación de valor, depurando aquello que no suma valor a la operación.

Desde la ingeniería y el diseño industrial, el desarrollo de productos y modelos de productivos se centra en la validación de prototipos como estrategia para evaluar los resultados esperados, en cuanto aspectos como el desempeño, la durabilidad, la confiabilidad, la funcionalidad y la estética (Ulrich y Eppinger, 2013). En este sentido, la creación de valor proviene de un trabajo interdisciplinario, en el que participan principalmente tres áreas: mercadeo, diseño y manufactura.

Marco teórico

El marco teórico se centra en la construcción de valor para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), desde diferentes enfoques estratégicos, como el código de conducta de estas ante la sostenibilidad ambiental y social (Macchió et, al 2018). Dicho enfoque estratégico busca la creación de valor, a partir del concepto de la innovación sustentadora y la innovación disruptiva (Valdivieso, Salinas, Serrano, Ramírez y Prada, 2019, 2019). También implica un cambio en su cultura organizacional pues la totalidad de la empresa debe reconocer la necesidad de hacer este cambio (Hayes, 2018).

El objetivo de la integración de las perspectivas de estos autores al modelo productivo de las Mipymes es reducir los factores que impactan al medio ambiente; los factores que ocasionan el riesgo laboral, en su infraestructura, a nivel interno, y en la cadena de suministro a la que pertenece, a nivel externo. Para hacer el estudio del modelo productivo de las Mipymes dentro del marco de referencia, se revisa el modelo de la cadena de valor, propuesto por Michael Porter (2008); identifica las actividades principales que una organización puede utilizar para generar valor. La finalidad de categorizar estas actividades es encajarlas dentro de los enfoques sostenibles reactivo, proactivo y buscador de valor (Macchió et al., 2018).

Los *Key Performance Indicator* (KPI), indicadores claves de rendimiento en español, son utilizados para determinar el rendimiento de un modelo productivo en las Mipymes del sector de la industria de la moda. Además, incorporan la lógica del *Lean Manufacturing* para la reducción de los factores que impactan negativamente el medio ambiente y la salud de los empleados (Ramachandran y Alagumurthi, 2013).

La presente investigación identifica las prácticas que involucran el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como alternativa de participación de las Mipymes para enfrentar los ciclos de la industria de la moda y fenómenos como la *pronta-moda* o *Fast-fashion* (Bruce & Daly, 2011). La industria de la moda es el sector al que pertenece la manufactura del

calzado y la marroquinería en materiales sintéticos o naturales (como el cuero). La investigación también revisa las fases clave para adelantar cambios en las organizaciones de acuerdo a la teoría y la práctica de la gestión del cambio, propuesta por Hayes (2018). Este autor expone un tratamiento iterativo para las fases de diagnóstico, planeación, implementación y supervisión, para alinear a la organización a la normatividad legal vigente, de tipo ambiental y social de los gobiernos.

A nivel global, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) emplea la indicación geográfica (IG), para posibilitar el reconocimiento y la protección de los productos y servicios que no están autorizados por su autor. La OMPI promueve la innovación y creatividad a nivel global, a través de un sistema que propende un equilibrio de la propiedad intelectual. En Colombia, la producción de origen y la protección de marca son procesos de normalización que resguardan a los productos de las prácticas desleales como la fabricación de imitaciones, o el uso indistinto de las marcas, denominado infracción de los derechos de autor.

La práctica de la producción de origen faculta a las Mipymes para participar en los mercados a nivel internacional, obteniendo beneficios como preferencias arancelarias y exenciones al Impuesto de Valor Agregado (IVA) (Legiscomex, 2018). En el contexto nacional, la protección de la denominación de origen adopta la decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, compartida con Perú, Ecuador y Bolivia (Superintendencia de Industria y Comercio, 2018b). También en Colombia rige el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual (ADPIC), relacionado con el Comercio.

La “Denominación de Origen Protegida de Colombia” se crea para la protección de los productores, fabricantes o artesanos. Los productos con denominación de origen son aquellos que poseen las características que lo determinan o vinculan a este, como originario y exclusivo de una ubicación geográfica. Dicha denominación utiliza un isologo a forma de sello; pueden utilizar los productos que cumplen con los requisitos de la denominación de

origen para ser protegidos por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC); para hacer uso del sello, se especifica a través de un manual de marca (Superintendencia de Industria y Comercio, 2018a).

Metodología

El diseño metodológico de la investigación utiliza un enfoque cuantitativo; agrupa el conjunto de variables que determina la eficiencia de un modelo de carácter explicativo que tiene como función el mejoramiento productivo en las Mipymes del sector del cuero, calzado y marroquinería. El diseño del cuestionario como instrumento se desarrolla como componente principal para la captura de datos, a través de grupos focales y una encuesta a una muestra de 32 Mipymes (Briones, 2002).

Para hacer la interpretación del instrumento, se utiliza la estadística descriptiva e inferencial, a través de medidas de tendencia central, con datos de dispersión y correlación (Mejía, 2017). Por otro lado, la muestra es probabilística estratificada; congrega a la población por segmentos, de acuerdo al tamaño de las Mipymes y asigna una fracción de muestreo diferente a cada una de las unidades productivas. Las 32 unidades productivas que conforman la muestra de la investigación, se encuentran ubicadas en el barrio Restrepo, localidad Antonio Nariño, en Bogotá, y se dedican a la manufactura del cuero, el calzado y la marroquinería.

Además, se realiza una revisión documental del sector del cuero, el calzado y la marroquinería. Esto es un mapeo a entidades oficiales y no oficiales, investigaciones y artículos científicos indexados que estudiaron experiencias a nivel global en Asia, Europa, Norteamérica y Suramérica.

Resultados

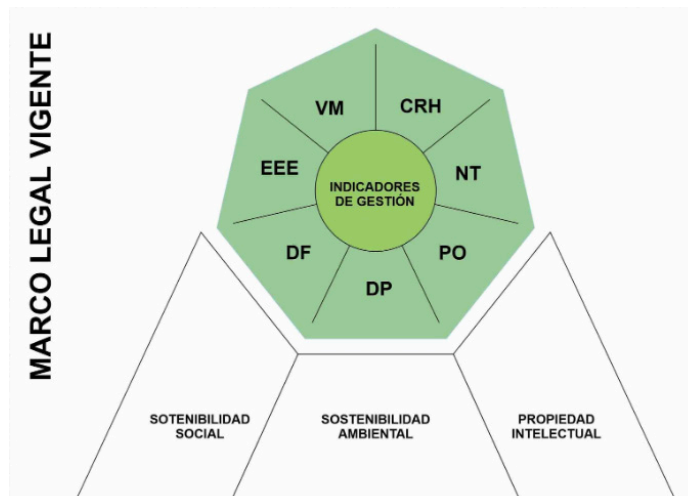
La aplicación del instrumento categorizó al 80% de las Mipymes, que conformaron la muestra, como reactivas; como código de conducta, cumplen con los requisitos mínimos en materia de sostenibilidad social y ambiental

para operar en la legalidad. Las Mipymes categorizadas como reactivas no les preocupa el uso de materias primas que reduzcan el impacto de ambiental, salvo que se convierta en un requerimiento legal. Además, no contemplan disposición final en el diseño o desarrollo de un producto una vez termina su ciclo de vida.

El 20% de las Mipymes de la muestra fue categorizada como proactiva. Estas organizaciones presentan un código de conducta más favorables ante la sostenibilidad, practicando el reciclaje de desechos sólidos y el ahorro de recurso energéticos e hídricos en sus procesos de manufactura. Por otra parte, ninguna de las Mipymes de la muestra se categorizó como organización buscadora de valor.

Como producto de la investigación, se crea el modelo productivo para las Mipymes del sector de la marroquinería en el barrio el Restrepo; establece los factores determinantes para crear valor desde una estrategia centrada en la sostenibilidad, como propósito de la organización. Este modelo se centra en tres (3) pilares: la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad social y la protección

Figura 1. Indicadores de gestión sostenible



Fuente: Macchion et al. (2018). Enfoque estratégico de la sostenibilidad ambiental y social, integrado como modelo productivo a las Mipymes.

Discusión de los resultados y conclusiones

La investigación busca abrir una discusión sobre la gestión del cambio en las Mipymes, que estimule a las organizaciones a forjar las capacidades que requieren para transitar a los nuevos esquemas de la demanda (Hayes, 2018). La idea es afinar sus modelos productivos, no solo para el cumplimiento de las actuales regulaciones en materia de sostenibilidad ambiental y social, sino también como una oportunidad de crear valor que asegure la sostenibilidad de las unidades productivas participantes en el sector del cuero, calzado y marroquinería.

Dar prioridad a un trabajo digno para el ser humano y reducir el impacto al medioambiente como enfoque estratégico de un modelo productivo, crea valor a cada una de las actividades en las que intervienen las Mipymes del sector del calzado y la marroquinería. En efecto, adoptar este código de conducta en un contexto productivo, donde la organización debe considerar como propósito la sostenibilidad social y ambiental, es una estrategia de mercado que significa comprender que los patrones de demanda del consumidor representan más que una persona interesada en un producto.

Referencias bibliográficas

- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2003). *Los modelos productivos* (Vol. 272). Editorial Fundamentos.
- Briones G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Editorial ARFO.
- Bruce, M., & Daly, L. (2011). Adding value: challenges for UK apparel supply chain management—a review. *Production Planning & Control*, 22(3), 210-220.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave
- Legiscomex (2018). Trámites de Comercio, Industria y Turismo. *Legiscomex*. Recuperado de: https://www.legiscomex.com/Documentos/PROCESOEXPO_PASO11
- Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2018). Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management. *Production Planning & Control*, 29(1), 9-28.
- Mejía, J. E. (2017). Seminario de investigación II.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate. *Harvard Business Review* (December 2002).
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Ramachandran, L., & Alagumurthi, N. (2013). Application of key performance indicators in a leather and shoe industry for leanness analysis using multicriteria approach: a pre implementation study. *International Journal of Advance Industrial Engineering*, 1(2), 43-47.
- Superintendencia de Industria y Comercio (2018a). Manual de uso sello denominación de origen protegida de Colombia. Recuperado de: <http://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/ManualdeUsoSelloDenominaciondeOrigen.pdf>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2018b). Denominaciones de origen y marcas no tradicionales, Documento Técnico. Recuperado de: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Denominaciones_Origen_Marcas_Tradicionales%20%20.pdf
- Ulrich, K., y Eppinger, S. (2013). *Diseno y desarrollo de productos*. México: Mcgraw-Hill Interamerican.
- Valdivieso, O. J. Z., Salinas, O. A., Serrano, K. D. R., Ramírez, I. R. V., & Prada, D. F. S. (2019). Innovación disruptiva, estrategia de inclusión al emprendimiento social. *Inclusión y Desarrollo*, 6(1), 33-46.